

**GESTÃO DE CONFLITOS – APLICAÇÃO NA GESTÃO
CONTRATUAL NO SECTOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Vítor Miguel Guia de Almeida

Projecto de Mestrado
em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor Pedro M. R. A. Fontes Falcão, Prof. Auxiliar Convidado,
ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Maio 2011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu Pai e à minha Mãe:

Manuel Colaço de Almeida

Maria da Graça Vergamota da Guia

AGRADECIMENTOS

Esta tese, apesar de resultar de um trabalho individual, só foi possível graças ao empenho e colaboração de várias pessoas. Quero expressar aqui o meu reconhecimento e a minha gratidão especial a algumas delas.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Pedro Fontes Falcão, pela sua orientação, direcção e contribuições, assim como ao precioso apoio científico, capacidade crítica e analítica no delinear dos objectivos e suporte à execução de todo o trabalho. Sou grato pelo seu envolvimento e constante disponibilidade para me receber e responder a todos os meus contactos de uma maneira muito conveniente e profissional, pois sem ele este trabalho não teria sido possível.

Ao Prof. Dr. José Crespo de Carvalho, pelos ensinamentos durante as aulas e por me ter indicado/apresentado o meu orientador, no momento crucial deste trabalho.

Ao meu Irmão, Jorge Manuel Guia de Almeida, por todo o incentivo e paciência durante o tempo de execução deste trabalho, e também pelo seu apoio desde o início da minha actividade profissional.

À Camila Borges, por todo o apoio, paciência, compreensão e carinho que demonstrou para comigo durante a frequência do presente mestrado.

Aos meus colegas de grupo do Mestrado em Gestão, designadamente, Carina Silva, Luis Dixon e Nuno Fernandes, pelo constante incentivo e motivação durante todo este tempo.

Aos meus colegas de profissão, pela disponibilidade e vontade em responderem ao inquérito proposto nesta tese.

Aos meus amigos, Prof. João Carlos e o Eng.º João Cunha, pela revisão de todo o texto e apoio.

A todos os meus amigos, colegas de profissão e à minha família, agradeço pelo apoio permanente e incondicional.

RESUMO

A presente tese pretende demonstrar a importância da gestão de conflitos no sector da construção civil, um tema cada vez mais relevante nos dias que correm. As empreitadas preceituam um meticoloso controlo, rapidez de execução, eficácia, eficiência, e só por estes atributos os intervenientes (Cliente, Empreiteiro e Fiscalização) obtêm sucesso em todo o processo.

Torna-se importante saber que os intervenientes na realização de uma obra têm interesses/objectivos comuns mas outros desses interesses são díspares e por isso os gestores existem: para conciliar divergências e alcançarem finalidades.

É por isso fundamental que cada director tenha consciência das suas responsabilidades e da dos outros, bem como das competências pois esse conhecimento será facilitador do desempenho das suas tarefas.

Estes conhecimentos e competências estão integrados no plano da Gestão de Obras e por tudo o que se diz bem se vê que esta área importa para o sucesso das empreitadas, por isso se considera fundamental o estudo da Gestão de Obra pois assim estes técnicos conseguirão o melhor desempenho económico e ainda conseguirão planear as tarefas a executar, ganhando mais tempo e mais lucro.

Tendo em conta estas considerações apresentamos os conceitos que mais importam para a administração da construção, levando em linha de conta a questão dos conflitos e as formas de os minimizar.

Para sublinhar as nossas considerações apresentamos um estudo baseado em entrevistas e fundamentações que têm por base os nossos conhecimentos. Por eles pretendemos apontar caminhos que sirvam para aumentar a produtividade e para reduzir custos e conflitos.

Palavras-chave: construção, contrato, gestão de conflitos, Portugal

ABSTRACT

Through this thesis we aim to demonstrate the importance of conflict management in the construction industry, a topic that has been plunder day by day. The contracts made to set up a building set down a meticulous control, speed of execution, effectiveness, efficiency, and only by those attributes the stakeholders (Client, Contractor and Supervision) succeed in the process.

It is important to be aware that those involved in the execution of a building have interests/objectives in common but, on the other hand, some of their interests differ a lot and some times, quit a lot of times, those different objectives come to a conflict. So, therefore, it is necessary to apply to the building work a set of techniques that are able to sustain conflicts and help both parts to achieve goals.

In this context the role played by the Work director is essential, as pivotal is the fact that this responsible as to know all of its responsibilities and the responsibilities of the others he share the work with.

These knowledge and skills are integrated in terms of management and works for everything that we've said so far and it also shows that this is an important area to the success of the works. For these reasons we believe it is essential to study the Construction Management, because this field of study also helps in the extremely important planning tasks. For it the professional of the area gain time, gain money and gain quality.

Given these considerations we present the concepts that matter most to the administration building, taking into account the issue of conflicts and ways to minimize them. To underline our considerations we present a study based on interviews and foundations based on our own knowledge. By this way we will point out ways to increase productivity and reduce costs and conflicts.

Key Words: construction, contract, conflict management, Portugal

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	1
2	ENUNCIACÃO DOS MEDIANEIROS.....	3
2.1	Cliente.....	3
2.2	Fiscalização	3
2.3	Empreiteiro	4
3	NOÇÃO DE OBRA	5
3.1	Administração.....	5
3.2	Agentes de administração: competências	6
3.3	As imputações da administração	9
3.4	Aptidão tecnológica e desempenho da direcção	12
4	CONTRATOS PÚBLICOS	14
4.1	As origens dos desvios de custos.....	15
5	CONTRATO DE EMPREITADA.....	17
5.1	As responsabilidades e faculdades do proprietário.....	17
5.2	As responsabilidades e faculdades do empreiteiro	18
5.3	O contrato – preparação e elaboração.....	19
5.4	Alterações ao plano convencionado	19
5.5	O fim do contrato.....	20
5.6	Responsabilidade do empreiteiro.....	20
6	GESTÃO CONTRATUAL.....	21
6.1	Definição	21
6.2	Aspectos a considerar	21
6.3	Novas abordagens, novas atitudes	22
6.4	Factores críticos de sucesso	22
6.5	O que pode falhar e porquê.....	23
7	GESTÃO CONTRATUAL vs GESTÃO DE OBRA	25
8	GESTÃO DE CONFLITOS	26
8.1	O que está na origem dos conflitos?.....	26
8.2	Incertezas do empreendimento	29
8.3	Questões organizacionais.....	30

8.4	Gestão de conflitos na construção civil – Técnicas	31
9	CONFLITOS – PREVENIR; GERIR; SOLUCIONAR	37
9.1	Apresentação do diagrama de gestão, prevenção e solução de conflitos	37
9.2	Gestão dos conflitos.....	39
9.3	Prevenção dos conflitos	47
9.4	Resolução de conflitos.....	49
10	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	54
10.1	Introdução	54
10.2	Caracterização da amostra	54
10.3	Análise e interpretação dos resultados	56
10.4	Objectivo do manual de procedimentos e boas práticas	58
10.5	Apresentação do manual de procedimentos e boas práticas	58
11	CONCLUSÃO	86
11.1	Limitações, aplicabilidade e trabalhos futuros.....	88
12	BIBLIOGRAFIA.....	89
13	ANEXOS.....	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma tipo da Fiscalização	3
Figura 2 - Organograma tipo do Empreiteiro	4
Figura 3 – Os elementos que fazem parte de um processo de construção civil	6
Figura 4 – Desarranjo dos propósitos dos constituintes do contrato.....	29
Figura 5 – "Escada", uma proposta sugerida por Peña-Mora, Sosa e McCone (2002).....	32
Figura 6 - "Escada" das técnicas de solução de conflitos adaptado por (Peña-Mora, Sosa, McCone 2002).....	33
Figura 7 - Esquema do sistema de resolução de conflitos de Gebken II (2006)	35
Figura 8 – Diagrama esquemático de gestão de conflitos, conforme proposta de Slaikeu (Slaikeu; Hasson, 1998)	36
Figura 9 - Modelo Gebken II (2006) e de Slaikeu; Hasson (1998).....	38
Figura 10 - Distribuição dos inquiridos por entidades	54
Figura 11 - Distribuição dos inquiridos por sexo	55
Figura 12 - Distribuição dos inquiridos por formação académica	55
Figura 13 - Distribuição dos inquiridos por média de idade	55
Figura 14 - Distribuição dos inquiridos por experiência no cargo que desempenha	55
Figura 15 - Distribuição dos inquiridos por experiência no sector da construção civil	56

ABREVIATURAS

ADM – Administração

ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho

CCP – Código dos Contratos Públicos (Decreto lei 18/2008 de 29 de Janeiro)

CDH – Contrato de Desenvolvimento para a Habitação

DC – Director de Contrato

DFA – Departamento Financeiro e Administrativo

DJU – Departamento Jurídico

DL – Decreto-lei

DO – Dono da Obra

DOB – Director de Obra

EE – Entidade Executante

LNEC – Laboratório Nacional de Engenharia Civil

TAM – Trabalho a mais ou a menos

PMI – Project Management Institute

PSS – Plano de Segurança e Saúde

1 INTRODUÇÃO

Tratar o tema da Gestão e direcção de obra implica, desde logo, lidar com assuntos diversificados e complexos que exigem atenção e dedicação completa pois esta área da Engenharia Civil é particularmente exigente não só ao nível dos conhecimentos técnicos como em aspectos de relacionamento social, em questões jurídicas e económicas, entre outras.

Ao longo do presente trabalho vamos dar conta de alguns destes aspectos e até abordar um e outro em particular mas de entre os que aludimos no primeiro parágrafo sublinhamos, desde já, aquele que remete para as pessoas, ou seja o do relacionamento social. De facto, ainda que não se possa desenhar uma tabela de importância para os aspectos que se vêm envolvidos nesta área da gestão e direcção de obra estamos em crer que aquele que diz respeito ao relacionamento com o outro é crucial. O factor humano é muito importante. E este dito justifica-se facilmente: não se podem levantar obras sem pessoas. Não há uma fase de obra que se processe sem pessoas.

Considera as pessoas é pois um aspecto que jamais se pode descurar mas tê-lo em conta não implica, não pode implicar, esquecer outros aspectos igualmente fundamentais.

Os recursos económicos, que tanto preocupam dono de obra e construtores e que, diz-se muitas vezes, são o motor de todo o processo, também têm que ser levados em conta e com eles os materiais que chegam a assumir-se como factor determinante para o ganho ou a perda de um contrato. Normalmente estes dois últimos pontos, o preço e os materiais, são os que mais importam a quem escolhe o empreiteiro que vai contratar mas esses não devem ser os únicos factores de escolha. As capacidades técnicas e de trabalho, a qualidade dos trabalhos, as pessoas que fazem parte da equipa, os prazos, a rentabilidade e as garantias também são pesos desta importante balança.

No outro prato, quando a pesagem acaba, coloca-se o contrato já celebrado e é após este passo do processo que se dá início à fase que mais nos vai importar ao longo do presente trabalho, pois é após a celebração do contrato que se começam a tratar as questões de gestão, de direcção e de mediação de conflitos.

Para falar destes temas, sobretudo daquilo que se refere, implica e diz respeito aos conflitos, entendemos começar por dar conta do que representa, em termos legais, levar a cabo uma obra de construção em Portugal, levando, para isso, muito em conta o Decreto-lei nº. 18/2008, de 29 de Janeiro, que é o documento legal que resguarda o regime jurídico de empreitadas de obras públicas, mas que também serve de guia às obras particulares.

Após esta introdução e alguns esclarecimentos sobre a natureza das obras depressa daremos conta da facilidade com que se instalam os conflitos neste ramo de actividade e das mil formas que estes podem tomar. Na verdade é praticamente impossível levar a cabo uma empreitada sem que ocorra qualquer tipo de conflito, seja de que ordem for, pois que por conflitos não queremos dizer unicamente contendas pessoais mas também problemas de ordem técnica, jurídica, natural, climatérica, etc. Para juntar a este facto cabe ainda aqui na perfeição o dito popular “cada caso é um caso” pois que por ele podemos explicar que cada obra é única, irrepetível e por isso será sempre uma experiência primeira e impar e por isso também não poderá servir em completo de exemplo para casos futuros.

Em suma, e sempre tendo como linhas de orientação de discurso os conflitos, temos então que eles acontecem sempre e são praticamente diferentes em todas as suas ocorrências o que dificultará muito a tarefa de resolução. Mas existem algumas técnicas e alguns procedimentos que ajudam a ultrapassá-los e até mesmo a antecipá-los. É sobre elas que iremos falar. Falaremos também das vantagens que lhe estão associadas pois elas ajudam a evitar perdas de tempo, de dinheiro e de dissabores que contribuem para o mal-estar generalizado e para um ambiente desarmonioso no estaleiro.

O nosso objectivo principal é dar conta da importância e do papel que a Gestão de Conflitos tem no contexto da construção civil. De como ela importa para evitar que as situações de contenda cheguem aos tribunais e de como pode, realmente, prevenir o acontecimento de alguns desaguisados durante o tempo de vida de um contrato de construção.

2 ENUNCIÇÃO DOS MEDIANEIROS

2.1 Cliente

Nesta orientação, o termo Cliente ou Dono da Obra, é utilizado para designar a organização de compra, ou entidades adjudicantes, normalmente, um departamento do governo, órgão público, associação privada ou um privado, que promove o projecto ou obra.

2.2 Fiscalização

O termo “Fiscalização” (de obras) é a actividade de uma entidade pública ou privada, composta por técnicos, a quem compete verificar o cumprimento do projecto, em representação do “dono da obra”, perante o qual é responsável, devendo colaborar com os outros técnicos ligados à construção.

Os fiscalizadores são chamados à obra para procederem a exercícios de verificação que visam actuar no sentido da antecipação de problemas durante os trabalhos de construção e, também, para aferirem da qualidade dos trabalhos e dos materiais empregues. À fiscalização compete ainda verificar se as condições de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho estão em conformidade com a lei e deles depende ainda apurar os preços e os prazos dos trabalhos.



Figura 1 - Organograma tipo da Fiscalização

2.3 Empreiteiro

O termo “Empreiteiro” refere-se à empresa prestadora de serviços previstos no contrato, podendo também ser aplicado a um consórcio de empresas prestadoras de serviços ou a um contratante principal que subcontratar componentes de serviço. O Empreiteiro, através do seu director de obra, tem a responsabilidade de cumprir e fazer cumprir todas as especificações indicadas no caderno de encargos.

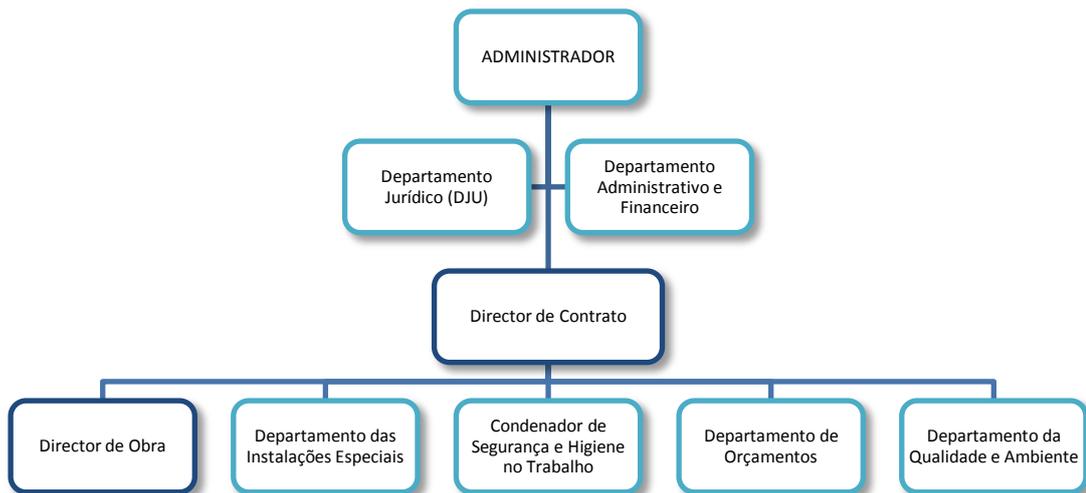


Figura 2 - Organograma tipo do Empreiteiro

3 NOÇÃO DE OBRA

3.1 Administração

Chefiar bem nos tempos que correm não é tarefa fácil pois que para se ser um bom administrador tem que haver um vasto leque de competências que perfaçam o perfil do dirigente. O bom mentor de qualquer projecto ou trabalho tem que ter, obviamente, conhecimentos técnicos apropriados e ajustados ao trabalho que desempenha, mas tem também que reunir competências que lhe possibilitem guiar a equipa que tem a cargo por um caminho único, comum, entendido e aceite por todos como natural e mais fácil. Ao bom dirigente não cabe a característica do autoritarismo, antes a de se saber explicar, a de escolher bem e de saber dar a ver que a sua escolha foi a mais lógica entre todas as possíveis. Os bons dirigentes depressa se tornam bons líderes e, de facto, é isso mesmo que eles são, bons líderes, pois os bons líderes são aqueles que promovem a sã convivência no seio das organizações empresariais, facilitando e estimulando a comunicação e o entusiasmo de todos os elementos que perfazem a equipa face ao trabalho, qualquer que seja a tarefa que se apresente pela frente.

De facto o bom dirigente é aquele que, tal como Paz Branco já havia dito, segue num caminho delineamento anteriormente e é capaz de estimular os outros que trabalham ao seu redor a seguir no mesmo caminho. (Branco, 1993).

Para que se consiga reunir numa mesma pessoa todas estas características o perfil psicológico e moral da mesma deve agrupar especificidades como a racionalidade no tratamento dos problemas, a intuição, a capacidade de síntese, a habilidade de ver, saber ver e saber observar, a probidade de recorrer da memória para fazer frente e a situações análogas, a faculdade de ser incisivo e conciso, o talento da perseverança, indispensável para a resolução de problemas em tempo útil. A juntar a tudo isto o líder deve ainda estar dotado da capacidade de não se deixar desanimar ou entrar em pânico em fase dos problemas e de trabalhar para a constante actualização das informações técnicas indispensáveis às suas funções e deverá ainda ser leal e portador de um lado sentido de justiça.

O bom dirigente deve ter presentes as diferenças o vulgar dar ordens e o incutir nos outros a vontade de fazer alguma tarefa, avançando propostas de realização de forma organizada e também se deverá apontar como exemplo a seguir dando sempre o primeiro passo no sentido daquilo que pretende ver feito pelos outros.

3.2 Agentes de administração: competências

Segundo avançou Alves Dias são vários os medianeiros que se cruzam e conjugam esforços para que um determinado empreendimento seja levado a cabo, como sendo:

- » Dono da construção;
- » Os autores do projecto;
- » A fiscalização;
- » O empreiteiro (s).

(Baseado em: Dias, 2002).

Podem também tomar parte neste processo outras entidades fiscalizadoras como as Câmaras Municipais e o ACT. Todos os intervenientes e as relações que desenvolvem entre si são mais facilmente perceptíveis pela análise da seguinte figura:

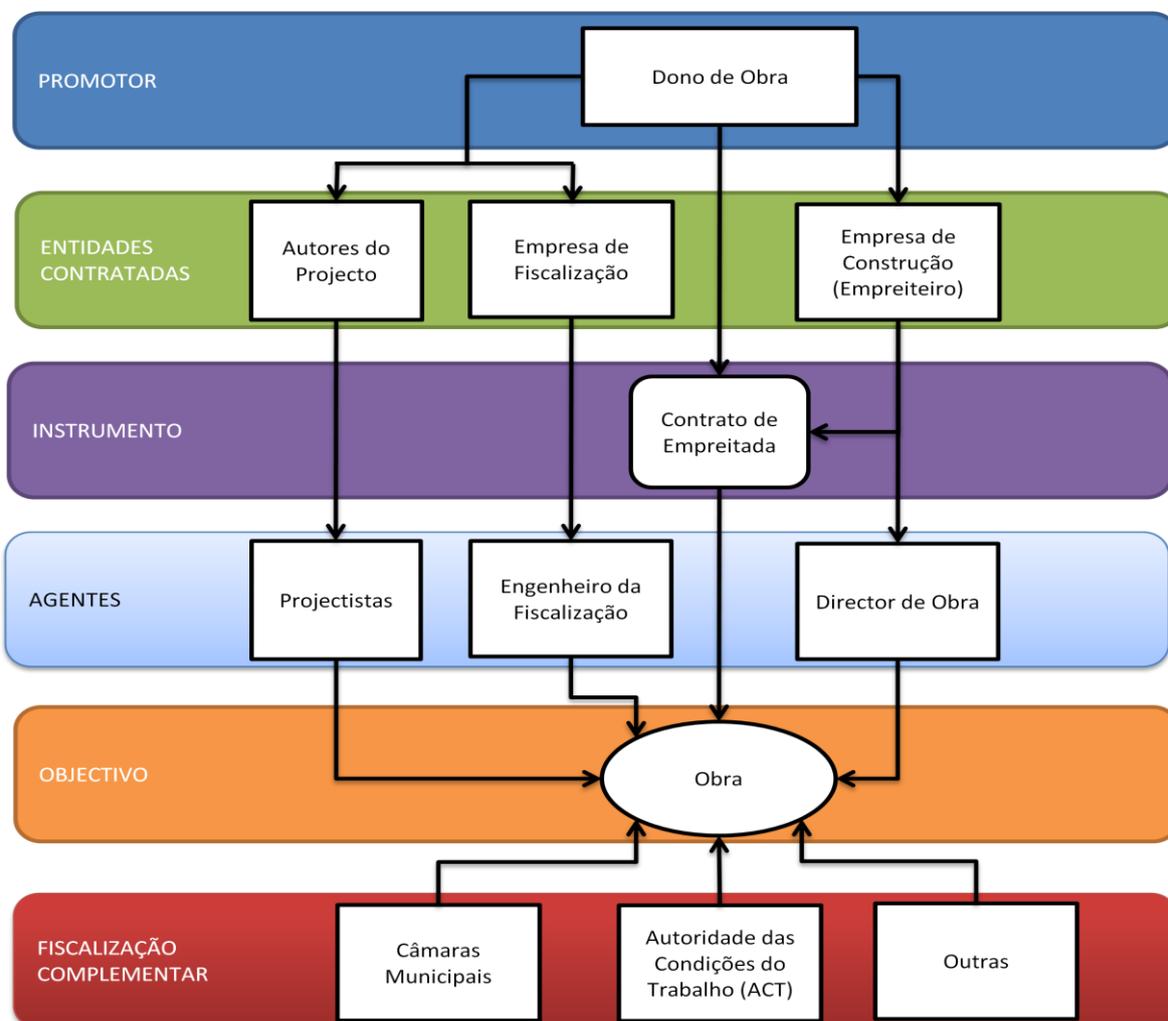


Figura 3 – Os elementos que fazem parte de um processo de construção civil

Todas estas entidades têm em comum o facto de pretenderem erigir a obra em conformidade com o projecto aprovado e sempre seguindo linearmente as regras legais de segurança, para além, é claro, da obediência às normas que induzem a uma construção de qualidade, capaz de agradar enquanto produto final.

Tal só será possível se entre todos os elementos que compõem a vasta equipa de execução e planeamento reinar o princípio da boa fé e da colaboração mútua a fim de que as sujeições a que cada uma das partes está obrigada venham a ser concretizadas.

De entre todos os elementos que compõem o conjunto de intervenientes na execução de uma obra o Dono de Obra é aquele sobre quem recai a maior dose de interesse, por isso a ele se reserva a autoridade de fazer cumprir as cláusulas dos contratos estabelecidos com os demais interventores (empreiteiros, autores do projecto e fiscalização).

De entre as suas responsabilidades o Dono de Obra deve fazer valer as disposições do caderno de encargos e projecto, podendo, no entanto levar a cabo alterações que se venham a mostrar necessárias durante o período em que decorre a obra, sempre em acordo com o autor do projecto e ciente de que dessas alterações poderão resultar alguns efeitos menos positivos como o pagamento de indemnizações ao empreiteiro, por exemplo.

Antecedentemente ao início da obra propriamente dita o Dono de Obra deve comunicar aos Empreiteiros a identidade do seu representante junto da obra e dos demais técnicos que ficarão encarregues da fiscalização da mesma. Com este procedimento o principal interessado estará a contribuir para o aumento do factor de prevenção e a assegurar, ao mesmo tempo, a sua própria participação no processo construtivo propendendo o controlo de qualidade e de segurança, do preço e do prazo. Ainda no âmbito desta definição de competências o Dono de Obra especifica também as características de autonomia técnica e económica do seu representante. Estas características devem ser objecto de documentação, onde constará a referência ao valor limite que o dito representante fica autorizado a usar para a realização de trabalhos, sem que tenha que consultar efectivamente o Dono de Obra.

O projectista da obra, ou alguém por ele designado, é que vai ficar responsável por fazer as necessárias verificações técnicas em toda a construção.

Em fase de construção da obra, é normal que possa surgir eventuais dúvidas que motivem a efectiva alteração do projecto e, caso tal se venha a verificar, a responsabilidade de alteração também é da competência do autor original.

Dele será também a responsabilidade de conferir todos os papéis, ofícios, facturas e documentação em geral que digam respeito à construção, sejam os que cheguem pelas mãos

dos abastecedores de materiais, sejam aqueles que digam respeito ao trabalho do empreiteiro. Se o dono de obra pedir alguma apreciação à qualidade dos materiais que estão a ser utilizados ou à qualidade da obra propriamente dita será também o projectista que deve tratar de fazer essa avaliação.

Neste processo de atribuição de responsabilidades cabe ao empreiteiro a tarefa de comunicar ao Dono de Obra quem vai ser o técnico que vai desempenhar as funções de Director de Obra, sendo que este deve, obviamente, ser portador de um conjunto de habilidades técnicas que o qualifiquem para tal, e se apresentem conformes com o caderno de encargos.

Em suma, este responsável, fica com todas as atribuições que digam respeito à tarefa de subministrar, tanto do ponto de vista técnico como do ponto de vista financeiro da empreitada e não pode, de maneira alguma sonegar nenhum ponto do contrato ou da lei que regulamenta esta actividade.

Já durante a fase de construção este responsável, o Director de Obra, tem que conduzir o modo de realização da obra e, ao mesmo tempo, dispuser o grupo de labuta, operando para que todos os elementos da equipa se concentre no objectivo do sucesso dos trabalhos a efectuar. Sempre atentos também ao factor segurança. (Flôr, 2006).

Apesar de já vastas as obrigações do Director de Obra não se ficam por aqui. Ele, que é o responsável máximo pela gestão e controlo, tem ainda que considerar os pormenores relacionados com o Regime Jurídico de Empreitadas de Obras Públicas, que passam:

- » Pelo controlo do projecto, ainda que este não seja da sua autoria (pode ser do empreiteiro), e dando conta à fiscalização das anomalias encontradas.
- » Pela composição do pacote de abonações de atributos, baseando-se nas exigências determinadas pelo contrato de construção.
- » Pela organização do livro de obra onde serão registados os acontecimentos mais importantes da obra;
- » Pela regulamentação da aplicação de tudo o que foi previamente estipulado em projecto conforme determinações dos fiscais de obra;
- » Se houver no Caderno de Encargos indicação para que se faça um projecto também para o estaleiro de obra este projecto também será da responsabilidade do director de Obra;
- » São responsáveis também pelo cumprimento de prazos;

- » Da mesma forma devem regular e supervisionar a feitura dos planos de Higiene, Saúde e Segurança no trabalho que, como se sabe, são legislados e servem para proteger tanto os bens matérias como as profissionais que estão envolvidos na obra;
- » Pela reclamação de erros e omissões do projecto;
- » Outra das obrigações é fornecer informações mensais aos fiscais, nunca omitindo qualquer dado, mesmo que este não se mostre favorável ao desenvolvimento dos trabalhos;
- » Pela execução do controlo de qualidade de acordo com normas assentes pelo Dono de Obra;
- » O bom Director de obra não deve avançar com os seus trabalhos sem primeiro levar a cabo estudos alternativos ao plano inicial para se precaver sempre com um plano alternativo e tomar conhecimento das várias possibilidades de execução do projecto;
- » Nada do que ficar definido no Caderno de Encargos deve ser descurado. O Director de Obra deve ter em atenção todos os pormenores e fazer tudo o que se mostrar necessário para que esses pormenores sejam respeitados.
- » Pela elaboração do plano concludente de trabalhos e correspondente plano de pagamentos;
- » Outra das obrigações inerentes a este cargo dizem respeito, mais uma vez, à relação que o Director estabelece com os fiscais sendo que, com eles, este responsável deve ver e analisar a qualidade, a quantidade e o tipo de matérias que vão ser usados.
- » Da mesma forma, e ainda no âmbito desta relação têm que ser considerados ainda os documentos, ou seja, todo o aspecto burocrático da obra deve passar das mãos do Director, e por responsabilidade deste, para a dos fiscais, até os relatórios salariais devem ser sujeitos à aprovação fiscal.

O Director de obra pode incumbir a alguns, ou alguns, dos seus colaboradores algumas das obrigações que lhe estão atribuídas, nomeadamente ao director-adjunto, ao encarregado geral ou encarregados a um nível hierárquico mais baixo. Mas se alguma coisa correr mal ele será sempre quem vai responder perante os erros. (Flôr, 2006).

3.3 As imputações da administração

São vários os documentos legais onde as responsabilidades atribuídas a cada um dos medianeiros se consagram. Os exemplos mais relevantes estão no Código Civil Português, onde também se encontram as especificações consignadas para as obras públicas.

Para as obras particulares (que são o nosso foco de interesse no âmbito do presente trabalho) as disposições legais a aplicar são as que constam do código Civil. É nele que se concede uma dilatada liberdade de contratação a todas as partes. Tendo em conta a dimensão dos parâmetros deste código legal é possível a lavra de cláusulas específicas ao contrato que podem vir a facilitar a vida das partes em caso da descoberta de problemas que se prendam com casos omissos na lei.

Na eventualidade de se verificarem factos ilícitos relacionados com a violação de normas disciplinares ou profissionais (seja de direito criminal ou de direito civil), eles podem assumir uma destas formas (ou mais, conforme o caso):

- » Responsabilidade criminal;
- » Responsabilidade civil.
- » Imputação relacionada com o comportamento ético e moral dos trabalhadores.

O não cumprimento destas responsabilidades, que como vimos são de foro judicial, pode resultar em consequências muito desagradáveis, nomeadamente, coimas e outro tipo de penas que podem recair sobre as empresas envolvidas mas também sobre os indivíduos em nome particular, podendo mesmo levar à cessão do direito de exercício profissional. Os casos mais vulgares e onde este tipo de situação ocorrem com mais frequência são os que estão relacionados com questões de Segurança no trabalho.

A responsabilidade civil, por seu turno, manifesta-se na coacção de ressarcir o prejudicado pelos prejuízos consequentes da transgressão tal como prevê o artigo 483º do Código Civil. A responsabilidade civil pode tomar duas formas ou ser contratual ou ser extracontratual.

O primeiro caso decorre de transgressões aos parâmetros registados num contrato, o outro é consequência do não respeito de um direito de uma terceira pessoas.

A título de exemplo avançamos algumas situações que podem ser consideradas responsabilidade civil contratual imputada ao empreiteiro e que foram avançadas por Alves Dias no trabalho “Organização e Gestão de Obras”, datado de 2002:

- » Não cumprir as normas estipuladas pela lei;
- » Não utilizar matérias de qualidade e preferir os “piores” por ficarem mais “baratos”;
- » Praticar alguns desacertos propositados na construção, fugindo ao traçado original;
- » Alterar, por conveniência do empreiteiro, o projecto previamente apresentado pelo Dono de Obra sem autorização ou conhecimento deste;

- » Não levar em conta alguma ordem ou determinação dos fiscais de obra, principalmente se esta ordem for apresentada por escrito;
- » Não cumprir “à risca” o contrato inicial, assinado por todas as partes.

(Dias, 2002).

O mesmo autor apontou também exemplos para situações que dizem respeito à responsabilidade civil extracontratual do Empreiteiro, tais como:

- » Levar a cabo alguma tarefa de que resultem danos nos prédios circundantes;
- » Não precaver o local por forma a evitar que ocorram estragos em bens que não estejam directamente relacionados com a obra, ou assumir responsabilidade mesmo que esses danos ocorram após as devidas normas de segurança terem sido aplicadas.

(Dias, 2002).

A responsabilidade civil contratual é ainda aplicada ao Dono de Obra quando se verifica um dos seguintes casos:

- » Erros de planeamento da obra, que tenham a ver com o facto do projecto apresentado pelo Dono de Obra conter elementos e informações deficientes que vão dar origem a falhas na obra propriamente dita;
- » Paralisação temporária dos trabalhos, no todo ou em parte, por facto não atribuível ao Empreiteiro.

(Dias, 2002).

O culpável por estas ou outras eventualidades que abranjam responsabilidade civil, vai ter que pagar as obras de refazimento necessárias e, caso tal se mostre aplicável, pagar também indemnizações às partes prejudicadas.

Já o autor do projecto também a acarreta responsabilidades, nomeadamente a de levar a cabo o pagamento de penalizações previstas atempadamente entre Dono de Obra e eles próprio e que podem ser a redução do valor dos honorários devidos (até um certo montante), se o valor dos erros e omissões do projecto ou o valor final da obra for superior aos valores acordados no contrato.

As responsabilidades podem ainda ser estendidas a outros profissionais ligados à obra como, por exemplo, os Gestores da Qualidade e aqueles a quem compete verificar a aplicação das normas de segurança, pois, também eles têm sobre os ombros o dever de provir pelo bom funcionamento de partes vitais ao bom funcionamento de todo o processo.

3.4 Aptidão tecnológica e desempenho da direcção

Antes de se iniciar a obra propriamente dita os elementos que vão constituir a equipe de responsáveis pela mesma devem “sentar-se” em conferência para que se determine em concreto quais as tarefas específicas que caberão a cada um durante todo o tempo que decorrer a empreitada.

Existe até já estabelecida uma tabela simbólica capaz de indicar a acção de cada medianeiro em relação a cada tarefa (Flôr, 2006):

- » C – Conhecimento;
- » E – Executante;
- » P – Participação;
- » R – Reclamação;
- » S – Supervisão dos trabalhos e Aceitação (ou não) do desenrolar dos mesmos;
- » V – Verificação.

Temos então que, e tal como deixaram explicado António Flôr e Fernando Cabral (2006):

- » C – Conhecimento: corresponde ao dever de cada pessoa que participa do processo saber o que faz o outro, saber se faz bem e comunicar sempre que verifique alguma anormalidade;
- » E – Executante: tal como a palavra exprime, corresponde aquele que leva a tarefa a termo;
- » P – Participação: Implica que os responsáveis pela obra, ou um dos responsáveis, façam parte nos actos públicos que digam respeito à mesma ou nos actos internos.
- » R – Reclamação: esta faculdade permite a um participante/interveniente contestar ou contrariar alguma função em que esteja implicado bem assim como o facto de ver elucidadas algumas eventuais dúvidas que possa ter em relação a trabalhos a fazer e serem feitos na obra.

Ainda que simples esta tabela simbólica importa de sobremaneira, sobretudo ao nível da coordenação do empreendimento, particularmente no plano relacional entre todos os componentes formais da obra como o Empreiteiro, a fiscalização e o Dono de Obra.

Por forma a melhor clarificar esta situação apresentamos em anexo (Anexo 1) a enunciação das aludidas competências e avançamos também, no mesmo anexo, um exemplo da situação.

4 CONTRATOS PÚBLICOS

No nosso país, onde face à actual situação económico-financeira se tem verificado um decréscimo de investimentos públicos e onde a concorrência entre as empresas do sector se regista cada vez mais feroz, o que leva a que os preços das empreitadas adjudicadas sejam cada vez mais competitivos, a área de gestão contratual assume um papel cada vez mais importante, determinante até da “sobrevivência” das empresas. Ao mesmo tempo regista-se, nesta área, um aumento de empreitadas com custos finais muito superiores aos contratuais prováveis.

Tendo em vista a minimização destes problemas, sobretudo a redução da ocorrência de “derrapagens” de custos o Governo Português publicou, em 29 de Janeiro de 2008, um Decreto-Lei (D.L. nº 18/2008) que veio aprovar o Código dos Contratos Públicos (CCP) e que, por sua vez, serviu para substituir o Decreto de Lei nº. 59/99.

Este novo Código dos Contratos Públicos caracteriza-se então por ser um diploma que tem por base a regulamentação de duas matérias fundamentais: a formação e a execução de contratos públicos. Assim, e de acordo com este documento legal, fica-se a saber como é que os contratos públicos podem ser celebrados, pois que aqui se estabelecem as regras dos procedimentos que dão origem a estes contratos. E fica-se a saber também a ordem (imperativa ou supletiva) de vários aspectos importantes para a execução do contrato como as obrigações e os poderes das partes, o incumprimento, a modificação do contrato, etc.

O contrato começa-se a formar a partir do momento em que é tomada a decisão de contratar, o que, aqui em Portugal, vulgarmente se apelida de contratação pública.

Depois ocorre a fase de execução do contrato que é aquela em que o contrato é efectivamente celebrado, e, naturalmente, daí para a frente.

À parte de todos estes formalismos é preciso ter em atenção três importantes factores e a conjugação dos mesmos pois deles importa todo o sucesso das operações. São eles:

- a) A definição do Programa Preliminar, (onde constem as intenções do Dono de Obra) e que deve ser Rigorosa;
- b) A forma como o Projecto de Execução consegue traduzir o Programa Preliminar;
- c) A capacidade do Empreiteiro de transformar o Projecto de Execução numa obra.

4.1 As origens dos desvios de custos

Controlar os desvios de custos também é muito importante para o sucesso de uma obra. Quanto menores forem os desvios maior será o sucesso da mesma. A matéria que agora tratamos é de tal forma merecedora de atenção que, em 2006, a Ordem dos Engenheiros publicou as “Recomendações da Ordem Dos Engenheiros para a redução dos desvios de custos e de prazos nas Empreitadas de Obras Públicas”, um documento onde se discriminam algumas causas originárias de desvios e onde se apresentam propostas e recomendações para a redução dos mesmos.

Tendo por base o aludido documento podemos então enumerar, resumidamente, algumas das causas que estão na origem de desvios de custos e que deveriam mesmo ser objecto de alterações legais. A primeira prende-se com a desorganização da Administração Pública, ou seja, a Descentralização dos órgãos com competências decisoras sem uma idêntica descentralização da capacidade técnica (Donos de Obra necessitados de quadros técnicos competentes na coordenação e acompanhamento das fases de formação e execução do contrato) outra diz respeito à Qualidade dos Projectos.

Há também que considerar ainda o Modelo de Contratação de Empreitadas, que quase sempre se apresentam com prazos demasiado pequenos e são pouco exigentes quanto à qualificação técnica da entidade executante; e a elevada concorrência no sector da construção o que faz com que as empresas que competem entre si se apresentem a mercado com preços mais baixos que lhes permitam recuperar liquidez da empreitada ou aumentar as margens já durante a execução, propriamente dita. Estes factores podem dar origem a construções de fraca qualidade e faz com que exista um intenso foco de atenção na área da gestão contratual.

Para dar conta destes problemas a ordem dos engenheiros, na mesma publicação, avança algumas recomendações de que sublinhamos as seguintes:

- a) As matérias relativas ao sector da construção devem ser centralizadas no Ministério de Obras Públicas e deve existir um organismo dependente deste ministério que tenha por função a coordenação destes assuntos;
- b) Deve haver uma aposta na qualificação profissional dos técnicos que trabalham nas entidades que coordenam a elaboração e gestão dos contratos de empreitada;
- c) Deve haver mais rigor na definição das peças que devem fazer parte dos projectos e na forma de apreciar e aprovar cada fase;
- d) Os valores de exploração e manutenção da obra durante a sua vida útil devem ser observados com o mesmo rigor e importância dos custos da fase de execução;

- e) Deve haver uma maior intervenção do LNEC no apoio técnico aos Donos de Obra públicos na fase que antecede a execução da obra;
- f) Deve ser feita uma revisão integrada de toda a legislação do sector da construção tendo em vista a compatibilização de procedimentos, e a conquista da garantia de coerência e clarificação das obrigações legais.

5 CONTRATO DE EMPREITADA

A Definição de Contrato de Empreitada está explícita no Artigo 1207.º do Código Civil e por ai se fica a saber que este documento, que é legal e tem efeitos jurídicos, diz respeito à relação que se estabelece entre duas, ou mais, partes sendo que uma delas assume a responsabilidade de edificar uma obra recebendo, em troca, uma compensação monetária.

Realizar uma obra não significa apenas começar algo que ainda não existe e levar o trabalho até ao fim mas também modificar ou demolir algo que já exista.

Os contratos de empreitada pressupõem alguns conceitos tais como o de Empreiteiro e Dono de Obra, sendo estas as suas designações legais, sendo que o primeiro nunca é um subordinado do segundo, mas um contraente a quem a Lei prevê vontade própria e capacidade para actuar de acordo com essa vontade ainda que se tenha que submeter ao preceito de concretização de um resultado previamente acordado.

As empreitadas de Obras Públicas regem-se por uma regime legal especial, apartado das restantes empreitadas e por isso importa que se apresente aqui também a designação concreta destes casos. Assim, Obras Públicas são aquelas que importam trabalhos de construção, reparação ou modificação de bens imóveis que são da responsabilidade do Estado, ou de entidades públicas como as câmara municipais, os institutos públicos ou outras entidades em que o Estado tenha participação.

5.1 As responsabilidades e faculdades do proprietário

5.1.1 Direitos

São alguns os direitos que assistem à figura legal do Dono de Obra, entre eles:

- a) O Direito de Obter um resultado no prazo acordado em fase da celebração de um contrato com o Empreiteiro;
- b) O Direito de ver a obra ser Fiscalizada a fim de que possa garantir que o empreiteiro está a ser coerente com todos os termos do contrato mesmo antes do fim da obra. Este direito de Fiscalização é superior à vontade de qualquer uma das partes, ou seja, nenhuma delas pode prescindir deste acto, mas as despesas que dela decorrem são da competência do Dono de Obra. (artigo 1209.º do Código Civil)

5.1.2 Deveres

Para poder usufruir dos Direitos o Dono de Obra deve cumprir Deveres determinantes. Tais como: a prestação do preço, a colaboração necessária e a aceitação da obra.

- a) A Prestação do preço é a principal obrigação do dono da obra e deve ser efectuada, quando o contrato não exprimir o caso em concreto, no acto da aceitação da obra (artigo 1211.º/2 do Código Civil);
- b) A Colaboração necessária pressupõe que o dono da Obra não se pode escusar a ser prestativo com o empreiteiro e que tal falta pode resultar em mora para o mesmo (artigos 813.º a 816.º do Código Civil)
- c) A aceitação da obra, pressupõe que o Dono de Obra não se negue a receber a mesma quando esteja em conformidade com o contrato (artigos 805.º/2 alinha c, 1211.º/2 do Código Civil). A não aceitação da obra por parte do Dono de Obra implica, para este responsável, da prestação de um preço de mora (artigos 841.º.a 846.º do Código Civil)

5.2 As responsabilidades e faculdades do empreiteiro

Também o empreiteiro é uma entidade a quem competem direitos e deveres.

5.2.1 Direitos

O Empreiteiro tem o Direito de retenção (artigos 754.º a 761.º do Código Civil).

Significa para o empreiteiro um instrumento legal que lhe garante o pagamento pelo seu trabalho.

5.2.2 Deveres

Um pouco mais que os direitos (onde omitimos a obvia compensação financeira pelo esforço) são os deveres que se consignam ao empreiteiro.

- a) O Primeiro é o da realização da obra que deve ser levada a cabo em conformidade com o ajustado e sem quaisquer vícios (artigos 1207.º, 1208.º do Código Civil). O contrato que se celebra entre empreiteiro e Dono de Obra deve ser totalmente cumprido e deve sempre ter em conta o princípio de boa fé (artigos 406.º, 762.º/2 do Código Civil).
- b) Tal como será de prever o não cumprimento deste primeiro e mais importante dever do empreiteiro será motivo para que este seja alvo das mais variadas sanções, como ser obrigado a rectificar eventuais defeitos de obra ou até mesmo a reduzir o preço

inicial, ou ainda, à eliminação cabal do contrato e ao pagamento de uma indemnização do dono de Obra (artigos 1208.º, 1221.º, 1222.º, 1223.º, 1225.º do Código Civil)

- c) É também dever do Empreiteiro o fornecimento de materiais e utensílios (artigo 1210.º do Código Civil)
- d) Outros dos deveres do empreiteiro é o de manter a coisa a entregar em bom estado.
- e) Finalmente cabe-lhe o dever de entrega da coisa.

5.3 O contrato – preparação e elaboração

Outro dos momentos de extrema importância, até do ponto de vista legal, para a Obra é o seu momento de consignação. Este momento chega mesmo a justificar, em alguns casos, um contrato próprio, um contrato de autonomização, pois que esse é o momento que determina o início efectivo dos trabalhos.

Chama-se então consignação ao acto em que o Dono de Obra coloca à disposição do Empreiteiro os locais onde os trabalhos se vão realizar e, para além do espaço, faculta também os materiais necessários à execução da obra e as plantas complementares do projecto que se mostrem necessárias.

O facto de o contrato estar totalmente pronto não significa, necessariamente, que começa a contagem decrescente para a entrega da obra ao seu dono por parte do empreiteiro. De facto o contrato pode ficar pronto e assinado que isso não implica o início da contagem de tempo para a conclusão dos trabalhos, esse “tiro de partida” só é dado no momento de entrega ou consignação pois só nessa altura se reúnem as condições para que se possa trabalhar.

5.4 Alterações ao plano convencionado

Nada impede alterações ao plano ou contrato. Ele não é um documento estático que se mantém inerte desde o princípio ao fim da obra, pelo contrário, o contrato pode ser alterado em face de necessidades verificadas à *posteriori* e elas podem ser maiores ou constituírem apenas pequenas alterações como aquelas que dizem respeito à qualidade dos materiais a utilizar, ao tempo que a obra vai demorar para ficar pronta ou até mesmo ao lugar onde a obra iria ser construída, entre outras.

Como se sabe estas e outras alterações ocorrem frequentemente pois os trabalhos de empreitada estão sujeitos a inúmeros factores internos e externos muitas vezes impossíveis de antecipar.

5.5 O fim do contrato

Quando terminam os trabalhos de realização da obra o Empreiteiro tem que colocar a mesma à disposição do Dono para que este possa verificar a mesma (1218.º/1 do Código Civil).

Nesta fase o Dono da obra vai devassar a mesma a fim de comprovar que foi erigida conforme o acordado e não tem vícios. Apesar de similar esta fase não tem nada a ver com a fiscalização mas é igualmente importante e, caso não venha a ser feita, implica a aceitação da obra sem reservas por parte do seu Dono (artigo 1218.º/5 do Código Civil).

5.6 Responsabilidade do empreiteiro

Se houver lugar à violação dos deveres consagrados no contrato de empreitada a responsabilidade da mesma recai, de imediato, sobre o empreiteiro (artigo 483.º do Código Civil).

Quando o empreiteiro não cumpre os deveres que tem para si e que lhe estão impostos por contrato ele está também a violar o leque de direitos do seu parceiro de contrato e pode também estar a transgredir leis. No entanto a culpa dele só se efectiva se for devidamente corroborada por parte do Dono de Obra ou, de uma forma mais rápida, se houver uma nítida transgressão dos parâmetros estabelecidos por contrato (artigo 487.º/1 e 799.º/1 do Código Civil).

Se o empreiteiro não cumprir em definitivo o contrato o Dono de Obra tem o direito de exigir uma indemnização (artigo 801.º/2 do Código Civil).

6 GESTÃO CONTRATUAL

6.1 Definição

O processo que permite às partes envolvidas num contrato cumprirem as suas obrigações tendo em vista o alcance dos objectivos exigidos nesse documento legal denomina-se Gestão Contratual.

A Gestão Contratual implica que se estabeleça uma boa relação de trabalho entre cliente e empreiteiro e é desejável que essa relação permaneça saudável durante todo o tempo de vida do contrato. Importa também, no âmbito da Gestão Contratual, que se assuma uma atitude de gestão pró-activa que tenha por função a antecipação de necessidade e a pronta reacção às situações que ocorram.

A finalidade central da gestão contratual é a constituição de uma plataforma de princípios que se constituam como valor para o capital investido e isso envolve a optimização da eficácia, da eficiência e da economia do serviço ou do objecto enumerado no contrato, bem assim como a gestão activa do relacionamento cliente / empreiteiro. A gestão contratual abarca a melhoria contínua da actividade durante a vigência do contrato.

6.2 Aspectos a considerar

O Dono de Obra, no início de obra deve ter em conta os seguintes factores: conseguir a obra pronta no prazo estipulado no contrato, garantir a boa qualidade de execução e garantir também o preço da obra.

Uma vez que o objectivo principal do Dono de Obra é a conclusão do projecto ele deve e pode contratar uma empresa de fiscalização que lhe assegure o cumprimento cabal do contrato e a salvaguarda dos seus interesses, nomeadamente do dinheiro que está a investir. A fiscalização é tanto mais importante quando os Donos de Obra são entidades, ou pessoas singulares, que não estão directamente ligados com os assuntos da construção e que, por isso, não entendem muitos dos assuntos e procedimentos efectuados pelo empreiteiro.

É por isso que a fiscalização se assume como ponto-chave de acordo e concordância entre as partes, no caso, Cliente e Empreiteiro.

Para o desejado bom relacionamento entre as partes concorre também a clarificação de todas as obrigações a que cada um está sujeito e o cumprimento das mesmas, aliadas a uma comunicação fluida e ao fortalecimento da confiança.

6.3 Novas abordagens, novas atitudes

A boa gestão de contratos visa ser o garante de que os termos do contrato estão a ser acatados e esse é um aspecto vital mas é apenas um, o primeiro, entre tantos.

O facto é que só de um ponto de vista literário se pode idealizar uma relação Cliente / Empreiteiro plena de entendimento pois que ao longo do processo e quando deparados com situações concretas pontuais uma e outra parte tenderão sempre a questionar o trabalho ou a actuação da oposta dando azo ao aparecimento de eventuais situações de conflito que só a Gestão de Contratos, quando bem feita, pode evitar. Assim temos que a gestão de contratos diz respeito ao processo de resolução ou atenuação das tensões, para além de intentar a construção de um relacionamento com o Cliente que se baseie na compreensão mútua, na confiança, na comunicação aberta e nos benefícios tanto para o Cliente como para o Empreiteiro. Em resumo podemos avançar que a boa Gestão de Contratos promove o relacionamento "win / win".

Importa ainda aferir outro aspecto importante da gestão de contratos pois que, por ela, se evita o afastamento das partes em situação de conflito uma vez que dispõe de mecanismos que facilitarão a prossecução de acordos e a criação de novos pontos de partida para a viabilização do projecto inicial. Os mecanismos a que nos referimos são a comunicação, a confiança, a flexibilidade e a diplomacia.

6.4 Factores críticos de sucesso

Tomemos agora em conta os factores que importam para que se consiga uma boa gestão de contratos e, conseqüentemente, o sucesso:

Antes de mais deve ser levada a cabo uma avaliação concisa das necessidades, isso ajuda à criação de objectivos claros, bem definidos e portanto fáceis de entender e leva à elaboração de um projecto eficaz de avaliação e selecção que garantirá a concretização plena do contrato é por isso muito importante que se faça uma boa preparação.

Junto à Boa Preparação deve estar o factor contrato de direito. Ele é a base que agrega as partes, juntamente com a boa comunicação e uma metodologia de predisposição para o entendimento.

Outro factor crítico de sucesso é o foco de negócio único que prevê que cada outorgante procure compreender os objectivos e o negócio do outro.

A Gestão de entrega de serviços e administração de contratos é outra das questões a não desconsiderar pois que esta vai influir no controlo eficaz que, por seu turno, garantirá que o cliente receba o que foi acordado ao nível da qualidade dos requisitos.

Outro dos factores de sucesso é a Gestão de Relacionamento, que significa a confiança e compreensão mútua, abertura, e a excelente comunicação entre as partes.

A Melhoria contínua, no preço, na qualidade e optimizações deve ser procurada constantemente, assim como as Aptidões dos elementos seleccionados para o cumprimento dos termos do contrato, ou seja a assertividade, as aptidões interpessoais e os valores éticos.

Todos os elementos envolvidos na gestão de contrato, Cliente e/ou Fiscalização e o Empreiteiro, devem compreender integralmente o negócio e conhecer a documentação do contrato pois isso é essencial para que possam apurar as implicações dos problemas (ou oportunidades) durante a vida do contrato. A este conjunto de saberes classificamos como Factor Conhecimentos.

A Flexibilidade, que permitirá a adaptação dos termos do contrato de uma forma positiva a adversidades externas é outro desses factores.

Também importa considerar a Gestão da Mudança já que os contratos iniciais podem sofrer alterações e a Pró-actividade que pressupõe uma boa gestão de contrato vai ajudar à antecipação das necessidades do negócio durante o cumprimento do contrato.

6.5 O que pode falhar e porquê

Quando o contrato não é gerido da melhor forma pelo cliente qualquer um dos seguintes factores pode ocorrer, ou até mesmo mais do que um em simultâneo:

- » Na falta de empenho ou interesse do cliente o empreiteiro será forçado a assumir o controlo e daí podem resultar decisões que não vão de encontro aos interesses do cliente;
- » As decisões podem não ser tomadas no momento certo, ou não chegarem a ser tomadas de facto;
- » As pessoas (em ambas as organizações) não conseguem entender as suas obrigações e responsabilidades;
- » Podem ocorrer mal-entendidos, divergências e subestimações e das mesmas resultarem decisões inadequadas;
- » O progresso será lento ou parecerá haver incapacidade de avançar;
- » Os benefícios pretendidos não são alcançados;

- » Verificar-se-á o desaproveitamento das sugestões para o melhoramento da relação custo/benefício, assim como do desempenho.

Em última análise o contrato tornar-se-á impraticável.

Estas consequências podem ser fruto de uma ou mais das razões que apresentamos a seguir:

- » Contratos mal executados;
- » Expedientes impróprios atribuídos ao gestor de contrato;
- » A equipa do cliente / fiscalização não se harmoniza à equipa do empreiteiro, tanto em termos de competências ou experiência (ou ambas);
- » Contratação de pessoas incompatíveis pode originar conflitos de personalidade;
- » O contexto, a complexidade e as dependências do contrato são mal interpretados;
- » Lacunas nas indagações das hipóteses do empreiteiro;
- » As responsabilidades relativas às decisões não são claras;
- » Ausência de monitorização e gestão dos riscos anteriores.

7 GESTÃO CONTRATUAL vs GESTÃO DE OBRA

A Gestão de Obra e a Gestão de Contrato são actividades desiguais mas complementares que não se podem dissociar uma da outra. Para que de ambas resulte um bom projecto importa de sobremaneira que funcionem em sintonia e equilíbrio já que se tal não acontecer é muito provável que sobrevenha algum tipo de prejuízo ao interesse público.

É frequente encontrar-se, na prática, quem valoriza a gestão da obra em detrimento da gestão do contrato, uma ideia que António Amaral sublinha, mas o contrário, como o mesmo autor avança no texto “Gestão de Obras e Gestão de Contratos”, também ocorre e ambas as suposições estão erradas, ou seja nenhuma destas gestões tem mais valor fase à outra.

De facto, e em suma, a sobrevalorização da gestão do contrato tende a ser prejudicial à observância do objecto contratual enquanto a afectação desproporcionada da gestão de obra pode facilitar a vulnerabilidade jurídica de todo o processo.

Tal como em tudo a obtenção do equilíbrio entre a gestão de obra e a gestão contratual é determinante para o sucesso da empreitada e a total satisfação do cliente. E tal equilíbrio, como bem afirmou António Amaral, só se consegue em face de “um entendimento harmonioso entre as áreas de engenharia, jurídica, administrativa e de auditoria”. (Amaral, 2006).

8 GESTÃO DE CONFLITOS

“A existência de conflitos nem sempre pode ser pensada apenas na sua vertente negativa. De facto, da gestão do conflito é usual reter apenas, e normalmente, os efeitos nocivos, na medida em que implicam desperdício de sinergias ou porque bloqueiam muitas vezes a descoberta de soluções. Apesar de tudo, importa retirar simultaneamente os seus aspectos positivos, visto que em certa medida os seus efeitos podem ser benéficos se os analisarmos de uma forma mais ampla, funcionando como catalisadores na perseguição de metas e na obtenção de resultados. Se, por um lado, o conflito pode constituir uma porta fechada ao entendimento entre indivíduos e grupos, por outro lado funciona como um ‘monitor’ do jogo de poder entre as partes, que medem forças reforçando a interacção, desafiando-se na procura de soluções alternativas e estimulando a resolução de problemas pela descoberta de novas informações e de factos relevantes para a negociação” (Carvalho, 2008, p. 27).

8.1 O que está na origem dos conflitos?

Nenhuma obra, qualquer que seja, está imune ao aparecimento de conflitos durante a sua realização. De facto, e na verdade, edificar uma obra é um processo único, impar, sempre sujeito a novidades e irrepetível em todos os seus aspectos pelo que muito dificilmente se podem acumular saberes concretos que possibilitem a gestão de conflitos.

O levantamento de um qualquer edifício é, por si, um trabalho de envergadura considerável e nunca sujeito à produção em série que caracteriza as linhas de produção das fábricas e possibilita aos gestores dessas uma melhor prevenção e acatamento de problemas. Mesmo que venha a levar a cabo dois projectos exactamente iguais nas linhas eles serão sempre ímpares até pelas características do terreno onde vão assentar e ainda mais distintos se considerarmos as condições climatéricas sob que serão feitos.

Todas estas condicionantes são susceptíveis de gerar conflitos.

Vejamos mais detalhadamente as razões que podem importar num conflito durante o processo de obra:

- » Interesses antagónicos ou desalinados;
- » Comunicação insuficiente ou nula;
- » Choque de temperamento entre Cliente e Empreiteiro
- » Deturpações do projecto e mudanças de serviços;
- » Falta de mão-de-obra

- » Falta de dinheiro
- » Falta de matérias-primas ou ferramentas e máquinas
- » Falta de compreensão dos termos do contrato

A ocorrência de conflitos é frequente, inevitável diríamos, se uma das partes argumentar a falta de cumprimento de obrigações da parte contrária e por isso se reforça a ideia de que tem que haver uma compreensão extrema dos itens convencionados.

Falhas de um ou mais membros da equipa compreendida no empreendimento também são razão de conflitos:

- » Falhas na realização do trabalho – das tarefas propriamente ditas e do tempo que elas exigem.
- » Falha em se expor de forma clara;
- » Falha em apreender as implicâncias das ordens.

Os conflitos podem surgir também se houver uma má interpretação das cláusulas contratuais e se houver dúvidas sobre a aplicação das leis ou do regulamento contratual, mas também pode ter origem em situações imprevistas e espontâneas.

Sejam quais forem os motivos que estejam na origem dos conflitos o certo é que essas fontes podem ser classificadas, tal como fez McCone, dividindo-as em dois grupos:

- » Questões organizacionais;
- » Incertezas.

(McCone, 2002).

O primeiro grupo, o das questões organizacionais, subdivide-se em três disciplinas:

- » Na estrutura - onde se enquadram as estruturas organizacionais internas e externas, os sistemas contratuais, os tipos de contratos inadequados, os documentos contratuais, os termos de contrato e a lei;
- » No Processo - que diz respeito ao desempenho, à qualidade, às pressões, à concorrência, aos pagamentos, ao atraso, às interrupções, à aceleração, à administração, Aos canais de comunicação formal, à distribuição das informações, aos relatórios e comunicações deficientes;
- » No pessoal – onde importam os desentendimentos, as falsas expectativas, a cultura, a linguagem, as comunicações, a desarmonia de objectivos, a incúria, os hábitos de trabalho e a falta de espírito de equipa.

As incertezas, por seu turno, subdividem-se em duas disciplinas:

- » Nas externas – que são as mudanças, as variações, as questões ambientais, os impactos sociais, os impactos económicos, os riscos políticos, o tempo, as regulações, as incertezas e imprevisibilidades)
- » Nas internas – que são a definição incompleta do projecto, os erros de projecto, o terreno com condições desconhecidas, os métodos construtivos e a força de trabalho.

Acresce a tudo isto o seguinte, os objectivos que cada uma das partes visa alcançar ou empreender, por exemplo, o empreendedor ambiciona:

- a) Alcançar o retorno sobre o investimento;
- b) Conseguir os seus objectivos gastando o menos dinheiro possível;
- c) Eliminar as falhas ao máximo;
- d) Conseguir que a obra seja da máxima qualidade;
- e) Auferir flexibilidade de projecto para procura futuras;
- f) Banir impactos contraproducentes no meio ambiente e junto da população;
- g) Abreviar os prazos de projecto e construção;
- h) Ultrapassar as expectativas dos compradores.

Já o construtor pretende:

- a) Ganhar dinheiro;
- b) Ganhar o apreço e a preferência do cliente;
- c) Administrar o fluxo financeiro;
- d) Evitar ou reduzir ao mínimo as dívidas, sobretudo aquelas que se prolongam por um longo período de tempo (de longo prazo);
- e) Expandir os postos de trabalhos e gerar satisfação;
- f) Aumentar o número de postos de trabalho.

Com o depreça podemos verificar os intuitos de cada uma das partes no contrato de construção civil não são comuns e isso, por si só, é motivo gerador, senão de conflitos, pelo menos de tensão. É esse desalinhamento de objectivos que melhor podemos apreciar na figura seguinte:



Figura 4 – Desarranjo dos propósitos dos constituintes do contrato
(Adaptado de (Peña-Mora: Sosa, McCone 2002))

Esta fragmentação das fontes de conflitos (desenhada por McCone, 2002) é considerada relevante para a prevenção e gestão dos conflitos e é por esse motivo que aqui a colocamos. Elas são:

- » Dúvidas da Obra:
 - ✓ Incertezas externas
 - ✓ Incertezas internas
- » Questões organizacionais:
 - ✓ Dificuldade de relacionamento ou entendimento entre todos
 - ✓ Disposição da obra
 - ✓ Dúvidas e entrevas ao trabalho de construção propriamente dito. (McCone, 2002).

8.2 Incertezas do empreendimento

Tal como já aqui dissemos todos os empreendimentos de construção civil se revestem de incertezas, sejam elas a complexidade, as adversidades do terreno, as condições atmosféricas, o tempo de execução, e outras, mas mesmo quando todas elas são ultrapassadas sobram riscos e incertezas que nenhum técnico responsável se pode escusar de considerar. O facto é que a própria indústria da construção civil não pode alhear-se das incertezas internas e externas que condicionam a execução dos trabalhos.

As incertezas externas não podem ser controladas mesmo que se possam considerar e contabilizadas. As incertezas internas são mais sujeitas ao controle mas muitas vezes não se identificam em razão de falhas ou falta de informação.

As incertezas externas vão desde as condições climáticas (às vezes extremamente adversas) aos riscos políticos, tanto maiores quanto a fragilidade das instituições de cada país.

No que diz respeito às condições naturais, como a chuva, o frio ou o calor excessivo, entre outros, muitos contraentes já usam da colocação de cláusulas específicas nos contratos a fim de se defenderem das mesmas e também já há a possibilidade de se alocar riscos relacionados com essas condicionantes externas, que se registam no momento da contratação, ficando logo então definido quem paga o quê em caso de quê.

8.3 Questões organizacionais

As questões organizacionais dividem-se em três grupos e podem ter a ver com:

- » As pessoas
- » O Empreendimento
- » Com os processos de produção.

Para o primeiro grupo classificam-se as seguintes origens do problema:

- Mau entendimento dos quadros humanos entre si (mau ambiente de trabalho)
- (esta situação das quezilas ocorre frequentemente e explica-se, em parte, pelo facto de nem todos os trabalhadores a laborar numa obra responderem perante um mesmo chefe/patrão).
- Expectativas irreais;
- Linguagem;
- Cultura;
- Comunicações;
- Objectivos incompatíveis;

(Tal como já foi dito no capítulo 4 os número de conflitos e as suas razões pode ser diminuído se se conhecerem bem os agentes envolvidos e as funções de cada um estiver claramente determinada e explicada).

A forma como os elementos que estão envolvidos no empreendimento se relacionam com as entidades externas também condiciona o aparecimento de conflitos.

Para os processos de produção as origens do problema são:

- Desempenho exigido;
- Qualidade;
- Atrasos;

- Pagamentos;
- Interrupções;
- Comunicações formais.

Dentro desta temática há dois conceitos de extrema importância a ser levados em conta. Por um lado deve sempre ser registado que existe uma forte inter-relação entre as causas que estão no começo dos problemas. Apesar de incertas (como o próprio nome descreve) as incertezas externas devem ser previstas no contrato.

Segundo: cada empreendimento tem as suas fontes de conflito características. O que não exclui a necessidade de se conhecer as possíveis origens de conflito e os agentes envolvidos pois que esse conhecimento pode servir de antecipação a muitos desagrvos.

8.4 Gestão de conflitos na construção civil – Técnicas

Agora que sabemos quais as causas que podem derivar em conflito vamos analisar os meios e os métodos que permitem a gestão dos mesmos e até, preferencialmente, a sua utilização de uma forma construtiva.

Antes de avançarmos no presente estudo convém também salientar que a regulamentação se sobrepõe sempre a qualquer tipo de conflito, é ela que subsiste em caso de não se conseguir alcançar um acordo, por exemplo.

Assim, e incorrendo no risco da repetitividade, lembramos que no âmbito da Construção Civil não é possível a prevenção total de conflitos.

8.4.1 Modelo Tradicional

O Modelo mais tradicional de gestão de conflitos apela para a intervenção do engenheiro fiscal como uma espécie de mediador entre as partes. Este modelo pressupõe que a opinião do engenheiro fiscal não é vinculativa a nenhuma das partes envolvidas pelo que, caso não resulte entendimento, tem que haver o recurso aos meios judiciais, seja arbitrária ou judicial.

Em fase do que se diz depressa percebemos que o método tradicional se esgota em dois simples degraus, ou o engenheiro fiscal ou um elemento externo institucional, um árbitro ou um Juiz.

Para a primeira das duas soluções a solução a encontrar só pode ser técnica e é vista como a mais lógica pois que se avança por um profissional para quem se reclama competência aquando da contratação e total conhecimento de outra por via das funções desempenhadas.

Mas, como o aumento do volume de cada obra, e com o igual aumento das verbas de cada uma dessas obras o engenheiro foi perdendo terreno neste tipo de função pois que lhe era exigida cada vez mais responsabilidade. Acresce a isto ainda o facto de a neutralidade deste técnico ser várias vezes questionada pois ele está directamente ligado ao Dono de Obra, responsável pela sua contratação e pagamentos e por isso a sua figura como peça fulcral na resolução de conflitos foi perdendo destaque. (McCone, 2002).

Ainda assim, e em confluência deste método, quando a decisão do Engenheiro não serve uma das partes, ou mesmo as duas, o caso segue para as vias judiciais, seja para os Tribunais seja para os centros de arbitragem.

Para o primeiro caso, os Tribunais, como se sabe, é necessário despende de muito tempo e dinheiro pelo que a arbitragem se mostrou, desde há algum tempo, preferencial, sobretudo para o caso de empreendimentos internacionais de grande envergadura. Mas, mais uma vez, uma condicionante veio trazer entraves a esta opção. As muitas vantagens que reunia levaram a que os centros de arbitragem fossem literalmente entupidos com casos destes o que veio originar morosidade e incerteza, até então só adstrita aos Tribunais normais. (Peña-Mora; Sosa; McCone, 2002).

8.4.2 A proposta de Feniosky Peña Mora

Em face dos problemas que o Método Tradicional levantou Feniosky Peña-Mora veio propor uma alternativa que podemos classificar como uma escada em que cada degrau se mostra um passo no processo de encontrar a solução que melhor se ajuste à resolução do conflito. De acordo com este método os degraus podem ser “subidos” um a um ou a escalada pode ser começada a partir do degrau que se mostrar mais ajustado ao caso em concreto.

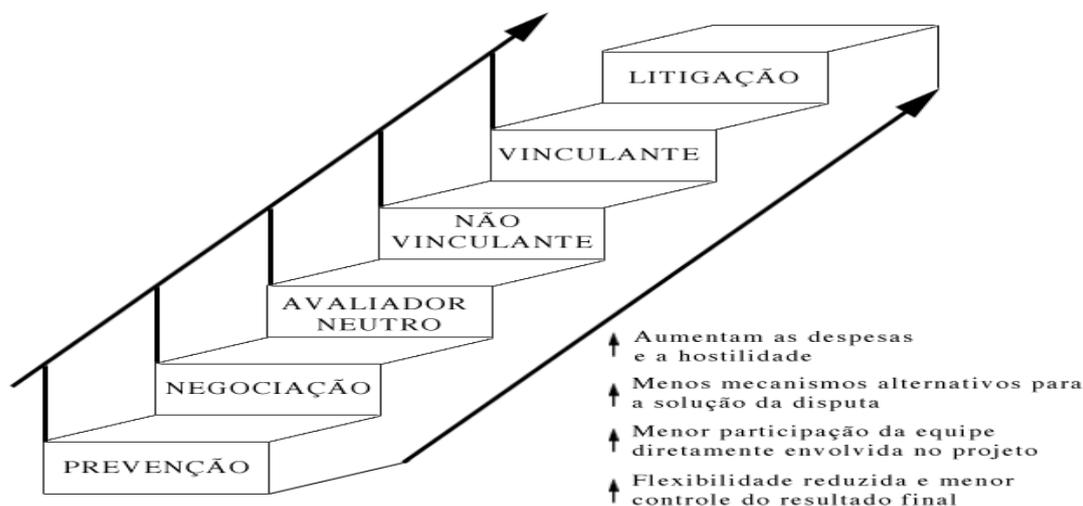


Figura 5 – "Escada", uma proposta sugerida por Peña-Mora, Sosa e McCone (2002)

O processo aventado por Feniosky Peña-Mora parte do reconhecimento de que o conflito é parte integrante e indissociável dos empreendimentos de construção civil mas nem por isso deixa de fora a fase da prevenção e a da negociação, sendo que as apresenta logo como os primeiros recursos.

Só à falha destes dois primeiros momentos é que se recorre à intercessão de terceiros e esta pode ser, ou não, vinculativa.

Este método, dividido em seis estádios, é flexível e capaz de proporcionar o desenvolvimento de um modelo específico ao empreendimento.

Tal como já se disse este modelo pode não abranger todos os degraus e não desconsidera a opinião das partes e nenhuma das fases.

A figura que se apresenta a seguir é um exemplo de como o modelo pode ser adaptado e é uma proposta de McCone.

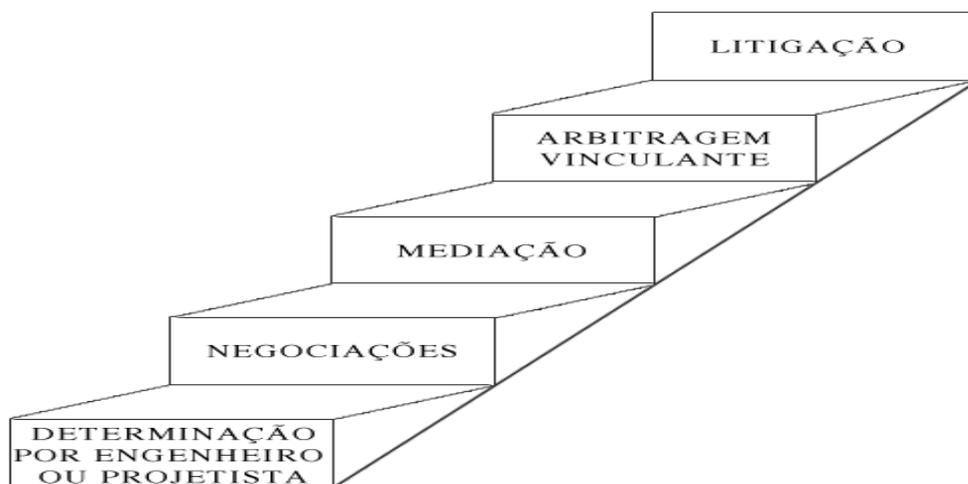


Figura 6 - "Escada" das técnicas de solução de conflitos adaptado por (Peña-Mora, Sosa, McCone 2002)

8.4.3 A Proposta de Gebken II

Richard John Gebken II também considerou esta problemática e apresentou para a mesma uma outra proposta que passava pela introdução gradual de processos interpolados evitando o acesso aos meios judiciais e procurando, em alternativa, outros mecanismos que o mesmo disse serem mais rápidos, eficientes e sujeitos a menores custos. As suas propostas davam assim preferência à:

- Negociação;
- Mediação;
- Conciliação;

- Avaliação por terceiro imparcial;
- Decisão por perito;
- Adjudicação;
- Arbitragem.

Richard Gebken II considera que, embora a arbitragem fosse o método preferível, a tendência actual passa pela procura de soluções mais rápidas e económicas e por isso avança um gráfico, com que visa autenticar duas ideias fulcrais: por um lado a ideia de inevitabilidade das contendas e a outra a da acertabilidade, ou seja, a ideia de que nenhum método é totalmente eficaz. Por isso a melhor maneira de lidar com eles é depreender a suas implicâncias e usa-los agregando os seus benefícios (Gebken II, 2006).

Nesta argumentação Gebken II (2006) fez o levantamento de informações sobre os valores implicados quando surgem conflitos nos empreendimentos, a sua observação teve em conta 61 empreendimentos de 56 organizações em diversos estados dos Estados Unidos, e foi levada a acabo através da aplicação de questionários electrónicos, por correio electrónico e entrevistas pessoais, sem utilizar métodos estatísticos na sua escolha.

Por causa do seu empenho e estudo este investigador conseguiu trazer a lume o desenvolvimento de uma metodologia que serve para tratar os custos directos, indirectos e encobertos agremiados aos esforços na solução dos conflitos.

Richard Gebken II procurou comprovar que:

- a) Para se resolverem os conflitos é necessário despender muito dinheiro e ainda mais tempo e isso prejudica o andamento da obra;
- b) Os custos das transacções são claramente atingidos pela acção de cada uma das partes no conflito. Segundo o resultado desta pesquisa o construtor consumiu mais que duas vezes o valor dispendido pelos empreendedores;
- c) Os custos são afectados pela complexidãõ dos conflitos, quanto mais complexos mais caros.

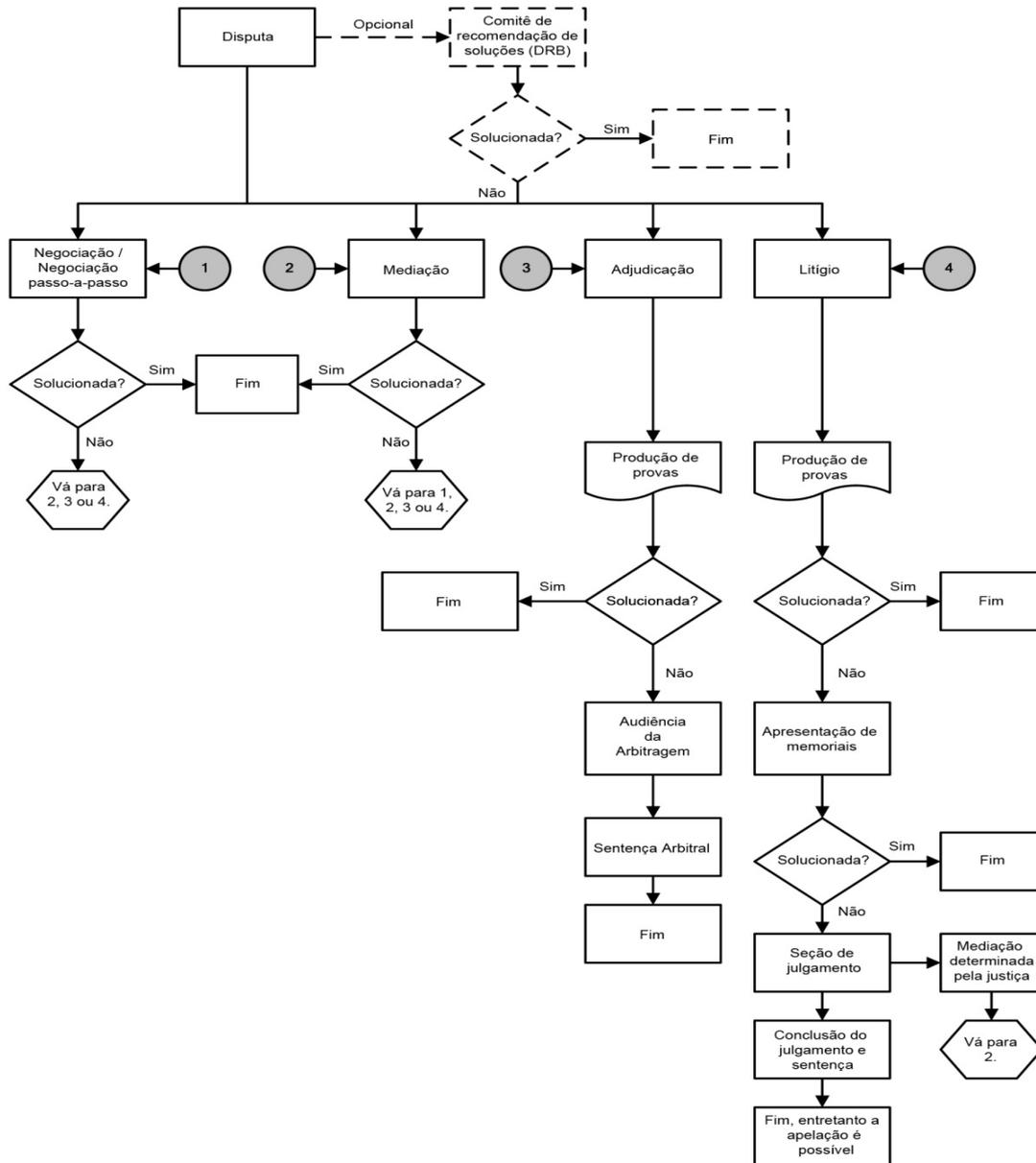


Figura 7 - Esquema do sistema de resolução de conflitos de Gebken II (2006)

8.4.4 A Proposta de Slaikeu

Outra proposta de resolução dos conflitos passa pela aplicação uma filosofia colaborativa ligada às missões da organização. É essa a opinião de Karl Slaikeu e Ralph H. Hasson que propõe um método baseado em quatro pilares fundamentais.

O primeiro desses pilares, ou princípios, passa por conhecer os métodos que o ser humano, em si mesmo, usa para ultrapassar contendas e que são a prevenção, o uso da força, o uso da autoridade e a obtenção da colaboração.

O segundo dos princípios passa pela criação de opções preventivas e soluções precoces.

Em terceiro lugar deve ser estabelecida uma relação de colaboração que tenha por base sete variáveis - políticas, responsabilidades, documentação, selecção, formação, suporte e avaliação.

Por último deve-se implementar a mediação. Depois disso, então, propõe-se um esquema de antecipação de conflitos, que se inicia no desempate prematuro, passando por suporte, negociações e, só em último caso, pelo litígio (Slaikau; Hasson, 1998).

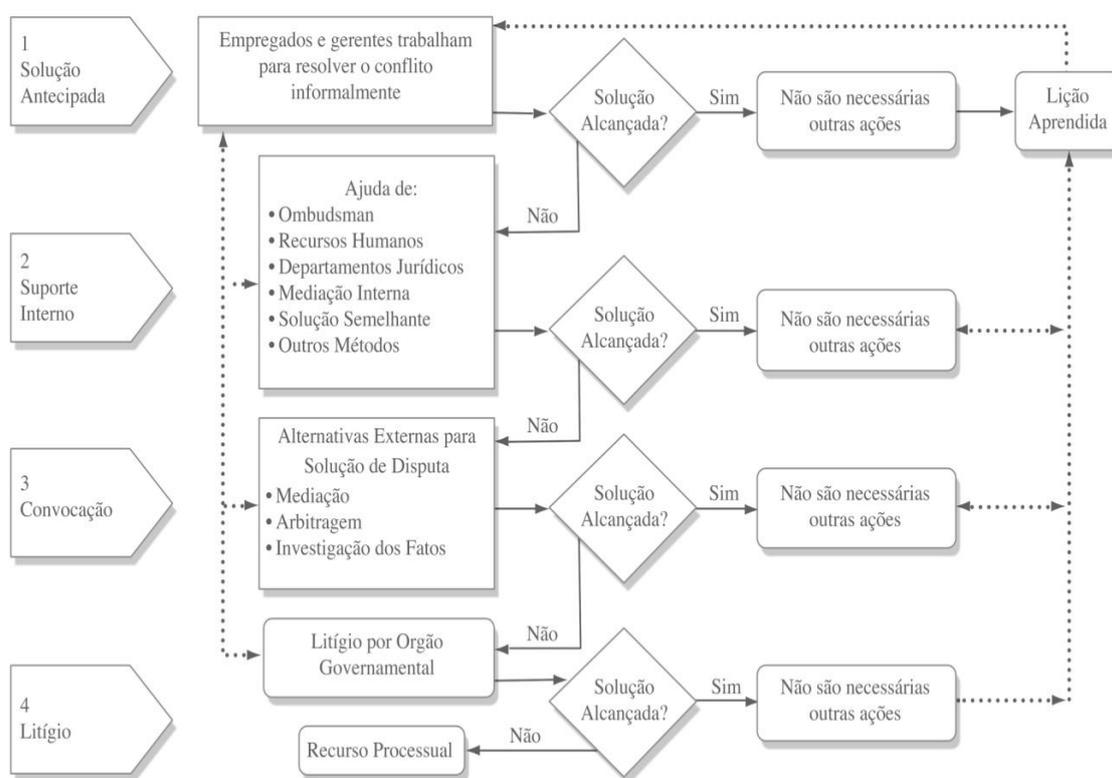


Figura 8 – Diagrama esquemático de gestão de conflitos, conforme proposta de Slaikau (Slaikau; Hasson, 1998)

9 CONFLITOS – PREVENIR; GERIR; SOLUCIONAR

São incontáveis os factos e as circunstâncias que podem estar na origem de um conflito e alguns podem ocorrer até pela primeira vez desde sempre, sem que, para estes casos, exista o suporte experiencial.

Por isso todas, ou quase todas as vezes especializadas, avançam a prevenção como a melhor das alternativas, e essa prevenção é tanto melhor quanto melhor for o projecto que a sustenta. Este projecto deve ter especificações pormenorizadas, documentos contratuais completos, avaliação de riscos e outros mecanismos capazes de reduzir as incertezas e organizar de maneira cooperativista as actividades.

O mesmo projecto deve ainda contar com a possibilidades de controlo constante e consistente dos projectos de arquitectura e engenharia, deve fazer a divisão de riscos, e contar com programas de incentivo, programa de controlo de custos, revisão por profissionais e revisão das técnicas a utilizar.

A quantidade de informação e a qualidade da mesma é que pode dar origem a incertezas e elas impedem que os detalhes do empreendimento sejam projectados em fase anterior ao início dos trabalhos. Por isso, tantas vezes se necessita de recorrer ao recurso de soluções para conflitos no dia-a-dia, à medida que vão surgindo.

É pois, por estes motivos, que se considera essencial o conchavo de técnicas que possam balizar ou arredar as dubiedades do empreendimento, atenuar problemas contratuais, erradicar condutas oportunistas, aperfeiçoar a capacidade de resolução de conflitos no âmbito da obra e perfilhar métodos alternativos de solução de conflitos.

9.1 Apresentação do diagrama de gestão, prevenção e solução de conflitos

No presente capítulo, podemos identificar três grandes subcapítulos, (i) gestão dos conflitos, (ii) prevenção dos conflitos e (iii) solução dos conflitos, sendo que cada um destes se encontra subdividido em procedimentos que foram devidamente identificados e argumentados. Neste sentido, é possível apresentar em forma de diagrama o posteriormente descrito neste capítulo.

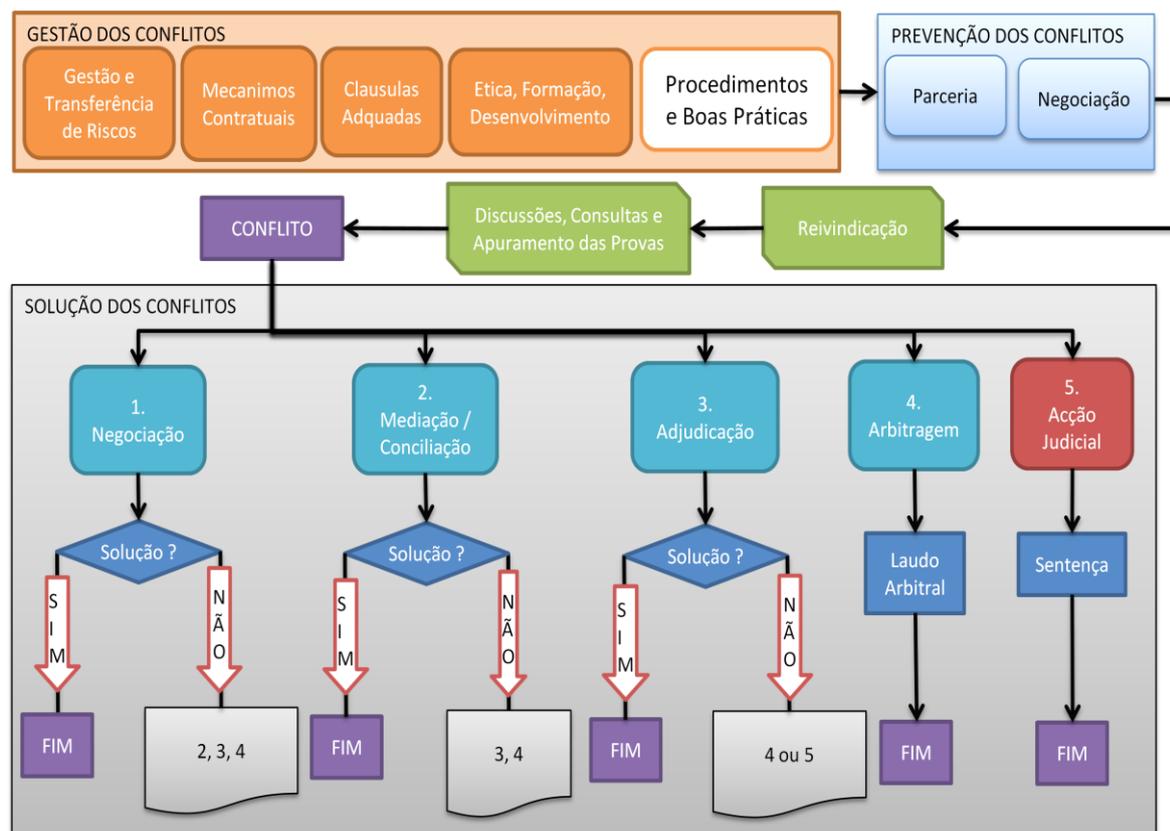


Figura 9 - Modelo Gebken II (2006) e de Slaikou; Hasson (1998)

Os Procedimentos mencionados na figura 9, estão divididos nos seguintes grupos:

- » Gestão dos conflitos (destacado a cor laranja)
- » Prevenção dos conflitos (destacado a cor azul claro)
- » Solução dos conflitos (destacado a cor cinzento)

Contudo, realço, desde já, dois procedimentos, propositadamente inseridos na figura 9, sendo estes os seguintes:

- a) Procedimentos e Boas Práticas (incluído no subcapítulo da “Gestão dos Conflitos”);
- b) Acção Judicial (incluído no subcapítulo da “solução dos conflitos”).

Este último – Acção Judicial – não irá ser abordado, pois não se encontra no âmbito deste trabalho estudar as condutas que se regem dentro dos tribunais estatais, mas é efectivamente um procedimento para a solução dos conflitos.

Em relação ao item – Procedimentos e Boas Práticas – este sim, será motivo de investigação, pelo que será apresentado, desenvolvido e discutido no próximo capítulo.

9.2 Gestão dos conflitos

9.2.1 Gerência e permuta de riscos

Uma das formas de se evitarem conflitos futuros no contrato de construção civil é caminhar no sentido de se identificar os riscos inerentes ao contrato, a sua divisão imparcial entre proprietário e construtora.

Cientes de que qualquer empreendimento de natureza civil importa riscos tanto o Dono de Obra como o empreiteiro devem saber que os referidos riscos podem ser transferidos, compartilhados, aceites, orientados, ou minorados, mas não podem, nunca, ser ocultados. É também muito importante que esse compilar de riscos seja, o mais possível, previsto nas partes processuais do processo.

Mas porque estudar o risco, ou os riscos, na gestão de empreendimentos de construção civil? Não seria, porventura, mais fácil que se deixassem de lado estas considerações e apenas nos preocupássemos com os riscos à medida que estes fossem aparecendo?

A resposta a esta indagação é um claro e redondo não. De facto a preocupação atempada com os eventuais riscos é de extrema importância para o sucesso da empreitada, em especial quando esta se reveste de grande complexidade e conta com contratos de longa duração. É que quanto mais complexos são os empreendimentos de construção civil mais são as pessoas e os profissionais envolvidos e portanto superiores os riscos, maiores os problemas, mais a incertezas.

Para confirmar o que até agora se disse lembramos que já em 1996, em sequência de um estudo prático que visava aferir sobre as práticas das empresas Cardoso disse: *“Observou-se que, na maioria das medidas postas em prática, a empresa de construção estabelece procedimentos de domínio e redução da incerteza / da complexidade pelas quais ela seja, de uma certa maneira, “auto-suficiente”. No entanto, tais acções mostravam-se cada vez mais ineficazes face ao aumento das incertezas e da complexidade. Isso acabou por levar as empresas a transferirem o par incerteza – complexidade para outros actores da obra: seja para os industriais / fornecedores, através da produção fora da obra; seja fazendo apelo à subempreitada. De facto, mais do que transferir a incerteza e a complexidade, os pedidos de ajuda a esses actores “externos” visam conferir à obra um domínio cada vez maior dos fenómenos aleatórios que apareciam ao longo do desenrolar do processo de produção, e das disfunções que podem deles derivar. A complexidade acaba por aumentar o nível de incertezas, e é igualmente o domínio destas que a empresa procura através da transferência da variabilidade e da complexidade”* (Cardoso, 1996 p. 188-189).

Pelo que se pode ver o risco é precisamente a comensuração das probabilidades e consequências de não ser atingido o objectivo de um dado contrato ou empreendimento. O risco pode então ser compreendido como a função da viabilidade de verificação do facto e o seu impacto na obtenção do empreendimento.

A causa é outro elemento do risco e por ela aferimos em que medida uma ameaça pode vir a significar alguma força em que medida tal causa pode ser evitada através de alguns padrões de protecção. O risco aumenta com a austeridade da ameaça e baixa de intensidade com medidas de protecção. A conclusão desta conta de proporções multiplicativas é um resultado que passa pela boa gestão e estruturação do empreendimento e que se suporta na implementação de medidas de protecção para anular ameaças. Perante medidas protectoras adequadas e eficientes as ameaças são extintas e o risco pode ser circunscrito a níveis razoáveis (Kerzner, 2002).

Tal como previram Lewis, Cheetham e Carter os riscos podem ser internos, relacionados ou derivados do contrato, e surgir na fase preparatória do contrato ou durante a sua execução, tais como alterações de projecto ou de cronograma, como também externos e decorrer de actos governamentais, problemas ambientais, trabalhistas, casos fortuitos, e aumento geral de preços praticados no sector. Em suma estes investigadores apresentaram como riscos os seguintes: riscos físicos, de construção, de projecto, políticos, financeiros, legais e ambientais (Lewis; Cheetham; Carter, 1992). Assim, nunca é demais dizer, o risco inculpa o cumprimento das partes no contrato, pode acarretar aumento de custos ou de prazos, e pode assacar a malogro do cumprimento do objectivo contratual. Por isso mesmo a gestão dos riscos é um mecanismo proeminente para evitar conflitos.

Os riscos podem ser em externos e internos, como aponta o Project Management Institute (PMI). Os primeiros assestam muito além do controlo do proprietário, da construtora, e os, outros, os internos podem ser controlados, mas, de toda forma, apresentam um certo grau de incerteza capaz de afectar o êxito do contrato e o sucesso do empreendimento.

Os riscos podem ser considerados em cinco classes (Kerzner, 2002):

- a) Riscos externos não previsíveis, incluindo actos governamentais e fenómenos da natureza;
- b) Externos previsíveis. Neste pacote apontam-se factores como as finanças do projecto e os materiais de construção.
- c) Riscos internos, não técnicos, como problemas sindicais, de segurança e saúde do trabalho, e gestão do fluxo financeiro;

- d) Internos técnicos: Relacionados com as capacidades técnicas ao dispor da obra.
 - e) Riscos legais - licenças, acções ou medidas judiciais, subcontratos e violações contratuais.
- (Kerzner, 2002).

Para se poder tomar decisões é fulcral que se considerem convenientemente todos estes factores de risco.

A dissemelhança entre as incertezas e os riscos é que na primeira não há avaliação de probabilidade da sua ocorrência, enquanto que na outra se pode atribuir probabilidades para os riscos e, assim, estreimar o processo de tomada de decisões, procurando abraçar medidas que acarretem a redução do impacto ou a grandeza do acontecimento. Por isso, é fundamental que o plano de Gestão de Riscos seja traçado antecipadamente tal como disse Kerzner. (Kerzner, 2002).

Também Lewis, Cheetham, e Carter são de opinião de que a gestão dos riscos típicos e inerentes aos contratos de construção civil abrange a identificação do risco particular que possa prejudicar o sucesso do cumprimento do contrato. *“As políticas de gestão de riscos podem mitigar os conflitos e incluem a clara identificação e quantificação desses riscos, a transferência proporcional entre os contratantes, a definição do tempo e os custos adequados para a prevenção directa pelas partes envolvidas ou por pessoal contratado para esse fim.”* (Lewis; Cheetham; Carter, 1992).

Os riscos são então causas de conflitos quando uma ameaça se materializa e uma das partes sofre um embate financeiro dele decorrente, a sua deslocação e as imputações não estão equitativamente divididas pelas partes. Como é lógico quem está em desvantagem vai tentar reaver os seus direitos e isso dará azo a contenda. Por isso, Lewis e os seus co-investigadores sugerem a perfilhação de técnicas de gestão de riscos deve surgir logo nas fases preparatórias do empreendimento, quando a capacidade de gestão do contrato é maior. (Lewis; Cheetham; Carter, 1992).

Uma das coisas a ter em conta quando se fala de risco é que o processo de administração dos mesmos tem que ser proactivo e que se pode dividir em fases. Sendo uma dessas divisões a proposta que apresentamos a seguir, e que retiramos das propostas avançadas pelos investigadores que agora nos têm servido de referência:

Identificação – que consiste na consideração da natureza específica e das circunstâncias particulares que envolvem o empreendimento de forma a apurar quais as possíveis causas que poderão afectar o sucesso do empreendimento;

- » Análise – que corresponde à quantificação do impacto dos riscos identificados na fase precedente no sucesso do empreendimento, no custo e taxa de retorno do capital - utilizando-se, por exemplo, programas de computador especificamente desenvolvidos;
- » Resposta – que consiste em decidir qual o como vai ser tratado o problema. (Lewis; Cheetham; Carter, 1992).

Mas existem outras possibilidades de avaliação das etapas do processo de gestão dos riscos e uma delas pode ser considerá-los como uma estratégia a ser adoptada desde a criação do empreendimento. Aplicando-a e tendo a mesma em consideração durante todo o processo. Levando-a em conta de acordo com três fases fundamentais: planeamento, identificação e análise, tratamentos e monitorização.

- » O planeamento que passa por definir os meios que vão servir para identificar, analisar e tratar os problemas.
- » A identificação e análise;
- » O tratamento do risco baseia-se na selecção e estabelecimento de estratégias para controlo dos riscos, em níveis ajustados aos objectivos do empreendimento, que compreende a pormenorização das actividades a serem escolhidas, a indicação de responsáveis e a quantificação dos custos relacionado.
- » A monitorização dos riscos consiste na constante avaliação da actividade e eficiência dos métodos de procedimento, incluindo a actualização da etapa de reconhecimento. (Kerzner, 2002).

A decisão sobre o procedimento a ser cotejado ao risco é altamente proeminente tanto para o sucesso do empreendimento como para se acautelarem conflitos. As escolhas compreendem as opções de assumir o risco ou evitar controlar o risco adoptando os meios necessários para anular as cominações ou substituí-las por outras menos vexatórias, a fim de que o risco não se corporalize ou seja menos hostil. (Kerzner, 2002).

Tal como estipularam Lewis, Cheetham e Carter podemos avançar alguns exemplos de transferência de risco como os seguros, as garantias bancárias, as garantias de desempenho, os depósitos em garantia, as fianças bancárias, entre outras.

Em todo o caso as decisões de manter, transferir ou obter garantias contra os riscos dependem sempre da avaliação das consequências de cada ameaça ou risco individualmente considerado e só o Dono de Obra pode decidir manter os riscos tidos como administráveis, de

baixa probabilidade ou de baixo impacto ou pode transferir aqueles em relação aos quais terceiros estejam em melhor posição para os gerir.

Em qualquer dos casos haverá sempre um custo correspondente e esse custo pode corresponder ao prémio de seguro, ao pagamento adicional à construtora que tenha aceite assumir uma parcela maior de risco ou uma provisão para fazer frente às consequências financeiras que possam advir da eventual realização desses riscos. (Lewis; Cheetham; Carter, 1992).

Em face do que até agora se disse pensamos ter demonstrado a importância da gestão dos riscos como um método para evitar conflitos entre as partes do contrato de construção civil.

Na verdade a distribuição ponderada dos riscos da construção entre as partes pode facultar a superação de incertezas com maior facilidade, propiciando maior interação e melhores condições para o bom resultado final.

Sendo que estamos perante uma circunstância de suma importância já existem programas de incentivo que visam premiar a eficiência das empresas de construção em contrapartida ao alcance das metas de prazos e custos previamente estipulados em contrato. Assim os objectivos de ambas as partes ficam sintonizados e isso, por isso, diminui os riscos.

Para além dos preceitos de decisão dos preços algumas cláusulas contratuais e metodologias padronizadas têm vindo a ser estudadas e experimentadas, como as disposições de reajuste financeiro de contratos de longo prazo, a previsão de um relatório geotécnico preliminar ou a cláusula de solidariedade entre a construtora e os seus subcontratados, dividindo entre todos, igualmente, as consequências pelos atrasos na execução do empreendimento (Peña-Mora; Sosa; McCone, 2002).

9.2.2 Estruturas de contrato

A perfilhação de planos no decurso do procedimento de triagem da empresa, e de disposições contratuais claras, que certifiquem a partilha dos riscos próprios ao empreendimento, constituam canais de comunicação eficientes, afiancem a transparência de informações e a aproximação a todas as partes no contrato, são métodos eficazes para a prevenção de conflitos.

9.2.2.1 Disposição da Empreitada

Em face a todos os problemas que a construção de um empreendimento envolve é muito importante que se observem atentamente os métodos de selecção da empresa a ser contratada.

A escolha de uma empresa que apresente aptidões técnicas necessárias e bastantes para desempenhar todas as tarefas e actividades que ficarão a seu cargo, mediante a requisição de propostas técnicas que comprovem que a construtora conserva saber do empreendimento e dos potenciais problemas técnicos, ambientais e socioeconómicos que poderão ocorrer durante a implantação; dêem a conhecer o plano que os responsáveis pela construção têm para levar a cabo as suas responsabilidades e anuncie a equipa técnica que vai trabalhar na obra.

A pré-qualificação circunscreve a margem de indecisões do proprietário acerca das habilidades dos técnicos, da gestão adequada do problema e de soluções criativas que podem ser colocadas em prática (Peña-Mora; Sosa; McCone, 2002).

9.2.2.2 Incentivos

Existem mecanismos capazes de estimular as partes a cumprirem o que lhes está designado. Esses mecanismos chamam-se Programas de Incentivo e podem ser entendidos como prémio pelo desempenho e resultados compatíveis com o que foi contratualizado.

Por vias deste mecanismo é possível eliminar-se a ocorrência de conflitos aniquiladores entre o Dono de Obra a construtora já que assim as partes passam a empregar esforços para atingir o mesmo objectivo.

Eles podem ser a definição contratualizada de honorários, por exemplo, ou outras modalidades aventadas pelas partes em acordo.

Estas formas de recompensar a edificadora promovem a redução do risco de demoras na entrega da obra entre outras vantagens.

Perante um programa de incentivos o empreiteiro vai mostrar mais interesse em concluir ao menor custo e no melhor prazo a obra contratada.

9.2.2.3 Engenharia e documentos

Outra medida muito importante, e impossível de descurar, é a preparação de documentos pormenorizados, precisos, convenientemente examinados pelas partes. O proprietário da obra será, certamente, aquele a quem mais interessa a produção documentos de alta qualidade, escritos com transparência para que se evitem mal entendidos e conflitos no futuro.

Antes de avançarmos no presente estudo convém frisar o que se entende por documentos já que estes compreendem os instrumentos contratuais mas também os projectos as análises técnicas, os relatórios prévios de geotécnica, os estudos ambientais e os orçamentos ou estimativas de custos.

9.2.2.4 Prazo e estimativas de gastos

Tal como os factores até agora abordados também o cumprimento do cronograma financeiro é uma condição de suma importância no processo até porque, por ele se pode evitar conflitos que tenham a ver com o alargamento de prazos, com eventuais transferências de equipas técnicas ou com quaisquer outros recursos, de forro material ou financeiro.

Assim, e para levar a efeito um cronograma financeiro de sucesso o proprietário da obra deve verificar com regularidade os pagamentos, mesmo aqueles que não são da sua competência. Importa lembrar que o Empreiteiro pode ter a seu cargo a responsabilidade de pagar a fornecedores e subcontratados, e esses pagamentos também podem, e devem, ser verificados pelo Dono de Obra.

Importante será também avaliar as condições em que os trabalhadores são pagos e como se processam as suas contribuições à Segurança Social.

9.2.2.5 Verificação dos resultados produtivos

São muitas e indispensáveis as razões que justificam o controlo da produtividade. A avaliação da produtividade vai servir de variável de comparação que facilitará a preparação de orçamentos e cronogramas mais categóricos e fiáveis pelo que, por este controlo, se estará a trabalhar para a redução de riscos e para a eliminação da necessidade de rever os custos e os prazos do contrato.

Por isso este mecanismo serve também a função de preventor de conflitos, ajudando ao apuramento, acertado, de custos adicionais (caso estes venham a ser necessários, o que também se prevê por meio deste factor).

9.2.3 Solução de Conflitos prevista em contrato

Tendo em vista a resolução rápida e satisfatória de conflitos, considerando desde sempre a sua efectiva existência, tal como aqui já dissemos, as partes contraentes devem deixar antecedentemente esclarecido o mecanismo que vai ser adoptado quando o conflito se instalar e, para garantirem mais eficiência, até podem descrever, desde logo, o mecanismo que vai ser usado no processo de resolução.

Os contratos internacionais devem ir ainda um pouco mais longe e, para além de deixarem esses parâmetros logo dispostos, eles devem estipular qual vai ser a lei (de que país) a aplicar quando o conflito aparecer.

9.2.4 Ética, formação e desenvolvimento

É comum que as pessoas caracterizem o ramo da construção civil como um meio de conflitos por excelência. E, de facto, este meio envolve investimentos avultados e de risco muitas vezes, a grande maioria das vezes, premiados pelo amargo sabor da competitividade o que, gera, efectivamente, conflitos.

È pois indispensável que exista toda uma série de mecanismos capazes de colmatar falhas, acalmar ânimos, e trabalhar no sentido da alteração destes estigmas. Por isso são cada vez mais frequentes as apostas na prevenção e solução de conflitos que passam pela adopção de atitudes cooperativas, que se defenda o melhoramento dos técnicos dirigentes e responsáveis pelos gabinetes de coordenação e gestão e que cada vez mais se avance no sentido de instituir de uma vez por todas as técnicas de gestão e prevenção de riscos e conflitos.

A ética profissional é, com certeza, a resposta mais cabal para este problema. Por ela, e à semelhança do que já acontece noutros sectores profissionais, o planeamento de soluções para os conflitos vai ser mais fácil de executar e por ela prevalecerá uma postura proactiva dos engenheiros bem assim como se verá facilitada a ruptura desse muro empedernido a que chamamos interesse próprio, dando lugar a outro tipo de interesse, o comum, menos egoísta e mais societário.

Para que estes objectivos que visam a conquista da ética sejam cada vez mais uma realidade importa, portanto, que se trabalhem as habilidades pessoais com recurso á formação em prevenção e solução de conflitos. Junta-se a este pacote ainda a comunicação e a boa capacidade de negociação pois também eles são ferramentas de préstimo nesta empreitada.

Tal como estipularam Peña-Mora, Sosa e McCone estes novos sistemas devem ser apontados a todos os elementos da equipa técnica e ser entendido por todos como chave de sucesso e bem-estar no ambiente de trabalho. (Peña-Mora; Sosa; McCone, 2002).

9.3 Prevenção dos conflitos

9.3.1 Parceria

Na prevenção de Conflitos podem ser experimentados vários métodos. Um deles é a Parceria.

Por ele as partes celebram uma parceria ou sociedade que terá como objectivo especial a realização do empreendimento e que esse empreendimento contará com o investimento do capital pessoal, financeiro, intelectual, técnico de cada um dos intervenientes. Em face desse empenho os ditos intervenientes serão remunerados de acordo com a forma que se estipular em contrato.

Pelo que pudemos aferir este sistema é considerado de uma forma muito positiva e classificado como produtivo porque dele resulta um esforço colectivo em prol de um objectivo comum. O dito objectivo pode abarcar um ou vários empreendimentos. O Sistema é ainda considerado um vínculo de longo prazo entre as partes e, por isso, acresce em importância já que aumenta a vontade de afastamento de conflitos... (se vamos ficar juntos muito tempo, convém que não nos zanguemos tão depressa – como afirma o saber do folclore).

Assim temos que este é um método de Parceria tende a transformar-se numa a relação contratual das partes de longo prazo e que essa relação passará de transitória e egoísta a estável, obrigando à constituição de uma equipa chave única.

Em jeito de definição conceptual temos que Parceria é a construção de uma equipa empenhada num único resultado: a conclusão do empreendimento, rápida e eficazmente e de forma a que todos os parceiros possam sair do processo a ganhar.

A parceria de longo prazo constitui a precisão de coligações mais sólidas, fundamentada na confiança e em valores e objectivos comuns, que serão a melhoria da eficiência, da produtividade, da qualidade e do controle de custos, bem assim como do aumento de oportunidades e de inovação.

Os contratos de parceria podem ser iguados às Sociedades em Comandita ou às Cooperativas, nas quais ambos os lados do contrato, dono da obra e empreiteiro, formam a parceria.

Não têm, no entanto, muito a ver com o consórcio, que é a modalidade pela qual várias empresas constituem uma agremiação com o propósito de concentrarem esforços para serem contratados.

Estes moldes de parceria não constituem uma pessoa jurídica independente e todos os pares conservam o seu *status* e personalidade jurídica próprios, com capacidade, para virem a integrar outros empreendimentos, com outros pares.

9.3.2 Negociação

A negociação é o mais eficaz meio de solução de contendas depois dos mecanismos de prevenção não terem dado conta do recado.

A negociação é levada a cabo pelas partes com a intenção de subjugar um conflito logo na sua fase de aparecimento. Sendo que ninguém, em contexto de construção de um edifício ou bem imóvel, está interessado no prolongamento de conflitos a Negociação apresentação como ferramenta capaz de proporcionar duas coisas que as partes tanto apreciam: a tentativa de obtenção de melhores resultados para si próprias mas também o alinhamento de a situação com as condições que existiam ao tempo da contratação, caso contrário começa-se a perder dinheiro.

Pelo recurso á negociação é possível, muitas vezes, evitar que se continue a escalar a escada de Peña-Mora, Sosa, McCone.

Há uma maior possibilidade de se alcançar o entendimento quando a negociação não é baseada em interesses. É esta é a grande vantagem da negociação: preserva-se a relação comercial e coloca-se à responsabilidade das próprias partes o teor, a forma e a dimensão do conflito (Peña-Mora; Sosa; McCone, 2002).

Acresce a isto ainda a vantagem de este meio ser muito barato pois que dele não dependem terceiros.

Os processos de negociação não têm, necessariamente, que estar antevistos no contrato. Eles variam entre negociação graduada, negociação organizada ou negociação coadjuvada e cada uma destas apresenta vantagens.

A primeira tem a ver com as conversas que vão acontecendo a cada nível hierárquico em tom crescente, ou seja, desde a origem para técnicos e administradores cada vez com mais responsabilidade. Tendo em conta esta classificação vemos que a negociação se inicia no “chão” da obra, pelas pessoas que estão directamente envolvidas no conflito.

Quando escolhida esta modalidade devem definir-se os níveis hierárquicos a envolver e o tempo de duração das tentativas de resolução (Gebken II, 2006). As negociações coadjuvadas apresentam a vantagem de proporcionar às partes e aos negociadores o conhecimento completo, desde o início do processo, de como se desenrolará e de quais os objectivos que devem ser alcançados em cada etapa.

9.4 Resolução de conflitos

Os conflitos na construção civil podem ser entendidos como a simples falta de partilha de interesses ou de objectivos (Gebken II) por parte das partes envolvidas. Os interesses em conflito devem ser alinhados e listados logo no início da negociação e ao tempo da assinatura do contrato de construção, sendo certo que, em qualquer contrato o Dono de Obra pretende obter a conclusão do processo com a melhor qualidade e ao menor custo enquanto o empreiteiro planeia receber os seus honorários, com a menor deslocação de recursos e com o maior lucro possível.

Normalmente as partes não dispensam a atenção necessária, em fase de contrato, aos métodos a adoptar em fase de resolução de conflitos e isso pode ter a ver com alguns factores como sendo: a convicção (que já sabemos errada) de que o conflito não vai ocorrer; a pressa de celebrar contrato.

Mas, independentemente das “boas vontades” vão surgir, inevitavelmente, factores destabilizadores da relação contratual e por isso importa que se faça uma divisão equitativa de riscos entre as partes e, dessa forma, reduzir as fontes de litígio.

Uma boa prática de gestão pode acautelar os conflitos mas nunca a sua eliminação.

As etapas já apontadas para gestão de riscos, identificação, avaliação das consequências e transferências entre as partes podem servir de alento á construção de um sistema de gestão de conflitos valido e o princípio do trabalho deve ser a identificação dos itens de conflito, pois que assim se ficará logo a saber como prevenir alguns dessas disputas.

A melhor maneira de lidar com a situação de conflito é a cooperatividade, pois que por ela se aumentam e potenciam as possibilidades de alcançar o objectivo de ambas as partes.

Por outro lado, em situação de competitividade, quando aos intervenientes apenas interessa aumentar as suas próprias oportunidades de sucesso, eliminam-se muitas das hipóteses dos outros. Em suma, e tal como sublinhou Azevedo, as negociações que envolvem conflitos de interesse podem vir a ter melhores resultados, ou a ter os resultados mais facilmente aceites pelas partes se houver, no âmbito das ditas negociações, uma relação de cooperatividade (Azevedo, 2004).

Assim, e enleados neste última alternativa, temos que os métodos para gestão, prevenção e resolução de conflitos devem fazer valer a atitude cooperativa, mesmo que seja por meio de técnicas e métodos alternados.

Os expedientes à justiça, à mediação, à arbitragem, o à conciliação, afiguram-se como meios tradicionalmente eleitos pelas partes para ultrapassarem as contendas, e, dentre estas, a justiça continua a ser o método mais imperativo, e ainda muito usado.

É por isso que se diz que falar em solução imperativa de conflito é o mesmo que afirmar que o processo civil constitui um monopólio estatal, já que os meios judiciais são pertença do estado e os juízes que medeiam os conflitos, seus funcionários.

Em fase de um processo resolvido por esta via, que até o uso da força pode vir a ter, não se pode dizer que a solução é voluntária ou que resulta de um ajuste de vontades entre os litigantes.

À parte esta grande, mas indesejada, máquina de resolução de conflitos Dinamarco sugere outras, talvez um pouco mais afáveis na conquista de soluções. Segundo ele existem ainda possibilidades de solução de conflitos por uma terceira pessoa e sem a marca da imperatividade. Como se vê o autor refere-se aos dispositivos legais, e alternativos à barra dos tribunais, que existem para dar conta destas situações e que se conhecem por arbitragem, negociação e conciliação, cada um deles consistindo em métodos divergentes. (Dinamarco, 2003).

Tendo em conta esta valorosa opinião podemos dizer que, de facto, existem razões que justifiquem a opção pelos métodos não judiciais. Em primeiro lugar porque é também o Estado que nomeia os funcionários, por isso eles são imparciais, livres de interesses ou do proprietário ou do empreiteiro, depois porque esses funcionários também são especializados em Direito, como os dos Tribunais normais, e têm um amplo leque de conhecimentos, nomeadamente técnicos e de especificidades contratuais.

Estes novos recursos somam, de facto, as vantagens da mobilidade, rapidez, confidencialidade e até a possibilidade de contarem com a colaboração de especialistas para ajudar à tomada de decisão.

Da mesma forma, estes métodos alternativos de solução de conflitos podem ser considerados amigáveis ou não contenciosos e têm dado provas efectivas de qualidade, nomeadamente os designados Julgados de Paz, que contam com a ajuda de um mediador externo para o alcance de uma solução que satisfaça a todos tendo, ao mesmo tempo, o peso legal devido, para que as decisões sejam devidamente acatadas.

Tudo isto reúne vantagens pois nunca é demais frisar que os conflitos se traduzem em custos, tanto financeiros e directos, como indirectos e de carácter pessoal, de oportunidades perdidas e de tempo consumido.

Os métodos mais frequentes de solução de conflitos sem recurso ao meio jurídico são a negociação, a conciliação e a arbitragem.

9.4.1 Mediação

As partes podem escolher a mediação logo na fase contratual para a resolução de conflitos mas mesmo que tal não seja definido nessa fase ela pode ser adoptada quando o conflito acontecer e assim, as partes, delegam a um terceiro, neutro e imparcial, a responsabilidade de formular um acordo, ou de alcançar o entendimento.

Em face deste processo uma terceira parte, o mediador, independente, vai ser chamada a fazer parte do processo.

A intervenção desta figura pode acontecer já depois do conflito estabelecido mas também pode ocorrer em jeito de prevenção de um conflito adivinhado.

O mediador age na procura da adaptação das partes em volta de um interesse comum, ou demanda levar cada qual a reconhecer o que é seu e o que é do outro. Em qualquer uma das circunstâncias, o mediador não toma nenhuma resolução, não favorece nem impõe soluções, actuando apenas como um auxiliador para que se possa abordar de uma solução.

A resolução conseguida pelas partes como consequência da mediação é vinculativa, de observância obrigatória e no mesmo patamar de importância que todas as obrigações estipuladas em contrato. Neste processo as partes podem combinar um período limitado para a refutação da conclusão conseguida, que, quando não afrontada, se torna concludente. De qualquer modo, uma vez alcançada por via do consentimento a solução subentende anuência e concórdia e tem mais capacidades para vir a ser cumprida pelas partes do que uma decisão arbitral.

Apesar de se tratar de um procedimento informal algumas regras foram estipuladas por organizações internacionais a fim de que fossem definidas atitudes que regulamentem estes processos como, por exemplo a escolha do mediador ou a definição da forma de pagamento dos profissionais envolvidos no processo.

O presuntivo da mediação é a participação objectiva das partes e, por isso aconselha-se a ausência de advogados, embora, caso seja preferida, pode ser exercida por um ou pelos dois litigantes.

O êxito desta acção deriva do tamanho da confiança que ainda existe entre as partes bem assim como da boa-fé de todos os envolvidos.

As particularidades de confidencialidade, preços baixos e de construção do desenlace do conflito pelas próprias partes, unidos ao anseio e faculdade de ser resguardado o relacionamento comercial subjacente apelativos deste método que muitos preferem conservar.

Os custos deste serviço são compartilhados, de igual forma, para cada um dos participantes do contrato.

9.4.2 Conciliação

A conciliação é análoga à mediação, mas, neste caso, o conciliador deve aconselhar as partes uma moção de acordo e deve ser ele o promotor do trabalho que levará à implementação do dito acordo. Logo, o conciliador dá concepções distintas que cada parte tem do problema a fim de que possam conseguir uma solução intermédia.

A conciliação é um processo mais avançado que a mediação e pode surgir na sequência desta ou por via directa, ou seja, sem que se passe pela mediação. Normalmente a conciliação é regida por uma figura com conhecimento equiparados aos dos juízes e que, na maior parte dos casos, já exerceu a função de juiz num tribunal tradicional.

9.4.3 Adjudicação

O regime de adjudicação provém de ordenamento contratual e as partes podem definir debelar a alteração a uma pessoa ou a um comité com essa atribuição.

Diversamente do que sucede com a negociação e a conciliação, o terceiro, normalmente um expert, considera os factos, os argumentos das partes e pronuncia a sua deliberação, que consta de uma interpretação demarcada dos factos sob as regras contratuais e uma conclusão para a contenda. A diferença está no facto de as partes não construírem a resolução, mas esta ser obrada pelo terceiro, que a expõe às partes.

A adjudicação tem efeito imediato, o que quer dizer que a solução encontrada tem que se cumprir assim que se enuncia. Mas, ainda assim, pode ser firmado um prazo para a contestação da mesma por parte dos litigantes. A contestação já vai envolver os meios judiciais, pois que para eles se encaminharão os recursos, caso existam.

Por força destas características a decisão adjudicada tem, para as partes, carácter de obrigação contratual, mas o adjudicante não tem qualquer poder judicial. Por via das mesmas razões sustentamos que este método de solução de conflitos leva as partes a assumirem posições contenciosas e antagónicas, em que cada qual quer fazer prevalecer, apenas os seus objectivos. Não há lugar a cedência, normalmente.

9.4.4 Arbitragem

A arbitragem é um instrumento estabelecido pelas próprias partes mas também com recurso a terceiros, desde que expressamente outorgado pelos contestantes. Pela arbitragem, as partes acordam debelar os seus pleitos à apreciação de particulares.

As partes no contrato de construção civil podem escolher resolver os desaguisados por meio de arbitragem e também esta pode ser prevista contratualmente através da introdução de uma cláusula própria e que tem com carácter obrigatório, uma vez prevista em contrato. Assim, e por este meio, a arbitragem substitui-se à acção judicial.

A arbitragem é reconhecida como um método alternativo de solução de conflitos.

Por este método as partes têm muita autonomia de ajuste contratual sobretudo para aferir da forma como vai ser levada a cabo a Arbitragem.

A decisão que daqui advier vai ter carácter jurídico e final da sentença arbitral, ou seja, vai ser a resolução definitiva do conflito.

Também este método envolve um terceiro na tarefa de definição de uma solução e também ela é um processo contencioso, em que as partes estão em contenda aberta, em posições antagónicas, e usam de argumentos e objectivos diferentes.

Este processo pode empenhar o relacionamento comercial das partes e a consonância para a continuação do empreendimento por isso, é sempre preferível a adopção de um método misto, graduado, que deve, em primeiro lugar passar pela conciliação.

10 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

10.1 Introdução

No intuito de obter um manual de procedimentos e boas práticas, ao nível da gestão da construção de obras, para os principais intervenientes, e tendo em conta vários documentos de apoio (CCP, livros e sebatas específicos desta área), bem como a minha própria experiência profissional, preparei um documento preliminar de procedimentos, no qual, pretendo aperfeiçoar/consolidar principalmente os aspectos que não são referidos na legislação actual, através da realização de entrevistas.

Para tal, realizei um questionário, que apresento no Anexo 2, e efectuei as entrevistas pessoal e individualmente com todos os inquiridos (vide Anexo 3), nas quais fui recolhendo as respostas e conseqüentemente as diversas opiniões/sugestões da experiência de cada um.

10.2 Caracterização da amostra

Considerando as três entidades mais relevantes numa obra, que são: Dono de Obra, Fiscalização e Empreiteiro, foram efectuadas entrevistas a 23 pessoas, que se encontram directamente responsáveis na sua contribuição na gestão/construção de obras; tendo-se, verificado, tal como demonstra a figura 10, uma distribuição quase perfeita entre os inquiridos pelas entidades referidas.

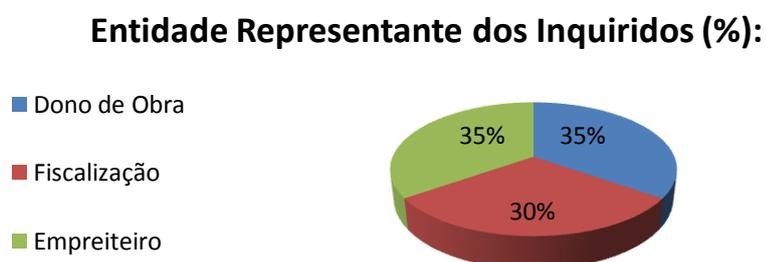


Figura 10 - Distribuição dos inquiridos por entidades

De salientar que a grande maioria dos entrevistados têm duas características em comum, o sexo e a formação académica. Ou seja, da amostra inquirida existem 87 % indivíduos do sexo masculino (figura 11) e têm como formação base (figura 12) o curso de Engenharia Civil (87%).

Distribuição por Sexo (%):

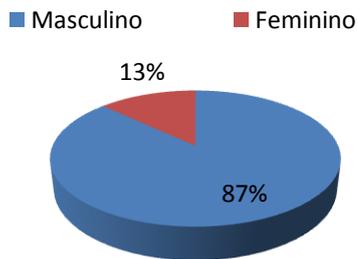


Figura 11 - Distribuição dos inquiridos por sexo

Formação Académica (%):

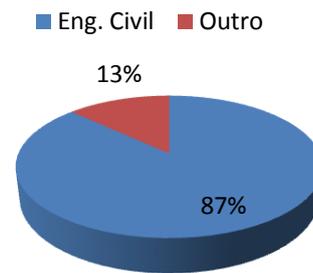


Figura 12 - Distribuição dos inquiridos por formação académica

Importa notar também que a média de idades dos inquiridos é relativamente mais alta na entidade da Fiscalização, em relação aos inquiridos da entidade do Empreiteiro, tal como demonstra a figura 13. Contudo, as pessoas inquiridas são experientes, vividas e com capacidade para dar a sua contribuição através das diferentes perspectivas.

Média de Idade dos Inquiridos (anos):

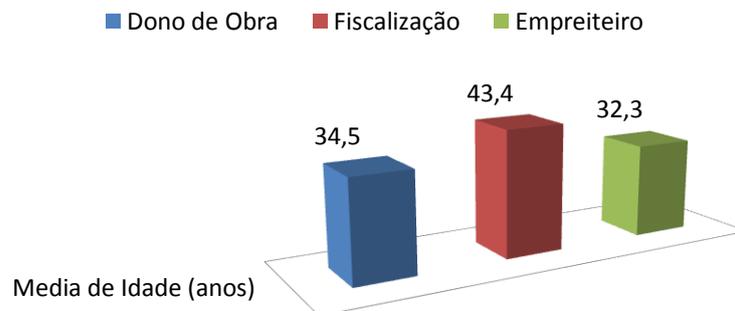


Figura 13 - Distribuição dos inquiridos por média de idade

No inquérito também foi questionado a cada inquirido há quanto tempo está a trabalhar na actual empresa que representa (figura 14), do que resultou a seguinte informação:

Experiência no Cargo que Desempenha (anos):

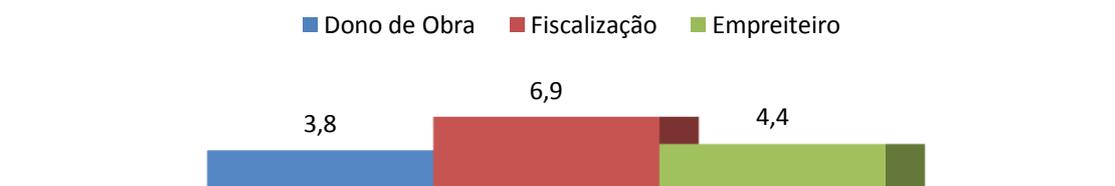


Figura 14 - Distribuição dos inquiridos por experiência no cargo que desempenha

Em todo o caso, não considero a figura anterior seja muito relevante, pois o mercado da construção civil em relação à empregabilidade é muito volátil. Neste sentido, a questão seguinte, sobre a experiência no sector da construção civil, permitir-nos-á retirar melhores ilações.

Na figura 15, representa-se a média de anos de experiência no sector da construção civil dos inquiridos. Da sua análise, conclui-se que estes têm um número médio de anos de experiência superior a 10; o que permite garantir, de certa forma, que as respostas obtidas terão credibilidade.

Experiência no Sector da Construção Civil (anos):

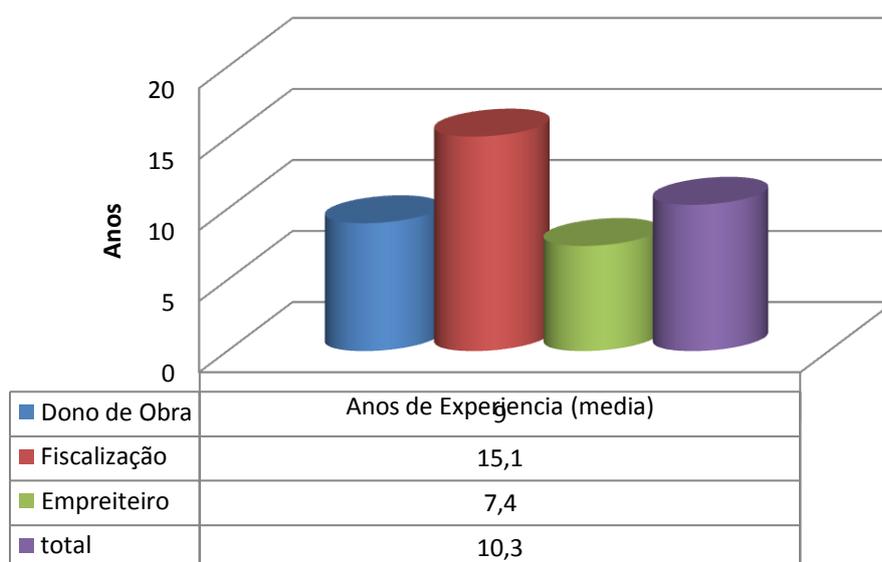


Figura 15 - Distribuição dos inquiridos por experiência no sector da construção civil

10.3 Análise e interpretação dos resultados

Neste ponto pretende-se abordar os dados recolhidos nos inquéritos de opinião, os quais serviram para retirar deduções no intuito de otimizar toda a informação num documento que permita reduzir os conflitos no sector da construção civil, em particular, na execução da empreitada.

Com esta vontade, pretendeu-se, numa primeira fase, qualificar os processos de gestão utilizados pelos inquiridos, através da determinação da importância do planeamento e do controlo de custos no desenrolar de uma obra e, continuamente, identificar o nível de adequação dos processos utilizados por cada inquirido nas necessidades desta. Numa segunda fase, de forma a consolidar conhecimentos, vamos dar a conhecer quais as principais razões para os atrasos e desvios e quais os impactos que estes atrasos têm na origem de conflitos. Por

fim, pretendeu-se averiguar a ocorrência, ou não, de outros tipos de conflitos e quais tinham sido as resoluções para ultrapassar as situações que os inquiridos tinham identificado.

Através das entrevistas, foi unânime a opinião de que a sua gestão começa bem antes da construção e este resultado pode ser consequência do facto de já estar muito arreigada nos entrevistados a noção de que não se fazem obras sem que ocorram problemas e também a noção de que os problemas tendem a aumentar à medida que a obra se desenvolve.

Este conhecimento prévio leva, desde logo, a que as pessoas que fazem parte do processo, comecem a planear e a verificar quais os problemas que poderão ocorrer e este trabalho de prevenção também vai ajudar a uma aproximação e construção de relações de afinidade entre as pessoas, resultando daqui uma melhor articulação entre todos. Uma articulação que se torna tanto mais importante quanto se estreita com o plano dos Directores da obra.

Outra das noções que retiramos foi a de que todos consideram que o plano superior, ou seja a direcção, está directamente implicado no processo de trabalho efectivo e que por isso, os Directores não se podem demarcar do “chão” da empreitada.

Dadas estas considerações tomamos plena consciência do papel fundamental que o director da obra tem em todo o processo e também o vasto leque de conhecimentos que ele deve ter. É ele o responsável máximo por tudo o que acontece no estaleiro e por isso, mesmo auferindo de muitos e variados conhecimentos ele deve promover a sua continua formação, pois as técnicas e os métodos de construção estão em mudança permanente.

Identificamos ainda todas as etapas, que são muitas, que devem ser ponderadas tanto pela gestão, como pela fiscalização e, claro, pelos principais responsáveis, os administradores da obra.

Foi unânime entre os inquiridos a importância de todos os principais intervenientes da obra terem uma atitude profissional de excelência. De salientar que um grande número de inquiridos sobrevalorizou, o papel do Director de Obra, pois ele seria o principal agente para que o objecto do contrato fosse entregue com a qualidade, custo e tempo previsto e, inclusivamente, antecipasse as situações de conflito para que estas fossem resolvidas com serenidade.

Pelo facto de muitas das questões propostas no questionário serem de resposta aberta, conseguiu-se abordar inúmeras situações de obra, o que nos permitiu, por isso, obter boas argumentações que possibilitaram efectuar algumas alterações ao documento preliminar.

10.4 Objectivo do manual de procedimentos e boas práticas

As recomendações que são apresentadas no item seguinte têm como fundamento as obrigações legais e os melhores procedimentos que se deverão ter em conta, de forma a criar as ditas boas práticas nas entidades intervenientes, sendo que a principal finalidade seja prevenir e/ou anular a ocorrência de potenciais conflitos, promovendo, deste modo, a entrega do objecto (obra) com a qualidade, o prazo e os custos desejados.

Desde já, é bom esclarecer que todos os procedimentos de seguida descritos não pretendem, de forma alguma, ter um aspecto negativo de uma entidade para outra. Apenas se pretende tornar as entidades exigentes e competentes consigo mesmo e igualmente para com as restantes.

10.5 Apresentação do manual de procedimentos e boas práticas

10.5.1 O Proprietário (Dono de Obra)

No acto de construir, existem responsabilidades por parte de diferentes intervenientes.

Estas responsabilidades têm que ser distribuídas para que cada um saiba o papel que tem a desempenhar e a qualquer momento possa intervir e influenciar em decisões, seja desde a fase de projecto seja sobre as intervenções construtivas posteriores, designadamente manutenção, alteração ou demolição.

O primeiro patamar de decisões cabe ao Dono de Obra. É a partir deste que saem todas as decisões inerentes à concepção e à execução por isso o Dono de Obra pode condicionar o desenvolvimento do empreendimento se assim o entender. É a ele que cabe a maior dose de responsabilidade seja em que momento dos trabalhos for e por isso também é dele o direito (ou o dever) de determinar regras, sejam regras de planeamento, de coordenação ou de organização tendo em vista que os ditames e as normas de higiene, saúde e segurança vão ser respeitados.

10.5.1.1 Imposições para o Dono de Obra

- » Escolher aqueles que vão ser os Chefes de Segurança durante todas as fases do projecto
- » Tratar da elaboração do Plano de Segurança e Saúde;
- » Divulgar o Plano de Segurança e Saúde;
- » Cumprir imperativamente com as datas dos pagamentos acordados no contrato;

- » O Plano de Higiene, Segurança e Saúde no trabalho, quando referente a Obras Públicas, tem que fazer parte dos projectos apresentado a concurso na forma de anexo ao contrato de empreitada.
- » O Plano de Higiene, Segurança e Saúde no trabalho, nas obras particulares, inclui-se na pasta de itens de negociação.
- » Tendo em conta a extrema importância do Plano de Higiene, Segurança e Saúde no trabalho o Dono de Obra deve estar a par de todas as alterações que lhe forem feitas e concordar com as mesmas;
- » Antes que se proceda à abertura do estaleiro ela deve ser comunicada à ACT;
- » O empreiteiro deve ter acesso à cópia da comunicação prévia de abertura do estaleiro e essa deve ser-lhe fornecida pelo Dono de Obra;
- » O dono de Obra é também o responsável pela elaboração da Compilação Técnica da obra;
- » Em caso de se tratar de uma obra que conte com mais do que um empreiteiro o Dono de Obra tem que definir qual deles se responsabiliza por evitar a entrada de pessoas não autorizadas na obra.

10.5.1.2 A Escolha do Responsável pela Segurança

Tal como vimos atrás é ao Dono de Obra que compete escolher e nomear quem vai ser o responsável pela execução e coordenação do Plano, Segurança no trabalho. Esta nomeação prévia vai facilitar os trabalhos, tanto mais se tratar de um projecto que envolva mais do que um empreiteiro.

Esta escolha, no entanto, não pode ser feita ao acaso. O Coordenador de Segurança escolhido pelo Dono de Obra tem que ser um técnico da área, especializado e com referências positivas na execução dessas responsabilidades e a sua nomeação tem que ser formalizada mediante a lavra de um documento oficial assinado tanto pelo nomeador como pela pessoa nomeada. Esse documento, que pode ser conjunto ou separado, é depois dado a conhecer ao empreiteiro, ou empreiteiros e aos demais elementos envolvidos no projecto, sem esquecer os importantes técnicos da fiscalização. Por forma a que seja dado conhecimento a todos o documento deve ser afixado no estaleiro.

10.5.1.3 O plano de segurança e saúde

Se escolher que vai coordenar a segurança é um imperativo também a elaboração do Plano de Segurança e saúde será. E esta tarefa também cabe ao Dono de Obra, pelo menos em responsabilidade. É ele que o deve mandar fazer pois dele será sempre a responsabilidade da segurança e bem-estar de todos os que frequentarem o estaleiro.

O plano de segurança e saúde é um documento com um carácter dinâmico que, deve ser elaborado durante a fase de projecto, por se tratar de um instrumento de prevenção.

Desta forma podem avaliar-se os riscos que mais tarde, na fase de execução, vão estar presentes. Analisados os riscos, implementam-se as medidas necessárias para os prevenir.

Na grande maioria dos casos, sobretudo daqueles que dizem respeito a obras públicas ou de grande monta, o plano de segurança vai ser alvo de alterações sucessivas para que possa sempre estar ajustado às contingências de obra e às necessidades efectivas de momento.

É sempre indispensável o Plano de Segurança e Saúde em obras que envolvam riscos extraordinários. Nestes casos o plano é obrigatório.

O plano deve ser construído com base nas próprias definições do projecto de obra e deve incluir uma lista dos riscos que o projecto deixa adivinhar bem assim como uma lista das medidas preventivas face a esses riscos.

Tendo em conta que se trata de um documento obrigatório e determinado por muitos preceitos legais ele pode ser solicitado pela Autoridade para as Condições do Trabalho e, se tal acontecer, não pode ser sonogado.

10.5.1.4 Publicação do plano de segurança e saúde

Nunca é de mais frisar a importância e a obrigatoriedade do Plano de Segurança e Saúde. Por via dessa importância ele tem que ser dado ao conhecimento de todos, mesmo dos trabalhadores da construção civil, até dos tarefeiros. É ao Dono de Obra, como já se sabe, que cabe essa responsabilidade de divulgação ou publicação do Plano.

Este contém elementos importantes que são imprescindíveis e que servem de base para negociação no caso de obras particulares, e no concurso no caso de obras públicas. A entidade executante tem que o conhecer para que ao contratar a empreitada esteja ciente de todos os planos e procedimentos que terá de efectuar para prevenir todos os riscos inerentes a cada tipo de trabalho que vai ser executado.

No caso das obras públicas o Plano de Segurança e Saúde envolve ainda mais algumas especificações como o facto de já estar elaborado e ser inserido no pacote documental que vai a concurso público e também o de constar do contrato de empreitada, na forma de anexo. Esta

última determinação também é válida para as obras particulares pois os empreiteiros têm que ter conhecimento deles na fase de negociação.

10.5.1.5 Plano de Segurança

O plano de segurança constitui um dos instrumentos de planeamento e de organização fundamental, logo justifica a necessidade de ser complementado sempre e quando necessário.

A sua importância determina que seja feito mesmo antes de abra se iniciar, a par da execução do projecto de obra propriamente dito. Assim, quando se abrirem as portas do estaleiro ele estará pronto e já será do conhecimento de todos.

No entanto as obvias implicações que um trabalho de construção civil trazem fazem com que o Plano de Segurança não seja um documento estatístico, ou seja, mesmo tendo sido feito antes do início da obra ele vai sempre estar sujeito a alterações. Sempre que se verificar uma alteração ao projecto de obra o Plano de Segurança deve ser alterado em conformidade. De cada vez que for alterado deve conter um parecer técnico que justifique a alteração e essa deve ser dada a conhecer ao Dono de Obra.

A importância deste Plano justifica ainda que as obras não arranquem efectivamente enquanto o Dono de Obra não der conta aos executantes da sua aprovação deste documento.

Assim, e em resumo, é obrigatório que o Dono de Obra faça a aprovação do Plano para que as obras possam começar.

10.5.1.6 Informar antecipadamente a abertura do estaleiro ao ACT

Os trabalhos no estaleiro não podem ser iniciados sem que antes se dê conhecimento da sua abertura à Autoridade para as Condições do Trabalho. Mais uma vez esta será uma tarefa da responsabilidade do dono de obra, como já tínhamos verificado no capítulo onde dissecamos as obrigações deste responsável.

E quando deve ele informar a Autoridade para as Condições do Trabalho?

Quando trabalharem no estaleiro, em simultâneo, 20 ou mais trabalhadores. Neste caso a informação tem que ser prestada se a obra se prolongar por mais de 30 dias.

Quando a obra demorar 500 ou mais dias para ficar completa sendo que esta contagem se faz pela adição dos dias de trabalho ministrado por cada trabalhador.

Esta comunicação deve ser acompanhada das respectivas declarações e enviadas ao ACT.

10.5.1.7 Os deveres para com a entidade executante

Um dos objectivos deste documento é dar a conhecer a todos os presentes no estaleiro as características da edificação a construir e de todos os intervenientes, suas funções e responsabilidades. Outro dos objectivos é dar a conhecer à ACT o tipo de edificação, isto é, sua dimensão e complexidade, para que desta forma possa realizar todas as intervenções necessárias e contribuir para um bom desempenho de segurança nos estaleiros de construção.

Este documento tem que ser datado, assinado e indicar todos os elementos referidos no artigo 15º/2 do DL 273/2003 de 29 de Outubro.

Depois de elaborada, tem que ser entregue uma cópia à Entidade Executante e esta, na execução da obra, tem que afixar cópia num local bem visível para início e termo dos trabalhos.

Se houver alterações ao documento estas devem ser comunicadas tanto à ACT como ao Coordenador de Segurança e ainda ao empreiteiro num prazo máximo de 48 horas, esta é, escusado quase dizê-lo, uma obrigação do Dono de Obra.

Havendo alteração nos subempreiteiros já seleccionados, o Dono de Obra deve proceder à actualização da Comunicação Prévia e comunicar mensalmente à ACT.

10.5.1.8 Compilação Técnica da Obra

A Compilação Técnica é um instrumento de prevenção de riscos profissionais e indispensável para intervenções futuras depois de concluída a obra. Deve ser elaborada pelo Dono de Obra ou pelo seu representante (Coordenador de Segurança) ou pelo Projectista no caso em que não haja coordenador de segurança em projecto e, se também não for nomeado coordenador de segurança em obra. O seu objectivo é registar todas as informações relativas à edificação para que desta forma durante a sua vida útil, se existirem intervenções na estrutura (conservação, restauro, alteração ou até demolição) sejam conhecidos pelo executante todos os elementos necessários para se efectuarem os trabalhos com a devida segurança e saúde.

Os dados que constam do Artigo 16º/2 do DL 273/2003 de 29 de Outubro devem estar todos incluídos na Compilação Técnica.

Aqui reside também uma obrigação para o empreiteiro, ou executante da obra se assim se preferir designar, e esse diz respeito ao facto de ter que fornecer todos os dados precisos e obrigatórios da sua parte para a preparação da Compilação Técnica. Se tal não acontecer o Dono de Obra pode não aceitar a obra, pelo menos numa primeira fase.

O Dono de Obra deve proceder à actualização da Compilação Técnica, em intervenções posteriores, mesmo que estas não sejam as mencionadas anteriormente.

10.5.1.9 Regras de Gestão e organização do estaleiro

Uns dos aspectos que o PSS deve concretizar são os riscos evidenciados e as medidas preventivas a adoptar, por isso têm que se ter em atenção os aspectos a observar na gestão e organização do estaleiro de apoio.

Assim o plano deve identificar todas as possíveis situações de risco, principalmente aquelas que não foram inseridas na fase de projecto e para cada uma dessas situações deve apresentar propostas preventivas. Neste plano também têm que ser consideradas as redes de electricidade, de gás de água e outras infra-estruturas provisórias bem assim como um detalhado plano delimitativo de acesso de pessoas ao local e de veículos.

A forma como as máquinas de trabalho vão ser manuseadas e até mesmo as cargas e descargas de materiais também são importantes factores a ter em conta, e, de igual forma, todos os outros equipamentos que vão servir para auxiliar os trabalhos.

Não se fica por aqui o Plano de segurança. De facto ainda vamos a meio. É que dele devem ainda fazer parte todas as informações relativas aos materiais que vão ser usados, pois alguns constituem, por si, um elevado factor de risco, as substâncias inflamáveis, por exemplo.

A acomodação de materiais no estaleiro e o facto de poderem estar sobrepostas ou não também será incluída e, como ela, deverá conter um calendário pormenorizado dos trabalhos.

Sendo certo que, por mais correcto e concreto que esteja elaborado o Plano de Saúde e Segurança não exclui a possibilidade de ocorrência de acidentes ele deve prever também essa possibilidade e assim conter uma lista das medidas de socorro e de evacuação a efectuar em caso de necessidade.

Junta-se-lhe os parâmetros relacionados com a arrumação e limpeza e as medidas normais de organização do estaleiro.

Prevê-se e regulam-se também as circunstâncias que deverão regular as relações entre as entidades envolvidas na obra, ou seja, os empreiteiros, os subempreiteiros e os trabalhadores independentes. No âmbito dessas relações estabelecem-se as formas como vão ser distribuídas as informações entre eles.

Importam que fiquem também acertados os locais, as condições e a localização desses locais que servirão de apoio ao pessoal de trabalho, nomeadamente os dormitórios, os vestiários, os balneários as instalações sanitárias e os sítios onde farão as refeições.

10.5.2 Fiscalização

O objectivo do cumprimento do estipulado no contrato entre o dono de obra e o empreiteiro, devendo nesta prestação de serviços a fiscalização desempenhar, entre outras, as seguintes funções:

- » Controlo dos processos de execução;
- » Controlo de Qualidade;
- » Controlo da Segurança da Construção;
- » Controlo de Quantidades e Custeamentos;
- » Controlo do Planeamento ou de Prazos;
- » Acompanhamento Ambiental.

O controlo dos processos de execução consiste num conjunto de procedimentos a implementar pela Fiscalização, nomeadamente no respeitante à verificação e comparação em obra com o especificado no projecto no respeitante aos materiais, processos construtivos, equipamentos, soluções técnicas a adaptar pelo empreiteiro, etc.

O controlo de qualidade passa pela implementação de um Sistema de garantia da Qualidade da obra e será desenvolvido a partir de um documento base, o Caderno de Encargos do projecto, onde estão definidas as características dos materiais a utilizar, os procedimentos a seguir na execução dos trabalhos e os ensaios a desenvolver.

Os materiais devem obedecer a determinados padrões de qualidade, sem os quais a qualidade final não será atingida. Sempre que possível, devem ser certificados ou homologados – por ex. aços para construção, tubagens para redes de abastecimento de águas ou drenagem.

Para o controlo da segurança da construção, o dono da obra deve nomear um Coordenador de Segurança em obra para assegurar as acções referentes à segurança da construção, acções que devem estar contempladas no Desenvolvimento Prático do Plano de Segurança e Saúde, tendo por objectivo a prevenção de acidentes de trabalho e doenças profissionais.

O controlo de custos tem por funções tratar de questões relacionadas com custos e facturações devendo analisar, prever e controlar os custos necessários à execução das obras, comparando o realizado com o cronograma financeiro da empreitada, ou seja, deve permitir ter em cada momento o ponto de situação financeiro da obra, assim como prever o seu custo final.

Este controlo é por vezes difícil de por em prática, nomeadamente nas obras que resultam de projectos mal elaborados, com erros ou com omissões, ou quando sofrem muitas alterações durante o decorrer dos trabalhos.

O controlo de planeamento trata de questões relacionadas com o cumprimento de prazos e deve ser feito com base num Plano de Trabalhos (vide anexo 4) que traduza o modo de execução da obra e onde seja feita a listagem das actividades necessárias à sua concretização, cujo número e complexidade crescem naturalmente com a dimensão da obra e complexidade do processo construtivo.

O acompanhamento ambiental tem como referência documental básica o Estudo de Impacte Ambiental que acompanha o Projecto de execução assim como o parecer que vier a ser emitido pela entidade competente e consiste em verificar a implementação de todos os procedimentos e medidas de minimização ambiental previstas que venham a ser solicitadas pelo dono de obra por um lado e por outro em acompanhar o empreiteiro na identificação de impactes não previstos e definição de medidas correctivas.

A execução física do correspondente contrato abrange as acções conjugadas do adjudicatário e da entidade adjudicante para garantir a qualidade da construção e assegurar o cumprimento do prazo previsto, face aos preços acordados. Assim, o representante do Dono da Obra é a entidade designada por Fiscalização e tem por missão fundamental verificar se a acção do empreiteiro cumpre aquele contrato, designadamente quanto à qualidade da execução, quanto aos prazos e quanto aos custos.

As funções enunciadas são realizadas através de tarefas específicas, tendo a fiscalização poderes para exercer os direitos e competências atribuídas e praticar os actos que se revelem necessários ou convenientes à defesa dos interesses do Dono de Obra.

No caso de ocorrerem desvios relativamente ao previsto, a Fiscalização deverá ter uma acção mais activa, conducente à regularização desses desvios, que passa pelo desenvolvimento de acções para tentar reduzir ou eliminá-las ou em alternativa passa pela aplicação das sanções previstas no contrato.

10.5.2.1 Informação e Controlo Administrativo

Para além das áreas funcionais descritas e como apoio à sua implementação, deve ser criado um Sistema de Informação e Controlo Administrativo, que recebe, regista e encaminha toda a informação, através das seguintes acções:

- » Organizar e manter actualizado um arquivo de toda a documentação e informação técnica e administrativa relativa à obra;
- » Elaborar relatórios mensais contendo:
 - ✓ Análises pormenorizadas;
 - ✓ Informações;
 - ✓ Dados e estatísticas recolhidas nas obras;
 - ✓ Pareceres;
 - ✓ Recomendações e propostas decorrentes da actuação da Fiscalização.
- » Garantir a apresentação de:
 - ✓ Todos os desenhos, em papel e suporte informático;
 - ✓ Alterações e aditamentos introduzidos ao projecto durante a execução das obras e a promover a sua classificação;
- » Organizar e manter actualizado um registo informático de toda a documentação e informação técnica e administrativa relativa ao desenvolvimento da obra;
- » Elaborar e actualizar os registos dos consumos unitários dos trabalhos realizados, designadamente para verificar a orçamentação de trabalhos não previstos mas necessários à realização da obra;
- » Proceder ao registo diário das principais actividades desenvolvidas pelos diferentes intervenientes;
- » Coligir a informação sobre o desenvolvimento da obra, incluindo reportagens fotográficas.

10.5.2.2 Controlo dos processos de execução:

À Fiscalização compete:

- » Verificar e comparar permanentemente:
 - ✓ Os materiais, os processos, os equipamentos e as soluções técnicas adaptadas pelo empreiteiro na execução da obra com as cláusulas, condições e características estabelecidas no projecto, no contrato da empreitada e nas restantes disposições legais em vigor;
- » Analisar e assegurar a correcta materialização dos projectos aprovados e as eventuais alterações dos mesmos;
- » Assegurar a realização de todos os ensaios previstos no Caderno de Encargos e nos contratos das empreitadas, assim como propor outros que entenda necessários;

- » Dar parecer sobre propostas apresentadas pelo empreiteiro referentes a alterações aos materiais, equipamentos e processos de construção a utilizar na obra;
- » Analisar as alterações que venham a ser introduzidas ao projecto patenteado para adjudicação da obra ou aprovado para execução, verificando a adequação das soluções previstas e a sua conformidade com as disposições legais e regulamentares aplicáveis;
- » Analisar e verificar a conformidade dos:
 - ✓ Materiais aplicados;
 - ✓ Equipamentos utilizados;
 - ✓ Processos de construção utilizados pelo empreiteiro;
- » Fiscalizar a qualidade das operações executadas pelo empreiteiro e verificar com recurso a meios topográficos a implantação das partes integrantes da obra e a sua geometria, antes e durante a sua execução, para garantir a boa execução e a correcta materialização dos projectos aprovados;
- » Verificar a adequação do projecto às efectivas condições no terreno, alertando atempadamente o Dono de Obra e o Projectista para as incongruências detectadas;
- » Controlar e participar na realização dos ensaios laboratoriais da obra previstos no contrato e nos requeridos pelo Dono de Obra, pelo Projectista ou por outras entidades especializadas;
- » Analisar o plano do estaleiro e de outras instalações provisórias, verificando a sua qualidade e conformidade com o estabelecido no contrato e legislação aplicável;
- » Elaborar e participar nos processos conducentes à consignação, montagem e colocação em serviço, recepção provisória e definitiva da obra ou partes dela.

10.5.2.3 Verificação de quantidades e custeamentos

Ao contrário do que deveria ser normal, é usual haver desvios de custos durante a execução das obras, pelo que neste domínio, o que deveria ser excepção se torna habitualmente como regra.

As principais causas para a existência de desvios dos custos das obras são:

- a) Erros e omissões do projecto, geralmente devido aos mesmos serem feitos com:
 - » Custos mínimos por redução de honorários, a pedido dos clientes;
 - » Prazos muito curtos, geralmente por pressão dos clientes, muitas vezes insuficientes para o tempo necessário à maturação do projecto;

- » Pouca qualidade dos projectos relativamente à que deve ser requerida, devido a várias causas;
- b) Falta de coordenação entre os diversos projectos / especialidades;
- c) Escassez de informação transmitida ao projectista durante a execução do projecto, devido a definições insuficientes ou no limite a inexistência de definições;
- d) Falta de um Programa Base, que permita desenvolver o projecto de acordo com as definições que deveriam ser dadas ou transmitidas pelo dono de obra, tendo em conta o objectivo da obra ou dos futuros utilizadores, havendo até casos em que o Dono de Obra não sabe bem o que quer;
- e) Alterações introduzidas em obra, por não terem sido pensadas previamente durante a execução do projecto.

Da experiência, verifica-se que em qualquer obra, quanto melhor a qualidade do projecto, mais fácil e rigoroso é o Controlo de Custos e também de Planeamento durante a fase de construção. Em qualquer obra, o controlo de custos significa, para cada momento:

- » Ter o ponto de situação financeiro da obra;
- » Poder prever antecipadamente, a situação financeira no final da obra, estimando o seu custo final;
- » Tomar atempadamente medidas para corrigir desvios que eventualmente possam surgir, anulando-os ou diminuindo-os.

Face às situações mais correntes existentes em obra, a Fiscalização tem por funções tratar de questões relacionadas com custos e facturação, devendo para isso:

- » Analisar, prever e controlar os custos necessários à execução das obras, comparando o realizado com o cronograma financeiro da empreitada;
- » Fazer uma previsão de facturação (previsão do custo final da obra);
- » Garantir e assegurar o controlo contabilístico das obras;
- » Implementar um esquema de recolha de elementos sobre o andamento da obra e dos fornecimentos para permitir:
 - ✓ O estabelecimento das normas dos respectivos autos de medição
 - ✓ A conferência:
 - » das quantidades de trabalho realizadas;
 - » dos materiais e equipamentos entregues;

- » dos materiais usados ou rejeitados e retirados.
- » Controlar e registar diariamente os trabalhos realizados (para quantificação dos valores orçamentais e utilizando os registos de consumos):
 - ✓ Contratuais;
 - ✓ Imprevistos.
- » Controlar os materiais fornecidos directamente pelo Dono de Obra e aprovar todos os materiais a aplicar na obra fornecidos por terceiros;
- » Proceder mensalmente às medições dos trabalhos e fornecimentos realizados, à elaboração dos autos de medição da obra, a apresentar ao Dono de Obra e informar e dar parecer sobre reclamações eventualmente apresentadas pelo empreiteiro e fornecedores;
- » Determinar com base nas medições e nas fórmulas de revisão de preços da empreitada, os pagamentos devidos ao empreiteiro;
- » Elaborar:
 - ✓ A conta corrente da obra, bem como as previsões mensais da evolução dos pagamentos a efectuar ao empreiteiro, submetendo-os à aprovação do D.O.;
 - ✓ A conta final de cada empreitada;
 - ✓ Todos os pedidos de trabalhos a mais e a menos em condições de serem submetidos à aprovação.
- » Analisar e dar parecer fundamentado sobre eventuais preços novos, globais ou unitários, para trabalhos apresentados pelo empreiteiro;
- » Conferir e controlar todas as:
 - ✓ Facturas e notas de crédito emitidas pelo empreiteiro e fornecedores após aprovação dos respectivos trabalhos contratuais, a mais e a menos que lhe deram origem;
 - ✓ Facturas de revisões de preços emitidas pelo empreiteiro, devendo propor fundamentalmente ao D.O. a sua aprovação ou rejeição de acordo com as normas contratuais e legais.

10.5.2.4 Controlo do planeamento

Para exercer o controlo de planeamento de qualquer obra, torna-se necessário haver um Plano de Trabalhos que traduza o modo de execução da obra e onde seja feita a listagem

das actividades necessárias à sua concretização, cujo número e complexidade crescem naturalmente com a dimensão da obra e complexidade do processo construtivo.

Para elaborar o planeamento, há que começar por planificar o projecto e para isso têm de se listar todas as actividades necessárias à sua execução.

De seguida terá de se atribuir a cada actividade um tempo para a sua realização.

Finalmente, as actividades serão ligadas entre si através da atribuição de precedências ou sequências, por forma a obter-se um encadeamento ou ordenação e um tempo total para a execução do projecto.

É através desta interligação das actividades que se percebe como a obra vai ser executada.

Após a elaboração do plano de trabalhos que tem uma configuração idêntica ao do anexo 4 – diagrama de barras ou de Gantt, verifica-se que há actividades cujos tempos vão condicionar o tempo total, designadas por críticas, enquanto outras podem ser realizadas um pouco mais tarde ou mais cedo sem prejuízo do prazo de conclusão, dependendo por exemplo da disponibilidade dos meios envolvidos, sendo designadas por actividades folgadas.

Em resumo:

- » O plano de trabalhos relativo à execução de qualquer empreendimento consiste em estudar, dentro dum dado processo construtivo, que deve e quando deve ser executado.
 - ✓ A análise do plano de trabalhos, juntamente com a memória descritiva, apresentados pelo adjudicatário permite à fiscalização saber como vai ser executada a obra e facilita assim o seu controle de execução.
- » O planeamento é uma actividade fundamental e imprescindível na gestão de qualquer empreendimento, podendo eliminar eventuais problemas devidos a estrangulamentos no processo construtivo, facilitar o aprovisionamento atempado dos materiais e evitar quaisquer atrasos durante a construção.
- » Os principais objectivos do planeamento são:
 - » Definir e calendarizar actividades;
 - » Estabelecer relações entre actividades;
 - » Verificar quais as actividades cujas durações podem condicionar o prazo de execução – actividades críticas;
 - » Prever os recursos necessários a cada uma das actividades – mão-de-obra, materiais, equipamento;

- » Determinar/Estimar a duração total da obra – prazo de conclusão;
- » Durante o progresso dos trabalhos, comparar as actividades realizadas com o planeado de início.
- » Deve ter-se sempre presente:
- » Um bom planeamento implica um bom conhecimento:
 - ✓ Da obra – tipo de obra: construção civil, infra-estruturas, estradas ou arruamentos, pontes ou viadutos, etc., para efectuar a sua divisão nas diferentes actividades
 - » Do modo de execução da obra (para poder estabelecer relações entre actividades)
- » Na elaboração do planeamento:
 - ✓ Todas as actividades devem ser referidas por números sequenciais
- » Deve ser:
 - ✓ Estimada duração/tempo de realização de cada actividade
 - ✓ Criada a interdependência entre cada actividade
- » Qualquer actividade deve ter pelo menos uma
 - ✓ Antecessora, excepto a primeira
 - ✓ Sucessora, excepto a última

Logo que começa a execução da obra, deverá ser feito o seu acompanhamento a partir da introdução do progresso de cada uma das actividades, reflectindo as barras do diagrama Gantt essa informação

A frequência de actualização do progresso das actividades depende do maior ou menor controlo, sendo nos casos correntes de periodicidade semanal ou quinzenal.

Todas as actividades têm datas de início e de conclusão que podem ocorrer antes ou depois do previsto no cronograma inicial, ou durações que podem ser maiores ou menores relativamente ao previsto.

Através da instrução Tracking seguimento do projecto, após a actualização dos dados é possível ter a informação sobre o seu estado de desenvolvimento num dado momento: datas de inicio e de conclusão das actividades, % de execução das actividades, duração e custo real, o que falta realizar das actividades, trabalho actual realizado, previsão das datas de conclusão e do custo final da obra.

Para um correcto controlo de planeamento das empreitadas, a fiscalização deve:

- » Analisar os Planos de Trabalho propostos pelo empreiteiro para a realização dos trabalhos contratuais e propor as correcções necessárias, de modo a respeitar as datas limite acordadas;
- » Acompanhar o desenvolvimento das obras, identificar e caracterizar quer os potenciais desvios, quer os desvios verificados e propor acções necessárias à sua correcção parcial ou total e/ou à sua eliminação futura;
- » Proceder a verificação e registo do progresso dos trabalhos;
- » Implementar as medidas aprovadas pelo D.O. com o objectivo de evitar e/ou recuperar eventuais atrasos;
- » Actualizar as estimativas de duração dos trabalhos por realizar, tendo em conta as durações efectivas já verifica das nos trabalhos realizados;
- » Apresentar diagramas/programas de trabalhos actualizados.

10.5.2.5 Documentos que a fiscalização deve elaborar

No que se refere às datas principais definidoras dos prazos de conclusão e de garantia das empreitadas a fiscalizar:

- » Auto de consignação de trabalhos - data do início oficial das obras (artigos 355º a 360º do CCP);
- » Autos de medição dos trabalhos - em princípio mensalmente até final da obra, para pagamento dos trabalhos ao empreiteiro (artigos 387º a 391º do CCP);
- » Autos de suspensão ou paragem de trabalhos - em casos de força maior, como última solução (artigos 365º a 369º do CCP);
- » Autos de vistoria para efeitos de recepção provisória parciais ou totais - marcam a data do final efectivo das empreitadas e o correspondente início de contagem do prazo de garantia (artigos 394º a 397º do CCP);
- » Autos de vistoria para efeitos de recepção definitiva - marcam o fim dos prazos de garantia estipulados no programa de concurso, caderno de encargos e contrato escrito (artigo 398º);
- » Informações escritas, justificando e propondo a adjudicação e pagamento de trabalhos adicionais indispensáveis sobre:
 - ✓ Prorrogações de prazo solicitadas pelo empreiteiro (artigo 374º do CCP);

- ✓ Pedidos de adiantamento por parte do empreiteiro;
 - ✓ Revisão de preços por parte do empreiteiro;
 - ✓ Alterações do projecto, solicitadas pelo empreiteiro ou pelo D.O., ou até apresentadas pela própria fiscalização;
 - ✓ Reclamações referentes a erros ou omissões do projecto apresentadas pelo empreiteiro;
 - ✓ Necessidade de rescisão do contrato com o empreiteiro, em caso de força maior (artigo 405º do CCP);
 - ✓ Contas finais das empreitadas.
- » Emissão de ofícios para:
- ✓ Empreiteiro, entidades privadas e, sobretudo, oficiais que possam ter influência na execução dos trabalhos;
 - ✓ Projectistas, solicitando esclarecimentos aos projectos.
 - ✓ Instruções, Comunicações, Não Conformidades, Notificações, Boletins de Progresso e outros documentos para o empreiteiro, necessários à realização das funções;
- » Elaboração de:
- ✓ Relatórios mensais sobre o andamento das obras - aspectos técnicos e económicos.
 - ✓ Todos e quaisquer documentos escritos solicitados por entidades oficiais interessadas.
 - ✓ Actas de reuniões, que poderão ter a seguinte agenda.

Ordem de Trabalhos para as Reuniões de obra, com o objectivo de manter o D.O. informado sobre a actual situação da obra e programar as actividades seguintes:

- » Situação dos trabalhos - referindo se estão ou não de acordo com o Plano de Trabalhos apresentado, fases que se vão concluindo, as que estão em execução e as que se iniciam;
- » Planeamento - seu desenvolvimento, previsão pelo seu andamento se o ritmo da obra é o previsto;
- » Projecto - necessidade de fazer alterações ao projecto de execução e citar as implicações que originam. Elaboração de outros projectos necessários ao longo da obra – projecto variante, projecto de arranjos exteriores, etc;

- » Alterações - impostas pelo D.O. ou por outros factores;
- » Materiais - artigo onde se vai escolhendo e aprovando os materiais de acabamentos com a devida antecedência;
- » Higiene e Segurança - dos trabalhadores, da circulação e acessos da obra, limpeza;
- » Controlo Financeiro;
- » Diversos;
- » Trabalhos a mais - normalmente surgem no decorrer da obra, por escolhas ou alterações do D.O., erros de projecto, etc.

Como se conclui; estes pontos estão interligados e qualquer modificação ao inicialmente previsto, em termos de Caderno de Encargos, Projecto de Execução, irá necessariamente reflectir-se no valor final e no prazo.

10.5.3 Empreiteiro

10.5.3.1 Elaboração do contrato

Com a adjudicação da empreitada procede-se à elaboração e celebração do contrato da seguinte forma:

- a) Previamente à celebração, procede-se à apresentação da caução inicial caso esta seja requerida pelas peças patenteadas;
- b) Com o apoio da DJU, verifica-se a conformidade da minuta do contrato;
- c) Nos contratos privados, poderá ainda, ser aceite pelo cliente uma outra minuta que tenha sido apresentada com a proposta ou ainda outra que venha a ser acordada entre as partes;
- d) Nenhum contrato deverá ser efectuado sem que a sua minuta seja apreciada pela DJU;
- e) Previamente à assinatura do contrato, com a colaboração do departamento de Orçamentos é verificado se as peças anexas ao título contratual são idênticas às que deram origem à proposta final;
- f) O Contrato é outorgado pela Administração da Empresa ou alguém por ela nomeado.

Os trabalhos em obra não terão início sem a elaboração do respectivo contrato. Na impossibilidade de se obter o texto final do contrato definitivo antes do início da obra, nomeadamente por motivo de urgência, deve optar-se por requerer uma carta-contrato ou uma

carta de adjudicação que terá obrigatoriamente de ser assinado pelas partes, e na qual conste, no mínimo:

- a) Reconhecimento do Dono de Obra;
- b) Identificação do Empreiteiro;
- c) Objecto;
- d) Prazo;
- e) Preço;
- f) Recepção e garantia;
- g) Legislação aplicável à empreitada;
- h) Período de tempo que deverá ocorrer até à formalização do texto contratual definitivo, do qual as cláusulas da carta-contrato, serão parte integrante.

O empreiteiro não deve conformar-se em prosseguir os trabalhos apenas com uma carta-contrato ou carta de adjudicação pelo que deve continuar a requerer o contrato por escrito insistentemente.

10.5.3.2 Entrega da obra

A obra não deve começar sem um acto formal de consignação (entrega), seja total seja parcial, através dum documento escrito e assinado em duplicado (auto de consignação).

Com a consignação estabelece-se oficialmente a data de início e, por conseguinte, dá-se início à contagem do prazo da obra, à disponibilização dos locais onde irão ser realizados os trabalhos e à entrega das peças escritas ou desenhadas complementares do projecto que sejam necessárias para que se possa proceder à execução da obra.

Para o CCP o prazo de realização da obra tem início a partir do momento em que se concretiza o acto de consignação, em que esta é entregue, mesmo que tal se processe apenas de uma forma mais ou menos parcial. O artigo 362º do CCP onde estão determinadas estas considerações diz ainda que também se deve comunicar ao executante da obra o Plano de Segurança e Saúde.

O Empreiteiro não assinará autos de consignação cujo teor não respeite às seguintes condições:

- a) A realidade existente seja diferente à descrita no auto;
- b) Não seja apresentada a licença de construção (Obras particulares);
- c) Não ter sido feita a informação antecipada da abertura do estaleiro;
- d) Não esteja aprovado o PSS de Execução.

Em caso de divergência com o seu teor, o empreiteiro fará exarar no auto a sua reclamação ou reserva e só o assinará nessas condições, apresentando a sua fundamentação no prazo de 15 dias de calendário conforme o CCP, e para a qual solicitará o apoio da DJU.

No caso de obras particulares, é igualmente obrigatório nesta fase que o responsável pela obra verifique se o terreno de implantação da mesma é propriedade do outorgante do contrato de empreitada, desde que não fique deste logo indicado no contrato.

Havendo desconformidade, deve a consignação ser suspensa e a situação reportada à ADM e à DJU.

10.5.3.3 Gestão do projecto

No caso de a empreitada ser de concepção/ construção, terá início o processo de desenvolvimento do projecto de execução, antes da consignação conforme o CCP, salvaguardando os prazos estabelecidos para análise e aprovação dos intervenientes.

Nestas circunstâncias, o desenvolvimento do projecto deverá respeitar os processos construtivos, natureza dos trabalhos e quantidades consideradas no programa preliminar e no projecto base que suportou o mapa de quantidades da proposta. No caso particular de CDH's (Contrato de Desenvolvimento para a Habitação) o desenvolvimento do projecto deverá respeitar como base o orçamento inicialmente apresentado.

Quando o projecto de execução é entregue pelo Dono da Obra, o responsável da obra deve procurar eventuais pontos de melhoria técnica ou economicamente favoráveis que sugerirá ao cliente em conjunto com a proposta comercial.

Nestes casos, o projecto de execução deverá definir com rigor todos os trabalhos a realizar, devendo para tal ser solicitado ao Dono da Obra todos os elementos necessários à sua completa definição.

Sempre que a solução adoptada em projecto seja tecnicamente inconveniente/ desajustada, com consequências futuras na qualidade e desempenho da obra, o responsável da obra alertará este facto ao cliente de forma formal.

10.5.3.4 Planeamento do Trabalho

A EE deverá proceder ao ajustamento do plano de trabalhos ao plano final de consignação, segundo o CCP, no prazo legal ou contratualmente estabelecido.

O Artigo 361º/4 do CCP estipula que se deve fazer a adaptação do plano de trabalho ao plano final de consignação e que esta adaptação só diz respeito a questões relacionadas com os prazos parciais e nunca com os preços contratualizados ou com o prazo de execução

global. O mesmo artigo, no seu número 7, esclarece também que o Dono da Obra não se pode limitar a fazer uma aprovação parcial do plano de trabalhos, ele tem aceitar o dito plano na íntegra.

O Director de Obra deverá ter o Plano de Trabalhos detalhado e permanentemente actualizado. O mesmo deve elaborar um controlo do planeamento com identificação dos desvios verificados semanalmente e reportando-o ao seu superior.

O plano de trabalhos inclui, obrigatoriamente o correspondente plano de pagamentos (vide anexo 5), plano de utilização de Mão-de-Obra (vide anexo 6) e plano de utilização de equipamento (vide anexo 7).

Sempre que por razões que não sejam imputáveis à EE, o plano de trabalhos tenha de ser modificado, deverá a empresa apresentar, no mais curto espaço de tempo possível, o novo plano de trabalhos e correspondente plano de pagamentos, fazendo reserva de apresentar posteriormente eventuais sobrecustos que decorram desta alteração.

No caso de existirem fornecimentos do Dono da Obra, deverão constar as datas em que os materiais, serviços e subempreitadas deverão ser disponibilizados.

10.5.3.5 Incorreção e Supressões

No CCP os erros e omissões devem ser detectados, listados e sujeitos à apreciação do dono da obra antes da apresentação da proposta (até ao 5/6 do prazo), devendo ser supridos na proposta se os mesmos forem aceites pelo dono da obra (artigo 61º do CCP).

Ou, não sendo possível a sua detecção em fase pré-contratual, nos 30 dias a contar da data em que sejam detectados ou lhe seja exigível a sua detecção (artigo 378º do CCP) sob pena de ser responsável pelo custo total dos mesmos.

Deste modo, devem ser detectados os erros e omissões do caderno de encargos que digam respeito a:

- a) Pontos ou informações não conformes com a veracidade;
- b) Índole ou quantia de quotas precisamente essenciais à execução completa do objecto do contrato;
- c) Conjecturas técnicas que não se mostrem capazes de garantir a praticabilidade do projecto.

O empreiteiro só tem o dever de execução de trabalhos de suprimento de erros e omissões após receber uma ordem escrita do dono da obra ou da fiscalização e lhe serem entregues os todos os elementos necessários.

10.5.3.6 Exposição de outros Trabalhos

Sempre que por solicitação do cliente ou por outras razões objectivas se verificarem alterações às peças de contrato que serviram de base à elaboração dos preços, e que daí decorram sobrecustos, ou a realização de trabalhos novos cuja espécie ou quantidade não hajam sido previstos ou incluídos no contrato, o responsável pela obra apresentará formalmente ao dono da obra os respectivos custos, registando as respectivas implicações, incluindo prorrogações de prazo, se a isso conduzirem.

Existem três tipos de trabalhos a mais (TAM's):

- a) Trabalhos da mesma espécie de outros previstos no contrato e a executar em condições semelhantes (trabalhos contratuais com quantidades insuficientes na lista de quantidades da obra);
- b) Trabalhos da mesma espécie de outros previstos no contrato mas a executar em condições diferentes (trabalhos novos com preços novos);
- c) Trabalhos de espécie diferente dos previstos no contrato (trabalhos novos com preços novos);

Nos TAM's previstos na alínea a) aplica-se o valor monetário antevisto em contrato e também se respeitam os prazos parciais aí apontados quando digam respeito a trabalhos similares.

Nos TAM's previstos nas alíneas b) e c) deve o empreiteiro apresentar uma proposta de preço e prazo de execução.

Para trabalhos a mais com preços contratuais ou preços novos, os trabalhos só devem ser iniciados, depois da recepção de uma ordem escrita do dono da obra acompanhada das alterações aos elementos de projecto necessários à sua execução, e da apresentação de uma proposta de preço e prazo pela empresa e sua aprovação por parte do dono de obra. Tratando-se de projecto do empreiteiro, a ordem de trabalhos a mais implica a obrigação de alterar os elementos de solução de obra.

Na falta de acordo:

- a) No caso de obra pública, aplica-se o preço da contraproposta do dono da obra, procedendo-se à rectificação das quantias pagas em função do saldo que resultar da decisão judicial ou arbitral,

- b) No caso de obra privada aplica-se o que estiver previsto contratualmente. Contudo, os trabalhos a mais nunca deverão ser Iniciados sem o acordo entre as partes quanto ao seu preço.

Quando se realizam trabalhos por força da necessidade dos mesmos uma vez que vieram suprir algum erro ou esquecimento esses trabalhos não podem ser considerados TAM's. Neste caso também não importa a quem coube a responsabilidade dos erros ou dos esquecimentos.

Condições de Execução de TAM's no CCP (artigo 370º/2 do CCP):

- a) O Valor a pagar pelos TAM's pode ser deduzido no preço dos trabalhos que não chegaram a ser feitos, mesmo que não se tratem de trabalhos da mesma índole, mas o valor a pagar não pode ser superior a 5% do preço previsto em contrato. Na Região Autónoma dos Açores este limite é de 25% (artigo 250 do DLR 15/2009/A de 6 de Agosto)
- b) Uma excepção que se prende com obras de carácter marítimo-portuárias ou geológicas ou ainda complexas como os túneis possibilita que o limite de 5% seja ampliado para 25%.
- c) No fim estas contas, soma de valores de TAM's e subtracções de trabalhos a menos, nunca podem ultrapassar os 50% do preço de contrato.

Depois de realizados, os trabalhos a mais serão sempre medidos e lavrado documento de medição com a fiscalização, ou se esta recusar ou faltar ao acto de medição, serão os mesmos medidos pela própria empresa na presença de duas testemunhas, remetendo de imediato ao dono da obra o respectivo resultado por fax ou carta.

No caso das obras públicas, sempre que os trabalhos a mais tenham de ser objecto de contrato adicional, o referido contrato tem de ser celebrado o mais rapidamente possível, de acordo com as regras referidas no item 10.5.3.1, e sem o qual não se efectuará a Recepção Provisória da obra.

No caso de obras particulares, a gestão dos trabalhos a mais deve cumprir o estipulado no contrato de empreitada, devendo ser aprovados antes da sua execução, mas sempre cumprindo o estabelecido anteriormente mencionado para obras privadas.

O responsável pela obra deve insistir por escrito com o dono de obra para a celebração dos contratos adicionais (obras públicas) / aprovação dos trabalhos (obras particulares), sempre que os trabalhos se estejam a desenvolver sem a respectiva formalização contratual.

10.5.3.7 Gestão do prazo contratual

Sempre que ocorram factos não imputáveis ao empreiteiro e que, ao abrigo do contrato e legislação aplicável lhe couber essa possibilidade, o responsável pela obra deverá solicitar todas as prorrogações de prazo a que tenha direito em tempo útil.

Para além dos registos dos diversos factos que consubstanciam motivo para o pedido de prorrogação de prazo da empreitada, este deverá ser formulado com o apoio do DJU para revisão e suporte jurídico.

O prazo contratual poderá vir a ser prorrogado pelo dono de obra nas seguintes circunstâncias:

- a) Por alterações ao projecto decorrentes de erros e omissões (nas obras cujo contrato prevê esta situação);
- b) Para se fazerem TAM's ou para se executarem trabalhos de correcção de erros ou reposições de faltas.
- c) Pela inutilização de trabalhos já feitos de harmonia com ordens recebidas;
- d) Por introdução de variantes, ainda que propostas pelo empreiteiro e aceites, se daí resultar necessidade de maior prazo;
- e) Por alterações ao projecto ordenadas pelo dono de obra;
- f) Por falta de entrega oportuna de terrenos ou peças escritas ou desenhadas do projecto preliminar que prejudiquem o normal desenvolvimento do plano de trabalhos;
- g) Por modificação do plano de trabalhos, por conveniência e iniciativa do dono de obra, que afecte o prazo contratual;
- h) Por modificação do plano de trabalhos, por causa não imputável ao empreiteiro, que afecte o prazo contratual;
- i) Por demora na entrega ao empreiteiro, antes das datas previstas no plano de trabalhos para o começo de qualquer actividade, dos elementos técnicos como sejam os planos, perfis, alçados, cortes, cotas de referência e demais indicações necessárias para a execução da obra de acordo com o projecto;
- j) Por interrupção dos trabalhos por via da existência de achados arqueológicos no local dos trabalhos;

- k) Por modificação dos locais pré-designados pelo dono de obra para extracção de materiais, se daí resultar não apenas sobre custo, mas também diminuição do ritmo previsto no plano de trabalhos;
- l) Por atraso do dono de obra na aprovação de materiais, que hajam de ser sujeitos à sua inspecção antes de aplicados;
- m) Por suspensão dos trabalhos por iniciativa do dono de obra;
- n) Por causa de força maior nos termos e pelo prazo constante do respectivo auto.

Os factos e datas relevantes relacionadas com os pontos anteriores devem ser registados em correspondência, actas de reunião ou livro de obra, devendo ser apresentadas as respectivas reclamações ao dono da obra no prazo legal ou contratualmente estabelecido.

10.5.3.8 Verificação de Valores

Sempre que previsto e nas condições dispostas no contrato, o responsável da obra, em articulação com os serviços financeiros, assegura a apresentação e aprovação junto do Dono da Obra da Revisão de Preços do contrato.

Serão objecto de revisão os preços quer apresentados na proposta quer os posteriormente aprovados no decorrer da obra.

10.5.3.9 Facturação ao Cliente

O DOB promove as acções junto do dono da obra ou seu representante com vista à elaboração e aprovação do Auto de Medição de situação mensal de acordo com o estabelecido no contrato.

10.5.3.10 Cobranças e Gestão da Dívida

Após a aprovação do Auto Mensal, o DOB faculta o mesmo à DFA para emissão da respectiva factura. A factura deve ser enviada para o Cliente acompanhada de cópia da respectiva folha resumo assinada / carimbada.

Nos contratos com os Clientes deverá ficar definido, na medida do possível, que o prazo de pagamento deverá contar a partir da data de aprovação do Auto de Medição pelo Cliente,

O DOB tem de ter conhecimento da evolução da facturação da obra, respectivo grau de cumprimento e, se aplicável, dos decorrentes juros de mora incorridos pelo dono de obra, mediante articulação que deve ser estabelecida permanentemente com a área financeira da empresa.

A DFA enviará carta de cobrança logo que a factura vence e não há pagamento.

No caso da falta de pagamento ultrapassar os 30 dias a DFA entregará o processo à DJU, devendo a DOB suspender imediatamente os trabalhos assim que ultrapassados os 30 dias após a data de vencimento, recorrendo ao apoio da DJU para assegurar que são salvaguardadas responsabilidades contratuais.

Em caso algum poderão ser emitidas facturas, que estejam no seu descritivo, desconformes com os trabalhos efectivamente realizados.

A facturação em caso algum pode ser dirigida a pessoa jurídica diferente da que contratou o trabalho, salvo nos casos expressamente consagrados no contrato e que tenham sido apreciados pela DJU.

10.5.3.11 Gestão de Reclamações ao Cliente Reclamações

Qualquer ocorrência que possa determinar o direito a reclamação / indemnização do Cliente deverá ser comunicada de imediato à DJU, cabendo ao DOB/DC juntar e enviar imediatamente os documentos necessários.

As reclamações para efeitos de reposição do equilíbrio financeiro têm de ser apresentadas ao Cliente, fundamentadas e documentadas, até 30 dias a contar do facto que lhe deu origem o DOB/DC deverá envolver sempre a DJU.

As empreitadas ao abrigo do CCP, em caso de discordância face ao conteúdo de um Auto, o DOB/DC deverá:

- a) Registrar a discordância no próprio auto, tendo 15 dias para fundamentar em exposição essa reclamação;
- b) Nada fazendo constar do auto, apresentar a reclamação fundamentada em 10 dias.

Nas restantes situações para efeitos de constituição de um processo de reclamação o DOB/DC deverá solicitar apoio e envolver atempadamente a DJU.

10.5.3.12 Acto de Admissão Provisória (auto de recepção)

Logo que a obra esteja concluída, o responsável pela obra procede ao pedido formal de vistoria para o efeito de recepção provisória da empreitada.

O responsável pela obra, deve assegurar que o auto de recepção provisória seja assinado por todos os intervenientes e lavrado em duplicado, ficando um exemplar para o empreiteiro.

As empreitadas ao abrigo do CCP, o auto de Recepção Provisória deverá conter os elementos obrigatórios constantes no artigo 395º (inclui o plano de prevenção e gestão de resíduos de construção e demolição).

Declaração no Auto por parte do dono de obra, de que "todos os trabalhos estão correctamente executados (à excepção daqueles que são enunciados na lista, se for o caso) e que a obra não tem nenhum defeito ou deficiência aparente".

Do conteúdo do auto poderá o empreiteiro reclamar, e para a qual solicitará o apoio da DJU:

» Tendo 15 dias para fundamentar em exposição essa reclamação (artigo 345º do CCP).

O responsável pela obra deve certificar-se que não são emitidas consecutivas listas de deficiências. Caso estas existam:

- a) Devem ser assinalados os defeitos e deficiências detectadas, de modo claro e preciso, não sendo admitidas expressões genéricas.
- b) Deve o empreiteiro declarar quais os que aceita como defeitos ou deficiências e quais os que não aceita.
- c) Deve ser explícito o prazo em que o empreiteiro eliminará os defeitos e deficiências que aceitou.
- d) Deve mencionar o modo como as partes se propõem solucionar a divergência quanto aos defeitos objecto de discordância (Comissão de Peritos; Decisão Arbitral; Tribunal).
- e) Deve fixar a data em que é feita a Recepção Provisória, caso não o seja em acto contínuo.

No caso das obras de clientes particulares, o responsável pela obra só aceitará subscrever o Auto de Recepção Provisória, e proceder com isso à entrega da obra, asseguradas que estejam cumulativamente as seguintes condições:

- a) Estarem pagas pelo dono de obra todas as facturas vencidas referentes a trabalhos contratuais;
- b) Estarem formalmente aprovados pelo Dono de Obra os trabalhos a mais, no modo previsto contratualmente;
- c) Ou, no caso de impossibilidade, estarem descritos os trabalhos e/ou preços objecto de litígio e definido o modo da resolução do diferendo após a recepção;

- d) Encontrarem-se pagas pelo dono de obra todas as facturas vencidas referentes a trabalhos adicionais;
- e) Terem sido devolvidas ou reduzidas as garantias bancárias e cauções que não transitam, ou que transitam por menor valor, para o período de garantia;
- f) Sempre que possível de obter, estar aposta a assinatura do dono da obra com a menção "Aprovada" em todas as facturas que se vençam por via dos prazos contratuais posteriormente à recepção provisória, sejam de trabalhos contratuais ou adicionais;

Para as obras públicas:

- a) Estarem outorgados todos os contratos referentes a Trabalhos a Mais
- b) Declaração no Auto por parte do dono de obra, de que "todos os trabalhos estão correctamente executados (à excepção daqueles que são enunciados na lista, se for o caso) e que a obra não tem nenhum defeito ou deficiência aparente".

As facturas em factoring com risco, que se encontrem em mora no pagamento à sociedade de factoring à data da recepção provisória, são consideradas para o efeito como facturas vencidas e não pagas, consubstanciando uma situação impeditiva da entrega da obra.

O mesmo é aplicável para letras aceites, cujo vencimento inicial já tenha ocorrido e que se encontram a ser sucessivamente reformadas. Estas letras devem igualmente ser liquidadas até à data da recepção provisória. Não se deve aceitar reformas de letras com novos vencimentos para além do prazo previsto para a conclusão da obra.

O Acto de recepção provisória implica a entrega de outros documentos:

- a) O Livro de Obra ao Cliente, sendo que, se deverá acautelar uma cópia do mesmo para arquivo na empresa construtora;
- b) Os dados essenciais à composição da colecção técnica, e que são:
 - » A Identificação completa de todos os elementos que fazem parte do processo. Do Dono da obra, evidentemente mas também, daqueles que assinaram o projecto e ainda dos elementos responsáveis pela segurança, tanto no projecto como na obra propriamente dita. Ainda a Identificação do empreiteiro, dos subempreiteiros, se os houver, e de todos os trabalhadores independentes que forem contratados, sobretudo daqueles que virão a desempenhar tarefas importantes.
 - » Todas as informações técnicas relacionadas com o projecto geral e com os projectos de todas as especialidades. Por isso também contam neste item as memórias descritivas o projecto de execução e as telas finais que façam alusão aos

aspectos estruturais. Contam ainda as redes técnicas e os sistemas a serem usados bem como os materiais de segurança no trabalho.

- » Instruções e dados técnicos alusivos aos equipamentos de prevenção de riscos, bem como as informações necessárias ao seu manuseamento e conservação;
- » Todas as informações que se prendam com a Segurança no trabalho, sobretudo aquelas que digam respeito aos locais de maior risco.

10.5.3.13 Conta final

Nas obras públicas, o responsável pela obra só aceitará subscrever a Conta Final da Empreitada desde que a mesma contenha:

- a) Uma conta corrente que contenha os valores de todas as avaliações, verificações de preços e acertos que possam vir a ser feitos aos valores das reclamações já decididas;
- b) Um mapa indicando os preços unitários de todos os trabalhos a mais ou a menos dos que os previstos no contrato inicial;
- c) Uma lista dos trabalhos sobre que existam reclamações e que ainda não estejam resolvidos pelo empreiteiro. Nesta lista constará ainda os valores desses mesmos trabalhos.

Se o empreiteiro não concorda com a Conta Final, deverá reclamar da mesma sem a assinar, sendo o prazo de reclamação de 15 de calendário de acordo com o CCP.

10.5.3.14 Período de Garantia

Após a Recepção Provisória será elaborado o Relatório Final de Obra pelo DOB.

Também será realizado neste momento o Fecho contabilístico da obra.

Com estes dois procedimentos, é feita a passagem da obra para a Assistência Após Venda.

10.5.3.15 Recepção Definitiva

Concluído o prazo de garantia da obra, é solicitada a vistoria Conclusão do para efeitos de Recepção Definitiva da obra e a libertação das cauções que ainda estejam em poder do Dono da Obra

11 CONCLUSÃO

A área da gestão e direcção de obra é a mais englobante da Engenharia Civil. Considera-se assim sem qualquer tipo de pretensiosismo mas antes porque ela impõe, como se pode ver ao longo do presente trabalho, um vasto leque de obrigações incontornáveis e meticulosas, repletas de rotina e fundamentada em termos documentais a que não se pode fugir. Acresce ainda a estas razões o facto de nesta área existirem muitas minudências e de esses pormenores serem diferentes de obra para obra.

A complexidade da área de gestão começa logo na fase de concurso, alias determinante para a continuação ou não dos trabalhos, e logo então se devem atentar a todos os pormenores que às vezes, como se costuma dizer, podem fazer a diferença entre o ter e o não ter a efectivação do contrato. Mas não se ganham os concursos só por se dar atenção aos pormenores a esta tarefa é imperativo que se junte o empenho e a profissionalidade que respeitam o cumprimento de prazos, perfaçam o lucro e acautelem o aparecimento de conflitos.

É certo e legítimo esperar que as coisas corram na perfeição se se consegue estabelecer uma boa relação entre a gestão e a direcção pois uma e outra vivem associadas e em estreita dependência. Na prática este relacionamento encontra, a cada passo, entraves, que o podem prejudicar e por isso, estamos em crer, deve ser feito um planeamento meticuloso e atempado de todo o trabalho futuro, deve ser feito um bom planeamento e essa fase, a do planear, é, certamente muito importante. É precisamente aqui, neste planear o que vamos fazer durante o trabalho propriamente dito que também se devem equacionar as situações menos boas que podem vir a ocorrer, as situações excepcionais que acontecem em todas as obras sem excepção.

Neste sentido, o exposto no manual de procedimentos e boas práticas durante a fase de execução da obra reúne de uma forma clara e objectiva os moldes de actuação das respectivas entidades, permitindo ostentar um elevado nível de competência e diminuindo a ocorrência de possíveis conflitos. Em todo o caso, o referido documento não anula por completo a existência dessas desavenças ou contendas, ou desentendimentos, pois, tal como foi evidenciado durante este trabalho, cada empreendimento tem características únicas.

O facto de ocorrerem conflitos não é motivo para desânimo ou preocupação, pois estes podem tornar-se vantajosos para o produto final, neste caso, o propósito do contrato, a construção da obra. Em todo o caso, a resolução de tais conflitos pode ser ultrapassada com uma velocidade maior a partir da percepção de que as possibilidades para a solução dos

conflitos na construção civil não são um menu de técnicas independentes, mas sim uma estrutura flexível que pressupõe e tem como principal suporte a ideia de anulação dos pontos conflituais mas de manutenção dos aspectos positivos que se ligam a ele. Depois, procura evitar que os conflitos ocorram mediante uma intervenção prematura nas suas causas ou imediatamente ao seu surgimento e, finalmente, constitua um sistema sob medida para cada empreendimento em particular.

As soluções de conflitos podem e devem ser combinadas, nas quais os benefícios da sinergia e da união podem ser melhor explorados e aproveitados. Contudo, o mais eficaz e útil é um “sistema de solução de conflitos” com maior ênfase na prevenção e na flexibilidade, baseando-se num esforço para encontrar o procedimento “menos invasivo” possível na relação contratual e com maior probabilidade de sucesso. Por via deste método será possível dar conta das alterações sem se incorrer no risco de aumentar custos e alargamentos de prazos que, como sabemos, resultam em ainda mais custos.

A estrutura apresentada – Manual de Procedimento e Boas Práticas - não tem a pretensão de ser prescritiva, mas de se mostrar como um roteiro de abordagem para o decréscimo dos conflitos, podendo-se adaptar às necessidades específicas de cada empreendimento.

Não podíamos colocar o ponto final nesta análise conclusiva sem aludir o Dono da Obra, a quem, afinal, dedicamos largo espaço ao longo do presente estudo. Ele é o primeiro e mais importante director da Obra, aquele a quem cabe mais autoridade e mais responsabilidade e por isso dele se espera muito. Espera-se que seja capaz de controlar a produção; espera-se que tenha aptidão para gerir bem o dinheiro que está envolvido no projecto (e já se sabe que não falamos de pouco); espera-se que seja audaz e lesto na administração do tempo mas também se quer que garanta qualidade, garanta Higiene, Saúde e Segurança a todos quantos trabalham sob o seu desígnio e garanta um bom ambiente de trabalho, um ambiente harmonioso que só pode ser conseguido se esse Dono de Obra for capaz de se relacionar com todos os agentes implicados no processo, sejam seus subordinados, sejam seus clientes, ou sejam os seus gestores e directores.

11.1 Limitações, aplicabilidade e trabalhos futuros

Permitindo este trabalho entender a importância da gestão contratual, revela-se uma boa ferramenta para todas as entidades se prevenirem para as repercussões actuais do mercado da construção civil.

Um trabalho que pode ser desenvolvido será a elaboração de um inquérito mais abrangente a todos os colaboradores de cada entidade, com questões mais prementes ou aprofundadas nos vários sectores das empresas (Departamento Comercial, Departamento de Produção, Departamento Administrativo, Departamento de Orçamentos, Departamento de Assistência Pós-Venda, entre outros).

Uma melhoria que poderia ser conseguida seria a de obter pareceres de pessoas com mais anos de experiência no sector da construção civil, visto que no presente trabalho esse factor pode ser considerado como uma limitação.

De salientar que esta tese teve como base a principal legislação actual específica do sector, ou seja o decreto-lei 18/2008, comumente chamado de CCP, pelo que o mesmo se aplica, exclusivamente, ao Continente e Ilhas Portuguesas.

Sendo necessária uma concretização prática com um maior número de inquiridos para se poderem elaborar conclusões ainda mais fiáveis do que as que são apresentadas, seria, também, de grande importância e interesse a validação prática de todos os objectivos assumidos pelo CCP. Desde a comparação entre resultados, como a relação custo final / custo previsto, prazo final / prazo previsto de empreitadas ao abrigo dos diplomas, até à eficiência dos próprios procedimentos administrativos e à taxa de conflitos contenciosos verificados, pensa-se que estes trabalhos seriam de muito interesse para todas as partes.

Neste sentido, também, seria benéfico num trabalho futuro, diversificar os procedimentos de boas práticas a outros países.

12 BIBLIOGRAFIA

Association, American Bar – Section of dispute resolution flexible framework for the prevention and resolution of construction disputes Washington, DC, 2004. <http://www.abanet.org/dispute/essay/constructiondisputes.pdf>. Acesso em: 01 Maio de 2011.

Azevedo, A. G. (2004), Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação. Brasília: Grupos de Pesquisa e Trabalho em Arbitragem, Mediação e Negociação,

Branco, J. Paz (1993), Organização de Estaleiros na Construção Civil, Lisboa, E.P. Gustave Eiffel.

Cardoso, F. F. (1996), Stratégies d'entreprises et nouvelles formes de rationalisation de la production dans le Bâtiment au Brésil et en France. Thèse (Doctorat) - Économie et Sciences Sociales, École Nationale Des Ponts Et Chaussées, Paris 29 janv. 1996.

Carvalho, J. C., (2007/2008), Acetatos das Aulas, Negociação & Gestão de Conflitos, INDEG/ISCTE

Carvalho, J. C.(2008), “Negociação”, Edições Silabo, Lisboa

Dias, L. M. Alves. (2002). Organização e Gestão de Obras. Lisboa. Instituto Superior Técnico. Departamento de Engenharia Civil e Arquitectura.

Dinamarco, C. R. (2003), Instituições de Direito Processual Civil 3a. ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda. v.1

Fenn, P.;Gameson, R. (1992), Construction Conflict Management and Resolution: Proceedings of the First International Construction Management Conference. London: E & F N Spon, 1st ed. v.1

Flôr, António. Cabral, Fernando (2006), Manual da Gestão da Construção – Um guia prático para construir com segurança e qualidade. Lisboa. Varlag Dashöfer.

Freitas, Maria Clara. (2001), Um olhar sobre a actividade de direcção de obra – Bases de comparação execução e controlo. Porto. Universidade Fernando Pessoa.

Gebken II, R. J. (2006), Quantification of Transactional Dispute Resolution Costs for the U.S. Construction Industry. 2006. Thesis (Doctor of Philosophy) -Faculty of the Graduate School, The University of Texas at Austin, Austin TX, May 2006

Kerzner, H. (2002) Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling 8th. ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc. v.1

McCone, D. S.(2002), Dispute Resolution Strategies for Construction Projects. 2002.167 p. Thesis (Master of Science) - Department of Civil and Environmental Engineering, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Feb. 2002.

Neto, Abílio (2009), Código Civil Anotado, 22.^a Edição, Editora Ediforum

Slaikou, K. A.; Hasson, R. H. Controlling the costs of conflict: how to design a system for your organization 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass v.1, 1998

Legislação:

Decreto Legislativo Regional nº 15/2009/A de 6 de Agosto. Diário da República nº 151 – 1ª Série. Região Autónoma dos Açores. Lisboa.

Decreto-lei nº 273/2003 de 29 de Outubro. Diário da República nº 251 – 1ª Série. Ministério da Segurança Social e do Trabalho. Lisboa.

Decreto-lei nº 18/2008 de 29 de Janeiro. Diário da República nº 20 – 1ª Série. Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações. Lisboa.

Decreto-lei nº 18-A/2008 de 28 de Março. Diário da República nº 62 – 1ª Série. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-lei nº 15/2009 de 14 de Janeiro. Diário da República nº 9 – 1ª Série. Ministério da Agricultura do Desenvolvimento Rural e das Pescas. Lisboa.

Decreto-lei nº 278/2009 de 2 de Outubro. Diário da República nº 192 – 1ª Série. Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações. Lisboa.

Lei nº 31/2009 de 3 de Julho. Diário da República nº 127 – 1ª Série. Assembleia da República. Lisboa.

Portaria nº 959/2009 de 21 de Agosto. Diário da República nº 162 – 1ª Série. Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações. Lisboa.

Portaria nº 1379/2009 de 30 de Outubro. Diário da República nº 211 – 1ª Série. Ministérios das Obras Públicas, Transportes e Comunicações e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Lisboa.

13 ANEXOS

Anexo 1: Definição das competências

TAREFA	INTERVENIENTES NA REALIZAÇÃO DA OBRA				PRAZO (dias)	OBS.
	D. OBRA	PROJ.	FISC.	EMPREITEIRO		
1	Anúncio do concurso	E	C	C	-	
2	Programa de concurso	E	C	P	-	
3	Entrega das propostas	-	-	-	E	
4	Abertura das prop.	E	C	C	P	
5	Avaliação das prop.	E	P	P	-	
6	Notificação da adjudicação	E	C	C	C	
7	Minuta do contrato	E	-	P	V/R	
8	Caução	S	-	-	E	
9	Assinatura do contrato	E	C	C	P	
10	Nomeação do director de obra	S	C	V	E	
11	Representantes fiscalização	E	C	-	C	
12	Projecto de estaleiro	S		V	E	
13	Plano de segurança	S	C	V	E	
14	Auto de consignação	E	C	P	P	
15	Livro de registo de obra	S	C	C	E	
16	Início dos trabalhos	C	C	C	E	
17	Cotas de referência	-	P	E	P/R	
18	Implantação e piquetagem	-	P	V	E	
19	Horário de trabalho	S	-	V	E	
20	Seguro do pessoal	S	-	V	E	
21	Tabela de salários e periodicidade de pagamentos	S	-	V	E	
22	Contrato colectivo de trabalho	C	-	V	E	
23	Desenhos de construção e pormenores de execução	C	V	V	E	
24	Erros e omissões	S	V	V	E	
25	Plano definitivo dos trabalhos	S	-	V	E	
26	Plano de pagamentos	S	-	V	E	
27	Cronograma financeiro	S	-	V	E	
28	Diagrama de cargas de MO	S	-	V	E	
29	Cronograma MO em Hxh	S	-	V	E	
30	Curvas de progresso	S	-	V	E	
31	Lista de materiais equipamentos mais significativos	S	V	V	E	
32	Escolha de materiais e elementos de construção	S	V	V	-	
33	Nomeação de responsável pelo aprovisionamento	C	-	V	E	
34	Liste de relançamento de encomendas	C	-	V	E	
35	Lista de ensaios e datas de realização	S	V	V	E	
36	Lista de equipamentos de apoio e tempos de afectação à obra	S	-	V	E	
37	Painéis identificação da obra	S	-	V	E	
38	Cronograma financeiro real	S	-	V	E	
39	Cronograma de mão de-obra real	S	-	V	E	
40	Curva de progresso real	S	-	V	E	
41	Telas finais	S	V	V	E	
42	Recepção provisória da obra	S	P	E	P	
43	Devolução da caução	E	-	P	P	
44	Recepção definitiva da obra	S	P	E	P	

LEGENDA:		
C - Conhecimento	R - Reclamação	D. OBRA - Dono da Obra
E - Executante	S - Supervisão/Aceitação	PROJ. - Projectistas
P - Participação	V - Verificação	FISC. - Fiscalização

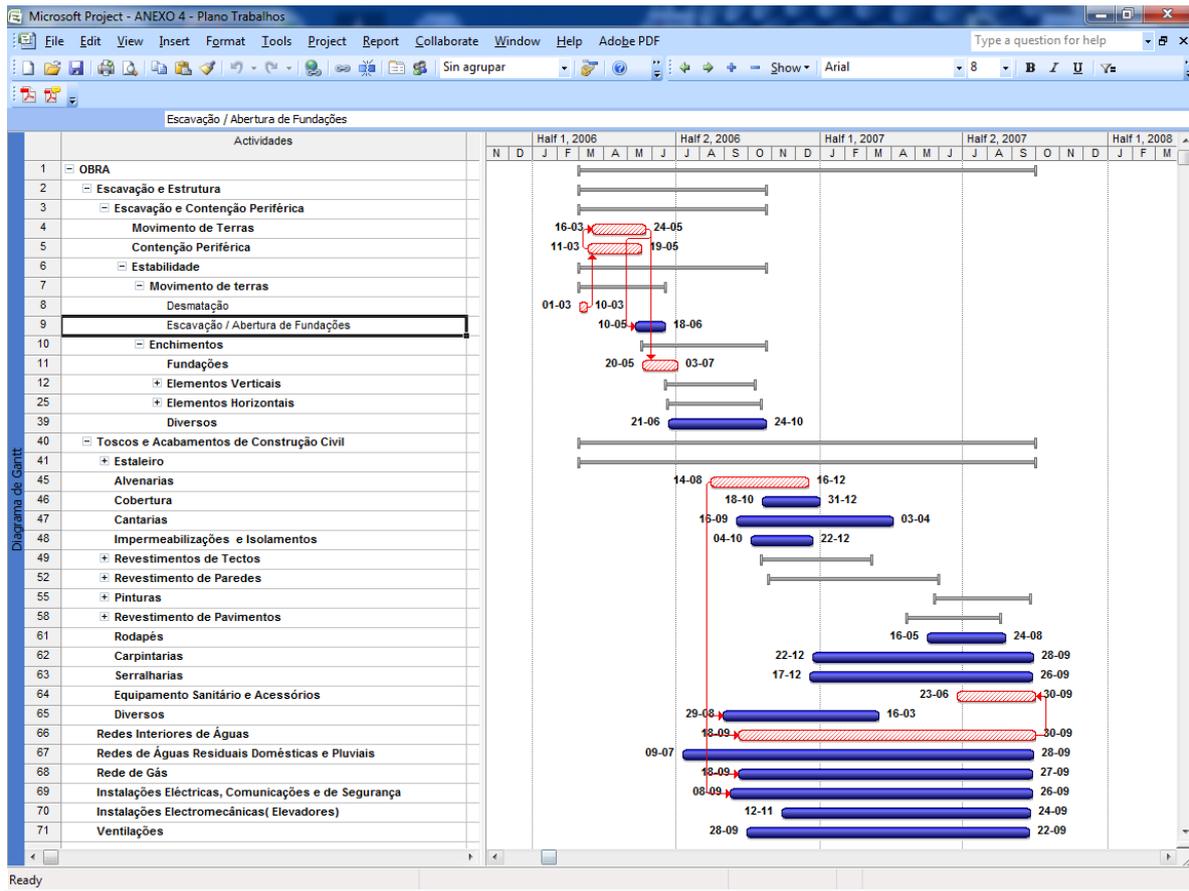
Anexo 2: Questionário

QUESTIONÁRIO	
<p>Objectivo: Este inquérito irá permitir retirar conclusões acerca dos processos de gestão utilizados durante a execução de obra, permitindo a elaboração de um manual de Boas Práticas no sector da construção civil. Este inquérito é inteiramente confidencial.</p>	
	DATA: __/__/__
Questões:	
I.	<p>Caracterização do entrevistado:</p> <p>1. Nome: _____</p> <p>2. Idade: _____ anos</p> <p>3. Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/></p> <p>4. Formação Académica: _____</p> <p>5. Entidade que representa: Dono de obra <input type="checkbox"/> Fiscalização <input type="checkbox"/> Empreiteiro <input type="checkbox"/></p> <p>6. Anos de experiência no cargo que desempenha: _____ anos</p> <p>7. Anos de experiência no sector da construção: _____ anos</p>
II.	<p>Caracterização dos processos – Planeamento, Controlo, Monitorização:</p> <p>8. Quais os documentos de maior relevância que utiliza para controlar a obra?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>9. Que prioridade e tempo investe no controlo do planeamento?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>10. Em que situação costuma falhar o controlo dos prazos e custos de obra e qual o seu impacto na mesma?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>11. Considera ideal, o nível de detalhe da monitorização que, actualmente, realiza durante a obra? Se não, o que melhoraria?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>12. A elaboração de um planeamento mais detalhado irá melhorar significativamente o controlo e monitorização do projecto? Se sim, de que forma o melhoraria?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
III.	<p>Identificação, impactos e ocorrências dos atrasos e desvios:</p> <p>13. Comente, no que diz respeito, ao impacto e ocorrência de atrasos e desvios para cada uma das seguintes situações:</p> <p>a. Modificações do Plano de Trabalhos:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>b. Trabalhos a Mais:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>c. Erros e Omissões:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
IV.	<p>Gestão contratual :</p> <p>14. Na sequência das anteriores perguntas e de acordo com a sua experiência profissional, já presenciou a ocorrência de conflitos durante a execução das obras?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>15. Se sim, que tipo de conflitos ocorreram e de que forma foram resolvidos ou solucionados?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>16. Na sua opinião, o que deveria ter sido feito para que tais conflitos não ocorressem?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>17. Que lições tirou durante e após os conflitos?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
V.	<p>Sugestões e opinião:</p> <p>18. O questionário foi formulado de forma a tentar cobrir o maior número de pontos essenciais, no entanto, alguns pontos que ache essenciais podem não ter sido focados, ou caso queria deixar alguma sugestão ou informação que ache pertinente. Agradeço que exponha os aspectos que considere mais relevantes, positivos ou negativos.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Obrigado pelo tempo disponibilizado e pela sua colaboração!</p> <p>Vítor Almeida</p>	

Anexo 3: Inquiridos

Nome	Idade	Sexo	Formação Académica	Entidade que representa	Anos de experiência no cargo que desempenha	Anos de experiência no sector da construção
Rui César Coelho Pais Marcos	29	Masculino	Eng. Electrotécnico	Dono de Obra	0,5	3
Nuno Miguel Figueiredo Branco	36	Masculino	Eng. Civil	Dono de Obra	2,5	13
Nuno Miguel Dinis Fernandes	36	Masculino	Eng. Mecânico	Dono de Obra	2,5	13
Pedro Lamy	34	Masculino	Eng. Civil	Dono de Obra	4	10
Ana Isabel Martins Correia Cardoso	33	Feminino	Eng. Ambiente	Dono de Obra	3	3
António Machado	37	Masculino	Eng. Civil	Dono de Obra	3	10
Paulo Conde	36	Masculino	Eng. Civil	Dono de Obra	5	10
João Filipe Rodrigues Brito	35	Masculino	Eng. Civil	Dono de Obra	10	10
Jorge Manuel Guia de Almeida	35	Masculino	Eng. Civil	Fiscalização	9	10
Marco Valter Campeã Loução	38	Masculino	Eng. Civil	Fiscalização	4	4
José Manuel Sequeira dos Santos	63	Masculino	Eng. Civil	Fiscalização	6	38
Rodrigo Freire Figueiredo	30	Masculino	Eng. Civil	Fiscalização	2	6
Marcio Garret Martins	34	Masculino	Eng. Civil	Fiscalização	10	10
Cesar Manuel Louro dos Santos	67	Masculino	Eng. Civil	Fiscalização	14	35
Lucina Maria Almeida Joaquim	37	Feminino	Eng. Civil	Fiscalização	3	3
Francisco José Ferreira Bento	36	Masculino	Eng. Civil	Empreiteiro	4	4,5
João Pedro da Silveira Duarte	33	Masculino	Eng. Civil	Empreiteiro	6	11
Marco Antonio Nunes Monteiro	29	Masculino	Eng. Civil	Empreiteiro	2,5	4,5
Antonio Paulo Salvado Rodrigues de Viveiros	34	Masculino	Eng. Civil	Empreiteiro	4	12
Filipe Manuel Pereira da Trindade	32	Masculino	Eng. Civil	Empreiteiro	6	6
Daniel Cachopo Mascarenhas Nunes	32	Masculino	Eng. Civil	Empreiteiro	2	5
Tiago Domingos de Aguiar Esteves	31	Masculino	Eng. Civil	Empreiteiro	10	10
Ana Filipa Rodrigues Pereira	31	Feminino	Eng. Civil	Empreiteiro	1	6

Anexo 4: Plano de trabalhos



Anexo 5: Plano de pagamentos

PRAZO DE EXECUÇÃO: 19 MESES																						
Capítulo	Descrição	Valor Total	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18	Mês 19	
	ESCAVAÇÃO E ESTRUTURA																					
	MOVIMENTO DE TERRAS	50.410,51 €	22.404,67 €	22.404,67 €	5.601,17 €																	
	CONTENÇÃO PERIFÉRICA	166.978,38 €	74.312,70 €	74.312,70 €	18.553,18 €																	
	ESTABILIDADE	816.479,44 €			122.471,92 €	163.295,89 €	163.295,89 €	163.295,89 €	40.822,97 €													
	TOSCOS E ACABAMENTOS																					
	ESTALEIRO	36.883,87 €	29.507,10 €																			7.376,77 €
	ALVENARIAS	100.694,79 €				11.846,45 €	23.692,89 €	23.692,89 €	17.691,67 €													
	COBERTURA	33.126,20 €				6.625,24 €	13.250,48 €	13.250,48 €														
	CANTARIAS	78.177,71 €				5.790,94 €	11.581,88 €	11.581,88 €	11.581,88 €	11.581,88 €	11.581,88 €	11.581,88 €	11.581,88 €	2.895,47 €								
	IMPERMEABILIZAÇÕES E ISOLAMENTOS	31.705,23 €				8.646,88 €	11.529,17 €	11.529,17 €														
	REVESTIMENTO DE Tectos	113.568,66 €				11.954,60 €	23.909,19 €	23.909,19 €	23.909,19 €	23.909,19 €	23.909,19 €	23.909,19 €	5.977,20 €									
	REVESTIMENTO DE PAREDES	352.843,65 €						48.668,09 €	48.668,09 €	48.668,09 €	48.668,09 €	48.668,09 €	48.668,09 €	48.668,09 €	48.668,09 €	48.668,09 €	12.167,02 €					
	PINTURAS	84.149,27 €															21.037,32 €	21.037,32 €				21.037,32 €
	REVESTIMENTO DE PAVIMENTOS	233.381,64 €															14.586,35 €	58.345,41 €	58.345,41 €	43.759,06 €		
	RODAPÉS	30.023,62 €																4.289,09 €	8.578,18 €	8.578,18 €		
	CARPINTARIAS	195.982,71 €																20.629,76 €	20.629,76 €	20.629,76 €	20.629,76 €	20.629,76 €
	SERRALHARIAS	293.241,08 €																	30.867,48 €	30.867,48 €	30.867,48 €	30.867,48 €
	EQUIPAMENTO SANITÁRIO E ACESSÓRIOS	79.844,05 €																				
	DIVERSOS	126.462,09 €																				
	REDES INTERIORES DE ÁGUAS	72.813,40 €																				
	REDES DE ÁGUAS REÍDIAS DOMÉSTICAS E PLUVIAIS	69.492,17 €																				
	REDE DE GÁS	9.743,80 €																				
	INST. ELÉTRICAS, COMUNICAÇÕES E DE SEGURANÇA	209.874,17 €																				
	INST. ELECTROMECÁNICAS (ELEVADORES)	116.775,04 €																				
	VENTILAÇÕES	45.988,32 €																				
	FACTURAÇÃO PREVISTA		126.124,47	96.617,37	146.626,26	163.295,89	166.829,39	179.853,67	231.874,01	153.628,74	188.495,71	213.881,82	197.081,12	174.465,44	160.336,74	205.489,42	206.598,46	206.715,13	192.128,78	141.026,47		
	ACUMULADA		126.124,47	222.741,84	369.368,10	532.663,99	699.493,38	879.347,05	1.111.221,05	1.264.849,80	1.453.345,50	1.667.227,32	1.864.308,44	2.061.389,56	2.235.855,00	2.396.191,74	2.600.681,16	2.888.279,62	3.014.994,75	3.207.123,53	3.368.150,00	
	PERCENTAGEM DE FACTURAÇÃO PREVISTA		3,77%	2,89%	4,38%	4,88%	4,98%	5,37%	6,93%	4,99%	5,63%	5,88%	5,89%	5,21%	4,79%	6,17%	6,14%	6,17%	6,17%	5,74%	4,21%	
	ACUMULADA		3,77%	6,65%	11,03%	15,91%	20,89%	26,26%	33,19%	37,78%	43,41%	49,80%	55,88%	61,57%	66,78%	71,57%	77,11%	83,88%	90,05%	95,79%	100,00%	

