

21/10/2015 - A importância do Gerenciamento de Informações Contratuais em Empreendimentos de Infraestrutura e Engenharia



Recuperação do equilíbrio econômico e financeiro em situações imprevistas em empreendimentos só é possível mediante apresentação de evidências das causas do desequilíbrio

O gerenciamento de informações contratuais em empreendimentos é crucial. A razão é simples, segundo Álvaro Camargo um dos mais conceituados consultores em governança contratual e gerenciamento de informações em projetos de infraestrutura e engenharia do Brasil e professor do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos da Fundação Getúlio Vargas. “Grandes empreendimentos de infraestrutura e engenharia são feitos com base em contratos. E não existem contratos perfeitos, da mesma forma como não existem planos perfeitos para gerenciamento. Existe sempre uma forte tendência em haver alterações nas condições originais que prejudicam o equilíbrio econômico e financeiro dos contratos de construção”.

De acordo com Camargo, quando existe rompimento do equilíbrio econômico e financeiro, é necessário que a parte prejudicada faça pleitos ou reivindicações para que haja o ressarcimento do prejuízo causado pelo desequilíbrio contratual. “A questão chave é que, seja qual for o método de solução adotado para o ressarcimento de desequilíbrios econômicos e financeiros, é necessário que haja registro dos fatos que envolvem o pleito ou reivindicação”.

Outro conceituado consultor em gerenciamento de informações contratuais, Rivaldo Tamiazzo, diretor da empresa Multidoc, confirma esse mesmo ponto de vista. Segundo Tamiazzo, não é possível pleitear ressarcimentos resultantes de desequilíbrios econômicos e financeiros sem a apresentação de evidências documentadas. “A existência de um desequilíbrio econômico financeiro em um contrato de construção fará com que uma das partes tenha que arcar com

custos adicionais advindos de situações não previstas inicialmente, quando do início do projeto. Mesmo que uma das partes reconheça que houve alguma alteração que provocou o desequilíbrio é necessário resguardar o acionista. Isso é especialmente verdadeiro no caso de empresas que possuem políticas e diretrizes formais de governança. Para que um contratante, por exemplo, pague mais do que o previsto em contrato, ele deverá se apoiar em fatos e evidências. Se não for assim, é certo que o gestor responsável poderá se ver em problemas ao não ter como justificar gastos adicionais num dado contrato”.

Para haver uma boa governança contratual, segundo Camargo, em primeiro lugar é preciso conhecer a fundo o contrato que rege as relações entre contratante e contratado. “Para isso é necessária uma análise crítica do contrato, se possível antes de iniciar o empreendimento. Em seguida é conveniente que se faça um ou mais workshops sobre o contrato de forma que a equipe envolvida saiba dos problemas existentes, riscos e questões chave do contrato. Dessa forma a equipe responsável iniciará o projeto com mais segurança. Também é necessário que haja um processo sistemática de captura, armazenamento e análise de informações e documentos. É importante também ter um banco de dados relacional capaz de armazenar documentos e informações com funcionalidades de workflow e emissão de alertas, assim como uma metodologia para captura e análise de informações. E é lógico que é necessário ter profissionais treinados para lidar com o processo de gerenciamento de informações para que se possa subsidiar os processos relacionados com pleitos e reivindicações”.

Camargo explica que há um método para fazer análise crítica de contratos. “Esse processo de análise envolve a verificação de vários pontos específicos, como por exemplo, verificar cláusulas contratuais faltantes ou incompletas, cláusulas com conteúdo ambíguo ou conflitante com outras cláusulas contratuais. Também deve se verificar, por exemplo, a necessidade de atendimento de padrões que são antagônicos entre si e exigências descabidas que devem ser objetos de renegociação entre as partes”.

Ele ressalta também que o departamento jurídico é um parceiro essencial nesse processo. Mas os advogados, de um modo geral, possuem apenas uma visão jurídica das relações contratuais. “Muitas vezes o advogado não tem conhecimento técnico para perceber, por exemplo, que certas exigências contratuais são impossíveis de serem atendidas por razões práticas. A ideia não é alijar o advogado do processo de análise crítica. Muito pelo contrário, sempre que fazemos análise crítica de contratos, conversamos com o jurídico. Mas isso, por si só não é suficiente para ter uma visão crítica adequada dos contratos”.

Comunicação com a equipe

Para que a comunicação de conceitos contratuais complexos seja passada de forma simples e efetiva para a equipe, Camargo indica a realização de workshops para explicação das questões chave do contrato. “Também recomendamos o uso de manuais de contratos. Um manual de contrato é um documento que traz os pontos chaves que devem ser levados em consideração pelas diferentes equipes que compõe um projeto. De um modo geral esses manuais são feitos com uma linguagem mais gráfica já que técnicos de campo não tem o costume de ler textos complexos escritos em linguagem jurídica. Em alguns casos recomendamos até mesmo o uso de gibis para mostrar para os profissionais de campo a importância de entender certas questões contratuais que envolvem os operários num empreendimento. Já para os engenheiros, esses manuais são escritos na forma de fluxos de processos, com uso intensivo de elementos gráficos, como por exemplo, mapas mentais e diagramas de contexto”.

Software

Para que haja o devido gerenciamento de informações, é importante usar recursos de software adequados. “A maioria dos empreendimentos usa ferramentas simples, como por exemplo, planilhas eletrônicas Excel e atas de reunião em documentos Microsoft Word. E os arquivos com as informações do empreendimento ficam, usualmente, armazenados em pastas compartilhadas em redes de computadores ou então em pastas compartilhadas na nuvem. Essa não é uma solução conveniente. Há que se ter em mente que é necessário não apenas armazenar as informações. É necessário relacionar informações e arquivar versões de documentos. As ferramentas mais adequadas para isso são ferramentas que fazem uso de bancos de dados relacional”, afirma Tamiazzo que completa: “A implantação desse tipo de ferramenta não é complexa. Antigamente era necessário ter uma equipe de analistas e programadores para desenvolver uma solução desse tipo. Atualmente existem soluções pré-configuradas que podem ser usadas rapidamente e adaptadas para uso na administração de informações contratuais em empreendimentos de grande porte”.

Para Camargo, de um modo geral, todos os grandes empreendimentos de infraestrutura e construção necessitam, no mínimo, do seguinte conjunto de informações para um correto gerenciamento: cadastro de organizações, pessoas, desenhos, cartas, atas de reunião, relatórios, diários de obras e listas de pendências. “Embora cada empreendimento específico tenha outros tipos de informações e documentos que devem ser gerenciados, com esse conjunto mínimo de soluções já é possível ter domínio daquilo que é mais relevante”.

Segundo Tamiazzo, uma vantagem interessante ao fazer uso de um sistema de banco de dados relacional é a possibilidade controle de “trilhas” de correspondências. Tamiazzo explica que toda a troca oficial de informações entre contratante e contratado num empreendimento deve ser feito sempre por escrito. “Existem sistemas informatizados que permitem mapear a trilha de um determinado assunto num conjunto de cartas. Dessa forma, quando é necessário buscar informações para elaborar um pleito ou uma reivindicação, fica muito fácil entender a cronologia dos eventos. Outro ponto importante é o controle de pendências. Todo projeto tem muitas pendências. Com as soluções modernas que existem atualmente é possível administrar de maneira centralizada todas as pendências através de quaisquer dispositivos, como por exemplo, tablets, celulares e computadores”.

Abordagem amadorística

Conflitos contratuais constituem uma constante em empreendimentos de infraestrutura e engenharia. “Essa realidade é normal nesse tipo de negócio”, afirma Camargo. Por isso, é fundamental que a empresa esteja capacitada para analisar criticamente seus contratos, ter um ferramental adequado e pessoal capacitado para gerenciar registros de eventos que causam desequilíbrios econômicos e financeiros. Sem isso, a empresa está condenada a ter um cotidiano de problemas, afirma o consultor. Camargo e Tamiazzo concordam que é curioso notar que, embora essas recomendações sejam óbvias, muitas empresas ainda gerenciam as informações de forma rudimentar. A realidade mostra que a insistência em gerenciar informações contratuais de forma amadorística gera prejuízos reais. “Mas a vida é assim. Empresas que prosperam levam essas recomendações a sério”, afirma Camargo. Resta ao leitor perguntar se sua empresa opta por adotar as recomendações ora expostas ou se a empresa opta correr riscos de prejuízo por não tratar isso a sério.

Foto: divulgação

Gelse Montesso