

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE ENGENHARIA
Mestrado em Construção Civil**

Thomaz Júnior Soares Silva

**ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE GERENCIAMENTO DE PLEITOS EM
PROJETOS DE ENGENHARIA CIVIL NO SETOR DE MINERAÇÃO**

Belo Horizonte
2023

Thomaz Júnior Soares Silva

**ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE GERENCIAMENTO DE PLEITOS EM
PROJETOS DE ENGENHARIA CIVIL NO SETOR DE MINERAÇÃO**

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Construção Civil.

Orientador: Prof. Paulo Roberto Pereira Andery

Belo Horizonte
2023

S586e

Silva, Thomaz Júnior Soares.

Estudo exploratório sobre gerenciamento de pleitos em projetos de engenharia civil no setor de mineração [recurso eletrônico] / Thomaz Júnior Soares Silva. - 2023.

1 recurso online (148 f. : il., color.) : pdf.

Orientador: Paulo Roberto Pereira Andery.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia.

Apêndices e anexos: f. 129-148.

Bibliografia: f. 126-128.

1. Construção civil - Teses. 2 Gestão de projetos - Teses. 3. Mineração - Teses. 4. Projetos industriais - Teses. I. Andery, Paulo R. P. (Paulo Roberto Pereira). II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Engenharia. III. Título.

CDU: 69(043)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONSTRUÇÃO CIVIL
MESTRADO EM CONSTRUÇÃO CIVIL**



ATA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DO ALUNO THOMAZ JÚNIOR SOARES SILVA

Realizou-se, no dia 14 de dezembro de 2023 às 14:00 horas, na sala 3401 do Departamento de Engenharia de Materiais e Construção, a defesa de dissertação intitulada ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE GERENCIAMENTO DE PLEITOS EM PROJETOS NO SETOR DE MINERAÇÃO, apresentada por THOMAZ JÚNIOR SOARES SILVA, número de registro 2021661762, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Construção Civil na Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, à seguinte Comissão Examinadora: Prof. Paulo Roberto Pereira Andery (Orientador), Prof. Adriano de Paula e Silva e Prof^a. Luciani Somensi Lorenzi.

A Comissão considerou a dissertação:

(x) Aprovada

() Reprovada

Finalizados os trabalhos, lavrei a presente ata que, lida e aprovada, vai assinada por mim e pelos membros da Comissão.

Belo Horizonte, 14 de dezembro de 2023.

Documento assinado digitalmente
 **PAULO ROBERTO PEREIRA ANDERY**
Data: 23/09/2024 19:16:19-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Paulo Roberto Pereira Andery (Orientador) – UFMG

Assinado de forma digital por
Adriano de Paula e
Silva:36512460600
Data: 2024.09.25 15:19:16
-03'00'

Prof. Adriano de Paula e Silva – UFMG

Documento assinado digitalmente
 **LUCIANI SOMENSI LORENZI**
Data: 24/09/2024 08:01:59-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONSTRUÇÃO CIVIL



FOLHA DE APROVAÇÃO

ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE GERENCIAMENTO DE PLEITOS EM PROJETOS NO SETOR DE MINERAÇÃO

THOMAZ JUNIOR SOARES SILVA

Dissertação submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em CONSTRUÇÃO CIVIL, como requisito para obtenção do grau de Mestre em CONSTRUÇÃO CIVIL, área de concentração TECNOLOGIA NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Aprovada em 14 de dezembro de 2023, pela banca constituída pelos membros:

Documento assinado digitalmente
gov.br PAULO ROBERTO PEREIRA ANDERY
Data: 23/03/2024 19:19:56-0300
verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Paulo Roberto Pereira Andery - Orientador
UFMG

Assinado de forma digital por
Adriano de Paula e
Silva:36512460600
Dados: 2024.09.25 15:18:01 -03'00'

Prof. Adriano de Paula e Silva
UFMG

Documento assinado digitalmente
gov.br LUCIANI SOMENSI LORENZI
Data: 24/03/2024 08:01:59-0300
verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Luciani Somensi Lorenzi
UFRGS

Belo Horizonte, 14 de dezembro de 2023.

Dedico este trabalho a minha filha, Esther, que estas páginas sejam mais que palavras, refletindo a busca incansável por conhecimento e um futuro melhor, inspirando em você o amor pelo aprendizado, a determinação para enfrentar o desconhecido e a sabedoria para entender o mundo, guiando-o a seguir seus sonhos com a força do saber. Com todo o amor e esperança de um pai que aguarda ansiosamente por te conhecer.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio, a inspiração e a orientação de várias pessoas especiais em minha vida.

A minha mãe, Diana, por ser a Alicerce de todas as minhas conquistas. A dedicação e o amor que você investiu em minha educação se refletem em cada página deste trabalho. Seu exemplo e apoio foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

Ao meu pai, Geraldo, embora não esteja mais fisicamente presente, sua memória e ensinamentos continuam a me guiar. Este trabalho também é um tributo ao seu legado.

À minha esposa, Maíra, cujo apoio incondicional foi essencial nesta jornada. Sua força, paciência e amor não apenas me sustentaram, mas também me inspiraram a perseguir esse objetivo com determinação e paixão.

Ao Prof. Paulo Andery, meu orientador, por seus comentários importantes e direcionamento essencial ao estudo. Sua sabedoria e orientação foram cruciais para a realização desta dissertação.

Aos colegas e mentores que, embora não mencionados aqui por motivos de confidencialidade, desempenharam um papel crucial no meu desenvolvimento profissional e pessoal. Suas contribuições, orientações e amizade são profundamente valorizadas e sempre serão lembradas com gratidão.

À Universidade Federal de Minas Gerais e em todo o seu corpo docente, pela dedicação incansável a transmissão do conhecimento com a excelência acadêmica.

Por fim, agradeço de coração ao Grande Arquiteto do Universo por todas as oportunidades e aprendizados oferecidos na minha vida.

“If I have seen further it is by standing on the shoulders of Giants”

Isaac Newton

RESUMO

A dissertação apresenta os resultados de pesquisa sobre gerenciamento de pleitos em projetos de engenharia civil no setor de mineração. O objetivo geral é formular uma contribuição para a melhoria do gerenciamento de pleitos em projetos de engenharia, de modo que o material sirva de apoio tanto para trabalhos acadêmicos futuros, quanto para a consulta de profissionais da área de gestão na engenharia civil. A pesquisa compreendeu duas etapas: revisão bibliográfica sistemática da literatura sobre gerenciamento de pleitos, e estudo de casos no contexto específico do gerenciamento de pleitos na construção civil, no setor de mineração industrial. A revisão bibliográfica sistemática indica que diferentes autores, de diferentes nacionalidades, concordam que um processo eficiente de gerenciamento de pleitos evita atrasos nas obras, danos financeiros para as empresas envolvidas e o acionamento de instâncias jurídicas. Nesse sentido, a gestão de pleitos é apontada como uma prática que contribui para todo o processo de gerenciamento de projetos, já que mitiga problemas, aumenta a previsibilidade sobre as variáveis do contrato e o controle sobre as etapas de execução. Já os estudos de caso e os questionários aplicados a profissionais da área atestam para a necessidade da estruturação de processos mais eficazes de gerenciamento de pleitos em projetos de engenharia civil, uma vez que a aplicação de procedimentos para a gestão de reclamações ainda é incipiente no Brasil. Por fim, a análise geral sobre os dados levantados leva à revisão dos procedimentos adotados para o gerenciamento de pleitos, de modo que são propostas diretrizes que visam o aprimoramento deste processo. São apresentadas diretrizes para a gestão de pleitos, dentre as quais citam-se como centrais: o estabelecimento prévio de mecanismos de avaliação dos pleitos; a padronização e organização de documentos; treinamento e conscientização das equipes; o aprendizado com experiências anteriores; e o potencial uso da tecnologia para automatizar e aprimorar o processo de gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: engenharia civil; gestão de pleito; mineração; projetos industriais.

ABSTRACT

The dissertation presents the research results on claim management in civil engineering projects in the mining sector. The general objective is to formulate a contribution to the improvement of claims management in civil engineering projects, so that the material serves as support both for future academic work and for consultation by professionals in the field of civil engineering management. The research consists in two stages: a systematic bibliographic review of the literature on claims management, and case studies in the specific context of claims management in civil construction, in the industrial mining sector. The systematic bibliographic review indicates that different authors, of different nationalities, agree that an efficient claim management process avoids delays in works, financial damage to the companies involved and the activation of legal instances. In this sense, claim management is seen as a practice that contributes to the entire project management process, as it mitigates problems, increases predictability over contract variables and control over execution stages. The case studies and questionnaires applied to professionals in the field attest to the need to structure more effective claims management processes in civil engineering projects, since the application of procedures for managing claims is still incipient in Brazil. The study of cases and questionnaires applied to professionals in the field attest the need to structure more effective claims management processes in civil engineering projects, since the application of procedures for managing claims is still incipient in Brazil. Finally, the general analysis of the data collected leads to a review of the procedures adopted for managing claims, so that guidelines are proposed to improve this process. Guidelines for the management of claims are presented, among which the following are mentioned as central: the prior establishment of mechanisms for evaluating claims; the standardization and organization of documents; training and awareness of teams; learning from previous experiences; and the potential use of technology to automate and improve the project management process.

Keywords: civil engineering; claim management; mining; industrial projects.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma do método de pesquisa.	24
Figura 2: Modelo para condução da revisão bibliográfica sistemática – RBS Roadmap	26
Figura 3: Fluxograma da metodologia de revisão bibliográfica sistemática.	27
Figura 4: Fluxograma da metodologia de estudo de caso.	36
Figura 5: Gráfico típico do processo de gerenciamento de <i>claims</i>	49
Figura 6: Estrutura geral dos estudos de caso apresentados	56
Figura 7: Estrutura das equipes envolvidas no processo de gerenciamento de pleitos	58
Figura 8: Fluxograma de análise do pleito pela gerenciadora	79
Figura 9: Entendimento da atuação dos profissionais participantes do questionário	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparativo de pesquisas encontradas e pesquisas repetidas.	30
Gráfico 2: Comparativo de pesquisas alinhadas com o tema e fora do tema baseado nos títulos.	31
Gráfico 3: Comparativo de pesquisas alinhadas com o tema e fora do tema baseado nos títulos.	32
Gráfico 4: Números de pesquisas por idiomas.	32
Gráfico 5: Números de pesquisas por país de publicação	33
Gráfico 6: Números de pesquisas por ano de publicação.	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Síntese das Diretrizes e Correspondência com os Objetivos Estabelecidos	116
--	-----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AACE: *Association for the Advancement of Cost Engineering* – em língua portuguesa, Associação para o Desenvolvimento da Engenharia de Custos. Associação internacional, que conta também com presença no Brasil, através de uma seção própria.

COR: *Change Order Request* – em língua portuguesa, Solicitação de Ordem de Mudança.

CPU: Composição de Preço Unitário.

CRD: Comitê de Resolução de Disputas.

DEEC: Diagnóstico do Equilíbrio Econômico de Contratos.

EAP: Estrutura Analítica de Projeto.

FIDIC: FIDIC – *Federation Internatiolane des Ingenieurs-Conseils* – em língua portuguesa, Federação Internacional de Engenheiros Consultores.

MOC: Mão de Obra Complementar.

PMBOK: *Project Management Body of Knowledge* – em língua portuguesa, conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos).

PMI: *Project Management Institute* – em língua portuguesa, Instituto de Gerenciamento de Projetos.

PPI: Preço de Paridade de Importação, também conhecido como Preço de Paridade Internacional dos combustíveis derivados do petróleo.

PPR: Revisão pós-projeto, do inglês *Post-Project Review*.

RBS: Revisão Bibliográfica Sistemática.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	17
1.1.	Contexto	17
1.2.	Objetivo.....	18
1.3.	Justificativa	19
1.4.	Problema	20
1.5.	Hipóteses.....	21
1.6.	Estrutura da pesquisa.....	21
2.	MÉTODO DE PESQUISA.....	23
2.1.	Revisão bibliográfica sistemática.....	24
2.1.1.	Etapas.....	25
2.2.	Estudo de caso: justificativa de uso do método	34
2.2.1.	Etapas.....	35
2.3.	Disponibilidade de dados.....	39
2.4.	Conflito de interesse	39
3.	REFERENCIAL TEÓRICO	40
3.1.	Pleitos.....	40
3.2.	Gerenciamento de Pleitos.....	43
3.3.	Resultados da revisão sistemática da literatura.....	44
3.3.1.	Conceituação.....	46
3.3.2.	Processo.....	48
3.3.3.	Problemas associados ao processo de gestão de pleitos	49
3.3.4.	Boas práticas	51
4.	ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS	53
4.1.	Apresentação de Cenário e Casos	53
4.1.1.	Estudo de Caso I (piloto)	59
4.1.2.	Estudo de Caso II	68
4.1.3.	Estudo de Caso III	74
4.1.4.	Discussão dos estudos de caso	79
4.2.	Questionários.....	87
4.2.1.	Entendendo os processos, procedimentos e diretrizes das empresas em relação à gestão de <i>claims</i>	89
4.2.2.	Entendendo os impactos do gerenciamento de pleitos aplicado aos projetos.....	96
4.2.3.	Entendendo melhorias observadas nos processos existentes	100
5.	CONSIDERAÇÕES SOBRE OS ESTUDOS REALIZADOS	104
5.1.	Análise e discussão geral dos resultados	104
5.2.	Diretrizes para a gestão de pleitos	108
5.3.	Profissionais e equipes de administração contratual	117
6.	CONCLUSÃO	120
6.1.	Ponderações sobre o estudo e a pesquisa.....	120
6.2.	Alcance dos objetivos e resposta à pergunta de pesquisa	120
6.3.	Limitações do estudo.....	121
6.4.	Recomendações para trabalhos futuros	122

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	124
APÊNDICE 1 – Pesquisas consideradas na revisão bibliográfica sistematizada	129
APÊNDICE 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	135
APÊNDICE 3 – Roteiro do questionário	137
ANEXO 1 – Respostas ao Questionário – Profissional 01	140
ANEXO 2 – Respostas ao Questionário – Profissional 02	143
ANEXO 3 – Respostas ao Questionário – Profissional 03	146

1. INTRODUÇÃO

Na introdução deste trabalho, são abordados diferentes aspectos relacionados à gestão de pleitos em projetos no setor de mineração. Inicialmente, será apresentado o contexto em que o estudo se insere, seguido do objetivo geral e dos objetivos específicos que norteiam a pesquisa. Em seguida, serão discutidos a justificativa para a realização do estudo, os problemas a serem investigados e as hipóteses que serão testadas. Por fim, a estrutura da pesquisa será apresentada, indicando como o estudo está organizado e o que se espera encontrar em cada capítulo. Dessa forma, busca-se fornecer uma visão abrangente e clara sobre o escopo do estudo e as questões que serão abordadas ao longo do trabalho.

1.1. Contexto

Grandes obras de engenharia movimentam grandes cifras no mercado mundial e envolvem problemas complexos, que extrapolam o quesito técnico de concepção e desenvolvimento dos projetos de arquitetura e engenharia (*design*¹). É necessário considerar nesse universo, os desafios inerentes ao gerenciamento de projeto (*project*²) e de contratos. Somando, ainda, contratempo com a mão de obra, falha em equipamentos, atraso de fornecedores e atrasos decorrentes da imprevisibilidade do clima.

Entre os desafios de gerenciamento dos empreendimentos, destaca-se o fato de que, seja no setor público ou privado, é comum a utilização de projetos básicos para anteceder os processos licitatórios e de concorrência. Dessa forma, os contratos são redigidos, conforme aponta Tisaka (2011), considerando um estudo preliminar simplificado, sendo quase inevitável que venha ocorrer algum tipo de alteração nas definições, métodos de execução, prazos ou quantitativos inicialmente previstos.

Amaral (2006) considera um bom contrato aquele que além de satisfazer as partes é bem gerido por elas. No decorrer da prestação de serviço da contratada para a

¹ É necessário compreender que em português o termo “projeto” pode referir-se tanto ao *Project* quanto ao *Design*. Sendo, neste caso, entendido “projeto” como o *design*.

² E neste caso, entendido “projeto” como o *project*.

contratante, podem ocorrer geradores de disputas que necessitam da mediação do gerente de contrato para garantir a continuidade do contrato sob seu comando.

É relativamente recente a disseminação de práticas de Administração de Contratos em projetos de infraestrutura e engenharia, conforme levantado por Schwartz e Camargo (2014). Devido à variedade de tipos e condições de contrato no campo da construção, as reclamações contratuais e desequilíbrios de contrato podem acontecer em maior ou menor escala. Embora os pleitos (*claims*, como são também conhecidos no mercado) sejam frequentes, são ainda escassos os estudos acadêmicos sobre as formas de conduzir de maneira eficiente a gestão dos pleitos.

Vidogah (1997) apresentou uma estrutura conceitual para gerenciamento dos pleitos no setor da construção civil e constatou um fato contrário às práticas convencionais. Segundo ele, a maioria dos contratantes não se opõe aos princípios das reivindicações, mas rejeitam as reivindicações devido à falta de evidências factuais para apoiá-los.

Apesar da análise e negociação de um pleito ser algo bastante complexo e de depender muitas vezes de fatores externos e alheios a análise em si, hoje existem disponíveis no mercado diversos métodos, ferramentas, práticas e especialistas que auxiliam as partes a dirimir suas disputas de forma tecnicamente mais eficientes, diminuindo a ocorrência de litígios e confrontos, visando unicamente a resolução amigável das controvérsias. Nesse sentido, o presente trabalho pretende compreender melhor como essas práticas estão sendo aplicadas em empresas que atuam em projetos industriais de mineração, e que conceitos podem ser utilizados para proposição de melhorias nessas práticas.

1.2. Objetivo

O objetivo geral deste trabalho parte de é realizar um estudo exploratório sobre o gerenciamento de pleitos na indústria da construção. Parte-se do entendimento de práticas de gerenciamento de pleitos de modo a propor possíveis diretrizes para a condução do processo de gestão de pleitos em projetos similares aos estudados, tendo em vista o referencial teórico sobre o tema.

Para atingir esse objetivo, será realizada uma revisão bibliográfica sistemática a fim de identificar boas práticas internacionais em gerenciamento de pleitos. Essas práticas serão comparadas com os dados coletados nos estudos de caso para avaliar o processo de gerenciamento de pleitos em obras de construção civil na mineração, similares aos analisados. Então, serão propostas diretrizes específicas para melhorar a gestão de pleitos em projetos de engenharia civil.

Assim, como objetivos específicos desta dissertação, tem-se:

- Realizar uma revisão sistemática da literatura sobre a gestão de pleitos na engenharia civil.
- Realizar estudos de caso sobre gestão de pleitos em obras da construção civil, analisando os dados à luz do referencial teórico.

Com essa abordagem, espera-se contribuir para a melhoria do gerenciamento de pleitos em projetos de mineração.

1.3. Justificativa

Grandes obras de engenharia civil são, na prática, sinônimo de contratos complexos e altos investimentos. Os litígios decorrentes são igualmente complexos e dispendiosos. Apesar da relevância, há “baixa quantidade de material nacional” (FERNANDES, 2022, p. 86) referente a pleitos na construção civil, seja no quesito técnico, de processo, de gestão ou jurídico. Assim, fica claro que o estudo do tema proposto possui efetiva importância acadêmica, e mesmo prática.

Como regra, reclamações não são bem-vindas (JAEGER; HÖK, 2010). Uma boa gestão de pleitos é importante e necessária, pois, “contratado e contratante devem continuar negócios antes, durante e depois de eventuais *claims*.” (BERNARDES, 2015, p. 17). Scott (1992) *apud* Vidogah (1997, p. 3) apontou que o uso da palavra “*claim*” desperta emoções muitas vezes acompanhadas de acusações e contra-acusações. Sendo, então, necessário um processo estruturado, claro e justo para que as partes tratem os pleitos sem o desconforto proveniente da conotação negativa suscitada pela palavra “reclamação” no ambiente empresarial e o compreendam por definição:

“pedido fundamentado em fatos e provas documentais, encaminhado por uma das partes para a(s) outra(s) dentro de um ambiente contratual privado ou público, sejam as partes pessoas físicas ou jurídicas, com o objetivo de receber compensações financeiras referentes a custos adicionais de qualquer natureza, em função da ocorrência de fatos que não fizeram parte do risco contratual originalmente considerado para a assunção das responsabilidades definidas em contrato.” (BERNARDES, 2015, p. 17-18)

Para que seja alcançado o objetivo final de um acordo justo para ambas as partes envolvidas, busca-se encontrar o equilíbrio econômico-financeiro do contrato.

Do ponto de vista prático, ressaltam-se dois aspectos que acentuam a problemática, no contexto da engenharia civil brasileira: predominam na construção civil nacional a prestação de serviço informal e o envolvimento de múltiplos intervenientes numa mesma construção, sem contratos entre empreiteiros, contratantes e contratados. Por conta disso, bem como em função da desconsideração das normas técnicas, há uma recorrência acentuada de judicializações em função de problemas decorrentes da construção civil. A CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção – entende que há uma “industrialização” de ações judiciais sobre vícios construtivos, o que leva a uma insegurança jurídica no setor³.

1.4. Problema

A gestão de *claim* em projetos industriais de grande porte é um desafio que pode ser complexo, devido às muitas variáveis envolvidas e às altas expectativas de desempenho. Dentro das limitações de um estudo de caso, a gestão de *claim* pode ser conduzida através da identificação precoce e do gerenciamento eficaz das reivindicações e disputas que possam surgir durante o projeto. Isso pode incluir a implementação de medidas de prevenção, como a elaboração de contratos claros e detalhados e o estabelecimento de procedimentos de resolução de conflitos, bem como a utilização de ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos para garantir o cumprimento dos prazos e orçamentos.

³ VÍCIO CONSTRUTIVO: CONSTRUÇÃO VAI COMBATER INDÚSTRIA DE AÇÕES JUDICIAIS. Agência CBIC, Brasília, DF, 07 de julho de 2021. Disponível em: <<https://cbic.org.br/vicio-construtivo-construcao-vai-combater-industria-de-acoes-judiciais/>> acesso em 24 de fevereiro de 2024.

Os conceitos da literatura internacional sobre a gestão de pleitos podem se adequar à realidade dos projetos industriais de grande porte, sendo necessário considerar que cada projeto é único e pode apresentar desafios e limitações específicos.

1.5. Hipóteses

Hipotetiza-se que a utilização de contratos genéricos e a falta de previsibilidade em grande parte dos contratos fazem com que não sejam consideradas adequadamente as questões associadas à resolução de disputas.

1.6. Estrutura da pesquisa

A dissertação será dividida em seis capítulos, sendo o primeiro dedicado à presente introdução.

No segundo capítulo, são apresentados os métodos adotados na pesquisa. No primeiro momento (2.1), é apresentada a metodologia de revisão bibliográfica sistemática, que visa abordar a exploração da literatura existente e das informações disponíveis referentes ao gerenciamento de pleitos. Já o segundo momento (2.2) diz respeito aos procedimentos adotados para a reconstrução dos processos de gerenciamento de pleito, em cada um dos casos em estudo.

O capítulo três aborda o referencial teórico e os resultados obtidos na revisão bibliográfica sistemática. São realizados comentários tanto sobre a concepção de pleito (3.1), quanto sobre os procedimentos que envolvem o gerenciamento de tais pleitos, no âmbito da construção civil (3.2). Por fim, são também apresentados os resultados da revisão bibliográfica sistemática (3.3), que é abordada em quatro passos: conceituação, processos, problemas associados ao processo de *claim management* e boas práticas associadas à gestão.

O quarto capítulo apresenta a reconstrução e a análise dos casos selecionados para estudo, à luz das concepções teóricas abordadas na revisão bibliográfica. Na primeira seção, é apresentada a conjuntura geral a ser abordada, que compreende uma

empresa contratante, uma empresa gerenciadora de contratos e três empresas contratadas via certame, prestadoras de serviço para um empreendimento da contratada. Após a apresentação do cenário, são descritos: o estudo de caso piloto, que colocou em prática o método proposto; e o estudo de outros dois casos, que replicam o método em busca de novas observações sobre o processo de gerenciamento de pleitos.

Em seguida (seção 4.3), são também introduzidos os três colaboradores das empresas que forneceram depoimentos à pesquisa, segundo o perfil profissional de cada um dos participantes do questionário. A seção busca ainda destacar as observações e evidências obtidas por meio da aplicação de questionários aos profissionais.

O quinto capítulo encaminha o trabalho para as suas considerações finais com a análise e discussão geral dos resultados apresentados nos capítulos anteriores. Há ainda a redação e a elaboração de diretrizes para a gestão de *claims*, elaboradas a partir das observações realizadas na reconstrução descritiva dos estudos de caso e do referencial teórico construído e um panorama sobre os profissionais e as equipes de administração contratual.

O sexto e último capítulo conclui o trabalho com as derradeiras observações sobre o processo de pesquisa e apresentação da investigação.

2. MÉTODO DE PESQUISA

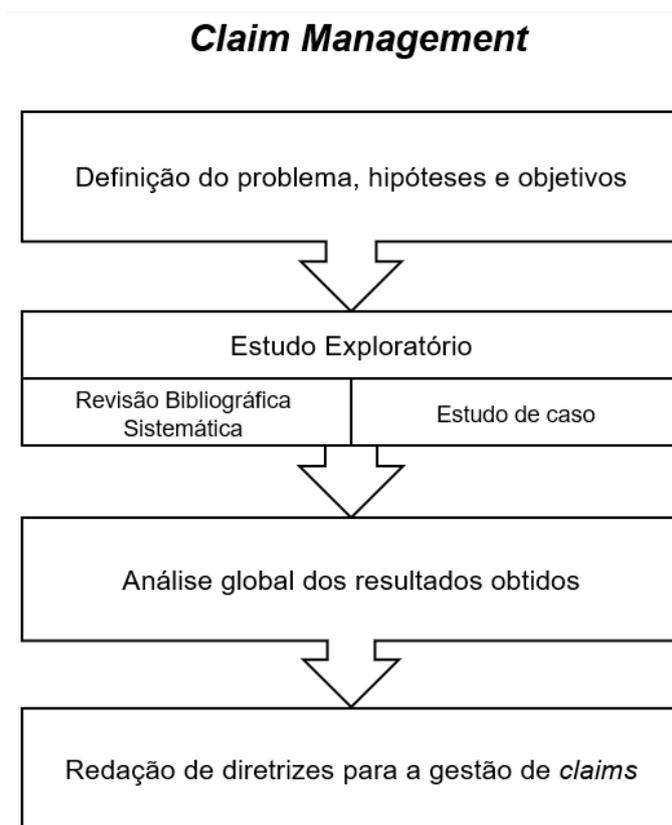
Para Yin (2011), a escolha do método de pesquisa deve ser pautada no problema e objetivo de pesquisa, que devem estar bem definidos e bastante claros. Sabe-se que a realização da revisão da literatura é parte crucial de qualquer projeto de pesquisa. Seu objetivo pode ser tanto de mapear e avaliar o território intelectual existente, como especificar uma questão de pesquisa para desenvolver ainda mais o corpo de conhecimento existente. (TRANFIELD e DENYER, 2003).

Ao buscar entender como acontece o processo de gestão de pleitos na construção civil, encontra-se no estudo de caso a metodologia adequada para responder uma questão baseada em conjunto de eventos contemporâneos em que o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Como passo prévio ao estudo de caso, realizou-se uma revisão bibliográfica de forma estruturada buscando adotar as melhores práticas realizadas no ambiente acadêmico. Assim, será possível retornar nas considerações finais desse trabalho a elaboração de diretrizes para a gestão de *claims*.

Na figura 01 está representado o esquema do fluxo de trabalho utilizado nesta dissertação.

Figura 1: Fluxograma do método de pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

2.1. Revisão bibliográfica sistemática

A pesquisa bibliográfica possui caráter exploratório, uma vez que permite ao pesquisador “familiaridade com o problema, aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições” (GIL, 2007). Para Conforto *et al.* (2011), pesquisas avançadas exigem “certo ineditismo e originalidade na contribuição, [no qual] a revisão bibliográfica desempenha um papel preponderante”, e por isso, torna-se primordial a condução sistemática e rigorosa. Uma vez que “contribui para o desenvolvimento de uma base sólida de conhecimento, facilitando o desenvolvimento da teoria em áreas onde já existem pesquisas, e também, identificando áreas onde há oportunidades para novas pesquisas” (WEBSTER e WATSON, 2002 *apud* CONFORTO *et al.* 2011).

Na pesquisa de gestão, Tranfield e Denyer (2003) também consideram o processo de revisão de literatura ferramenta chave utilizada para gerir a diversidade de

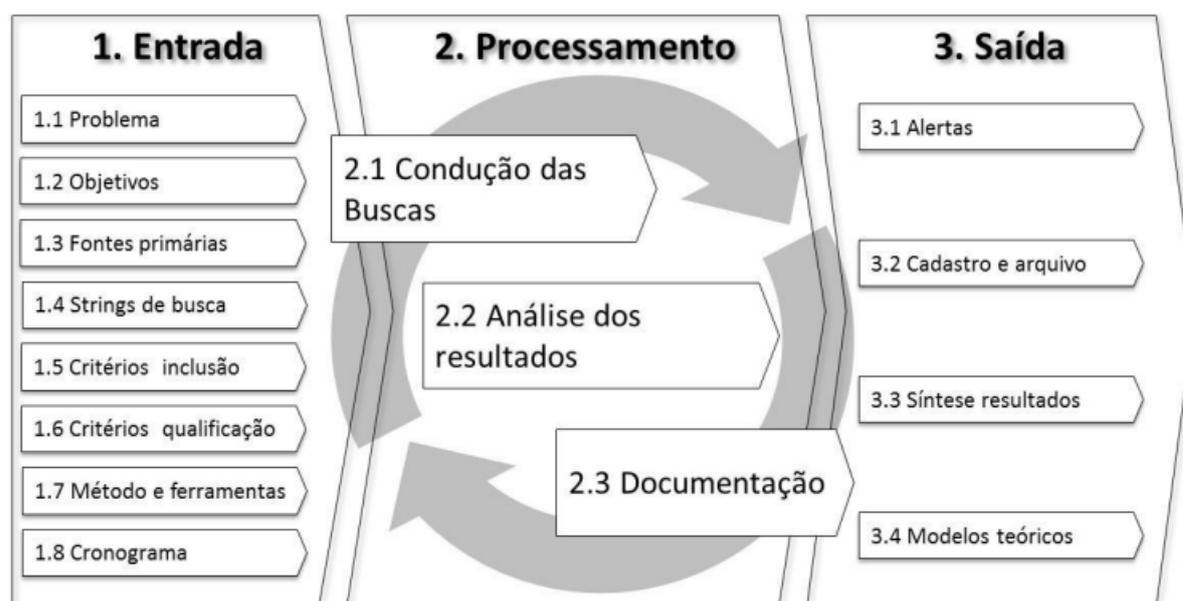
conhecimentos para um inquérito acadêmico específico. Os autores descrevem em seu artigo que as revisões tradicionais carecem frequentemente de rigor. Buscam, então, trazer uma metodologia para o desenvolvimento do conhecimento de gestão que já vem sendo aplicada nas ciências médicas há décadas: a revisão bibliográfica sistemática. Tal metodologia torna a pesquisa reprodutível, transparente e sistemática. Atendendo o duplo objetivo de melhorar a base de conhecimento e permitir que outros pesquisadores possam reproduzir a pesquisa em busca de novas leituras.

Para Tranfield de Denyer (2003), a revisão sistemática corrobora para que as pesquisas de gestão sejam pragmáticas, visando servir tanto a comunidade acadêmica, como a comunidade de profissionais. Para os acadêmicos, o processo de revisão aumenta o rigor metodológico, e para os profissionais, a revisão sistemática ajuda a desenvolver uma base de conhecimentos confiável, acumulando conhecimentos de uma série de estudos.

2.1.1. Etapas

Conforto *et al.* (2011) preparam em seu artigo um roteiro para a condução de revisão bibliográfica sistemática (RBS). O RBS *Roadmap* é organizado em 15 etapas distribuídas em 3 fases (Entrada, Processamento e Saída). Na figura 2 estão representadas as etapas e sua distribuição nas três fases da revisão.

Figura 2: Modelo para condução da revisão bibliográfica sistemática – RBS Roadmap

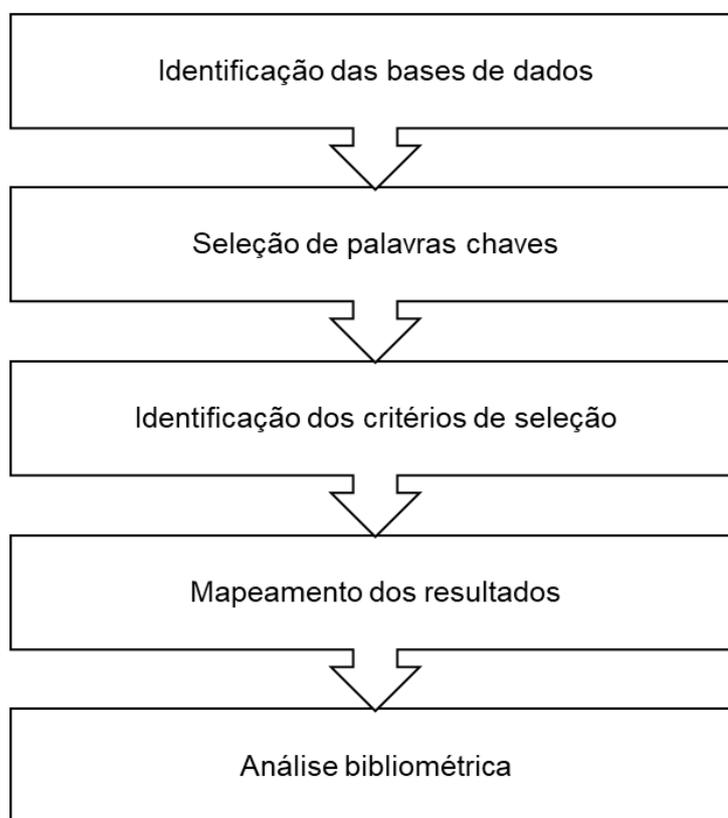


Fonte: Conforto *et al.* (2011).

Deve-se levar em conta que o modelo proposto, foi feito a considerar as especificidades na área de gestão de operações e, por isso, como forma de simplificar e aproveitar o estudo realizado, foi proposto para esta pesquisa as seguintes etapas metodológicas (figura 3).

Figura 3: Fluxograma da metodologia de revisão bibliográfica sistemática.

Revisão Bibliográfica Sistemática



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Foram escolhidos mecanismos de busca de repositórios para pesquisa, nos quais efetuou-se a filtragem a partir de palavras-chaves relacionadas à temática em questão. Tal busca por filtros permite a identificação de fontes a serem exploradas nos repositórios acadêmicos, o que permite clareza e rigor para o estudo proposto e para a subsequente exposição dos resultados.

Assim procederam as etapas de seleção das fontes:

a) Identificação das bases de dados

Utilizou-se as seguintes bases de dados para realizar a pesquisa:

- InfoHAB (Centro de Referência da Habitação);
- Iconda – International Construction Database (CIB);
- Proquest

- Scielo
- Web of Science
- Scopus Elsevier
- Science Direct
- Emerald

Buscou-se trabalhar com as bases relevantes para a área de gerenciamento e construção civil.

b) Seleção de palavras-chaves

Uma vez que o objetivo foi buscar assertividade nos resultados encontrados, as palavras-chaves selecionadas, foram buscadas nos campos: título, subtítulo, resumo e palavras-chaves do artigo. Utilizou-se os termos em inglês e português.

- A. “gestão de pleito” OR “gestão de pleitos” AND “construção”
- B. “*claim* management” AND “construction” OR “*claims* management” AND “construction” OR “construction claim” AND “management” OR “construction *claims*” AND “management”

A utilização da condição OR foi necessária para que o plural da palavra pleito/*claim* fosse considerado. A utilização da condição AND e o termo construção/*construction* buscou refinar resultados que podiam ser encontrados tratando de pleito/*claim* principalmente em pesquisas da temática eleitoral e de seguros de vida.

c) Identificação dos critérios de seleção dos artigos estudados

Com intuito de obter pesquisas mais atuais, cercou-se o período das publicações de 01-01-2000 a 31-12-2022, data em que se finalizou a busca por novos dados para pesquisa.

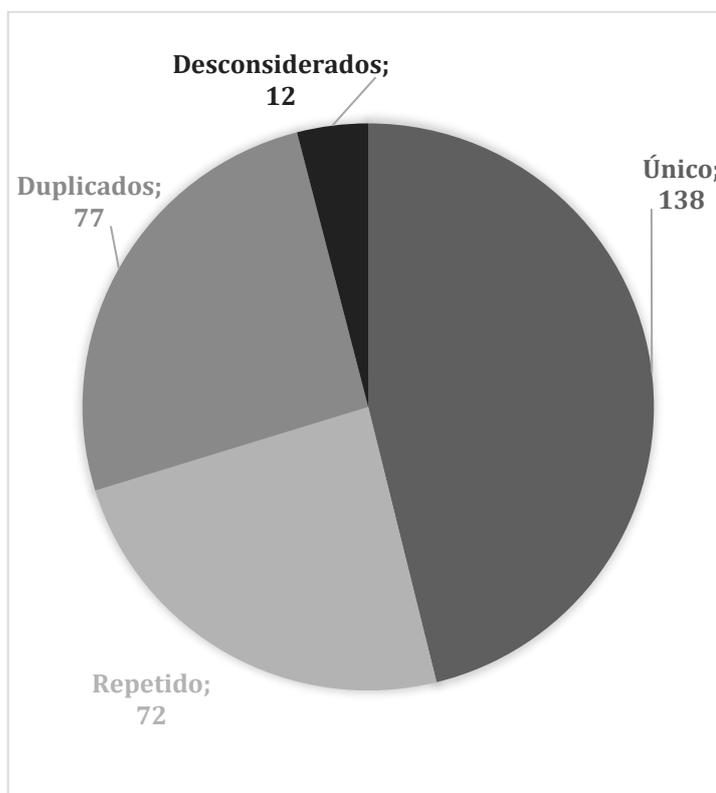
d) Análise bibliométrica

A seguir, apresenta-se, em números, os resultados obtidos com a pesquisa nas bases de dados:

- Scielo
 - A: 0 resultados
 - B: 10 resultados
- Web of Science
 - A: 0 resultados
 - B: 96 resultados
- Scopus Elsevier
 - A: 0 resultados
 - B: 185 resultados
- Science Direct
 - A: 0 resultados
 - B: 8 resultados

As bases de dados InfoHAB, Iconda, Proquest e Emerald não retornaram resultados. Além disso, não foram encontrados resultados para a busca com a temática A (“pleitos” AND “gestão” AND “construção”).

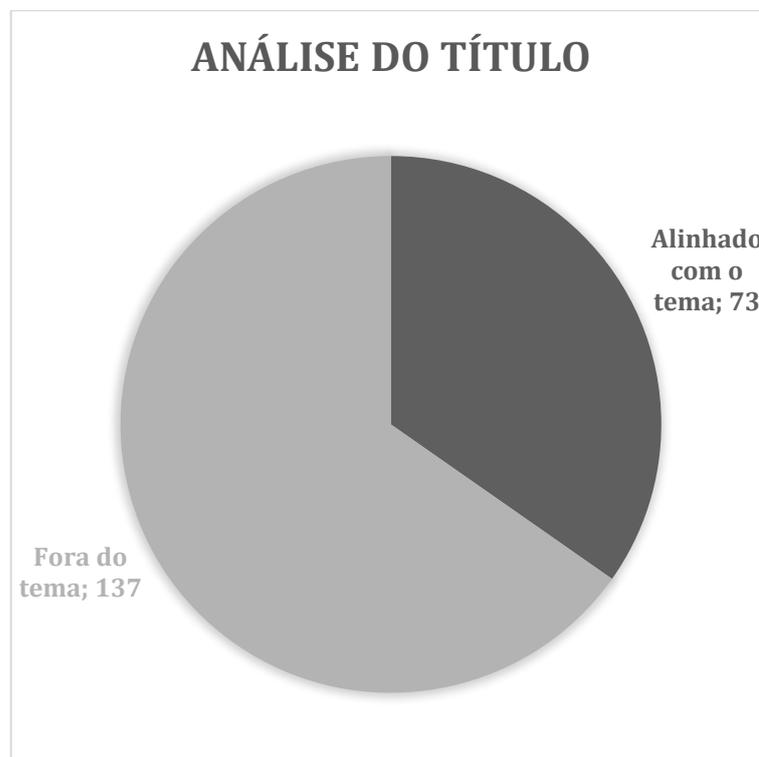
Foram encontrados 299 resultados para a busca com a temática B (“*claim management*” AND “*construction*”). Dos 299 trabalhos encontrados, 72 apareceram mais de uma vez na busca entre as bases de dados. Os trabalhos duplicados foram removidos. Além disso, 6 pesquisas que apareceram no resultado de busca, mas o ano de publicação estava fora do cercado nos parâmetros e 6 trabalhos que eram a versão completa de revistas/publicações de eventos foram desconsiderados.

Gráfico 1: Comparativo de pesquisas encontradas e pesquisas repetidas.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Assim, nesse primeiro filtro, passaram 210 trabalhos para a fase seguinte de análise da relevância da pesquisa a partir do título. Em seguida, foi realizada uma filtragem de relevância a partir dos títulos dos trabalhos para compreender quais pesquisas estão aderentes à temática, retornando em 73 pesquisas. Trabalhos que não estavam relacionados de forma alguma com o tema da indústria da construção foram desconsiderados, assim como aqueles que concentravam na origem e nas causas dos pleitos e os que se dedicavam à elaboração de reivindicações.

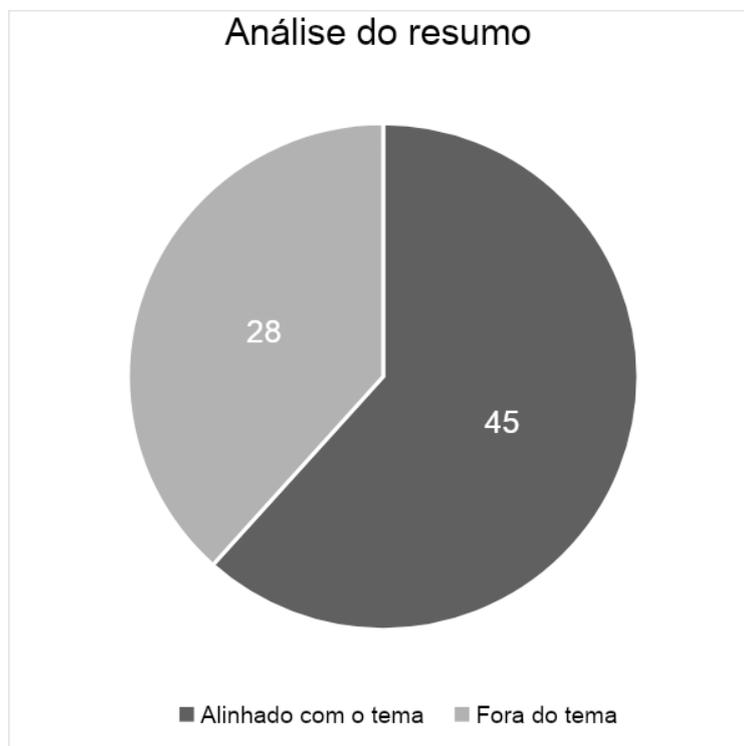
Gráfico 2: Comparativo de pesquisas alinhadas com o tema e fora do tema baseado nos títulos.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

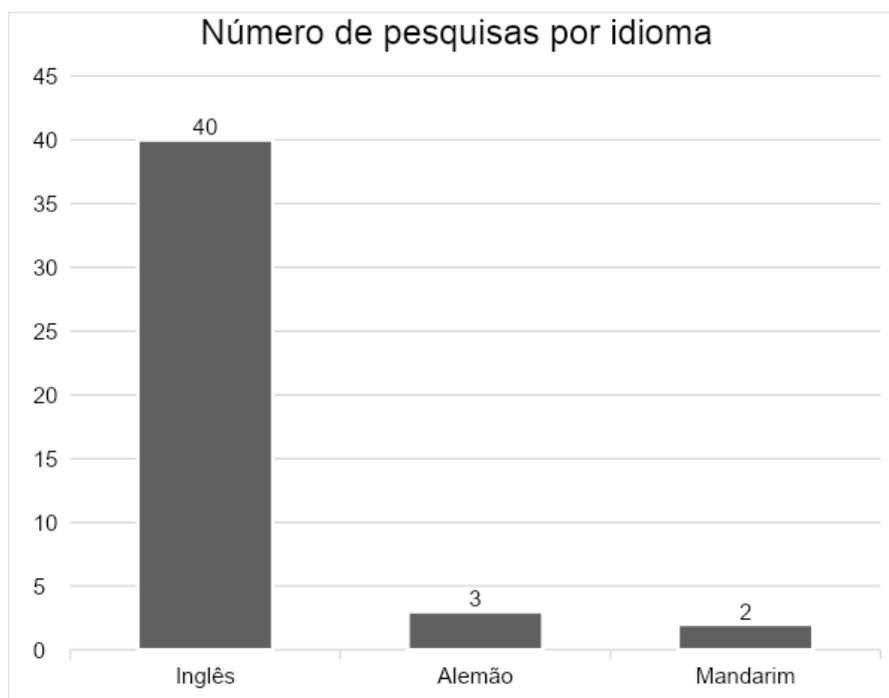
Num segundo momento, analisaram-se os resumos das publicações para encontrar as que estavam aderentes à temática dessa pesquisa: abordar o gerenciamento de pleitos. Novamente, buscou-se eliminar os trabalhos que abordam a origem e as causas dos pleitos, os que se dedicavam à elaboração de reivindicações e os que não dedicaram os seus objetivos ao processo de gerenciamento de pleitos. Assim, 28 trabalhos foram descartados e as 45 pesquisas selecionadas são consideradas como universo total para os gráficos 3, 4, 5 e 6.

Gráfico 3: Comparativo de pesquisas alinhadas com o tema e fora do tema baseado nos títulos.

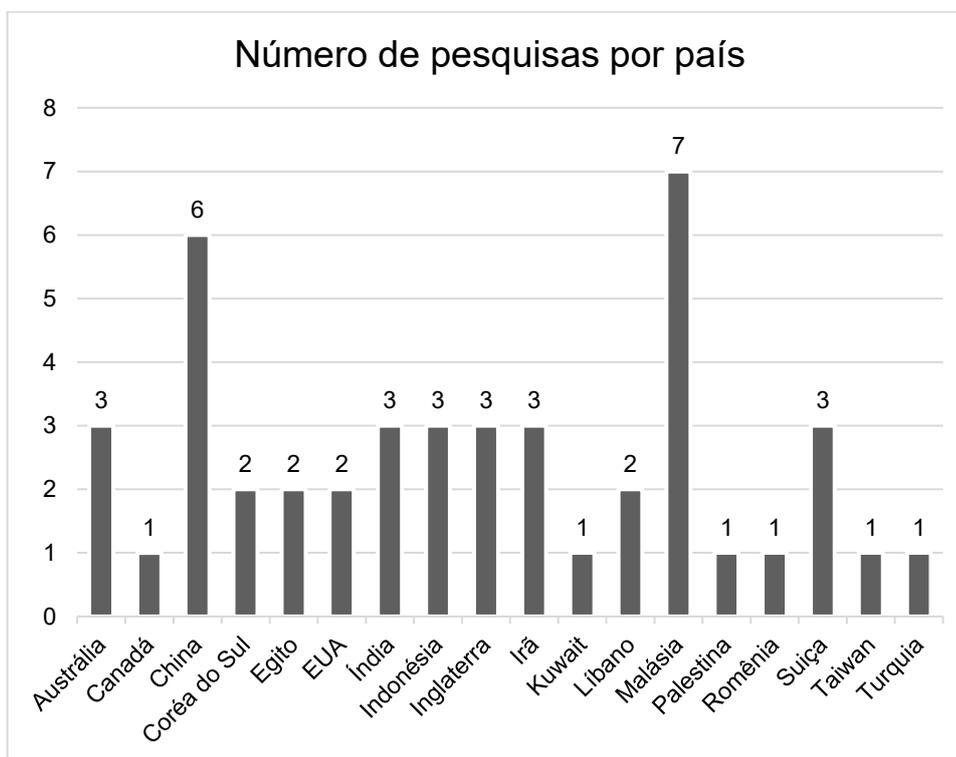


Fonte: Elaborado pelo Autor.

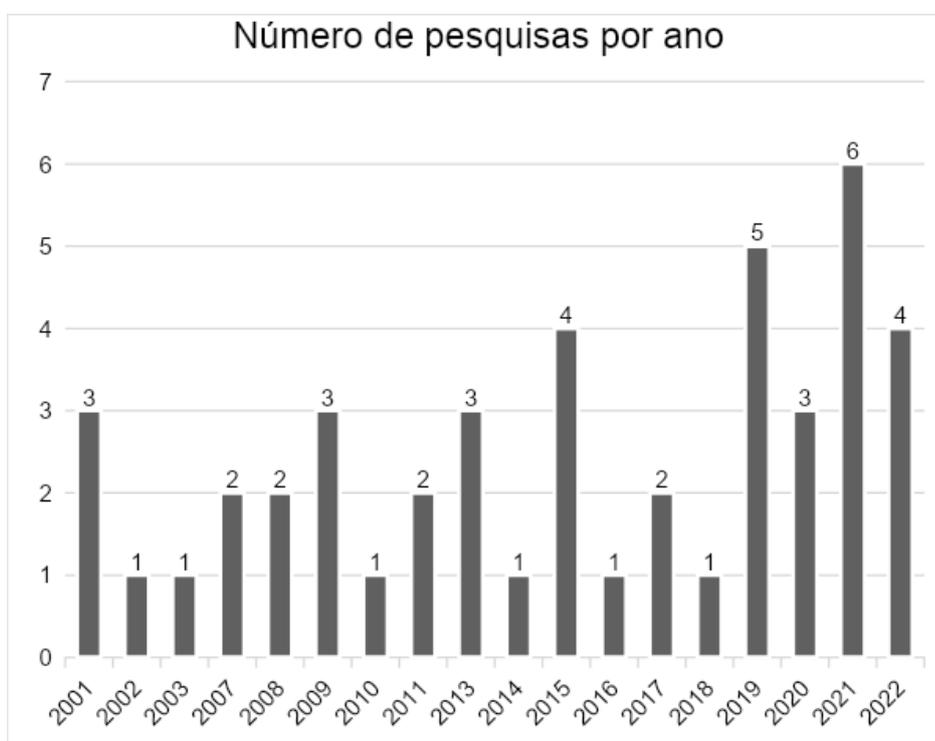
Gráfico 4: Números de pesquisas por idiomas.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Gráfico 5: Números de pesquisas por país de publicação

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Gráfico 6: Números de pesquisas por ano de publicação.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Diante do exposto, conclui-se que as pesquisas em língua inglesa dominaram o resultado da busca. Malásia e China são os países com maior número de publicações sobre a temática, respectivamente. Nota-se também o aumento da frequência de publicações nos últimos 4 anos.

O Anexo 1 apresenta os 45 trabalhos selecionados. O resultado analítico desta pesquisa é apresentado no capítulo 3, no qual se detalha a análise dos trabalhos selecionados, elucidando as convergências e divergências entre as formas de condução do gerenciamento de pleitos na construção civil. O estudo do referencial teórico contempla: uma análise conceitual sobre gerenciamento de pleitos; a estruturação do processo de gerenciamento em etapas; a exploração de problemas associados à gerência de pleitos; e a especificação de boas práticas no gerenciamento. Por fim, o capítulo 4 apresentará o estudo de múltiplos casos de gerenciamento de pleitos, de modo que será discutida a relação entre os casos em estudo e os conceitos e as diretrizes estabelecidas a partir do referencial teórico.

2.2. Estudo de caso: justificativa de uso do método

Yin (2015) explica que “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo [...] em profundidade [...] quando os limites entre o fenômeno puderem não ser claramente evidentes.” (p. 17). Aplicando a esta pesquisa, o estudo de caso servirá para investigar os fenômenos do processo de gestão de pleitos em profundidade. O resultado encontrado será contraposto com a revisão de literatura realizada para compreender o que apontam os estudos na esfera nacional e internacional, materializando-se em diretrizes para gestão de *claims*.

Ainda para o mesmo autor, há três formas de abordar um estudo de caso: explanatório, descritivo ou exploratório. O primeiro busca estabelecer relação causal entre variáveis para explicar o fenômeno. O segundo descreve o fenômeno estudado e ilustra tópicos em uma determinada avaliação. O último, por sua vez, aplica-se em situações que o fenômeno avaliado não possui um único e claro conjunto de resultados, sendo utilizado principalmente em estudos com poucas referências de literatura e pesquisas anteriores. Sendo assim, um estudo de caso exploratório

compreende o estudo do gerenciamento de pleitos em projetos industriais, uma vez que são escassas a literatura sobre o tema.

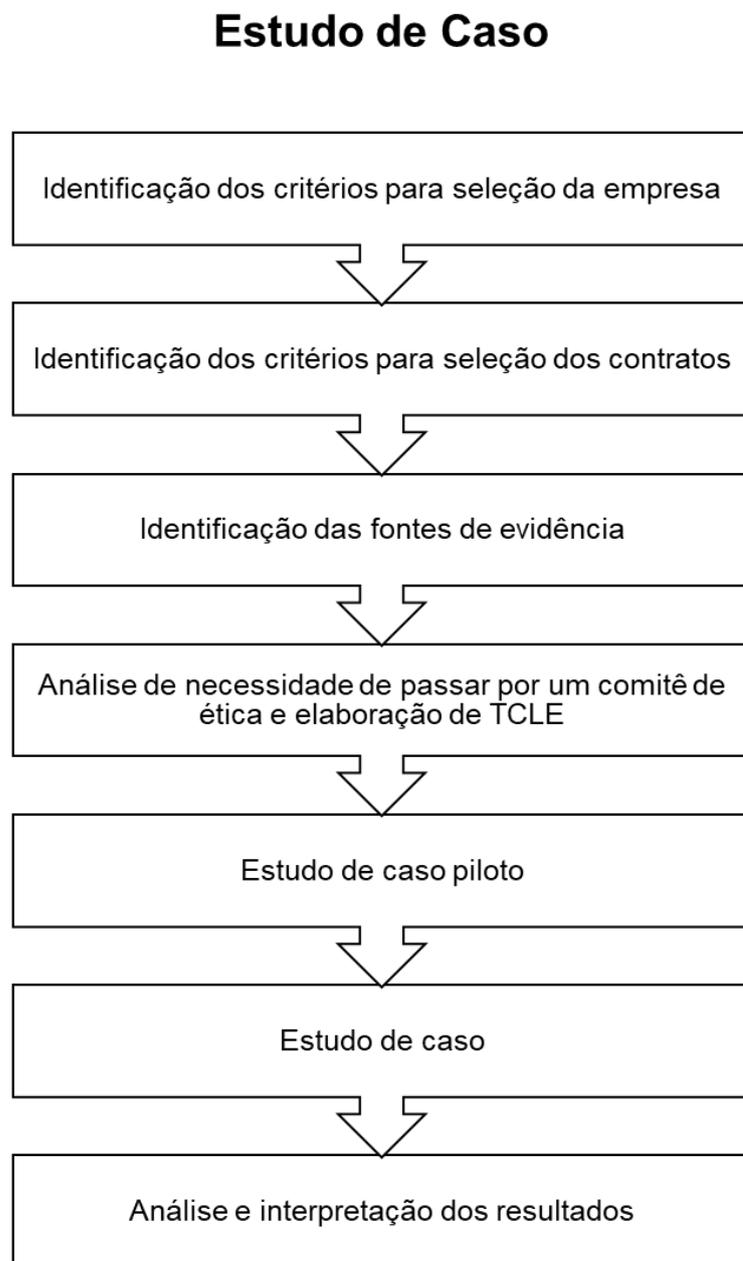
Selltiz; Jahoda; Deutsch (1974) *apud* Freitas; Jabbour (2011, p. 8) definem que “os estudos exploratórios são “todos aqueles que buscam descobrir ideias e soluções, na tentativa de adquirir maior familiaridade com fenômeno de estudo”. É objetivo desta pesquisa apresentar um estudo exploratório sobre o gerenciamento de pleitos em empreendimentos de mineração, verificando a aderência das práticas de gestão de pleitos identificadas às diretrizes da literatura sobre o assunto.

2.2.1. Etapas

Num primeiro momento, foram identificados os critérios para a seleção das empresas; no segundo momento, foram estabelecidos os critérios para a seleção dos empreendimentos analisados. Então, no terceiro momento, foram definidas as fontes de evidência e os critérios para registro e documentação dos dados.

Na figura 4, está apresentado o fluxograma com as etapas da metodologia proposta.

Figura 4: Fluxograma da metodologia de estudo de caso.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

e) Seleção da empresa

Os critérios estabelecidos para a seleção da empresa foram:

- atuar com projetos industriais;
- possuir documentação sobre *claims* e
- estar disposta a participar da pesquisa.

f) Seleção dos contratos

Os critérios estabelecidos para a seleção dos contratos foram:

- contratos que receberam pelo menos um pleito, com ou sem mérito;
- permissão para acessar dados e documentos relativos aos contratos.

g) Fontes de evidência

- Documentos legais: Contratos, acordos de resolução de disputas, decisões judiciais, entre outros.
- Registros internos da empresa: relatórios de gestão de pleitos, documentos de análise de risco, entre outros.
- Entrevistas com funcionários da empresa: incluindo gerentes de projetos, advogados, gerentes de risco, entre outros.
- Dados financeiros: informações sobre orçamentos, pagamentos, lucros e despesas relacionados a pleitos.
- Relatórios de inspeção: relatos detalhados das inspeções realizadas durante a execução de projetos de construção.
- Comunicações com stakeholders: incluindo e-mails, memorandos, conversas telefônicas, entre outros.

h) Estudo de caso piloto

Nesta pesquisa, foi conduzido um estudo de caso piloto para validar o método proposto. O objetivo principal desse estudo foi avaliar a viabilidade e a eficácia do método, bem como identificar quaisquer problemas e oportunidades de melhoria antes da sua aplicação em uma amostra mais ampla. Para isso, foi realizado em uma situação realista, que permitiu a coleta de dados e informações precisas e confiáveis. A análise desses dados proporcionou uma base sólida para a continuidade da pesquisa.

i) Estudos de caso

Os estudos de caso se detém sobre a gestão de pleito em projetos de construção civil no setor de mineração. A partir do contato do autor com profissionais e empresas da área, foram selecionados casos específicos em que é possível reconstituir as etapas

dos pleitos, gerenciados por uma empresa de construção civil. Esta empresa realiza a gerência de contrato entre a empresa contratante – uma multinacional do setor da mineração – e a empresa contratada via certame. O contrato firmado contempla o fornecimento de insumos, mão de obra e equipamentos para obra realizada no empreendimento da contratante.

Dentre os documentos legais analisados durante o processo de investigação, constam: Contratos com anexos contratuais (dentre os anexos constam as propostas técnica e comercial), Cartas de convite de certames. Alguns documentos complementares também foram analisados: apresentações da análise de pleitos pela gerenciadora aos responsáveis de área da contratante, proposta técnica e comercial de aditivo de contrato formulado pela contratada, e a carta resposta da contratante ao requerimento da contratada.

Apoia-se ainda nas declarações de profissionais obtidas por meio de aplicação de questionário indireto, conduzidas a partir de roteiro elaborado segundo os critérios expostos adiante.

j) Questionário

Na metodologia empregada para este estudo, um questionário com perguntas de caráter discursivo foi aplicado a três profissionais diretamente envolvidos na gestão de contratos e pleitos, contexto do nosso estudo de caso. O roteiro completo do questionário está disponível no apêndice 3 do presente documento.

A fim de preservar a confidencialidade, os especialistas que cederam respostas aos questionários foram codificados como Profissional 1, Profissional 2 e Profissional 3. Todos são partícipes dos projetos utilizados como estudo de caso, mas apresentam vínculos empresariais distintos: Profissional 1 atua na empresa Contratante, enquanto Profissionais 2 e 3 trabalham na Gerenciadora.

As questões propostas no questionário foram divididas em 18 grupos, abordando três temáticas principais: os processos, procedimentos e diretrizes em relação à gestão de pleitos; os impactos destes nos projetos; e as melhorias percebidas pelos três profissionais nos processos vigentes. Tais temáticas foram escolhidas pela relevância

ao estudo de caso e pela possibilidade de proporcionar uma compreensão mais abrangente e fundamentada.

Com a aplicação do questionário, objetivou-se explorar e compreender as complexidades da gestão de contratos e pleitos a partir das experiências desses profissionais. As respostas discursivas, respondidas sem supervisão ou influência do autor do estudo, permitiram uma análise mais aprofundada das práticas, dificuldades e oportunidades do dia a dia desses profissionais.

Os dados coletados pelo questionário foram posteriormente analisados e interpretados, buscando identificar padrões, tendências e informações fundamentais que pudessem contribuir para um melhor entendimento da gestão de pleitos e sugestões de aprimoramento dos processos.

Os resultados obtidos são reflexo das vivências desses profissionais experientes e são fundamentais para a compreensão dos desafios enfrentados e das estratégias eficazes na gestão de pleitos em projetos.

2.3. Disponibilidade de dados

Os conjuntos de dados usados e analisados nos estudos de caso não podem ser compartilhados publicamente como conteúdo da pesquisa devido à confidencialidade das informações, que são restritas apenas às empresas envolvidas. O acesso aos dados das empresas pelo autor foi cedido mediante contato com agentes da gerenciadora e da mineradora, com a condição de que a privacidade dos dados contidos fosse mantida.

2.4. Conflito de interesse

É declarado pelo autor que este trabalho está livre de conflitos de interesse.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é fornecer uma compreensão clara e abrangente da gestão de pleitos na construção civil. Isto se dá através da exploração sistemática dos conceitos e práticas presentes na literatura atual, estabelecendo um sólido alicerce teórico para o desenvolvimento do estudo subsequente.

Os tópicos 3.1 e 3.2 delineiam a visão geral dos conceitos de "pleito" e "gerenciamento de pleitos". Em seguida, o tópico 3.3 apresenta o resultado obtido com a revisão bibliográfica sistemática.

3.1. Pleitos

O Novo Código de Processo Civil, que passou a vigorar em 18/03/2016, tem como objetivo buscar a celeridade processual e a tentativa de desafogar o Poder Judiciário. Para isso, destaca a “mediação e a conciliação como etapas obrigatórias do procedimento judicial a ser enfrentado pelas partes, quando a autocomposição não se fizer possível.” (COSTA, 2016)

Em virtude da ênfase dada à mediação e conciliação pelo Novo Código de Processo Civil, as empresas precisam ser capazes de “comprovar devidamente os danos materiais sofridos e o nexo de causalidade entre os fatos extraordinários supervenientes e o desequilíbrio econômico-financeiro da avença.” Não bastando a alegação do fato, mas sendo, imprescindível, comprovado que estes são “os responsáveis pelo estrangulamento e a efetiva inviabilização da cláusula financeira do contrato culminando no advento de elevados danos materiais” (COSTA, 2016).

Nesse sentido, faz-se necessário diferenciar, do inglês, os termos *claim* e *dispute*. *Claim* “é o resultado de algum fato que necessita ser analisado no momento de sua ocorrência para entender as suas causas, os seus efeitos e suas consequências contratuais, mas que não necessita obrigatoriamente ser encarado como uma disputa entre as partes” (BERNARDES, 2015, p. 17) e *Dispute* “é o resultado de uma divergência de entendimentos em relação ao primeiro. Tais disputas podem ser resolvidas administrativamente por conhecidas cláusulas escalonadas para solução

de conflitos, ou se necessário por Câmaras Arbitrárias ou pelo Poder Judiciário” (BERNARDES, 2015, p. 17)

Bernardes (2015, p. 17 e 18) continua a explicação do termo *claim* como um “pedido fundamentado em fatos e provas documentais” que é enviado por uma das partes com “o objetivo de receber compensações financeiras referentes a custos adicionais de qualquer natureza” sendo estes decorrentes “fatos geradores que não fizeram parte do risco contratual originalmente considerado para a assunção das responsabilidades definidas em contrato.”

Tal desequilíbrio econômico-financeiro organizado e apresentado é denominado pelos agentes da área como *claim*, ou em português, pleito. De acordo com o dicionário Michaelis, pleito é: (1) ação judicial, litígio; (2) defesa de ideias ou pontos de vista conflitantes; (3) escolha, pelo voto, de pessoa para ocupar um cargo ou certa função. Nessa pesquisa, a terceira abordagem não se aplica ao contexto.

Tisaka (2011) conceitua *claim* como “termo genérico, aceito pelo mercado, utilizado para representar uma reivindicação, reclamação ou pleito, apresentado pelo construtor para se ressarcir dos custos havidos na realização de algum trabalho que deixou de ser remunerado.” (TISAKA, 2011, p. 28). Dessa mesma forma, ele associa *Claim* aos termos em português: Reivindicação, Pleito ou Reclamação, possuindo as mesmas máximas: “pedido de crédito, dirigido ao contratante pelo tempo perdido ou serviço realizado e não pago”, e “indicar um pedido de crédito de algum serviço realizado ou a realizar” (TISAKA, 2011, p. 28).

Takemoto e Quintão (2016) definem pleito como: “um pedido legítimo de ressarcimento de custos adicionais (um pagamento adicional), em virtude de uma alteração em relação aos termos iniciais do contrato”. (TAKEMOTO e QUINTÃO, 2016, p. 21). Ou seja, pleito é, então, quando acontece um desequilíbrio entre as demandas que competem entre si. São elas: escopo, que inclui os requisitos de qualidade, tempo e custo.

A versão oficial em português do *Red Book* da FIDIC⁴, no Brasil, traduz *claim* como reclamação e é definida nos padrões FIDIC como: “uma requisição específica de uma

⁴ FIDIC – *Federation Internatiolane des Ingenieurs-Conseils*: em português, Federação Internacional de Engenheiros Consultores.

das partes contratuais com base nos termos do contrato ou de outro modo relacionado a ele, para cuja realização o contrato define um determinado procedimento que deve ser seguido para o cumprimento bem sucedido da reivindicação" (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 98)

Nesse sentido, nota-se então que alguns autores compreendem que a reclamação virá exclusivamente da parte contratada. Já a FIDIC entende que essa demanda pode partir também da parte contratante. E as divide como:

- por parte do empreiteiro: destinada à obtenção de prolongamento do prazo de execução da obra e/ou de aumento do preço;
- por parte do dono da obra: relativa ao prolongamento de prazo de garantia ou de pagamento complementar.

No Anexo A1 do *Construction Extension to the PMBOK®⁵ Guide* – PMI⁶ (2016), o pleito é definido, em tradução livre pelo autor, como uma demanda por algo devido, ou que acredita-se ser devido, geralmente resultado de uma mudança de base na execução do projeto; uma variação ou desvio na alocação de risco; uma ação, direção ou pedido de alteração solicitado contra os termos e condições acordados de um contrato ou parte da construção, que falhou ou não está funcionando adequadamente e não pode ser resolvido economicamente entre as partes.

Richbell (2008) *apud* Alves (2021, p. 236) entende que é necessário “estabelecer uma linha de comunicação entre os agentes envolvidos na obra, clara, simples e constante.” Além disso, “a definição dos papéis claros, responsabilidades, prestações de contas e sistemas; a existência de uma transparência que deve reger a relação entre as partes;” e, por fim, “a importância de as partes lidarem com os problemas de forma imediata” (RICHBELL, 2008 *apud* ALVES 2021, p. 236).

Nesse sentido, será abordado no próximo tópico sobre o gerenciamento de pleitos, ou seja, a forma de lidar com as reivindicações entre as partes numa administração contratual.

⁵ PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*: em português, conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.

⁶ PMI – Project Management Institute: em português, Instituto de Gerenciamento de Projetos.

3.2. Gerenciamento de Pleitos

Os motivos que levam ao pedido de pleito podem ser oriundos da parte contratante quanto da parte contratada. Takemoto e Quintão (2016) entendem que as causas podem ser das mais diversas, divididas em três grandes grupos: causas gerais, técnicas e gerenciais. Independente da motivação, é necessário pensar no gerenciamento desse processo. *Claim Management*, em inglês, e gerenciamento de pleitos, em português, de acordo com o *Construction Extension to the PMBOK® Guide* (PMI, 2016), descreve os processos necessários para prevenir pleitos, mitigar os efeitos daquele que ocorrem e gerenciar os *claims* de forma rápida e eficaz (tradução do autor).

Conforme demonstrado por Takemoto e Quintão (2016), ainda que existam diversas possíveis causas de um pleito, a consequência irá afetar dois pilares de sustentação: prazo (atraso) e custo (custos adicionais). Assim, é necessária uma “oficialização tempestiva [...] de todas as alterações que possam justificar eventuais desvios de custo e prazo [...] visando o reequilíbrio econômico-financeiro do contrato” (COSTA, 2016, p. 100).

Jaeger e Hök (2010) recomendam que a preparação e a administração dos pleitos ocorram desde o lançamento do edital para início de elaboração de proposta da futura contratada. “No momento em que uma das partes considera ter direito a uma reclamação/reivindicação, ela deve avisar o fato. Esse aviso serve de alerta para um acontecimento extraordinário que se refletirá no preço ou no prazo.” (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 118) Entende-se então, a importância de se manter documentação e registros atualizados a fim de apoiar a resolução de conflitos de maneira eficiente e rápida.

O "princípio do equilíbrio contratual se firma como um dever de renegociação dos contratantes [...] de modo a restabelecer a equação econômica do contrato, com base no princípio da boa-fé e nos deveres de lealdade e cooperação que devem nortear toda relação contratual.” (COSTA, 2016, p. 99). Tal qual, Tácito, 1997 *apud* Lima, 2007 levanta que o equilíbrio econômico-financeiro como direito fundamental consistente no resguardo dos interesses das Partes como solução equitativa que “preserva a

natureza comutativa (equivalente intrínseca entre as prestações) e sinalagmática (reciprocidade das obrigações).”

As empresas encontram na administração contratual “uma ferramenta gerencial que permite um controle preventivo e corretivo dos fatores impactantes da regularidade e do equilíbrio do contrato”. (COSTA, 2016, p. 100) e destaca ainda “a importância da administração contratual correta e eficaz para identificar, registrar e notificar a outra parte da ocorrência de variáveis na contratação.” (COSTA, 2016, p. 100).

3.3. Resultados da revisão sistemática da literatura

O tópico 2.1 apresentou o caminho traçado para mapear os 45 trabalhos que atendem aos critérios desejados e dedicou-se a sintetizar as informações básicas destes trabalhos: idioma, ano e país de publicação. Os resultados indicam que a maioria das publicações encontradas na busca são em língua inglesa – eles correspondem a um total de 40 dos trabalhos selecionados. Além disso, foi identificado que Malásia e China são os países com maior número de publicações sobre a temática, com respectivamente 7 e 6 trabalhos por nação. Uma análise temporal revelou um aumento da frequência de publicações nos últimos 4 anos, indicando uma crescente atenção à gestão de pleitos. Esses resultados destacam a importância de considerar diferentes contextos culturais e geográficos ao estudar a gestão de pleitos na indústria da construção.

O item apresentou também os princípios que conduzem a revisão bibliográfica sistemática na pesquisa em gestão, segundo o modelo de RBS *Roadmap* proposto por Conforto *et al.* (2011). Fundamentou-se então uma estrutura que permitiu a seleção dos trabalhos a serem considerados para a exploração em curso.

Assim, realizou-se a leitura e análise dos trabalhos selecionados e referenciados no Anexo I, elucidando as convergências e divergências entre as formas de condução do gerenciamento de pleitos na construção civil. Na ocasião, não foi possível acesso do texto na íntegra de 24 trabalhos, sinalizados também no Anexo I na coluna “Acesso”, indicando os textos que não foram possíveis leitura na íntegra.

De modo geral, a leitura dos trabalhos corrobora com o ponto de vista de que o gerenciamento de pleitos contribui diretamente para a eficiência da indústria da construção. A gestão permeia todo o desempenho do contrato, da fase de sua elaboração, passando pelas etapas da construção e chegando à própria liquidação da relação entre empresas contratantes e contratadas. Alguns estudos propõem abordagens e modelos próprios para a gestão de *claims*, de modo que o delineamento de processos seja eficiente na resolução de pleitos. Para isto, são evocadas as boas práticas profissionais que contribuem para a gestão eficiente. Passa-se assim à análise segundo os tópicos específicos.

No tópico 3.3.1 são apresentadas as conceituações teóricas e pontos de destaque dos 21 textos estudados. Busca-se compreender as convergências e divergências em relação ao entendimento dos pleitos e gestão de pleitos em projetos da construção civil. O tópico 3.3.2 é dedicado a apresentação sobre os processos mapeados nos artigos estudados sobre a gestão de pleitos. Assim, será possível compreender o que vem sendo produzido e apresentado como boa prática no mercado internacional. O tópico 3.3.3 reúne os problemas associados ao processo de gestão de pleitos mapeados nas pesquisas. Por fim, o tópico 3.3.4 identifica as boas práticas indicadas pela literatura especializada.

3.3.1. Conceituação

O gerenciamento de pleitos é um aspecto crucial na indústria da construção, devido à sua complexidade e sensibilidade consoante Hayati *et al.* (2019). Segundo Enshassi *et al.* (2009), um pleito surge quando uma das partes de um contrato de construção acredita que a outra não cumpriu sua parte no acordo, seja por ação ou omissão. Diversos autores, como Enshassi *et al.*, (2009) e Bramble (1990) *apud* Enshassi *et al.*, (2009), destacam a importância do entendimento do processo de *claim management* por todos os envolvidos no contrato.

Os pleitos podem causar atrasos na entrega dos projetos e atrapalhar a conclusão das obras (Zaneldin, 2006 *apud* Enshassi *et al.*, 2009). Além disso, a indústria da construção apresenta uma incerteza bastante alta, relacionada ao desenvolvimento de processos, métodos, técnicas e às condições naturais nas atividades de construção, o que pode resultar em pleitos (Hayati *et al.*, 2019).

De acordo com Malak *et al.* (2002) *apud* Hayati *et al.* (2019), *claim management* é o processo de coordenação de recursos desde a identificação até a liquidação do pleito. Os pleitos podem ser descritos como ferramentas administrativas para corrigir falhas no processo de construção (Hayati *et al.*, 2019). Kululanga (2001) *apud* Hayati *et al.* (2019) entende o *claim management* como um processo de coordenação entre as partes interessadas com a finalidade de avaliar reivindicações e resolver problemas.

O controle dos contratos, comunicação entre as partes interessadas, registro ou documentação e resolução/negociação são aspectos prioritários no gerenciamento de pleitos (Hayati *et al.*, 2019). Além disso, é necessário um sistema padronizado de gerenciamento de documentos (Li, 2022).

Os impactos dos pleitos não afetam apenas um trabalho, mas também projetos subsequentes, especialmente quando afetam o caminho crítico de um projeto (Hayati *et al.*, 2019). Projetos industriais pesados, por exemplo, são particularmente suscetíveis a mudanças e pleitos devido à necessidade de tempo adequado para o design (Burati, 1992 *apud* Hassanein e El Nemr, 2008).

Diversos autores constatam que muitos empreiteiros não citam uma cláusula contratual ao preparar um pleito (Vidogah e Ndekugri, 1997; Jedgease e Hartman,

1994 *apud* Hassanein e El Nemr, 2008). Segundo Tan e Anumba (2010), apresentar um pleito requer evidências, detalhes, procedimentos e prazos específicos. Ho e Liu (2004) *apud* Tan *et al.* (2011) afirmam que empresas contratadas podem oferecer serviços a preços mais baixos em um projeto com a esperança de recuperar a perda por meio de pleitos. O mesmo é apresentado por Wang *et al.* (2008), devido à alta concorrência no mercado da construção, algumas empreiteiras oferecem cotações mais baixas para vencer a licitação e buscam nos pleitos a compensação pelo aumento das despesas.

A gestão de pleitos é vista de diferentes ângulos por suas partes interessadas, como empreiteiros, subcontratados e clientes/consultores (Mukilan *et al.*, 2015). Cada perspectiva apresenta preocupações distintas:

- Perspectiva do empreiteiro – retorno sobre o investimento e comportamento oportunista de licitação;
- Perspectiva dos subcontratados – retorno sobre o investimento, pagamento e retrabalho;
- Perspectiva dos clientes/consultores – controle de tempo e custo do projeto.

Em projetos de grande escala, onde muitas partes estão envolvidas e trabalham sob pressão em relação a restrições de tempo e dinheiro, reivindicações se tornam inevitáveis (HANSEN e ROSTIYANTI, 2019). Se os pleitos não forem gerenciados adequadamente, podem se transformar em disputas, afetando os objetivos do projeto de construção (HANSEN e ROSTIYANTI, 2019; BAKHARY *et al.*, 2015). Portanto, a implementação de uma gestão eficaz de pleitos é essencial para prevenir problemas críticos associados ao processo de gerenciamento de *claims*, como falta de conscientização da equipe, inacessibilidade de documentos relevantes e conflitos durante as negociações entre proprietário e empreiteiro (BAKHARY *et al.*, 2015).

Em síntese, o gerenciamento de pleitos é um aspecto fundamental na indústria da construção, dada sua complexidade e potenciais impactos nos projetos. Um processo de *claim* management bem estruturado e eficaz é crucial para prevenir atrasos, disputas e danos financeiros às partes envolvidas, garantindo que os projetos de construção sejam executados com qualidade, eficiência e pontualidade.

3.3.2. Processo

O gerenciamento de pleitos é um processo crítico na indústria da construção, sendo abordado por diversos autores. Conforme Enshassi *et al.* (2009), Hayati *et al.* (2019), Hansen e Rostiyanti (2019), e Bakhary *et al.* (2015) citando Zaneldine (2006), o processo de gerenciamento de pleitos é dividido em seis etapas: identificação, notificação, análise, documentação, apresentação e negociação do pleito. Hayati *et al.* (2019) também mencionam a importância de reconhecimento, teste, planejamento e execução do *claim* como parte desse processo.

Tan e Anumba (2010) destacam os desafios enfrentados pelas partes litigantes, ressaltando que sem um sistema eficiente de gestão de pleitos, contestar as reivindicações por uma parte contrária bem preparada pode ser difícil. Eles afirmam que a maioria dos aspectos da administração do contrato é feita manualmente, com muitos detalhes dependendo do administrador do contrato e da equipe envolvida no projeto, o que pode resultar em perda de informações, documentos e conhecimentos importantes para ganhar uma causa.

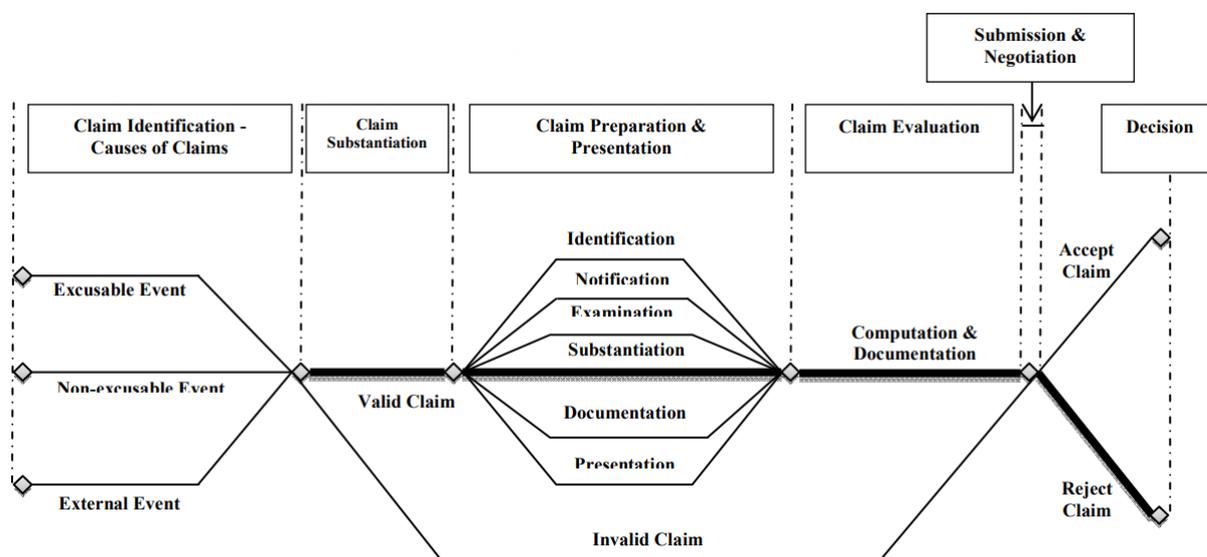
Os autores propõem um sistema de gerenciamento de pleitos baseado na *web*, com o objetivo de criar um histórico completo de uma reivindicação desde sua abertura até a liquidação, complementado pelos documentos substanciais relevantes das partes envolvidas e acompanhado por uma revisão post mortem do resultado. O processo de pleito, como apontado por Tan e Anumba (2010), não é linear, visto que as partes litigantes buscam soluções favoráveis a si mesmas e podem não chegar a um acordo, levando a disputa para adjudicação, arbitragem ou litígio.

A criticidade do tempo na gestão de pleitos é consensual nas pesquisas, como exemplificado pela FIDIC, que estabelece prazos específicos para a notificação e resposta aos pleitos no contrato Red Book. Hansen e Rostiyanti (2019) ilustram um processo típico de gestão de *claim*, destacando a influência de fatores externos ao projeto e internos às organizações envolvidas.

El-Ghory *et al.* (2019) propõem um framework para melhorar o sistema de gestão de pleitos, focando no rastreamento do status do pleito, suporte a todos os tipos de documento e criação de um banco de dados centralizado. Essa estrutura visa

aprimorar o processo de gerenciamento de pleitos, auxiliando na resolução de conflitos e disputas na indústria da construção.

Figura 5: Gráfico típico do processo de gerenciamento de *claims*



Fonte: Hansen e Rostiyanti (2019)

Assim, fica evidente a importância de se estabelecer uma metodologia sólida e eficiente para o gerenciamento de pleitos, que atenda às necessidades específicas das partes envolvidas e facilite a resolução de disputas, evitando a perda de recursos e tempo em litígios desnecessários.

3.3.3. Problemas associados ao processo de gestão de pleitos

O gerenciamento de pleitos em projetos de construção enfrenta diversos desafios, conforme apontado por diversos autores. Entre os principais problemas identificados estão: a falta de engajamento dos colaboradores na detecção de eventuais reclamações; a ausência de conscientização sobre os desafios do processo e sobre a própria noção de administração de eventuais problemas; a deficiência dos documentos e informações do contrato; a ineficiência na estruturação de um banco de dados; a eventual indisponibilidade do responsável por algum setor chave; e o tempo despendido na análise documental, uma vez instaurada a gestão de pleitos.

Enshassi *et al.* (2009) destacam a falta de conscientização da equipe local para detectar reclamações proativamente, inacessibilidade ou indisponibilidade de documentos relevantes e conflitos que surgem durante a negociação entre contratado e contratante. Hayati *et al.* (2019) também mencionam a falta de conscientização da equipe do site para notificar uma reclamação, o conhecimento insuficiente do contrato pela equipe do site, inacessibilidade dos documentos de suporte necessários para a notificação, má comunicação e instruções para proceder com o envio da notificação.

Outros problemas levantados por Hassanein e El Nemr (2008) incluem a deficiência no gerenciamento adequado dos documentos e a falta de conhecimento do contrato por parte da equipe local do projeto. Esses autores enfatizam a necessidade de conscientizar o contrato não apenas para o gerenciamento de alto nível local, mas também para os engenheiros do local que lidam diretamente com o consultor ou representante da parte adversa.

Bakhary *et al.* (2015) também apontam a falta de conscientização da equipe local para detectar pleitos de forma proativa, inacessibilidade ou indisponibilidade de documentos relevantes e conflitos que surgem durante a negociação entre proprietário e empreiteiro. Tan *et al.* (2011) acrescentam que a documentação ineficiente, falta de informações e não cumprimento do prazo de apresentações estipulados no contrato são fatores que colaboram para que um pleito não seja bem sucedido para a parte solicitante.

A gestão do conhecimento sobre pleitos também é problemática, conforme apresentado por Tan e Anumba (2010). A ênfase existente parece centrar-se na análise ou montante dos pleitos e da demora causada, deixando uma lacuna na gestão do conhecimento. Hansen e Rostiyanti (2019) destacam a falta de equipes qualificadas e competentes no local, indisponibilidade de formulário padrão, problemas de comunicação e falta de habilidade de documentação como questões relevantes nas seis fases do *claim* management de construção.

Por fim, El-Ghory *et al.* (2019) apontam que os analistas de pleitos gastam de 70 a 80% do seu tempo profissional na busca de documentação do projeto, o que se agrava quando a documentação é mantida em um banco de dados não estruturado. Além disso, a indisponibilidade da pessoa chave no projeto, especialmente aquela que

possui o histórico do pleito até o momento, pode levar o contratante a perder o histórico do evento reivindicado.

Diante desses desafios, é essencial que o gerenciamento de *claims* em projetos de construção seja aprimorado para garantir maior eficiência e transparência, minimizando disputas contratuais e otimizando a conclusão bem-sucedida dos projetos.

3.3.4. Boas práticas

As boas práticas para gerenciamento de *claims* na construção civil, conforme abordado por diversos autores, envolvem ações relacionadas à organização, comunicação, documentação e aprendizado. Segundo Li (2022), Hassanein e El Nemr (2008), e Hansen e Rostiyanti (2019), um sistema padronizado de gerenciamento de documentos melhora a normativa e a padronização dos documentos relevantes aos pleitos, minimizando disputas contratuais.

Hassanein e El Nemr (2008) sugerem o desenvolvimento de um *checklist* de contrato, contendo requisitos administrativos contratuais, que devem ser preenchidos diariamente pela equipe da obra. Além disso, recomendam a criação de condições contratuais padrão e cláusulas relativas aos requisitos de documentação.

A capacitação e conscientização das equipes envolvidas nos projetos são apontadas como boas práticas por diversos autores, como Hassanein e El Nemr (2008), Bakhary *et al.* (2015), Tan e Anumba (2010) e Hansen e Rostiyanti (2019). O treinamento das equipes locais, a apresentação de reivindicações de acordo com as etapas especificadas nos contratos e a adoção de uma filosofia de gestão de *claims* desde a concepção do projeto são práticas fundamentais.

Tan e Anumba (2010) destacam a importância da revisão pós-projeto (PPR) como forma eficaz de reunir e capturar o conhecimento sobre sucesso e fracasso dos projetos, sugerindo a criação de um histórico de aprendizagem que facilite o compartilhamento e a reutilização de experiências.

A automatização no processo de gerenciamento de pleitos, conforme mencionado por Tan *et al.* (2011), pode reduzir significativamente a carga de trabalho dos administradores do contrato. Além disso, El-Ghrory *et al.* (2019) sugerem a apresentação de pleitos de forma semelhante à abordagem utilizada em tribunais, utilizando uma lógica de abordagem *top-down*, detalhando contrato, cronologia dos eventos reivindicados e suas causas e efeitos.

Em síntese, a adoção de boas práticas no gerenciamento de *claims* envolve a padronização e organização de documentos, treinamento e conscientização das equipes, aprendizado com experiências anteriores, e o uso da tecnologia para automatizar e aprimorar o processo de gerenciamento de pleitos e registros.

4. ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

Este capítulo dedica-se à exposição dos estudos de caso conduzidos. Inicialmente, procede-se à apresentação dos cenários e casos selecionados, seguida pela análise detalhada de três estudos de caso individuais. Para cada um, oferece-se uma contextualização, a descrição dos fluxos e as lições aprendidas. O capítulo finaliza com uma discussão crítica dos estudos de caso, identificando problemas inerentes ao processo de gestão de pleitos e destacando observações pertinentes sobre boas práticas.

4.1. Apresentação de Cenário e Casos

Os estudos referem-se a projetos executados entre 2021 e 2023 por empresas atuantes no setor da construção civil na área da mineração. Foram conduzidos a partir da disponibilização de dados por parte da empresa gerenciadora dos empreendimentos. A título de apresentação do cenário em que os pleitos ocorreram, descrevem-se as empresas envolvidas, que serão genericamente identificadas como contratante, gerenciadora, contratadas A, B e C.

A contratante é uma multinacional de mineração, com forte presença no Brasil e em outros países, sendo uma das maiores produtoras de ouro do mundo. Considerando o amplo programa de necessidades depreendidas dos seus projetos industriais de mineração, a empresa realiza a contratação de empresas para prestação de serviços. Os serviços das empresas contratadas são prestados para a diretoria de Projetos da mineradora, e são indispensáveis para a estruturação dos *sites* de mineração, e assim sendo, a contratante – proprietária do empreendimento – conta também com o gerenciamento e a coordenação de projetos e contratos de uma empresa gerenciadora.

A gerenciadora, por sua vez, é uma empresa de Minas Gerais, que atua nacionalmente na prestação de serviços de coordenação e na gestão completa de projetos em diversas fases do ciclo de vida, desde o estudo de viabilidade até o acompanhamento executivo das obras. Ela oferece um amplo conjunto de serviços que são organizados em três fases principais: viabilidade e planejamento, implantação e encerramento. Ela desempenha assim um papel independente e multifacetado,

atuando como um elo entre a contratante e as contratadas, e é responsável pela coordenação e supervisão de todas as fases do projeto, desde o planejamento inicial até a conclusão final. Isso envolve a integração de várias disciplinas, habilidades e competências, incluindo planejamento, contratação, gestão de qualidade, gestão de riscos e comunicação com o cliente.

No que diz respeito ao gerenciamento de pleitos, cabe esclarecer que nos três casos, a análise do pleito foi conduzida pelos funcionários da gerenciadora, e a resposta do pleito foi referendada por responsáveis de áreas administrativas da contratante.

As empreiteiras A, B e C foram contratadas mediante certame, e em comum, possuem como características: a nacionalidade brasileira, ainda que sediadas em estados de diferentes regiões do país; a experiência em empreitadas no setor da construção civil, e especificamente, na indústria de mineração; e a oferta de serviços a partir de preço unitário, com material e mão de obra inclusos. Este preço unitário para cada um dos serviços prestados é um dos critérios que tornaram cada uma das empresas vencedoras de certames da contratante, que busca fixar também uma equalização técnica de propostas. As empresas Contratadas A, B e C são foco dos estudos de caso I (piloto), II e III, respectivamente.

O processo de contratação via certame privado se baseia em duas análises independentes e isoladas entre si: uma de ordem técnica, e outra de ordem econômico-financeira. O certame é organizado pela contratante com participação da gerenciadora, de modo que a seleção se dá entre empresas cadastradas no banco de fornecedores da Contratante, uma *vendor list*.

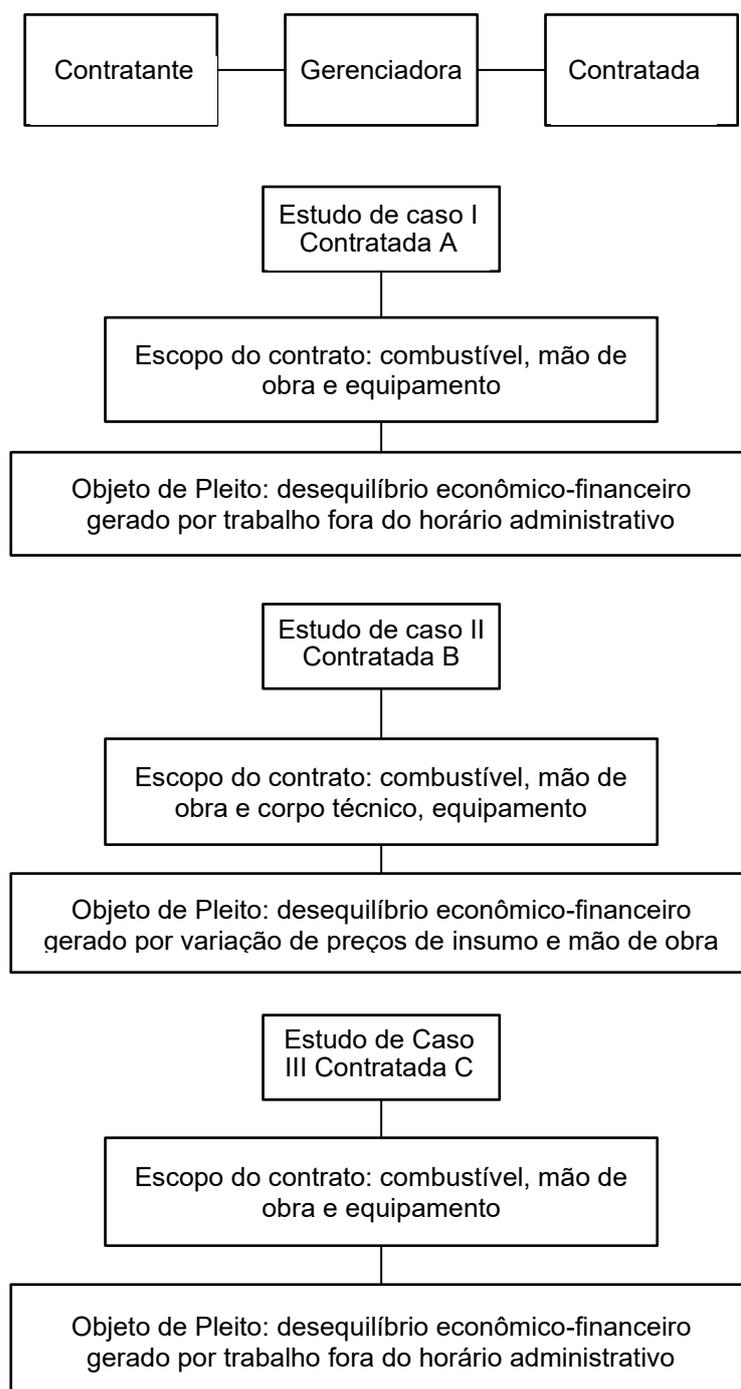
As empresas incluídas neste banco atendem a critérios operacionais, técnicos, projetuais e administrativos, possuindo requisitos dentre os quais o de saúde e segurança ocupacional. As empresas se tornam assim pré-qualificadas e elegíveis para participarem de concorrências da mineradora contratante, seja no fornecimento de bens, produtos ou serviços.

A *vendor list* pode ainda ser substituída por um *short list*, no processo de contratação via certame. Nesse caso, enquanto o *vendor list* se configura como uma ferramenta para mapear o mercado, o *short list* é uma lista mais restrita, na qual constam os candidatos considerados detentores das melhores condições técnicas e econômicas

para assumir a execução do projeto. A avaliação do *short list* costuma incluir também a verificação de antecedentes, avaliação de desempenhos anteriores, avaliação de visitas técnicas aos locais de obra, entre outros critérios específicos aos projetos da contratante.

A Figura 6 contextualiza e apresenta resumidamente a relação entre as empresas, bem como os objetos de disputas geradores do desequilíbrio econômico-financeiro nos contratos, conforme apresentado pelas contratadas à contratante.

Figura 6: Estrutura geral dos estudos de caso apresentados



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Em termos gerais, os empreendimentos da contratante podem ser descritos como plantas industriais de mineração, com foco na extração de ouro. Os pleitos estudados são de obras que possuem em comum o objetivo final de implantar um novo método de disposição dos rejeitos a seco, e nesse contexto, eram realizadas obras tanto para a descaracterização de barragens úmidas, quanto para a instalação da nova

metodologia de armazenamento dos rejeitos. Isto envolve um programa de insumos combustíveis, de mão de obra e equipamentos, de modo que esse programa passou por diversas etapas, em diferentes *sites* de mineração

O escopo de negociação entre contratante e contratada A inclui o fornecimento de combustível, mão de obra e equipamentos para obras num dos *sites* da contratante. Nesse primeiro contexto, o pleito realizado solicitava o pagamento de um valor adicional ao montante firmado por contrato: alegou-se que houve prestação de serviços para além da carga horária de trabalho semanal anteriormente definida, sob demanda da área de Fiscalização da Contratante.

O objeto da relação entre contratante e empresa B também envolve a prestação de serviço e fornecimento de combustível em uma das etapas do processo de construção civil – agora, em outro *site* da mineradora –, e a reclamação também solicitava um aditivo de contrato. O pleito apresenta alegações distintas, no entanto: trata-se em primeiro lugar de uma reclamação relativa ao preço de fornecimento de combustível, necessário ao andamento das obras empreendidas na planta de mineração. Salienta-se que o fornecimento deste insumo não poderia ser interrompido, e que o custo deste combustível estava sujeito e atrelado às suas constantes variações de preço de mercado.

Em segundo lugar, o pleito descrevia a contratação de mais colaboradores para a prestação de serviço sob solicitação da contratante, em relação ao que era previsto no contrato firmado. Este documento tinha estipulado um número fixo de profissionais por área segundo um preço unitário, que a princípio, atenderia ao planejamento e escopo do serviço. Entretanto, o número de profissionais previstos foi aquém ao número efetivamente contratado, em função de o escopo de projeto ter demandado mais profissionais.

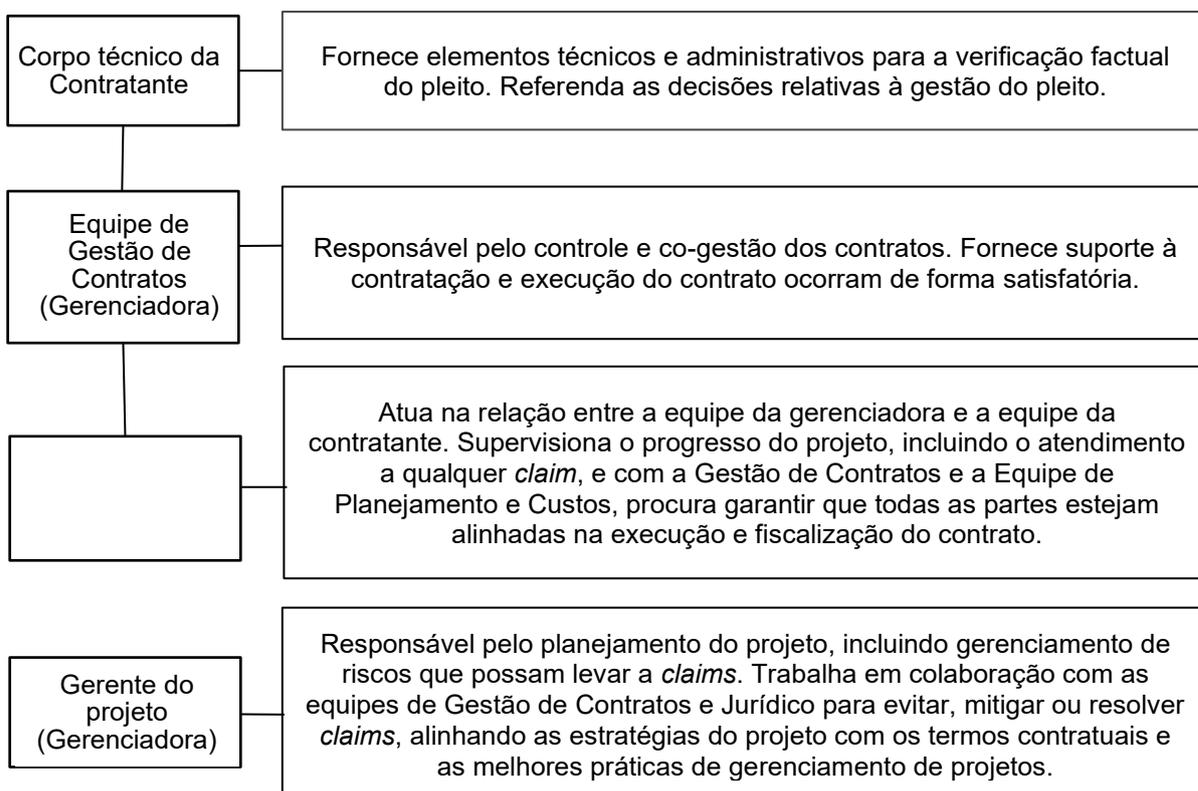
A relação da Contratante com a empresa C é semelhante ao caso das empresas A e B. A empresa C fornece combustível, mão de obra e equipamentos para construção civil, num dos *sites* de mineração da Contratante. O seu pleito, a princípio, também reclamava um aditivo de remuneração ao contrato, agora sob duas novas alegações: primeiro, de que houve encargos trabalhistas superiores ao estipulado, uma vez que foi necessário cumprir demandas extras da Contratante. Em segundo lugar, de que o

volume de combustível empregado no período de contrato teria sido superior ao estipulado na ordem de serviço da Contratante.

Nos três casos, os pleitos se deram a partir de ampliação de escopo de trabalho. Cabe ressaltar, porém, que a alteração e a consequente reclamação poderiam advir da situação oposta, isto é, da redução do escopo de contrato, gerando desequilíbrio em função de custos desnecessários com despesas operacionais. Por vezes, há a inclusão de cláusulas contratuais que contemplam uma variação porcentual de serviços estipulados pelo escopo, considerando subtrações ou adições. No caso dos pleitos referentes aos três contratos, houve o entendimento por parte dos reclamantes de que ^{Coordenador do} ~~o~~ ^(Gerenciadora) havia tal flexibilidade previamente estipulada, que considerasse a ordem de problemas apontados.

Por fim, é necessário expor também a estrutura organizacional da relação entre contratante e contratadas, que se dá através da mediação da empresa gerenciadora. Deste modo, tratando-se de múltiplos estudos de caso que compartilham da mesma estrutura de colaboração, a figura 7 busca representar o cenário estudado a partir da estrutura de equipe envolvida no processo de gerenciamento:

Figura 7: Estrutura das equipes envolvidas no processo de gerenciamento de pleitos



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A partir deste fluxograma, ressalta-se que as informações sobre casos aqui propostos foram disponibilizadas a partir do contato do autor com colaboradores da empresa gerenciadora dos projetos. Parte dos profissionais que serviram de fonte para a pesquisa dos casos também concedeu respostas ao questionário, de modo que a descrição dos três especialistas em gerenciamento de pleitos será realizada no item 4.2 do presente capítulo, na oportunidade da apresentação dos resultados dos questionários.

O estudo exploratório coloca em foco, portanto, as reivindicações do pleito a partir de documentação cedida para análise; cabe colocar que houve a cessão de documentos em posse da empresa gerenciadora. Em todos os casos, houve a busca por elementos que corroboraram ou não com as reclamações das contratadas. Bem como objetivou-se o equilíbrio econômico-financeiro de cada um dos contratos firmados.

4.1.1. Estudo de Caso I (piloto)

Conforme explicado no tópico 2.2 Estudo de caso: Justificativa de uso do método, foi realizado um primeiro estudo de caso piloto para validar o método proposto. Cabe lembrar que os estudos de caso adotam uma perspectiva exploratória, em que se detém sobre documentos e declarações que permeiam o processo em estudo, processo este no qual não há um conjunto único e claro de resultados. Assim, foi possível compreender a eficácia do método e identificar eventuais problemas e oportunidades de melhoria para a realização dos estudos de caso seguintes.

4.1.1.1. Contextualização

Em outubro de 2021, a denominada “Contratada A”, celebrou com a empresa “Contratante”, uma ordem de compra com o objeto de escavação e remanejamento do rejeito da barragem na região Sudeste.

Em fevereiro de 2022, a Contratada A enviou uma notificação à Contratante via e-mail. Na ocasião, a empresa alegou ter sido contratada em regime de turno administrativo, mas que devido a solicitação da Fiscalização da Contratante, trabalhou

diversas vezes fora do horário definido contratualmente, solicitando, assim, uma remuneração suplementar para manutenção do equilíbrio econômico-financeiro do contrato. O pleito solicitava uma remuneração suplementar correspondente a 4,51% do valor total firmado em contrato.

4.1.1.2. Fluxos

Por se tratar de uma reivindicação que tange um escopo que inclui o fornecimento de insumo (combustível) e prestação de serviços (mão de obra e locação de equipamentos), trata-se de um pleito que envolve uma complexidade de fatores. Por um lado, houve a contestação de um gasto de insumo superior ao estipulado em contrato; por outro, de que houve a necessidade de contar com mais funcionários, equipamentos e horas de trabalho por carga mensal. Entretanto, como o pedido de aditivo se baseava na alegação de que houve uma demanda de trabalho superior à contratada, a gerenciadora buscou verificar se isto ia de acordo com o entendimento da equipe de obra, de maneira a desenhar a solução para o pleito.

O pleito foi inicialmente recebido pela empresa gerenciadora, dando início à gestão da reclamação. A equipe de gestão de contratos do projeto iniciou o processo de análise do pleito, sendo que era composta por: gerente de área (contratos e *compliance*) e por engenheiros da Contratante e da Gerenciadora⁷.

Primeiramente, a equipe trabalhou para entender o conteúdo do pleito recebido, na íntegra. Isso envolveu a revisão e interpretação de todos os documentos relacionados, como o contrato original, todas as comunicações relevantes entre as partes, registros de reuniões, correspondências, ordens de mudança, diários de obra e outros documentos do projeto. Para esta análise, foram utilizadas técnicas de análise documental e textual, visando identificar a essência do pleito e as partes relevantes do contrato e da legislação aplicável.

⁷ Esta equipe de engenheiros consultou sempre que necessário a área jurídica da contratante, a fim de receber orientação e apoio em aspectos relacionados às cláusulas dos instrumentos contratuais e aditivos ao contrato, aos termos de encerramento contratual, bem como referentes a apólices de seguros, multas e pleitos. Quanto à precisão dos documentos gerados durante o processo de obra, Trindade e Ruggio (2016, p. 112) ressaltam: “Aqueles que trabalham com assessoria jurídica em contratos de engenharia reconhecem bem o valor de uma documentação bem construída e organizada ao longo da execução do contrato”.

Tais técnicas se baseiam na interpretação do contrato, dos termos legais firmados, bem como dos documentos gerados durante o andamento do projeto. No caso em questão, foram considerados: documentos contratuais (contrato original, aditivos e correspondência oficial entre as partes); registros de obra (RDO's, Relatórios de progresso, registro de ponto dos funcionários); dados financeiros (faturas, recibos, notas fiscais); registros de comunicação (e-mails e atas de reunião).

A carta-resposta para o pleito pode ajudar a detalhar a noção técnica envolvida nesta análise documental. Na carta, é possível identificar alguns procedimentos que foram adotados: a revisão cronológica; a revisão conteudista; comparação e contraste; a legitimação em termos jurídicos; e a triangulação de dados.

A revisão cronológica se trata da ordenação dos documentos obtidos numa linha temporal, de modo que se reconstitui assim a sequência dos eventos que levaram à problemática da reclamação. A revisão do conteúdo abrange o exame dos documentos obtidos, de modo a identificar as cláusulas, declarações formais e termos firmados em contrato, que tenham relação com a problemática do pleito. A análise lógica do conteúdo busca inconsistências ou confirmações das alegações feitas pela Contratada A no pleito, bem como evidências documentais para tais alegações: condições firmadas em contrato ou nos aditivos de contrato, tais como franquias de horas contratadas e turno de trabalho definido; histogramas que discriminam custos de mão de obra, locação de equipamentos e compra de insumos; folhas de ponto de funcionários, RDO's e comunicações, que evidenciaram o pedido por horas extras de trabalho; assim como notas fiscais de compra de insumos.

De modo consequente a tal revisão de ordem conteudista, depreende-se as demais etapas: comparação e contraste, análise legal e triangulação de dados. A comparação e contraste se detém sobretudo sobre as comunicações efetuadas entre as partes – oficializadas em e-mails e atas de reunião –, e a avaliação busca identificar discrepâncias, contradições ou o relato de problemas que culminaram no objeto de reclamação. A análise em termos jurídicos procura legitimar as declarações do pleito do ponto de vista legal, considerando para isso a carta que originou o pleito, o contrato firmado com os aditivos, bem como a legislação aplicável. Por fim, a triangulação de dados objetiva estabelecer a correlação entre as informações selecionadas nas

diferentes fontes e documentos levantados para a análise do pleito, de modo a formar uma visão abrangente e coerente sobre os elementos do pleito.

Essas técnicas são necessárias para que a equipe identifique os fundamentos causais, as evidências relacionadas ao pleito, e as partes relevantes do contrato e da legislação aplicável, formando assim a base para a proposta de solução.

Em seguida, a equipe de gestão de contratos estabeleceu o nexo causal do pleito, ou seja, determinou se as questões em disputa estavam de fato vinculadas ao contrato em questão e se os eventos em questão causaram os danos alegados.

Nesse sentido, foram utilizados dados que compararam as especificações técnicas de serviço, o histograma constante na proposta técnica contratada, folhas de ponto dos funcionários da Contratada A, bem como notas fiscais de insumos e planilhas de controle de estoque.

A análise quantitativa desses dados levou à elaboração de planilhas comparativas dos custos e recursos alocados, em relação ao acordado em contrato. Tais planilhas constam na carta-resposta final ao pleito: por um lado, elas quantificam o impacto financeiro e o empenho de mão de obra e de recursos. Por outro lado, elas compõem um modelo de causa e efeito, que estabelece a relação entre as variáveis em questão (horas trabalhadas, aumento de custos com insumos) e os impactos financeiros alegados.

De modo concomitante e complementar ao processo de estabelecimento de nexo causal e de pesquisa por dados e documentos, foram também realizadas entrevistas e reuniões entre a equipe de gerenciamento do pleito e as áreas responsáveis pelo projeto, tanto da empresa Contratante, quanto da gerenciadora.

As entrevistas e discussões foram conduzidas com o objetivo de coletar alegações dos colaboradores da gerenciadora e da contratante que estiveram presentes durante a execução do projeto. Apesar de não haver procedimento padrão previamente estabelecido para tal etapa, a gerenciadora buscou estabelecer uma investigação colaborativa, considerando as alegações do pleito da Contratada A, e as alegações dos responsáveis pela fiscalização do empreendimento. A equipe de gerenciamento do pleito procurou estabelecer uma escuta ativa de cada parte, de modo que as

alegações realizadas pelos colaboradores de cada empresa foram posteriormente validadas ou não a partir da análise documental.

Na medida em que a análise documental levava à construção do nexo causal e à fundamentação das alegações do pleito em evidências, os responsáveis pelo gerenciamento do pleito passaram a apresentar os resultados da sua investigação às partes, de modo a proceder com a negociação entre as empresas para a resolução do pleito.

Mesmo considerando a relação profissional prévia entre os colaboradores das empresas relacionadas, este foi o momento mais crítico no gerenciamento do pleito, considerando que a apresentação das duas perspectivas levou ao aprofundamento das contradições entre as partes – áreas responsáveis da Contratada A e da Contratante.

De modo geral, as atas e e-mails trocados entre as partes indicam para a veracidade das alegações realizadas no pleito, dentre as quais constam pedidos de áreas técnicas da Contratante à Contratada, tais como: sinalização de motivos para o gasto superior em combustível, solicitação para a contratação de mais funcionários e de hora extra.

No entanto, nem sempre há atas de reunião ou registro por e-mail que validem e amparem tais alegações; até mesmo por conta disso, elas não constam nem no documento da reclamação enviado pela Contratada A, nem na carta-resolução do pleito formulada pela Gerenciadora e referendada pela Contratante. Esses dois documentos se restringem à citação de documentos que amparam pontos levantados por cada uma das partes. Em alguns casos, houve informalidade na comunicação, o que impossibilitou qualquer registro nos canais de comunicação oficiais; como não há controle no registro de informações, considerável tempo da gestão do pleito acabou envolvendo a busca e a investigação dos dados.

Por fim, com base na análise da gerenciadora e no entendimento do pleito, a equipe desenvolveu uma estratégia para a resposta. Buscou-se elaborar uma resposta que protegesse os interesses das empresas envolvidas, ao mesmo passo em que procurou-se formular uma resolução justa para o pleito, isto é, uma solução amparada nas evidências documentais. A estratégia envolveu considerações sobre a melhor

maneira de apresentar os argumentos e evidências, possíveis alternativas de resolução, e um plano para as negociações futuras. Durante esta fase, foram utilizadas ferramentas de gerenciamento de projetos, de medição e aferição de quantitativos, bem como recursos de busca nos meios oficiais de comunicação.

Após desenvolver a estratégia, a equipe preparou um rascunho da carta-resposta e apresentou ao cliente para revisão e aprovação. Este rascunho incluiu uma descrição clara e detalhada das posições da empresa, argumentos e evidências. Com a aprovação do cliente, a equipe finalizou a carta-resposta e a enviou à Contratante.

Aqui, cabe notar que a apreciação e a aprovação da carta-resposta pela Contratante podem caracterizar a existência de um viés na negociação. Isso porque, já que a Contratante tem acesso a uma interface que não é permitida à contratada, há a influência sobre a avaliação do mérito antes da elaboração do veredito. Tal aspecto afeta a independência e a idoneidade da Gerenciadora, na gestão do pleito.

Por fim, a empresa gerenciadora se comprometeu com o acompanhamento da negociação, assegurando que os interesses do cliente sejam defendidos em todas as etapas do processo. Isso envolveu uma comunicação contínua com o cliente e a Contratada A, além de ajustes na estratégia conforme necessário. A empresa gerenciadora também se preparou para possíveis apelações ou arbitragens, caso o pleito não fosse resolvido satisfatoriamente através da negociação. A comunicação e o relacionamento com o cliente foram elementos chave durante todo o processo, garantindo que todas as partes estejam informadas e envolvidas no processo de gestão do pleito.

Após a consolidação da estratégia a ser adotada na resposta, um primeiro rascunho das estratégias delineadas foi apresentado à Contratante. Com a aprovação deste, procedeu-se à elaboração da carta-resposta. Uma vez concluída e não sendo necessária qualquer revisão, o documento foi entregue à Contratante, que ficou encarregada de fazer o encaminhamento para a Contratada A.

Com base nos dados obtidos e nas análises realizadas, a equipe de gerenciamento do pleito construiu o entendimento de que as horas extras trabalhadas e os custos adicionais de insumos estavam diretamente relacionados ao pedido da Fiscalização da Contratante para trabalho fora do horário contratualmente previsto.

O processo de gestão do pleito culminou em um desfecho construtivo, onde as partes alcançaram um consenso. Após negociações detalhadas, foi acordada uma atualização dos termos contratuais, refletindo as novas condições de trabalho e os custos adicionais não previstos inicialmente. Além disso, um pagamento suplementar foi estipulado, recuperando o equilíbrio econômico-financeiro do contrato e mitigando o desequilíbrio que havia surgido.

Este acordo foi alcançado sem a necessidade de recorrer a câmaras de arbitragem ou ao sistema judiciário, evidenciando a eficácia da abordagem colaborativa adotada pela Gerenciadora em conjunto com o cliente e a Contratada A. A capacidade de resolver o pleito por meio de negociação direta não apenas preservou, mas também fortaleceu a relação comercial entre as partes, estabelecendo um precedente positivo para a resolução de futuras disputas.

Os desdobramentos deste caso tiveram um impacto notável na gestão de contratos das empresas envolvidas. A experiência destacou a importância de uma documentação robusta e de processos de comunicação claros, levando à implementação de práticas aprimoradas para registro e acompanhamento de mudanças contratuais.

4.1.1.3. Lições aprendidas

É importante ressaltar que a análise do pleito não pode se restringir ao ponto de vista das alegações explicitadas pela parte solicitante, e que a análise pela gerenciadora deve considerar a solidez das evidências que corroboram ou contrariam a reclamação do requerente. Neste primeiro caso de estudo, é possível ressaltar tanto a importância do empenho na coleta e análise dos dados, quanto a do aspecto da negociação durante o processo de resolução, buscando o equilíbrio entre Contratante e Contratada.

Sobre o primeiro aspecto, deve-se considerar que cada parte necessariamente possui uma perspectiva própria, que pode não ser fidedigna ao curso de todos os acontecimentos. Afinal, cada uma das partes interessadas no processo pode apresentar os eventos de uma maneira que os favoreça unilateralmente. Nesse sentido, a responsável pela gestão de pleitos não pode se ater somente aos indícios imediatamente apresentados na reclamação do requerente: deve existir investigação

e os indícios devem ser comprovados por meio de documentos e provas transparentes.

Apesar da natural limitação da reconstituição de cada caso pela análise de pleitos da gerenciadora, em que se perdem possíveis detalhes, toda reclamação necessariamente deve estar amparada em evidências documentais sólidas. Essa necessidade tem amparo jurídico, sendo que do ponto de vista demonstrativo da análise, há o ônus da comprovação probatória na resolução do pleito. Disso, depreende inclusive uma responsabilidade ética e jurídica mútua entre as partes.

No caso em questão, a aderência dos documentos aos fatos evidenciou a ocorrência do problema alegado no pleito, que causou desequilíbrio econômico. A análise dos documentos legais e dos dados levantados evidenciou que houve trabalho para além do turno administrativo e que isso impactou no custo de insumos e recursos. Houve discordâncias em relação aos valores e horas a serem considerados para o cálculo do desequilíbrio, mas o estabelecimento da mediação pela gerenciadora tornou possível a construção de um entendimento mútuo e de uma resolução para o desequilíbrio econômico-financeiro gerado pelas novas condições da obra.

No segundo sentido, relativo ao aspecto da negociação, ressalta-se o estabelecimento de uma escuta ativa que contemple todas as partes envolvidas com isonomia é necessário para que exista idoneidade na avaliação das disputas. No estudo de caso em questão, apesar de não existir procedimento padrão previamente estabelecido para o levantamento e a checagem de dados entre as diferentes áreas envolvidas da Contratante e da Contratada A, foi possível construir uma negociação e o consenso entre as partes.

É possível encontrar consonância, nesse ponto, entre o andamento do caso e o que é destacado por Enshashi *et al.* 2009, para quem o processo de administração do contrato fornece às partes do projeto várias oportunidades para negociar e solucionar problemas de construção antes mesmo que eles se tornem reivindicações. A negociação surge como um mecanismo chave nesse contexto, permitindo que as partes dialoguem e cheguem a um acordo que, frequentemente, leva à revisão dos termos contratuais.

A problemática desse ponto, no entanto, é relativa à possibilidade de que a gerenciadora tenha se enviesado na análise do pleito, uma vez que os seus profissionais atuaram junto dos colaboradores das demais empresas no projeto. Assim como o viés pode ter se dado por conta da apreciação da carta resposta do pleito por membros da empresa Contratante, antes do envio da própria para a Contratada A.

4.1.2. Estudo de Caso II

Após a realização do primeiro estudo de caso piloto, considerou-se que o método proposto é válido e suficiente para o propósito exploratório dos casos. Assim, foi possível avançar na pesquisa, replicando o método da reconstrução do processo com base em outros documentos obtidos, relativos a outro pleito, dessa vez envolvendo outra empresa contratada, em outro *site* da mesma mineradora.

4.1.2.1. Contextualização

Em outubro de 2021, a “Contratada B”, uma empresa de engenharia especialista em dragagem, bombeamento e escavações, vencedora de certame técnico e econômico-financeiro, celebrou contrato de prestação de serviço com a Contratante.

O serviço era referente à execução de escavação de rejeito de uma barragem localizada na região sudeste, e o escopo também incluía: fornecimento de combustível, locação de mão de obra e equipamentos, bem como existia a inclusão de solução técnica para continuidade da disposição de rejeitos na barragem em questão.

Em abril de 2022, a Contratada B notificou uma das áreas técnicas da Contratante a respeito da remuneração de um aditivo de contrato. Para isso, a Contratada B apresentou uma proposta técnica e comercial de aditivo de contrato, “decorrente de alterações nas condições contratadas”, e que na visão da Contratada, causaram desequilíbrio econômico-financeiro. A proposta solicitava uma remuneração adicional correspondente a 9,17% do valor total firmado em contrato. Para a reconstituição completa do caso, retrocede-se às condições iniciais do pleito.

4.1.2.2. Fluxos

Inicialmente, a empresa contratada realizou um pleito junto à área fiscal de suprimentos da contratante, reclamando um pagamento adicional ao contrato. A cobrança era relativa tanto ao preço de fornecimento de combustível, quanto à contratação de mais mão de obra do que era previsto em contrato.

Nas alegações do pleito, a Contratada B justificou a necessidade de revisar o valor cobrado pelo combustível a partir do argumento de que houve sucessivos aumentos

do preço deste insumo, então sujeito ao PPI⁸ e, portanto, atrelado à variação de preço no mercado internacional. A alegação buscou se fundamentar nos aumentos do preço decorrentes da relação com o cenário internacional, e o desequilíbrio demandaria um reajuste correspondente a 4,58% do valor total do contrato.

Em relação à contratação de mão de obra complementar, alegou-se que o contrato inicial contemplava um certo número de funcionários a serem mobilizados para o *site*, mas que houve mudanças no prazo para a realização do escopo de serviço, acarretando na mudança com os custos de contratação. Solicitou-se então a remuneração adicional por preço unitário para cada um dos novos funcionários contratados, que resultariam num outro reajuste, de 4,59% do valor total do contrato.

Cerca de três meses após o envio da reclamação e sem retorno da área responsável na empresa Contratante, houve nova cobrança endereçada pela Contratada B à Contratante. Neste segundo momento, a área de suprimentos da Contratante entrou em contato com a gerenciadora em busca da mediação do pleito; a área de suprimentos tinha em vista possíveis problemas de paralisação dos trabalhos, por conta da suspensão das provisões de combustível. Cabe esclarecer que o provisionamento era responsabilidade da contratada, e que o uso deste insumo se dava exclusivamente nos equipamentos da própria Contratada B.

A demora na manifestação por parte da contratante resultou inclusive numa advertência da própria Contratada B, que intimou a Contratante sobre uma possível paralisação do serviço, no caso de não haver o reajuste dos preços contratuais. Diante deste impasse e com pouco tempo hábil para solucionar a reclamação, a gerenciadora organizou uma força tarefa para analisar o pleito.

Essa força tarefa consistia, a princípio, num esforço dos colaboradores da gerenciadora, voltada ao estudo dos termos do contrato firmado e a análise dos documentos gerados durante a prestação do serviço – tais como atas de reunião,

⁸ O PPI, conhecido como Preço de Paridade Internacional ou Preço de Paridade de Importação, foi uma política adotada pela Petrobras em outubro de 2016, no governo Michel Temer, quando Pedro Parente era o presidente da companhia. A política calculava o valor dos combustíveis com base no preço internacional do barril de petróleo tipo *brent* e nos custos de importação. O preço incidia tanto nos combustíveis produzidos por refinarias nacionais, quanto no combustível importado. Em maio de 2023, a companhia adotou uma nova política, que passou a levar em conta outros fatores internos e externos para a definição do preço interno.

memórias de cálculo, relatórios diários de obra (RDOs) e troca de e-mails. Quanto ao estudo do contrato, foram consideradas condições para a resolução do pleito: as especificações técnicas, os critérios de medição, proposta comercial e técnica que tornou a contratada a vencedora do certame de fornecimento de suprimentos e execução do projeto. O processo envolveu ainda o estudo de toda a documentação enviada pela Contratada. Também foram feitas entrevistas e ligações com funcionários dessa empresa.

Entretanto, apenas a leitura e a checagem factual do contrato não foram suficientes para solucionar o pleito. Foi então necessário prosseguir com a análise documental, de modo que a gestora acionou as áreas responsáveis da empresa contratante. De modo geral, as áreas fiscal, de medição e de planejamento foram as peças-chave para a aferição das transações, do volume e do preço do insumo fornecido, bem como em relação à demanda pela contratação de mais funcionários. Também foi consultada a área de implantação de projetos, composta por profissionais de fiscalização da mineradora, e do setor de planejamento e medição, que fica alocado no *site* em que a contratada presta os serviços.

Nesse cenário, os colaboradores da força tarefa da gerenciadora procuraram evidências que corroborassem ou contrariassem a reclamação do pleito, através de ligações, reuniões, entrevistas com funcionários, relatórios diários de obra (RDOs) e encaminhamento de e-mails. Cabe colocar que toda evidência é necessariamente fundamentada por um lastro documental, isto é, a averbação não é suficiente, e para que a afirmação de um funcionário componha parte do relatório em andamento, ela deve ser amparada por uma evidência documental.

Nem sempre o lastro documental consegue fornecer elementos suficientes para que sejam evidenciadas as reclamações e alegações de cada uma das partes envolvidas. Nos documentos analisados para o estudo de caso, é possível observar que existem lacunas, referentes a informações que não foram documentadas ou oficializadas por meio de notificação.

A própria carta de reclamação que iniciou o pleito, encaminhada pela Contratada B, é parcial na sua elaboração: ela se limita a apresentar os elementos que evidenciam o aumento de custo, mas não é estabelecido o devidonexo causal entre o aumento dos

custos apresentados e as demandas técnicas da Contratante, que supostamente levaram a esse desequilíbrio financeiro. São apresentados histogramas de mão de obra complementar, notas fiscais e comprovantes de contratação dessa mão de obra, bem como uma tabela que detalha o preço do combustível praticado na região da obra, no período de prestação de serviço. Não são apresentadas, no entanto, evidências documentais da causalidade entre as ocorrências da obra, as demandas da Contratante e o desequilíbrio: na carta que iniciou o pleito, não constam folhas de ponto, relatórios de obra com registro de uso de equipamentos ou a notificação do responsável técnico da Contratante que teria solicitado trabalho para além do horário administrativo.

Somente foi possível avançar no gerenciamento do pleito mediante a consulta a setores responsáveis, bem como a partir da solicitação para que as áreas técnicas da Contratante e da Contratada B reunissem e apresentassem documentos relacionados ao pleito. É o conteúdo dos documentos – RDO's, e-mails, aliados aos histogramas e cláusulas contratuais – que constam na carta-resposta do pleito. Isso evidencia a necessidade tanto de documentar e arquivar as informações geradas durante a obra, quanto a de manter uma comunicação oficial entre os corpos técnicos.

Foi realizada ainda uma reunião com os responsáveis de área das empresas contratante e da gerenciadora, na qual os colaboradores da empresa gerenciadora apresentaram os elementos iniciais relativos ao pleito. Com base nessa reunião, foram adicionadas novas informações aos elementos iniciais, de modo que a gerenciadora elaborou uma resposta à empresa contratada. A posição da gerenciadora do contrato foi assim complementada e referendada pelos gerentes de área da empresa contratante.

Por um lado, verificou-se que de fato houve alterações de prazo e escopo que levaram à demanda por novas contratações para o quadro de funcionários da Contratada B. Por outro lado, verificou-se que não houve alteração no volume de combustível empregado no processo, assim como foi averiguado que o valor unitário por litro de combustível estipulado em contrato já fora definido com uma margem acima do valor praticado no mercado.

O contrato foi inicialmente firmado dentro do período de exercício da PPI, e como a própria contratada era responsável pela compra, transporte e estoque do combustível, o preço estipulado pela própria Contratada B em sua proposta (anexada em contrato) deveria se ater à tendência de aumento de custos. Ainda, a gerenciadora analisou as projeções e tendências de aumento de preços do combustível no mercado durante o período de contrato. Esta análise indicou que o aumento de preço era previsível segundo a tendência histórica, e que não houve reajuste nos preços reais praticados para além desta tendência.

Houve, portanto, erro da parte da Contratada B na estipulação da própria margem de preço, não sendo fundada a alegação de que houve imprevisibilidade para o planejamento, pois já havia tendência de ascensão dos preços. Com base na análise da gerenciadora, a Contratante se negou a atualizar o valor contratual do combustível.

Na resolução comunicada à Contratada B, a Contratante se disponibilizou a atualizar o valor referente às novas contratações, até então não previstas em contrato, mas não do preço relativo ao combustível. Como resultado, houve negociação entre as partes e atualização do valor contratual, porém sem alteração no valor pago pelo combustível. O pleito foi solucionado sem que houvesse acionamento de câmaras de arbitragem ou processo no âmbito jurídico.

Por fim, também houve tomada de ações dentro da empresa contratante, visando a correta regularização de pedidos feitos, mas que não foram oficiados e que, portanto, não foram pagos à contratada. Por meio de nota técnica elaborada em conjunto da contratante e da gerenciadora, a área responsável pela aferição dos insumos e do fluxo de estoque da contratante foi notificada, a fim de realizar a regularização do controle de estoque do insumo combustível fornecido e utilizado pela contratada.

4.1.2.3. Lições aprendidas

Assim como no primeiro caso estudado, o segundo caso destaca a importância de uma documentação rigorosa e de um processo bem definido para a gestão de pleitos e contratos, amparada no lastro documental e no nexos causal. Ressalta-se também a necessidade de envolver todas as partes relevantes e de manter registros detalhados para justificar qualquer mudança no escopo, custo ou prazo da obra.

Nesse novo caso, é também possível verificar a necessidade de antecipar a notificação de problemas e reclamações, assim como é preciso se atentar ao correto direcionamento das reclamações e do próprio pleito, considerando a responsabilidade de cada uma das partes descritas na figura 7. Se a advertência de paralisação fosse efetivada por parte da Contratada B, os atrasos na obra teriam gerado prejuízos para as duas partes. Nesse sentido, é possível já pensar num cenário de boas práticas e recomendações, que poderiam ser empregadas em todo o processo administrativo que levou à reivindicação, bem como na própria gestão de pleitos. Mencionam-se algumas destas práticas e recomendações:

- O estabelecimento da correta relação entre as partes que celebram um contrato, isto é, do respeito à organização estrutural da figura 7; o pleito deveria ter sido enviado não apenas para a Contratante, como também diretamente para o gestor de contratos da Gerenciadora, com cópia para as demais áreas envolvidas, como a de fiscalização e a de *compliance* da Contratante;
- O domínio da totalidade dos documentos e cláusulas contratuais, ou seja, a correta interpretação das responsabilidades estabelecidas em contrato, bem como o estabelecimento de nexos causais para cada um dos elementos encontrados;
- A efetuação dos registros necessários, que tornam evidente o cumprimento dos deveres e o resguardo dos direitos contratuais;
- A criação de e-mails setoriais e plano de comunicação para facilitar o alinhamento da estratégia de administração contratual.

4.1.3. Estudo de Caso III

Como estipulado, prossegue-se com o estudo de um terceiro caso, cujo contexto envolve novamente a mineradora contratante, a gerenciadora e uma terceira empresa contratada.

4.1.3.1. Contextualização

Em outubro de 2021, a “Contratada C”, uma empresa de engenharia especialista em obras pesadas na mineração, celebrou contrato de prestação de serviços com a Contratante. O serviço era referente à execução de remanejamento de rejeito e aterro de uma barragem localizada na região sudeste, e o escopo incluía: transporte de mão de obra, locação de equipamentos e fornecimento de mão de obra em horário administrativo.

Em fevereiro de 2022, e posteriormente em junho de 2022, a Contratada C notificou uma das áreas técnicas da Contratante a respeito da remuneração de um aditivo de contrato. Para isso, a Contratada C apresentou em cada uma dessas oportunidades uma carta, solicitando remuneração diferenciada para os serviços executados fora do horário contratado.

No primeiro pleito, formulado em fevereiro e correspondente ao período de serviços prestados por cerca de três meses (entre outubro e janeiro), correspondia a um reajuste em 3,73% do valor total do contrato. Em junho, a atualização dessa cobrança, agora considerando também o período de outubro a maio, solicitava um reajuste correspondente a 18,19% do valor inicial do contrato.

Para a reconstituição completa do caso, retrocede-se às condições iniciais do pleito.

4.1.3.2. Fluxos

Em fevereiro, a Contratada C encaminhou à Contratante um requerimento de reajuste do preço previsto em contrato. Neste documento, a Contratada alegava que a pedido expresso da área de Fiscalização da Contratante, houve trabalho realizado fora do horário previsto em contrato, que era correspondente ao turno administrativo.

Para sustentar tal alegação, o requerimento incluía histograma de mão-de-obra, levantamentos de hora extra e planilhas com os custos de uso dos equipamentos, sendo que o cálculo para o valor adicional se baseou nessas planilhas de quantidades e preços. Nesse sentido, foi considerado o valor da hora extra dos funcionários empenhados para as jornadas solicitadas pela Fiscalização, o preço de locação de equipamentos para fora dos turnos administrativos e uma remuneração suplementar de combustível.

Diante deste primeiro requerimento, houve a mobilização de uma unidade de trabalho, com o objetivo de formular uma resposta para o pleito. Tal unidade de trabalho era composta por colaboradores da área de gestão de contratos, isto é, por profissionais pertencentes à empresa gerenciadora.

Como nos outros casos, o procedimento para o gerenciamento do pleito se iniciou com a construção do entendimento da reclamação. Foram reunidas as documentações pertinentes para a verificação das alegações levantadas pelo pleito: o contrato firmado, para o entendimento das cláusulas, termos e prazos firmados; a carta que iniciou o pleito, com as alegações e demonstrações de desequilíbrio econômico-financeiro; registros de obra (RDO's, relatórios de progresso, registro de ponto dos funcionários); dados financeiros (faturas, recibos, notas fiscais); registros de comunicação (e-mails e atas de reunião). Por fim, prosseguiu-se com o estudo de dados disponíveis, que inicialmente, apontaram para a necessidade de correção dos valores contratuais.

Houve discordância, entretanto, em relação aos preços estipulados pela Contratada C na carta de requerimento que iniciou o pleito. A averiguação de documentos disponibilizados pela área de Fiscalização apontou para a existência de nexo causal entre a solicitação de horas extras de trabalho e a mobilização de funcionários.

Ou seja: de fato, houve empenho dos funcionários da Contratada para que eles trabalhassem para além do turno administrativo. No entanto, os profissionais da área de fiscalização alegaram que havia um descompasso entre a solicitação de preço suplementar para os equipamentos e para o combustível, e o tempo de uso efetivo dos equipamentos na obra.

Esta contradição foi evidenciada a partir do entendimento das cláusulas contratuais, já que uma das cláusulas indicava que a locação de equipamento atendia a um preço unitário mensal, para uma franquia mínima de 200 horas de uso das máquinas por mês. Nesse sentido, o entendimento foi de que a Contratada C não poderia cobrar um preço adicional para o uso dos equipamentos fora do horário administrativo, pois a franquia de locação dos equipamentos não estava vinculada à jornada de trabalho ou à quantidade de turnos.

Além disso, a área de Fiscalização da Contratante verificou que o uso de equipamentos correspondeu a um número de horas inferior às 200 horas contratadas⁹. Nesse caso, a Contratante solicitou a restituição proporcional ao valor do combustível não utilizado nas horas produtivas, já que os equipamentos não atingiram o tempo mínimo de uso, para a franquia contratada. No pleito, a Contratada C considerou o custo do combustível como um dos fatores que alterariam o custo do uso de máquinas para além do horário previsto.

Por fim, quanto à mobilização dos funcionários da Contratada C para além do turno administrativo, entendeu-se que a reclamação era pertinente e que o contrato estipulava esse ressarcimento. A partir da diferença entre o valor a ser pago pelas horas extras e o valor a ser restituído em proporção às horas produtivas dos equipamentos, calculou-se um valor que a Contratada C deveria restituir à Contratante. Esse ponto pode ser entendido ainda como um dos exemplos no qual é a Contratante quem pleiteia, possibilidade que é citada no Anexo A1 do *Construction Extension to the PMBOK® Guide – PMI (2016)*.

A análise do pleito e a formulação da carta resposta à Contratada C se deu ao longo de quase dois meses, desde o encaminhamento do requerimento inicial em fevereiro. Nesse contexto, foi necessário não apenas formular a resposta para esse pleito, como também prosseguiram as averiguações das condições de hora produtiva pela Contratada C, que contestou o entendimento em relação à contabilização de horas.

⁹ A aferição ou medição deste número de horas em que houve uso dos equipamentos se baseou no registro de uso das próprias máquinas – que forneceram dados de hora de uso e índice de combustível gasto por hora trabalhada. A Composição de Preço Unitário (CPU) foi então utilizada como referência para descontar o valor utilizado, que foi aquém à franquia contratada. O registro evidenciou que o tempo de uso das máquinas e o empenho de combustível foi inferior à franquia mínima contratada, mesmo considerando o seu uso para além do turno administrativo.

Isso levou a relação da Contratante com a Contratada C a um ponto crítico: a contradição entre as partes foi formalizada em pleitos, que colocaram as empresas em oposição. Em um novo requerimento no mês de maio de 2022, a Contratada C apresentou novas alegações e evidências que contestavam a versão da área de Fiscalização. Nesta nova etapa do pleito, a contratada alegou que a mobilização de horas extras tanto dos seus colaboradores, quanto do seu maquinário deveria ser restituído.

Nesse contexto, a Contratada C argumentou pela contabilização das horas do turno administrativo como hora produtiva no uso dos equipamentos. Os equipamentos em questão estiveram permanentemente mobilizados no canteiro de obras, como previsto em contrato, e nas ocasiões em que as demandas por horas extras foram atendidas, os equipamentos funcionaram fora do horário administrativo, com mobilização de funcionários responsáveis pela sua respectiva utilização.

Assim, o adicional cobrado seria relativo não ao número de horas produtivas de cada equipamento, como aferido nas medições, mas somente por conta do desequilíbrio financeiro que a utilização contínua de tais máquinas causou. Este desequilíbrio levava em consideração que o preço de uso de cada equipamento estava atrelado à mobilização de operadores, a manutenções periódicas para boas condições operacionais, e à compra imediata de combustível, que não atendeu a uma previsibilidade ou planejamento.

Além disso, a Contratada C buscou demonstrar que os preços adicionais calculados estavam aquém dos valores estabelecidos em outros contratos de vigência paralela, em outra empreitada que a contratada prestava para a contratante. Esse outro contrato estabelecia valores adicionais para o prosseguimento das atividades de obra num horário superior ao administrativo.

Após a contestação da resposta do pleito, a Contratada C participou de algumas reuniões com a Contratante e a Gerenciadora. Nestas reuniões, foi negociada uma solução que atendesse às duas partes em conflito: a partir deste contato, o planejamento da obra não foi afetado, bem como chegou-se a uma posição sobre o valor adicional ao contrato. Uma vez atualizados os termos contratuais, foram novamente evitadas câmaras de arbitragem e o acionamento da esfera jurídica.

4.1.3.3. *Lições aprendidas*

A análise do terceiro caso destaca algumas necessidades que já haviam sido comentados nos dois primeiros casos: a de gerar e arquivar documentos e informações, no âmbito projetual e de execução dos serviços; a consulta às partes envolvidas, para a coleta de informações durante a gestão do pleito; a necessidade de estabelecer nexos causal com cada um dos elementos documentais gerados no processo; e o estabelecimento de uma estrutura para o acolhimento e a análise dos pleitos, no menor período de tempo possível.

A novidade explorada nesse terceiro caso diz respeito ao aspecto da negociação dentro do gerenciamento de pleitos. Com a discussão dos registros e das informações, é possível abrir linhas de negociação que podem levar à elaboração de soluções satisfatórias para ambas as partes, como foi o caso do pleito em questão.

O planejamento de cada uma das partes eventualmente encontra limites e falhas em si, de forma que o surgimento de reclamações e pleitos é um resultado natural das lacunas projetuais e contratuais. Nesse tipo de caso, a construção de um entendimento mútuo sobre a interpretação contratual, assim como a negociação de novas cláusulas e acordos podem levar a uma resolução ao menos satisfatória para ambas as partes.

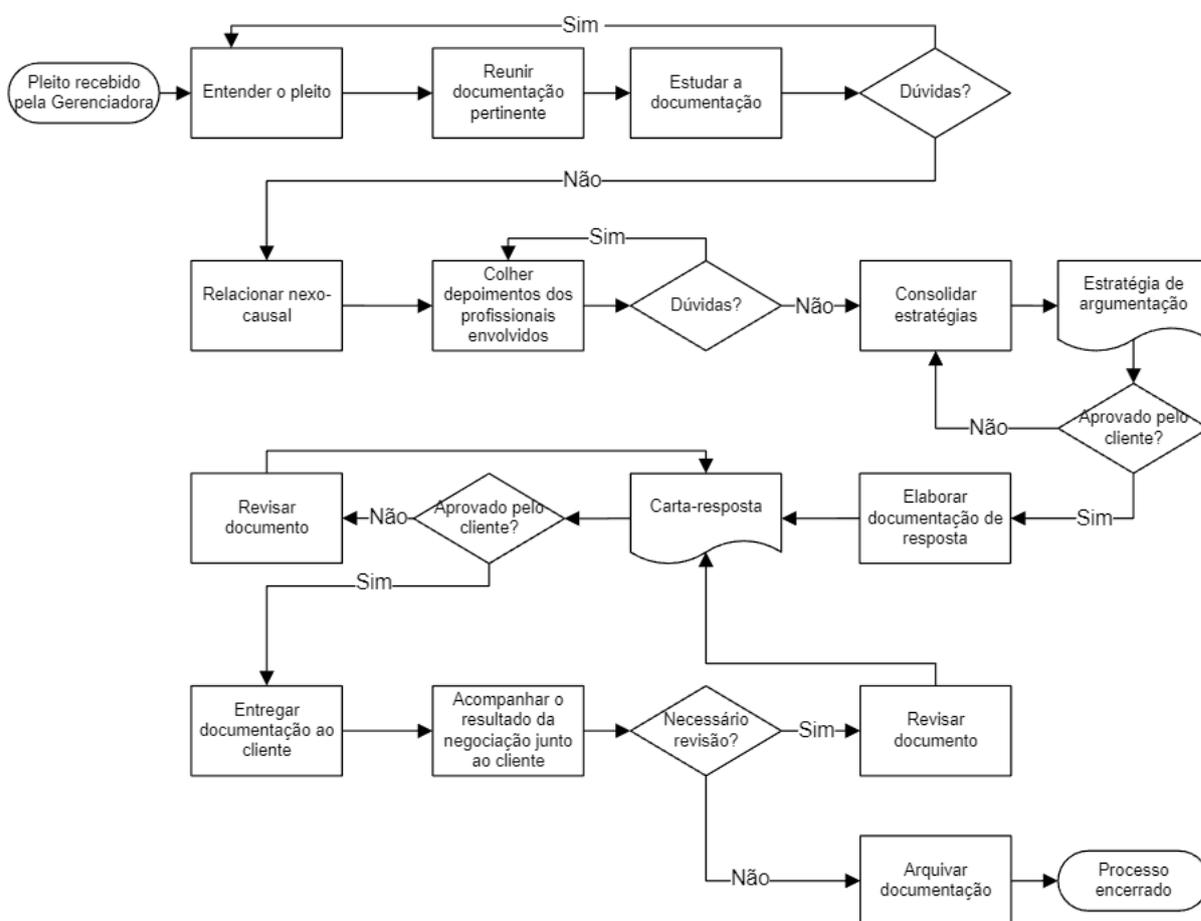
No caso do pleito em questão, a saída envolveu a revisão dos valores da obra para além do horário administrativo, chegando a um valor que atendia ambas as empresas. Isso somente foi possível mediante a negociação, estimulada pela gerenciadora do pleito.

4.1.4. Discussão dos estudos de caso

A exploração dos casos em questão possibilita a observação de aspectos positivos e negativos do processo de gerenciamento de pleitos, tal como o *claim management* é hoje entendido e adotado na empresa gerenciadora e na contratante.

De maneira geral, pode-se sintetizar a forma como os pleitos são analisados pela gerenciadora no seguinte fluxograma, que foi desenvolvido com base na observação dos procedimentos adotados pela gerenciadora, nos casos de estudo:

Figura 8: Fluxograma de análise do pleito pela gerenciadora



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Entre os procedimentos adotados e que contribuíram positivamente para a gestão dos pleitos mencionados, constam: a coleta de informações por meio dos profissionais das diferentes áreas e empresas; a reunião e o estudo do lastro documental; o estabelecimento de nexos causais com cada um dos elementos e evidências coletados e estudados; o estabelecimento de canal de comunicação e negociação entre contratante e contratada; a indicação de melhoria nas boas práticas e dos processos administrativos e projetuais.

Dentre os resultados positivos, citam-se a dispensa do uso de câmaras de arbitragem e de recursos jurídicos, a economia em honorários advocatícios, a não paralisação das obras, a manutenção da relação contratual de prestação de serviços entre a contratante e as contratadas, e a possibilidade de melhoria na comunicação e nos processos internos a cada empresa. De modo geral, o resultado dos pleitos evita prejuízos mútuos, e o aperfeiçoamento do processo de *claim management* pode não apenas evitar tais prejuízos, como levar à otimização dos procedimentos internos de comunicação, registro de dados, notificação de ocorrências e controle destes processos.

Entretanto, é necessário observar sobretudo as lacunas que existem nos casos estudados, no que diz respeito a um processo eficiente de gerenciamento de pleitos. Nesse sentido, a exploração leva à observação de algumas deficiências e problemas na implantação de um programa de gestão de pleitos.

4.1.4.1. *Problemas associados ao processo de gestão de pleitos*

No estudo dos casos, é possível observar na prática alguns dos problemas teoricamente associados ao processo de gestão de pleitos.

Dentre os problemas mencionados na teoria, e que podemos aferir na prática, constam: 1. o direcionamento incorreto do pleito, entre as empresas contratadas, a contratante e a gerenciadora; 2. a falta de esclarecimento dos mecanismos de resolução de disputa, ou de estruturação de um *boarding claim*; 3. a falta de clareza nas especificações dos documentos gerados durante o processo de obra; 4. a ausência de comunicação entre partícipes da gestão de projeto, bem como entre os corpos técnicos das empresas envolvidas, diante das alterações de escopo e prazos; 5. a ausência de diretrizes de gestão de comunicação e de recursos humanos.

O encaminhamento inicial do pleito da contratada diretamente à área de suprimentos da Contratante é indicado como um primeiro equívoco nos processos, do ponto de vista do gerenciamento de pleitos: enquanto responsável pela coordenação do projeto, a reclamação deveria ter sido realizada diretamente para o gerente do contrato, para que então ele pudesse providenciar o início do *claim management*. Isso aconteceu especificamente no segundo estudo de caso, quando a Contratada B notificou a área comercial da contratante que não era responsável pela gestão do contrato.

A causa para tal equívoco pode não se restringir ao segundo estudo de caso, entretanto: na prática, foi possível observar que o direcionamento incorreto é efeito da ausência de um processo estruturado de gerenciamento de pleitos, sem o qual não há um percurso definido segundo um procedimento pré-estipulado. Nos três estudos de caso, a análise dos contratos revela que não há mecanismos que especifiquem um meio oficial para o registro e o arquivamento de dados durante a gestão de obra, assim como não há a previsão de atualizações contratuais mediante alteração de escopo, de prazos e planejamento de trabalho ou de condições de trabalho.

A observação deste primeiro problema prático leva conseqüentemente ao segundo ponto: não há cláusulas contratuais que especifiquem a gerenciadora como responsável pelo *boarding claim*. Seria lógico atribuir tal função à gerenciadora em contrato, afinal, ela é coordenadora do projeto e a mediadora entre a contratante e a prestadora de serviço. Tal posição auxilia na idoneidade da investigação necessária à resolução do pleito, no equilíbrio da mediação, além de contribuir para a celeridade do processo.

A responsabilização da gerenciadora de projeto também como gestora dos pleitos deve ter como efeito não apenas a mera atribuição da incumbência, mas deve contribuir também para o esclarecimento dos mecanismos de disputa¹⁰. Nos casos, foi possível observar que falta clareza nos procedimentos: contratante e contratada não estabelecem o nexos causal nos pleitos, e a gerenciadora acaba responsável por

¹⁰ Como citado anteriormente na página 26, Jaeger e Hök (2010) recomendam que a preparação e a administração dos pleitos ocorram desde o lançamento do edital para início de elaboração de proposta.

rastrear evidências documentais, sem o devido acesso idôneo a um registro processual estruturado.

A prática R100-19 da AACE comenta sobre a problemática implicada pela ausência de oficialização de um *boarding claim*. Segundo esta prática, vários estudos da indústria da construção indicam que o elemento mais difícil de ser demonstrado por um empreiteiro é a relação de causa e efeito entre um evento e o seu impacto no orçamento ou cronograma. Nesse sentido, são identificadas duas razões principais para esta dificuldade. A primeira é que os empreiteiros normalmente não compreendem a importância de demonstrar a causalidade e, portanto, não dedicam esforços suficientes a isso nem mantêm registros adequados e precisos para apoiá-la; e segundo, determinar se um empreiteiro demonstrou com sucesso uma relação causal pode ser controversa porque pode vir de duas perspectivas opostas – como ocorreu no estudo de caso III. Deste modo, ainda que a gerenciadora seja a mediadora nos três casos de estudo, ela não foi estabelecida como responsável por receber e analisar as disputas sem a interferência das partes, segundo uma dada ordem de mecanismos para a efetuação da análise. Tais mecanismos serão melhor especificados dentro das observações sobre as boas práticas, quando serão estipulados diretrizes e recomendações.

Em terceiro lugar, considera-se a falta de clareza nas especificações dos documentos gerados durante o processo de obra. Assim como há uma relação entre os dois primeiros problemas evidenciados, entende-se que esta terceira problemática também deriva, de certo modo, da questão anterior: como não há nem atribuição de responsabilidade, nem estruturação de mecanismos de análise de pleitos, ficam comprometidas a celeridade e a própria perícia da análise.

De modo geral, a bibliografia (MARINANGELO e KLEE, 2014; PMI, 2016; Hansen e Rostiyanti, 2019) indica que a gestão de pleitos pode ser um processo ágil, mas que isso depende de uma prévia estruturação do registro processual. A capacidade de análise da mediadora do pleito depende do acesso a RDO's, e-mails, atas de reuniões, histogramas, contratos e EAP's que registrem o processo de gestão de projetos e obras de modo fidedigno e detalhado. Depreende-se disso a importância de serem mantidos documentação e registros atualizados a fim de apoiar a resolução de conflitos de maneira eficiente e rápida.

Tal necessidade pode ser detalhada também a partir das observações de Hassanein e Nemr (2007) sobre as problemáticas que envolvem o *claim management*. Os autores desse artigo indicam ser imprescindível que os documentos do pleito incluam: 1º) documentação de notificação ao proprietário indicando que identificou uma condição alterada (escopo ou problema que afeta o custo ou cronograma do projeto); 2º) documentação contendo as informações necessárias para demonstrar o direito aos custos adicionais e/ou cronograma do projeto.

Assinala-se assim a necessidade do empreiteiro fornecer notificações e informações ao proprietário e ao gerenciador da obra. Para os autores, a segunda documentação referida deve oferecer uma métrica formulada enquanto COR – *Change Order Request* (Solicitação de Ordem de Mudança)¹¹. Esta solicitação é por eles definida como o processo formal pelo qual o empreiteiro comunica a necessidade de alterações do contrato original, detalhando as alterações solicitadas, que podem incluir ajustes no valor da compensação ou nas condições de pagamento do contrato, alterações no prazo de conclusão, especificações do produto ou desempenho, ou outros termos do contrato.

A precisão documental indicada por Hassanein e Nemr (2007) aponta também para a exigência da notificação de alterações, antes do próprio encaminhamento da reclamação. Nessa direção, o quarto problema a ser abordado é o da ausência de comunicação entre gestão de projeto, gestão de obra, bem como entre os corpos técnicos das empresas envolvidas, diante das alterações de escopo e prazos.

Também dentro dessa perspectiva, a AACE ressalta a importância do desenvolvimento de uma estrutura analítica de projeto (EAP) adequada, ou seja, que reúna em si os dados de diferentes sistemas. Nas diretrizes dessa instituição, detalha-se que o sistema de controle de documentos deve incluir a coleta e organização de documentos para todas as possíveis alterações contratuais. Afinal, se algum destes sistemas não for adequadamente estabelecido e mantido, aumenta o risco de o

¹¹ Nesse sentido, o COR tem o objetivo de estabelecer formalmente o pedido de alterações no projeto, de modo que as partes possam avaliar e, se necessário, negociar os impactos das mudanças propostas. Ainda, a RP (100R-19) define que o processo de uma solicitação de ordem de mudança deve apresentar: Demonstração de Titularidade (a comprovação de que o empreiteiro tem o direito contratual de solicitar a mudança), Demonstração da Causalidade (a demonstração da relação de causa e efeito entre o evento gerador da mudança e seus efeitos sobre o projeto) e Demonstração de *Quantum* (a quantificação dos impactos da mudança em termos de custo e/ou cronograma).

contratante não recuperar com êxito as extensões de tempo e os danos que deveria ter direito a recuperar. Igualmente, aponta-se para a antecipação das notificações e da precisão do lastro documental como um dos fatores que colaboram com um processo ágil e eficiente de gestão de pleito.

Nesse sentido, a ausência de uma base comum de dados e de comunicação entre os corpos técnicos das empresas envolvidas aparece como uma lacuna problemática, nos estudos de caso. Essa base poderia antecipar a identificação das alterações técnicas, de escopo e de prazos, contribuindo para a possibilidade de uma gestão eficiente e para a rápida resolução de um eventual pleito, decorrente de tais alterações.

Por fim, a quinta problemática a ser ressaltada adverte sobre a ausência de diretrizes de gestão de comunicação e de recursos humanos. Se a base comum de dados também permeia um mecanismo comum de comunicação, como descrito, cabe também entender que é inevitável oficializar um canal de comunicação entre as partes.

Essa exigência já havia sido anteriormente mencionada na página 26 da presente dissertação, quando citou-se o ponto de vista de Richbell (2008) *apud* Alves (2021). Uma linha de comunicação clara, simples e constante entre os agentes envolvidos em contrato e na obra perpassa pela escolha de um canal que atenda a tais requisitos, e que seja ainda capaz de funcionar como repositório para a eventual consulta na análise do pleito.

Em geral, as empresas adotam os próprios instrumentos de comunicação institucionais para este fim, como no uso de e-mails corporativos. Entretanto, é necessário ir além deste ponto, de modo que sejam definidos papéis claros, e responsabilidades constantes para prestação de contas, relatórios de obras, atas de reuniões, notificações, entre outros dados de gestão.

O refinamento desta observação deve ser fundamentado dentro da formulação de diretrizes para o gerenciamento de pleitos. Por ora, ressalta-se que essa é uma lacuna: é por conta disso que as células de gestão de pleito dos três casos estudados despenderam consideráveis esforços e tempo na busca de elementos para a fundamentação das alegações das partes, em cada pleito.

Em vista das lacunas mencionadas no processo, é necessário reforçar que existem boas práticas e recomendações que podem contribuir para a eficiência do processo de gerenciamento de pleitos. Passa-se assim às observações sobre as boas práticas, aferidas ou ausentes nos estudos de caso.

4.1.4.2. *Observações sobre boas práticas*

Da mesma forma como é possível observar o respaldo prático dos problemas teóricos associados à gestão de pleitos, cabe também dispor sobre a observância às boas práticas. Afinal, o *claim management* procura ser um processo eficiente na proposição de soluções idôneas que levem à resolução de disputas entre as partes contratante e contratada. Além disso, foi possível pontuar nos casos lacunas e problemáticas que poderiam ser mitigadas por um conjunto de boas práticas, como sugere a bibliografia especializada.

Nesse sentido, é possível rastrear momentos nas situações descritas em que se faz necessária a atenção ao conjunto de boas práticas, que devem envolver ações relacionadas à organização, comunicação, documentação e aprendizado.

Quanto à organização prévia de mecanismos de resolução, cabe mencionar que há uma ausência de estrutura organizacional voltada para a gestão de pleitos. Ressalta-se que esta é uma prática positiva apontada também pela bibliografia estudada; em Li (2022), Hassanein e El Nemr (2008), e Hansen e Rostiyanti (2019), destaca-se a necessidade de se organizar um sistema padronizado de gerenciamento de documentos. Na visão de tais autores, tal prática poderia melhorar a normativa e a padronização dos documentos relevantes aos pleitos, minimizando disputas contratuais.

O atendimento a especificações normativas de documentos, assim como o subsequente arquivamento destes poderia contribuir para o aprimoramento da gestão dos pleitos estudados. Seria plausível diminuir o tempo despendido na fundamentação das alegações, aumentar a confiabilidade dos dados e quantitativos relacionados, e a demonstração de causalidade, responsabilidades contratuais e técnicas.

Aqui, cabe retomar¹² também a sugestão de Hassanein e El Nemr (2008): o desenvolvimento de um *checklist* de contrato, a ser diariamente preenchido em conjunto com os RDO's. Essa boa prática relaciona as cláusulas contratuais ao âmbito de gestão cotidiana da obra: estabelece-se assim uma continuidade no entendimento do escopo, dos prazos e das condições técnicas, tal como elas são estabelecidas em contrato ou alteradas.

O atendimento constante à estrutura organizacional depende também de ações que reforçam a adesão a um sistema de comunicação e documentação. Nesse sentido, a capacitação e conscientização das equipes envolvidas nos projetos são apontadas como boas práticas por diversos autores, como Bakhary *et al.* (2015), Tan e Anumba (2010) e Hansen e Rostiyanti (2019).

Do mesmo modo como as indicações de boas práticas indicam a relação entre o andamento do projeto e o lastro documental a ser considerado na gestão de pleitos, contempla-se igualmente a atenção à notificação de ocorrências de obra. A boa prática indica que a notificação dos problemas que possam causar alterações ou desequilíbrios de contrato devem ser realizadas o mais brevemente possível, imediatamente após a sua identificação. É o contrário da problemática encontrada no segundo estudo de caso, quando ocorreu atraso na notificação ao gestor de contratos.

Por outro lado, Tan e Anumba (2010) destacam um aspecto que busca contemplar o encerramento da obra. Os autores destacam a importância da revisão pós-projeto (PPR – *Post-Project Review*) como forma eficaz de reunir e capturar o conhecimento sobre sucesso e fracasso dos projetos, sugerindo a criação de um histórico de aprendizagem que facilite o compartilhamento e a reutilização de experiências.

Dentro de uma estrutura organizacional que busca a contínua aplicação de modelos e padrões de registro, documentação e notificação de alterações, o aprendizado pós-projeto é um fundamento que colabora diretamente para a melhoria da própria estrutura. A manutenção e o desenvolvimento dessa organização podem levar inclusive à automatização destes processos, uma vez incorporados no processo de

¹² A sugestão foi citada na seção sobre boas práticas identificadas na revisão bibliográfica sistemática, na página 33.

gestão de obras. E, como sugere Tan *et al.* (2011), isso pode reduzir significativamente a carga de trabalho dos administradores do contrato.

4.2. Questionários

Uma vez expostos os estudos de caso, é possível avançar na exposição dos resultados da pesquisa. O próximo passo é a apresentação dos principais dados obtidos mediante a aplicação de questionário a três dos profissionais envolvidos nos três processos de gestão de pleitos estudados. Nos tópicos 4.2.1 a 4.2.3 serão apresentadas as respostas das perguntas realizadas no questionário.

Como exposto no capítulo 2, foi elaborado um questionário, e oportunamente, a partir do contato com profissionais envolvidos no estudo de casos, foi possível coletar respostas de três profissionais para um questionário, que complementam o material de pesquisa e análise. Apresenta-se agora uma síntese do conteúdo das entrevistas, sistematizadas e organizadas segundo questionamentos específicos a serem analisados.

Os três profissionais têm experiência em gestão de projetos e contratos.

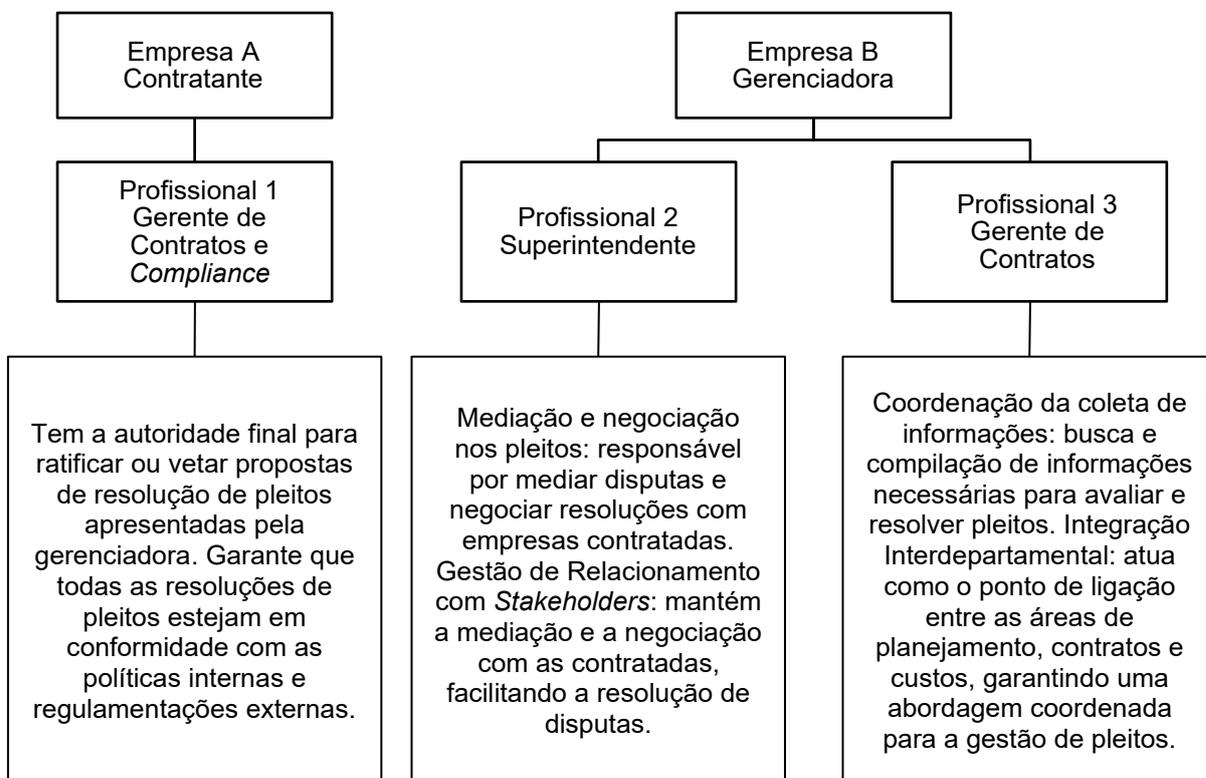
O Profissional 1 atua como gerente de área (Contratos e *Compliance*) na empresa contratante. Ele é bacharel em engenharia química e possui um MBA em Estratégias de Gerenciamento, e possui cerca de quinze anos de experiência no setor de gerenciamento de projetos e contratos.

O Profissional 2 também atua na gerenciadora e sua formação se deu na engenharia civil, com foco profissional na área de gestão, planejamento, orçamento e controle – possuindo cerca de vinte anos de experiência. Na época da aplicação do questionário, estava na transição de gerente para superintendente, dentro da gerenciadora.

O Profissional 3 é engenheiro de produção civil, e possui mais de uma especialização em gestão e avaliação de projetos. Na época da aplicação do questionário, o profissional estava na transição de coordenador para gerente, e hoje, ele atua como gerente de contratos. Também possui cerca de quinze anos de experiência na área.

A Figura 9 oferece um organograma para melhor compreensão da atuação dos profissionais, nas respectivas ocupações:

Figura 9: Entendimento da atuação dos profissionais participantes do questionário



Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.2.1. Entendendo os processos, procedimentos e diretrizes das empresas em relação à gestão de *claims*

As perguntas desse bloco têm como objetivo principal entender os procedimentos, diretrizes e políticas que a empresa implementa para a gestão de pleitos em projetos de construção civil. As questões visam esclarecer desde o nível de formalização dos processos até a efetividade na execução desses procedimentos.

4.2.1.1. Como a empresa lida com as disputas entre os diferentes stakeholders envolvidos em um projeto de construção? A empresa tem alguma política formal de gerenciamento de pleitos?

As respostas dos três profissionais revelam algumas semelhanças e diferenças sobre a abordagem da empresa em relação à gestão de pleitos e disputas entre *stakeholders* em projetos de construção. É notável que todos concordam com a ausência de uma política formal de gerenciamento de pleitos. O Profissional 1 menciona a existência de um manual de gestão de contratos, que inclui fluxos e matrizes relacionadas ao tema, enquanto os Profissionais 2 e 3 destacam o uso de processos informais e métodos de classificação para lidar com pleitos e disputas.

O Profissional 2 afirma que a organização busca solucionar disputas por meio de negociações ao longo da execução dos serviços, evitando a necessidade de formalização de pleitos. Um processo certificado para elaboração de documentação de pleito e contra pleito, também é mencionado como um instrumento utilizado pela empresa. O Profissional 3, por outro lado, descreve a abordagem da empresa no encaminhamento das disputas aos *stakeholders* tomadores de decisão, envolvendo todas as partes interessadas e gerenciando pleitos por meio de uma matriz de áreas e disciplinas.

Em resumo, há convergências nos relatos dos três profissionais quanto à ausência de uma política formal de gerenciamento de pleitos e a utilização de mecanismos informais para lidar com disputas. As divergências estão nas práticas adotadas pela empresa, como a negociação durante a execução dos serviços mencionada pelo Profissional 2 e a abordagem de encaminhamento de disputas aos tomadores de decisão descrita pelo Profissional 3.

4.2.1.2. Qual é o procedimento através do qual é tratada a documentação de um pleito? Existe uma diretriz (com fluxos e responsáveis definidos) para resolução de disputas? Como é implementado na prática?

As respostas dos profissionais indicam diferentes aspectos dos processos, procedimentos e diretrizes da empresa em relação à gestão de pleitos e tratamento da documentação. Há convergência entre os Profissionais 1 e 2 sobre a existência de documentos que orientam o tratamento dos pleitos: o Manual de Gestão de Contratos mencionado pelo Profissional 1 e as instruções de trabalho mencionadas pelo Profissional 2.

O Manual de Gestão de Contratos citado é um documento elaborado como diretriz pela CONTRATANTE estabelece que o Gestor do Contrato é responsável pelo controle e gerenciamento de todas as etapas de um contrato, incluindo a gestão de desvios através das tratativas previstas nas cláusulas contratuais. Já a Instrução de Trabalho do DEEC, documento de Diagnóstico do Equilíbrio Econômico de Contratos, mencionada, é um documento elaborado pela GERENCIADORA e tem o objetivo de orientar o processo de diagnóstico do equilíbrio econômico de contratos de serviços de engenharia.

No entanto, o Profissional 3 destaca uma abordagem mais informal, iniciando o procedimento através de registros em atas de reunião ou correspondências.

Em relação à resolução de disputas, o Profissional 2 menciona a elaboração de um fluxo de responsáveis no início do projeto e destaca que, geralmente, o profissional responsável pela área de planejamento e alocado no canteiro de obras é o designado para a comunicação de problemas e disputas.

Este profissional é o engenheiro de planejamento encarregado de desenvolver e manter um plano detalhado do projeto, de modo a monitorar o progresso, fazer ajustes técnicos e projetuais conforme necessário, e identificar e comunicar possíveis problemas ou disputas. Para o Profissional 2, o responsável por tal função deve ser um colaborador experiente e capacitado pela formação técnica em planejamento de obras, de modo que seja capaz de atuar proativamente na comunicação de

problemáticas e reclamações aos gestores de contrato¹³. Além disso, devido à sua presença constante no *site*, ele é peça chave para fornecer documentação detalhada e em tempo hábil, para a avaliação de um eventual pleito.

O Profissional 3, por outro lado, indica que os pleitos são encaminhados à área de suprimentos e direcionados ao gestor do contrato, mas ele não aborda ou especifica etapas do processo de resolução. Não há informações específicas sobre a resolução de disputas na resposta do Profissional 1.

Em síntese, os profissionais apresentam algumas semelhanças quanto às diretrizes para o tratamento da documentação de pleitos, como os documentos específicos mencionados pelos Profissionais 1 e 2, e divergem na forma como os pleitos são tratados e encaminhados. Aqui, observa-se também que apesar de existirem documentos normativos para orientar o processo de gestão de contratos, esses acabam se tornando mera formalidade. Isso porque as proposições dos documentos são apontadas como genéricas, e não há a completa adesão das equipes envolvidas nos processos de obra.

4.2.1.3. A empresa já teve algum pleito de construção que resultou em uma decisão judicial? Como foi gerenciado o processo? Todos os procedimentos de gestão foram seguidos?

Os profissionais relatam experiências distintas com pleitos de construção que resultaram em decisões judiciais ou encaminhamentos para câmaras de arbitragem. O Profissional 1 menciona um caso antigo, do qual não possui detalhes e não participou diretamente. O Profissional 2 relata um caso em andamento com um cliente externo, gerenciado por meio de contatos pontuais. O Profissional 3, por outro lado, destaca que, embora não tenham ocorrido casos que resultaram em decisão judicial, houve casos encaminhados à câmara de arbitragem, sendo a maioria resolvida por meio de negociações diretas com o cliente ou contratada.

¹³ É importante notar que a atribuição de responsabilidades de comunicação de problemas e disputas, juntamente com a manutenção do cronograma e gestão de mudanças pode resultar em uma sobrecarga de trabalho sobre o engenheiro de planejamento. Essa acumulação de tarefas críticas em uma única posição demandaria uma atenção especial, para não comprometer a eficiência do trabalho e a eficácia na resolução de pleitos. Deveria-se cogitar a divisão de tais responsabilidades, contemplando uma equipe de profissionais envolvidos no planejamento de obra.

O recurso à arbitragem ou ao sistema judicial pode ter implicações significativas para os projetos de construção, incluindo aumento dos custos e potencial deterioração das relações entre as partes envolvidas. A escolha entre a resolução de disputas por meio de negociações diretas, arbitragem ou litígio pode depender de vários fatores, incluindo a natureza da disputa, o relacionamento entre as partes e o impacto potencial no projeto.

A frequência de resoluções judiciais ou arbitrais em comparação com resoluções internas pode indicar a eficácia das práticas de gerenciamento de pleitos da empresa. Se a maioria das disputas é resolvida internamente, isso pode sugerir que a empresa tem um sistema eficaz para lidar com pleitos. No entanto, se muitas disputas são levadas a instâncias externas, isso pode indicar problemas no processo interno de resolução de disputas, como a falta de documentação adequada ou uma dinâmica de poder desequilibrada entre a contratante e a contratada.

É importante ressaltar que o Profissional 2 e 3 são da mesma empresa, enquanto o Profissional 1 é de outra, o que pode influenciar as experiências e perspectivas apresentadas. Essas informações proporcionam análises sobre como a empresa lida com pleitos e disputas em projetos de construção, destacando a importância de práticas eficientes e eficazes de gerenciamento de pleitos para evitar tais desdobramentos.

4.2.1.4. Como a empresa trabalha com prevenção de pleitos na fase de planejamento e execução de projetos de construção?

As respostas dos profissionais abordam como a empresa trabalha na prevenção de pleitos durante as fases de planejamento e execução de projetos de construção. Há algumas convergências e divergências nas perspectivas apresentadas.

O Profissional 1 indica que a empresa ainda possui um processo imaturo e precisa melhorar em áreas como desenvolvimento da engenharia, estimativas de custos, análise de riscos do projeto e acompanhamento dos contratos com foco na prevenção de pleitos. O profissional menciona que a empresa está trabalhando para implementar essa cultura nos últimos anos.

Os Profissionais 2 e 3 apresentam abordagens mais detalhadas sobre a prevenção de pleitos em ambas as fases. O Profissional 2 enfatiza a importância de definir regras claras durante a fase de planejamento, identificar e tratar interferências e escolher o melhor regime de contratação. Na fase de execução, o Profissional 2 destaca a necessidade de bom senso e consenso entre as partes para evitar disputas por meio de pleitos. O Profissional 3, por sua vez, menciona a redução das incertezas por meio de engenharias detalhadas e executivas, mapeamento das interferências e *stakeholders*, definição de escopos claros, controle de riscos e priorização da contratação com base na qualidade em vez do menor preço.

Em síntese, as respostas revelam uma variedade de abordagens adotadas pela empresa para prevenir pleitos nas fases de planejamento e execução de projetos de construção. Embora haja divergências quanto ao grau de maturidade do processo, as respostas destacam aspectos importantes como a definição de regras claras, a análise de riscos e a importância do consenso entre as partes.

4.2.1.5. Como é a interface dos pleitos com a área de gestão de contratos?

As respostas dos profissionais ilustram a interface entre os pleitos e a gestão de contratos em uma empresa. Todos os três destacam o envolvimento multifacetado e ativo da gestão de contratos no gerenciamento de pleitos.

O primeiro profissional enfatiza a responsabilidade total da gestão de contratos sobre os pleitos. Isso abrange a interpretação e revisão dos termos e condições do contrato, garantindo que quaisquer mudanças contratuais sejam corretamente implementadas e refletidas nos pleitos.

O segundo profissional destaca a função de apoio da gestão de contratos na elaboração de pleitos. Eles fornecem informações precisas e relevantes do contrato, realizando uma avaliação técnica das condições contratuais e identificando potenciais brechas ou incompatibilidades que podem ser usadas na argumentação do pleito.

Por fim, o terceiro profissional mostra a atuação da gestão de contratos em todas as etapas dos pleitos. Isso inclui análise preliminar dos requisitos contratuais, revisão e validação das estimativas de custos e quantitativos, até a negociação final com os stakeholders envolvidos.

Em resumo, a gestão de contratos tem um papel crítico e abrangente no gerenciamento de pleitos. Ela é responsável pela revisão e interpretação dos contratos, fornece informações técnicas e estratégicas essenciais para a elaboração dos pleitos, e está diretamente envolvida em todas as etapas do processo, desde a análise inicial até a negociação final.

4.2.1.6. *Como você avalia a integração entre as equipes de engenharia, planejamento, implantação, medição, custos e contratos?*

Avaliando as perspectivas dos três profissionais, é evidente que a integração entre as equipes de engenharia, planejamento, implantação, medição, custos e contratos é um aspecto crítico que necessita de atenção contínua para o sucesso dos projetos na construção civil. A comunicação efetiva e a colaboração interdisciplinar são fundamentais para mitigar os "ruídos" mencionados pelo Profissional 1, que podem ser atenuados com a implementação de uma matriz de responsabilidades clara e um sistema de *accountability*¹⁴ bem definido.

O Profissional 2 destaca a importância de uma liderança proativa que não apenas promova, mas também exija a integração entre as equipes, estabelecendo metas interdisciplinares que alinhem todos os envolvidos com os objetivos gerais do projeto. Esta abordagem é alinhada com as melhores práticas de gerenciamento de projetos e pode ser reforçada por meio de incentivos e métricas de desempenho que promovam a colaboração.

Já o Profissional 3 aponta para uma lacuna estrutural no processo de integração, onde o planejamento muitas vezes não é desenvolvido em paralelo com a engenharia conceitual. Esta prática desarticulada pode levar a desafios significativos ao longo do ciclo de vida do projeto, e sugere a necessidade de uma abordagem mais holística e integrada desde o início.

Portanto, é imperativo que as organizações adotem práticas recomendadas por instituições de gerenciamento de projetos como PMI, AACE, CII, NCMA, FIDIC, AIA e CMAA, que enfatizam a importância da integração e colaboração entre as disciplinas. As reuniões de alinhamento geral, quando bem conduzidas e apoiadas por uma

¹⁴ Conceito que se refere à responsabilidade e prestação de contas, implicando em uma obrigação de reportar, explicar ou justificar ações e decisões.

estrutura organizacional clara e responsável, podem servir como um fórum eficaz para a resolução de problemas e a tomada de decisões colaborativas. A melhoria contínua da integração entre as equipes é, sem dúvida, um investimento que trará benefícios significativos em termos de eficiência, eficácia e sucesso dos projetos de construção civil.

4.2.1.7. Há uma definição clara dos limites de bateria e responsabilidades entre as áreas no que tange ao gerenciamento de pleitos?

Considerando a definição de "limite de bateria", entendido como a demarcação do escopo de um projeto, e as responsabilidades entre as áreas em relação ao gerenciamento de pleitos. As respostas convergem para a ideia de que a definição dos "limites de bateria", ou a determinação do escopo do projeto, não está clara, embora exista uma divisão de responsabilidades.

O Profissional 1 afirma que a área de gestão de contratos é encarregada de conduzir o pleito, que inclui reuniões de esclarecimento, análise técnica e avaliação com as equipes internas. Entretanto, não é mencionada a existência de "limites de bateria" claros que demarquem até onde vai a responsabilidade desta área dentro do escopo do projeto.

O Profissional 2 concorda que os limites de bateria não são claramente definidos. Ele observa que, em sua empresa, as responsabilidades pelo gerenciamento de pleitos são geralmente divididas entre as áreas de gestão contratual e planejamento e medição. Contudo, não há clareza sobre até onde vai a responsabilidade dessas áreas dentro do escopo do projeto.

O Profissional 3 indica que a definição clara dos limites de bateria não existe, e que a responsabilidade é compartilhada entre as disciplinas de planejamento, implantação, medição, custos e contratos, sob a gestão do PMO. Ainda assim, não é especificado como o escopo do projeto é delimitado entre essas disciplinas.

Em resumo, as respostas revelam que a falta de uma definição clara dos "limites de bateria" e responsabilidades no gerenciamento de pleitos é uma questão presente nas empresas em questão. Isso pode resultar em desafios na colaboração e comunicação

entre as áreas, potencialmente impactando a eficiência e eficácia do gerenciamento de pleitos.

4.2.2. Entendendo os impactos do gerenciamento de pleitos aplicado aos projetos

O foco nesse bloco de perguntas foi avaliar o impacto real que o gerenciamento de pleitos tem sobre os projetos de construção em execução ou já concluídos. O interesse foi em entender como as políticas e diretrizes da empresa se manifestam em cenários práticos. Esse conjunto de perguntas busca aferir se os procedimentos da empresa são eficazes na resolução de pleitos, quanto tempo normalmente é necessário para resolver disputas, e qual é o impacto desses pleitos no orçamento e cronograma do projeto.

4.2.2.1. Como se deu a aplicação do gerenciamento de pleitos para este projeto?

Na análise das respostas dos profissionais sobre a aplicação do gerenciamento de pleitos nos projetos tratados nos estudos de caso apresentados neste trabalho, observa-se uma diversidade de perspectivas e práticas adotadas. Cada profissional oferece uma visão única baseada em suas experiências e práticas individuais, fornecendo um panorama abrangente do campo de gerenciamento de pleitos

O Profissional 1 destaca que uma cultura profundamente estabelecida na empresa – entendendo-se por "cultura enraizada" os valores, comportamentos e práticas que são intrínsecos e amplamente aceitos na organização – e entre os fornecedores não promove um processo de gerenciamento de pleitos efetivamente estruturados. Em vez disso, os assuntos ligados aos pleitos são frequentemente discutidos em reuniões menos formais, ao invés de serem tratados de maneira estruturada e apresentados em fóruns específicos.

O Profissional 2 descreve a aplicação do gerenciamento de pleitos como um processo que começa na fase de planejamento, com as informações de contratação e que continua a ser atualizado na fase de execução através do acompanhamento das gestões de mudança.

O Profissional 3, por sua vez, esclarece que o gerenciamento de pleitos é implementado desde o termo de abertura do projeto. Todas as informações que podem gerar pleitos (ou "*claims*") são controladas e registradas. Em outras palavras, qualquer alteração ou evento que possa levar a um pedido de mudança no escopo, prazo ou custo do projeto é registrado para futuro referenciamento ou ação.

Em síntese, as respostas indicam diferentes níveis de maturidade e aplicação do gerenciamento de pleitos nos projetos. Enquanto o Profissional 1 aponta para uma abordagem menos estruturada, os Profissionais 2 e 3 descrevem práticas mais formalizadas e consistentes.

4.2.2.2. O contrato prevê alguma cláusula para resolução de controvérsias? A contratada recebe acesso a algum tipo de manual a respeito do fluxo de documentação e processos para abertura de reclamações?

As respostas dos profissionais abordam a existência de cláusulas para resolução de controvérsias e a disponibilidade de informações sobre fluxo de documentação e processos para abertura de reclamações.

O Profissional 1 destaca que as cláusulas de solução de controvérsias geralmente seguem três vertentes: resolução amigável, resolução arbitral e litígio. No entanto, ele menciona que não há informações formalizadas sobre como a contratada deve apresentar pleitos ou a quem se dirigir.

O Profissional 2 afirma que o contrato prevê a necessidade de assinar um termo de quitação após cada medição ou apresentar o possível desequilíbrio ocorrido no período. Contudo, na prática, isso não ocorre, já que a parte contratante não aceita negociar e a contratada se recusa a assinar as quitações.

Já o Profissional 3 indica que normalmente não são fornecidos manuais às contratadas, uma vez que não é de interesse do cliente receber pleitos.

Em resumo, as respostas apontam para a presença de cláusulas de resolução de controvérsias nos contratos, porém, a falta de informações claras e formalizadas para as contratadas sobre como apresentar e conduzir pleitos pode dificultar o processo. A situação descrita pelo Profissional 2 revela que, na prática, os processos estabelecidos nem sempre são seguidos, resultando em impasses.

4.2.2.3. Qual o tempo decorrido desde o recebimento do pleito até a resolução da controvérsia?

Os três profissionais abordam o tempo decorrido desde o recebimento do pleito até a resolução da controvérsia, apontando que esse período pode variar bastante.

O Profissional 1 menciona que o tempo médio para a resolução de controvérsias é superior a 5 meses. O Profissional 2 concorda que o prazo pode variar, observando que pode ultrapassar 6 meses, dependendo da complexidade da reivindicação. Por fim, o Profissional 3 destaca que o tempo necessário para resolver controvérsias pode variar de 6 meses a 1 ano, dependendo do que está sendo pleiteado e da dimensão dos pleitos.

As respostas convergem quanto à variação do tempo necessário para a resolução de controvérsias, evidenciando que o processo pode ser longo e depende de diversos fatores, como a complexidade e a dimensão do pleito em questão.

4.2.2.4. Os atrasos no processo de gerenciamento dos pleitos comprometem a verba orçamentária do projeto (CapEx)?

Os três profissionais concordam que o processo de gerenciamento dos pleitos pode impactar a verba orçamentária do projeto (CapEx).

O Profissional 1 destaca que a falta de previsão ou contingência nos projetos pode atrasar a conclusão do pleito, o que, por sua vez, afeta o orçamento. O Profissional 2 enfatiza que disputas prolongadas podem gerar insatisfação nas equipes do projeto, levando a paralisações e impactos na qualidade, onerando assim o CapEx do projeto. O Profissional 3 também ressalta que a falta de gerenciamento adequado dos pleitos pode levar a paralisações e até distrato entre as partes, o que pode resultar em novas contratações e a necessidade de assumir passivos do contrato anterior.

As respostas convergem na ideia de que o gerenciamento inadequado dos pleitos pode afetar negativamente a verba orçamentária do projeto, seja por meio de atrasos, paralisações, impactos na qualidade ou assumindo passivos de contratos anteriores.

4.2.2.5. *Em geral, como foi o turnover do projeto? No que se refere ao gerenciamento de pleitos, você acha que estas mudanças contribuíram para os atrasos na resolução das controvérsias?*

As respostas dos três profissionais revelam diferentes perspectivas sobre o impacto do turnover do projeto na resolução de controvérsias relacionadas ao gerenciamento de pleitos.

O Profissional 1 acredita que o *turnover*¹⁵ impacta a resolução das controvérsias, mas argumenta que isso não deveria ocorrer se todos os documentos estivessem formalizados entre as partes e se o processo fosse maduro. Por outro lado, o Profissional 2 menciona que o *turnover* da equipe gerencial, detentora do conhecimento da situação, é baixo e não impacta na resolução dos conflitos. Já o Profissional 3 destaca que quando não se tem uma engenharia detalhada e um escopo definido, o *turnover* é altíssimo e impacta diretamente na resolução das controvérsias.

As respostas convergem na ideia de que o *turnover* pode impactar a resolução de controvérsias, mas os graus de impacto variam de acordo com a maturidade do processo, a formalização dos documentos e a qualidade da engenharia e do escopo do projeto.

4.2.2.6. *Durante a execução do projeto, houve alguma situação de disputa que não foi preliminarmente identificada e adequadamente tratada? Quais os prejuízos esta(s) situação(ões) ocasionaram ao projeto?*

As três respostas indicam que houve situações de disputa durante a execução do projeto que não foram identificadas e tratadas adequadamente. Os profissionais apontam consequências negativas decorrentes dessas situações, incluindo:

Prejuízo no relacionamento entre as partes envolvidas, conforme mencionado pelo Profissional 1; potencialização de resoluções que poderiam ser simples, além de

¹⁵ "*Turnover*" refere-se à taxa de entrada e saída de empregados ou membros de uma equipe em um determinado projeto. No gerenciamento de projetos, um alto *turnover* pode ser indicativo de instabilidade na equipe, o que pode comprometer a transferência de conhecimento essencial, a consistência nos processos e, por extensão, a eficácia na gestão de pleitos e resolução de controvérsias.

criação de um clima desfavorável ao projeto, como observado pelo Profissional 2 e desgaste entre as partes até o término do projeto, afetando prazo e custo, conforme destacado pelo Profissional 3.

Assim, as respostas convergem na ideia de que disputas não identificadas e tratadas adequadamente trazem prejuízos ao projeto, afetando o relacionamento entre as partes, o ambiente de trabalho e os aspectos financeiros e temporais do projeto.

4.2.3. Entendendo melhorias observadas nos processos existentes

Por fim, buscou-se questionar o que poderia ter sido feito de forma diferente e quais lições foram aprendidas. Este bloco teve o objetivo de recolher informações sobre possíveis falhas e oportunidades para otimizar o gerenciamento futuro de pleitos. Isso inclui sugestões de adaptações em ferramentas e técnicas, além de melhorias na documentação e nos processos internos para aumentar a eficácia na gestão de pleitos e contratos.

4.2.3.1. Após a vivência destes problemas, o que você considera que poderia ter sido feito para diminuir os impactos causados? Hoje, o que você faria diferente?

As respostas dos profissionais revelam diferentes abordagens para minimizar os impactos causados pelos problemas enfrentados nos projetos e o que poderia ser feito de maneira diferente:

- Profissional 1 destaca a necessidade de estabelecer um processo robusto e maduro, realizar auditorias periódicas para avaliar a aplicação correta desse processo, e evitar atropelar as fases, promovendo discussões antecipadas sobre os assuntos relevantes.
- Profissional 2 enfatiza a importância de uma fase inicial de contratação bem executada, escolhendo a modalidade de contratação ideal conforme a maturidade do projeto, embora admita que isso nem sempre esteja ao alcance da contratada.
- Profissional 3 sugere uma atuação mais intensiva da equipe técnica nas engenharias, aprimorando as metodologias construtivas e no departamento de

suprimentos, ressaltando a relevância da análise técnica na tomada de decisão para contratação de novos projetos.

As respostas convergem na ideia de que é necessário aprimorar os processos e estratégias adotadas nos projetos. Embora cada profissional ofereça uma abordagem específica, todos os três concordam que mudanças são necessárias para minimizar os impactos negativos causados pelos problemas vivenciados nos projetos.

4.2.3.2. Você considera que o fluxo estabelecido para o gerenciamento de pleitos da forma que é realizado hoje é coerente? O que você acha que poderia ser otimizado/antecipado e quais as adaptações que você acha que poderiam ser feitas na adoção de ferramentas e técnicas para compatibilizar melhor sua aplicabilidade com o processo de resolução de claims? E quanto à gestão dos pleitos, o que você acha que poderia ser feito para garantir uma maior assertividade na sua condução?

Os três profissionais oferecem diferentes perspectivas sobre o procedimento estabelecido de gerenciamento de pleitos, que se entende aqui como fluxo atual, isto é, a sequência de atividades e práticas utilizadas na empresa em que o profissional trabalha ou aquelas que ele percebe como sendo as mais comuns no mercado.

O Profissional 1 vê o procedimento estabelecido como coerente, mas sugere implementações como quitações periódicas no contrato para preservar o histórico e a rastreabilidade em casos de rotatividade de pessoal. Além disso, ele propõe que uma porcentagem do valor de contingência seja destinada para pleitos.

O Profissional 2 propõe que o processo de gerenciamento de pleitos seja realizado a quatro mãos, o que significa que as decisões sejam tomadas conjuntamente entre a empresa gerenciadora do projeto e a contratante. Além disso, sugere a utilização de um procedimento de arbitragem durante a execução do projeto como uma solução para resolver conflitos de forma mais rápida.

Já o Profissional 3 enfatiza que a capacidade técnica dos envolvidos e a qualidade das informações e registros são fatores fundamentais para garantir maior assertividade na condução e no gerenciamento dos pleitos.

4.2.3.3. *Na sua opinião, qual documentação pode ter ajudado a melhorar a gestão dos contratos?*

Os profissionais apresentam diferentes opiniões sobre a documentação que poderia ajudar na melhoria da gestão dos contratos:

- Profissional 1 defende a criação de um manual com diretrizes mínimas, formulários e *templates* para padronizar e orientar a gestão dos contratos.
- Profissional 2 acredita que a evolução na gestão de projetos tem sido acompanhada por melhorias na documentação, incluindo contratos mais bem elaborados, documentos de gestão de mudança e atas de reuniões bem redigidas.
- Profissional 3 ressalta a importância da capacitação dos profissionais envolvidos no projeto e argumenta que, sem profissionais competentes, as ferramentas e documentações perdem seu valor.

As respostas sugerem que a melhoria na gestão dos contratos pode ser alcançada por meio da padronização e elaboração de documentação adequada, juntamente com a capacitação dos profissionais envolvidos no projeto.

4.2.3.4. *Quais as principais lições aprendidas, associadas ao processo de gerenciamento de pleitos, você destacaria?*

As principais lições aprendidas associadas ao processo de gerenciamento de pleitos, de acordo com os profissionais consultados, são as seguintes:

- Profissional 1 destaca a importância de iniciar corretamente o processo e evitar atropelos, pois caso contrário, os pleitos ocorrerão independentemente das ações tomadas para mitigá-los.
- Profissional 2 enfatiza a qualidade dos documentos de contratação, a escolha da melhor modalidade de contratação com base na maturidade do projeto e a contratação pelo melhor preço, não pelo menor preço. Ele ressalta que decisões tomadas pelo time gerencial de projetos podem ajudar a evitar possíveis reivindicações.
- Profissional 3 apresenta três lições aprendidas: detalhar e esclarecer ao máximo o nível de informações durante o processo de suprimentos; não

contratar pelo menor preço e registrar tudo que possa ser motivo de pleitos ou contra pleitos.

4.2.3.5. *Considerações sobre os questionários*

Os três profissionais abordam distintos aspectos do gerenciamento de pleitos em projetos, ressaltando a importância de uma abordagem eficiente e a necessidade de um processo bem estruturado. Entre os principais desafios enfrentados, estão a falta de processos robustos e maduros, dificuldades na resolução de conflitos, e problemas na gestão do escopo dos contratos.

Eles destacam a importância de uma contratação criteriosa, levando em conta a maturidade do projeto e não apenas o menor preço. Além disso, ressaltam a necessidade de documentação clara e registros detalhados das informações, a fim de facilitar a resolução de disputas e garantir a rastreabilidade das decisões tomadas. Outra lição aprendida é a promoção de decisões conjuntas e ágeis entre as partes envolvidas, considerando, por exemplo, a arbitragem durante a execução do projeto para uma solução mais célere de conflitos.

Dessa forma, os relatos reforçam a necessidade de investir na capacitação dos profissionais envolvidos, aprimorar os processos e garantir uma gestão eficiente dos pleitos para evitar atrasos, custos adicionais e deterioração das relações entre as partes interessadas.

De forma geral, constatou-se através do questionário uma prevalência de respostas vagas por parte dos profissionais. Deve-se levar em conta a questão da sensibilidade das informações; os pleitos em projetos de construção civil frequentemente envolvem complexidades contratuais e legais. A hesitação em fornecer informações detalhadas pode emanar da percepção de riscos associados à divulgação de dados estratégicos ou sensíveis. Outra justificativa, pode refletir lacunas nos processos de gestão de pleitos estabelecidos nas organizações, sinalizando uma oportunidade de disseminação de melhores práticas.

5. CONSIDERAÇÕES SOBRE OS ESTUDOS REALIZADOS

O trabalho dedicou-se a uma investigação sistemática, organizada e exploratória sobre o gerenciamento de pleitos, no âmbito dos projetos de engenharia civil no setor de mineração industrial. A abordagem metodológica bifurcada – que engloba tanto a revisão bibliográfica sistemática quanto os estudos de caso empíricos – buscou oferecer uma visão analítica multifacetada do panorama atual que permeia a gestão de pleitos na referida indústria. A partir disso, formulam-se agora algumas considerações sobre os estudos realizados, assim como são propostas diretrizes para a otimização do processo de gerenciamento de pleitos.

Desse modo, este capítulo tem como escopo a síntese dos resultados empíricos e teóricos obtidos, ao mesmo tempo em que delinea implicações práticas e direcionamentos para investigações futuras na disciplina de gerenciamento de pleitos na construção civil.

5.1. Análise e discussão geral dos resultados

O gerenciamento de pleitos na indústria da construção civil é uma área complexa que enfrenta uma série de desafios, conforme evidenciado tanto na revisão da literatura, quanto nos estudos de caso e questionários aplicados a profissionais do setor.

Destacam-se problemas como a falta de engajamento dos colaboradores na detecção de eventuais reclamações, a ausência de conscientização sobre os desafios do processo e a própria noção de administração de problemas, deficiências nos documentos e informações do contrato, ineficiência na estruturação de um banco de dados, possibilidade de vício ou viés na análise do pleito, e tempo excessivo despendido na análise documental.

Essas constatações são corroboradas por vários autores e também se manifestam nos estudos de caso, que revelam desafios como o direcionamento incorreto de pleitos, a falta de clareza nos documentos e ineficiências na comunicação e ausência de diretrizes de gestão. A ênfase na literatura sobre o tempo despendido na análise documental e a falta de um banco de dados estruturado também ecoam como problemas práticos observados nos estudos de caso.

Novamente mencionadas as diversas dificuldades relacionadas ao processo de gerenciamento de pleitos, cabe ressaltar que, em oposição a tais lacunas, verifica-se a oportunidade de empregar o gerenciamento de pleito como ferramenta para o aprimoramento de todo o processo de gestão de projetos. Isso porque a gestão de pleitos procura não apenas estipular processos que visam a resolução de disputas, como também objetiva promover melhorias como a identificação prematura de reclamações e problemáticas no projeto e a mitigação das causas de tais questões, ainda durante o processo de obra.

É comum que a execução de um projeto – sobretudo de grande porte – encontre contratempos, adversidades e variáveis imprevistas. Se por um lado a qualidade do projeto é determinante para que sejam evitados os pleitos¹⁶, por outro, a estruturação de um processo de gerenciamento de reclamações pode contribuir positivamente para a atualização de termos contratuais, bem como para o aprimoramento de todo o processo de gerenciamento e execução da obra.

Além disso, cabe mencionar que o gerenciamento de pleitos deve ser antecipadamente pensado como um processo que contribui para a isonomia entre as partes e, por conseguinte, para o aprimoramento do processo de gestão contratual. Parte das boas práticas exploradas na revisão bibliográfica tentam garantir maior idoneidade na avaliação dos pleitos e tal aprimoramento, tais como o estabelecimento prévio de mecanismos de avaliação dos pleitos; a padronização e organização de documentos; o treinamento e a conscientização das equipes; o uso dos aprendizados com experiências anteriores; e o uso da tecnologia para automatizar e aprimorar o processo de gerenciamento de projetos.

Nesse sentido, Trindade e Ruggio (2016) sugerem por exemplo que, no contexto de obras privadas, seja constituído um Comitê de Resolução de Disputas (CRD) tão logo haja a celebração do contrato. “A atuação do CRD seria como a de uma administração contratual, porém, atuando de forma independente, em prol de ambas as partes.” (TRINDADE e RUGGIO, 2016, p. 112) Outros exemplos seriam as *dispute boards* ou

¹⁶ “As reclamações/reivindicações naturalmente não são fatos positivos, porém só se pode escapar delas na fase de preparação do projeto. Na execução de um projeto mal preparado, haverá muitas reclamações/reivindicações. É possível evitar uma grande quantidade de reclamações/reivindicações preparando-se documentos contratuais exatos e compreensíveis.” (MARINANGELO e KLEE, 2014, p. 101)

boarding claim, a fim de que sejam estipulados responsáveis pelo gerenciamento de reclamações.

É imperativo, contudo, que qualquer tentativa de instaurar um prazo fixo para a submissão de pleitos no Brasil seja realizada com o devido escrutínio às especificidades jurídicas e contratuais inerentes ao ambiente de negócios nacional. A inserção de uma cláusula que estabeleça um prazo específico para pleitos poderia servir como um catalisador para a modernização das práticas de gerenciamento de projetos e administração contratual no país. Tal inovação não apenas alinharia o Brasil às melhores práticas internacionais de gerenciamento de projetos de construção civil, mas também conferiria maior segurança jurídica e previsibilidade operacional para as entidades contratantes e contratadas, fatores indiscutivelmente essenciais para a consecução bem-sucedida de empreendimentos na área.

De modo geral, frisa-se que os seguintes elementos técnicos e administrativos devem ser inicialmente considerados para uma análise eficiente do pleito:

- a) o lastro documental gerado pelas etapas do projeto, que deve ser analisado na íntegra na gestão do pleito;
- b) a consulta às partes envolvidas, para coleta de evidências;
- c) a necessidade de estabelecer o nexo causal entre as cláusulas contratuais, as ocorrências na execução do projeto, o conteúdo dos documentos gerados no processo e as alegações das partes, no pleito.

No primeiro aspecto, é necessário considerar que a contratada, requerente do pleito, e a contratante devem fornecer material documental que comprovem as alegações e que sustentem as posições de seus representantes. A gerenciadora do pleito deve considerar os documentos na íntegra, sem os quais não seria possível fundamentar o nexo causal e uma resolução para o pleito. As informações contidas nos documentos fornecidos são necessárias para a comprovação das alegações, e o acesso parcial a documentação pode gerar dificuldades para a compreensão do pleito.

O segundo ponto busca contemplar algumas das etapas do processo de gestão do pleito: a construção do entendimento sobre o pleito perpassa pela coleta de informações para exame. Informar-se com os setores e áreas envolvidas e correlatas

à reclamação reforça a coleta de dados e documentos, já que mesmo de modo involuntário, os colaboradores possivelmente retêm informações e documentos.

Isso leva ao terceiro aspecto, que diz respeito ao próprio nexos causal. A relação de causalidade vincula causa e efeito, de modo que estabelece a ligação das condutas ao resultado problemático, foco da reclamação do pleito. Tal vinculação se estabelece necessariamente a partir de uma materialidade, que nesses casos, corresponde ao lastro documental em que se ampara, desde as cláusulas e anexos contratuais firmados, até as notificações do andamento da construção.

A análise destes aspectos aponta também para a limitação de alguns dos processos da própria gestão de pleito, nos casos estudados: a necessária vinculação ao lastro documental pode esbarrar nas dificuldades de registro e arquivamento dos documentos pelas empresas contratante e contratada. O gerenciamento do pleito em questão foi possível mediante a análise documental, imprescindível para a fundamentação e o amparo técnico e jurídico da resolução do pleito. De um ponto de vista dos futuros processos internos, seria necessário: melhorar o registro de ocorrências ao longo do processo, por meio de registro documental das notificações; aprimorar a conservação das informações, dos documentos e das próprias notificações, por meio de arquivos e repositórios.

Além disso, os questionários aplicados a profissionais do setor adicionam outra dimensão a esta análise. Os respondentes identificam a falta de processos robustos e maduros, dificuldades na resolução de conflitos e problemas na gestão do escopo dos contratos como desafios cruciais. Eles sublinham a importância de uma contratação criteriosa e da documentação clara e detalhada para facilitar a resolução de disputas e garantir a rastreabilidade das decisões. A promoção de decisões conjuntas e ágeis também é vista como crucial para uma gestão eficiente de pleitos.

Em resumo, os desafios identificados nos estudos de caso reforçam as lacunas e problemas já apontados na literatura acadêmica sobre o tema, e são complementados pelos comentários provenientes dos questionários profissionais. Essa sobreposição e complementaridade sublinham a necessidade de abordar esses desafios de forma integrada para melhorar a eficiência e eficácia do gerenciamento de *claims* na indústria da construção civil. A convergência entre os problemas identificados na

literatura, aqueles observados na prática e os expressos pelos profissionais reforça a necessidade de um enfoque sistemático e estruturado para resolver essas questões críticas.

Por outro lado, uma série de boas práticas foi destacada como capaz de mitigar esses problemas e otimizar a eficácia do gerenciamento de *claims*. Entre elas, encontram-se a implementação de um sistema padronizado de gerenciamento de documentos, a capacitação contínua das equipes e a utilização de tecnologias emergentes para automatizar processos e melhorar a rastreabilidade das informações.

À luz desse conhecimento, a próxima seção dedica-se a apresentar um conjunto de diretrizes para a gestão eficaz de *claims* em projetos de construção civil. Essas diretrizes buscam integrar as melhores práticas identificadas, com o intuito de fornecer um roteiro para profissionais e organizações interessados em aprimorar seus sistemas de gerenciamento de *claims*, minimizar disputas contratuais e, conseqüentemente, contribuir para a entrega bem-sucedida de projetos.

5.2. Diretrizes para a gestão de pleitos

A gestão de pleitos na construção civil é uma área que necessita de constante atenção, não apenas pelo impacto financeiro que pode acarretar, mas também pela complexidade dos contratos e a diversidade de *stakeholders* envolvidos. Esta complexidade deriva de vários fatores, como prazos apertados, variações no escopo e desafios na coordenação entre diferentes disciplinas da engenharia e da arquitetura. Torna-se então imperativo adotar um sistema de gerenciamento de pleitos robusto, eficaz e transparente para todos os envolvidos.

O sucesso de um projeto de construção não é apenas medido pela sua conclusão dentro do prazo e do orçamento, mas também pela maneira como são gerenciadas as ocorrências não planejadas e as disputas inevitáveis. Assim, a análise e o aprimoramento contínuos da gestão de pleitos são vitais para mitigar riscos e otimizar resultados. Esta análise envolve desde o levantamento de dados até o estudo de casos específicos, os quais facilitam o entendimento crítico para a melhoria de processos.

É também crucial destacar que a gestão eficaz de pleitos não é responsabilidade exclusiva de uma única parte. Pelo contrário, exige uma abordagem colaborativa e multidisciplinar. A equipe técnica, os fornecedores, os gestores de projeto e até mesmo as áreas jurídicas das empresas precisam trabalhar de forma integrada para assegurar que os pleitos sejam tratados de forma justa e eficiente.

Adicionalmente, a gestão de pleitos é uma área em que a tecnologia pode atuar como uma aliada. Ferramentas de gestão de projetos, plataformas de colaboração e soluções de análise de dados podem fornecer suporte indispensável para o acompanhamento e a resolução de pleitos, contribuindo para a transparência e a eficácia do processo.

Diante deste cenário, as diretrizes que seguem têm como objetivo fornecer um roteiro detalhado para a gestão de pleitos em projetos de construção civil. A partir da compreensão aprofundada dos desafios e das melhores práticas na área, este conjunto de diretrizes visa aprimorar processos, aumentar a eficiência e promover uma cultura de colaboração e transparência entre todos os *stakeholders* envolvidos.

- **Diretriz 1: Estabelecimento de Prazo para a Liquidação de Pleitos Contratuais**

A importância de um prazo estabelecido para a apresentação de pleitos é corroborada por padrões internacionais, como os da FIDIC (*International Federation of Consulting Engineers*), que recomenda um prazo de 28 dias para tal. Esta recomendação, entretanto, ainda não encontra paralelo na legislação brasileira ou nos padrões contratuais em uso no país. Nesse sentido, este mecanismo aprimoraria aspectos cruciais como a previsibilidade e a mitigação de riscos, estabelecendo, ademais, um protocolo transparente e inequívoco de comunicação entre as partes contratantes. A implementação dessa medida teria o potencial de otimizar a gestão contratual, enquanto facilita a resolução alternativa de disputas, minimizando custos e durações associados ao litígio.

Marinangelo e Klee (2014, p. 105) afirmam que “O prazo para apresentação dos pleitos é reduzido, pois a FIDIC entende que, tendo experiência nos trabalhos, o empreiteiro pode facilmente identificar os eventos que deram causa à reclamação/reivindicação, não sendo necessário, portanto, um período prolongado.”

Esta perspectiva sublinha a eficácia de estabelecer um período temporal específico, tanto para melhorar a previsibilidade quanto para mitigar riscos, além de facilitar um protocolo transparente e inequívoco de comunicação entre as partes contratantes.

No entanto, qualquer tentativa de estabelecer um prazo fixo para a submissão de pleitos no contexto brasileiro deve ser feita com cuidado e atenção às especificidades jurídicas e contratuais locais. A inserção de uma cláusula que estipule um prazo para pleitos não só alinharia as práticas nacionais às melhores práticas internacionais, mas também conferiria maior segurança jurídica e operacional para todas as partes envolvidas.

O estabelecimento deste mecanismo poderia funcionar como um catalisador para modernizar práticas de gerenciamento de projetos e administração contratual no Brasil. Além de otimizar a gestão contratual, essa medida facilitaria a resolução alternativa de disputas, minimizando custos e durações associadas ao litígio.

- **Diretriz 2: Matriz de Responsabilidade e Definição Clara de Papéis e Responsabilidades**

Uma matriz de responsabilidade bem definida é um instrumento poderoso na gestão de pleitos. Esta ferramenta colabora para esclarecer os papéis e responsabilidades de cada membro da equipe, bem como de subcontratados, fornecedores e outras partes interessadas. Ela permite a identificação de potenciais gargalos e pontos críticos que possam vir a gerar pleitos, contribuindo para uma melhor prevenção e, conseqüentemente, uma execução de projeto mais eficiente.

A clareza nos papéis e responsabilidades não apenas diminui a possibilidade de surgimento de conflitos, mas também facilita a resolução de pleitos quando estes surgem. Sem uma compreensão clara das responsabilidades de cada entidade envolvida, as equipes frequentemente enfrentam desafios adicionais que complicam o processo de resolução de pleitos e podem levar a custos adicionais e atrasos.

Para efetivar esta diretriz, é crucial que a matriz de responsabilidade seja elaborada e acordada durante a fase de planejamento do projeto, sendo posteriormente revisada e atualizada conforme as necessidades do projeto. Esta prática assegura que as

mudanças e dinâmicas do projeto sejam acompanhadas, evitando descompassos que possam desencadear pleitos.

A adoção de uma matriz de responsabilidade se alinha com as melhores práticas internacionais de gerenciamento de projetos, e sua implementação pode significar um avanço significativo na cultura de gerenciamento de projetos brasileira, especialmente quando falamos de pleitos e disputas contratuais.

- **Diretriz 3: Organização e Padronização de Documentos**

Uma documentação rigorosa e bem organizada é a espinha dorsal de qualquer sistema eficaz de gerenciamento de pleitos. A padronização dos documentos relevantes torna o sistema mais eficiente, assegurando que informações cruciais sejam facilmente acessíveis quando necessárias. Esta diretriz ecoa as recomendações de Li (2022) e de Hassanein e El-Nemr (2008), que enfatizam a importância de uma organização meticulosa e a padronização de todos os documentos relevantes para a gestão de pleitos.

Para concretizar essa diretriz, é vital a implementação de um sistema de gerenciamento de documentos que permita o armazenamento consistente e padronizado de todas as informações relevantes. Esse sistema deve ser robusto o suficiente para acomodar uma ampla variedade de tipos de documentos, desde contratos e desenhos técnicos até correspondências por e-mail e registros de reuniões.

Esta abordagem não apenas facilita a recuperação de dados de maneira eficiente, mas também serve como uma ferramenta de prevenção, minimizando o potencial para disputas contratuais decorrentes de mal-entendidos ou falta de informações. Um sistema de gerenciamento de documentos bem implementado não é apenas uma prática recomendada, mas um investimento que tem o potencial de economizar tempo e recursos em longo prazo.

A implementação dessa diretriz contribuirá para a modernização das práticas de gerenciamento de projetos no Brasil, melhorando a eficácia na resolução de pleitos e assegurando um ambiente de projeto mais transparente e eficiente.

- **Diretriz 4: Elaboração de Documentos Focada em Transparência e Captura de Informações Relevantes**

A elaboração de documentos como atas de reunião, Relatórios Diários de Obra (RDO) e contratos deve ser pautada na transparência e na captura meticulosa de informações que podem ser relevantes em processos de pleitos futuros. Esta diretriz vai além do simples preenchimento de formulários e entra no território da governança de informações. O objetivo é criar um registro robusto e fidedigno que possa servir tanto para esclarecer disputas quanto para fornecer um histórico detalhado das decisões tomadas, ações executadas e problemas enfrentados durante o ciclo de vida do projeto.

Para garantir a eficácia deste processo, é crucial que a equipe de projeto seja adequadamente treinada em como coletar, documentar e armazenar informações relevantes. Além de servir como uma ferramenta poderosa para a resolução de pleitos, uma documentação bem elaborada pode também contribuir para atividades futuras de revisão pós-projeto, permitindo que as lições aprendidas sejam mais facilmente identificadas e aplicadas em projetos subsequentes. Portanto, a manutenção de registros transparentes e informativos é fundamental para uma gestão de pleitos mais eficiente e eficaz.

- **Diretriz 5: Revisão Pós-Projeto (PPR)**

A Revisão Pós-Projeto (PPR, do inglês *Post-Project Review*) surge como uma estratégia para aprimorar continuamente a gestão de pleitos em projetos de construção. Tan e Anumba (2010) destacam a relevância deste mecanismo para capturar aprendizados oriundos tanto de sucessos quanto de fracassos em projetos anteriores. A ideia central é criar um repositório de conhecimento que possa ser consultado e atualizado periodicamente, servindo como uma base de dados para aprimorar práticas e decisões futuras.

O PPR funciona não apenas como uma atividade de aprendizado organizacional, mas também como uma ferramenta que fornece análises fundamentadas para a eficácia na gestão de pleitos. Ao documentar cuidadosamente as lições aprendidas, é possível gerar um ciclo de melhoria contínua que contribui para a mitigação de riscos e disputas em futuros projetos de construção. Assim, o PPR se estabelece como uma boa prática para organizações que buscam excelência em gestão de contratos e pleitos.

- **Diretriz 6: Implementação de Mecanismos de Resolução de Disputas Alternativos – Comitê de Resolução de Disputas (CRD)**

Conforme proposto por Trindade e Ruggio (2016), a constituição de um Comitê de Resolução de Disputas (CRD) imediatamente após a celebração do contrato é uma estratégia eficaz para gerenciamento de pleitos em obras privadas. Segundo os autores, "A atuação do CRD seria como a de uma administração contratual, porém, atuando de forma independente, em prol de ambas as partes" (TRINDADE e RUGGIO, 2016, p. 112). Este mecanismo serve como um canal imparcial e eficiente para resolução de disputas, minimizando a necessidade de recorrer ao sistema judiciário.

Além disso, Trindade e Ruggio enfatizam a importância de uma documentação bem organizada e construída ao longo da execução do contrato. "Aqueles que trabalham com assessoria jurídica em contratos de engenharia reconhecem bem o valor de uma documentação bem construída e organizada ao longo da execução do contrato" (TRINDADE e RUGGIO, 2016, p. 112). A existência de registros sólidos e transparentes facilita o trabalho do CRD, contribuindo para decisões mais rápidas e justas, e, por fim, para a eficiência geral do projeto.

- **Diretriz 7: Elaboração de fluxo do Processo de Gerenciamento de Pleitos**

Conforme sugerido por Hayati *et al.* (2019) e Enshassi *et al.* (2009), o gerenciamento de pleitos deve ser estruturado em etapas claramente definidas para assegurar uma efetiva coordenação e entendimento entre todas as partes envolvidas. Estas etapas devem abranger: identificação, notificação, análise, documentação, apresentação e negociação. A estruturação do processo dessa forma tem o intuito de facilitar a compreensão dos papéis e responsabilidades de cada entidade envolvida no contrato.

A clara delimitação de etapas permite que o processo seja executado de forma organizada e metódica, o que, por sua vez, aumenta a transparência e minimiza a possibilidade de disputas ou interpretações errôneas. Esta organização contribui não apenas para uma resolução mais rápida e eficaz dos pleitos, mas também para a mitigação de riscos, otimização da gestão contratual e melhoria nas relações entre as partes contratantes

- **Diretriz 8: Automatização de Processos**

A integração da tecnologia no gerenciamento de pleitos é uma estratégia fundamental para aumentar a eficiência e a precisão no processo, conforme sugerido por Tan *et al.* (2011) e El-Ghory *et al.* (2019). A automatização, por meio de softwares específicos, oferece uma série de benefícios, incluindo a redução de erros humanos e a possibilidade de acelerar diversas etapas do gerenciamento.

Esses sistemas tecnológicos também permitem a criação de um banco de dados centralizado, que facilita o armazenamento e a recuperação de informações relevantes para o pleito. Esta centralização da informação contribui para uma melhor comunicação entre as partes e uma tomada de decisão mais informada, complementando assim as outras diretrizes de gerenciamento de pleitos na construção civil.

- **Diretriz 9: Treinamento e Conscientização de Equipes**

A formação adequada e o treinamento contínuo das equipes envolvidas no gerenciamento de pleitos são aspectos críticos para o sucesso da gestão contratual, como sublinhado por Bakhary *et al.* (2015) e Tan e Anumba (2010). A qualificação das equipes não deve apenas focar nas questões técnicas, mas também englobar uma compreensão aprofundada das etapas contratuais, dos procedimentos de comunicação e da importância da documentação adequada.

Este investimento em capacitação eleva a eficácia do processo de gerenciamento de pleitos e contribui para a minimização de riscos, disputas e incertezas. A conscientização e o treinamento adequado garantem que todos os membros da equipe estejam alinhados quanto às práticas e diretrizes, o que, por sua vez, facilita a implementação de outras diretrizes e o alcance de um gerenciamento de pleitos mais eficiente e eficaz.

- **Diretriz 10: Cooperação**

É imperativo destacar o papel central dos princípios de cooperação em todo o processo de gerenciamento de pleitos, como ressaltado por Costa (2016) e Tácito, 1997 *apud* Lima, 2007. Esses princípios éticos servem como pilares que sustentam a integridade e o equilíbrio de qualquer relação contratual.

A aderência a esses princípios fomenta um ambiente de transparência e confiança mútua entre as partes envolvidas, facilitando tanto a resolução de disputas quanto a eficácia da administração contratual. O compromisso com a boa fé e a cooperação não só fortalece a relação entre as partes contratantes, mas também contribui para a efetivação dos demais mecanismos e diretrizes relacionadas ao gerenciamento de pleitos, tornando o processo mais fluido e eficiente.

A tabela 01 sintetiza as diretrizes propostas e fornece uma descrição concisa dos respectivos objetivos atingidos.

Tabela 1: Síntese das Diretrizes e Correspondência com os Objetivos Estabelecidos

DIRETRIZ		BENEFÍCIO
01	Estabelecimento de Prazo para a Liquidação de Pleitos Contratuais	Otimiza a gestão contratual e confere segurança jurídica, alinhando práticas nacionais a padrões internacionais.
02	Matriz de Responsabilidade e Definição Clara de Papéis	Minimiza conflitos e acelera a resolução de pleitos, clareando papéis e responsabilidades.
03	Organização e Padronização de Documentos	Facilita a recuperação de dados e minimiza o potencial para disputas, mantendo informações facilmente acessíveis.
04	Elaboração de Documentos Focada em Transparência	Promove registros robustos para resolução de pleitos e revisão pós-projeto.
05	Revisão Pós-Projeto (PPR)	Permite o aprendizado contínuo e aprimora práticas futuras, documentando lições aprendidas.
06	Implementação de Mecanismos de Resolução de Disputas Alternativos – Comitê de Resolução de Disputas (CRD)	Minimiza a necessidade de ação judicial, agindo de forma independente e imparcial.
07	Elaboração de Fluxo do Processo de Gerenciamento de Pleitos	Estrutura o processo em etapas claramente definidas, otimizando a gestão e minimizando disputas.
08	Automatização de Processos	Aumenta a eficiência e a precisão, minimiza erros humanos e acelera etapas do gerenciamento.
09	Treinamento e Conscientização de Equipes ¹⁷	Eleva a eficácia do gerenciamento e minimiza riscos, disputas e incertezas.
10	Cooperação	Fomenta um ambiente de transparência e confiança mútua, fortalecendo a relação entre as partes.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Em suma, a adoção e a implementação dessas diretrizes servem como um marco fundamental para a evolução do gerenciamento de pleitos na construção civil. Elas não apenas oferecem um roteiro pragmático para lidar com as complexidades e incertezas inerentes aos projetos de construção, mas também estabelecem uma estrutura colaborativa na qual múltiplas disciplinas podem trabalhar em conjunto para um resultado mais eficaz e justo. O conjunto de diretrizes aqui apresentado é dinâmico e adaptável, aberto a revisões e aprimoramentos contínuos com base na experiência

¹⁷ Cabe colocar que se desconhece certificação que considere esse tipo de especificidade, no Brasil. Por ora, entende-se que tal treinamento deve se dar em âmbito interno às empresas, cujos gestores devem estar preocupados com a conscientização e o comprometimento de sua equipe.

prática e em novas pesquisas na área. A aspiração é que essas diretrizes contribuam para uma cultura de transparência, eficiência e colaboração, capacitando todos os *stakeholders* a gerenciar pleitos de forma mais efetiva, minimizando riscos e otimizando resultados em cada fase do projeto.

5.3. Profissionais e equipes de administração contratual

Schwarz e Camargo (2014) ressaltam a importância de uma administração contratual eficaz como meio de prevenir ou minimizar a ocorrência de desequilíbrios financeiros e econômicos. Eles defendem que uma gestão eficiente é capaz de antecipar e resolver problemas que possam surgir durante a execução de um contrato.

Da mesma forma, Hayati *et al.* (2019) reforçam a necessidade de uma equipe de projeto bem preparada para lidar com os pleitos. Eles argumentam que a equipe precisa ter um amplo conhecimento e habilidades, além de uma boa comunicação entre as partes interessadas na implementação do projeto. Além disso, destacam a importância do preenchimento adequado de documentos e a manutenção de registros como elementos cruciais para fornecer evidências ao enviar uma reivindicação.

Autoconfiança para conduzir processos decisórios diante de condições adversas e sintonia para agir conforme as regras contratuais são pontos destacados por Fernandes (2022) para o perfil do profissional e das equipes de administração contratual. Isso sugere que a autoconfiança e a capacidade de tomar decisões sob pressão são características cruciais para o sucesso na administração contratual.

O gerenciamento de contratos é, portanto, uma profissão especializada que demanda uma ampla gama de responsabilidades, incluindo a gestão contratual: conforme descrito pelo CMBOK (2023), o gerenciamento de contrato deve estar especialmente atento à coerência entre os termos e prazos estipulados em contrato, por um lado, e por outro, à exequibilidade destas condições. A eficácia dos contratos, assim, depende da atuação de profissionais altamente qualificados e especializados.

Enshassi *et al.* (2009) observam no processo de gerenciamento de pleitos que a consciência dos fatores de trabalho que dão origem às reivindicações é uma habilidade especial que deve ser adquirida pelos profissionais da área. Isso ressalta

a importância de uma formação adequada e experiência prática para desenvolver essa consciência e habilidade.

No entanto, Fernandes (2022) identifica uma lacuna na formação de uma carreira específica para o profissional de administração contratual, evidenciando a dificuldade em identificar profissionais juniores para atuação nesse campo. Este cenário indica a importância de investir em programas de treinamento e desenvolvimento para preparar esses profissionais para assumir tais papéis.

De acordo com o CMBOK (2023), a gestão de contratos está evoluindo para uma função estratégica que interage com a maioria dos aspectos do negócio de uma organização, incluindo a construção de fortes relações internas e externas, a realização de planejamento estratégico e *sourcing*¹⁸, a colaboração no planejamento de aquisições, a participação em equipes de processo integrado ou multifuncional, a busca por abordagens inovadoras de gestão de contratos ou de negócios e a tomada de decisões importantes.

O profissional que se empenha na atividade de administrar contratos precisa possuir a competência necessária e a liderança para organizar processos desafiadores durante a realização das tarefas – um momento em que os grupos lidam com uma pressão psicológica constante. Além disso, deve ser capaz de reconhecer oportunidades ou dificuldades que possam resultar em benefícios no futuro. (COSTA FILHO, BLAK e QUALHARINI, 2000, p.2 *apud* SCHARTZ e CAMARGO 2014). Porém, Schwartz e Camargo (2014) complementam o texto afirmando que, esse não é um perfil fácil de ser encontrado no universo das obras. Ainda de acordo com os autores, o perfil requer habilidade para gerenciar tarefas burocráticas e rotineiras, além de interpretar o texto do contrato tanto de maneira explícita quanto subjetiva. Ademais, a administração de contratos demanda competência em liderança, influência sobre pessoas, argumentação e persuasão. É uma atividade que necessita de um alto nível de maturidade.

Conforme destaca Tan e Anumba (2010), a contribuição de um administrador de contrato experiente e competente é, portanto, vital no que diz respeito ao *claim*

¹⁸ "Sourcing" é o processo estratégico de identificação, seleção e aquisição de bens, serviços ou trabalhos de fornecedores externos. Este processo pode abranger uma série de atividades que vão desde a pesquisa de mercado até a negociação de contratos e controle de qualidade.

management. No entanto, eles também apontam que a indústria da construção é conhecida por sua alta rotatividade de pessoal. Isso sugere que a retenção de talentos é um desafio significativo na indústria da construção.

Por fim, o CMBOK (2023) destaca que os avanços tecnológicos terão uma forte influência sobre o gerenciamento de contratos. Logo, é imprescindível que os profissionais dessa área estejam preparados para se adaptar e incorporar essas novas tecnologias em suas práticas de trabalho. Isso inclui a familiarização com ferramentas digitais, plataformas de colaboração online, inteligência artificial e análise de dados. Essa capacidade de adaptação não apenas aumentará a eficiência e eficácia do gerenciamento de contratos, mas também garantirá que os profissionais permaneçam relevantes e competitivos em um ambiente de negócios cada vez mais digital e globalizado.

Os estudos convergem para a ideia de que a eficácia na gestão de contratos e pleitos depende tanto de uma administração contratual eficiente quanto de uma equipe de projeto competente e bem preparada.

6. CONCLUSÃO

O capítulo 6 encerra esta dissertação, sintetizando as considerações finais acerca do estudo realizado. Revisita os objetivos propostos e responde à questão central da pesquisa, avalia as limitações encontradas durante o estudo, sugere direções para pesquisas futuras, aborda a questão da disponibilidade dos dados e esclarece a posição do autor quanto a potenciais conflitos de interesse.

6.1. Ponderações sobre o estudo e a pesquisa

Uma vez expostos os resultados de pesquisa e as reflexões acerca das informações obtidas via RBS, estudos de caso e questionários com profissionais do ramo, cabe realizar as derradeiras ponderações sobre o estudo e a pesquisa.

Inicialmente, há de se considerar o alcance da pesquisa, diante dos objetivos estipulados e do problema de pesquisa formulado. São assim brevemente retomadas as questões norteadoras do trabalho, para a consecutiva avaliação, diante dos resultados alcançados e das reflexões promovidas.

Em seguida, destaca-se que a pesquisa proposta encontrou obstáculos nas suas investigações, que levam a limitações do estudo. São resumidamente expostas as dificuldades, tendo em vista ainda que a pesquisa não se esgota na presente dissertação, mas pretende também progredir na sua própria proposta de investigar o gerenciamento de pleitos, o que se renova diante de novos estudos, dados, casos e contatos profissionais.

Diante dessa pretensão, formulam-se sugestões e recomendações para trabalhos futuros que tenham como foco o gerenciamento de pleitos. A experiência de pesquisa levou também à identificação de fontes, métodos e reflexões que podem contribuir para o aprimoramento não apenas da gestão de pleitos, como também das pesquisas sobre este objeto.

Por fim, são feitas declarações sobre a indisponibilidade de dados coletados na pesquisa, bem como sobre a ausência de conflito de interesse pelo autor.

6.2. Alcance dos objetivos e resposta à pergunta de pesquisa

Quanto à problemática em investigação, referente à necessidade de estudos de implantação de mecanismos de gerenciamento de pleitos para maior eficiência de gestão de obras, entende-se que a presente dissertação contribui para o aprofundamento

O objetivo geral previamente estabelecido para a pesquisa colocava em foco justamente o propósito de formular tal contribuição. Especificamente, a revisão bibliográfica sistemática e os estudos de caso permitem tanto o aprofundamento a nível acadêmico, quanto a divulgação do tema de gerenciamento de pleitos em projetos de engenharia civil.

À luz do referencial teórico, foi possível rastrear deficiências e problemas no processo de gerenciamento de pleitos, descrever boas práticas para a gestão, elaborar diretrizes, bem como foi possível aprofundar o estudo a nível prático e teórico. Claro, o trabalho é um passo para tal aprofundamento, diante dos desafios diversos que foram encontrados.

6.3. Limitações do estudo

A limitação de acesso a todas as pesquisas mapeadas na revisão bibliográfica sistematizada compuseram uma primeira dificuldade na pesquisa, e por conseguinte um limite ao estudo exploratório. Nem todos os trabalhos são distribuídos de forma gratuita, e em alguns casos, não há acesso à íntegra dos artigos por meio de acesso via bibliotecas virtuais da UFMG. Em certo sentido, tal restrição comprometeu o alcance da revisão bibliográfica sistemática proposta, uma vez que se tornou possível apenas analisar parcialmente as perspectivas e abordagens contidas nos artigos acessíveis. Essa condição restringiu a amplitude do entendimento sobre o tema, confinando as conclusões ao escopo dos dados disponíveis e, possivelmente, excluindo insights críticos ou complementares presentes nos trabalhos não acessados. Reconhece-se, portanto, a importância de investigações futuras que possam transcender essas barreiras de acesso, expandindo o espectro da revisão e, por consequência, enriquecendo a compreensão abrangente sobre o gerenciamento de pleitos na construção civil.

Quanto aos estudos de caso realizados, ressalta-se que houve limitação no acesso a detalhes que poderiam contribuir para a exploração dos casos – afinal, nem mesmo as empresas relacionadas registraram ou arquivaram muitos dos detalhes de cada processo. A reconstituição exploratória foi possível mediante a análise de documentos chave para o entendimento do caso, mas foi possível observar lacunas que contribuíram para a fortuna crítica do trabalho. Novos estudos poderiam aprofundar em tal detalhamento, mediante a coleta de mais dados em novos casos.

No que diz respeito aos questionários, cabe reforçar que o perfil do gerenciador de contratos não é facilmente encontrado no universo das obras (Schwartz e Camargo, 2014), de modo que a pesquisa se limitou a aplicar o questionário a três profissionais com experiência na área. Nem sempre foi possível obter dados específicos como respostas, mas novamente, foi possível encontrar dados e conduzir reflexões sobre o assunto. Reforça-se assim a necessidade de divulgar a temática no universo profissional da engenharia civil.

Há de se destacar também que tais limitações encontradas são comuns e naturais ao processo de pesquisa. Diante da ausência de maiores abordagens à temática na literatura acadêmica, e considerando também a tendência de crescimento de interesse pela problemática nos últimos quatro anos, entende-se que o trabalho se justifica enquanto um aprofundamento dos estudos sobre gerenciamento de pleitos.

6.4. Recomendações para trabalhos futuros

No contexto da engenharia de construção, Peterbridge (2019) *apud* Li (2022) ressalta a relevância da criação de um sistema de gerenciamento de pleitos para melhorar a eficiência das atividades relacionadas. A utilização da comunicação sem fio e da inteligência artificial pode proporcionar aos gestores um maior entendimento dos projetos de engenharia de forma científica e precisa, fornecendo suporte sólido para o trabalho com pleitos. Nesse sentido, Vidogah e Ndekugri (1997) já destacavam a importância de um sistema de tecnologia da informação nas organizações.

Para aprimorar o gerenciamento de pleitos, sugere-se a realização de estudos futuros abordando os seguintes temas:

- Análise comparativa de diferentes modelos de contratação e sua relação com a quantidade e complexidade dos pleitos gerados.
- Estudo de caso sobre a implementação bem-sucedida de processos de gerenciamento de pleitos em empresas do setor da mineração.
- Investigação das barreiras e facilitadores na comunicação e colaboração entre as partes envolvidas no gerenciamento de pleitos.
- Avaliação da eficácia de ferramentas tecnológicas e metodologias de gerenciamento de projetos na prevenção e resolução de pleitos.

Tan e Anumba (2010) reforçam a necessidade de pesquisas adicionais para identificar requisitos precisos no desenvolvimento do sistema e outros detalhes técnicos, especialmente quanto à possibilidade de integração com metodologias que permitam capturar e reutilizar em tempo real o conhecimento do projeto. Dessa forma, será possível obter uma melhoria contínua no processo de gerenciamento de pleitos, beneficiando a indústria da construção como um todo.

GLOSSÁRIO

CapEx: Investimento em bens de capital ou ativos fixos, como equipamentos, instalações e infraestrutura.

Checklist: Lista de verificação usada para garantir que todas as tarefas ou itens necessários sejam concluídos.

Claim/Pleito: Pedido de indenização feito por uma parte contratante a outra, em decorrência de atrasos, interrupções, variações de escopo, ou outros problemas durante a execução do projeto.

Compliance: Conformidade com leis e regulamentos, bem como com políticas e padrões internos.

Deliverables: Produtos ou resultados esperados ou prometidos em um projeto ou contrato.

Dispute Boards: Órgão independente que ajuda a resolver disputas em projetos de construção e engenharia.

Fatores críticos: Elementos ou atividades que são cruciais para o sucesso de um projeto.

Feedback: Comentários, opiniões ou críticas que são fornecidos a alguém para melhorar o desempenho ou resultados.

Framework: Conjunto de diretrizes, práticas e ferramentas para apoiar a tomada de decisões e gestão de projetos em um determinado domínio. É uma estrutura conceitual que pode ser adaptada para diferentes situações e contextos, fornecendo um guia geral para as atividades de gestão de projetos.

Layout: Esboço, desenho ou diagrama que mostra a disposição ou organização de elementos em um espaço ou documento.

Mediação: Processo de resolução de disputas por meio de um mediador imparcial que ajuda as partes a chegar a um acordo.

Modus Operandi: Maneira particular de operar ou abordar um problema, questão ou situação.

Nexo Causal: Ligação ou relação entre um evento ou ação e suas consequências.

Plano de Ação: Documento que descreve as ações a serem tomadas para alcançar um objetivo ou resolver um problema.

Projeto: Esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Registro Diário de Obra (RDO): Documento que registra as atividades diárias em um canteiro de obras, incluindo mão de obra, materiais e equipamentos.

Stakeholders: Partes interessadas ou envolvidas em um projeto, incluindo clientes, patrocinadores, fornecedores e funcionários.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AACE International. **Recommended Practice 100R-19, Contract change management** – as applied in engineering, procurement, and construction. EUA, 2020.

AACE International. **Recommended Practice 100R-21, Demonstrating entitlement for contract change orders or claims** – as applied in engineering, procurement, and construction EUA, 2022.

ALVES, A. C. **Contrato de construção FIDIC new red book: civil law e o sistema legal brasileiro**. São Paulo: Almedina, 2021.

AMARAL, A. C. C. **Licitação e contrato administrativo: estudos, pareceres e comentários**. Belo Horizonte: Fórum. 2006.

BANWO, O.; PARKER, K; SAGOO, A. **Principles of contract claims management** – a review of the Nigerian construction industry. Proceedings of the 2015 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM); Mar 3–5; Dubai (UAE): IEEE. p. 1–9. 2015

BAKHARY, N. A.; ADNAN, H.; IBRAHIM, A. A study of construction *claim* management problems in Malaysia. **Procedia Economics and Finance**, Volume 23, 2015, p. 63-70, ISSN 2212-5671. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00327-5.

BAKHARY, N. A.; ADNAN, H.; IBRAHIM, A. **Improving construction claim management in Malaysian construction industry**. MATEC Web of Conferences, vol. 138, no. 5, article 05003, 2017.

BERNARDES. E. G. **Administração Contratual & Claim** - Experiências de Mercado e Acadêmica - Fundamentos e Práticas. *in: Administração contratual & Claim: coexistência pacífica dos aspectos jurídicos e de engenharia em obras*. Edson Garcia Bernardes (organização) São Paulo: Pini, 2015.

CONFORTO, E. C; AMARAL, D. C; SILVA, S. L. **Roteiro para revisão bibliográfica sistemática**: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. *in: Instituto de Gestão de Desenvolvimento do Produto, Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto — CBGDP (12 p.)*. Porto Alegre: IBGDP. 2011.

COSTA, A. A. D. M. da. **Gestão Contratual e o Equilíbrio Econômico Financeiro**. *in: Pareceres de Engenharia: Gestão de Contratos e Pleitos*. Filipe Bonaldo Alves *et al.* (organizadores) São Paulo: Associação para o Desenvolvimento da Engenharia de Custos - AACE Brasil, 2016.

EL-GHRORY, A.; BIN TAHIR, M. N.; ISMALL, N. B.. **Claim management framework under FIDIC 2017**: Contractor claim submission. Humanities Social Sci. Rev. 7 (1): 385–394. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7145>.

ENSHASSI, A; MOHAMED, X. EL-GHANDOUR, S. Problems associated with the process of *claim* management in Palestine: contractors' perspective. **Engineering**,

Construction and Architectural Management, vol. 16, no. 1, p. 61-72. 2009. DOI: 10.1108/09699980910927895.

FERNANDES, M. B. **A administração contratual em projetos complexos de construção no Brasil ao longo de seu ciclo de vida**: um estudo de múltiplos casos. São Paulo: Editora Dialética, 2022.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas: São Paulo, 2007.

HASSANEIN, A. A. G.; EL NEMR, W. *Claims management in the egyptian industrial construction sector: a contractor's perspective*. **Engineering, Construction and Architectural Management**. Volume 15, Issue 5, 2008, p.456-469. 2008. DOI: 10.1108/09699980810902749

HAYATI, K.; LATIEF, Y.; RARASAT, A. D.; **Causes and Problem Identification in Construction Claim Management**. IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. 2019. DOI: 10.1088/1757-899X/469/1/012082

HAYATI, K.; LATIEF, Y.; SANTOS, A. J. **Development of prototype claims management system to minimize dispute in infrastructure projects with design build contract**. In: International Journal of Civil Engineering and Technology. 2018 ; Vol. 9, No. 7. pp. 1370-1377.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO – IBRAM. **Informações e Análises da Economia Mineral Brasileira**. Disponível em: <https://ibram.org.br/mineracao-em-numeros/> Acesso em: 15/11/2022.

JAEGER, A. V.; HÖK, G. S.. **FIDIC: a guide for practitioners**. Heidelberg: Springer, 2010.

LI, Y. Construction project *claim* management under the background of wireless communication and artificial intelligence. **Wireless Communications and Mobile Computing**, vol. 2022, p. 1-6, 2022. DOI: 10.1155/2022/6074104

LIMA, R. F. S. **Equilíbrio Econômico-Financeiro Contratual no Direito Administrativo e no Direito Civil**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

MARINANGELO, R.; KLEE, L. **Recomendações FIDIC para orientações de contratos de projetos e obras**: International Federation of Consulting Engineers. São Paulo: Pini, 2014.

NCMA. **Contract Management Body of Knowledge (CMBOK)**, 7ª Ed., 2023.

NETSCHER, P. **Construction Claims: A Short Guide for Contractors**. Subiaco, Western Australia : Panet Publications, 152p, 2016.

PLEITO. *in*: MICHAELIS, **Dicionário Online de Português**. Melhoramentos: 2022. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/> Acesso em: 17/12/2022.

PMI. **Construction Extension to the PMBOK® Guide**. 2016.

ROSTIYANTI, S.; HANSEN, S. **Indonesian Contractor Professionals' Perception on Problems in Construction Claim Management**. Malaysian Construction Research Journal. 27. 69-78. 2019

SCHWARTZ, J. CAMARGO A. **Manual de Projetos Infraestrutura e Engenharia**. São Paulo, Edição dos Autores, 2014.

TAN, H. C.; ANUMBA, C. Web-based construction *claims* management system: a conceptual framework. in **Proc. the 8th International Conference on Construction and Real Estate Management**. Brisbane, Australia. p. 130-134. 2010.

TAN, H. C.; ANUMBA, C.; YAP, E. H. The development of a web-based construction *claims* management system: end users' requirements. **International Conference on Construction and Real Estate Management**. Guangzhou, China, Volume: 1. 20. 2011.

TAKEMOTO, H. A.; QUINTÃO, H. C. M. **Metodologias para análises de Pleitos**. in: **Pareceres de Engenharia: Gestão de Contratos e Pleitos**. Filipe Bonaldo Alves *et. al.* (organizadores) São Paulo: Associação para o Desenvolvimento da Engenharia de Custos - AACE Brasil, 2016.

TISAKA, M. **Como evitar prejuízos em obras de construção civil: Construction CLAIM**. São Paulo: Pini, 2011.

TRANFIELD, D.; DENYER, D. **Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review**. British Journal of Management, v.14, n.3, pp.207-22, 2003.

TRINDADE, B. R.; RUGGIO, R. A. P.. **O CRD em Obras Privadas como Ferramenta para a Solução de Conflitos e Manutenção do Equilíbrio Econômico-financeiro do Contrato**. In: **Comitê de Resolução de Disputas – CRD – nos Contratos de Construção e Infraestrutura (uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil**. Bernardo Ramos Trindade (Org.). São Paulo: Pini, 2016, p. 106-109

VIGODAH, W. **Claim on construction contract: a new management framework**. Tese. (PhD) University of Wolverhampton. Junho 1997.

VIDOGAH, W.; NDEKUGRI, I., Improving the management of *claims* on construction contracts: consultants perspective. **Construction Management and Economics**, Vol. 16, p. 363-72. 1997. DOI: 10.1080/014461998372385

WANG, B.; JI, F.; ZHOU, M. **Matrix Analysis of the Relationship between Compensation Claim Case and Expenditures in Construction Claim Management**. 4^o International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, Dalian, China, 2008, pp. 1-5, doi: 10.1109/WiCom.2008.1831.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE 1 – Pesquisas consideradas na revisão bibliográfica sistematizada

Base de dados	Título da pesquisa	Autor	Ano de publicação	Link de acesso	Idioma	País	Acesso (íntegra)
Scopus	AN EFFICIENT <i>CLAIM</i> MANAGEMENT ASSURANCE UTILIZING MONARCH BUTTERFLY OPTIMIZATION APPROACH BASED EPC MODEL	Mukilan K., Rameshbabu C., Velumani P.,	2021	https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85111034674&doi=10.14456%2feasr.2021.59&partnerID=40&md5=1047bb39755b37d6487a8c62028f0e8a	Inglês	Índia	Sim
Scopus	<i>CLAIM</i> MANAGEMENT FRAMEWORK UNDER FIDIC 2017: CONTRACTOR <i>CLAIM</i> SUBMISSION	El-Ghrory A., Bin Tahir M.N.H., Ismail N.B.,	2019	https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85069481491&doi=10.18510%2fhssr.2019.7218&partnerID=40&md5=bd1850ee41b2042f9234319b4aaf4c92	Inglês	Malásia	Sim
Scopus	<i>CLAIMS</i> MANAGEMENT	Kutner S.,	2017	https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85064362467&doi=10.1201%2f9780203741771&partnerID=40&md5=326726b8b5cb314330a95a7be1ff9244	Inglês	EUA	Não
Scopus	<i>CLAIMS</i> MANAGEMENT IN THE EGYPTIAN INDUSTRIAL CONSTRUCTION SECTOR: A CONTRACTOR'S PERSPECTIVE	Hassanein A.A.G., El Nemr W.,	2008	https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-52349100834&doi=10.1108%2f09699980810902749&partnerID=40&md5=bdcef6da2384ed845747cadf89042696	Inglês	Egito	Sim
Scopus	CONSTRUCTION <i>CLAIMS</i> MANAGEMENT: TOWARDS AN AGENT-BASED APPROACH	Ren Z., Anumba G.J., Ugwu O.O.,	2001	https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84993081806&doi=10.1108%2feb021181&partnerID=40&md5=b8b8bb7a8b7e1005447c30c5be4daf17	Inglês	Inglaterra	Sim
Scopus	DEVELOPMENT OF PROTOTYPE <i>CLAIMS</i> MANAGEMENT SYSTEM TO MINIMIZE DISPUTE IN INFRASTRUCTURE PROJECTS WITH DESIGN BUILD CONTRACT	Hayati K., Latief Y., Santos A.J.,	2018	https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85052385256&partnerID=40&md5=929a095f56f57840e6c9cfd870de86ed	Inglês	Indonésia	Sim
Scopus	HOW TO REDUCE SUPPLEMENTAL <i>CLAIMS</i> IN CONSTRUCTION INDUSTRY - SELECTED MANAGEMENT TOOLS TO IMPLEMENT A SYSTEMATIC ANTI- <i>CLAIM</i> MANAGEMENT	Heinisch M., Muckenfuß J.-U., Miricescu D.,	2015	https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85131488367&doi=10.1142%2f9789814656023_0043&partnerID=40&md5=d8ab540a4ed3c32ae83ee7f75908e256	Inglês	Romênia	Não

Base de dados	Título da pesquisa	Autor	Ano de publicação	Link de acesso	Idioma	País	Acesso (Íntegra)
Scopus	IMPROVING CONSTRUCTION <i>CLAIM</i> MANAGEMENT USING BUILDING INFORMATION MODEL (BIM)	Askari A.S., Porgues D., Francis A.,	2013	https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84938262939&partnerID=40&md5=ffd769e6d2ba9b798ea017bf5d4b7a2e	Inglês	Canadá	Sim
Scopus	INDONESIAN CONTRACTOR PROFESSIONALS' PERCEPTION ON PROBLEMS IN CONSTRUCTION <i>CLAIM</i> MANAGEMENT	Hansen S., Rostiyanti S.F.,	2019	https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85073683151&partnerID=40&md5=a62a139a1ff8a13e81857bb548c5c105	Inglês	Indonésia	Sim
Scopus	MANAGEMENT OF CHANGE ORDER <i>CLAIMS</i> IN THE EGYPTIAN INDUSTRIAL CONSTRUCTION SECTOR	Hassanein A.A.G., el Nemr W.,	2007	https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84993099289&doi=10.1108%2f13664380780001093&partnerID=40&md5=2eac51d8b127878179a69e92e6a8c091	Inglês	Egito	Sim
Scopus	NOTICE OF RETRACTION: RESEARCH ON WHOLE PROCESS CONTRACT MANAGEMENT IN DEPUTY CONSTRUCTION PROJECT	Yunna W., Kai X., Yam Z.,	2011	https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-79960410644&doi=10.1109%2fICEBEG.2011.5885279&partnerID=40&md5=dd5c2343dfcc36c0e6753c29e9e4175a	Mandarim	China	Sim
Scopus	PROBLEMS ASSOCIATED WITH THE PROCESS OF <i>CLAIM</i> MANAGEMENT IN PALESTINE: CONTRACTORS' PERSPECTIVE	Enshassi A., Mohamed S., El-Ghandour S.,	2009	https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-58349108163&doi=10.1108%2f09699980910927895&partnerID=40&md5=46e17289f4e3daed9348c712f0570610	Inglês	Palestina	Sim
Scopus	REDUCING DISPUTES IN CONSTRUCTION <i>CLAIMS</i> : THE ROLE OF THE DECISION-MAKING PROCESS	Ayodeji A.A.,	2009	https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-70449466996&partnerID=40&md5=31d72a5034820e164950a08f2fbf23fb	Inglês	Austrália	Não
Scopus	RESEARCH ON THE APPLICATION OF BIM TECHNOLOGY IN THE OPTIMIZATION OF <i>CLAIM</i> PROCESS IN THE CONSTRUCTION PHASE	Zhou Z., Chu X., Tian S., Liao X.,	2022	https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85137726588&doi=10.52202%2f065147-0057&partnerID=40&md5=960992b2fbfa80df8a0b78f4b52c6b31	Inglês	China	Não
Scopus	STRATEGIES TOWARDS A SUCCESSFUL <i>CLAIM</i> MANAGEMENT IN CONSTRUCTION PROJECTS	Bakhary N.A., Adnan H., Ibrahim A., Ismail W.N.W.,	2020	https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85101922344&partnerID=40&md5=3de2cbdee544f91a84f086d9789c8fa6	Inglês	Malásia	Não

Base de dados	Título da pesquisa	Autor	Ano de publicação	Link de acesso	Idioma	País	Acesso (Íntegra)
Scopus	THE IMPLEMENTATION OF A MULTI-AGENT SYSTEM FOR CONSTRUCTION CLAIMS NEGOTIATION	Ren Z., Anumba C.J., Ugwu O.O.,	2001	https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0035791423&partnerID=40&md5=2dfc957e8ce257737d68f0eff8dfe9dd	Inglês	Inglaterra	Não
Web Of Science	A BIM-BASED CONSTRUCTION CLAIM MANAGEMENT MODEL FOR EARLY IDENTIFICATION AND VISUALIZATION OF CLAIMS	Jalal, Majid Parchami; Roushan, Tayebe Yavari; Noorzai, Esmatullah; Alizadeh, Maryam	2021	http://dx.doi.org/10.1108/SASBE-10-2019-0141	Inglês	Irã	Sim
Web Of Science	A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR DEVELOPING A BIM-ENABLED CLAIM MANAGEMENT SYSTEM	Shahhosseini, Vahid; Hajarolasvadi, Hossein	2021	http://dx.doi.org/10.1080/15623599.2018.1512182	Inglês	Irã	Não
Web Of Science	A DATABASE MANAGEMENT SYSTEM TO DOCUMENT AND ANALYSE CONSTRUCTION CLAIMS	Al-Sabah, SSJA; Fereig, SM; Hoare, DJ	2003	http://dx.doi.org/10.1016/S0965-9978(03)00044-9	Inglês	Kuwait	Não
Web Of Science	A MODIFIED PARTICLE SWARM OPTIMIZATION FOR RISK ASSESSMENT AND CLAIM MANAGEMENT IN ENGINEERING PROCUREMENT CONSTRUCTION PROJECTS	Mukilan, K.; Rameshbabu, C.; Velumani, P.	2021	http://dx.doi.org/10.1016/j.matpr.2020.11.315	Inglês	Índia	Não
Web Of Science	A PROCESS REFERENCE MODEL FOR CLAIMS MANAGEMENT IN CONSTRUCTION SUPPLY CHAINS: THE CONTRACTORS' PERSPECTIVE	Stamatiou, Dimitrios Robert, I; Kirytopoulos, Konstantinos A.; Ponis, Stavros T.; Gayialis, Sotiris; Tatiopoulos, Ilias	2019	http://dx.doi.org/10.1080/15623599.2018.1452100	Inglês	Austrália	Não
Web Of Science	A STUDY OF CONSTRUCTION CLAIM MANAGEMENT PROBLEMS IN MALAYSIA	Bakhary, Nor Azmi; Adnan, Hamimah; Ibrahim, Azmi	2015	http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00327-5	Inglês	Malásia	Sim
Web Of Science	CAUSES AND PROBLEM IDENTIFICATION IN CONSTRUCTION CLAIM MANAGEMENT	Hayati, Kemala; Latief, Yusuf; Rarasati, Ayomi Dita	2019	http://dx.doi.org/10.1088/1757-899X/469/1/012082	Inglês	Indonésia	Sim
Web Of Science	CLAIM MANAGEMENT - A NECESSARY EVIL?	Girmscheid, G.	2013		Alemão	Suíça	Não

Base de dados	Título da pesquisa	Autor	Ano de publicação	Link de acesso	Idioma	País	Acesso (Íntegra)
Web Of Science	<i>CLAIM</i> MANAGEMENT - <i>CLAIMS</i> FOR ADDITIONAL REMUNERATION BY THE CONTRACTOR	Girmscheid, G.; Huerlimann, R.	2013		Alemão	Suíça	Não
Web Of Science	<i>CLAIM</i> MANAGEMENT - WHY DO PRODUCTION DISRUPTIONS OCCUR, AND HOW MUCH DO THEY COST?	Girmscheid, G.	2014		Alemão	Suíça	Não
Web Of Science	<i>CLAIM</i> MANAGEMENT OF CONSTRUCTION ENGINEERING	Song, Lixia; Wang, Junjie; Song, Lijun; Guo, Fang	2015		Inglês	China	Não
Web Of Science	<i>CLAIM</i> MANAGEMENT OFFICE MATURITY MODEL (CMOMM) IN PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY	Parchamijalal, Majid; Moradi, Saeed; Shirazi, Mohsen Zabihi	2021	http://dx.doi.org/10.1108/ECAM-04-2021-0301	Inglês	Irã	Sim
Web Of Science	CONSTRUCTION CONTRACTORS' <i>CLAIM</i> PROCESS FRAMEWORK	Kululanga, GK; Kuotcha, W; McCaffer, R; Edum-Fotwe, F	2001	http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2001)127:4(309)	Inglês	Inglaterra	Não
Web Of Science	CONSTRUCTION MANAGEMENT'S ROLE IN CONSTRUCTION <i>CLAIMS</i> MANAGEMENT	Hsieh, Ting-ya	2009		Mandarim	Taiwan	Não
Web Of Science	CONSTRUCTION PROJECT <i>CLAIM</i> MANAGEMENT UNDER THE BACKGROUND OF WIRELESS COMMUNICATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE	Li, Yan	2022	http://dx.doi.org/10.1155/2022/6074104	Inglês	China	Sim
Web Of Science	DECISION-MAKING GOVERNANCE PLATFORMS FOR THE PROGRESSION OF CONSTRUCTION <i>CLAIMS</i> AND DISPUTES	Abdul-Malak, Mohamed-Asem U.; Srour, Ali H.; Demachkieh, Farah S.	2020	http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)LA.1943-4170.0000412	Inglês	Líbano	Não
Web Of Science	DEVELOPING A FRAMEWORKS FOR A SUCCESSFUL FOR <i>CLAIM</i> MANAGEMENT IN MALAYSIAN CONSTRUCTION INDUSTRY	Bakhary, Nor Azmi; Adnan, Hamimah; Ibrahim, Azmi	2016		Inglês	Malásia	Não

Base de dados	Título da pesquisa	Autor	Ano de publicação	Link de acesso	Idioma	País	Acesso (Íntegra)
Web Of Science	IDENTIFICATION AND ASSESSMENT OF DISRUPTION <i>CLAIM</i> MANAGEMENT RISKS IN CONSTRUCTION PROJECTS: A LIFE CYCLE-BASED APPROACH	Cevikbas, Murat; Okudan, Ozan; Isik, Zeynep	2022	http://dx.doi.org/10.1108/ECAM-05-2022-0470	Inglês	Turquia	Sim
Web Of Science	IMPROVING CONSTRUCTION <i>CLAIM</i> MANAGEMENT IN MALAYSIAN CONSTRUCTION INDUSTRY	Bakhary, Nor Azmi; Adnan, Hamimah; Ibrahim, Azmi	2017	http://dx.doi.org/10.1051/mateconf/201713805003	Inglês	Malásia	Sim
Web Of Science	MATRIX ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPENSATION <i>CLAIM</i> CASE AND EXPENDITURES IN CONSTRUCTION <i>CLAIM</i> MANAGEMENT	Wang Bangjun; Ji Feng; Zhou Min	2008		Inglês	China	Sim
Web Of Science	PERFORMANCE INDICATORS FOR THE <i>CLAIM</i> MANAGEMENT OF GENERAL CONTRACTORS	Seo, Wonkyoung; Kang, Youngcheol	2020	http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000835	Inglês	Coréia do Sul	Não
Web Of Science	PERFORMANCE INDICATORS FOR THE <i>CLAIM</i> MANAGEMENT PROCESS OF CONSTRUCTION PROJECTS	Seo, Wonkyoung; Kang, Youngcheol	2019		Inglês	Coréia do Sul	Não
Web Of Science	PRINCIPLES OF CONTRACT <i>CLAIMS</i> MANAGEMENT - A REVIEW OF THE NIGERIAN CONSTRUCTION INDUSTRY	Banwo, Olatunde; Parker, Ken; Sagoo, Amritpal	2015		Inglês	Austrália	Sim
Web Of Science	PROCESS MODEL FOR ADMINISTRATING CONSTRUCTION <i>CLAIMS</i>	Abdul-Malak, MAU; El-Saadi, MMH; Abou-Zeid, MG	2002	http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2002)18:2(84)	Inglês	Líbano	Não
Web Of Science	RELATIONSHIP BETWEEN CONSISTENCY AND PERFORMANCE IN THE <i>CLAIM</i> MANAGEMENT PROCESS FOR CONSTRUCTION PROJECTS	Seo, Wonkyoung; Kwak, Young Hoon; Kang, Youngcheol	2021	http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000973	Inglês	EUA	Não
Web Of Science	RESEARCH AN EMPHATIC PROBLEMS AND TACTICS OF CONTRACTORS' <i>CLAIM</i> MANAGEMENT	Guo, Caiyun; Liu, Zhiqiang; Yan, Huizhe	2007		Inglês	China	Não

Base de dados	Título da pesquisa	Autor	Ano de publicação	Link de acesso	Idioma	País	Acesso (íntegra)
Web Of Science	ROLE OF CASE LAWS IN <i>CLAIM</i> MANAGEMENT AND CONTRACTS	Jagannathan, Murali; Nawle, Vivek; Malla, Vijayeta; Delhi, Venkata Santosh Kumar	2022	http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)LA.1943-4170.0000558	Inglês	Índia	Não
Web Of Science	THE DEVELOPMENT OF A WEB-BASED CONSTRUCTION <i>CLAIMS</i> MANAGEMENT SYSTEM: END USERS' REQUIREMENTS	Tan, Hai Chen; Anumba, Chimay; Yap, Eng Hoe	2011	https://www.researchgate.net/publication/260229875_The_Development_of_a_Web-based_Construction_Claims_Management_System_End_Users'_Requirements	Inglês	Malásia	Sim
Web Of Science	WEB-BASED CONSTRUCTION <i>CLAIMS</i> MANAGEMENT SYSTEM: A CONCEPTUAL FRAMEWORK	Tan, Hai Chen; Anumba, Chimay	2010	https://www.researchgate.net/publication/263087843_Web-based_Construction_Claims_Management_System_A_Conceptual_Framework	Inglês	Malásia	Sim

APÊNDICE 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado como voluntário a participar da pesquisa ***Claim Management: estudo exploratório sobre gerenciamento de pleitos em projetos no setor de mineração***, que tem como objetivo mapear o processo de gestão de pleitos em projetos e obras na área de mineração em Minas Gerais.

Grandes obras são, na prática, sinônimo de contratos complexos e altos investimentos. Os litígios decorrentes são igualmente complexos e dispendiosos. Apesar da relevância, é escassa, no Brasil, a literatura a respeito de pleitos na construção civil, seja no quesito técnico, de processo, de gestão ou jurídico, justificando a relevância desse estudo.

Para este trabalho, será realizado um estudo de caso em empresas que trabalham com contratos de projetos industriais e já realizaram ou receberam pelo menos 1 (um) pleito em seus contratos, com ou sem mérito.

O motivo deste convite é que você se enquadra nos seguintes critérios de inclusão: atuação com projetos industriais, trabalha efetivamente em contratos que receberam pelo menos um pleito, com ou sem mérito, possui permissão para acessar dados e documentos relativos aos contratos e está disposta a participar da pesquisa. Você poderá deixar de participar da pesquisa nos casos em que forem observados os seguintes critérios de exclusão atuação em contratos que não esteja englobado nos projetos industriais, não possui permissão ou acesso a contratos que já sofreram pleitos ou decidir retirar sua participação.

Para participar deste estudo, você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira.

Você será esclarecido sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar, retirando seu consentimento ou interrompendo sua participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e privacidade, sendo que em caso de obtenção de fotografias, vídeos ou gravações de voz os materiais ficarão sob a propriedade do pesquisador responsável. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal de Minas Gerais e a outra será fornecida a você. Caso haja danos decorrentes dos riscos desta pesquisa, o pesquisador assumirá a responsabilidade pelo ressarcimento e pela indenização.

Eu, _____, portador do CPF _____, nascido (a) em ____/____/_____, residente no endereço _____, na cidade de _____, Estado _____, podendo ser contatado (a) pelo telefone () _____ e e-mail _____ fui informado (a) dos objetivos do estudo **Claim Management: estudo exploratório sobre gerenciamento de pleitos em projetos no setor de mineração**, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Concordo que os materiais e as informações obtidas relacionadas à minha pessoa poderão ser utilizados em atividades de natureza acadêmico-científica, desde que assegurada a preservação de minha identidade. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar, se assim o desejar, de modo que declaro que concordo em participar desse estudo e recebi uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Belo Horizonte/MG, _____ de _____ de 2023.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador

Em caso de dúvidas quanto aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais na Av. Presidente Antônio Carlos, 6627, Pampulha - Belo Horizonte - MG - CEP 31270-901 Unidade Administrativa II - 2º Andar - Sala: 2005 Telefone: (031) 3409-4592 - E-mail: coep@prpq.ufmg.br

APÊNDICE 3 – Roteiro do questionário

A. Entendendo os processos, procedimentos e diretrizes da empresa em relação à gestão de claims

1. Como a empresa lida com as disputas entre os diferentes *stakeholders* envolvidos em um projeto de construção? A empresa tem alguma política formal de gerenciamento de pleitos?
2. Qual é o procedimento através do qual é tratada a documentação de um pleito? Existe uma diretriz (com fluxos e responsáveis definidos) para resolução de disputas? Como é implementado na prática?
3. A empresa já teve algum pleito de construção que resultou em uma decisão judicial? Como foi gerenciado o processo? Todos os procedimentos foram seguidos?
4. Como a empresa trabalha com prevenção de pleitos na fase de planejamento e execução de projetos de construção?
5. Como é a interface dos pleitos com a área de gestão de contratos?
6. Como você avalia a integração entre as equipes de engenharia, planejamento, implantação, medição, custos e contratos?
7. Há uma definição clara dos limites de bateria e responsabilidades entre as áreas no que tange ao gerenciamento de pleitos?

B. Entendendo os impactos do gerenciamento de pleitos aplicado aos projetos

8. Como se deu a aplicação do gerenciamento de pleitos para este projeto?

9. O contrato prevê alguma cláusula para resolução de controvérsias? A contratada recebe acesso a algum tipo de manual a respeito do fluxo de documentação e processos para abertura de reclamações?
10. Qual o tempo decorrido desde o recebimento do pleito até a resolução da controvérsia?
11. Os atrasos no processo de gerenciamento dos pleitos comprometem a verba orçamentária do projeto (CapEx)?
12. Em geral, como foi o *turnover* do projeto? No que se refere ao gerenciamento de pleitos, você acha que estas mudanças contribuíram para os atrasos na resolução das controvérsias?
13. Durante a execução do projeto, houve alguma situação de disputa que não foi preliminarmente identificada e adequadamente tratada? Quais os prejuízos esta(s) situação(ões) ocasionaram ao projeto?

C. Entendendo melhorias observadas nos processos existentes

14. Após a vivência destes problemas, o que você considera que poderia ter sido feito para diminuir os impactos causados? Hoje, o que você faria diferente?
15. Você considera que o fluxo estabelecido para o gerenciamento de pleitos da forma que é realizado hoje é coerente? O que você acha que poderia ser otimizado/antecipado e quais as adaptações que você acha que poderiam ser feitas na adoção de ferramentas e técnicas para compatibilizar melhor sua aplicabilidade com o processo de resolução de *claims*? E quanto à gestão dos pleitos, o que você acha que poderia ser feito para garantir uma maior assertividade na sua condução?
16. Na sua opinião, qual documentação pode ter ajudado a melhorar a gestão dos contratos?

17. Quais as principais lições aprendidas, associadas ao processo de gerenciamento de pleitos, você destacaria?

ANEXO 1 – Respostas ao Questionário – Profissional 01

A. Entendendo os processos, procedimentos e diretrizes da empresa em relação à gestão de claims

1. Como a empresa lida com as disputas entre os diferentes *stakeholders* envolvidos em um projeto de construção? A empresa tem alguma política formal de gerenciamento de pleitos?

A empresa não tinha uma maturidade em gestão de projetos, tampouco uma gestão de pleitos. Não há uma política formalizada de gerenciamento de pleitos, o que há é o manual de gestão de contratos onde contém o fluxo e a matriz referente ao tema.

2. Qual é o procedimento através do qual é tratada a documentação de um pleito? Existe uma diretriz (com fluxos e responsáveis definidos) para resolução de disputas? Como é implementado na prática?

Dentro do Manual de Gestão de Contratos temos o capítulo de pleitos e como deve ser tratado e avaliado.

3. A empresa já teve algum pleito de construção que resultou em uma decisão judicial? Como foi gerenciado o processo? Todos os procedimentos foram seguidos?

Por conhecimento junto ao depto jurídico sim, porém foi um processo de muito tempo atras onde não possuo informação e não atuei.

4. Como a empresa trabalha com prevenção de pleitos na fase de planejamento e execução de projetos de construção?

Ainda há muito espaço para amadurecimento do processo, alguns processos mínimos não são seguidos como por exemplo, desenvolvimento da engenharia, estimativas de custos, análise de riscos do projeto e contrato e tampouco acompanhamento direto dos contratos com o viés anti-pleito. Estamos implementando nos últimos anos essa cultura de acompanhamento.

5. Como é a interface dos pleitos com a área de gestão de contratos?

100%, todos os pleitos ficam sob responsabilidade da área de gestão de contratos.

6. Como você avalia a integração entre as equipes de engenharia, planejamento, implantação, medição, custos e contratos?

Sempre há espaço para melhorias, buscamos sempre reuniões de alinhamento geral dos projetos porém sempre há ruídos na comunicação, seja por falta de uma matriz clara de responsabilidades ou mesmo o *accountability* correto.

7. Há uma definição clara dos limites de bateria e responsabilidades entre as áreas no que tange ao gerenciamento de pleitos?

Não, a área de gestão de contratos que toca o pleito, seja reunião de esclarecimento, análise técnica, avaliação junto aos times internos, etc.

B. Entendendo os impactos do gerenciamento de pleitos aplicado aos projetos

8. Como se deu a aplicação do gerenciamento de pleitos para este projeto?

Como uma cultura enraizada até mesmo nos nossos fornecedores, não temos um processo robusto. Tudo acaba sendo discutido e misturado em reunião onde assuntos relacionados a pleitos devem ser formalizados e discutidos em outros fóruns.

9. O contrato prevê alguma cláusula para resolução de controvérsias? A contratada recebe acesso a algum tipo de manual a respeito do fluxo de documentação e processos para abertura de reclamações?

Sim, usualmente as cláusulas de solução de controvérsias se sustentam em 3 grandes vertentes:

1. Resolução amigável
2. Resolução arbitral
3. Litigio

Não há nada formalizado em como a contratada deve apresentar o seu pleito, ou para quem ela deve apresentar, etc.

10. Qual o tempo decorrido desde o recebimento do pleito até a resolução da controvérsia?

Acima de 5 meses.

11. Os atrasos no processo de gerenciamento dos pleitos comprometem a verba orçamentária do projeto (CapEx)?

Não, pelo contrário. A falta de previsão e/ou contingência nos projetos atrasam a conclusão do pleito.

12. Em geral, como foi o *turnover* do projeto? No que se refere ao gerenciamento de pleitos, você acha que estas mudanças contribuíram para os atrasos na resolução das controvérsias?

Sim, sempre impacta mas não deveria se todos os documentos estivessem formalizados entre as partes e se o processo fosse maduro.

13. Durante a execução do projeto, houve alguma situação de disputa que não foi preliminarmente identificada e adequadamente tratada? Quais os prejuízos está(s) situação(ões) ocasionaram ao projeto?

Sim, acabam trazendo desconforto entre as partes e o relacionamento fica prejudicado.

C. Entendendo melhorias observadas nos processos existentes

14. Após a vivência destes problemas, o que você considera que poderia ter sido feito para diminuir os impactos causados? Hoje, o que você faria diferente?

Um processo robusto e maduro para que todos que cheguem entendam como deve ser feito. Auditorias periódicas para avaliar se o processo está sendo aplicado corretamente. Não atropelar as fases e discutir assuntos com antecedência.

15. Você considera que o fluxo estabelecido para o gerenciamento de pleitos da forma que é realizado hoje é coerente? O que você acha que poderia ser otimizado/antecipado e quais as adaptações que você acha que poderiam ser feitas na adoção de ferramentas e técnicas para compatibilizar melhor sua aplicabilidade com o processo de resolução de *claims*? E quanto à gestão dos pleitos, o que você acha que poderia ser feito para garantir uma maior assertividade na sua condução?

Sim é coerente, porém deveríamos tratar de quitações periódicas no contrato a fim de não perder o histórico e rastreabilidade em casos de *turnover*.

Com relação a gestão, o valor de contingência ser mensurado/direcionado um % para pleitos também.

16. Na sua opinião, qual documentação pode ter ajudado a melhorar a gestão dos contratos?

Um manual estabelecendo as diretrizes mínimas com formulários e *templates*.

17. Quais as principais lições aprendidas, associadas ao processo de gerenciamento de pleitos, você destacaria?

Se um processo começou errado ou 'atropelado' não há nenhuma ação efetiva para mitigar os pleitos – eles virão.

ANEXO 2 – Respostas ao Questionário – Profissional 02

A. Entendendo os processos, procedimentos e diretrizes da empresa em relação à gestão de claims

1. Como a empresa lida com as disputas entre os diferentes *stakeholders* envolvidos em um projeto de construção? A empresa tem alguma política formal de gerenciamento de pleitos?

A empresa busca lidar com as disputas através das negociações ao longo da execução dos serviços no intuito de que se evite a necessidade de “formalização” de pleitos. Possuímos dentro da empresa processo certificado para elaboração de documentação de pleito / contra-pleito. Trata-se do DEEC – Diagnóstico do Equilíbrio Econômico de Contratos, cuja instrução de trabalho detalha toda a sequência executiva para elaboração do documento, desde as entradas necessárias, os registros gerados, assim como a formatação final do documento

2. Qual é o procedimento através do qual é tratada a documentação de um pleito? Existe uma diretriz (com fluxos e responsáveis definidos) para resolução de disputas? Como é implementado na prática?

Dentro das instruções de trabalho do DEEC – Diagnóstico do Equilíbrio Econômico de Contratos temos também as instruções de como deve ser tratada a documentação. O fluxo de responsáveis para resolução das disputas deve ser elaborado no início de projeto, mas geralmente o profissional responsável pela área de planejamento é designado para a atividade. A implantação é dada seguindo as instruções de trabalho

3. A empresa já teve algum pleito de construção que resultou em uma decisão judicial? Como foi gerenciado o processo? Todos os procedimentos foram seguidos?

Sim. Como o trabalho foi realizado para um cliente externo e ainda se encontra em vias judiciais o gerenciamento é realizado a partir de contatos pontuais junto ao cliente.

4. Como a empresa trabalha com prevenção de pleitos na fase de planejamento e execução de projetos de construção?

Prevenção de pleitos na fase de planejamento: é quando a prevenção de pleitos se torna mais eficaz, onde a possibilidade de se deixar “regras do jogo” definidas e claras (durante os processos de contratação), identificar, analisar e tratar possíveis interferências, definir o melhor regime de contratação levando em consideração a maturidade do projeto.

Prevenção de pleitos na fase de execução: nesta etapa do projeto, onde as regras já se encontram definidas, a prevenção de pleitos passa pelo bom senso entre as partes para chegarem ao consenso do que foi realmente acordado. Tendo esta maturidade entre as equipes as atividades e condições extra escopo / acordo são tratadas a parte sem a necessidade de uma disputa através de pleito.

5. Como é a interface dos pleitos com a área de gestão de contratos?

A gestão de contratos é responsável por subsidiar informações necessárias para elaboração dos documentos.

6. Como você avalia a integração entre as equipes de engenharia, planejamento, implantação, medição, custos e contratos?

A integração entre as equipes ainda há muito a ser melhorada. Na maioria dos casos a integração é mínima, cada equipe olhando para seus próprios interesses em detrimento ao interesse do projeto que

deve ser mandatório. Integração são melhores onde temos líderes que cobram esta integração e onde são traçadas metas interdisciplinares.

7. Há uma definição clara dos limites de bateria e responsabilidades entre as áreas no que tange ao gerenciamento de pleitos?

Entendo que não há definição clara de limites, mas sim reponsabilidades. Na empresa em que trabalho as áreas mais comuns responsáveis pelo gerenciamento de pleitos são: gestão contratual e planejamento e medição.

Entendendo os impactos do gerenciamento de pleitos aplicado aos projetos

8. Como se deu a aplicação do gerenciamento de pleitos para este projeto?

Conforme descrito no questionamento 4, a aplicação de gerenciamento de pleitos é feito desde a fase de planejamento através das informações de contratação e vem se atualizando na fase de execução através do acompanhamento das gestões de mudança.

9. O contrato prevê alguma cláusula para resolução de controvérsias? A contratada recebe acesso a algum tipo de manual a respeito do fluxo de documentação e processos para abertura de reclamações?

O contrato prevê que todas, após cada medição deve-se assinar o termo de quitação referente ao período anterior ou que seja apresentado o possível desequilíbrio ocorrido no período. No entanto, na prática não funciona, pois a parte contratante não aceita realizar as negociação e a contrata então se recusa a assinar as quitações.

10. Qual o tempo decorrido desde o recebimento do pleito até a resolução da controvérsia?

O prazo varia bastante de acordo com a complexidade da reivindicação, podendo passar de 6 meses.

11. Os atrasos no processo de gerenciamento dos pleitos comprometem a verba orçamentária do projeto (CapEx)?

Certamente o CapEx é comprometido pois disputas longínquas tendem a gerar insatisfações nas equipes do projeto, podendo ocorrer paralisações, impactos em qualidade, onerando o CapEx do projeto.

12. Em geral, como foi o *turnover* do projeto? No que se refere ao gerenciamento de pleitos, você acha que estas mudanças contribuíram para os atrasos na resolução das controvérsias?

O *turnover* da equipe gerencial, detentora do conhecimento da situação é baixo não impactando na resolução dos conflitos.

13. Durante a execução do projeto, houve alguma situação de disputa que não foi preliminarmente identificada e adequadamente tratada? Quais os prejuízos está(s) situação(ões) ocasionaram ao projeto?

Sim. De modo geral as partes buscam ignorar as mudanças que prejudicam o outrem pensando somente no seu lado o que é bastante prejudicial ao projeto potencializando resoluções que poderiam ser resolvidas de forma bastante simples e criando um clima desfavorável ao projeto.

B. Entendendo melhorias observadas nos processos existentes

14. Após a vivência destes problemas, o que você considera que poderia ter sido feito para diminuir os impactos causados? Hoje, o que você faria diferente?

A fase inicial de contratação bem-feita com a escolha da modalidade de contratação ideal de acordo com a maturidade do projeto tende a diminuir drasticamente estas situação, no entanto nem sempre está ao alcance da contratada.

15. Você considera que o fluxo estabelecido para o gerenciamento de pleitos da forma que é realizado hoje é coerente? O que você acha que poderia ser otimizado/antecipado e quais as adaptações que você acha que poderiam ser feitas na adoção de ferramentas e técnicas para compatibilizar melhor sua aplicabilidade com o processo de resolução de *claims*? E quanto à gestão dos pleitos, o que você acha que poderia ser feito para garantir uma maior assertividade na sua condução?

Acredito que o processo de gerenciamento de pleito deveria ser feito a 4 mãos com as decisões tomadas quase que de imediato. A utilização de uma arbitragem durante a execução para a definição poderia ser uma situação a ser pensada para resolver estes conflitos de forma célere.

16. Na sua opinião, qual documentação pode ter ajudado a melhorar a gestão dos contratos?

A gestão de projetos vem sempre evoluindo e a documentação vem acompanhando esta evolução como: contratos melhor elaborados, documentos de gestão de mudança, atas de reuniões bem redigidas.

17. Quais as principais lições aprendidas, associadas ao processo de gerenciamento de pleitos, você destacaria?

As lições aprendidas vêm desde a qualidade dos documentos de contratação, a escolha da melhor modalidade de contratação de acordo com a sua maturidade, contratação pelo melhor preço e não menor preço. Decisões que podem ser tomadas pelo time gerencial de projetos que ajuda bastante a evitar possíveis reivindicações.

ANEXO 3 – Respostas ao Questionário – Profissional 03

A. Entendendo os processos, procedimentos e diretrizes da empresa em relação à gestão de claims

1. Como a empresa lida com as disputas entre os diferentes *stakeholders* envolvidos em um projeto de construção? A empresa tem alguma política formal de gerenciamento de pleitos?

Direcionamos nossas disputas aos Stakeholders tomadores de decisão, sem deixar de participar todos envolvidos.

Não temos uma política formal. A partir do início de cada projeto gerenciamos nossos pleitos classificando-os em uma matriz de áreas e disciplinas de acordo com cada documentação gerada ou recebida entre as partes. Tratamos de todos os pleitos dentro da margem de contingência de cada projetos.

2. Qual é o procedimento através do qual é tratada a documentação de um pleito? Existe uma diretriz (com fluxos e responsáveis definidos) para resolução de disputas? Como é implementado na prática?

Na prática nosso procedimento normalmente é iniciado através de registros de pleitos em uma ata de reunião ou através de uma correspondência. O pleito é entregue a área de suprimentos direcionado ao gestor do contrato.

3. A empresa já teve algum pleito de construção que resultou em uma decisão judicial? Como foi gerenciado o processo? Todos os procedimentos foram seguidos?

Em decisão judicial, nenhum, mas para câmara de arbitragem, sim. Mas a grande maioria deles negociamos e resolvemos diretamente com o cliente ou contratada.

4. Como a empresa trabalha com prevenção de pleitos na fase de planejamento e execução de projetos de construção?

Tentamos nos prevenir de pleitos reduzindo as incertezas de engenharias através de engenharias detalhadas e executivas, mapeamento das interferências e dos stakeholders, escopos bem definidos, mapeamento e controle dos riscos, tentando contratar sempre pelo melhor e não pelo menor preço.

5. Como é a interface dos pleitos com a área de gestão de contratos?

A gestão de contrato está envolvida em todas as etapas do gerenciamento de pleitos.

6. Como você avalia a integração entre as equipes de engenharia, planejamento, implantação, medição, custos e contratos?

A integração é baixa principalmente da engenharia com as outras disciplinas. O planejamento tinha que nascer junto com a engenharia conceitual e no Brasil isso nunca acontece. Contrata-se as engenharias e o resto vem depois. Existe também uma falta de comunicação entre as demais disciplinas, existem processos e procedimentos, mas os profissionais não colocam em prática.

7. Há uma definição clara dos limites de bateria e responsabilidades entre as áreas no que tange ao gerenciamento de pleitos?

Não, normalmente é uma responsabilidade dividida entre as disciplinas de planejamento, implantação, medição, custos e contratos, gerenciadas pelo PMO.

B. Entendendo os impactos do gerenciamento de pleitos aplicado aos projetos

8. Como se deu a aplicação do gerenciamento de pleitos para este projeto?

A partir do termo de abertura do projeto aplicamos o gerenciamento de pleitos neste projeto controlando e registrando todas as informações passíveis e possíveis de geração de *claims*.

9. O contrato prevê alguma cláusula para resolução de controvérsias? A contratada recebe acesso a algum tipo de manual a respeito do fluxo de documentação e processos para abertura de reclamações?

Normalmente não se passa nenhum manual para as contratadas porque não é de interesse do cliente receber pleitos.

10. Qual o tempo decorrido desde o recebimento do pleito até a resolução da controvérsia?

Varia muito em função do que está sendo pleiteado e depende da dimensão dos pleitos pode durar entre 06 meses e 01 ano.

11. Os atrasos no processo de gerenciamento dos pleitos comprometem a verba orçamentária do projeto (CapEx)?

Com certeza. A falta de ou o mau gerenciamento de pleitos pode acarretar paralisações e até mesmo distrato entre as partes, ocasionando novas contratações e tendo o cliente que assumir passivos do contrato anterior.

12. Em geral, como foi o *turnover* do projeto? No que se refere ao gerenciamento de pleitos, você acha que estas mudanças contribuíram para os atrasos na resolução das controvérsias?

Quando não se tem uma engenharia detalhada e um escopo definido o turnover é altíssimo impactando diretamente na resolução das controvérsias.

13. Durante a execução do projeto, houve alguma situação de disputa que não foi preliminarmente identificada e adequadamente tratada? Quais os prejuízos esta(s) situação(ões) ocasionaram ao projeto?

Sim, quando não se tem concordância no mérito o desgaste entre as partes segue até o término do projeto. Os prejuízos são principalmente prazo e custo.

C. Entendendo melhorias observadas nos processos existentes

14. Após a vivência destes problemas, o que você considera que poderia ter sido feito para diminuir os impactos causados? Hoje, o que você faria diferente?

Colocaria a equipe técnica atuando fortemente dentro das engenharias melhorando as metodologias construtivas e no departamento de suprimentos convencendo-os da importância da análise técnica na tomada decisão para contratação de novos projetos.

15. Você considera que o fluxo estabelecido para o gerenciamento de pleitos da forma que é realizado hoje é coerente? O que você acha que poderia ser otimizado/antecipado e quais as adaptações que você acha que poderiam ser feitas na adoção de ferramentas e técnicas para compatibilizar melhor sua aplicabilidade com o processo de resolução de *claims*? E quanto à gestão dos pleitos, o que você acha que poderia ser feito para garantir uma maior assertividade na sua condução?

Acredito que a capacidade técnica dos envolvidos associado a qualidade das informações e registros proporcionam maior assertividade na condução e no gerenciamento dos pleitos.

16. Na sua opinião, qual documentação pode ter ajudado a melhorar a gestão dos contratos?

Hoje nós temos ferramentas para todo tipo de gestão e controle, mas na minha opinião enquanto não tivermos profissionais capacitados, em qualquer área da construção, para estar de fato, exercendo seu papel na execução do projeto, qualquer ferramenta ou documentação perde o sentido o seu valor.

17. Quais as principais lições aprendidas, associadas ao processo de gerenciamento de pleitos, você destacaria?

1 – Detalhar e esclarecer ao máximo o nível de informações durante o processo de suprimentos.

2 – Não contratar pelo menor preço.

3 – Registrar tudo que possa ser motivo de pleitos ou contra pleitos.