



Silvio Aurélio de Castro Wille – PhD
silvio@projexpert.com.br

Presidente da Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos e diretor da PMpraxis Ltda., Sistema Projexpert



Simone Dall'Oglio Hugue
sdoglio@sulbbs.com.br

Eng. Civil, Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Construção Civil UFPR

Reivindicações

como gerenciar em projetos



Resumo – A gestão da reivindicação de projetos trata da gestão de pedidos legítimos de compensação adicional de custo ou prazo ao contratante do projeto. Esse pedido é uma maneira de compensar os prejuízos que podem ter ocorrido durante a execução de um projeto. Dessa forma, a gestão da reivindicação permite a geração de receitas extras aos projetos, de serviços legitimamente executados e não-previstos no escopo original. Não reivindicar serviços extras legítimos é fundamental para garantir que projetos contratados possam manter sua rentabilidade e equilíbrio econômico-financeiro. Este artigo apresenta de forma clara e direta uma visão geral de como gerenciar profissionalmente as reivindicações de projetos.

Projetos são feitos por pessoas, que não são nem perfeitas nem infalíveis. Mudanças no escopo do projeto são, portanto, comuns em projetos. Quando ocorre uma mudança, é importante estar atento às implicações as quais o projeto está sujeito. Mudanças no escopo, por exemplo, podem alterar custos e prazos (MAXIMIANO, 2002). Mudanças no processo produtivo podem acarretar efeitos sobre custos, prazos, qualidade, etc. (VALERIANO, 2002). Além disso, durante o andamento de um projeto, ocorrem vários eventos e normalmente conflitos de opiniões sob vários aspectos, daí surgem as reivindicações ocasionadas, custos de serviços adicionais não-contratados e de extensão de tempo (ABDUL-MALAK et al, 2002).

Segundo WIDEMAN (1990), a reivindicação pode ser definida de acordo com diferentes pontos de vista, podendo ser considerada como a última chance de recuperar os custos de um trabalho dado como perdido ou ainda como uma afirmação que o pacto contratual formado não expressou o ocorrido. Mas, acima de tudo, a reivindicação trata de dinheiro extra, ou seja, um acréscimo ao preço contratado.

Formalmente, pode-se definir a reivindicação como um pedido legítimo de compensação adicional de custo ou prazo ao cliente. Esse pedido é uma maneira de compensar os prejuízos que possam ter ocorrido durante a execução de um projeto. As reivindicações são causadas por quatro situações primordiais (WIDEMAN, 1990):

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

Segundo HUGHES (2000), os conflitos nem sempre são inevitáveis e algumas vezes podem até serem bem-vindos, pois observando pelo lado positivo aparecem como agentes para mudanças e adaptações criativas. O conjunto de regis-

tros sobre todo o processo dos especialistas de cada uma das partes leva a uma consequência natural no avanço da especialização.

Para garantir o sucesso das reivindicações em função de mudanças, as empresas contratadas devem estipular condições contratuais que garantam adicional por tempo e custo, caso elas ocorram, e ainda apresentar documentação suficiente com relação a elas (ABDUL-MALAK et al, 2002).

O processo de gerenciar as reivindicações do projeto

O gerenciamento da reivindicação é um processo importante na maioria dos projetos, notadamente àqueles cujo escopo inicial não pôde ser definido com grande detalhamento. Um exemplo típico são os projetos na indústria da construção. Nesse sentido, vale informar ao leitor que em 2003 o PMI publicou o *The Construction Extension to the Guide of PMBOK*, que é uma extensão específica para aplicação em projetos de construção. Essa extensão complementa o

PMBOK Guide - 2000 Edition focando particularidades da indústria da construção. Esse documento acrescenta quatro novas áreas de conhecimento na gestão dos projetos de construção: Gerenciamento da Segurança, Gerenciamento do Ambiente, Gerenciamento Financeiro e Gerenciamento de Reivindicações. O Gerenciamento de Reivindicações descreve o processo necessário para eliminar ou prevenir reivindicações de construção levantadas. Esse documento pode servir de referência para outros tipos de projetos em que ocorrem reivindicações. Reivindicações podem ser vistas sob duas

perspectivas: da parte que faz a reivindicação e a que defende. Nos projetos da indústria da construção, por exemplo, é comumente reivindicado compensação por trabalho extra do contratado ou uma extensão de tempo para completar o trabalho ou ambos.

O que distingue uma reivindicação de uma mudança é o elemento de desacordo entre as partes do que é devido e se é ou não é devido. Se o acordo for alcançado, a reivindicação desaparece e começa a mudança. Se não, a reivindicação pode proceder para a negociação, mediação, arbitragem e, finalmente, para o litígio para chegar à solução (PMI, 2003).

Segundo WIDEMAN (1990), a reivindicação pode ser definida de acordo com diferentes pontos de vista, podendo ser considerada como a última chance de recuperar os custos de um trabalho dado como perdido ou ainda como uma afirmação que o pacto contratual formado não expressou o ocorrido. Mas, acima de tudo, a reivindicação trata de dinheiro extra, ou seja, um acréscimo ao preço contratado.