

CONSIDERAÇÕES SOBRE A VALORIZAÇÃO DOS PROJETOS NAS PRÁTICAS DE MERCADO

EQUIPE

Eduardo Marques Arantes, M.Sc, Dr. – Professor do Departamento de Engenharia de Materiais e Construção – UFMG
arantes@demc.ufmg.br

Maria da Penha Campos Vieira, M.Sc. – Professora do Departamento de Engenharia de Materiais e Construção – UFMG
mpenha@demc.ufmg.br

Paulo Roberto Pereira Andery, M.Sc., Dr. – Professor do Departamento de Engenharia de Materiais e Construção – UFMG
paulo@demc.ufmg.br

Sérgio Myssior, – Arquiteto, sócio diretor da Lume Ambiental e Myssior Gestão de Projetos
sergio@lumeambiental.com.br

RESUMO

O processo de projeto tem merecido uma atenção crescente no meio acadêmico e em alguns setores do mercado. Em torno dessa discussão encontra-se a questão da valorização dos projetos, em seus vários aspectos: formas de contratação, remuneração, definição dos escopos de projeto, a concorrência entre as empresas de projeto, etc.

Com base em discussões e entrevistas realizadas pelos autores junto a empresas construtoras e de projeto, e considerando as discussões levantadas por ocasião dos Workshops Nacionais e Mineiro de Gestão do Processo de Projeto, apresentam-se reflexões sobre ações para valorização da atividade projetual nas práticas de mercado: a melhoria das práticas gerenciais nas empresas de projeto, a criação de mecanismos para diferenciação dos projetos, o fornecimento de produtos mais completos e a formação acadêmica dos futuros profissionais de engenharia e arquitetura.

O presente artigo foi originalmente publicado nos anais do V Workshop Brasileiro de Gestão do Processo de Projeto na Construção de Edifícios.

Palavras-chave: Valorização dos projetos, contratação e gestão de projetos.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A ausência de mecanismos de mercado que garantam uma melhor integração entre os projetos e etapa de execução das obras continua sendo uma característica marcante da construção civil brasileira, o que não ocorre em alguns outros países.

Não obstante uma série de modelos desenvolvidos nos meios acadêmicos e implementados em empresas de projeto de excelência no mercado, ainda que em menor escala, continua valendo, para significativo número de empresas e empreendimentos, o paradigma descrito por MELHADO e VIOLANI (1992), há quase quinze anos: verifica-se uma dissociação entre a atividade de projeto e a construção, sendo o projeto muitas vezes entendido como simples instrumento isolado, assumindo um conteúdo basicamente legal, indicativo do que deverá ser o empreendimento. Projetos continuam sendo elaborados de maneira seqüencial, apresentando ausência de informações essenciais e interferências com outros projetos, transferindo para as obras grande parte das decisões estratégicas e técnicas dos empreendimentos.

No cerne dessa questão está o tema da valorização dos projetos, valorização essa entendida em sentido amplo: introdução de mecanismos que permitam a integração entre projeto e produção, a valorização dos profissionais, a remuneração pelos projetos, a sua forma de contratação, a consecução de parcerias efetivas entre empresas de projeto e incorporadoras / construtoras, dentre outros aspectos.

Essa falta de valorização da atividade projetual tem parte de suas raízes em problemas culturais, por sua vez ligados à formação e requalificação dos profissionais do setor. Como ressaltaram os autores em outro trabalho (VIEIRA LANA E ANDERY, 2001), em parte essa diferença entre as práticas de mercado e as propostas de integração entre projeto e produção decorre do pequeno alcance que essas propostas têm entre os profissionais envolvidos na execução dos empreendimentos, sejam eles projetistas, fornecedores de materiais e/ou serviços e empreiteiros.

Agrava isso o fato de que a contratação dos projetos dá-se de maneira muito variada, por agentes distintos: incorporadores, construtores, outros projetistas que terceirizam parte de seus trabalhos, agentes autônomos no mercado, o próprio usuário das edificações, etc. Muitos desses agentes não têm o conhecimento da importância da integração entre projeto e produção, e pela heterogeneidade desses contratantes, a disseminação de novas práticas torna-se uma atividade complexa e multifacetada.

Do ponto de vista dos principais contratantes dos projetos, que são as construtoras / incorporadoras, algumas observações

podem ser feitas. Em um trabalho recente do qual participaram os autores (MELGAÇO et al., 2004) apresenta-se uma pesquisa realizada junto a trinta e seis empresas construtoras do município de Belo Horizonte, que implementaram a ISO 9001 e/ou o SiQ Construtoras no âmbito do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP-H), focando a contratação dos projetos de edificações e as exigências feitas quanto aos mesmos.

Por um lado os resultados mostraram-se positivos, na medida em que essas empresas, ainda de uma maneira lenta e gradual, têm dado mais valor à etapa de projeto, passando a tratar, nem sempre de maneira sistemática, questões como realização de pesquisas de mercado para elaboração dos programas de necessidade (briefing) dos empreendimentos, coordenação dos projetos, participação dos arquitetos na análise de projetos complementares, exigência de padronização na apresentação dos projetos, dentre outros aspectos. No entanto, a pesquisa indicou que questões estruturais relativas à contratação dos projetos continuam deficientes, mesmo entre empresas construtoras consideradas de excelência no mercado. Projetos continuam sendo contratados de maneira seqüencial, com freqüência tardiamente; não se consolidam parcerias efetivas entre construtoras e projetistas e, de maneira especial, os critérios para remuneração são claramente deficientes, com freqüência impostos de maneira insatisfatória pelas empresas incorporadoras / construtoras.

As observações feitas corroboram a constatação de ZEGARRA et al. (1999), no sentido de que as empresas construtoras têm, junto ao setor de projetos, um “poder de negociação” bem maior que o existente no sentido inverso. Mais ainda, justamente pela falta de uma visão madura das empresas de projeto, mudanças nas práticas de projeto com freqüência são realizadas exclusivamente a partir de demanda das construtoras. Ou seja, pode-se dizer que em muitos sentidos as empresas de projeto são “reféns” das empresas construtoras e incorporadoras. Como resultado, o que se constata na maioria dos casos é o fato de que nem o contratante sabe identificar e exigir a qualidade do projeto, nem os próprios projetistas encontram-se aptos a fornecê-la.

De fato, a falta de qualificação de muitos projetistas, sobretudo no que diz respeito à própria gestão do processo de projeto, faz com que o projeto torne-se um produto “trivial”, e torna-se difícil que profissionais de excelência que apresentam projetos diferenciados possam se impor frente a um mercado predatório, onde com freqüência o principal parâmetro para contratação é o preço.

Logicamente a valorização dos projetos nas práticas de mercado esbarra também em outras questões, de natureza técnica e financeira, características do mercado da construção

civil brasileira, e que vêm sendo amplamente descritas na literatura recente (veja-se, por exemplo, FABRÍCIO (2002)). Além disso, o documento elaborado por ocasião da criação de um Plano Setorial da Qualidade (PSQ) para o setor de projetos, que por vários motivos parece não ter tido continuidade, levanta uma série de questões a respeito das dificuldades para a melhoria da gestão do processo de projeto e a integração entre projeto e produção. Entre os aspectos destacados encontram-se problemas estruturais do setor, como a fragmentação do processo de projeto (divisão entre as distintas especialidades com pouca interação entre elas), a defasagem entre o ensino e as práticas de excelência no mercado, a falta de normalização técnica, entre outros tantos fatores (PSQ, 1997). Nesse contexto, são apresentadas algumas considerações a respeito de possíveis ações para a valorização dos projetos nas práticas de mercado, realizadas a partir da compilação de idéias que surgiram no I Workshop Mineiro de Gestão de Projetos, realizado em Belo Horizonte em setembro de 2004, bem como em seus desdobramentos, com a criação de um grupo de pesquisa em gestão do processo de projeto.

AÇÕES PARA A VALORIZAÇÃO DOS PROJETOS NAS PRÁTICAS DE MERCADO

As ações para a valorização dos projetos nas práticas de mercado são amplas e complexas, e abordam questões distintas, ainda que relacionadas entre si, tais como a forma de contratação, a remuneração ou a observância às práticas de gestão de projetos que vêm sendo discutidas nos Workshops nacionais.

Nas discussões conduzidas pelos autores no citado Workshop Mineiro de Gestão de Projetos, bem como nas reuniões posteriores, dois aspectos foram consensuais. O primeiro foi o de que essas ações para valorização dos projetos têm de partir dos próprios profissionais e empresas de projeto, sobretudo através de organismos e associações setoriais. Em segundo lugar, ressaltou-se o fato de que uma mudança efetiva nas práticas de mercado passa obrigatoriamente por uma mudança cultural, sendo que uma das maneiras mais efetivas para realizá-la passa pela formação dos estudantes dos cursos de Engenharia e Arquitetura. Algumas possíveis ações são indicadas na seqüência. Não compõe propriamente uma “agenda de trabalho”, mas configuram-se como tópicos que pretendem contribuir em futuras discussões sobre o tema. Foram divididas em três linhas: a melhoria nas práticas gerenciais das empresas de projeto, a criação de mecanismos para diferenciação dos projetos, o fornecimento de produtos mais completos e a formação acadêmica.

A MELHORIA NAS PRÁTICAS DAS EMPRESAS DE PROJETO

Na medida que as empresas de projeto elevarem os patamares de qualidade de seu produto final, espera-se que os clientes passem a reconhecer esse diferencial dos projetos, passando a exigí-lo. Por outro lado, um aumento gradativo do patamar de qualidade dos projetos faz com que a própria concorrência entre profissionais do mesmo segmento de mercado seja mais ética e menos predatória, com impacto direto na remuneração e nas formas de contratação dos projetos. Nesse sentido, algumas ações são sugeridas, e dizem respeito: (i) a formação profissional; (ii) a implementação de sistemas de gestão nas empresas de projeto; (iii) a determinação de escopos de projeto, e (iv) o redimensionamento das práticas de contratação de projetos e obras pelo poder público.

(i) Com relação à formação profissional, podem ser consideradas duas linhas de ação. Em primeiro lugar, a qualificação dos profissionais no que diz respeito à gestão do processo de projeto. Propriamente dita. Nesse caso, os profissionais devem assimilar conceitos relativos ao projeto simultâneo (FABRÍCIO, 2002), coordenação de projetos, gestão das interfaces com os clientes, e formas de incorporar os resultados das avaliações pós-ocupação em futuros projetos. Por outro lado, torna-se importante dar aos profissionais subsídios técnicos para que possam atuar mais fortemente na concepção dos empreendimentos, analisando os impactos do projeto arquitetônico em questões financeiras, mercadológicas e ambientais dos empreendimentos. Para isso uma possível solução seria a criação de grupos de trabalho, de caráter setorial, com o apoio de entidades tais como ASBEA, ABECE, ABRASIP, que realizariam parcerias ou convênios com universidades, para a realização de cursos e seminários. Nesse sentido, experiência muito positiva foi a realização do I Workshop Mineiro de Gestão de Projetos, que suscitou discussões e despertou o interesse dos profissionais da área para o tema. Ainda nesse campo da formação profissional, outro aspecto essencial é a qualificação para o gerenciamento das empresas de projeto. A experiência dos autores aponta para a constatação de que muitos profissionais, com formação em engenharia e arquitetura, não tem habilidades e conhecimentos específicos para uma gestão empresarial, envolvendo aspectos como gestão de competências e recursos humanos, gestão comercial e financeira, marketing, etc.

(ii) Em segundo lugar, associado ao aspecto anterior, encontra-se a implementação de modelos de gestão da qualidade nas empresas de projeto. No citado workshop e em seminários posteriormente realizados os profissionais foram consensuais ao afirmarem que a implementação da ISO 9001 apresenta uma série de dificuldades para essas empresas, começando

pelo custo e pela própria dificuldade de implementação, sobretudo nas empresas de pequeno porte, que representam a maior parte do mercado. Sendo assim, uma solução seria a implementação de sistemas alternativos, referenciados na ISO 9001, mas adaptados à realidade dessas pequenas empresas. Uma possibilidade seria a adoção da proposta de MELHADO (2003), que apresenta um sistema de gestão com ênfase em dois aspectos: por um lado, a implementação de mecanismos que permitem considerar efetivamente nos projetos os requisitos dos clientes; por outro lado, ações que aumentem a confiabilidade na prestação dos serviços, o que engloba o controle de custos e prazos, a gestão da comunicação com clientes e demais projetistas e a capacidade de resposta frente a solicitações dos clientes. Nesse sentido, em Belo Horizonte foram dados os primeiros passos para a criação de um grupo de trabalho com o objetivo de implementar em empresas de projeto esse sistema de gestão. O trabalho compreende, em sua fase inicial, alguns passos: (a) a adesão das empresas ao grupo, coordenado por professores universitários; (b) a realização de seminários para explicar detalhadamente o sistema e nivelar o grupo quanto conceitos referenciais básicos; (c) a elaboração de um diagnóstico pelas empresas quanto as suas atuais práticas de trabalho e as principais lacunas frente ao sistema proposto; (d) o planejamento das etapas de implementação do sistema; (e) a criação de metas e indicadores de desempenho do sistema de gestão.

(iii) Uma terceira ação seria a consolidação, por parte de organismos setoriais, como os citados acima, de escopos de projeto, a serem adotados pelas empresas associadas. A idéia é padronizar um “protocolo de projeto” que permita o estabelecimento de um fluxo de trabalho estável na elaboração dos projetos das distintas especialidades, contribuindo para a sua coordenação e para a sinergia entre os profissionais intervenientes. Dessa forma, a criação de escopos permite a padronização de seqüências de atividades, organizadas em fases distintas, que permitem a elaboração de cronogramas, definição das entradas e saídas de projeto, etapas de validação, etc. (ABECE, 2005).

(iv) Por fim, à medida que os órgãos públicos contratantes de obras exerçam seu poder de compra, passando a exigir uma melhor qualidade dos projetos e estabelecendo mecanismos para integração entre projetistas e empreiteiros, induz-se também uma progressiva mudança nas práticas de mercado. Essa ação encontra-se em sintonia com os princípios do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, que preconiza que o poder público seja um indutor de melhores práticas no mercado.

CRIAÇÃO DE MECANISMOS PARA CRIAÇÃO DE MECANISMOS PARA DIFERENCIAÇÃO DOS PROJETOS

Como mencionado acima, as empresas construtoras continuam sendo os principais contratantes dos projetos. Verifica-se uma tendência de mercado – já mencionada acima – que aponta para maiores exigências das construtoras quanto a qualidade dos projetos, como condição sine qua non para a competitividade dessas empresas. Nesse sentido, algumas outras ações podem ser implementadas para acelerar essa tendência. Uma delas seria a criação de métricas ou indicadores de desempenho dos projetos, que permitam aos incorporadores e / ou construtores convencerem-se, também pela análise de indicadores técnicos e financeiros, que a contratação de projetos diferenciados em termos de qualidade melhora a própria qualidade dos empreendimentos, bem como a produtividade e o retorno do investimento. Alguns indicadores vêm sendo elaborados (veja-se, por exemplo, RAMOS, 2002), e seria necessário o desenvolvimento de mais pesquisas para sua sistematização. Não obstante uma série de críticas feitas à implementação de indicadores de desempenho dos projetos, argumentando que os empreendimentos imobiliários são muito distintos entre si, o que leva a uma série de especificidades nos projetos, há que se considerar que em muitos segmentos da construção predial os requisitos de desempenho das edificações são muito similares, o que torna sim possível a utilização desses indicadores como forma de acelerar, no mercado, a diferenciação entre os projetos.

FORNECIMENTO DE PRODUTOS MAIS COMPLETOS

É consenso nos meios acadêmicos que a qualidade dos empreendimentos e que a redução dos custos e aumento da produtividade é condicionada pelos projetos, desde que completos e realizados de forma coordenada. No entanto, esse produto, quer seja pelas diferentes disciplinas envolvidas, quer seja pelo temor dos projetistas de assumirem maiores responsabilidades frente aos construtores / incorporadores, raramente encontra-se no mercado. Ou seja, soluções integradas e completas continuam sendo apresentadas apenas por empresas de excelência. Na medida em que forem sendo consolidadas parcerias entre projetistas, e os mesmos cresçam na consciência de que precisam fornecer produtos diferenciados, quer seja por apresentarem soluções integradas, quer seja por agregarem serviços associados, como especificação das tecnologias construtivas, a orçamentação e o planejamento da produção, a atividade projetual será valorizada nas práticas de mercado. As construtoras / incorporadoras poderão ver produtos mais completos, com maior potencial de

racionalizar a produção e conseguir qualidade do produto final edificação. Além disso, soluções projetuais mais completas vêm de encontro a uma tendência de mercado, que é a de simplificação das formas de contratação dos projetos por parte das empresas construtoras.

A FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS FUTUROS PROFISSIONAIS

Ainda que o tema já tenha sido amplamente abordado anteriormente, parece-nos importante reiterar que parte dos problemas indicados acima tem suas raízes no próprio meio acadêmico. A maioria dos estudantes de Engenharia e Arquitetura que terminam seus cursos, excetuando-se os que estudam em centros de excelência, não sai imbuída das idéias relativas às melhores práticas projetuais e, no mercado de trabalho, continua perpetuando práticas ou culturas inadequadas, não condizentes com as melhores formas de integração entre projeto e produção. Isso ocorre em parte como reflexo do ensino das disciplinas referenciais para o desenvolvimento dos projetos e das etapas de construção, no âmbito dos cursos de engenharia e arquitetura. De fato, a estrutura curricular de grande parte dos cursos trás como consequência uma segmentação no ensino das disciplinas ligadas à construção civil, particularmente em seu segmento predial. São disciplinas ministradas em distintos períodos dos cursos, com frequência por diferentes departamentos acadêmicos, de tal forma que falta aos docentes uma visão integrada e de conjunto das etapas de um empreendimento imobiliário, e em especial da integração entre projeto e produção. Como indicaram os autores em outro trabalho “a esse quadro soma-se uma inércia de mudança da estrutura curricular frente a um mercado de construção civil notadamente dinâmico nos seus aspectos tecnológicos e gerenciais, que tem estabelecido significativas mudanças na cadeia de produção de uma edificação, e nas exigências de qualificação do profissional Engenheiro Civil e / ou Arquiteto.” Duas sublinhas de ação se impõem: por um lado, uma mobilização acadêmica que permite uma progressiva reformatação dos currícula e das ementas de disciplinas referenciais desses cursos. Por outro lado, a disseminação de experiências didáticas alternativas, como é o caso de programas de aprimoramento discente ressaltados em outros trabalhos (VIEIRA LANA e ANDERY, 2001).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABECE – Associação Brasileira de Consultoria e Engenharia Estrutural. “Serviços”. Disponível em <http://www.abece.com.br/escopo.asp>. Acessado em 10 de julho de 2005.

FABRICIO, M. M. Projeto Simultâneo na construção de edifícios. 2002. 329p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

MELGAÇO, L, VIEIRA, M. P., ANDERY, P. E ROMEIRO FILHO, E. Visão prospectiva sobre a gestão operacional em construtoras certificadas no PBQP-H. In: Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído, 10, 2004, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: ANTAC, 2004.

MELHADO, Silvio B. e VIOLANI, M. A. F. **Qualidade na construção civil e o projeto de edifícios**. Boletim Técnico. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1992.

MELHADO, S. **Proposição alternativa para qualificação de empresas de projeto**, 2003. Disponível em <http://silviobm.pcc.usp.br>. Acesso em 18/01/05.

PSQ – PROGRAMA SETORIAL DA QUALIDADE: Setor de Projetos. São Paulo: AsBEA/ ABECE/ IAB-SP/ IE/ SINDINSTALAÇÃO/ SINAENCO, 1997.

RAMOS, Ageu. **Roteiro para Avaliação de Projetos**. Brasília, Lettera Editora Ltda, 2002.

VIEIRA LANA, M. P. e ANDERY, P. Integração Projeto – Produção: um novo paradigma cultural. In: I Workshop Brasileiro de Gestão do Processo de Projeto na Construção de Edifícios. **Anais...**, São Carlos: USP/São Carlos, 2001.

ZEGARRA. S., VIVANCOS, A. G., CARDOSO, F. Papel da força engenharia & projetos na competitividade das empresas construtoras e integração entre cadeias de valores. In: I Simpósio Brasileiro de Gestão da Qualidade e Organização do Trabalho, Pernambuco, 1999. Disponível em www.infohab.org.br.