



**ISEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Departamento de Engenharia Civil, Edificações**



## **Caracterização da Actividade de Gestão de Projecto na Área de Promoção Imobiliária em Portugal**

**JOSÉ LUIS RODEIA DOS REIS PEREIRA**

Trabalho Final de Mestrado para obtenção do Grau de Mestre  
Em Engenharia Civil

*(Documento Definitivo)*

Orientador: Professor Doutor Filipe Manuel Vaz Pinto Almeida Vasques

Júri:

Presidente: Eng.º Manuel Brazão de Castro Farinha  
(Prof. Adjunto do ISEL, Mestre)

Vogais: Eng.º Mário Ferreira (Prof. Adjunto do ISEL)  
Professor Doutor Filipe Manuel Vaz Pinto Almeida Vasques

**Março 2010**

## Resumo

Os últimos anos colocaram o mercado imobiliário na ordem do dia, com modificações sucessivas nos equilíbrios entre a oferta e a procura, suscitadas pelas alterações nas economias mundiais. Portugal acompanhou todas essas oscilações com o consequente reflexo no mercado imobiliário. Paralelamente foram produzidas alterações legislativas, que permitiram normalizar e estabelecer critérios bem definidos ao nível das garantias dos produtos imobiliários, bem como na adequação a exigências de qualidade e conforto.

A Gestão de Empreendimentos Imobiliários necessitou de responder a estes novos desafios adequando-se a um conjunto de alterações que têm reflexos nos custos de produção, num ambiente competitivo, tornando-se numa actividade exigente e sofisticada, onde a prática intuitiva e pouco organizada deixou de garantir o sucesso dos projectos e a utilização de actuais técnicas de Gestão de Projectos é cada vez mais uma necessidade.

Este trabalho pretende caracterizar a utilização das metodologias de Gestão de Projecto empregues pelos promotores imobiliários em Portugal durante o ciclo de vida dos seus empreendimentos. Efectua uma abordagem através de um inquérito, junto de uma amostra de promotores imobiliários, maioritariamente actantes no sector habitacional, onde se procura a resposta aos diferentes graus de investimento que estes efectuam na preparação, planeamento e controlo de execução dos seus projectos.

As respostas ao inquérito permitem obter um quadro muito rico sobre esta realidade e conduzem a um conjunto de reflexões sobre os modos de abordagem às diferentes fases do Projectos imobiliários.

## **Abstract**

In the last years, the real estate market has been in the order of the day, with successive changes in the balances between demand and supply, conditioning and being conditioned by macro economic conditions. Portugal followed all these oscillations with consequences in the local real estate market. At the same time, some legislative alterations have been produced, allowing the normalization and the establishment of standards and guarantees for real estate products and for their requirements of quality and comfort.

Real Estate Project Management needed to answer to the new challenges by adjusting to these alterations, with consequences in the production costs, in an activity where common intuitive management has failed to deliver the desired results and more sophisticated project Management tools and concepts have become essential to guarantee the success of the projects.

This work intends to present a characterization of current practice in Real Estate Project Management in Portugal used by developers during the life cycle of their Projects.

Through a survey that targeted real estate developers, majorly working on the residential sector, a detailed portrait of the sector regarding the processes of preparation, planning and control of the execution of real estate projects. These results have conduced to a set of reflections on the reality regarding the ways of approaching the different phases of real estate project developments.

Ao meu orientador, Professor Doutor Filipe Vasques, por todo o trabalho desenvolvido, assim como pelos ensinamentos transmitidos durante todo este percurso, sem os quais não teria sido possível efectuar esta dissertação.

Ao meu pai e a todos os meus amigos pela ajuda e apoio durante a elaboração deste trabalho.

## INDICE

1.	Introdução.....	8
1.1.	Preambulo.....	8
1.2.	Estado da arte.....	12
1.3.	Objectivos e justificação.....	14
1.4.	Metodologia.....	16
1.5.	Organização da dissertação .....	17
2.	Fundamentos da Gestão de Projecto.....	19
2.1.	Breve história da Gestão de Projecto.....	19
2.2.	Conceitos de Gestão de Projecto .....	22
2.3.	As fases de um Projecto .....	33
2.3.1.	Planificação .....	34
A	- Definição dos modelos de Gestão .....	38
B	- Caracterização do produto final.....	39
C	- Criação da equipa .....	40
D	- Atribuição de responsabilidades.....	41
E	- Elaboração do planeamento .....	41
F	- Orçamento .....	43
G	- Definição da estratégia de construção e fiscalização .....	44
H	- Definição da estratégia comercial e relação com clientes .....	45
I	- Definição da abordagem ao período de manutenção/assistência .....	46
2.3.2.	Execução.....	47
2.3.3.	Conclusão .....	48
2.4.	Duas Formas de Gestão de Projectos.....	50
2.5.	Funções, aptidões e objectivos de um gestor de Projecto.....	53
2.6.	O sucesso e insucesso dos Projectos.....	57
3.	Breve descrição do estado da arte .....	60
4.	Resultados da pesquisa.....	68
4.1.	Método de pesquisa .....	68
4.2.	Elaboração do inquérito.....	69
4.2.1.	Capítulo 1 – caracterização da empresa .....	70
4.2.2.	Capítulo 2 – abordagem inicial aos Projectos .....	70
4.2.3.	Capítulo 3 – execução de obra.....	71
4.2.4.	Capítulo 4 – comercialização .....	72
4.2.5.	Capítulo 5 - manutenção.....	72
4.3.	Procedimentos .....	73
4.4.	Resultados da pesquisa .....	74
	Capitulo 1 – Caracterização da Empresa .....	74
	Capitulo 2 – Abordagem inicial aos Projectos .....	78
	Capitulo 3 – Fase de Execução .....	83
	Capitulo 4 – Comercialização.....	90
	Capitulo 5 – Manutenção/Assistência pós venda .....	91
5.	Conclusões .....	93
5.1.	Introdução .....	93
5.2.	Conclusões.....	94
5.3.	Limitações do trabalho .....	98
5.4.	Vectores de pesquisas futuras.....	99
	Referências bibliográficas.....	101
	ANEXO I – Inquérito aos Promotores .....	106

## INDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação entre definições de Projecto.....	24
Tabela 2 - Fases de um Projecto .....	34
Tabela 3 – Vantagens e desvantagens da Gestão centralizada versus repartida .....	53
Tabela 4 – Vantagens da Gestão com recurso ao gestor de Projecto.....	57
Tabela 5 – Divisão de entrevistas pela dimensão da empresa.....	75
Tabela 6 – Caracterização dos promotores .....	75
Tabela 7 – Zonas geográficas de actuação .....	76
Tabela 8 – Áreas de actuação .....	77
Tabela 9 – Formas de abordagem aos Projectos.....	77
Tabela 10 – Recurso a um gestor de Projecto .....	79
Tabela 11 – Planeamento do Projecto .....	81
Tabela 12 – Formas de coordenação .....	83
Tabela 13 - Controlo de prazos de obra.....	85
Tabela 14 - Controlo de custos de obra .....	86
Tabela 15 – Planeamento de início de obras .....	87
Tabela 16 - Formas de execução da fiscalização .....	88
Tabela 17 – Elaboração de inquéritos de satisfação de clientes .....	89
Tabela 18 – Elaboração da campanha comercial .....	90
Tabela 19 – Políticas de alteração de produto .....	91
Tabela 20 – Previsão de custos de assistência pós-venda .....	92

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Pilares fundamentais do Projecto .....	26
Figura 2 – Gestor de Projecto segundo Reiss, (2007).....	33
Figura 3 – Fases principais de um Projecto .....	34
Figura 4 - As fases de um Projecto e as actividades da sua preparação .....	37
Figura 5 – O planeamento de um Projecto, adaptado de Ross, 2007 .....	55
Figura 6 – Actividades/prioridades de gestor de Projecto segundo Reiss, 2007 (planeamento, comunicação e meta) .....	55
Figura 7 – Estrutura integrada segundo Angelides, 1999 (o cliente está no centro de um triangulo de boas práticas ao nível técnico, ao nível do negócio e da Gestão do Projecto) .....	59

# 1. Introdução

## 1.1. Preambulo

A Gestão de Projectos constitui, nos dias de hoje, uma actividade de exigência crescente. As organizações estão confrontadas com uma permanente necessidade de optimizarem a sua estrutura, como forma de maximizarem os seus recursos.

A Gestão de Projectos é um dos formatos mais antigos de organização, tendo permitido ao homem, durante toda a sua história, concretizar os mais variados objectivos singulares, nos quais se incluem empreendimentos de construção com fins diversos, mas também o desenvolvimento de produtos, Projectos de investigação, expedições etc.

Desde que o Homem sentiu um impulso para a realização de empreendimentos singulares de natureza diversa que passou a fazer uso da Gestão de Projectos, como forma de concretização desses objectivos. Para tal, viu-se na necessidade, de pensar nas diferentes formas de concretizar, ou seja formular um plano que o guiasse na sua execução, garantindo uma orientação para os objectivos. Elaborado esse plano, de uma forma mais ou menos estruturada, passa a uma fase de execução e controlo das tarefas. A concretização de todo esse conjunto de tarefas, levam à realização do Projecto e finalmente à consequente utilização para o fim a que se destina.

A preparação de todas as actividades necessárias à concretização do objectivo preconizado, a execução e controlo até à sua conclusão e consequente utilização, constituem o ciclo de vida de um Projecto. A sua Gestão tem como objectivo final o sucesso do próprio Projecto, ou seja, a sua realização dentro de todos os parâmetros previamente estabelecidos, procurando estabelecer desde a sua génese os caminhos mais correctos a percorrer.



Para que o sucesso de um Projecto seja alcançado, é necessário que a sua Gestão seja efectuada de acordo com competências específicas e que estas sejam implementadas no enquadramento particular de cada Projecto.

Segundo Martín, (2008), a Gestão de Projectos surge, então, como resposta às dificuldades e problemas específicos da Gestão, que os Projectos enquanto realizações únicas e não repetitivas introduzem e nos quais a Gestão corrente não consegue dar uma solução integral e satisfatória.

A sociedade actual impõe um nível de competitividade elevado, exigindo cada vez mais a atenção das organizações, em termos de preparação e planeamento dos desafios que se lhes deparam. Organizar os processos, prevendo os acontecimentos, estudando as formas de abordagem das actividades futuras, são tarefas cada vez mais presentes e obrigatórias na abordagem aos trabalhos, sobretudo quando existem incertezas ou se trilharam novos caminhos. Planear o futuro, criando estratégias bem delineadas, que minimizem os efeitos de factores externos nos Projectos, constituem desafios nos dias de hoje e imperativos das organizações.

De acordo com Brand, (1998), quase todas as empresas e organismos públicos estão mais preparados para dominar a Gestão de actividades contínuas e de rotina, do que propriamente para dirigir Projectos especiais e complexos.

As permanentes transformações da sociedade em que vivemos e da economia em particular, obrigam a abandonar formas de Gestão mais tradicionalistas, em favor de metodologias mais estruturadas e exigentes. Estar atento às mudanças que nos rodeiam, prevendo a evolução futura de cada actividade, permitem uma interpretação do presente, gerando as adaptações necessárias a cada momento.

Metodologias de Gestão baseadas no imprevisto, na realização de tarefas de forma individualizada, sem uma estratégia bem definida e sujeitas aos acontecimentos, podem ser geradoras de custos não previstos, colocando em causa a rentabilidade dos próprios Projectos.

A promoção imobiliária, como todas as actividades, sofre as influências de factores externos da sociedade em que se insere. Os ciclos económicos, a concorrência do mercado, as exigências dos clientes, as evoluções tecnológicas, são alguns dos factores que influenciam a promoção imobiliária. Segundo Raynal, (1996), é nos períodos de crise económica mundial, que as empresas devem estar mais atentas e reagir rápida e convenientemente tanto às oportunidades como às ameaças. Perante estas alterações externas, a Gestão de Projectos confronta-se com uma necessidade de responder de forma positiva, no sentido de acompanhar todas as solicitações do mercado.

As recentes mudanças da sociedade, impostas nas últimas décadas, trouxeram também substanciais alterações ao sector imobiliário. De acordo com Machado, (2008), estas alterações trouxeram um emagrecimento dos retornos para um só dígito sendo esta uma das tendências do sector imobiliário desde há uns anos.

O aumento dos custos com a mão-de-obra, o aumento do custo de aquisição dos terrenos, o aumento dos custos de licenciamentos, o aumento dos períodos de garantias, as oscilações nos ciclos de venda, associados aos ciclos económicos, contribuíram, em conjunto com outros factores, para uma alteração dos custos finais de produção e uma redução de margens.

As últimas décadas trouxeram alterações aos processos construtivos em particular e ao sector imobiliário em geral. Foram introduzidas novas exigências funcionais e normativas, como é exemplo o RCCTE – Regulamento de Comportamento Térmico de Edifícios, com imposições ao nível do conforto dos edifícios, ou exigências formais e processuais como a ficha técnica de habitação. É pois um mercado cada vez mais exigente, com que se deparam os promotores imobiliários, para o qual é necessário responder de uma forma atenta e pró-activa, na busca de respostas eficazes ao nível da Gestão dos seus Projectos, de forma a maximizar possibilidades de atingir os objectivos.

A promoção imobiliária tem um passado recente de alguns reparos por parte da sociedade que deriva de uma realidade em que a procura excedia largamente a oferta. Frequentemente, foi vista como uma actividade onde não imperavam sistemas organizativos, fruto de uma Gestão mais ou menos familiar, de cariz tradicional, não raras vezes em claro conflito com o cliente final. A imagem que geralmente passava para o exterior era a de uma Gestão pouco rigorosa, associada a uma ideia de negócio com lucro era fácil, onde não seria aparentemente necessária uma grande preocupação com a implementação de metodologias de Gestão para a obtenção dos fins desejados.

Segundo Brand (1998), ao olhar para a realidade, tanto no âmbito empresarial, como nos organismos públicos, observamos que os Projectos coroados de êxito constituem a excepção e não a regra, como seria desejável.

A promoção imobiliária é constituída por num vasto conjunto de actividades, cuja face mais visível é relativa à fase da construção propriamente dita. No entanto, até a esta fase de produção, é necessário coordenar um conjunto de tarefas preliminares, como são exemplo os licenciamentos, a elaboração de Projectos de especialidades ou o planeamento de todo o Projecto. É todo esse conjunto de actividades, mais ou menos visíveis que condicionam o produto final a apresentar e determinam o seu sucesso no mercado.

Encontrar uma causa para uma deficiência do produto final, poderá levar a uma investigação muito mais vasta que o simples erro construtivo. Qualquer uma das actividades anteriores à própria construção poderá ter contribuído para o erro, desde o estabelecimento do programa base ao Projecto, passando pela planificação da execução.

Assim, caracterizar a forma como é feita a Gestão de Projectos na área da promoção imobiliária no mercado nacional assume uma elevada importância, pela possibilidade de adquirir um conhecimento sobre os procedimentos efectivamente

aplicados na prática pelos agentes do mercado, em contraponto com todo o desenvolvimento que tem existido na área do conhecimento.

Essa caracterização pode constituir um documento gerador de reflexões sobre as práticas existentes e uma base para futuros desenvolvimentos.

## **1.2. Estado da arte**

A Gestão de Projecto constitui um formato de abordagem a todo o processo de realização com um determinado objectivo. No caso vertente centra-se dentro da área da promoção imobiliária, ou seja em empreendimentos de promoção e desenvolvimento de negócios imobiliários, que incluem uma forte componente de construção.

Como referência existem diversas organizações internacionais com publicações na área, como é exemplo disso o PMI - Project Management Institute, organização que desenvolve uma significativa actividade nesta área com uma vasta oferta de publicações sobre modelos gerais e específicos de Gestão de Projecto, promoção, formação e divulgação, como forma de transmitir os mais recentes desenvolvimentos neste sector. Segundo Miguel, (2006), o PMBOK Guide – A Guide to the Project Management Body Of Knowledge, constitui o exemplo mais paradigmático das publicações daquele instituto, condensando processos, metodologias e práticas preconizadas, consideradas padrões e normas de profissão para Gestão de Projectos.

A nível mundial, existe uma vasta quantidade de literatura sobre o tema. Essas publicações têm feito a abordagem de temas genéricos bem como no estudo de ocorrências, análise de casos particulares, ou apresentação de elementos teóricos sobre a Gestão de Projecto. São vários os sectores económicos onde se tem aplicado metodologias de Gestão de Projecto, desde os sectores industriais até à organização de eventos. Toda esta diversificação tem criado uma enorme produção

de elementos, que nos são acessíveis e que têm permitido o avanço da própria Gestão de Projecto.

Dentro destes sectores, está portanto integrada a área da promoção imobiliária e da construção civil em geral com a produção, um pouco por todo o mundo, de estudos e avanços significativos.

Um dos casos mais recentes, que produziu uma apreciável quantidade de elementos a este nível, foi o desenvolvimento verificado nos últimos anos na zona Asiática. O avanço económico na região proporcionou um enorme impulso ao mercado imobiliário, nomeadamente na China, gerando a apresentação de estudos sobre Gestão de Projecto, que podem constituir exemplos através dos sucessos e dos fracassos que nos são apresentados. Podemos encontrar publicações nesta área, por exemplo, no International Journal of Project Management, ou na ASCE – American Society of Civil Engineers.

Também em Portugal existe uma vasta oferta de publicações que nos apresentam elementos teóricos sobre a Gestão de Projecto de diferentes sectores, como a indústria farmacêutica, automóvel ou tecnologias de informação. É no entanto pertinente, efectuar a partir delas, uma transposição para o caso específico da promoção imobiliária.

Ainda em Portugal, não foram encontradas publicações, que reflectam os formatos de Gestão utilizados pelos promotores imobiliários, na realização dos seus Projectos. A bibliografia não aponta metodologias específicas para este sector, mas de âmbito geral. Os estudos existentes, têm-se debruçado sobre outras áreas da Gestão de Projecto, mas não se debruçam directamente sobre esta área.

Como exemplo pode-se referir a publicação de Couto (2005) ou Dinis, (2009) e Rodrigues, (2007).

Também ao nível da formação, pode ser encontrada em Portugal, uma oferta em diversas faculdades, ao nível de pós-graduações. Exemplos dessas faculdades são

a Universidade Católica, o Instituto Superior de Economia e Gestão, ou a Universidade Lusófona.

### **1.3. Objectivos e justificação**

Na sequência do que foi anteriormente exposto, este trabalho tem como objectivo, efectuar uma caracterização das práticas de Gestão de Projecto, na área específica da promoção imobiliária, em Portugal, com especial ênfase na promoção de habitação.

No meio da promoção imobiliária são colocadas frequentemente questões sobre as formas de organização das empresas, nomeadamente no que diz respeito à fase da construção. Os intervenientes no processo imobiliário são confrontados com os resultados dos seus pares, os seus aparentes sucessos ou insucessos, levando-os a questionar-se sobre alguns dos procedimentos e práticas existentes na Gestão dos seus próprios Projectos, muitas vezes de forma pouco fundamentada.

Assim são comuns as dúvidas sobre os métodos de organização, legítimas em grande medida pelo envolvimento frequente em processos de resultado final duvidoso, ou em suspeições de práticas menos adequadas a uma Gestão que se quer transparente.

É frequente a existência de artigos de jornais ou revistas, ou mesmo reportagens televisivas, sobre diversos problemas relacionados com a promoção imobiliária. Nestes questionam-se os prazos de entrega, a qualidade do produto final, os aparentes lucros, a transparência do processo comercial e tantos outros assuntos relacionadas com a indústria. Na maioria das vezes estes relatos são colocados de um ponto de vista pouco abonatório para o sector, sendo portanto legítimas as dúvidas sobre a forma de organização e Gestão praticada no meio da promoção imobiliária.

Poder analisar os formatos de Gestão de empreendimentos de promoção imobiliária, constitui antes de mais, uma reflexão sobre a forma como as diferentes organizações os abordam e uma tentativa de dar uma resposta sistematizada e fundamentada às dúvidas existentes. Não se pretende efectuar um paralelismo com alguma teoria específica existente, ou com outras indústrias, nem tão pouco apresentar uma receita de Gestão. Caracterizar a abordagem aos processos de Gestão, excluindo os conteúdos específicos, permite apresentar um conjunto de indicadores que são o espelhar dessa realidade, servindo como base de futuros desenvolvimentos.

Assim, tomam-se como objectivos específicos, um conjunto de elementos que são parte integrante na Gestão de um Projecto imobiliário. Questões como o planeamento, a elaboração e controlo orçamentais, a coordenação das diferentes especialidades, ou a assistência no período pós-venda, estão entre uma diversidade de questões importantes para o sucesso e organização final de um Projecto imobiliário. Houve assim uma preocupação de abordar os principais aspectos da Gestão de Projecto, de uma forma que percorra o ciclo de vida dos empreendimentos.

O mercado da promoção imobiliária é constituído por um grande número de empresas com diversas dimensões e estruturas funcionais. Este mercado que abrange empresas muito pequenas, de cariz familiar, dedicadas à promoção de pequenas edificações e empresas de grande envergadura, que executam grandes empreendimentos de natureza muito variada. É para este leque diversificado, que constitui o tecido dos promotores imobiliários, que o desafio da caracterização das práticas de Gestão foi estabelecido. De facto, tal diversidade pode ser indiciadora da existência, por si só, de diferentes formatos na abordagem aos Projectos, sendo os factores que originam essas diferenças estruturais potenciais variáveis explicativas de diferenças.

Deste modo, este trabalho procura uma caracterização da Gestão de Projecto, na área da Promoção imobiliária em Portugal, questionando as práticas empregues na sua realização e durante o seu ciclo de vida, abrangendo o largo espectro de dimensões de empresas existentes.

#### **1.4. Metodologia**

Com o objectivo de caracterizar as diferentes formas como são geridos os Projectos no sector imobiliário, foi efectuada uma campanha de inquéritos, junto de empresas de promoção imobiliária. Essa campanha, foi realizada através de um conjunto de entrevistas directas, semi-estruturadas feitas a uma amostra representativa do universo dos promotores imobiliários a operar no mercado. A mostra inclui empresas cuja dimensão de volume de negócios é variável, desde pequenas, médias e grandes, cobrindo de forma representativa o espectro existente no mercado Português. Por conveniência operacional, estas empresas são maioritariamente actantes na zona geográfica de Lisboa, sendo que no entanto se julgam representativas. Sobre a importância desta região no território nacional, em termos habitacionais é de referir que segundo o Instituto Nacional de Estatística a Região de Lisboa e Vale do Tejo representa 3,5 milhões de habitantes segundo estudos 2001, tendo verificado um aumento de 4,8% na década precedente. O peso populacional da Região de Lisboa e Vale do Tejo em 2001 era de 33% do território nacional.

O inquérito procurou abranger as diferentes fases que constituem o ciclo de vida de um Projecto, de forma a obter resultados sobre as diferentes abordagens que são empregues pelas empresas, durante o seu ciclo de vida. Foram abordadas as etapas de um Projecto, desde a preparação e planeamento, passando pela execução e controlo e terminando na fase de assistência pós venda. Procurou-se obter uma resposta sobre a forma como cada actividade do Projecto é



efectivamente planeada e controlada. Procuraram-se ainda repostas para as metodologias utilizadas no controlo de custos e nos prazos de execução. Procurou-se saber quais os promotores imobiliários que recorrem explicitamente à figura de um gestor de Projecto externo, para a coordenação dos seus trabalhos. Abordaram-se também as áreas de Gestão da assistência pós-venda, do relacionamento com o cliente final e a forma como os promotores efectuam o controlo de qualidade dos seus produtos.

As entrevistas seguiram um modelo pré-definido de questões e respostas tipo e foram efectuadas junto de um técnico ou gestor de cada empresa, envolvido no processo de Gestão do Projecto e conhecedor de todas as fases que o constituem, bem como dos procedimentos existentes no seio da empresa que representava.

Sobre os resultados dos inquéritos, foram extraídas as tendências de resposta a cada uma das tarefas questionadas, dentro do ciclo de vida do projecto, permitindo então obter uma leitura da realidade relativa aos diferentes aspectos da Gestão dos seus Projectos.

### **1.5. Organização da dissertação**

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. No capítulo 1, é feita uma introdução a todo o trabalho, sendo apresentados os objectivos, caracterizado sumariamente o estado da arte, definida a metodologia e explicitada a organização de todo o trabalho.

No capítulo 2, é apresentada uma fundamentação teórica da Gestão de Projecto, tendo com base na bibliografia. Foram extraídos dessa bibliografia, os elementos que mais se enquadram no caso específico da promoção imobiliária em Portugal. Deste modo são apresentadas considerações sobre as diferentes fases de um Projecto, dando uma maior ênfase à fase inicial, ou seja à preparação do próprio

Projecto, planeamento e criação de estratégias de abordagem ao seu desenvolvimento.

Estas considerações tiveram como base o seu nível de importância, dentro do ciclo de vida de todo o Projecto. Esta metodologia pretende contrapor uma visão de realização do Projecto, sem uma estratégia definida e sem um controlo efectivo, do planeamento de todo o Projecto.

Ainda no capítulo 2 são apresentadas duas formas de Gestão de Projecto. A Gestão centralizada num técnico único, que assume a função de coordenador de todo o Projecto, e uma Gestão repartida por vários técnicos, actuantes em diferentes áreas do processo. São apresentadas as vantagens e desvantagens de cada uma destas abordagens e apresentadas comparações entre ambas. Estes dois formatos de abordagem aos Projectos correspondem também aos dois maiores formatos existentes no mercado, de acordo com o inquérito elaborado neste trabalho.

No capítulo 3 é apresentado o estado da arte ao nível internacional e também em Portugal. São apresentados diferentes estudos disponíveis no mercado, que abrangem áreas da Gestão de Projecto. São expostos casos específicos, de linhas de pensamento, sobre fases integrantes do ciclo de vida de um Projecto.

No capítulo 4 são apresentados os resultados da pesquisa. Esse tratamento foi dividido em três grandes grupos, em função da dimensão das empresas entrevistadas. Deste modo, foram extraídos resultados comparativos entre empresas de dimensão semelhante e os resultados totais da população inquirida.

No capítulo 5 estão apresentadas as conclusões de todo o trabalho. São expostas as principais linhas de reflexão, que se podem extrair dos resultados do inquérito. São também apresentadas as dificuldades deste trabalho, bem propostas sobre possíveis pesquisas futuras, dentro desta área.

## 2. Fundamentos da Gestão de Projecto

### 2.1. Breve história da Gestão de Projecto

A História da Gestão de Projecto confunde-se com a própria história do Homem e acompanha-a desde os primeiros tempos, sobretudo desde que o homem se fixou, tornando-se agricultor e executando pequenas construções.

Segundo Martín, (2008), gerir vem do latim *gerere* e significa administrar, dirigir. De uma forma rudimentar, a Gestão de Projecto tem o seu início no momento em que o homem pensa na realização de uma qualquer construção, um simples altar de veneração, uma cabana, ou um túmulo. Quando toma a decisão sobre a sua execução, vê-se na necessidade de pensar nas formas que o conduzirão à sua realização. É necessário pensar, mesmo que de uma forma simples, nas diversas etapas que permitem atingir o produto final pretendido. Deste modo, tem que determinar o local de execução, imaginar um formato final, reunir os materiais necessários, reunir os meios humanos para a sua concretização, e finalmente realizar o produto planeado. A reunião deste conjunto de elementos forma uma primeira ideia de Gestão do Projecto, de uma forma muito simples. O Projecto constitui então a realização do produto desde que é pensado e a Gestão é a forma de organização que o suporta e torna possível.

Paralelamente, a partir do momento em que o homem se tornou sedentário e se dedicou ao cultivo da terra, passou a ter necessidade de saber a data exacta de recolha dos produtos, criando um calendário, baseado nas fases da lua, garantindo também que as colheitas passariam a ser feitas na data correcta (Process Quality Associates, 2006). Estes dois exemplos serão talvez as primeiras formas de planeamento existentes, com o objectivo de alcançar um maior sucesso na actividade delineada.

A Gestão de Projecto, está intimamente ligada ao ser humano, inserido num modelo de sociedade organizada e realizadora desde os primeiros tempos.

Outro exemplo remoto de Gestão de Projecto situa-se nos empreendimentos militares. Desde muito cedo, que as sociedades se organizaram com a existência de equipas militares, com as quais se efectuavam invasões a territórios vizinhos, ou a defesa do seu próprio território. Será razoável pensar que todos os empreendimentos militares carecem de algum planeamento e estudo prévio, quanto ao estabelecimento do número de homens, logística de abastecimentos, equipamentos militares a utilizar entre outros, levando a uma objectiva necessidade de suporte de Gestão, desde tempos remotos.

Desde as primeiras civilizações, que são organizados acontecimentos, envolvendo uma necessidade de planeamento e Gestão dos processos. São exemplos destes acontecimentos, as organizações de carácter desportivo ou festivo, com necessidade de um prévio estudo dos acontecimentos, e o estabelecimento de um plano de orientação.

No entanto, a Gestão de Projecto, próxima da que existe actualmente, teve os seus maiores desenvolvimentos no último século. Henry Laurence Gantt, (1861-1919) desenvolveu os gráficos de Gantt por volta do ano de 1910, criando um sistema de planeamento hoje adoptado de forma generalizada por vários sectores. Os denominados gráficos de Gantt e outros por ele criados, permitiram desenvolver de forma simples e prática o controlo de prazos dos Projectos, sabendo em cada instante se o Projecto está dentro do prazo ou tem um desfasamento sobre o previsto. Henry Fayol (1841-1925) é juntamente com Gantt considerado co-responsável pelo desenvolvimento da moderna Gestão de Projecto. A teoria hoje denominada Fayolismo constitui a primeira indicação detalhada de uma teoria de Gestão, constituída por cinco funções. Planeamento, organização, comando, coordenação e controlo (Wikipedia).

De acordo com Lock, (2007), até ao ano de 1900 não existia um reconhecimento da Gestão de Projecto enquanto profissão. Bom senso, determinação, trabalho

esforçado (algumas vezes com o custo da saúde do próprio pessoal) usualmente conseguiram que o trabalho fosse executado.

A Gestão de Projecto como a conhecemos hoje, teve as suas raízes na segunda guerra mundial e foi desenvolvida num número limitado de indústrias nos anos 1950s, 1960s e 1970s.

Segundo Lock, (2007) a partir dos anos 1980, o desenvolvimento da Gestão de Projecto passou a estar intimamente ligado ao desenvolvimento informático. Actividades como a reformulação de planeamentos deixaram de ser uma tarefa impraticável, especialmente em grandes Projectos, para passarem a ser rápidas e fáceis. A profissão de gestor de Projecto, passou a ver o seu papel ser reconhecido. O desenvolvimento do software de Gestão, tornou o seu uso mais fácil e também mais disponível, em qualquer lugar e com e equipamentos mais pequenos.

De acordo com Cooke-Davies, Arzymanow (2002), nas últimas décadas, a procura de gestores de Projecto tem crescido num grande número de indústrias, nomeadamente nas indústrias farmacêutica e automóvel. A Gestão de Projecto passou a assumir um papel importante, um factor de sucesso da própria Gestão. A criação de estratégias, planeamentos, controlo de execução passou a assumir um papel mais relevante. A estratégia e o planeamento estratégico deixaram de ser rituais da chuva conforme refere Cohen, Graham, (2002), e passaram a assumir o papel que lhe compete.

Actualmente a Gestão de Projecto, está muito difundida sendo promovida, desenvolvida e divulgada por organizações internacionais, como é exemplo a PMI - Project Management Institute e a IPMA – International Project Management Association. Nos eventos de âmbito internacional promovidos por estas organizações são partilhadas experiências, apresentados novos trabalhos assim como pesquisas efectuadas na área.

Também em Portugal existe uma associação, a APOGEP - Associação Portuguesa de Gestão de Projectos, que além de congregar os Gestores de Projecto, faz a certificação de quadros técnicos para a Gestão de Projectos.

## **2.2. Conceitos de Gestão de Projecto**

A Gestão de Projecto constitui uma forma de abordagem e condução de diferentes actividades que levam à sua conclusão dentro dos objectivos preconizados. O Projecto ou empreendimento é um percurso que vai desde uma ideia, que constitui a sua génese, até ao balanço final dos objectivos pretendidos, de acordo com Martin, (2008).

A Gestão de Projecto é uma disciplina que pretende estabelecer um conjunto de normas de organização e boa execução, com vista à obtenção de um produto final, previamente estabelecido. É uma forma de Gestão aplicada em muitas indústrias e que tem sido amplamente estudada. A bibliografia existente neste campo é portanto muito vasta, pelo que se têm desenvolvido muitas abordagens teóricas, estudos de casos particulares e análises das várias fases que compõem um Projecto em diversos enquadramentos.

A título de exemplo, pode referir-se para a área da construção civil, a ASCE – American Society of Civil Engineers que dispõe de publicações periódicas, assim como livros dedicados à Gestão de Projectos.

Assim se actualmente se pretender abordar a Gestão de um Projecto específico, por exemplo de promoção imobiliária, será fácil encontrarmos bases teóricas bem como casos práticos relativos ao seu ciclo de vida. Seria portanto, relativamente acessível em qualquer situação específica aderir a um dos modelos teóricos de Gestão, adoptando um conjunto de práticas adaptadas às características disponíveis do Projecto. Importa em primeiro lugar, esclarecer a definição de Projecto. A bibliografia existente permite efectuar um levantamento das diferentes definições de

Projecto, actualmente publicadas. A comparação entre essas definições, apresentada na Tabela 1, torna perceptível esse conceito, ao mesmo tempo que nos permite extrair, os principais elementos que se enquadram no caso em estudo, da promoção imobiliária. A selecção destes autores, de entre os consultados, prende-se com a sua adequação ao sector da promoção imobiliária.

Não está no âmbito deste trabalho, o desenvolvimento de uma nova teoria de definição de Projecto, mas sim a procura, dentro das definições existentes, daquela que mais se enquadra na área específica em estudo, ou seja, a promoção imobiliária.

## Capitulo 2.2 Conceitos de Gestão de Projecto

Tabela comparativa de definições de Projecto						
Titulo	Miguel (2006)	Martín (2008)	Brand (1998)	Reiss (2007)	Heldman (2005)	Gido (2006)
<b>Organização temporal</b>	Sequência de actividades	Percurso desde uma ideia até ao balanço final dos objectivos pretendidos			Início bem definido	Esforço único para atingir um objectivo específico
<b>Unicidade dos Projectos</b>	Actividades únicas	Trabalho não repetitivo	Carácter não repetitivo	Sem repetição	Temporário por natureza. Produz um só produto ou serviço	Tarefas não repetitivas que precisam de ser cumpridas numa sequencia
<b>Complexidade</b>	Actividades complexas e interligadas	Volume e complexidade consideráveis	Operação de envergadura e complexidade notáveis	Criar mudança		Tarefas inter-relacionadas
<b>Objectivos</b>	Com um objectivo	Com objectivos precisos		Um objectivo claro		Objectivo bem definido
<b>Restrições temporais</b>	De conclusão num período de tempo	Investimentos e prazos prefixados		Uma escala de tempo fixa	Encerramento definido por critérios específicos. Têm início e fim definidos	Tem um esquema de tempo específico ou uma vida finita
<b>Restrições económicas</b>	Dispondo de um orçamento	Com objectivos de custo				Utilização eficaz dos recursos
<b>Questões técnicas</b>	De acordo com uma especificação	De acordo com especificações				
<b>Questões organizacionais</b>		Executado por vários depart. de uma empresa		Uma equipa de pessoas		
<b>Recursos</b>		Pode ser efectuado com recurso a terceiros			Recursos exclusivos para o Projecto	Utiliza vários recursos para realizar tarefas
<b>Riscos</b>			Encontra-se sujeita a influências externas			Envolve um grau de incerteza

Tabela 1 – Comparação entre definições de Projecto

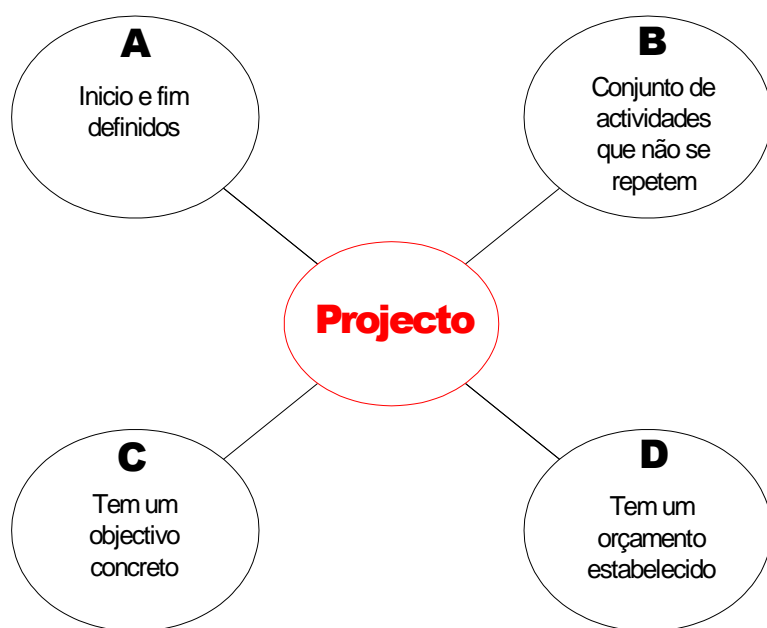


A análise da Tabela 1, permite compreender um conjunto de elementos, de concordância entre os autores, que conduzem a uma definição de Projecto. Esta definição, aplicável a todos os sectores onde se pretenda levar a cabo a execução de um Projecto, pode naturalmente ser adoptada no caso particular da actividade de promoção imobiliária. Pese embora a enorme diversidade de empresas de promoção imobiliária, em termos de volume de trabalho, nenhuma está isenta da necessidade de organizar os seus Projectos de uma forma eficaz.

Existe então, um conjunto de características nos Projectos, que são comuns a todas as empresas, independentemente da sua dimensão. A execução de Projectos constitui o denominador comum a todas as empresas de promoção imobiliária, pelo que alguma metodologia de suporte deve ser implementada, no sentido da obtenção do seu sucesso final.

A partir da Tabela 1, que reúne um conjunto de elementos comuns ao conceito de Projecto, podemos extrair as principais características da sua definição, que melhor se enquadram na promoção imobiliária.

Assim, pode afirmar-se que um Projecto imobiliário assenta sempre em quatro pilares básicos. São eles o início e fim definidos, a constituição por um conjunto de actividades que não se repetem, a existência de um objectivo concreto e dispor de um orçamento estabelecido. Esses quatro pilares, apresentados na Figura 1, são transversais a todos os Projectos na área imobiliária, independentemente das suas características ou dimensão, mas poderão não ter correspondência em Projectos de outros sectores, nomeadamente em indústrias farmacêuticas ou automóvel.



**Figura 1 - Pilares fundamentais do Projecto**

**A – Início e fim definido** – Num Projecto de promoção imobiliária, na óptica do promotor, a definição do seu início e fim, correspondem a dois períodos muito precisos. O primeiro período corresponde ao momento em que é tomada a decisão de iniciar o investimento, eventualmente antes mesmo da aquisição de um bem patrimonial <sup>1</sup>e o segundo corresponde ao fim do período de garantia do produto final. A definição do seu início e fim, de uma forma objectiva, dando uma ênfase especial à data de conclusão, é uma das marcas fundamentais de qualquer Projecto.

O início fica necessariamente definido quando o investidor toma a decisão de desencadear o investimento, decorrente ou conducente da aquisição de um activo. Essa decisão, promove a realização de todo um conjunto de actividades, que levam à concretização de um produto específico.

---

<sup>1</sup> Pode ser uma coisa ou outra – antes ou depois da aquisição do bem patrimonial

A definição da data de finalização do Projecto, momento a partir do qual cessam todas as suas actividades, significa que a partir dessa data não haverá disponibilização de mais recursos para aquele Projecto. Uma das características da data de finalização do Projecto é a de constituir uma meta sempre presente em toda a equipa de Gestão do próprio Projecto, como um dos marcos fundamentais para o seu sucesso.

Tomando como exemplo, a realização de um Projecto envolvendo a construção de um edifício, construído a partir da existência de um terreno, o início do Projecto processa-se na data em que o investidor decide dar início ao processo de investimento naquele activo. A sua conclusão processar-se-á no dia de término do período de garantia. Entre estes dois períodos, está todo o conjunto de actividades, que levam à sua realização, que no todo constituem o designado Projecto.

Assim o Projecto está perfeitamente definido no tempo, não havendo dúvidas à fixação do seu período de actividade. Estes instantes não são alvo de subjectividade, ou dependentes de factores menos claros, mas são definidos dentro de parâmetros muito concretos e reais. São marcos comuns a todo o tipo de Projectos, independentemente da sua dimensão, localização ou características específicas e independentes da dimensão da empresa que o vai executar.

Se o início de um Projecto está definido, interligado por exemplo com uma decisão de aquisição ou um investimento, o seu fim deve ser alvo de um estudo, no período que se segue imediatamente a essa mesma decisão. Esse instante de conclusão, irá acontecer independentemente da sua previsão, mas deverá acontecer de acordo com a previsão, a bem do sucesso do próprio Projecto. Não deve ser deixada à contingência de um desenvolvimento menos planeado, sujeito as vicissitudes do percurso, ou influenciada exclusivamente por factores externos, surgidos no período de vida útil do Projecto. Como é referido, no capítulo de desenvolvimento de considerações sobre o planeamento do Projecto, a fixação desta data de conclusão, deve ser um objectivo adquirido na fase inicial do Projecto. Embora possa ocorrer

um desfasamento, entre a data fixada como objectivo e a real conclusão, ela deverá acontecer na sua proximidade, tanto quanto possível.

Em conclusão, pode afirmar-se que o início e fim definidos de um Projecto são características inerentes ao próprio Projecto, universais a todos eles e assumem um elevado grau de importância, para o seu sucesso.

***B - Conjunto de actividades que não se repetem*** – Este marco de unicidade é uma característica transversal a todos os Projectos. Um Projecto desenvolve-se numa sequência evolutiva de actividades interligadas entre si. O carácter evolutivo das actividades de um Projecto, dependente de um conjunto de factores externos e internos, confere-lhe esta característica muito específica de não repetição que o diferencia de outras actividades.

De acordo com Martín, (2008), a existência de Projectos muito semelhantes não invalida esta situação, uma vez que se darão sempre circunstâncias de tempo, de lugar ou de detalhe, que marcarão as diferenças relativamente a um processo de produção continua.

No entanto, a sua execução pode conter processos com carácter industrial e/ou repetitivo. Apesar disso, a Gestão de todo o Projecto, assim como as actividades principais que o compõem, constituem uma sequência irrepitível, rumo a um objectivo singular previamente estabelecido.

Apesar desta característica de unicidade, novos Projectos carregam o peso e beneficiam das experiências anteriores, geram melhorias nos procedimentos comuns, mas não reproduzem as actividades dos anteriores Projectos.

A não reprodução de actividades pode constituir uma oportunidade na melhoria das práticas e um desafio permanente, e significar também uma adaptação na transposição de experiências semelhantes, adaptadas às novas circunstâncias.

Como consequência desta característica de unicidade é clara uma maior necessidade de investimento na sua preparação, revisão e estruturação. Criar uma

maior previsibilidade no curso das actividades, vai torná-las mais controláveis e mais facilmente exequíveis, dentro dos padrões requeridos.

**C – Tem um objectivo concreto** – De acordo com Martín, (2008), o objectivo de um Projecto é sempre a concretização de uma ideia, um desejo ou a satisfação de uma necessidade. No âmbito da promoção imobiliária, o objectivo de um Projecto, é a realização de um produto imobiliário específico com o fim de criar valor. Existe uma grande variedade de âmbitos nos quais a promoção imobiliária pode criar valor, desde o económico, ao social, cultural, ou mesmo ambiental.

O produto final destina-se a um cliente previamente definido e a sua execução obedece a determinados padrões, características e especificações. Assim, para a concretização do objectivo de qualquer Projecto deve estar previamente estabelecido o conjunto de características que definem o resultado final, o produto, nas quais o Projecto se insere. A sua realização integrada em determinadas especificações técnicas, padrões de custo, prazo e qualidade, deve ser criteriosamente gerido de modo a obter o seu sucesso final.

Segundo a Ordem dos Engenheiros, na sua recomendação de Setembro de 2006, o sucesso de um empreendimento, traduzido no cumprimento do contrato, sem desvios, e satisfazendo os objectivos previamente definidos, depende: da definição rigorosa do que o dono de obra pretende, da forma como o Projecto conseguir traduzir o programa preliminar, da capacidade da empresa de construção em transformar um Projecto numa obra e, não menos importante, do modo como o dono de obra conseguir implementar um sistema integrado de Gestão de todo o processo. Esta recomendação, dirigida a Projectos de obras públicas, pode ser transposta para os Projectos na área imobiliária, na medida em que ambas partilham do denominador comum, da necessidade de satisfação de objectivos.

O objectivo é definido no ponto de partida do Projecto e deve ser incutido a toda a equipa de Gestão, assim como todas as restantes entidades envolvidas na sua

realização. Todos os intervenientes nos processos de coordenação ou Gestão do Projecto devem estar inteirados dos seus objectivos. Só deste modo pode existir uma confluência de esforços na sua obtenção.

A definição do objectivo central, no ponto de partida do Projecto, permite que a execução seja perfeitamente integrada dentro dessa definição, não proporcionando margem para alterações ou indefinições geradoras de eventuais faltas de enquadramento da equipa.

Segundo Duffy, (2006), o objectivo é definido pelo promotor, de acordo com dados de mercado e enquadrado com o património existente, ou a adquirir. Ao definir um objectivo deve-se ter em mente que ele deverá ser específico, mensurável, expresso por acções, realista e com prazo de execução.

A existência de estudos de mercado permite efectuar a integração dos objectivos do Projecto, dentro dos parâmetros de procura nesse mesmo mercado, reduzindo a sua dependência de factores externos. O objectivo de cada Projecto imobiliário, deve então ser definido para cada momento específico do mercado dentro das datas de colocação previstas pelo planeamento. Iniciar um Projecto, sem definir o seu objectivo significa incrementar o risco de insucesso final. Segundo Duffy, (2008), o sucesso ou fracasso do Projecto será determinado pela extensão com que se realizam os seus objectivos. Quanto mais explicitamente estes forem definidos desde o início, menos divergência haverá quanto ao grau em que foram executados.

***D – Tem um orçamento estabelecido*** – o estabelecimento de um orçamento para a execução do Projecto constitui antes de mais uma base que permite a sua realização dentro dos parâmetros de rendibilidades estabelecidos. A sua existência pressupõe uma prévia definição dos objectivos do Projecto e o seu consequente horizonte temporal.

De acordo com Roldão, (2007) a eficácia de uma organização depende frequentemente da sua capacidade de estimar custos e, no caso de se tratar de uma organização de Gestão de Projecto envolvendo concepção, o grau de incerteza e risco é ainda maior. Com efeito, uma organização não pode sobreviver se estimar custos que originam perda.

A elaboração desta estimativa deve ser feita no início de cada Projecto, de modo a conter todas as actividades até ao fim do período de garantia. Esse orçamento passa por diversas fases de evolução durante o ciclo de vida de cada Projecto. Iniciar-se-á sob uma forma de estimativa contendo apenas as principais actividades que compõem o Projecto, seguindo-se um aumento nos níveis de pormenorização. Segundo Roldão (2007), o orçamento tem que ser formulado e reformulado à medida que o Projecto evolui e que vão sendo conhecidos detalhes que influenciam o estado de evolução. Começam de uma perspectiva ampla, para níveis sucessivamente mais restritos, com maior nível de detalhe.

De acordo com Duffy, (2006) o orçamento deve traduzir o que foi planeado em valores mensuráveis que indicam o custo dos recursos necessários e o retorno previsto ao longo de determinado período. Na sua constituição inclui os custos de Gestão do próprio Projecto, da execução dos Projectos geral e de especialidades, dos processos de licenciamentos quando existem, os custos de produção enquanto realização do produto, os custos de fiscalização, os custos com a comercialização e custos de assistência, durante o período de garantia.

A realização de um orçamento corresponde a uma importante ferramenta para o controlo da execução de todo o Projecto, não podendo excluir nenhuma actividade, independentemente do maior grau de dificuldade da sua determinação.

A existência de um historial relativo a Projectos executados pode ajudar à constituição de uma base de dados, para definir estimativas dos parâmetros de custos, nomeadamente das rubricas de maior grau de subjectividade. Como

exemplos podem apontar-se de custos unitários de construção e os custos de licenciamentos.

Estes quatro vectores fundamentais constituem os pilares do Projecto. As características de um início e fim definidos, da existência de conjunto de actividades que não se repetem, à presença de um objectivo concreto e à existência de um orçamento, definem as bases sobre as quais assentam a execução de um Projecto imobiliário. Constituem os seus parâmetros de organização fundamentais, que tornam o Projecto passível de cumprir os objectivos do investidor.

De acordo com Lock, (2007), o objectivo da Gestão de Projecto, é o de prever o maior número possível de problemas, de planear, de organizar e controlar as actividades, de modo a que os Projectos se completem com sucesso a despeito de todos os riscos. O Gestor de Projecto é a entidade que centraliza toda esta actividade.

O Gestor de um Projecto é o responsável, sozinho ou através de uma equipa, pela realização de todo o Projecto, de uma forma em que este obtenha o sucesso esperado, ou seja, cumpra os objectivos delineados. Segundo Reiss, (2007) o Gestor de Projecto faz a abordagem de forma a atingir um objectivo claro de forma rápida e eficiente. Deve ter o pensamento no futuro planeando os acontecimentos que estão distantes no tempo.

A existência de um gestor de Projecto, opõe-se a uma ideia de navegação sem uma rota previamente definida, ou seja, ele orienta uma navegação com o estabelecimento prévio do percurso, controlando em cada momento a sua posição e garantindo que pequenos desvios de não o impedem de atingir o porto, na data estabelecida e nas condições previamente acordadas.



Segundo Reiss, (2007), Figura 2, a soma dos dois componentes formados pelo planeamento com a Gestão, definem o gestor de Projecto, colocando então estes dois atributos como primordiais da sua actuação.

**management**  
**+ planning**  

---

**project management**

**Figura 2 – Gestor de Projecto segundo Reiss, (2007)**

### **2.3. As fases de um Projecto**

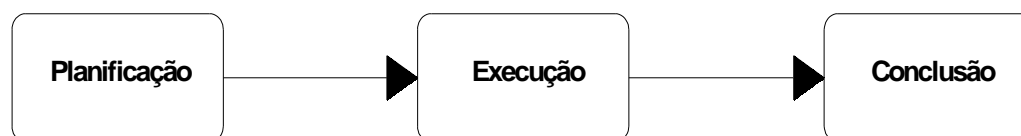
Um Projecto é constituído por um conjunto de actividades, que decorrem ao longo do seu período de vida útil. Independentemente do seu número podem-se naturalmente reunir em conjuntos mais restritos que constituem as suas principais fases de execução.

Um grande número de autores reúne as fases dos Projectos em grandes grupos principais. A Tabela 2 expõe algumas destas perspectivas, cuja caracterização das fases de um Projecto pode ser melhor aplicada no sector da promoção imobiliária.

As fases de um Projecto segundo alguns autores					
Miguel (2006)	Martín (2008)	Brand (1998)	Lock (2007)	Gido (2006)	Miguel (2006)
Fase conceptual	Preparação		Definição	Identificar a necessidade	Concepção
Fase de planeamento		Planificação	Preparação e planeamento	Desenvolver uma solução proposta	Identificação
Fase de testes			Projectos		Preparação
Fase de implementação	Execução	Execução	Aquisições	Executar	Implementação
	Exploração	Entrega	Realização Conclusão e entrega	Concluir	Operação

**Tabela 2 - Fases de um Projecto**

A partir da Tabela 2 pode-se adoptar o modelo que melhor se enquadra no caso em questão na área da promoção imobiliária. Segundo Brand, (1998), são elas a planificação, a execução e a conclusão, conforme documentado na Figura 3.



**Figura 3 – Fases principais de um Projecto**

**2.3.1. Planificação** – a planificação de um Projecto define todas as formas de Gestão a implementar no seu percurso. Planificar um Projecto é muito mais que a elaboração de um plano formal de actividades. Significa a criação de uma estratégia de execução integral e integrada, o estabelecimento do conjunto de moldes, sob os quais se vai efectuar a desenvolvimento do Projecto, criando a sua organização. A planificação baseia-se na estratégia. De acordo com Raynal, (1996), a estratégia, enquanto conceito, é a arte de coordenar os meios para alcançar um objectivo.

Constitui portanto, o melhor investimento que se pode efectuar, para a obtenção dos objectivos previstos. De acordo com Brand, (2008), não é exagero dizer que o êxito ou o fracasso de um Projecto se forja principalmente nestas fases preparatórias que algumas pessoas tendem a menosprezar, inquietas por verem resultados de uma forma excessivamente rápida.

Conforme ilustrado na Figura 4, a fase de planificação de um Projecto imobiliário, corresponde à definição de um conjunto de parâmetros, que passam pela definição do seu modelo de Gestão, à criação da equipa e respectiva atribuição de responsabilidades, à caracterização do produto final, à elaboração do orçamento e do planeamento de todo o Projecto, ao estabelecimento da estratégia de construção e fiscalização do imóvel, à estratégia de comercialização e à criação da estratégia de assistência pós-venda.

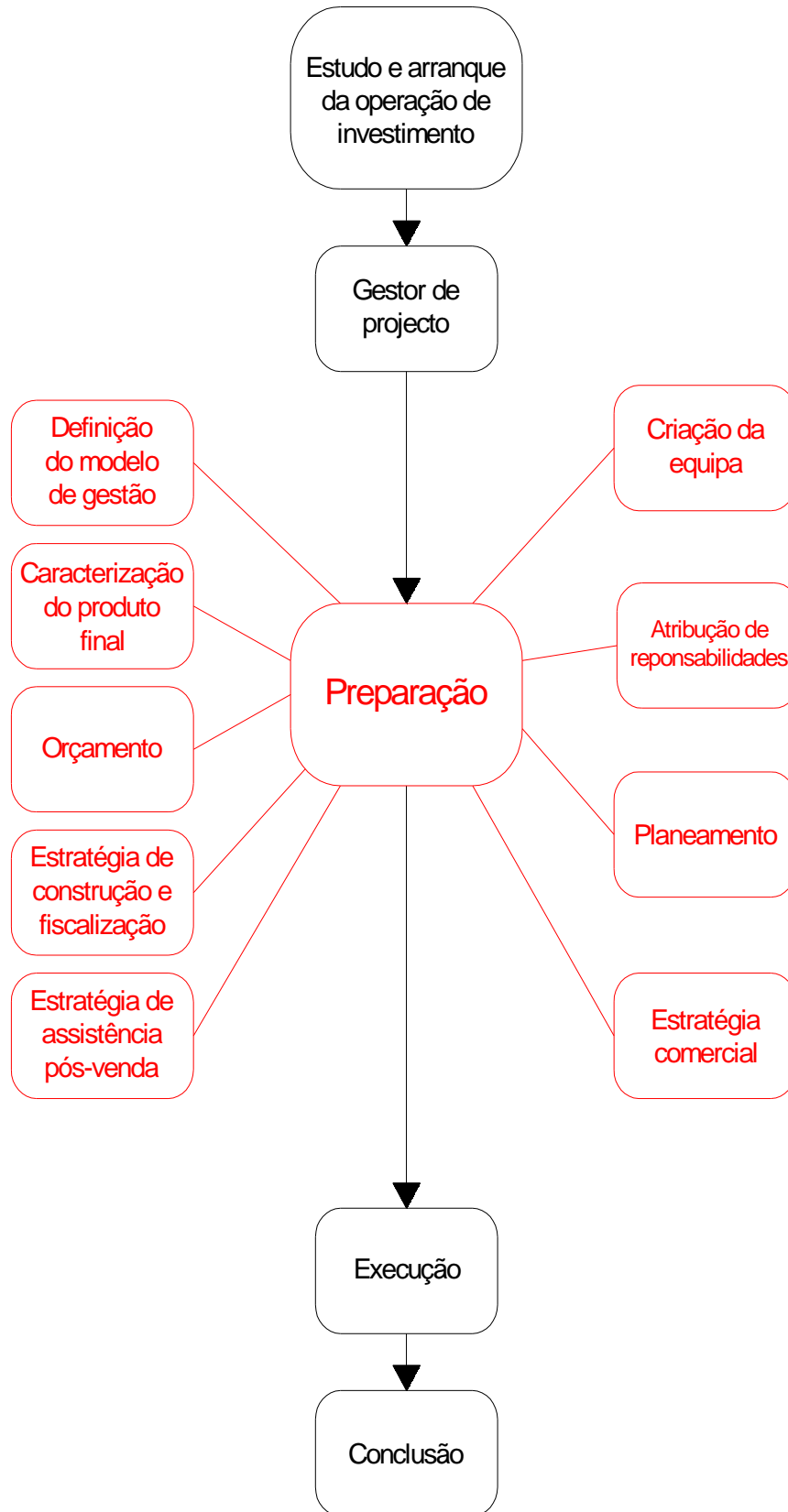
O estabelecimento de todas as políticas de actuação, nas áreas mencionadas, antes de iniciar a sua execução, é um investimento da maior importância. Apesar da característica de não repetição de actividades, inerente aos Projectos, existe um enorme potencial de previsão e antecipação de soluções, para os obstáculos que irão surgir no decurso do Projecto.

De acordo com Angelides, (1999), quanto maior for o número de decisões e definições tomadas na fase de preparação, melhor será o número de ocorrências imprevisíveis, com reflexos nos custos e prazo final do Projecto. Cada Projecto move-se num círculo de vida, ou seja uma série de fases desde a concepção até à conclusão. Um grande investimento na fase preparatória pode ser um redutor de crises durante o seu percurso, com implicações a vários níveis, incluindo na qualidade do produto final. A

qualidade é garantida no planeamento e na produção do produto e não após a execução através da inspecção.

Planear um Projecto imobiliário, significa antes de mais efectuar o estudo de um conjunto de actividades, que resumem a estratégia de abordagem a todo o Projecto, delimitando os seus contornos, definindo a sua forma de concretização.

Na Figura 4, apresenta-se um diagrama que sintetiza esta realidade, para o caso específico dos empreendimentos imobiliários.



**Figura 4 - As fases de um Projecto e as actividades da sua preparação**

Segundo Martín, (2008), uma preparação cuidada será certamente demorada e provavelmente onerosa, mas certamente que a fase seguinte, a execução, irá beneficiar integralmente desse maior esforço inicial, compensando-o em larga medida.

A preparação de um Projecto é uma etapa crucial de todo o processo que se decompõe então nas seguintes actividades:

**A - Definição dos modelos de Gestão** – esta definição prende-se com a abordagem à sua execução, em função das suas características ou localização geográfica. Está directamente dependente da dimensão da empresa, do seu corpo técnico assim como da dimensão e características do Projecto. Estes são alguns dos factores, que podem condicionar uma abordagem de Gestão diferente a cada Projecto.

Induzir em primeiro lugar a definição da responsabilidade pela Gestão. Uma Gestão com meios próprios, ou através do recurso a parceiros externos. Uma Gestão centralizada e sob a alçada de um único responsável, ou repartida por vários sectores, sujeitos a uma coordenação conjunta.

A definição do modelo de Gestão pretende criar a própria estrutura de Gestão, bem como as suas principais orientações de execução e controlo do Projecto. É nesta fase que pode ser estabelecida a forma de abordagem a cada uma das etapas principais do Projecto.

Este formato de abordagem opõe-se a um percurso de resolução casuística perante o surgimento de necessidades e problemas circunstanciais, cujas respostas são encontradas numa posição condicionada, sem o distanciamento que por vezes é necessário. Nestas situações surgem respostas influenciadas pela pressão do prazo e do actual envolvimento no processo, nem sempre com bons resultados.

**B - Caracterização do produto final** – nesta fase de preparação do Projecto, importa efectuar uma definição exacta do produto final, que se pretende alcançar.

Segundo Lock, (2007), trata-se de efectuar uma transição do programa base para o Projecto de execução assumido pelo Dono de Obra e pelo gestor de Projecto, no sentido de efectuar todas as definições necessárias à prossecução do Projecto. A definição inicial do Projecto deve ser estabelecida de forma clara, documentada e percebida. O Projecto tem que ser definido exactamente e de forma completa antes de ser iniciado.

Se numa fase inicial de decisão do investimento, são delimitados os parâmetros genéricos do Projecto, nomeadamente o mercado alvo, as áreas aproximadas e as tipologias a considerar, nesta fase, assume uma maior importância a concretização da pormenorização mais efectiva do produto a realizar.

Tendo presente a estimativa orçamental existente, bem como a definição genérica do produto, importa detalhar o conjunto das características funcionais e construtivas do imóvel, bem como nos padrões de qualidade a implementar.

Em termos práticos, devem ser concretizadas as áreas, assim como o nível de materiais e equipamentos a aplicar. Devem ser definidos os elementos que permitam efectuar os Projectos de especialidades, incluindo a decoração.

A importância de efectuar esta pormenorização nesta fase prende-se com uma política de preparação de todo o Projecto antes de se iniciar a execução. O seu esclarecimento mobiliza a equipa para os objectivos preconizados, não suscitando dúvidas durante o percurso de execução. Por outro lado, a relação entre o cliente e gestor de Projecto torna-se menos susceptível de equívocos, na medida em que ambos estão sintonizados com o produto a obter.

Permite ainda, que o gestor de Projecto inicie em conjunto com a sua equipa, o esforço de gerir os recursos de uma forma optimizada para alcançar o produto sem incertezas relevantes a este nível.

**C - Criação da equipa** – De acordo com Gido, Clements, (2006), uma equipa de Projecto é mais do que um grupo de pessoas designadas para trabalhar num Projecto. Uma equipa de Projecto é um grupo de pessoas interdependentes que trabalham em cooperação para alcançar o objectivo preconizado para o Projecto.

A criação de uma equipa irá afectar os técnicos existentes, ou recrutar novos elementos, que permitam reunir as competências necessárias à realização do Projecto. Definidos que estão os objectivos do Projecto, importa agregar a equipa em seu redor mobilizando os seus elementos para a obtenção do sucesso final do próprio Projecto. A equipa deve ser criada nesta fase e consciencializada para os conceitos definidos para o Projecto. Ao dar conhecimento do Projecto aos futuros intervenientes, enquadra-os nos resultados a alcançar, logo na génese do Projecto, contribuindo para a sua participação de uma forma mais motivada. Segundo Roldão, (2007), no momento da formação da equipa é da maior importância a definição de regras que a regulem, para que exista uma compreensão comum dos processos estabelecidos para atingir os objectivos gerais e particulares que orientam o Projecto, de maneira que as pessoas sejam motivadas e cooperem com vista a um fim comum.

Importa ainda definir os modelos de comunicação entre os elementos da equipa do Projecto, implementando reuniões gerais ou temáticas com periodicidade regular. Essas reuniões assumem elevada importância na manutenção de um nível elevado de pressão sobre os objectivos a atingir, bem como da actualização de informação sobre a execução geral e particular do Projecto.

Estes procedimentos permitem evitar futuras descoordenações entre intervenientes, bem como desfasamentos em relação ao objectivo comum. Permitem ainda, a realização coordenada do Projecto.



**D - Atribuição de responsabilidades** – criação de uma matriz de responsabilidades, definidora das competências individuais da equipa que vai realizar o Projecto. Segundo Gido, Clements, (2006), a matriz de responsabilidades é uma ferramenta útil, já que enfatiza quem é responsável por cada item de trabalho e mostra o papel de cada pessoa na realização do Projecto global.

A elaboração da matriz evita sobreposição de funções, reduz potenciais descoordenações e esclarece em cada momento os limites de actuação. Permite ainda o contacto adequado entre diferentes competências, sem eventuais dúvidas nos campos de actuação.

A sua criação, nesta fase de preparação do Projecto, permite o enquadramento dos intervenientes imediatos, mas também enquadra os intervenientes futuros, conferindo a estes últimos uma mais fácil integração. A sua definição numa fase inicial contribui para a mobilização de todos os participantes desde o primeiro momento, mesmo os que irão exercer a sua actividade em fases mais adiantadas do Projecto.

**E - Elaboração do planeamento** – De acordo com Martin, (2008), o planeamento é o conjunto de acções destinadas a equacionar caminhos para atingir objectivos, mediante a quantificação e distribuição dos meios, numa perspectiva previsional dinâmica que permite o controlo da evolução. É também uma distribuição criteriosa do trabalho no tempo, com carácter previsional.

Para o sucesso de um Projecto contribui certamente a sua realização dentro do prazo estabelecido. Significa antes de mais que os recursos vão ser mobilizados apenas dentro do período previsto. Segundo Martin, (2008), o prazo de um Projecto é o objectivo que geralmente representa maiores dificuldades na sua consecução e por isso mesmo, deve ser perseguido com o maior afincamento. O

planeamento é a ferramenta que a equipa de Gestão do Projecto dispõe, para que o prazo seja controlado durante o ciclo de vida do Projecto, afectando todos os outros parâmetros, meios, custos, qualidade, etc.

É normal nesta fase a concretização de um planeamento geral simples e sob a forma de um gráfico de barras sintético, contemplando os principais grupos de tarefas do Projecto e as equipas necessárias à sua execução. Deverão ser definidos os tempos de execução e recursos a mobilizar para o conjunto das principais actividades, tais como por exemplo, a elaboração dos Projectos de especialidades, o licenciamento, a construção, a comercialização e o termo do período de garantia. É este plano que transforma o Projecto numa sequência com princípio meio e fim, desprovido de interrupções casuísticas tornando o conjunto de actividades num processo contínuo, com um propósito.

Segundo Roldão, (2007), a este planeamento inicial, suceder-se-ão sucessivas pormenorizações, para cada uma das actividades principais. Planear não é uma tarefa que fique concluída de uma vez para sempre. Pelo contrário há que planear sempre que haja alterações efectivas ou previsíveis. O planeamento geral do Projecto permite ainda o enquadramento da equipa de Gestão dentro de objectivos intercalares, de modo a alcançar a meta final.

Existem nesta fase, actividades com maior grau de dificuldade de atribuição de uma data rigorosa ou de definição de condicionamentos. No entanto, não se poderá deixar de atribuir um objectivo e lutar por ele durante o seu decurso, tomando-o exequível. Não há actividades completamente imprevisíveis, apenas actividades que carecem de maior apoio e estratégia de abordagem, bem como um maior acompanhamento durante o seu decurso. Por exemplo, no caso específico dos licenciamentos, certamente que o aumento de qualidade do Projecto, o aumento do conhecimento da legislação de enquadramento, o seu grau de cumprimento, a redução das alterações, bem como o seu acompanhamento

sistemático e de proximidade com as entidades licenciadoras, terá como efeito o aumento da sua previsibilidade.

A análise periódica dos planeamentos é a acção que o transforma num processo dinâmico.

Os Projectos imobiliários decorrem durante um período de tempo significativo, o que dificulta o seu acompanhamento permanente com base num planeamento integral e com o objectivo final sempre presente. Assim, se esse planeamento for subdividido em planos parcelares, então é possível torná-lo mais presente, no sentido de alcançar um ou vários objectivos específicos.

De acordo com Zita-Viktorsson, Anita, (2006), a importância dos planeamentos não tem apenas relação com a focalização no tempo, mas também porque diferentes actividades têm que ser coordenadas.

**F - Orçamento** – O orçamento corresponde à tarefa de efectuar a delimitação dos custos finais de todo o Projecto. Segundo Miguel, (2006), traduz o desenvolvimento de um cálculo aproximado de custos dos recursos necessários à realização das actividades do Projecto. Constitui a base de execução económica do Projecto, do lado da despesa, presente em todo o seu percurso, tornado objectivo permanente e determinante para o sucesso económico e financeiro do próprio Projecto. De acordo com Lock, (2007), é uma tarefa de extrema importância uma vez que qualquer erro sério pode provocar graves consequências. Sucede em termos temporais à definição da caracterização do produto final, porque incorpora os custos necessários à execução do Projecto, dentro dos padrões previamente definidos.

Nesta fase inicial do ciclo de vida do Projecto, o orçamento é elaborado com base em valores meramente estimativos. Para esse efeito a sua elaboração recorre a bases de dados de referência, internas ou externas. Percorre todo o ciclo de vida do Projecto. Incorpora os custos de Gestão do Projecto, os custos de elaboração

dos Projectos geral e de especialidades, os custos de construção e fiscalização do imóvel, os custos da assistência pós-venda e os custos de comercialização entre outros.

O fecho do orçamento é efectuado com o acordo entre a Gestão do Projecto e o dono de obra, para que o seu desenvolvimento seja feito em perfeita sintonia entre ambos.

**G - Definição da estratégia de construção e fiscalização** – Esta actividade pretende estabelecer os formatos de execução da obra. São três as principais opções disponíveis pelos promotores.

- i. A execução da obra através de meios próprios ou por meio da empresa pertencente ao seu grupo económico;
- ii. A execução através de uma empresa de construção externa e independente, com o recurso a consulta ao mercado;
- iii. As execuções mista através do recurso a empresas externas para a realização de partes da obra, enquanto outras actividades são directamente executadas pelo promotor ou por empresas do grupo.

Em Portugal é comum a actividade de promoção imobiliária ser desenvolvida por entidades que acumulam a actividade de construção. Como adiante se comprova na pesquisa efectuada neste trabalho, existe uma baixa percentagem de promotores imobiliários que recorrem a empresas de construção externas ou independentes. Há pois uma integração entre a produção, o investimento e a promoção numa lógica de integração vertical do todo o ciclo de vida dos Projectos. Outro aspecto é o da execução da fiscalização da obra, enquanto Gestão de cumprimento das expectativas. Sendo o próprio promotor a executar a obra, sem recurso a fiscalização externa, torna-se necessário criar metodologias próprias de controlo, através de meios humanos exclusivos para essa tarefa. Caso contrário

criar-se-á um jogo de difícil equilíbrio, dado o compromisso de conjugação da qualidade com a optimização de custos e o cumprimento dos prazos.

Esta é uma definição estratégica que deve ser considerada pelos promotores, mesmo quando integrem a valência da construção. Permite analisar os eventuais benefícios financeiros que podem advir de uma opção de externalização da construção ou avaliar a competitividade da própria organização nesse campo. Uma adjudicação externa da totalidade da construção pode ainda significar uma melhoria para o promotor na qualidade dos Projectos, uma vez que estes se tornam bases contratuais. Quando a construção é feita pela empresa do próprio promotor, muita da definição de pormenor e detalhe é deixada para depois e centralizada na fase de obra, numa perspectiva mais imediatista e casuística.

As mais recentes experiencias e tendências de Gestão demonstram que esta deve ser uma fase que carece de análise por parte dos promotores e não de definição implícita, meramente por questões de continuidade de metodologias existentes. Sobre a abordagem estratégica aos Projectos, Raynal, (1996), refere que o princípio estratégico, consiste numa linha de orientação que fornecerá uma vantagem decisiva para o alcance de um objectivo.

É importante estabelecer previamente, uma definição das abordagens à execução e à fiscalização dos trabalhos de construção, não deixando que seja o seu decurso a condicionar os acontecimentos. Questões de racionalidade e optimização de custos justificam o seu prévio estabelecimento.

**H - Definição da estratégia comercial e relação com clientes** – Esta actividade consiste no estabelecimento de metodologias de abordagem comercial, assim como relacionamento com clientes nos aspectos técnicos.

A definição da metodologia de abordagem comercial pretende definir os moldes em que essa campanha se irá processar em termos de datas e entidades envolvidas. A sua definição a partir desta fase inicial do Projecto irá despoletar

toda a dinâmica relacionada com os aspectos comerciais. Entre essas actividades situam-se a execução de tarefas importantes de apoio comercial, nomeadamente a construção de andares modelo, eventos entre outras. Permite uma interligação mais eficaz entre a actividade de produção e a de comercialização, na medida em que a fase de execução condiciona as datas chave da comercialização.

A definição do relacionamento com os clientes relativamente a aspectos técnicos serve para definir uma metodologia de abordagem a esta relação entre ambos. Estão em causa aspectos práticos como pedidos de informação, pedidos de alterações nos imóveis, reclamações técnicas, entre outros. A existência de uma política que estabeleça regras de funcionamento, limites e equidade, evita potenciais conflitos e situações dúbias durante o processo de relacionamento.

O seu estabelecimento numa fase precoce do Projecto permite que exista uma sintonização de objectivos entre todos os elementos intervenientes no processo. Esta solução opõe-se a um relacionamento com decisões momentâneas, isentas de estratégia, passíveis de serem desmanteladas pela sua fragilidade, criando inconsistências e conflitos, geradores de imagens negativas para os promotores.

Uma abordagem precoce à política comercial e de relacionamento com os clientes, permite delinear estratégias em função da posição do mercado, criando até cenários de alterações ou excepções para hipóteses de maior ou menor aceitação do produto, mas com uma base definida. Permite fazê-lo com o distanciamento necessário e potencialmente mais isento, criando eventuais soluções de maior razoabilidade.

**I - Definição da abordagem ao período de manutenção/assistência** – Aqui processa-se a definição dos formatos de Gestão da assistência pós-venda.

Um Projecto na área imobiliária termina o seu ciclo de vida no final do período de garantia do imóvel. O Projecto irá consumir recursos próprios até esta data.

Importa então definir antecipadamente os formatos de Gestão desta fase. Essa definição passa desde logo pela efectiva responsabilização contratual dos prestadores de serviços intervenientes na execução do imóvel. Para além dos aspectos contratuais, importa definir também desde logo os meios financeiros, logísticos e humanos a empregar na resposta às assistências, por parte de cada entidade responsável.

Um dos aspectos mais relevantes para efectuar esta definição estratégica nesta fase é o estabelecimento de metodologias de monitorização das assistências. Essa monitorização pode constituir uma ferramenta de trabalho de elevada importância em futuros Projectos. É possível então ter dados sobre as capacidades de resposta, níveis de eficácia à resolução dos problemas, ou índices de repetição de anomalias específicas. Permite ainda, valorizar economicamente esta actividade e esta fase do ciclo de vida, extraíndo daí leituras do seu grau de importância económica, dentro das actividades do Projecto. A sua leitura possibilitará ainda extrair conclusões sobre possíveis alterações a incorporar na construção de futuros Projectos, nomeadamente em metodologias construtivas ou equipamentos. A assistência pós-venda é uma fase extremamente importante para os promotores, na medida em que dela pode depender a sua imagem no mercado, revestindo-se também por isso de importância económica, que vai para além dos custos específicos que lhe estão associados. A necessidade de assistência é obrigatória por lei, importa pois ter capacidade para lhe dar resposta de forma satisfatória. Tal como nos itens anteriores, também neste prevalece a regra da abordagem a uma tarefa previamente preparada e pensada nos seus diferentes aspectos, estabelecendo regras para a sua execução e colocando possíveis cenários a eventuais ocorrências alternativas.

**2.3.2. Execução** – De acordo com Heldman, (2005), a execução é o processo em que se produz o trabalho do Projecto. É nesta fase que se põem em

acção todos os planos elaborados nos processos de planeamento. Num Projecto de promoção imobiliária, a fase de execução, que procede à preparação, corresponde ao período que decorre desde que são iniciados os Projectos de especialidades, continuando pelos licenciamentos, execução da obra, campanhas de comercialização, terminando com o período de garantia do imóvel.

É uma fase de grande dinâmica do Projecto, pelo que deve ser preferencialmente alicerçada numa boa preparação.

Uma das tarefas mais importantes desta fase é obviamente a do controlo do planeamento, permitindo efectuar o posicionamento de cada actividade em cada instante, relativamente ao previsto. É necessário adequar a execução ao plano previamente estabelecido. Deste modo o planeamento torna-se numa ferramenta geradora de acções e não meramente estática.

Segundo Martín, (2008), controlar é a função que trata de recolher e tratar dados que identificam o progresso na evolução real, permitindo estabelecer a sua comparação com o marco de referência previsional.

É portanto nesta fase que se põem em prática as estratégias desenvolvidas na preparação, como base do dinamismo que se pretende imprimir e que os Projectos exigem. A execução inclui a interligação permanente entre as várias fases que a compõem, tornando o Projecto numa sequência contínua de tarefas e não num processo de interrupções.

**2.3.3. Conclusão** – Segundo Brand, (1998), os Projectos estão destinadas a estar concluídos num prazo pré-determinado, culminando na entrega do produto. Esta é uma fase importante não só por representar o final da operação, mas pelas dificuldades que se costumam verificar na prática. A conclusão de um Projecto corresponde ao instante em que cessa o uso dos recursos que lhe estavam determinados.



A existência de uma data de conclusão perfeitamente definida, é uma das definições do próprio Projecto. Constitui um objectivo de extrema importância, para o qual a equipa de Gestão deve estar orientada. Na promoção imobiliária, esta data refere-se ao instante em que termina o período de garantia existente sobre o imóvel, de acordo com os prazos que a legislação ou o contrato estabelece.

Este acontecimento permite desencadear a elaboração de um balanço final que percorra todo o ciclo de vida do Projecto. Um balanço final ao sucesso do próprio Projecto, à concretização dos objectivos estabelecidos, bem como a todas as incidências que ocorreram durante o seu período de vida. A existência desta reflexão final com os todos os intervenientes no processo de Gestão e coordenação do Projecto, podem ser geradores de progressos no conhecimento quer na perspectiva da organização, quer na dos intervenientes do Projecto e permite estabelecer bases de partida para a preparação de Projectos futuros. A fase de preparação de um Projecto pode beneficiar muito com os balanços de Projectos anteriores.

A metodologia agora descrita tem como base inequívoca uma filosofia de preparação dos Projectos. A sua execução deve ser vista como um caminho de estratégias definidas, cujo rumo está definido e não um percurso casuístico de descoberta permanente.

Aumentar o investimento na fase inicial do Projecto constitui portanto a resposta à necessidade de aumentar a sua previsibilidade. Se o Projecto por definição é um conjunto de actividades não repetidas, sujeitas no seu percurso a diferentes factores externos e internos, a sua abordagem sem prévia preparação torna-o mais difícil de enquadrar nos objectivos definidos. Torna-o mais influenciável a esses factores, que

o desviam da rota desejada, obrigando a um maior esforço de reposição dentro da trajectória ideal.

Abordar a preparação do Projecto como a tarefa mais importante de todo o Projecto, estabelecendo estratégias de realização, permite inequivocamente melhorar a sua organização. Evidentemente, que continua a haver um elevado grau de imprevisibilidade nas tarefas de um Projecto, mas será necessariamente muito mais reduzido. A preparação permite que cada interveniente tenha interiorizado a metodologia a empregar na tarefa seguinte.

Importa ainda que a fase de preparação do Projecto veja antecipados cenários e respectivas opções para as diferentes fases do Projecto.

#### **2.4. Duas Formas de Gestão de Projectos**

De acordo com Pavlak, (2004), a Gestão de Projecto constitui antes de mais um desafio para quem a executa, pela constante incerteza que encerra a execução das actividades, fuga a processos rotineiros e acréscimo intensivo de novas experiências que comporta constantemente.

Existirão certamente múltiplas formas de gerir um Projecto, tendo em atenção algumas variáveis relevantes, nomeadamente a dimensão da empresa e dimensão do próprio Projecto, mas há duas correntes dominadoras que podem ser claramente distinguidas.

A Gestão centralizada numa só pessoa, que faz a Gestão de todos os meios necessários à concretização de todo o Projecto e a Gestão dividida pelos membros de uma equipa, com responsáveis pelas diferentes áreas do Projecto mas sem coordenação centralizada.

A realização através do recurso a um Gestor de Projecto é como anteriormente se referiu a forma teoricamente mais reconhecida, sobre o qual recai toda a responsabilidade pelo sucesso do Projecto, a pela liderança de toda a equipa que o

irá produzir. O Gestor de Projecto chama a si toda a coordenação de uma equipa e responde perante o investidor. Dimensiona e gere os meios humanos, necessários à realização do Projecto. Possui uma capacidade de mobilização de uma equipa, em torno dos objectivos parciais e totais.

Um gestor de Projecto, está necessariamente obrigado a deter um elevado grau de conhecimento de todas as fases que percorrem o Projecto, mas é fundamentalmente um gestor de recursos humanos, fortemente motivado e motivador para o resultado final. Tem que ser detentor de uma capacidade de visão global, mas também de futuro, bem como de uma visão de planeamento estratégico. O gestor de Projecto assume a sua execução em continuidade, desde o seu início até à sua conclusão numa organização por Projecto.

Outra das formas de gerir a execução dos Projectos é através de uma equipa conjunta de elementos, responsáveis por coordenar várias fases ou áreas do Projecto, de acordo com a sua especialidade. Nestes casos, há uma Gestão das diferentes fases ou áreas dos Projectos entre estes técnicos, que respondem directamente perante o investidor ou um seu representante. Pressupõe a existência de uma maior coordenação entre os diferentes técnicos. Segundo Gido, (2006), uma equipa de Projecto é mais do que um grupo de pessoas designadas para trabalhar num Projecto. É um grupo de pessoas interdependentes que trabalham em cooperação para alcançar os objectivos do Projecto.

O recurso a uma equipa de Gestão do Projecto poderá beneficiar da experiência e conhecimentos específicos de cada interveniente numa área muito específica sobre a qual detêm um maior domínio, contribuindo portanto, como uma maior valia individual para o todo.

Uma boa Gestão repartida deverá conter uma matriz de responsabilidades. De acordo com Gido, (2006), a matriz de responsabilidades é um método utilizado para exhibir, em forma de tabelas, as pessoas responsáveis pela realização dos itens de trabalho e constitui uma ferramenta muito importante. Segundo, Zita-Viktorsson,

(2006), a existência dessa matriz impede a sobreposição casual de tarefas, bem como eventuais descoordenações que daí possam advir. Esta é uma forma de a empresa utilizar os seus recursos de uma forma eficiente, mas também de partilha de experiências e conhecimentos entre diferentes Projectos. Ainda segundo o mesmo autor, a existência de vários Projectos em simultâneo, quando geridos por uma equipa, pode beneficiar de um aproveitamento de recursos e optimização de tarefas, mas pode ser causadora de perturbações entre Projectos, uma vez que a existência de problemas num Projecto pode afectar outro Projecto.

Um dos aspectos, que pode ter influência na decisão da escolha entre a realização da Gestão, sob a responsabilidade de um gestor, ou de uma equipa é a necessidade de execução de vários Projectos em simultâneo. Conforme se verá no capítulo de resultados ao inquérito, os promotores envolvem-se em larga percentagem na simultaneidade de Projectos. Compreende-se, pela necessidade de preparação de trabalhos futuros, no entanto, estudos existentes vêm levantar algumas questões sobre os seus inconvenientes.

Assim, segundo Engwall, (2003), a partilha de tempo entre vários Projectos, ao nível individual, pode resultar na percepção de trabalho interrompido e fragmentado. Segundo Zita-Viktorsson, (2006), outra das consequências da partilha de tempo entre vários Projectos é a diminuição da competência e a redução de melhorias nas rotinas do trabalho.

Por outro lado implementado um sistema de Gestão do tipo funcional, que possua responsáveis nas diferentes áreas, torna mais viável a sua alocação individual a vários Projectos, permitindo maximizar as suas competências em áreas específicas. A escolha na adopção de um dos sistemas prende-se muitas vezes com as características da própria empresa. Para tornar mais clara as vantagens e desvantagens de cada um dos métodos, foi elaborado o Tabela 3, de comparação entre ambos os sistemas permitindo uma leitura de ambas as metodologias, das suas vantagens e inconvenientes.

<b>Vantagens e inconvenientes de uma Gestão centralizada ou repartida</b>	
<b>Gestão centralizada</b>	<b>Gestão repartida</b>
<b>Vantagens</b>	
Há um único responsável que responde perante todo o processo	Trabalho de equipa ao nível do comando do Projecto interagindo entre várias áreas
Há um gestor único de toda a equipa distribuindo competências e reduzindo hipóteses de sobreposição	Responsáveis especializados em áreas diferentes podem gerar maiores energias
Há uma maior focalização nos objectivos a atingir de prazos e custos	Maior possibilidade de envolvimento em vários Projectos em simultâneo
Há uma visão global do processo a partir do responsável	
Há uma rápida possibilidade de detectar falhas numa parte da equipa e intervir	
<b>Inconvenientes</b>	
A responsabilidade está numa só pessoa	Descoordenação na equipa e de pessoal dependente
Necessidade de agrupar um maior número de conhecimentos numa só pessoa	Dificuldade de responsabilização, ou diluição de responsabilidades
Dependência das capacidades de liderança de uma só pessoa	Sobreposição de tarefas e possibilidade da existência de problemas num Projecto afectando outros
Dificuldade de integração nos parâmetros que a empresa pretende impor	Falhas de comunicação
Maior dificuldade de existência de simultaneidade de Projectos	Perda ou dispersão de informação
	Desconhecimento do impacto de decisões, noutras actividades
	A Interdependência entre actividades gera atrasos

**Tabela 3 – Vantagens e desvantagens da Gestão centralizada versus repartida**

## **2.5. Funções, aptidões e objectivos de um gestor de Projecto**

Segundo Heldman, (2005), algumas das competências mais importantes que um gestor de Projecto necessita são uma excelente comunicação verbal e escrita, boa organização, capacidade geral para gerir, habilidade em negociação e resolução de problemas e capacidade de comunicação interpessoal. No entanto, segundo Lock, (2007), o elemento essencial é a habilidade para motivar pessoas.

Um gestor de Projecto deverá possuir as competências que lhe permitam gerir todos os recursos e atingir o sucesso preconizado para o Projecto. O sucesso de um Projecto é alcançado quando são atingidos os objectivos definidos.

Não necessita portanto de especiais garantias de independência. Pode ser um técnico externo, pode ser um elemento do próprio corpo técnico da organização, desde que corresponda com os conhecimentos e experiência exigidas. A actividade de gestor de Projecto carece de uma formação específica, que permita adquirir as competências necessárias ao exercício da função. Em Portugal, a obtenção de certificação credível para exercer a actividade de gestor de Projecto é atribuída pela Associação Portuguesa de Gestão de Projectos, após aprovação em prova específica.<sup>2</sup>

Segundo Loo, (2000), num estudo efectuado no Reino Unido, de entre as melhores práticas de um Gestor de Projecto estão: Planeamento efectivo do Projecto, e controlo de custos. A execução planeada de todo o Projecto e não só da componente construção, o seu controlo de execução, posicionando-o em cada instante, em relação ao previsto, constituem práticas diferenciadoras da Gestão efectiva tendente à obtenção dos resultados.

Segundo Müller, (2007), citando a Henley Management School a habilidade para a resolução de problemas, orientação para os resultados, enérgico e com capacidade de iniciativa, auto confiança, capacidade de comunicação, habilidade para negociação, encontram-se entre as principais competências de personalidade de um Gestor de Projecto.

Uma vez iniciado o processo de execução de um Projecto, o gestor passará a necessitar de efectuar um controlo da sua execução. O planeamento só é consequente se for suportado pelo controlo permanente, ou seja, a execução dá início ao círculo de monitorizações e análises sucessivas da execução, tomada de medidas e novo planeamento, conforme exemplo da Figura 5, adaptada de Ross, (2007).

---

<sup>2</sup> No entanto há muitos que a não têm

É portanto um processo dinâmico e iterativo. Um processo dinâmico, porque gera acções ao nível da execução e ao nível do planeamento. Iterativo porque obriga à reformulação permanente do planeamento.

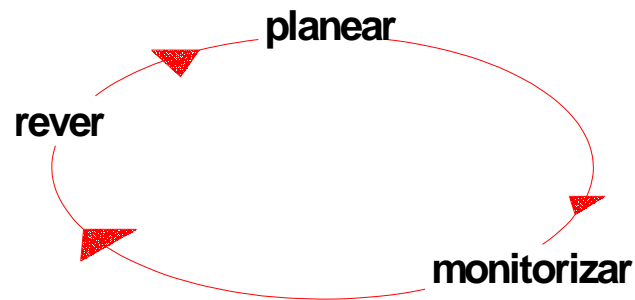


Figura 5 – O planeamento de um Projecto, adaptado de Ross, 2007

Cabe então ao gestor de Projecto, analisar e controlar o Projecto, numa visão global com focalização nos objectivos, como forma de atingir a meta final pretendida.

O gestor de Projecto difere do gestor de uma tarefa, ou de um conjunto de tarefas porque tem presente os objectivos finais, associa o presente ao futuro, interligando-os, vislumbrando sempre o final do Projecto. Segundo Reiss, (2007) citado na Figura 6, o gestor de Projecto divide a sua actividade em três objectivos principais tendo como maior percentagem de importância o planeamento, seguido em percentagens iguais entre si e de soma igual ao planeamento, a comunicação e o objectivo.

**50% Thinking ahead**  
**25% Communication**  
**25% Yardstick**

Figura 6 – Actividades/prioridades de gestor de Projecto segundo Reiss, 2007 (planeamento, comunicação e meta)

Alguns autores, entre os quais, Alshawi, Ingirige, (2003), colocam um ênfase ainda maior, nas capacidades relacionadas com a comunicação, atribuindo-lhe ainda uma maior importância, de entre todas as suas competências. Ainda segundo os mesmos autores, a comunicação consome 75 a 90% do tempo de um gestor de Projecto. Por esse motivo, de acordo com Martín, (2008) o Gestor de Projecto deverá dar especial importância à definição e montagem de todos os circuitos de informação, necessários à comunicação entre os vários intervenientes e à transmissão de todas as suas acções.

A existência de um gestor de Projecto, torna o Projecto mais organizado e controlado segundo os objectivos estabelecidos. O Projecto deixa de assumir um percurso mais ou menos curvilíneo, em função das diferentes etapas e formas de condução no seu percurso, para estar ligado a um percurso que se pode definir como rectilíneo, que corresponde ao cumprimento de uma estratégia estabelecida pelo próprio gestor. Na Tabela 4, está exposto um levantamento dos argumentos de alguns autores seleccionados, na abordagem a este tema das vantagens do recurso a um gestor de Projecto.

Esta comparação permite obter uma visão abrangente dessas vantagens, assim como um conjunto de argumentos que o tornam mais compreensível. O Gestor de Projecto não é mais que um líder que terá que possuir um conjunto de traços de personalidade que lhe permitam a Gestão eficaz dos processos. No campo dos estudos existentes tem-se verificado no entanto que um dos aspectos mais importantes é o da experiência adquirida, por esses mesmos gestores no passado. Segundo Alshawi, Ingirige, (2003), os Projectos são normalmente geridos, com base na experiência dos gestores de Projecto, previamente adquirida ao longo do tempo.



<b>Vantagens de efectuar a Gestão através do recurso a um Gestor de Projecto</b>				
<b>Miguel</b> (2006)	<b>Martín</b> (2008)	<b>Brand</b> (1998)	<b>Heldman</b> (2005)	<b>Gido</b> (2006)
Constituir uma estrutura de profissionais de Gestão de Projectos	Tem como objectivo dirigir a equipa que dispõe para alcançar os objectivos do Projecto		Cria uma estrutura analítica do Projecto.	
Melhoria organizacional	Tem um papel importante na planificação, execução e controlo do Projecto	Tem um conjunto de recursos sobre os quais tem total autoridade, e recursos alheios		
Gestão focalizada e profissional		É o motor que impulsiona o seu avanço, mediante a tomada de decisões tendentes à realização de objectivos	Define o que é necessário fazer para o sucesso do Projecto	
Podem actuar como consultores internos e mentores organizacionais				
Orientação para os resultados		Estimula o constante progresso do Projecto	Tem a forma de hierarquia voltada para a entrega e define o trabalho do Projecto	Organiza e controla todos os esforços necessários para se atingir os objectivos
Gerir os riscos		Adopta medidas correctivas no percurso para solucionar desvios	Identifica, planeia e descreve os riscos dos Projectos	
	Total responsabilidade e poder de decisão absolutos Este autor considera pouco indicada a existência de um Gestor de Projecto único, mas sim a existência de uma equipa de coordenação geral			

**Tabela 4 – Vantagens da Gestão com recurso ao gestor de Projecto**

## **2.6. O sucesso e insucesso dos Projectos**

Segundo Gilbert, (1986), um Projecto é um insucesso quando os resultados finais não são os esperados, mesmo que as expectativas originais tenham sido ou não razoáveis. O sucesso de um Projecto, constitui o objectivo final de qualquer promotor. Todos os esforços de realização de um Projecto, os preparativos, o planeamento, a constituição de equipas de Gestão, a elaboração de estratégias, têm como objectivo final principal, alcançar o seu sucesso.

Como foi atrás referido, o primeiro factor de obtenção do sucesso num Projecto, é a definição inicial dos seus objectivos, de uma forma concreta, realista e enquadrada no mercado.

A responsabilidade pelo grau de definição e pormenorização dos objectivos é do gestor de Projecto, uma vez que a resposta final pelo sucesso do Projecto também lhe é imputada. Cabe-lhe portanto a responsabilidade pela definição exaustiva, de acordo com o programa base, dos parâmetros de enquadramento do Projecto obtendo todas as respostas junto do Dono de Obra, que lhe permitam essa definição. Sendo assim o primeiro passo do gestor na obtenção do sucesso final do Projecto é a definição do próprio sucesso.

Segundo Reiss, (2007), é necessário perceber, definir e acordar as medidas do sucesso. Se não houver uma clara definição das variáveis e das medidas do sucesso, então as hipóteses de falhar aumentam.

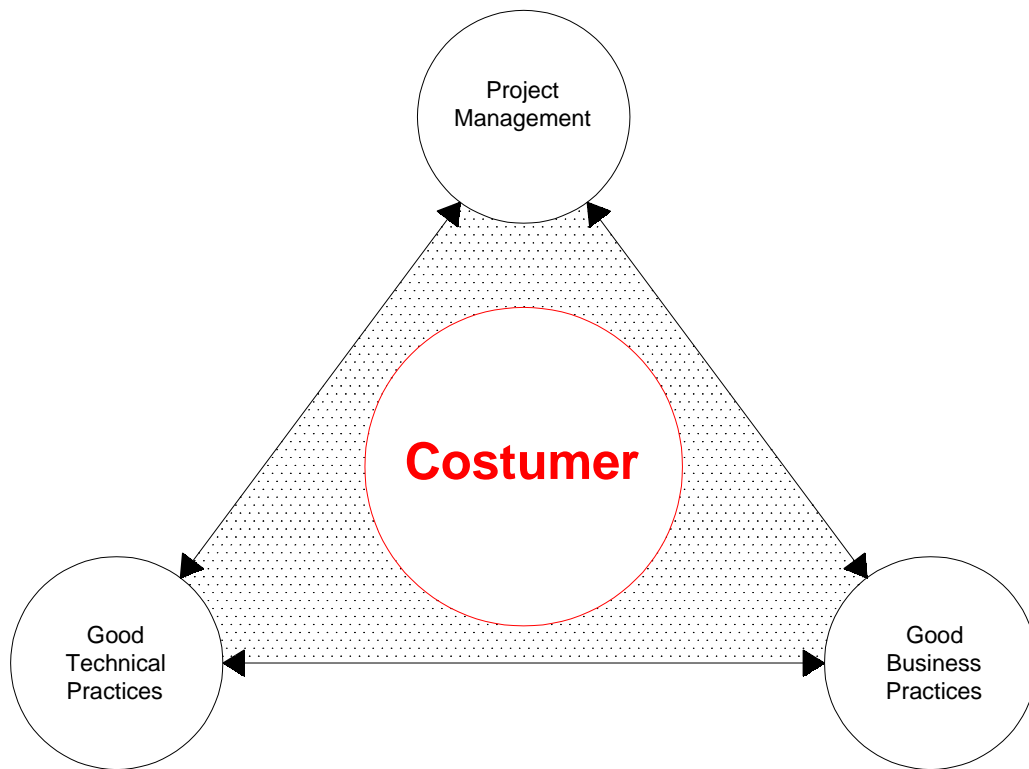
De acordo com Angelides, (1999) toda a estratégia a implementar para levar a cabo um Projecto, prende-se com a obtenção do sucesso final, e é este factor que irá condicionar as decisões do gestor e da sua equipa em cada momento em que seja chamado a decidir. Os principais objectivos de qualquer Projecto são a melhoria dos prazos, custos e qualidade. Ainda segundo o mesmo autor, Angelides, (1999), nos dias de hoje, a qualidade é considerada a concordância com os requisitos do cliente, ou seja, a execução ou entrega dentro dos padrões previamente estabelecidos, para aquele Projecto específico<sup>3</sup>.

Sucesso final, definição de objectivos, cumprimento de metas, significam apenas a elaboração de uma estrutura que coloca sempre o cliente final no centro de todos os elementos. Como é sugerido pela Figura 7, segundo a visão de Angelides (1999), a satisfação do cliente é rodeada de três elementos que são primordiais, no sucesso de um Projecto, no qual o cliente é a figura central. A melhoria dos objectivos do Projecto requer uma estrutura integrada e focalizada na satisfação do cliente. Esta

---

<sup>3</sup> Qualidade – paradoxo relativo a nível de especificações

estrutura tem três esferas de influência. Gestão do Projecto, boas práticas ao nível técnico e boas práticas de negócio.



**Figura 7 – Estrutura integrada segundo Angelides, 1999 (o cliente está no centro de um triângulo de boas práticas ao nível técnico, ao nível do negócio e da Gestão do Projecto)**

Segundo Müller, Turner, (2006), a estrutura integrada, na qual um gestor deve conduzir o seu Projecto, consiste então em caminhar de encontro aos resultados do Projecto em termos de funcionalidade, orçamento e prazo, mas também de encontro aos requisitos e aos propósitos do Projecto bem como à satisfação do cliente com os resultados do Projecto.

### **3. Breve descrição do estado da arte**

São inúmeras as publicações existentes no mundo inteiro, sobre Gestão de Projecto, com abordagens de carácter geral e também com estudos de casos particulares.

De entre essas publicações existem estudos sobre a aplicação de modelos standard na Gestão de Projecto extraindo formatos ou orientações destinados a efectivar uma melhor Gestão de cada Projecto. Estas abordagens, não pretendem de modo algum que se faça a sua transposição integral para as empresas, mas sim a sua adequação a cada realidade existente e apenas nos capítulos que podem ser aplicáveis. Como refere Ling, (2007), o PMI – Project Management Institute define nove acções de intervenção do Gestor de Projecto. Os modelos standards existentes definem terminologias a adoptar, funções, descrição de processos, assim como modelos organizacionais. Embora sejam raramente aplicados na totalidade, podem ter uma perspectiva orientadora, para as empresas.

De acordo com Ahlemann, (2007), a aplicação de modelos standard teria enormes melhorias na implementação de processos, melhoria na comunicação, redução de custos, melhoria na prestação das equipas, entre outros benefícios. Levado em rigor pode ser demasiado teórico ter pouca flexibilidade, pelo que o melhor processo seria o da aplicação enquanto orientação da organização e dos procedimentos.

O que estes estudos pretendem em primeiro lugar, é efectuar a transmissão de conhecimentos, das diversas áreas onde é possível efectuar melhorias nos processos de Gestão de Projecto, assim como a apresentação de casos particulares, de resolução de dificuldades específicas. O seu conhecimento pelos dos gestores, alerta para a existência de um conjunto de novas competências a adquirir, bem como de procedimentos a implementar, que devem ser extraídos de forma parcial, segundo a melhor transposição para cada empresa.

Em Portugal, a publicação de Dinis, José, intitulada, *Gestão de Projectos, Um Factor de Inovação e Mudança Organizacional*, refere que os modelos organizacionais clássicos, de uma forma geral, não apresentam características para dar respostas adequadas aos estímulos do ambiente e da envolvente em que as respectivas organizações se enquadram actualmente. Refere ainda que a adaptação rápida e “quase” permanente do sistema implantado, perante os diversos estímulos do seu ambiente envolvente é uma condição para a sobrevivência saudável de cada organização.

Segundo o mesmo autor, uma organização tem algumas características idênticas às de um ser vivo e não podendo considerar-se um sistema amorfo. A *Gestão de Projectos* é um factor relevante para satisfazer as condições de inovação e de mudança organizacional. A introdução de processos de mudança associados a processos de inovação, decorre de uma forma geral, do estudo e implementação de *Projectos*, no sentido da *Gestão* racionalização e consecução das realizações a que organismos ou indivíduos se propõem, o que implica um conjunto de processos de *Gestão de Projectos* moderna.

Ainda segundo o mesmo autor a *Gestão de Projecto* tem subjacente uma “cultura de *Projecto*”, que se caracteriza pela sua incidência na resolução de problemas e concretização de objectivos, desenvolvendo um modo de aprender a partir da procura de soluções. Refere ainda a importância da inovação ligada à *Gestão de Projectos* bem como a mudança que lhe está associada.

Sobre a utilização dos técnicos próprios na *Gestão dos Projectos* ou o recurso a técnicos externos existem referências que enunciam as suas vantagens assim como a necessidade de adequar os estilos de liderança aos diferentes tipos de *projectos*.

Algumas empresas de promoção imobiliária dispõem de um corpo técnico que pode abranger diversas áreas de intervenção. A maior vocação dessas equipas, maiores ou menores é a da *Gestão* de todo o *Projecto*, através de uma coordenação de meios próprios, adequada aos diferentes tipos de *Projectos* que se lhe deparam.

Para o sucesso final dos negócios, e do conseqüentemente sucesso na área da promoção imobiliária, torna-se importante a existência de um bom gestor. Os gestores de Projecto são componentes importantes das equipas de negócios. Eles gerem Projectos, que em geral são veículos para o investimento de recursos, com vista à produção de activos que serão fontes geradoras de caixa no futuro. Assim, de acordo com Cohen, (2002), a Gestão de Projectos é a Gestão dos investimentos de capital, com vistas à obtenção das taxas de retorno preconizadas. Dentro desta área existe um conjunto de publicações que fazem referencia à abordagem de formas de realização dos Projectos, através dos meios técnicos existentes nas próprias empresas, ou seja sem recurso a gestores de Projecto externos. Segundo Müller, (2006) o uso sistemático dos técnicos disponíveis nas empresas, para a Gestão de sucessivos Projectos, contraria um princípio de rentabilização dos potenciais dos técnicos, em função do seu estilo de liderança. O estilo de liderança da Gestão de Projecto influencia o sucesso do Projecto e diferentes estilos de lideranças, devem ser adequados a diferentes tipos de Projectos. A especificidade de cada trabalho pode obrigar a um estilo muito próprio de Gestão. Um gestor cuja metodologia de trabalho não se enquadre nas características do Projecto, pode ser o gerador de parte do insucesso do próprio Projecto.

Alguns estudos fazem a interligação entre as características do gestor como factor de sucesso de um Projecto, devendo ser pensado o estilo de liderança do gestor para cada Projecto específico. De acordo com Gido, (2007), um líder eficaz compromete as pessoas a agir, transforma membros de equipas em líderes e actua como agente da mudança.

De entre as diferentes competências exigidas a um gestor de Projecto, uma das mais importantes, deve ser a da capacidade de diálogo com a sua equipa. Segundo Rowlinson, (2007), uma comunicação aberta no interior da equipa de Projecto é um dos factores de estímulo do relacionamento na Gestão.

O gestor deverá ser capaz de transmitir as suas ideias, de modo a criar uma motivação suficiente, para que as tarefas sejam desempenhadas, de forma eficaz pelos elementos da sua equipa.

Em Portugal, a importância da liderança de um Projecto, é referida no seminário de Mata, (2002), no qual refere que a liderança deve ser entregue a um gestor de Projecto, devido às suas competências ao nível de planeamento, bem como de Gestão em vários níveis. No mesmo seminário, transmite ainda a importância, de que se reveste a preparação e planeamento de um Projecto. Só um Projecto “limpo” na fase de preparação previne surpresas desagradáveis na fase de execução... e no final. Ainda no mesmo seminário, o autor dá ênfase à importância de uma correcta definição quanto aos objectivos a atingir, com a sua elevada contribuição para a qualidade do produto final.

Sobre o nível de amadurecimento na utilização de sistemas de Gestão de Projectos, existem publicações com sugestões que contrariam a simples utilização pontual, ou abandono perante uma primeira experiência menos positiva. Segundo Cooke-Davies, (2002) indústrias que usam sistemas Gestão de Projectos há alguns anos são mais maduras neste capítulo, em relação às empresas que adoptaram sistemas de Gestão de Projecto há pouco tempo, ou seja, há uma necessidade de amadurecimento dos sistemas organizativos de uma Gestão de Projectos.

Segundo Zita-Viktorsson, (2006), a Gestão de Projecto deve ser implementada, e aperfeiçoada ao longo do tempo, tornando-se deste modo mais eficaz. Não deve estar sujeita a implementações fugazes, sem os desenvolvimentos decorrentes do amadurecimento imposto pelo próprio tempo. Há uma necessidade de adaptação e aperfeiçoamento não compatível com uma aplicação única e como muitos outros processos, necessita de melhorias e aperfeiçoamentos decorrentes da experiência passada. Todos os Projectos necessitam de rotinas estabilizadas para suportarem o trabalho.

Segundo Cooke-Davies, (2002), a adopção de práticas de Gestão de Projecto requer uma adaptação e amadurecimento. Empresas mais “maduras” em Gestão de Projecto têm uma melhoria nas práticas de Gestão. A continuação das práticas de Gestão existentes, tendem a transmitir alguma segurança aos elementos envolvidos, pelo profundo conhecimento que se dispõe das metodologias existentes, bem como pela desconfiança que gera a introdução de novas práticas.

Os processos de continuidade tendem a ser mais confortáveis, por trilharem caminhos conhecidos. Na Gestão, a continuidade de práticas, nem sempre geram as opções mais indicadas. Segundo Zon, (2007), as mudanças nas práticas de Gestão de Projecto podem melhorar os resultados financeiros.

De acordo com Angelides, (1999), a aplicação de novas práticas de gestão deve sujeitar-se a um processo de amadurecimento, bem como uma consciencialização sobre os momentos em que os resultados irão surgir, para que não se criem processos de impaciência, e alterações a meio dos percursos. Diferentes abordagens na forma de Gestão podem criar impaciência.

Em Portugal a publicação de Rodrigues, (2007) publicado pela PM World Today – May 2007, refere a importância da Gestão de Projecto como vantagem competitiva para as empresas, como principal factor de produtividade. Segundo o autor, os modelos de negócios assentam na Gestão continua da mudança, sendo os Projectos o veículos de implementação e Gestão da mudança. Ainda nesta publicação, é mencionado, que o sucesso dos Projectos é essencial, pelo que a disciplina da Gestão de Projectos e assume um papel fundamental, no desempenho dos modelos de negócio das nossas empresas. O mesmo autor refere ainda que os Projectos bem sucedidos dependem principalmente da *competência* em Gestão de Projectos, muito mais do que das competências de “produto” ou tecnológicas. Desenvolver competências, processos e maturidade em Gestão de Projectos constitui por isso máxima prioridade para as organizações de sucesso.



O prazo de execução é uma das definições mais importantes de todo o Projecto e uma das suas características fundamentais. O projecto obriga-se a um período de execução e a uma data específica de conclusão.

Segundo Cohen, (2002), a importância do prazo de execução de todo o Projecto, não se prende apenas com a consciencialização de que os atrasos representam normalmente um acréscimo de custos. Esse prazo é importante, pois indica o período em que o Projecto consome recursos. Ainda segundo Cohen, (2002), enquanto existir uma actividade, continua a gerar consumos financeiros a somar aos custos do Projecto. A duração do prazo também influencia a fatia do mercado, uma vez que o momento da entrada no mercado é geralmente um dos factores críticos no desempenho das vendas.

A fase de preparação de um Projecto é a que mais necessita de investimento, dentro do seu ciclo de vida.

Um Projecto decorre segundo o desenvolvimento de actividades cuja resposta aos problemas, pode ser tomada a cada momento, em que se deparam. No entanto, essas dificuldades podem surgir de uma forma programada e previamente estruturada, com a definição do caminho a seguir, ou sob a forma de surpresa, muitas vezes geradora de uma crise. De acordo com Haligren, (2007), existem duas opções viáveis de lidar com problemas. A primeira e certamente a preferencial é a de prevenir esses problemas. A prevenção em parte é possível.

Elaborar uma estratégia, passa a assumir um papel determinante no sucesso do Projecto. Essa estratégia vai permitir, que durante o ciclo de vida do Projecto, exista um rumo perfeitamente definido e com o qual todos os intervenientes no processo de condução, estão identificados. A não preparação prévia das soluções e dos diferentes caminhos de um Projecto, pode constituir uma consequência na alteração de prazos finais, ou na qualidade do produto.

Segundo Angelides, (1999), melhor qualidade implica mais tempo para completar o Projecto, maiores custos directamente relacionados com um maior gasto de tempo,

ou a escolha de um melhor material. No entanto, boas práticas e a Gestão do Projecto podem eliminar o conflito entre os custos, tempo e materiais.

A antecipação bem como o planeamento de actividades, assim como a sua prévia análise, podem significar a eliminação, ou redução de crises. Para tal é necessário que, no surgimento dos problemas, durante um Projecto, tenha sido previamente feita a sua abordagem. Como sugere Markus, (2007), as crises são inevitáveis nos Projectos, sendo portanto necessário encará-las como inevitabilidades, para as quais temos que estar preparados e aí o planeamento e a preparação têm um papel fundamental.

Ainda em Portugal e especificamente na área da Gestão de Projectos em obras de saneamento de grande dimensão foi efectuada uma tese de mestrado por Vinagre, (2007), cujas conclusões apontam para a adaptação de metodologias de Project Management, dando portanto importância a metodologias organizadas.

Dentro do ciclo de vida de um Projecto, está integrado um conjunto de actividades, relacionadas com a coordenação e a execução dos Projectos das especialidades, tantas vezes foco de descoordenações e dificuldades. Neste capítulo, cuja deficiente execução, pode muitas vezes contribuir para o insucesso dos Projectos, existe uma publicação de Couto, Teixeira, em que os autores mencionam a importância que deve ser dada a qualidade da execução dos Projectos das especialidades, como forma de reduzir incompatibilidades futuras.

As organizações existentes, um pouco por todo o mundo, ligadas à Gestão de Projecto têm suscitado a partilha de experiências, a publicação de estudos, o estabelecimento de normas, assim como a própria certificação dos gestores de Projecto, com vista à obtenção de uma melhoria genérica das suas acções. Inserida neste campo está a PMI – Project Management Institute, que para além de publicações, abrange outras áreas, como a formação ou certificação de Gestores de Projecto.

São também organizados congressos mundiais regulares, com o objectivo de efectuar uma partilha de conhecimentos, a apresentação de novos elementos de estudo, entre profissionais da mesma área de Gestão de Projecto. A IPMA – International Project Management Association é a organização que está encarregue da organização destes congressos com carácter mundial.

Também em Portugal existe a APOGEP - Associação Portuguesa de Gestão de Projectos, que além de congregar os Gestores de Projecto, partilhar as experiencias existente, faz a certificação de quadros técnicos, para a Gestão de Projectos. A prática da Gestão de Projectos está pois dependente da certificação profissional, através daquela associação, por meio da elaboração de provas como forma de credibilizar a profissão.

Também na área da formação, particularmente ao nível de pós-graduações, é significativa a oferta existente através de diferentes faculdades particularmente na área de Lisboa. Entre as faculdades existente, como exemplo pode-se referir o Instituto superior de Economia e Gestão, a Universidade Nova, a Universidade Lusófona e a Universidade Católica

## **4. Resultados da pesquisa**

### **4.1. Método de pesquisa**

Este trabalho tem como objectivo efectuar uma caracterização da actividade de Gestão de Projecto na área da promoção imobiliária em Portugal. Pretende efectuar um levantamento das diferentes práticas existentes nesta área, nomeadamente às diferentes formas de abordagem da Gestão dos Projectos por parte dos promotores imobiliários. Percorrer o ciclo de vida de um Projecto imobiliário, questionando as formas como os promotores prevêm os seus custos, como fiscalizam a qualidade do produto, como o planeiam e como o executam.

A metodologia adoptada para concretizar esse objectivo foi a da elaboração de um inquérito, junto de uma amostra significativa do universo dos promotores imobiliários que operam no mercado predominantemente habitacional.

As empresas incluídas na selecção inicial localizam-se maioritariamente na região de Lisboa, ou seja, têm a sua sede nesta região geográfica, embora algumas desenvolvam uma parte do trabalho fora desta região. A escolha desta região deveu-se a uma maior facilidade na deslocação para a obtenção de um número significativo de entrevistas.

Foi abordado um leque de empresas variável na sua dimensão, abrangendo todo o espectro de dimensões existentes, atendendo ao seu volume anual de negócios. Foram seleccionadas empresas inscritas na APPI - Associação Portuguesa de Promotores Imobiliários, de entre um universo de 107 inscritas naquela associação, de todo o país, segundo lista existente no respectivo site.

De forma a obter uma amostra significativa, dentro da região de Lisboa, foram contactados outros promotores imobiliários, não inscritos naquela associação, mas de igual modo validados, por exercerem a mesma actividade.

Foram efectuados 66 contactos a promotores, tendo-se obtido uma taxa de sucesso de 45,5% na aceitação de resposta ao inquérito.

Foram então efectuados 30 inquéritos, junto de promotores imobiliários. Esta amostra pode considerar-se representativa da linha de actuação dos promotores imobiliários, na Gestão dos seus Projectos por diversos motivos. Representa pois um número significativo de empresas nesta região geográfica; de referir que esta Região de Lisboa e Vale do Tejo é a mais importante no território nacional em termos habitacionais, uma vez que segundo o Instituto Nacional de Estatística representa 3,5 milhões de habitantes segundo estudos 2001. O peso populacional da Região de Lisboa e Vale do Tejo em 2001 era de 33% do território nacional. Pode portanto considerar-se que os resultados espelham a forma de actuar dos promotores imobiliários, nos formatos de Gestão dos seus Projectos, nas diferentes fases abordadas no inquérito.

#### **4.2. Elaboração do inquérito**

O inquérito foi elaborado com base no trabalho de sistematização dos conceitos e aspectos da actividade e Estado da Arte da Gestão de Projecto, nomeadamente nas diferentes etapas que compõem o seu ciclo de vida.

Para além das suas fases importa deter um prévio conhecimento dos diferentes formatos, em que os Projectos são desenvolvidos pelos promotores, bem como as suas práticas de Gestão.

Estruturalmente, o inquérito foi dividido em cinco capítulos, que correspondem a outras tantas fases do ciclo de vida de um Projecto de promoção imobiliária.

As cinco fases mencionadas, correspondem então à caracterização da empresa no capítulo 1, aos formatos de abordagem inicial que os promotores fazem aos Projectos, no capítulo 2, à fase de execução, no capítulo 3, à comercialização no capítulo 4 e à assistência pós venda no capítulo 5.

Houve ainda uma preocupação quanto à dimensão do inquérito, de modo a não tornar a entrevista muito extensa, nem fastidiosa. Executando um inquérito de curta

dimensão, permite no entanto espaço para o desenvolvimento dos promotores interessados, na transmissão de experiências particulares, sob a forma de diálogo. Na realidade a preocupação quanto à duração da entrevista era uma questão frequentemente colocada pelo interlocutor, quando da sua marcação, pelo que se confirmou o seu nível de importância.

**4.2.1. Capítulo 1 – caracterização da empresa** – este primeiro capítulo pretendeu efectuar o enquadramento da empresa entrevistada.

Importa saber a localização da empresa e os locais predominantes de trabalho, bem como o mercado predominante de actuação. Questionar as empresas sobre as suas abordagens aos Projectos em função da sua dimensão, localização ou especificidade.

Foi feito também o enquadramento da empresa em termos de volume de negócios, tendo em atenção que as práticas são potencialmente distintas, em função da dimensão do corpo técnico próprio disponível. A dimensão das empresas pode suscitar formas de Gestão diferentes, quanto mais não seja pela dimensão do corpo técnico existente.

Sobre a constituição dos promotores, importava também saber a eventual existência de empresas de construção integradas no seu grupo.

**4.2.2. Capítulo 2 – abordagem inicial aos Projectos** – este capítulo pretende questionar os promotores, sobre os formatos de preparação e planeamento que efectuem aos seus Projectos imobiliários.

Saber quantas pessoas estão envolvidas, quando são definidas as atribuições de cada técnico e se há sobreposição entre funções.

Foram questionadas as empresas entrevistadas, sobre a hipótese de abordarem os Projectos através de um gestor de Projectos externo. Procurou-se saber como planeiam os Projectos, como prevêem os custos

de todo o processo e como é feita a coordenação entre os diversos intervenientes nesta fase.

Procurou-se ainda perceber se haveria eventuais descoordenações entre os intervenientes na coordenação das tarefas iniciais.

A fase inicial dos Projectos corresponde a uma maior necessidade de planear, organizar e prever todo o percurso do Projecto. Corresponde a uma fase em que o tempo gasto no planeamento, no estudo, na preparação, vai recolher os lucros na fase de desenvolvimento do Projecto. A estrutura geral do inquérito pretende saber o nível de investimento que as empresas empregam na fase de preparação dos Projectos, na sua génese.

A antecipação e planeamento de actividades de um Projecto, podem significar a eliminação ou redução de crises. Para tal é necessário quando os problemas que surgem durante um Projecto, tenham sido previamente abordados. Como sugere Mallake, Hällgren, (2007), as crises são inevitáveis nos Projectos, sendo portanto necessário encará-las como inevitabilidade para a qual temos que estar preparados e aí o planeamento tem um papel fundamental.

**4.2.3. Capítulo 3 – execução de obra** – este capítulo do inquérito, pretende caracterizar os aspectos ligados à fase de construção.

Questionar o formato de execução da obra, dentro das possibilidades de abordagem através de meios próprios ou externos, o tipo de controlo de prazos que é praticado, bem o investimento que os promotores fazem em planeamento de execução.

Foram também abordados os procedimentos com o controlo de qualidade.

Foi ainda questionada, a forma como os promotores vêm reflectida a

opinião dos clientes, sobre a qualidade do produto final apresentado, através de um eventual inquérito de satisfação.

Sobre esta fase de execução procurou saber-se como é efectuado o controlo de custos, assim como os resultados obtidos, perante as expectativas criadas.

**4.2.4. Capítulo 4 – comercialização** – este capítulo pretendeu abordar as formas de abordagem que os promotores fazem na preparação do processo de comercialização do imóvel.

Quem define as campanhas comerciais, bem como a antecipação com que é preparada. Foi abordado o formato de Gestão do relacionamento com os clientes nos aspectos técnicos do imóvel.

**4.2.5. Capítulo 5 - manutenção** – neste capítulo, foi questionado o formato de abordagem, que os promotores imobiliários colocam na fase de assistência pós-venda ao imóvel.

Pretendeu-se saber quando preparam esta actividade do ciclo de vida dos Projectos, assim como a previsão aos custos envolvidos na resolução dos problemas colocados pelos clientes.

Esta é uma tarefa de elevada importância, uma vez que envolve um conjunto de recursos, económicos e humanos. É uma consequência da fase de execução, inerente a todos os Projectos e depende fundamentalmente da qualidade final do produto.



### **4.3. Procedimentos**

Foi efectuado um inquérito, junto de promotores imobiliários, com o intuito de obter respostas que permitissem caracterizar as formas de Gestão empregues pelos promotores imobiliários, na Gestão dos seus Projectos.

Para a marcação das entrevistas, foi efectuada uma abordagem aos promotores, através de contacto telefónico. Neste primeiro contacto, foi efectuada uma explicação sucinta do tipo de trabalho em causa, o tipo de inquérito existente, a duração estimada da entrevista, e alguns exemplos do tipo de questões a colocar na entrevista. Esta abordagem permitia manifestar um interesse genérico pela Gestão dos Projectos e os seus procedimentos, em detrimento do interesse particular pelos conteúdos mais específicos, que apenas respeitam ao funcionamento interno da própria empresa.

A explicação do tipo de trabalho em causa, pretendeu identificar o interlocutor mais adequado à necessidade de respostas ao trabalho, dentro da organização que se pretendia entrevistar. O objectivo era identificar a pessoa, que dentro do promotor fosse mais conhecedor de todo o processo de Gestão do Projecto.

As entrevistas foram maioritariamente feitas junto do dono da empresa (54,1%), seguida de directores de produção (21,4%) e administrador da empresa (7.1%).

As entrevistas foram iniciadas com uma apresentação do trabalho, seguida de uma pequena explicação de enquadramento dos seus objectivos e da metodologia. Durante o decorrer da entrevista, foram colocadas verbalmente as diferentes questões aos entrevistados, sob a forma de abordagem aos temas. Este processo decorreu sempre em forma de diálogo semi-estruturado e não sob a forma de uma entrevista puramente formal e rígida de resposta balizada.

Pretendeu-se, através deste formato mais informal, com um diálogo conduzido, trouxesse potencialmente mais genuínas e menos induzidas ou condicionadas às hipóteses de respostas existentes. Por outro lado o entrevistado poderia exprimir alguns acontecimentos da empresa, ou casos particulares, de práticas existentes,

nas respectivas empresas, que foram citados junto com os quadros de respostas ao inquérito.

O inquérito teve um formato do tipo estruturado, dado ser este o mais adequado ao tipo de conclusões que se pretendia, ou seja, de respostas inseridas num conjunto fechado de opções mas com abertura para o registo de opinião.

As empresas entrevistadas correspondem a promotores com actividade, no decorrer do período das entrevistas.

A duração média das entrevistas situou-se nos sessenta minutos e foram efectuadas durante um período de três meses entre Abril e Julho de 2009.

#### **4.4. Resultados da pesquisa**

##### **Capítulo 1 – Caracterização da Empresa**

*Divisão de empresas* - Com o objectivo de efectuar a caracterização das empresas foi efectuada uma divisão em três grandes grupos de dimensões. Um grupo 1 para empresas com volume de vendas inferior a 5 milhões de Euros, Um grupo 2 de empresas com um volume de vendas situado entre os 5 e 10 milhões de Euros, e um grupo 3 de empresas com um volume de vendas superior a 10 milhões de Euros. Estes valores correspondem a volumes médios de negócios dos últimos anos.

Na entrevista, foi pedido às empresas que se enquadrassem num destes três grupos, como valores meramente aproximados, não baseado nos relatórios anuais, uma vez que o principal propósito foi o de efectuar sua divisão em grupos, de modo a poder efectuar uma distinção entre eventuais diferenças de abordagem à execução dos Projectos. Esta divisão apresentada na Tabela 5, prende-se com um hipotética diferença nas práticas de Gestão associada à sua dimensão.

<b>Dimensão dos promotores entrevistados</b>				
		<b>Grupo 3</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 1</b>
	<b>Total</b>	>10	entre 5 e 10	< 5
		Milhões	Milhões	Milhões
		Euros	Euros	Euros
Entrevistas efectuadas	30	8	14	8

**Tabela 5 – Divisão de entrevistas pela dimensão da empresa**

Maioritariamente as empresas de promoção imobiliária têm incluído no seu grupo uma empresa de construção civil. Conforme se pode observar na Tabela 6, os promotores imobiliários têm maioritariamente uma tradição construtora.

<b>Caracterização de promotores</b>	
Promotor com empresa de construção no seu grupo	76,7%
Promotor integrado num empreiteiro	13,3%
Promotor sem empresa de construção ou empreiteiro no seu grupo	10,0%

**Tabela 6 – Caracterização dos promotores**

*Zonas de actuação* - Quanto à localização, no universo das entrevistas efectuadas, predominam as empresas com a sede na região da Grande Lisboa, com 97,0% do total dos promotores.

Preferencialmente os promotores imobiliários executam os seus Projectos na região geográfica da sua sede. Conforme se pode observar na Tabela 7, há uma baixa percentagem de promotores a trabalhar fora de Portugal, mas uma percentagem significativa, executa trabalhos fora da sua região geográfica. Entende-se aqui como região geográfica, a área metropolitana da grande Lisboa, para o caso dos promotores com sede na região de Lisboa.

<b>Zonas geográficas de actuação</b>				
		<b>Grupo 3</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 1</b>
	<b>Total</b>	>10 Milhões Euros	entre 5 e 10 Milhões Euros	< 5 Milhões Euros
Apenas na região da sede	63,3%	25,0%	71,4%	87,5%
Uma pequena parte dos trabalhos fora da região da sede	10,0%	12,5%	7,2%	12,5%
Uma percentagem significativa dos trabalhos fora da região da sede	23,3%	50,0%	21,4%	0,0%
Também trabalham fora do país	3,3%	12,5%	0,0%	0,0%

**Tabela 7 – Zonas geográficas de actuação**

*Mercado predominante* – O universo das empresas entrevistadas tem como área dominante de actuação, o mercado da promoção de habitação. Essa percentagem é reduzida com o aumento de dimensão das empresas.

Empresas maiores tendem a diversificar mais o mercado e actuar também em outras áreas.

Não estão pois inseridos neste grupo de promotores entrevistados, os que actuam predominantemente em áreas como os centros comerciais ou o mercado de escritórios.

<b>Mercado predominante de actuação</b>				
	<b>Grupo 3</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 1</b>	
	<b>Total</b>	>10	entre 5 e 10	< 5 Milhões
		Milhões	Milhões	Euros
		Euros	Euros	Euros
Habitação	88,3%	82,0%	89,5%	93,3%

**Tabela 8 – Áreas de actuação**

*Localização/Gestão* - As diferentes localizações dos Projectos e o seu maior ou menor afastamento ao local da sede não motivam alterações na forma de abordagem à sua Gestão, conforme se pode constatar na Tabela 9.

As empresas gerem maioritariamente os seus Projectos da mesma forma, independentemente da localização, das características e da dimensão dos Projectos, sendo baixa a percentagem de empresas que adoptam práticas diferentes, em função destes factores.

<b>Alteração na forma de Gestão dos Projectos</b>	
Alteram com diferentes localizações geográficas	6,7%
Alteram com as características específicas do Projecto	6,7%
Alteram com a dimensão do Projecto	0,0%
Genericamente os Projectos são sempre abordados da mesma forma	76,7%

**Tabela 9 – Formas de abordagem aos Projectos**

## Capítulo 2 – Abordagem inicial aos Projectos

*Licenciamentos* - São vários os problemas que se colocam às empresas na fase inicial dos seus Projectos<sup>4</sup>. Um dos aspectos mais abordados é a fase dos licenciamentos e das dificuldades no controlo dos prazos para a sua obtenção.

Para tentar reduzir este tipo de problemas, 36,7% dos promotores, preferem efectuar a aquisição de terrenos com Projectos<sup>5</sup> aprovados e licenças a pagamento. Esta opção é tomada sobretudo pelas empresas mais pequenas, pertencentes ao grupo 1 com volumes de vendas anuais inferiores a 5 milhões de Euros, (62,5% destas empresas).

No pólo oposto estão as empresas do grupo 3 com volumes anuais superiores a 10 milhões de euros, que maioritariamente actuam em empreendimentos cujos terrenos foram adquiridos sem Projectos<sup>5</sup> aprovados e têm a seu cargo as actividades de coordenação de Projectos ou licenciamentos.

*Simultaneidade de Projectos* – Na sua grande maioria, 80% das empresas, têm vários Projectos a decorrer em simultâneo, sendo essa uma característica transversal à dimensão das empresas. A Gestão de Projecto envolve os promotores em dois ou mais Projectos em simultâneo.

*Gestor de Projecto* – Há uma baixa percentagem de promotores que encaram a hipótese de uma forma de Gestão diferente da que têm em prática.

O recurso a um gestor de Projecto, para efectuar toda o conjunto de actividades que compõem os seus Projectos, suscita muitas dúvidas aos promotores, como se pode verificar pelas citações apresentadas na Tabela 10.

As mudanças são sempre geradoras de alguma resistência. As empresas de promoção imobiliária preferem manter os seus procedimentos, suspeitando que as

---

<sup>4</sup> Projectos - empreendimentos

<sup>5</sup> Projectos – concepção – projectos de especialidades

alterações possam trazer resultados inferiores aos existentes. É nesta sequência que surgem os baixos índices de hipotética adesão a formatos de alteração.

Alteração na forma de Gestão dos Projectos	
Coloca a hipótese de executar os Projectos através de um gestor de Projecto externo à organização	3,3%
Nunca foi colocada a hipótese de recurso a um gestor de Projecto externo	73,3%
A empresa já executou Projectos através de um gestor de Projecto externo	3,5%
<hr/>	
<i>“O recurso a um gestor de Projecto iria aumentar muito os custos do Projecto”</i>	
<i>“O gestor de Projecto não iria compreender a realidade da empresa”</i>	
<i>“A empresa executa os trabalhos com um responsável interno. Há um gestor de Projecto interno”</i>	
<i>“No final somos nós a responder perante os problemas”</i>	
<i>“Há um gestor de Projecto com o pelouro dos licenciamentos, mas não para todo o Projecto”</i>	
<i>“Estamos a considerar adoptar no futuro um sistema de Gestão de Projecto centralizada, através de um técnico interno”</i>	

**Tabela 10 – Recurso a um gestor de Projecto**

*Planeamento da globalidade do Projecto, a executar na sua fase embrionária* – A elaboração de um planeamento formal de todo o Projecto na sua fase inicial, englobando as principais fases necessárias à concretização de um Projecto, não é utilizado pela maioria das empresas.

Conforme se pode constatar na Tabela 11, a abordagem que a maioria dos promotores faz sobre o prazo global do Projecto, situa-se ao nível de uma estimativa.

Nesta fase estão em causa as actividades de execução dos Projectos geral e de especialidades, a sua coordenação, a coordenação dos licenciamentos, a construção, a comercialização e a assistência pós-venda. A elaboração de um

planeamento com estas seis tarefas, estabelece um objectivo para todo o Projecto. É gerador de uma integração de toda a equipa em torno de um objectivo final, tornando-a mais responsabilizada e motivada pelo objectivo final.

Este planeamento dará posteriormente lugar à elaboração de cada um dos planeamentos específicos e detalhados, para cada uma das actividades agora mencionadas.

Quanto maior é a dimensão da empresa maior é a adesão à elaboração de um planeamento formal. O mesmo crescimento verifica-se ao nível do controlo dos planeamentos ou estimativas, que também é crescente com o aumento de dimensão das empresas.

São dois os motivos apresentados pelos promotores, que conduzem a este procedimento. A dificuldade de estabelecer prazos para os processos de licenciamentos e também de comercialização.

Existe uma inevitabilidade no processo de controlo de prazos dos licenciamentos bem como uma manifesta resignação perante as suas consequências.

Existem no entanto empresas que referem como um dos principais factores para esse atraso na fase dos licenciamentos todo o conjunto de alterações que são frequentemente colocadas no decorrer do processo. Cria-se assim um ciclo em que as dificuldades de controlo de algumas tarefas geram a dispensa de planeamento e o conseqüente controlo sobre a própria tarefa.

Os promotores da amostra estudada apresentam um elevado nível de incumprimento geral dos planeamentos, ou estimativas efectuadas para todo o Projecto, sendo este menos significativo nas empresas mais pequenas.

Para esta situação contribui o facto de muitas empresas pequenas adquirirem os terrenos com Projectos<sup>6</sup> aprovados dispensando o processo dos licenciamentos.

---

<sup>6</sup> Projectos – concepção – projectos de especialidades



<b>Planeamento na fase embrionária do Projecto</b>				
		<b>Grupo 3</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 1</b>
	Total	>10 Milhões Euros	entre 5 e 10 Milhões Euros	< 5 Milhões Euros
Executam um planeamento formal	10,0%	25,0%	7,1%	0,0%
Elaborada uma estimativa	80,0%	75,0%	78,6%	87,5%
Não fazem estimativa nem planeamento	10,0%	0,0%	14,3%	12,5%
<b>Verificação periódica do posicionamento do planeamento ou da estimativa</b>				
É verificado	30,0%	87,5%	7,1%	12,5%
Não é verificado	50,0%	0,0%	71,4%	62,5%
<b>Cumprimento dos prazos ou estimativas</b>				
Cumpre os prazos	3,3%	0,0%	0,0%	12,5%
Não cumpre e tem ligeiros atrasos	20,0%	25,0%	14,3%	25,0%
Não cumpre e tem atrasos significativos	60,0%	75,0%	57,1%	50,0%
<i>“Não vale a pena fazer planeamentos. Nunca se cumprem”</i>				
<i>“Utilizamos o planeamento que consta no Projecto de Arquitectura”</i>				
<i>“Fazemos uma estimativa de custos mas não de prazos, por ser muito difícil fazê-lo de forma realista”</i>				

**Tabela 11 – Planeamento do Projecto**

*Reuniões de coordenação* – como anteriormente referido no capítulo 2, as tarefas de coordenação, na fase inicial dos Projectos podem assumir um carácter de grande importância na resolução de problemas, na tomada de decisões e na definição dos objectivos. Coordenar a exige um esforço permanente dos seus intervenientes.

A execução de reuniões periódicas é um dos formatos de coordenação e acompanhamento permanente das actividades do Projecto. A sua realização com carácter regular não só cria rotinas como disciplina os intervenientes, obrigando-os a manter sobre pressão constante o desenvolvimento dos processos. Para além destes aspectos permite a interligação entre diversos sectores, e uma mobilização para os objectivos preconizados.

Os resultados do inquérito, não revelam uma clara opção nos hábitos dos promotores para a execução de reuniões periódicas e regulares entre os intervenientes na coordenação, como se pode observar na Tabela 12. São as empresas de maior dimensão que têm mais hábitos de efectuar regularmente reuniões de uma forma sistemática, sendo essa prática menos significativa nas empresas mais pequenas desta amostra (volume anual de facturação inferior a 5 milhões de Euros). Ainda nas empresas mais pequenas, o problema da coordenação entre diversos intervenientes nem sempre se coloca, uma vez que se trata em muitos casos da existência de apenas uma pessoa que tem a seu cargo os diferentes processos. Um dos aspectos importantes é a confirmação por 33,3% dos inquiridos para a existência de descoordenações entre os intervenientes nos processos de Gestão das actividades.

<b>Hábitos de execução de reuniões de coordenação</b>				
		<b>Grupo 3</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 1</b>
	Total	>10 Milhões Euros	entre 5 e 10 Milhões Euros	< 5 Milhões Euros
Fazem reuniões apenas quando se justifica	26,7%	12,5%	28,6%	37,5%
Fazem reuniões com carácter regular	23,3%	75,0%	7,14%	0,0%
Conversas com carácter informal	20,0%	12,5%	21,4%	25,0%

**Tabela 12 – Formas de coordenação**

### **Capítulo 3 – Fase de Execução**

*Execução da obra* – Neste capítulo do inquérito, procurou-se efectuar uma análise da forma como os promotores imobiliários abordam a construção do imóvel.

De todas as fases que compõem um Projecto imobiliário, esta é aquela cujo planeamento se torna de mais fácil execução, dada a previsibilidade das suas actividades nos aspectos de quantificação e dimensionamento. Assume um elevado nível de importância dentro do ciclo de vida do Projecto, uma vez que esta é a fase que inclui a realização física do imóvel. É também a fase do processo cujas decisões têm influência directa na qualidade do produto final.

A preparação para a execução da obra deve motivar a elaboração de um orçamento e planeamento pormenorizado. Ambos constituem ferramentas de trabalho de extrema importância para o adequado desenvolvimento do processo e para a existência de um controlo mais eficaz. De acordo com Lock, (2007), normalmente esta fase requer um capital de investimento massivo, mas nem sempre obtém uma rigorosa Gestão do progresso, custos e qualidade. Por definição esta é uma fase

exigente pela especificidade das operações, nomeadamente pela necessidade de criação de um estaleiro de construção e uma nova orgânica onde todos os intervenientes se deverão integrar. É, sem dúvida nenhuma, uma fase que carece de um grande acompanhamento em matéria de Gestão.

De entre os promotores inquiridos, 10,0% recorre a empresas de construção externas para a execução dos seus imóveis. Maioritariamente os promotores executam a tarefa de construção com recurso a empresas do seu próprio grupo ou à sua estrutura interna. As empresas que recorrem a empreiteiros externos estão na classe de empresas cuja facturação anual se situa dentro dos grupos 2 e 3 do inquérito ou seja acima de 5 milhões de Euros, e não têm em geral no seu grupo empresarial uma empresa de construção civil ou empreiteiro de obras públicas. Na amostra 90,0% dos promotores têm na sua organização uma empresa de construção ou um empreiteiro de obras públicas.

*Controlo dos prazos de execução das obras* – São as empresas do grupo 3 com facturações anuais superiores a 10 milhões de Euros que mais investem na elaboração de planeamentos formais, como forma de controlo dos prazos de execução das suas obras, como se pode verificar na Tabela 13. No cômputo geral, analisando todas as dimensões de promotores da amostra, existe uma completa divisão entre as empresas que elaboram um planeamento e as restantes, com um valor de 50% para cada uma.

### Controlo de prazos de execução de obra

	Executam um planeamento
Empresas do grupo 3 > 10 Milhões de Euros	87,5%
Empresas do grupo 2 entre 5 e 10 Milhões de Euros	28,6%
Empresas do grupo 1 < 5 Milhões de Euros	50,0%
<b>Total</b>	<b>50,0%</b>

*“De modo a obrigar os subempreiteiros ao cumprimento dos prazos, diferenciamos os pagamentos. Para quem cumpre pagamos ao dia 30 e para quem não cumpre pagamos a 30 dias”.*

*“A velocidade de execução da obra é definida conforme as necessidades do mercado em termos de vendas”*

**Tabela 13 - Controlo de prazos de obra**

*Controlo de custos* – Na execução dos Projectos imobiliários, a maioria dos promotores ultrapassa as estimativas ou orçamentos previamente estabelecidas, conforme se pode verificar na Tabela 14. São as empresas mais pequenas, pertencentes ao grupo 1 com facturações anuais inferiores a 5 milhões de Euros que conseguem maiores percentagens de cumprimento orçamental, o que não deixa de ser um facto relevante.

A forma de Gestão das obras pelos promotores pressupõe sempre a contratação de subempreitadas externas de forma transversal à dimensão das empresas.

Empresas pertencentes aos grupos 1 e 2, com facturações abaixo dos 10 milhões de Euros, manifestam a vocação para a manutenção dos empreiteiros ao longo dos anos como forma de garantir um nível de qualidade. O historial de trabalho conjunto funciona como garantia do conhecimento dos níveis de exigência que são colocados. Algumas empresas que declararam não efectuar um orçamento antes de

iniciar a obra, referem que a base do controlo de custos se situa ao nível do trabalho continuado com os mesmos empreiteiros durante sucessivas obras. Estabelecem-se relações de confiança e adjudicações com base nas obras anteriores.

<b>Controlo de custos da obra</b>				
		<b>Grupo 3</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 1</b>
	<b>Total</b>	>10	entre 5 e 10	< 5
		Milhões	Milhões	Milhões
		Euros	Euros	Euros
Os custos finais ficam dentro do orçamento	40,0%	25,0%	35,7%	62,5%
Os custos finais ficam acima do orçamento	43,3%	50,0%	50,0%	25,0%
Nem sempre se consegue determinar	10,0%	12,5%	7,1%	12,5%

*“A melhor forma de Gestão é à antiga Portuguesa, ao estilo contas de merceiro”*

*“Temos que começar a efectuar as obras com orçamentos”*

*“Há muita experiencia e um grande historial de obras feitas e mantemos sempre os subempreiteiros”*

*“Há uma relação de confiança com os subempreiteiros que se mantém a trabalhar connosco há muitos anos”*

**Tabela 14 - Controlo de custos de obra**

*Inicio das obras* – Na fase inicial do Projecto são estabelecidos objectivos de prazo para a execução do conjunto de tarefas que o compõem. Pelo grau de importância que detém dentro de um Projecto, a fixação da data de início das obras é normalmente estabelecida em termos de planeamento formal ou sob a forma de estimativa.

Conforme se pode observar na Tabela 15, há uma dificuldade geral em iniciar a construção dentro dos prazos estabelecidos. A maioria dos promotores imobiliários

atribui como principal causa para esse atraso a dificuldade em desbloquear os processos de licenciamento.

<b>O início das obras ocorre segundo as datas previstas no início do Projecto</b>	
Não	66,7%
Sim	16,7%

<b>Quais as principais causas para esses atrasos</b>	
Processos de licenciamento	63,3%
Execução de Projectos	23,3%

---

*“As câmaras municipais não têm uma uniformidade de procedimentos em matéria de licenciamentos e estes variam entre si. Torna-se mais difícil desta forma”*

*“Continua a existir muita burocracia a dificultar o normal desenvolvimento dos processos”.*

**Tabela 15 – Planeamento de início de obras**

*Controlo de qualidade* – A maioria das empresas prefere efectuar a fiscalização através de meios próprios. Normalmente estes meios são afectos à própria produção, excluindo o uso de uma fiscalização externa. A verificação da qualidade de execução dos trabalhos está pois dependente da própria produção, numa relação de equilíbrio entre custos, prazos e qualidade do produto a apresentar. Pode-se dizer que a maioria das empresas pratica um auto controlo de qualidade. Evidentemente que a existência de uma fiscalização externa esbarra necessariamente num hipotético acréscimo dos custos finais do Projecto, com reflexo sobretudo nas empresas mais pequenas. Mas a existência de uma simultaneidade de funções entre equipas responsáveis pela produção e controlo dessa mesma produção deve ser geradora de uma reflexão.

Tipo de fiscalização de trabalhos	
Fiscalização interna	86,7%
Fiscalização externa	6,7%

---

*“Executamos os trabalhos com os mesmos subempreiteiros há muitos anos, de modo a garantirmos a qualidade final do produto”*

---

**Tabela 16 - Formas de execução da fiscalização**

*Inquérito de satisfação* - Uma das questões colocada no inquérito, pretendia obter a informação sobre a eventual existência de um inquérito de satisfação e qualidade junto dos clientes. A existência deste tipo de inquérito não se prende apenas com a resposta à satisfação dos clientes pela resolução de eventuais anomalias existentes no produto ou a enumeração e importância das deficiências. A sua existência pode constituir uma ferramenta muito vasta de análise ao Projecto no seu todo, na ajuda à preparação de Projectos futuros.

A primeira questão que deve ser colocada é a do momento em que deve ser feito este inquérito. Se o inquérito for elaborado num período muito curto após a ocupação do imóvel, poderá ser gerador de respostas menos realistas. O cliente poderá estar influenciado positivamente pelo facto de ocupar um novo espaço ou negativamente pela existência de algum problema não resolvido, ou mesmo pela ocorrência de desencontros pontuais nos procedimentos de aquisição.

Por outro lado, se o inquérito for elaborado alguns anos após a utilização do imóvel, poderá ser portador de um amadurecimento na relação entre promotor e cliente.

Através deste inquérito, poderão então tirar-se conclusões quanto ao tipo de deficiências e a sua importância na percepção da qualidade pelo cliente, mas também sobre a capacidade de resposta da empresa aos problemas, o nível de repetição de anomalias, assim como à qualidade do próprio Projecto.



Podem ser questionados os clientes sobre os espaços e funcionalidade, os equipamentos, os aspectos que estes valorizam. Todas estas respostas só podem ser transmitidas após a experiência pela utilização dos imóveis.

A existência deste inquérito pode ser um barómetro utilizado a vários níveis, na melhoria de Projectos futuros. Pode trazer consequências ao nível dos processos construtivos, mas também na relação comercial. A maioria dos promotores, 90% não utiliza esta prática, conforme se pode verificar na Tabela 17.

De referir, que a resposta a esta questão, gerou um leque de reacções muito diversas, desde aqueles que pensam dar início a esta prática até a uma total rejeição, pelo facto da existência de excesso de reclamações.

<b>Percentagem de empresas que executam inquéritos de satisfação dos clientes</b>	
Empresas do Grupo 3 – Facturação > 10M€	12,5%
Empresas do Grupo 2 - Facturação de 5 a 10M€	7,14%
Empresas do Grupo 1 - Facturação < 5M€	12,5%
Total	10,0%

---

*“Algumas empresas utilizam sistemas de monitorização das reclamações”*

*“ Há empresas que executam uma check-list para verificação de anomalias pelos próprios clientes”*

*“Empresas pequenas valorizam a proximidade com os clientes como forma de obter o reflexo da satisfação dos clientes”*

*“Existem empresas que apresentam um inquérito aos clientes no acto de visita ao apartamento”*

*“Vamos executar um manual do utilizador da habitação. Muitas das reclamações prendem-se com uma deficiente utilização dos componentes”*

*“Procuramos fazer uma avaliação final do nosso trabalho e extrairmos conclusões para o futuro”*

**Tabela 17 – Elaboração de inquéritos de satisfação de clientes**

## Capítulo 4 – Comercialização

*Tomada de decisões sobre as campanhas comerciais* – Na sua maioria, os promotores imobiliários preferem definir os parâmetros de definição das campanhas comerciais num período próximo do início da construção. Não existe portanto, um prévio planeamento e preparação dos aspectos comerciais.

A maioria dos promotores imobiliários, cerca de 69,0%, refere que a decisão sobre o tipo de campanha a efectuar recai sobre o dono da empresa de promoção.

Em que fase é tomada a decisão sobre o tipo de campanha comercial a efectuar	
Com o início da construção	40,0%
Antes de iniciar a campanha	23,3%
Na fase de Projectos	3,3%

---

*“Fazemos um grande investimento no andar modelo. É mobilado ao mais ínfimo pormenor para que o potencial cliente se sinta em casa.”*

*“Investimos na diferença. Alteramos os acabamentos entre pisos de modo a oferecer um maior leque de produtos”*

---

**Tabela 18 – Elaboração da campanha comercial**

*Parâmetros de relacionamento com os clientes em relação a questões técnicas do imóvel* – As formas de relacionamento com os clientes, nos aspectos de aceitação de eventuais alterações construtivas ao produto final nem sempre são alvo de uma estratégia previamente delineada.

A definição prévia de uma estratégia de abordagem a esta relação não recolhe a adesão da maioria dos promotores imobiliários, conforme se pode constatar na Tabela 19. Os promotores preferem deixar as decisões para o relacionamento casuístico com o cliente.

A definição de uma estratégia prévia, dentro de parâmetros de equidade, reduz potenciais conflitos de relacionamento, pela percepção de eventuais desigualdades de tratamento. A existência de uma política de gestão e de planeamento específica neste parâmetro também possibilita um conforto ao nível orçamental, na Gestão de alterações por terem sido previamente delineados os limites de concessões.

<b>Relacionamento com os clientes sobre a execução de alterações no imóvel</b>				
		<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>
Em que fase é tomada a decisão sobre o relacionamento com os clientes	<b>Total</b>	< 5 Milhões Euros	entre 5 e 10 Milhões Euros	>10 Milhões Euros
Nunca é estabelecida uma política - cada caso é estudado	36,7%	37,5%	35,7%	37,5%
Definem-se estratégias com os primeiros pedidos dos clientes	13,3%	12,5%	21,4%	0,0%
Define-se a estratégia com o início da construção	16,7%	0,0%	21,4%	25,0%
É definida uma estratégia na fase embrionária do Projecto	3,3%	0,0%	0,0%	12,5%
<i>“Dividimos a comercialização em três fases, com correspondência às fases da obra. Na primeira fase aceitamos alterações que envolvam alvenarias ou instalações, na segunda fase aceitamos alterações que envolvam revestimentos e na terceira fase aceitamos alterações que envolvam cores ou equipamentos”.</i>				

**Tabela 19 – Políticas de alteração de produto**

## **Capítulo 5 – Manutenção/Assistência pós venda**

*Custos de manutenção* - Os custos de assistência pós venda, não são previstos nas estimativas orçamentais dos Projectos pela maior parte dos promotores. No entanto são as empresas de maior dimensão, pertencentes ao grupo 3, com facturações

anuais superiores a 10 milhões de Euros as que mais consideram estes custos, estando as empresas pertencentes ao grupo 2 no pólo oposto, com uma elevada percentagem que despreza estes custos, conforme se documenta na Tabela 20.

Os argumentos mais repetidos pelos promotores para a ausência de contabilização destes custos são a sua proximidade no relacionamento com os clientes, que permite uma resposta de forma pronta às solicitações e a ideia de que esses custos são pouco relevantes. Não sendo previstos valores orçamentais para esta fase específica do Projecto, tal significa um acréscimo no seu custo que não é contabilizado.

Esta ausência, também suscita algumas consequências, pela possível ausência de controlo aos custos nesta fase, geradora de uma falta de elementos de reflexão para Projectos futuros.

<b>Custo com a assistência pós-venda</b>				
		<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>
Os custos com assistência pós-venda são previstos nas estimativas dos Projectos?	<b>Total</b>	< 5 Milhões Euros	entre 5 e 10 Milhões Euros	>10 Milhões Euros
Nunca	50,0%	50,0	71,4%	12,5%
Sempre	36,7%	37,5	28,6%	50,0%
Em alguns Projectos	6,7%	-	-	25,0%
<i>“Consideramos uma percentagem sobre o orçamento de construção, para os custos de manutenção”</i>				
<i>“Procuramos responsabilizar os empreiteiros pelas reparações”</i>				

**Tabela 20 – Previsão de custos de assistência pós-venda**

## 5. Conclusões

### 5.1. Introdução

Este trabalho tem como objectivo, efectuar uma caracterização da Gestão de Projectos, na área da promoção imobiliária com especial ênfase na área da promoção de habitação. Pretende caracterizar os diferentes formatos de abordagem que os promotores imobiliários que actuam nesta área aplicam aos seus Projectos, percorrendo o seu ciclo de vida.

Com esse objectivo foi efectuado um inquérito numa amostra representativa dos promotores imobiliários. Nesse inquérito foram abordados os aspectos organizativos que percorrem o ciclo de vida de um Projecto imobiliário, procurando respostas para os seus formatos de Gestão.

Procurou-se abordar aspectos como os formatos de controlo de custos dos Projectos, o nível de investimento em planeamentos, os formatos de controlo de qualidade dos seus trabalhos, o tipo de planeamento da componente comercial e de relacionamento com os clientes em aspectos técnicos e a estratégia a empregar na assistência pós-venda dos imóveis.

Como utilizadores de imóveis nas suas diferentes vertentes, como proprietários ou como receptores de informação através da comunicação social, somos por vezes confrontados com dúvidas sobre aspectos de qualidade e proficiência na actividade de construção de edifícios. Somos confrontados com dúvidas sobre o nível de investimento que é colocado na Gestão dos Projectos. Surgem-nos dúvidas sobre a existência de um controlo efectivo dos processos e das diferentes fases dos Projectos.

Algumas destas dúvidas encontram neste trabalho respostas devidamente fundamentadas. Constata-se que muitos dos promotores imobiliários não efectuam um elevado investimento na preparação, planeamento e controlo dos seus

Projectos. Há uma predominância da tomada casuística de decisões nos instantes próximos do decurso das actividades.

Uma das consequências deste baixo investimento verifica-se ao nível dos custos da construção do imóvel onde existe uma significativa percentagem de promotores que confessa ultrapassar as estimativas.

A promoção imobiliária tem acompanhado as alterações da sociedade em geral e da economia em particular. Há um aumento da competitividade, e também dos custos de produção. É pois necessário, dar uma resposta com uma Gestão mais eficaz de custos e prazos controlados e baseada nas competências próprias da Gestão dos Projectos.

Este trabalho expõe alguns dos formatos de abordagem aos Projectos que são empregues pelos promotores imobiliários, efectuando um levantamento de algumas das fragilidades existentes, nomeadamente nos baixos níveis de investimento em preparação e planeamento às diferentes fases do Projecto. Deste modo constitui um ponto de partida de reflexão às metodologias empregues pelos promotores imobiliários. A competitividade actual no sector exige maiores níveis de planeamento e organização, abandonando cada vez mais todas as metodologias de Gestão casuísticas.

## **5.2. Conclusões**

Os promotores imobiliários investem maioritariamente em empreendimentos localizados na região geográfica da sua sede, com um baixo índice de trabalhos fora da sua região. Os formatos de abordagem à Gestão dos seus Projectos revelam-se pouco flexíveis em função da sua diversidade de características, dando preferência à repetição dos métodos empregues. Há uma preferência pela manutenção das mesmas metodologias ao longo do tempo, não experimentando novas abordagens à Gestão dos seus Projectos. A Gestão de Projecto pode ser

encarada como um processo de mudança constante, na busca de novos procedimentos de abordagem e adaptação a novas realidades. A manutenção dos processos de Gestão permite a existência de uma potencial segurança, conforto e conhecimento dos campos em que se actua, contra a existência de caminhos novos, nem sempre de destino conhecido.

Na fase inicial do ciclo de vida de um Projecto é manifesta a grande dificuldade de execução de planeamentos e controlo de prazos. Os promotores têm como uma inevitabilidade do próprio processo, a existência de atrasos significativos, fundamentalmente devido aos processos de licenciamentos, mas também na fase de comercialização. Estes atrasos são apresentados como argumento para a inexistência de planeamentos eficazes para todo o Projecto, ou de garantia da sua conclusão em prazos previamente estabelecidos. A forma encontrada por alguns promotores para evitarem a fase de incertezas dos licenciamentos é a de efectuarem a aquisição de terrenos com o processo de licenciamento concluído.

Deste modo, o Projecto na sua génese não é encarado com objectivos rígidos de conclusão, nem como um todo, constituído por um conjunto de actividades de decorrem em sequência ininterrupta, desde a génese à conclusão.

São no entanto as empresas de maior dimensão, as que mais investem na elaboração de planeamentos dos Projectos, na sua fase embrionária.

Na maioria das actividades de um Projecto as decisões dos promotores são tomadas na proximidade da sua realização, em detrimento de decisões de antecipação, com carácter preparatório e estruturante.

As tarefas de coordenação de um Projecto, tem associada a necessidade da elaboração de reuniões entre os diferentes intervenientes com carácter regular, de forma a poderem efectuar uma avaliação de parâmetros fundamentais ao decurso do próprio Projecto. O seu carácter regular, impõe aos intervenientes uma pressão sobre as diferentes matérias que cada um coordena, ao mesmo tempo que permite um aproveitamento conjunto, de diferentes competências. Os promotores

imobiliários da amostra dividem-se na coordenação entre a elaboração de reuniões regulares e reuniões perante a existência nítida dessa necessidade.

Na fase do processo construtivo, as empresas de promoção imobiliária optam pela execução através de meios próprios, ou através de uma empresa de construção integrada no seio da própria organização. Não são portanto colocadas alternativas nomeadamente através da execução por firmas externas e os potenciais benefícios que daí possam advir.

De referir que a maioria dos promotores não consegue dar início à fase de construção dos imóveis nas datas previamente estabelecidas, na maioria dos casos pela existência de atrasos nas tarefas precedentes, nomeadamente nos processos de licenciamentos.

Ainda nesta fase de execução das obras são estabelecidas relações entre promotores e os subempreiteiros baseadas em critérios de confiança, alicerçadas nos anos de prática conjunta como forma de garantia de qualidade e custos. Este modelo relacional motiva por vezes a inexistência de mecanismos de controlo orçamental com consultas a outros concorrentes, para a execução das subempreitadas.

No entanto, de todas as fases do Projecto a construção, é alvo de um maior investimento ao nível de controlo de custos e prazos, embora não de uma forma generalizada pelos promotores, uma vez que ainda existem abordagens a esta fase sem a existência de um orçamento prévio ou de um planeamento.

Os promotores que estabelecem objectivos de custos para a execução das obras, vêm esses orçamentos serem normalmente ultrapassados, o que não pode deixar de estar associado em parte a um baixo investimento no planeamento, preparação e coordenação do próprio Projecto.

Ainda dentro da fase de execução da obra os promotores optam pela execução da fiscalização e controlo de qualidade pelos próprios meios, muitas vezes com os



elementos afectos em simultâneo à construção, numa difícil conjugação de atribuições entre a execução, a optimização de custos e auto-controlo de qualidade. Não pondo em causa, a capacidade de quem executa estas tarefas é fácil admitir uma dificuldade real de separação de fronteiras entre os diferentes interesses que estão em jogo, bem como a dificuldade de resposta, perante solicitações de diferentes proveniências.

A percepção que os promotores obtêm, sobre a qualidade final do produto, é obtida através do contacto individualizado com os clientes, sem a existência de um trabalho objectivo proveniente da resposta dos utilizadores sobre o produto final. Não existem pois hábitos de recolha de elementos através de inquéritos de satisfação dos clientes.

Este tipo de inquéritos, elaborados num período próximo da expiração do período de garantia, poderia contribuir para um conjunto de conclusões sobre a qualidade do produto, em termos latos. Para além do reflexo sobre as eventuais deficiências, pode reflectir capacidades de resposta aos problemas, formas de relacionamento, imagem da empresa, assim como aspectos da qualidade do próprio Projecto, em termos de espaços, equipamento para além da obtenção da valorização desta actividade. A sua existência pode também constituir uma ferramenta de trabalho no planeamento de Projectos futuros, extraindo-se conclusões indutoras de potenciais alterações futuras, na perspectiva da melhoria necessária ao produto final.

A abordagem à fase de comercialização do produto final está em linha com as restantes, no baixo investimento preparatório de uma estratégia de abordagem e na elaboração de planeamentos e as suas decisões recaem sobre a proximidade das tarefas.

O relacionamento entre promotores e o cliente final, nos aspectos técnicos e de alterações ao imóvel é definido de uma forma casuística, sem uma política previamente estabelecida sem garantias de equidade. Na sua maioria os

promotores privilegiam uma relação de proximidade com os clientes como forma de resolução das reclamações e dúvidas suscitadas.

A assistência pós-venda dentro do período de garantia do imóvel não é previamente orçamentada pelos promotores imobiliários. Os seus custos não são considerados no orçamento de execução e Gestão do Projecto em parte devido a percepção que os promotores têm sobre o seu baixo valor.

Em conclusão deve referir-se que os níveis de investimento dos promotores imobiliários em planeamento são baixos e a sua valorização enquanto tarefa de ajuda à realização dos empreendimentos é muito reduzida. Também ao nível do controlo de custos há um baixo índice de investimento. Há uma opinião generalizada sobre a redução das margens de lucro que os promotores têm vindo a obter nos últimos anos, mas essa percepção não induz a alteração de comportamentos, no sentido de um investimento mais eficaz nas tarefas de controlo de custos. Apesar de alguma diferença, a realidade das grandes empresas de promoção imobiliária não é muito díspar das pequenas. Em ambos os campos existem organizações semelhantes, tanto nos aspectos positivos, como nos aspectos mais negativos de controlo do Projecto.

### **5.3. Limitações do trabalho**

Este trabalho pretende apresentar uma caracterização dos formatos da Gestão de Projectos, no sector da promoção imobiliária em Portugal. Efectuar uma leitura sobre as diferentes abordagens de Gestão, a que os promotores imobiliários recorrem no processo de realização dos seus Projectos, durante o seu ciclo de vida. Para essa caracterização foram efectuadas entrevistas junto de empresas nesta área, com o objectivo de obter respostas a um inquérito. Essas entrevistas, formaram uma amostra representativa do sector, do qual se obtiveram os resultados apresentados no capítulo 4 desta dissertação.

Uma das limitações deste trabalho é precisamente a dimensão desta amostra. Embora representativa das actuações dos promotores imobiliários, executada maioritariamente na região de Lisboa, poderia ser alargada contemplando um número superior às 30 entrevistas efectuadas. Esse aumento poderia conferir naturalmente uma maior representatividade e também uma possibilidade de extensão a outras regiões geográficas do país. Assim, poderiam obter-se eventuais leituras sobre potenciais diferenças nas práticas de Gestão que os promotores imobiliários empregam em diferentes regiões geográficas.

O âmbito do questionário, abordando aspectos que nem sempre se podem traduzir em questões directas e isentas de uma prévia explicação de enquadramento, cria uma dificuldade adicional a uma parte da população. Do mesmo modo o entendimento das questões pela população entrevistada nem sempre foi facilitado. O conceito de Projecto, enquanto conjunto de actividades desde a decisão de investimento até à conclusão após o período de garantia do imóvel, não está interiorizado pela população envolvida no mercado da promoção imobiliária. Deste modo torna mais difícil a percepção de todo o conjunto de conceitos que lhe estão associados.

A falta de comparação com outras realidades constitui outra das dificuldades deste trabalho, dado que não foram encontradas publicações que permitissem estabelecer esse paralelismo.

#### **5.4. Vectores de pesquisas futuras**

A caracterização da actividade de Gestão de Projecto, permite criar elementos de reflexão para futuros desenvolvimentos nesta área. Deste modo a pesquisa sobre as abordagens empregues na Gestão dos Projectos em várias áreas, permite que surjam formas de análise externas detectando eventuais pontos onde é necessário alterar procedimentos.

São muitos os sectores onde a Gestão de Projecto suscita dúvidas, sobre as suas metodologias e formas de actuação. Este facto constitui uma realidade para outras áreas no seio da Construção civil e obras públicas.

Frequentemente, vemos questionados os resultados de obras lançadas por entidades públicas. Surgem questões, lançadas pela comunicação social, ou pela sociedade em geral referentes à qualidade dos trabalhos, aos atrasos verificados, ou aos custos e sobrecustos de construção. Surgem também ecos, da existência de Projectos incompletos, de alterações sucessivas, de fiscalizações deficientes e tantas outras situações, que acabam por envolver a execução desses Projectos num plano de suspeição.

Esta é uma área vasta, onde também existe a possibilidade de efectuar uma reflexão, que seja um ponto de partida para uma investigação. A análise dos percursos traçados, das decisões tomadas, a separação entre decisões técnicas e políticas, em conclusão o ciclo de vida dos Projectos executados pelas entidades públicas pode conduzir à reflexão sobre as formas como é efectuada a sua Gestão.

O levantamento do percurso dos Projectos, lançados por estas entidades pode gerar pontos de interesse, ao nível da análise de eventuais alterações às práticas existentes.

A abordagem à caracterização dos formatos de gestão de projectos tem pois vastos campos de aplicação, nas áreas da construção civil e obras públicas, com possibilidades de investimento no campo de estudos futuros.

## Referências bibliográficas

- Ahlemann, Frederik, Teuteberg, Frank, Vogelsang, Kristin: Project Management Standards – Diffusion and Application in Germany and Switzerland – International Journal of Project Management 27, 2009, Elsevier
- Alshawi, Mustafa, Ingirige, Binguath,; Web-Enable Project Management: An Emerging Paradigm In Constuction – Automation in Construction 12 (2003) 349-364
- Andersen, Bjørn, Henriksen, Bjørnar, AArseth, Wenche: Benchemarrking Of Project Management Establishment: Extracting Best Practices - Journal Of Management In Engineering, 2007, ASCE.
- Anderson, David K., Merna, Anthony: Project Management is a Capital Investment Process, Journal of Management in Engineering, 2005, ASCE.
- Angelides, Demos C.: Project Management And Good Technical And Business Practices – Journal Of Management And Engineering, 1999, ASCE
- Bell, J: Como Realizar um Projecto de Investigação: 1997, Gradiva
- Benjamin, M., Rodolphe, G: O Inquérito: .2001: Celta Editora
- Biklen, S., Bogdan, R.: Investigação Qualitativa em Educação: 1994, Porto Editora
- Brand, Jaime Pereña : Direcção e Gestão de Projectos; 1998, Lidel
- Carmo, H., Ferreira, M. : Metodologia de Investigação: 1998; Universidade Aberta
- Cohen, Dennis J., Graham, Robert J. : Gestão de Projectos MBA Executivo: 2002, Campus
- Cohen, L. , Manion, L., Morrison : Research Methods in Education: Routledge, 2000
- Cooke-Davies, Terence, Arzymanow, Andrew: The Maturity Of Project Management In Different Industries: An Investigation Into Variations Between

- Project Management Models - International Journal Of Project Management, 2003, Elsevier.
- Couto, João Pedro e Teixeira, José Manuel Cardoso: A qualidade dos Projectos: uma componente para a competitividade do sector da construção em Portugal; 2005
  - Dinis, José - Gestão de Projectos, Um Factor de Inovação e Mudança Organizacional
  - Duffy, Mary : Gestão de Projectos: 2006:Campus
  - Engwall M, Jerbrant A. - The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project Management - International Journal Of Project Management 21 (2003) 403-409.
  - Fisher, Deborah J., Schluter, Lynne, Toleti, Pavan Kumar: Project Management Education and Training Process for Career Development, journal of Construction Engineering and Management, 2005, ASCE.
  - Forbes, Doug, Smith, Simon, Horner, Malcolm: Tools for Appropriate Risk Management Techniques in the Build Environment, Construction Management and Economics, 2008, Taylor and Francis.
  - Ford, David N., Zackry, Bhargav, Shilpa: Project Management Quality And Value Of Flexible Strategies, Engineering, Construction And Architectural Management, 2006, Emerald
  - Gido, Jack, Clements, James P. :Gestão de Projectos: 2006;Thomson
  - Gilbert, Robert : Gestão Moderna de Projectos; 2006; FCA Editores
  - Gutiérrez, J., Delgado J. : Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales: 1995; Editorial Síntesis
  - Hällgren, Markus, Wilson, Timothy L.: The Nature And Management Of Crises In Construction Projects: Projects-As-Practice Observations - International Journal Of Project Management 26, 2008, Elsevier.

- Heldman, Kim : Gerência de Projectos: 2005; Fundamentos: Campus
- Hossain, Liaquad: Communications and Coordination in Construction Projects – Construction Management and Economics, 2009.
- Instituto Nacional de Estatística
- Kini, Damodara U.:Global Project Management – Not Business As Usual – Journal Of Management In Engineering, 2000.
- Ko, Chien-Ho, Cheng, Min-Yuan: Hybrid Use Of AI Techniques In Developing Construction Management Tools – Automation in Construction, 2003, Elsevier.
- Lee, Sang Hyun, Peña-Mora, Feniosky, Park, Moonseo: Dynamic Planning And Control Methodology For Strategic And Operational Construction Management - Automation in Construction, 2006, Elsevier
- Lima, Marinús Pires de : Inquérito Sociológico Problemas de Metodologia:2000; Editorial Presença
- Ling, Florence Yean Yng, Low, Sui Pheng, Wang, Shou Qing, Lim, Hwee Hua: Key Project Management Practices Affecting Singaporean Firms Project Management in China – International Journal Of Project Management 27, 2009, Elsevier
- Llewellyn, Douglas : Inquire Within: 2002; Corwin Press
- Lock, Dennis : Project Management: 2007; Gower
- Loo, Robert: Working towards Best Practices in Project Management: A Canadian Study: International Journal of Project Management 20, 2002, Elsevier
- Machado, Gil António – coordenador de edição, : Tendências de Gestão Imobiliária 08– Vida Imobiliária: 2008; Imoedições
- Manas, Jerry : Napoleão na Gestão de Projectos: 2006; Smartbook
- Martín, J. R. Navas : Engenharia de Gestão de Projectos: 2008: FCA – Editora

- Mata, Carlos :Gestão de Projectos : Uma Abordagem Metódica DEM/STM: 2002; Instituto Superior Técnico
- Martins, António : Excel Aplicado à Gestão: 2008; Edições Sílabo
- Miguel, António : Gestão Moderna de Projectos: 2006; FCA – Editora
- Miguel, António : Avaliação de Projectos: 2006; FCA – Editora
- Morris Peter WG. : The management Of Projects. 1994; London. Thomas Telford
- Müller, Ralf, Turner, J. Rodney: Matching The Project Manager's Leadership Style To Project Type - International Journal Of Project Management, 2007, Elsevier.
- Pavlak A. - Project troubleshooting: tiger teams for reactive risk management. Project Management Journal 2004;35(4):5-14
- Raynal, Serge : A Gestão Por Projecto: 2000; Instituto Piaget
- Reiss, Geoff : Project Management Demystified: 2007, Taylor & Francis
- Rodrigues, Alexandre, O impacto da Gestão de Projectos no Desempenho do Negócio das Empresas em Portugal, (2007) publicado pela PM World Today – May; 2007
- Roldão, Victor Sequeira : Gestão de Projectos: 2007; Monitor
- Rowlinson, Steve, Cheung, Yan Fiona: Stakeholder Management Through Empowerment: Modelling Project Success – Construction Management And Economics, 2008, Taylor and Francis
- Santo, Fernando Ferreira – Bastonário da Ordem dos Engenheiros: Recomendações da Ordem dos Engenheiros Para a Redução dos Desvios de Custos e de Prazos nas Empreitadas de Obras públicas; 2006.
- Scanlin, J. - The Internet As An Enabler Of the Bell Atlantic Project Office – Project Management Journal;1998; June, 6-7
- Tendências de Gestão Imobiliária 08 – Vida Imobiliária; 2008



- Tuckman, B. : Manual de Investigação em Educação: 2002; Fundação Calouste Gulbenkian
- Vinagre, Victor Hugo Gomes Costa Tavares em 2007
- Wikipedia
- Zika-Viktorsson, Annita, Sundström, Per, Engwall, Mats: Project Overload: An Estudy Of Work And Management In Multi-Project Settings - International Journal Of Project Management 24, 2006.
- Zika-Viktorsson - The Industrial Project. Studies On The Work Situation OF Project Members). Doctoral Dissertation. Royal Institute Of Tecchnology , Stockholm, 2006
- Zou, Yi, Lee,Sang-Hoon: The Impacts Of Change Management practices On Project Change Cost Performance, Construction Management And Economics, 2008, Taylor and Francis.

# ANEXO I – Inquérito aos Promotores

Data _____	Promotor _____		
Entrevistado _____	Número da entrevista _____		

## 0 Apresentação

Apresentação da tese - Tema, Instituto  
 Definição de Projecto, aplicabilidade a várias indústrias  
 Formas de abordagem à gestão de projectos e diferentes correntes existentes  
 Anonimato dos questionários destinados a tratamento estatístico

## 1 Caracterização da Empresa

<b>1.1</b>	<b>Função do entrevistado na organização</b>								
Administrador	<input type="checkbox"/>	Gestor Projecto	<input type="checkbox"/>	Outra	<input type="checkbox"/>				
Dir. de Produção	<input type="checkbox"/>	Dono	<input type="checkbox"/>	Qual	_____				
<b>1.2</b>	<b>Localização da sede da Empresa - região (não a sede social mas a sede efectiva)</b>								
Lisboa	<input type="checkbox"/>	Porto	<input type="checkbox"/>	Algarve	<input type="checkbox"/>				
				Outra	<input type="checkbox"/>				
<b>1.3</b>	<b>Zonas predominantes de actuação</b>								
Apenas na região da sede	<input type="checkbox"/>	Também tem trabalhos fora Portugal	<input type="checkbox"/>						
Uma pequena percentagem de trabalhos fora da área da sede	<input type="checkbox"/>	Uma significativa percentagem de trabalhos fora área da sede	<input type="checkbox"/>						
<b>1.4</b>	<b>Há formas diferentes de abordar os projectos, na fase embrionária, em função das suas características (ex: utilização de um GP, contratação de técnicos locais, etc.)</b>								
Diferentes regiões geográficas	<input type="checkbox"/>	S      N	<input type="checkbox"/>	É sempre abordado da mesma forma	<input type="checkbox"/>				
Características específicas do projecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
Dimensão do projecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
<b>1.5</b>	<b>Dimensão da empresa - volume médio anual de trabalho (volume de projectos)</b>								
< 5 milhões €	<input type="checkbox"/>	Entre 5 e 10 milhões €	<input type="checkbox"/>	Mais de 10 milhões de €	<input type="checkbox"/>				
<b>1.6</b>	<b>Empresa está integrada num Grupo que inclui empresa de construção</b>								
Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Promotor/construtor	<input type="checkbox"/>				
				Promotor	<input type="checkbox"/>				
<b>1.7</b>	<b>Mercado de actuação predominante - (ordenar quando há mais de um mercado de actuação)</b>								
Habitação	<input type="checkbox"/>	__%	Escritórios	<input type="checkbox"/>	__%				
				Edifícios industriais	<input type="checkbox"/>				
					__%				
<b>1.8</b>	<b>Caracterização do corpo técnico da empresa para a gestão dos projectos - Técnicos Próprios (TP) ou Externos (TE)</b>								
Coordenação de projectos especialidades	TP	TE	Coordenação com Empreiteiro	TP	TE	<b>1.8.1</b>	Quantas pessoas coordenam estes	1	2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coordenação de proc. <sup>os</sup> licenciamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Coordenação com depart. <sup>o</sup> vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		quatro processos	3	4
								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2 Abordagem inicial aos projectos

<b>2.1</b>	<b>Responsabilidade pela coordenação da elaboração dos projectos de especialidades, coordenação da construção, coordenação da promoção e coordenação do pós venda</b>			
Feita por uma única pessoa	<input type="checkbox"/>	Há uma pessoa para cada área mas não todas as áreas	<input type="checkbox"/>	
Há pessoas que coordenam mais do que uma área	<input type="checkbox"/>			

2.2 Na abordagem inicial ao projecto são logo definidas pessoas específicas para cada área, definindo logo todas as áreas existentes, ou a empresa já tem definidos responsáveis por cada área que se mantém independentemente do projecto

Sim, são definidas inicialmente  **2.2.1** Quando são vários responsáveis pelo projecto ao longo do curso estes adquirem conhecimento do projecto quando:  
 Não, são definidas com o decurso do projecto   
 Já tem definidos responsáveis por cada área indep.projecto  Antes de iniciarem a sua intervenção  Na fase embrionária do projecto

2.3 Por questões de conhecimentos ou desenvolvimento dos processos, acontece haver duas pessoas encarregues pela mesma área ainda que pontualmente

Sim  Não

2.4 É colocada a hipótese de um gestor do projecto

Nunca  Por vezes  A empresa trabalha com GP  Pensa vir a fazer

2.5 Prazos - que tipo de planeamento é feito? é definido um planeamento na fase inicial dos projectos que englobe todas as áreas - projectos, licenciamentos, obra, promoção, pós-venda.

É feita uma estimativa mas não um planeamento  É feito um planeamento formal completo   
 É estabelecida uma meta aproximada

2.5.1 Planeamento global do projecto - esse planeamento é verificado periodicamente?

Sim  Não

2.5.2 Prazos - esse prazo estabelecido no início do projecto é normalmente cumprido ou ultrapassado

Tem ligeiros atrasos  É cumprido  Tem atrasos significativos  % de incumprimento \_\_\_\_\_%

2.6 O atraso numa tarefa intermédia (ex:elaboração de projectos) têm reflexo nas actividades seguintes e no final do projecto

Sim  Não altera a data final do projecto

2.7 Orçamentos - Que tipo de orçamento é feito nesta fase inicial? É feita uma estimativa que contemple projectos, licenciamentos, construção, promoção, manutenção pós-venda

	Orçamento	Estimativa	Orçamento	Estimativa	Orçamento	Estimativa
Projectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Promoção	<input type="checkbox"/>	Licenciamentos	<input type="checkbox"/>
Construção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Manutenção	<input type="checkbox"/>	Fiscalização	<input type="checkbox"/>

2.8 As decisões finais sobre fecho de orçamentos, planeamentos, execução de projectos, licenciamentos, promoção, pós-venda (exceptuando decisões de grande impacto sobre o projecto) recaem sobre

Uma única pessoa  Várias pessoas

2.9 Como é feita a interligação entre as pessoas que coordenam o licenciamento, execução de projectos de especialidades, a execução da obra (Numerar pela ordem quando há mais de uma forma)

Há reuniões apenas quando se justifica  Há reuniões regulares com todos os intervenientes   
 Há reuniões entre dois intervenientes  Há regularmente conversas informais

2.10 Como define a comunicação e a coordenação entre os diferentes responsáveis pelo projecto

Há sobreposição de funções entre coordenadores: Muitas vezes  Algumas vezes  Nunca   
 Ocorrem descoordenações entre si: Muitas vezes  Algumas vezes  Nunca   
 Ocorre a existência de funcionários subalternos que ficam esporadicamente descoordenados ou divididos: Muitas vezes  Algumas vezes  Nunca

2.10.1 Há coordenação de vários projectos em simultaneo pela mesma equipa

Sim  Não

**2.11** Em que percentagem dos projectos é usado o Gestor de Projecto?  
 \_\_\_\_\_ %

**2.12** Quando há gestor de projecto ele é:  
 Recrutado no exterior da empresa  Recrutado internamente

**2.12.1** Quais as características que procuram num gestor de projecto externo - ordenar pela prioridade  
 Experiência na área  Certificação  Formação específica  Capacidade organização

**2.12.2** Como classifica as vantagens do recurso ao GP em cada um dos seguintes pontos  
 Classificar com 5 - M. Bom; 4 - Bom; 3 - Indiferente; 2 - Mediocre; 1 - Mau  
 Qualidade final do produto  Coordenação geral   
 Cumprimento de prazos  Cumprimento objectivos   
 Cumprimento orçamento

**3 Fase de execução**

**3.1** Como é feito o controlo de qualidade

Promotor construtor	Promotor com construtor no grupo	Promotor que recorre a empreiteiro externo
Fiscalização interna <input type="checkbox"/>	Fiscalização interna <input type="checkbox"/>	Fiscalização interna <input type="checkbox"/>
Fiscalização externa <input type="checkbox"/>	Fiscalização externa <input type="checkbox"/>	Fiscalização externa <input type="checkbox"/>
Ambas dependendo do tipo de projecto <input type="checkbox"/>	Ambas dependendo do tipo de projecto <input type="checkbox"/>	Ambas dependendo do tipo de projecto <input type="checkbox"/>

**3.2** Alguma vez é feito um inquérito junto do cliente final para avaliação de satisfação

Sempre <input type="checkbox"/>	Sempre <input type="checkbox"/>	Sempre <input type="checkbox"/>
Nunca se fez <input type="checkbox"/>	Nunca se fez <input type="checkbox"/>	Nunca se fez <input type="checkbox"/>
Poucas vezes <input type="checkbox"/>	Poucas vezes <input type="checkbox"/>	Poucas vezes <input type="checkbox"/>

**3.3** Controlo de prazos

Há sempre um planeamento da execução		
Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
São feitas reuniões periódicas de análise de planeamento		
Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Com pouca frequência <input type="checkbox"/>	Com pouca frequência <input type="checkbox"/>	Com pouca frequência <input type="checkbox"/>

**3.3.1** Quem toma as decisões ou aprova as medidas a tomar pela execução quando há desvios de planeamento

A mesma pessoa que coordena licenciamentos <input type="checkbox"/>	A pessoa que coordena a execução em exclusivo <input type="checkbox"/>
A mesma pessoa que coordena projectos <input type="checkbox"/>	Outro Quem _____ <input type="checkbox"/>

**3.4** O início das obras ocorre sempre no prazo que se estabeleceu na fase de lançamento do projecto

Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
> 50% <input type="checkbox"/>	> 50% <input type="checkbox"/>	> 50% <input type="checkbox"/>
< 50% <input type="checkbox"/>	< 50% <input type="checkbox"/>	< 50% <input type="checkbox"/>

**3.5** Quando esse começo da obra se processa com atraso em relação ao plano estabelecido no lançamento do projecto quais são as principais causas

Projectos <input type="checkbox"/>	Projectos <input type="checkbox"/>	Projectos <input type="checkbox"/>
Licenciamentos <input type="checkbox"/>	Licenciamentos <input type="checkbox"/>	Licenciamentos <input type="checkbox"/>
_____ (outro) <input type="checkbox"/>	_____ (outro) <input type="checkbox"/>	_____ (outro) <input type="checkbox"/>

