

2 Revisão bibliográfica

Neste Capítulo, visa-se apresentar os conceitos básicos que, atualmente, orientam a questão dos contratos, instrumento fundamental para a formalização do relacionamento comercial entre organizações. Além disso, são apresentadas as bases teóricas do processo de planejamento nas organizações com enfoque no planejamento adaptativo, considerado mais adequado para ambientes como aquele em que estão inseridas as empresas da indústria de Óleo e Gás.

Embora a literatura sobre contratos seja farta quanto aos aspectos jurídicos, o mesmo não ocorre quando se trata do gerenciamento de contratos, especialmente sob a perspectiva estratégica. Visando complementar a literatura acadêmica sobre gestão de contratos, foram referenciados guias, manuais e relatórios publicados por instituições independentes, interessadas em investigar o assunto.

Discute-se gestão de projetos nas organizações, por apresentar elementos e processos de gestão similares aos processos de gestão de contratos, cujas abordagens mais recentes têm convergido para a necessidade de adoção de um enfoque de planejamento mais adaptativo (MARQUES, 2012).

É também introduzido o conceito de maturidade de processos, que inspirou o Modelo de Maturidade da Gestão de Contratos, apresentado na sequência.

Esses conceitos permitirão uma melhor compreensão das considerações empreendidas neste estudo de caso, embasando as análises realizadas nos processos de gestão do ciclo de vida dos contratos na empresa estudada.

2.1. Contratos

A relação comercial entre empresas tem influência direta sobre a dinâmica das atividades empresariais, uma vez que, quando adquire um bem ou serviço, uma empresa é influenciada pelo setor da economia em que está inserida, sua atividade econômica, porte e outros fatores. Esses determinam se suas compras

terão caráter mais *transacional*, em que as aquisições são realizadas de forma específica e pontual, ou *relacional*, quando demandam uma interação entre seus operadores por determinado período de tempo (FREITAS, 2014).

Para Freitas (2014), as compras transacionais, por sua característica mais simplificada, devem ser formalizadas por um instrumento também simples, rápido e eficaz, como um pedido de compras. Por outro lado, se a contratação possuir conotação relacional, envolvendo variáveis importantes para controle e avaliação de resultados ao longo do tempo, deve ser considerado o uso do contrato como instrumento de formalização.

Contrato é “um acordo juridicamente vinculativo entre duas ou mais partes”, de acordo com Knoepfel e Burger (1987). Ao empreender um projeto, por exemplo, uma organização pode utilizar recursos internos, em que as pessoas envolvidas estão a ela vinculadas por um contrato individual de trabalho, ou pode optar por contratar recursos externos, delegando a outras empresas a função de prover recursos, bens ou serviços mediante a assinatura de contratos.

Para Patel & Dwyer (2007), contratos são instrumentos que determinam grande parte do relacionamento de longo prazo entre compradores e vendedores, impactando diretamente os custos, a rentabilidade e a exposição a riscos, com base nas cláusulas e condições acordadas entre as partes.

O principal objetivo na utilização de contratos para formalização de aquisições do tipo relacional é garantir que a empresa tenha um instrumento adequado para controle da contratação, reduzindo sua exposição a riscos. Ainda, mediante um contrato é possível identificar, de forma clara, as responsabilidades de cada parte envolvida na relação comercial, os riscos e oportunidades da contratação, o que é fundamental no uso desse instrumento (FREITAS, 2014).

2.1.1. Gestão de contratos

A visão de contratos como ativos estratégicos é algo recente para as organizações. Embora uma gestão de contratos eficiente seja algo crítico para a reputação e sobrevivência de uma organização, muitas não possuem um processo de gestão bem definido para seus contratos, pautando suas ações em atividades fragmentadas, controladas por diferentes funções e grupos, cada um com sua percepção sobre a gestão (CUMMINS, 2014).

Para Limberakis (2012a), a gestão de contratos é a execução e o monitoramento de um contrato com o propósito de maximizar o desempenho operacional e financeiro, ao mesmo tempo em que se minimizam os riscos envolvidos.

Segundo Freitas (2009), a gestão de contratos passou a ser vista com enfoque negocial no Brasil a partir de 2006, apesar de estar sendo discutida em outros países há algum tempo. Desde então, esse movimento tem se intensificado e os contratos têm deixado de ser percebidos como meros documentos legais.

Ao se conceber um contrato, é preciso estar atento aos fatores que poderão impactar direta ou indiretamente as atividades de contratação e, conseqüentemente, de gestão dos contratos formalizados, como a legislação vigente no país onde será prestado o serviço ou a política empresarial ou governamental para aquisição de determinado bem ou serviço. (ANAO & FINANCE, 2007).

Contratos podem variar de forma significativa em termos de valor, prazo e complexidade. Em consequência dessas características e do risco percebido em função de sua combinação, a natureza e a amplitude das práticas de gestão de contratos assumirão pesos diferentes e cabe a cada organização julgar como cada contrato deve ser desenvolvido e que práticas de gestão são apropriadas a cada situação em particular (ANAO & FINANCE, 2007).

A gestão de contratos também varia de organização para organização, em função do número de funções envolvidas com a atividade. Muitas optam por uma gestão mais centralizada, o que leva a uma maior consistência na gestão e permite a criação de políticas e procedimentos comuns, além de aprimorar a auditoria dos sistemas e processos contratuais. A gestão centralizada permite ainda a utilização de uma linguagem contratual consistente e torna a gestão de contratos mais eficiente à medida que os contratos são mantidos em localização comum e acessível (LIMBERAKIS, 2012a).

Leiria (2006) sugere cinco métodos de gestão de contratos: (1) gestão centralizada; (2) gestão descentralizada; (3) gestão participativa; (4) gestão por comitês ou comissões; e (5) gestão externa (quarteirização).

Na gestão centralizada, tanto a contratação quanto o gerenciamento dos contratos é feito por um único departamento da empresa, enquanto na gestão descentralizada, as próprias áreas demandantes são responsáveis por contratar e administrar os contratos sob sua égide. A gestão participativa é uma mescla das duas, pois uma área ou mais contratam enquanto as áreas clientes ficam responsáveis pela gestão dos contratos assinados (LEIRIA, 2006).

A gestão de contratos por comitês sugere a criação de um grupo especial para a contratação, o qual é composto por representantes da área cliente (que será atendida pelo contrato) e dos setores jurídico, financeiro e técnico. Esse grupo fica responsável por avaliar, entre outros fatores, o impacto ambiental, conformidade legal, impactos de alteração de tecnologia e recursos necessários (LEIRIA, 2006).

A gestão externa, por sua vez, implica a delegação da atividade de gestão de contratos, ainda que apenas parcialmente, a especialistas. É uma terceirização da gestão de serviços já terceirizados, também chamada de quarteirização (LEIRIA, 2006).

Tanto a gestão participativa quanto a gestão por comitês enfatizam a sinergia, estimulando a negociação interna, o conhecimento específico da demanda, conhecimento de mercado, troca de conhecimentos entre as áreas e o comprometimento (LEIRIA, 2006).

Em algumas indústrias, dada a complexidade do negócio, a gestão de contratos pode assumir relevância estratégica. Na indústria de Óleo e Gás (O&G), como nas indústrias de construção, existem duas áreas fundamentais para a gestão de contratos: projetos de investimento e gastos operacionais – ambas caracterizadas por projetos longos, de custos altos, que afetam inúmeros *stakeholders*. A longevidade dos contratos e a alta frequência de *Change Orders* e *Variation Order Requests* (solicitações de mudanças nos projetos) adicionam uma dinâmica única às necessidades de gestão de contratos em O&G (LIMBERAKIS, 2012b).

Percebe-se, dessa maneira, que há uma estreita relação entre a gestão de contratos e o gerenciamento de projetos, tanto na indústria de Óleo e Gás, onde está inserida a empresa objeto deste estudo de caso, quanto nas indústrias de construção. Uma vez que, além de estarem inseridos na indústria de O&G, os contratos analisados estão relacionados a construção, por serem da especialidade

Construção e Montagem, faz-se imprescindível abordar o gerenciamento de projetos e suas principais características, o que será feito na próxima Seção.

2.1.2. Gerenciamento de projetos

O ambiente organizacional atual, altamente dinâmico e complexo, tem requerido das organizações uma crescente capacidade de adaptação, o que suscita o surgimento de estruturas organizacionais mais flexíveis e com maior capacidade de coordenação. Nesse contexto, o gerenciamento de projetos assumiu papel de destaque nas organizações à medida que viabiliza seu crescimento e longevidade, otimizando o emprego dos esforços e alocação dos recursos. Para Noro (2012), a partir da utilização dos processos de planejamento, execução e controle de eventos temporários, o gerenciamento de projetos tem trazido benefícios para as organizações.

Conforme Gray & Larson (2009), é consenso entre líderes e especialistas empresariais que o gerenciamento de projetos é uma imposição estratégica, pois fornece um conjunto de ferramentas que auxilia os profissionais a aprimorarem suas habilidades em planejar, implementar e administrar atividades, visando o alcance de objetivos organizacionais específicos.

Esses autores consideram que um projeto pode ser definido como “um esforço único, complexo e não rotineiro limitado por tempo, orçamento, recursos e especificações de desempenho criadas de acordo com a necessidade do cliente” (GRAY & LARSON, 2009). Segundo os autores, as principais características de um projeto incluem:

- Um objetivo estabelecido;
- Um período de validade definido, com início e fim;
- Geralmente, envolvem diversos departamentos e profissionais;
- Comumente, a elaboração de algo nunca antes realizado;
- Envolvem tempo, custos e requerimentos de desempenho específicos.

Embora os projetos tenham adquirido relevância estratégica nas organizações, conforme já mencionado, há estudos que comprovam que a maioria deles não cumpre as metas estabelecidas, sendo um desafio constante atender aos prazos, custos e especificações planejadas. Isso significa que as necessidades dos clientes dos projetos e os objetivos de negócio que os justificaram estão deixando de ser atendidos. Para mitigar as causas de insucesso, estudiosos do tema

propuseram o desenvolvimento de técnicas e ferramentas de planejamento e controle que normatizam e racionalizam o gerenciamento de projetos, sob a premissa de que eles têm mais chance de sucesso se forem geridos sob um conjunto de regras comuns (MARQUES, 2012).

Visando orientar os gestores nas melhores práticas de gestão de projetos, o *Project Management Institute-PMI* desenvolveu um *Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*, conhecido como PMBOK (*Project Management Book of Knowledge*).

2.1.2.1. PMBOK

O PMBOK define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. É temporário porque tem início e fim definidos, e cria resultados exclusivos porque cria produtos ou serviços singulares (PMBOK, 2013).

O Guia destaca o fato de que projetos frequentemente contribuem direta ou indiretamente para o alcance dos objetivos constantes no planejamento estratégico da organização, levando em consideração questões estratégicas como demanda de mercado, análise do ambiente, análise de oportunidades estratégicas para o negócio, requisitos legais, necessidades sociais, necessidades dos clientes e avanços tecnológicos (PMBOK, 2013).

O PMBOK (2013) aborda também as influências que certas características organizacionais têm sobre os projetos e sua gestão. São mencionados a cultura organizacional, a comunicação organizacional, a estrutura organizacional, os processos organizacionais e fatores ambientais. O Guia cita também a importância dos *stakeholders* (públicos de interesse) de um projeto e como eles podem influenciar positiva ou negativamente o desempenho e a conclusão do projeto; o alinhamento entre suas expectativas e os objetivos do projeto é considerado crítico para garantir seu engajamento no alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo o PMBOK (2013), o gerenciamento de projetos é tido como a aplicação de ferramentas, técnicas, habilidades e conhecimento às atividades que compõem o projeto, sendo realizado a partir da integração de cinco grupos de processos: (1) iniciação; (2) planejamento; (3) execução; (4) monitoramento e controle; e (5) encerramento.

Esses cinco grupos de processos remetem ao ciclo de vida do projeto, que é o conjunto de fases compreendidas desde sua iniciação até seu encerramento. As fases do ciclo de vida de um projeto geralmente são sequenciais e variam em número e nomenclatura, em função das necessidades da organização, podendo ser subdivididas em objetivos parciais, resultados intermediários ou marcos específicos dentro do escopo de trabalho. O ciclo de vida é a estrutura básica para o gerenciamento de um projeto, independentemente do tipo de trabalho envolvido (PMBOK, 2013).

Embora apresente variações na literatura atual de gerenciamento de projetos, o ciclo de vida passa comumente por uma sequência de quatro fases, conforme representado pela Figura 1, definidas por Gray & Larson (2009):

1. **Definição:** fase em que são definidos os objetivos do projeto, suas especificações, as equipes e as principais responsabilidades de cada um dos atores.
2. **Planejamento:** quando são desenvolvidos os planos que determinam as entregas do projeto, programação de prazos, quem serão os beneficiados, o nível de qualidade exigido e os recursos necessários (orçamento) para o projeto.
3. **Execução:** momento em que o produto físico é produzido e quando medidas de tempo, custos e especificações são utilizadas para controle.
4. **Entrega:** fase final, que abrange as atividades de entrega do produto ao cliente e redistribuição dos recursos do projeto (disponibilização de equipamentos e materiais para outros projetos e busca de novas tarefas para os membros da equipe envolvida no projeto finalizado).

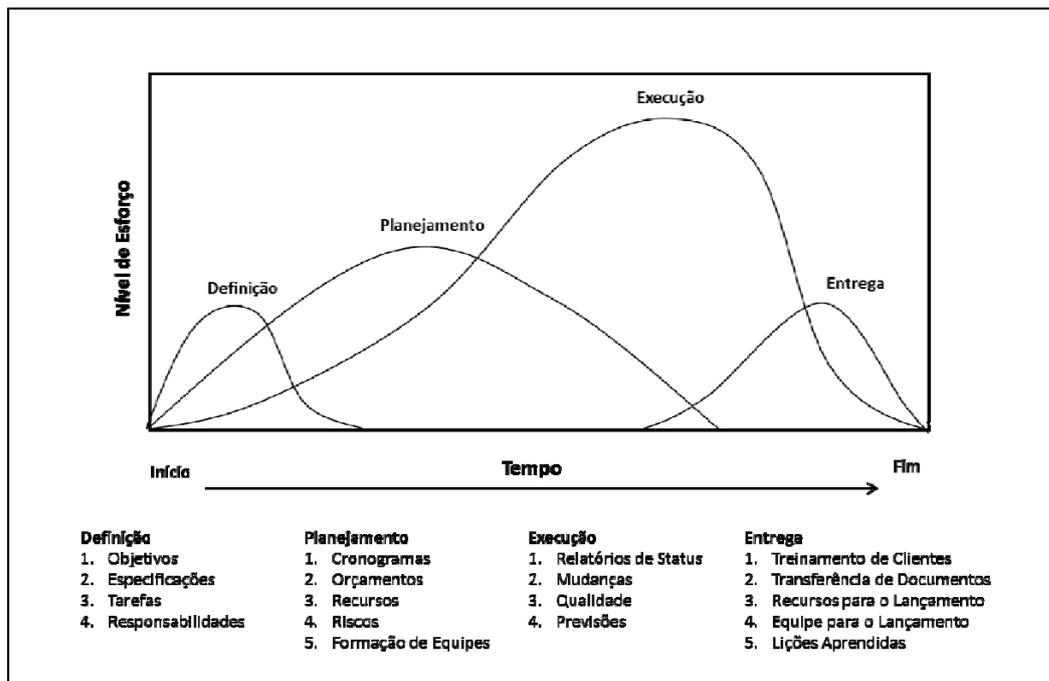


Figura 1 - Ciclo de Vida do Projeto

Fonte: Gray & Larson (2009)

A fim de orientar os gestores quanto às melhores práticas de gestão de contratos, foi também desenvolvido o CMBOK (*Contract Management Body of Knowledge*), guia de conhecimento sobre gestão de contratos, documento análogo ao PMBOK, apresentado na próxima Seção.

2.1.3. CMBOK

Em decorrência da crescente necessidade de se aprimorarem as práticas de gestão de contratos nas organizações, que passam a perceber o gerenciamento de contratos como processo estratégico, integrado à estratégia corporativa e contribuindo diretamente para a obtenção de vantagem competitiva pela empresa (RENDON & GARRET, 2005), houve a necessidade de se estruturarem os conhecimentos necessários à gestão eficiente de contratos.

O CMBOK (*Contract Management Body of Knowledge*), desenvolvido pela NCMA (*National Contract Management Association*), associação americana dedicada ao crescimento e desenvolvimento de profissionais que atuam em gestão de contratos, seja na área pública ou privada, é um documento que descreve os principais conhecimentos requeridos para o profissional da área de gestão de contratos e compras (CMBOK, 2004).

O CMBOK define cinco áreas de conhecimento, classificando as competências requeridas como relativas a: (1) pré-contratação; (2) planejamento e estratégia de aquisição; (3) pós-contratação; (4) áreas de conhecimento especializado; e (5) competências de negócios. Cada uma dessas áreas é dividida em competências específicas, em um total de 41, formando o contexto e estrutura que norteiam o trabalho do profissional de gestão de contratos, não importando o papel que esse desempenhe no sistema de compras (COUTURE & SCHOONER, 2013).

As competências relativas à fase anterior à contratação (Competências Pré-Contratação) representam os fundamentos de aquisição (compras) que todo profissional de contratação precisa compreender. Envolvem questões como padrões de conduta, legislação, tipo de contrato a ser utilizado, orçamentação, formas de contratação, programas socioeconômicos e propriedade intelectual (CMBOK, 2004).

Competências relativas a planejamento e estratégia de aquisição cobrem o processo de planejamento das atividades e eventos que permitirão a celebração do contrato e incluem: (1) pesquisa de mercado; (2) solicitação, recebimento e análise das propostas; (3) negociação; (4) escolha do fornecedor; (5) interposição de recursos; e (6) a celebração do contrato (CMBOK, 2004).

As competências atinentes à fase pós-contratação referem-se a questões que surgem durante a execução do objeto contratual propriamente dito. Estão relacionadas nesse item competências pertinentes à (1) gestão do contrato, desempenho e garantia de qualidade; (2) gestão da subcontratação; (3) alterações contratuais; (4) transporte, interpretação do contrato e disputas; (5) encerramento do contrato; e (6) rescisão contratual (CMBOK, 2004).

Algumas áreas requerem conhecimento especializado, além das competências requeridas para gestão de contratos ditos comuns. São elencados aqui (1) Pesquisa e Desenvolvimento; (2) obras e serviços de engenharia; (3) tecnologia da informação; (4) contratos de serviços; (5) contratação internacional; (6) gestão da cadeia de suprimentos; (7) patrimônio público; e (8) outras áreas especializadas (CMBOK, 2004).

Outras competências também definidas pelo CMBOK como requeridas para a atividade de gestão contratual referem-se a competências de negócios em geral, como (1) habilidade em gestão e liderança; (2) *marketing*; (3) operações; (4) finanças; (5) contabilidade; (6) economia; e (7) Ciência e Tecnologia da Informação (CMBOK, 2004). O quadro 1 apresenta as 41 competências definidas no CMBOK (2004), que foram resumidamente descritas nos parágrafos anteriores.

Quadro 1- Competências Requeridas para a Atividade de Gestão de Contratos

1.0 Competências pré-contratação	1.1 Leis e Regulamentos
	1.2 Princípios Contratuais
	1.3 Padrões de Conduta
	1.4 Programas Socioeconômicos
	1.5 Tipos de Contrato
	1.6 Métodos de Contratação
	1.7 Financiamento do Contrato (Orçamentação)
	1.8 Propriedade Intelectual
2.0 Competências relativas a planejamento e estratégia de aquisição	2.1 Planejamento da Aquisição, Pesquisa de Mercado e Marketing
	2.2 Solicitação de Propostas
	2.3 Recebimento das Propostas
	2.4 Análise de Preços
	2.5 Negociação
	2.6 Escolha do Fornecedor e Celebração do Contrato
	2.7 Recursos
3.0 Competências pós-contratação	3.1 Gestão do Contrato
	3.2 Desempenho do Contrato e Garantia da Qualidade
	3.3 Gestão da Subcontratação
	3.4 Alterações Contratuais
	3.5 Transporte
	3.6 Interpretação do Contrato e Disputas
	3.7 Encerramento do Contrato
	3.8 Rescisão Contratual
4.0 Competências relativas a conhecimento especializado	4.1 Pesquisa e Desenvolvimento
	4.2 Obras e Serviços de Engenharia (Construção e Montagem)
	4.3 Tecnologia da Informação
	4.4 Principais Sistemas
	4.5 Contratos de Serviços
	4.6 Contratação Internacional
	4.7 Governo (Municipal, Estadual e Federal)
	4.8 Gestão da Cadeia de Suprimentos
	4.9 Patrimônio Público
	4.10 Outras Áreas Especializadas
5.0 Competências de negócios	5.1 Gestão
	5.2 Habilidades de Liderança
	5.3 Marketing
	5.4 Operações
	5.5 Finanças
	5.6 Contabilidade
	5.7 Economia
	5.8 Ciência e Tecnologia da Informação

Fonte: CMBOK 2004.

Conforme observado por Couture&Schooner (2013), as áreas de conhecimento definidas pelo CMBOK como competências requeridas para a atividade de gestão de contratos guardam certa relação com a cronologia do ciclo de vida do contrato.

Assim como o ciclo de vida de um projeto pode ser determinado considerando-se questões ímpares como aspectos da organização, indústria e tecnologia empregada (PMBOK, 2013), de maneira análoga, cada gestor poderá definir o ciclo de vida dos contratos que administra em função da especialidade, complexidade ou outro critério que julgar mais adequado.

2.1.4. Ciclo de vida de um contrato

Segundo o Grupo Aberdeen, a gestão do ciclo de vida do contrato é o processo de gerenciar a criação, execução e análise do contrato, de forma sistemática e eficiente, visando à maximização do desempenho operacional e financeiro, minimizando o risco envolvido (ELSEY, 2007).

Freitas (2014) descreve o ciclo de vida dos contratos como um complemento ao Ciclo de Vida de Compras, quando essas forem realizadas por meio de um contrato. O autor identifica as etapas do ciclo de vida de um contrato como: (1) Definições; (2) Pré-contratação; (3) Contratação; (4) Pré-Execução; (5) Execução; e (6) Encerramento, conforme pode ser observado na Figura 2.

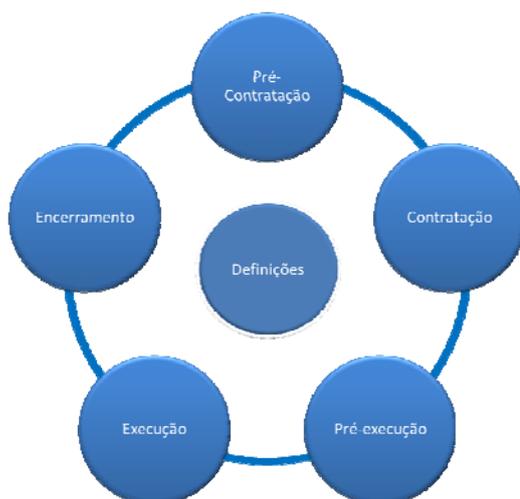


Figura 2 - Ciclo de Vida de um Contrato
Fonte: Freitas (2014)

- A fase de Definições é uma fase não operacional e permanece ativa por todo o ciclo de vida dos contratos da empresa. Está relacionada às políticas de contratação, alçadas e outros elementos que afetam a criação dos contratos.
- A Pré-Contratação refere-se aos elementos preliminares ao contrato – pesquisa de mercado, estratégia de aquisição e seleção do tipo de contrato.
- A Contratação diz respeito às atividades que são realizadas até a assinatura do contrato e inclui a preparação de requisições, avaliação de propostas, negociação e escolha do fornecedor.
- A Pré-Execução é a etapa em que o contrato é assinado e os demais concorrentes são comunicados da finalização do processo. Nesta fase, são preparados os pontos de controle mais críticos para serem monitorados, identificando-se formas de tratamento das informações, concessão de acessos, definição de responsáveis, entre outros.
- A Execução do contrato abrange as atividades de administração e gestão, que visam garantir o desempenho do contrato e a conclusão bem-sucedida. Esta fase abarca situações como modificações no contrato (aditivos), encaminhamento de problemas identificados durante a obtenção de um material ou execução de um serviço, realização de pagamentos, etc.
- O Encerramento trata da formalização do encerramento de todas as atividades relacionadas àquela contratação.

Um guia de melhores práticas sobre desenvolvimento e gerenciamento de contratos, publicado pelo Governo Australiano, aborda as fases de (1) desenvolvimento; (2) formalização; (3) arranjos organizacionais para o gerenciamento dos contratos; (4) gerenciamento de contratos individuais; e (5) encerramento do contrato (ANAO & FINANCE, 2007). Ainda, conforme retrata a figura 3, o guia sugere seis fatores que devem ser considerados durante todo o processo de contratação:

1. Gerenciamento de riscos;
2. Gerenciamento de relacionamentos;
3. Gerenciamento de recursos;
4. Especificação de responsabilidades;
5. Comportamento ético; e
6. Registro das atividades.



Figura 3 - Elementos chave da Contratação
 Fonte: ANAO & FINANCE (2007)

Outra abordagem é apresentada por Elsey (2007), que divide as atividades que compõem o ciclo de gestão de contratos em atividades pré-formalização (*upstream activities*) e atividades pós-formalização do contrato (*downstream activities*). Ele ressalta que as bases para a gestão eficaz de um contrato estão centradas em uma implementação abrangente e cuidadosa das atividades pré-formalização.

As atividades pré-formalização englobam:

- Preparação do *business case* e solicitação de aprovação gerencial;
- Escolha da equipe do projeto;
- Desenvolvimento da estratégia de contratação;
- Avaliação de riscos;

- Desenvolvimento de estratégia de saída do contrato;
- Desenvolvimento de plano de gestão do contrato;
- Elaboração de especificações e requisitos;
- Definição do tipo de contrato;
- Estabelecimento dos procedimentos para pré-qualificação, qualificação e seleção do fornecedor;
- Avaliação dos fornecedores;
- Elaboração dos convites;
- Avaliação das propostas;
- Negociação;
- Formalização do contrato.

As atividades pós-formalização incluem:

- Alterações no contrato;
- Gestão da prestação de serviços;
- Gestão do relacionamento;
- Administração do contrato;
- Avaliação dos riscos;
- Avaliação do desempenho da Área de Compras;
- Encerramento do contrato.

Embora existam diferentes abordagens de gestão do ciclo de vida dos contratos, para Freitas (2014), o principal desafio para uma empresa é definir em que momento cada uma das fases ocorre. Algumas empresas negligenciam várias etapas na gestão do ciclo de vida, o que dificulta a gestão de contratos, gerando conflitos entre as áreas envolvidas e levando a uma perda potencial de negociação das condições e termos contratuais.

Rendon & Garret (2005) acreditam que, para que uma empresa consiga gerenciar seus contratos de forma eficaz, é necessário que possua processos de gestão de contratos maduros.

2.2. Process Capability Maturity Model

O conceito de maturidade de processo foi introduzido por Humphrey, em 1988, ao publicar um modelo para avaliação da maturidade de um processo de *software*. O autor acreditava que, para melhorar a capacidade de seu *software*, as organizações precisavam dar cinco passos:

1. Entender o estágio atual de seu processo de desenvolvimento;
2. Desenhar a visão do processo desejado;
3. Estabelecer uma lista de ações de melhoria, por ordem de prioridade;
4. Traçar um plano para cumprir essas ações;
5. Comprometer os recursos necessários para executar o plano.

Baseado nesses princípios, foi apresentado um modelo de maturidade de processo que considerou 5 níveis de maturidade (HUMPHREY, 1988):

1. Inicial – o processo em fase inicial, em geral, opera sem procedimentos formalizados, estimativas de custos ou planejamento. Quando há formalização, porém, não há qualquer mecanismo que garanta que os procedimentos foram usados. É um processo *ad hoc* e frequentemente opera de forma caótica;
2. Repetível – uma importante diferença do processo repetível para o inicial está no fato de que aqui há controle de compromissos. A organização alcança estabilidade no processo com nível repetível de controle estatístico, iniciando rigorosa gestão dos compromissos, custos, mudanças e cronogramas;
3. Definido – com o processo definido, a organização cria condições para o progresso continuado, permitindo implementação consistente e provendo base para melhor entendimento do processo. É possível, nessa fase de maturidade, examinar o processo e decidir como melhorá-lo;
4. Gerenciado – o processo torna-se gerenciado quando a organização inicia a medição de processos de forma abrangente, indo além da medição de custo e desempenho. É quando melhorias significativas de qualidade começam a existir. A principal dificuldade nessa fase é o custo de obtenção de dados;

5. Otimizado – entre o processo gerenciado e o processo otimizado há uma mudança de paradigma: as informações disponíveis são utilizadas para promover ajustes no processo. No processo otimizado, a organização possui base sólida para otimização e aprimoramento contínuo do processo, identificando os elementos mais fracos e corrigindo-os.

2.2.1.

Contract Management Maturity Model – CMMM

Inspirados no Modelo de Maturidade da Capacidade de um Processo (*Process Capability Maturity Model*), Rendon & Garret (2005) desenvolveram o Modelo de Maturidade da Gestão de Contratos, ou *Contract Management Maturity Model-CMMM*, que segundo eles, é uma ferramenta capaz de medir a maturidade do processo de gestão de contratos de uma organização. Nesse sentido, a maturidade da gestão de contratos é uma medida de eficiência em que os níveis de maturidade definidos refletirão a capacidade do processo de gestão de contratos de uma organização (RENDON & GARRET, 2005).

Foram definidos cinco níveis de maturidade da gestão de contratos, segundo o CMMM: (1) *ad-hoc*; (2) básico; (3) estruturado; (4) integrado; e (5) otimizado, que, nessa ordem, representam a evolução do processo de gestão de contratos em uma organização. Esses níveis são discutidos a seguir (RENDON & GARRET, 2005):

Nível 1 – Ad Hoc

O nível *ad hoc* representa a fase inicial de maturidade do processo de gestão de contratos. Neste nível, a empresa reconhece que o processo existe e é aceito e utilizado em várias indústrias, tanto por empresas públicas quanto privadas. A empresa também reconhece o valor e os benefícios da utilização do processo, mas o utiliza de forma *ad hoc* e esporádica em alguns contratos, não havendo nenhuma razão para escolha desses contratos específicos. A documentação do processo é informal e também utilizada de forma *ad hoc* e esporádica em vários contratos. Ainda, os gestores de contratos e pessoas envolvidas com a gestão de contratos não precisam prestar contas da utilização básica de qualquer processo ou padrões de gestão de contratos.

Nível 2 – Básico

No nível básico, a organização já estabeleceu internamente alguns padrões e processos básicos de gestão contratual, mas são aplicados apenas em contratos selecionados – contratos complexos, críticos ou de grande visibilidade, não sendo disseminados por toda a organização. Existe alguma documentação formal relacionada a esses processos e padrões estabelecidos, porém não há uma política organizacional em que seja requerido o uso consistente dos padrões e processos em outros contratos que não sejam os selecionados.

Nível 3 – Estruturado

No nível Estruturado, os padrões e processos de gestão de contratos estão completamente estabelecidos, institucionalizados, e são mandatórios para toda a organização. Há documentação formal para esses padrões e processos, e alguns deles são automatizados. A organização permite a adaptação dos processos e documentos levando em consideração aspectos únicos de cada contrato, como estratégia de contratação, tipo de contrato, termos e condições, entre outros. A Alta Administração participa ativamente do processo.

Nível 4 – Integrado

Nesse nível de maturidade, os processos de gestão de contratos estão completamente integrados a outros processos essenciais da organização, como a gestão de prazos, gestão de desempenho, gestão financeira e sistemas. Além da participação de representantes de outras áreas funcionais, o usuário final também participa do processo de contratação. A organização faz uso de métricas para medir vários aspectos do processo de gestão de contratos, o que auxilia no processo de tomada de decisão relacionada à contratação.

Nível 5 – Otimizado

O nível otimizado representa o nível mais alto de maturidade segundo o CMMM. Neste nível estão organizações que sistematicamente se utilizam de métricas para medir a qualidade e a eficiência dos processos de gestão de contratos. Há um esforço contínuo de melhoria desses processos, em que a organização estabelece a cultura de melhores práticas e lições aprendidas para promover a melhoria da gestão de contratos, padrões e documentação. Por fim, como parte desse programa de melhoramento contínuo, são implementadas iniciativas de racionalização, ou simplificação, dos processos relacionados à gestão de contratos.

O CMMM pretende ainda permitir que a organização aprimore a visão do processo de gestão de contratos, dissecando-o em seis áreas de processos-chave, organizadas sob a perspectiva de vendas e de compras, que são depois desdobradas em atividades práticas também consideradas essenciais para que a organização tenha uma melhor compreensão da capacidade de seu processo de gestão de contratos (RENDON & GARRET, 2005).

Para a empresa que está analisando seu processo de gestão de contratos sob a perspectiva de vendas, as áreas de processos-chave foram definidas como:

- Atividade Pré-vendas;
- Decisão de participar ou não de um Processo de Compras;
- Preparação da Proposta;
- Negociação do Contrato;
- Administração do Contrato;
- Encerramento do Contrato.

Na visão da empresa cuja análise está focada no processo de gestão de contratos sob a perspectiva de compras, Rendon & Garret (2005) definiram como áreas de processos-chave:

- Planejamento da Aquisição;
- Planejamento da Solicitação de Propostas;
- Solicitação de Propostas;
- Seleção do Fornecedor;
- Administração do Contrato;
- Encerramento do Contrato.

Tanto para a perspectiva do vendedor, quanto para a do comprador, os autores listam uma série de atividades-chave para cada processo-chave, as quais são utilizadas para avaliação da maturidade do processo de gestão de contratos na organização. Dado que a perspectiva dominante na empresa estudada é a do comprador, são descritas no Quadro 2 as atividades-chaves correspondentes aos processos-chave elencados no parágrafo anterior.

Quadro 2 - Processos e atividades-chave da gestão de contratos

Perspectiva do Comprador	
Processos-Chave	Atividades-chave
Planejamento da Aquisição: processo de identificação de quais necessidades do negócio podem ser melhor atendidas pela aquisição de produtos ou serviços fora da organização.	1. A organização tem um processo definido para determinar de forma eficiente o escopo do trabalho ou descrição do produto a ser adquirido.
	2. O processo de determinação do escopo do trabalho ou descrição do produto a ser adquirido inclui representantes da área de contratação, gestão de programas, técnicos e outras áreas funcionais afetadas.
	3. Recursos adequados para realizar o planejamento de compras são obtidos pela organização, interna ou externamente.
	4. Uma pesquisa de mercado eficaz é realizada como parte do processo de planejamento de compras para analisar os tipos de produtos e serviços disponíveis no mercado, de quem, e em que termos e condições.
	5. O processo de planejamento de compras considera programas de outras áreas, como a disponibilidade de recursos, as estimativas de custo e cronograma, planos de gestão de qualidade, projeções de fluxo de caixa, estruturas de divisão de trabalho, gestão de risco e recursos humanos.
	6. O processo de planejamento de compras fornece uma avaliação integrada do tipo de contrato selecionado, gestão de riscos, e os termos e condições do contrato.
	7. A declaração de trabalho descreve adequadamente a exigência do comprador com detalhes suficientes para permitir que os potenciais fornecedores possam apresentar uma oferta ou proposta.
	8. O resultado do processo de planejamento de compras é um plano de gestão de aquisição documentado que efetivamente fornece um roteiro para a próxima aquisição.

Fonte: Rendon & Garret (2005)

Quadro 2 - Processos e atividades-chave da gestão de contratos (continuação)

Planejamento da Solicitação de Propostas: processo de preparação dos documentos necessários para apoiar a solicitação.	9. O processo de planejamento da solicitação de propostas inclui o uso de formulários e documentos padronizados, tais como solicitações, modelos de contratos, descrições de itens, termos e condições, declarações de trabalho, estruturas de divisão do trabalho, e descrições de itens.
	10. Processos de planejamento da solicitação de propostas incorporaram processos automatizados (sem papel), tanto quanto possível dentro da organização, assim como com clientes e fornecedores.
	11. Recursos adequados para realizar o planejamento de solicitação das propostas são obtidos pela organização, interna ou externamente.
	12. Solicitações de propostas são estruturadas para facilitar respostas precisas e completas de potenciais empresas contratadas.
	13. Solicitações de propostas são rigorosas o suficiente para garantir retornos (propostas) consistentes, comparáveis, mas flexíveis o suficiente para permitir a consideração de sugestões da contratada de melhores maneiras de atender aos requisitos.
	14. Documentos da solicitação de propostas incluem critérios de avaliação adequados e em conformidade com a estratégia de aquisição do projeto.
15. O processo de planejamento da solicitação de propostas permite alterações nos documentos da solicitação antes de sua emissão.	
Solicitação de Propostas: processo através do qual um comprador solicita cotações ou propostas – oralmente, por escrito ou por via eletrônica.	16. A organização mantém uma lista de fornecedores qualificados, contendo informações sobre experiência relevante, áreas de especialização, e outras informações.
	17. A organização realiza pesquisa de mercado e publicidade para identificar novas fontes de suprimentos e serviços como parte do processo de solicitação de propostas.
	18. Dependendo da natureza da aquisição, uma conferência pré-solicitação de propostas ou uma conferência pré-leilão podem ser realizadas para garantir que todos os potenciais fornecedores tenham um entendimento claro e nivelado dos requisitos técnicos e contratuais da aquisição.
	19. A organização solicita insumos da indústria para serem usados no desenvolvimento de solicitações de propostas para determinados tipos de aquisições.
	20. A organização utiliza um processo automatizado (sem papel) na medida do possível, para a emissão de solicitações de propostas e recebimento das mesmas.

Fonte: Rendon & Garret (2005)

Quadro 2 - Processos e atividades-chave da gestão de contratos (continuação)

Seleção do Fornecedor: processo através do qual o comprador avalia as ofertas, seleciona um vendedor, negocia termos e condições e celebra o contrato.	21. A organização utiliza critérios de avaliação, padrões de avaliação, e um sistema de ponderação para avaliar as propostas.
	22. A avaliação das propostas centra-se nos critérios de gestão, critérios técnicos e critérios de preço.
	23. Os critérios de avaliação para seleção de fornecedores, seja menor custo / tecnicamente aceitável, ou melhor valor, são adaptados para atender os objetivos do plano de compras.
	24. As propostas de preços são comparadas com estimativa de custo independente, feita pela organização, durante o processo de avaliação das propostas.
	25. Avaliação de preço inclui uma determinação da razoabilidade dos preços, em termos de realismo e de competitividade.
	26. A organização leva em consideração o desempenho passado de um fornecedor em contratos anteriormente celebrados quando da avaliação das propostas.
	27. A organização utiliza uma abordagem de equipe para a condução das negociações com potenciais fornecedores.
	28. Se necessário, a organização poderá realizar uma pesquisa pré-contratação do fornecedor potencial para verificar suas competências técnicas, gerenciais e capacidade financeira.
	29. A organização fornece esclarecimentos a fornecedores bem ou mal-sucedidos.

Fonte: Rendon & Garret (2005)

Quadro 2 - Processos e atividades-chave da gestão de contratos (continuação)

<p>Administração do Contrato: processo de assegurar o cumprimento dos termos e condições contratuais durante a execução contratual, até o encerramento ou rescisão do contrato.</p>	30. A organização tem um método definido para a designação de pessoas ou equipes para gerenciarem a fase pós-celebração do contrato.
	31. Em contratos aplicáveis, uma reunião de pré-desempenho é realizada para discutir as responsabilidades da contratante e da contratada na administração do contrato, bem como os protocolos de comunicação, gerenciamento de desempenho e gerenciamento de alterações contratuais.
	32. A organização utiliza uma abordagem de equipe para monitorar o desempenho do vendedor e do comprador para garantir o cumprimento das obrigações contratuais por todas as partes do contrato.
	33. A organização tem um processo estabelecido para gerir e controlar alterações contratuais relativas a custo, cronograma e requisitos de desempenho.
	34. A organização tem um processo estabelecido para garantir que somente pessoas autorizadas negociem ou concordem com alterações contratuais.
	35. A organização tem um processo estabelecido para gerenciar faturas de fornecedores e pagamentos.
	36. Um processo definido é utilizado para a gerenciar pagamentos de taxas de incentivo e prêmios em contratos aplicáveis.
	37. Um processo definido para a realização de avaliações periódicas e integradas de custo, cronograma e desempenho, tais como gerenciamento de valor agregado, é usado como parte do processo de administração de contratos.
	38. A organização incentiva que as disputas contratuais sejam resolvidas através de métodos alternativos de resolução de disputas.
39. Um processo definido para a manutenção de uma cópia fiel do contrato é utilizado para documentar todas as alterações aos requisitos do contrato.	
<p>Encerramento do Contrato: processo de verificação de que todas as questões administrativas do contrato foram concluídas e que o contrato está fisicamente completo.</p>	40. A organização tem um processo estabelecido para o encerramento de contratos, assegurando a conclusão do trabalho, a documentação completa, e resolução de questões financeiras.
	41. O processo de encerramento do contrato envolve checklists, modelos e formas de assegurar a devida documentação de contratos encerrados.
	42. O processo de encerramento requer a obtenção da liberação de pleitos por parte do vendedor, bem como a verificação do pagamento final por parte do comprador.
	43. A organização tem um processo estabelecido para o exercício do direito contratual de interromper a execução total ou parcial de um contrato, de forma unilateral.
	44. A organização tem um processo estabelecido para exercer um acordo mútuo entre as partes de descontinuar a execução total ou parcial de um contrato.
	45. O processo de rescisão de contrato exige uma notificação escrita ou oral de rescindir o contrato devido a causa ou omissão.
	46. A organização mantém um banco de dados de lições aprendidas e melhores práticas para uso em projetos e contratos futuros.

Fonte: Rendon & Garret (2005)

O CMBOK e o CMMM, como as demais abordagens que tratam o ciclo de vida do contrato, dão ênfase ao processo de planejamento, em especial durante a fase pré-contratação.

2.3. Planejamento

Há muito se fala em planejamento no contexto das organizações. O conceito de planejamento inclui, além de uma ação sobre um objeto, os propósitos dessa ação, ou conjunto delas, sobre ele, sendo entendido como a concepção de ações que irão modificar o objeto segundo algo que foi previamente estabelecido (OZBEKHAN, 1973). O autor percebe um paradigma existente desde as primeiras definições, em que dois elementos, entidade e contexto, se fazem presentes e se distinguem. Esses elementos podem também ser entendidos como sistema e ambiente, respectivamente.

Nesta seção, busca-se apresentar, sumariamente, a evolução das teorias de planejamento adaptativo, considerado o mais adequado para a construção dos fundamentos do Modelo a ser proposto.

2.3.1. As organizações e seu ambiente

Ackoff (1973) destaca que um sistema é um conjunto de elementos que se inter-relacionam e que as propriedades e comportamento de cada parte têm efeito sobre as propriedades e comportamento do todo. Nenhuma das partes afeta independentemente o todo, uma vez que suas propriedades e comportamento dependem pelo menos de uma parte do conjunto. Ainda, cada possível subgrupo de elementos no conjunto guarda a mesma relação de interdependência.

As organizações são consideradas sistemas abertos e, como tal, são sistemas dinâmicos em constante troca com o ambiente em que estão inseridas. Sendo o sistema mais que a soma de suas partes, o fato de cada parte ter o melhor desempenho possível dificilmente irá garantir que o sistema tenha o melhor desempenho coletivo possível. Uma das razões é que o desempenho do todo depende da forma como as partes que o compõem se encaixam e trabalham em conjunto. Outro motivo é que esse desempenho depende de como o sistema se relaciona com o ambiente e outros subsistemas nele inseridos (ACKOFF, 1973).

Sob essa perspectiva de dinamicidade e interdependência, novas teorias de planejamento surgiram, incorporando princípios de flexibilidade e adaptabilidade, mais apropriados ao complexo ambiente de negócios onde atuam as organizações. O planejamento adaptativo emerge nesse contexto como um processo que favorece o aprendizado organizacional a partir do engajamento de diversos atores na definição e implementação das ações planejadas (TRIST, 1977).

Essas características têm inspirado a evolução de tradicionais propostas de planejamento, como a da *Design School* (ANSOFF, 1990), que têm, ao longo das últimas décadas, incorporado alguns dos seus traços. Visões mais recentes de planejamento, como as defendidas por Hamel, Prahalad, Porter e Mintzberg, têm considerado os princípios do planejamento adaptativo, que reforçam a necessidade latente de aprimorar o planejamento organizacional para torná-lo mais eficaz em ambientes complexos e de constante mudança.

2.3.2. Processo de planejamento

O conceito de planejamento foi difundido na década de 50, a partir da ótica do planejamento racional compreensivo, em que o trabalho do gestor estava centrado em planejar e controlar tudo, tendo como pressuposto um ambiente estável, de baixa complexidade, em que o crescimento era tido como certo e cada parte de um sistema se mantinha em constante equilíbrio com as outras partes. Havia a concepção de que era possível pré-programar o futuro (TRIST, 1976).

Entre o fim dos anos 50 e início dos anos 60, em contraponto ao planejamento racional compreensivo, Hirschman e Lindblom introduziram o conceito de incrementalismo disjuncto, que defende a ideia de que o crescimento real acontece a partir do desequilíbrio do sistema. Em aplicação prática, todavia, esse tipo de planejamento não se mostrou eficiente (TRIST, 1976).

Opostos na essência, porém convergentes na ineficácia dos resultados, o planejamento racional compreensivo e o incrementalismo disjuncto foram substituídos pelo planejamento adaptativo, preocupado com a criação de organizações sociais adaptativas, habilitadas ao aprendizado contínuo (TRIST, 1977).

Mintzberg *et al.* (2000) criticam a predeterminação implícita nas teorias que deram origem ao conceito de planejamento, que sugerem que, “para se engajar em planejamento estratégico, uma organização precisa ser capaz de prever o curso de seu ambiente, controlá-lo ou simplesmente assumir sua estabilidade”. Para eles, é uma falácia a ideia de que as estratégias responsivas são imaculadamente concebidas no prazo; em uma organização adaptável, elas podem acontecer em qualquer lugar e a qualquer momento.

2.3.3. Planejamento adaptativo

A perspectiva do planejamento adaptativo sugere o planejamento como resposta às mudanças e às incertezas delas decorrentes, gerando aprendizado sobre a organização e seu ambiente; refere-se à criação de organizações sociais adaptativas, aptas ao aprendizado contínuo, em que se faz necessário o engajamento de múltiplos grupos de interesse para que a implementação das ações planejadas possa ser alcançada. É um processo democrático por natureza, uma vez que sem o engajamento das pessoas não há aprendizado e torna-se mais difícil vencer a resistência às mudanças (TRIST, 1976; 1977).

O planejamento adaptativo apresenta características ímpares, como a discussão de valores partilhados como base para o estabelecimento de orientações comuns, a importância do nível regulatório no processo de planejamento e o papel do domínio inter organizacional. Enfatiza a necessidade de adaptação ativa, a busca por alterar o ambiente a favor da organização e um melhor envolvimento dos membros, além de flexibilidade adequada, permitindo uma avaliação constante dos objetivos e redefinição de caminhos (MELO, 2002).

Pava (*apud* Melo, 2002) identifica duas linhas do planejamento adaptativo, que se distinguem em função da forma de aplicação do foco normativo e da ênfase dada à busca de conceituação sinóptica. O autor identifica uma vertente que preconiza a adoção do foco normativo, visando modificar o sistema como um todo, que é continuamente reprojeto para melhor se adequar aos novos valores explicitados durante os frequentes debates das questões normativas; e, a segunda vertente que, em vez de redesenhar plenamente o sistema, visa propiciar transformações incrementais em alguns de seus aspectos, estabelecendo, quando possível, conexões entre essas transformações.

Ackoff (1973) explica que o planejamento adaptativo observa quatro princípios:

- a) *participação* – o papel do planejador é garantir que qualquer um que seja afetado pelo planejamento tenha oportunidade de participar no processo de planejamento, além de provê-los com as informações, instruções e motivação necessários para que participem de forma eficaz;
- b) *coordenação* – todas as funções de um sistema devem ser planejadas de forma interdependente;
- c) *integração* – o planejamento é necessário em todos os níveis e o planejamento em cada nível deve estar integrado com o planejamento em todos os outros níveis; e
- d) *continuidade* – dado que os sistemas e seus ambientes estão em processo contínuo de mudança, os planos precisam ser continuamente atualizados e corrigidos, e seu desempenho deve ser continuamente comparado com desempenho esperado para que os desvios sejam apropriadamente corrigidos.

Para Trist (1977), o planejamento adaptativo descortina um mundo totalmente novo à medida que se assume uma postura ativa rumo ao alcance de um futuro escolhido e tido como um caminho desejável em função da análise das consequências das escolhas possíveis. Isso requer flexibilidade e disposição para inovação frente às mudanças do ambiente e à necessidade de mudança sistêmica.

Emery e Trist (1965, *apud* ALMEIDA, 2006, p.73), ao considerar a complexidade do contexto o principal problema no estudo das mudanças, distinguem quatro tipos de ambientes considerados ‘ideais’, os quais “coexistem no mundo real da maior parte das organizações em proporções variadas e aos quais correspondem respostas organizacionais diferentes”: ambiente plácido agregado; ambiente plácido aleatório; ambiente reativo conturbado e ambiente turbulento.

Na concepção dos autores, um ambiente é considerado turbulento quando se caracteriza por um forte dinamismo decorrente da interação entre seus componentes e com o próprio ambiente. Para eles, a turbulência resulta da complexidade e do caráter múltiplo das interconexões causais. Nesse contexto, mesmo as grandes organizações não podem, individualmente, adaptar-se com

sucesso mediante interações diretas, apenas (EMERY & TRIST, 1965, *apud* ALMEIDA, 2006).

Melo (1982) acredita que, em um ambiente caracterizado por alto grau de incerteza, complexidade e interdependência, o planejamento requer “uma contínua apreciação do desenvolvimento desse processo, visando à redefinição constante dos objetivos estabelecidos e à autocorreção dos cursos de ação selecionados”. Nesse sentido, a autora acredita que o planejamento adaptativo configura-se como proposta mais adequada em ambientes desafiadores como o que as organizações experimentam hoje, pois possui características ímpares que propiciam a administração daquelas variáveis (MELO, 2002):

- Extensão do processo de planejamento para abranger o nível normativo, convertendo a discussão de valores compartilhados em base para o estabelecimento de direções comuns, a serem seguidas pelas diversas partes que se envolvem nesse processo;
- Ênfase na formulação da problemática, focalizando o domínio inter-organizacional e buscando entender as inter-relações entre as organizações membros e o impacto causado por essas inter-relações em cada componente do domínio;
- Proposição de uma adaptação ativa, adotando a postura proativa, pela qual se procura influir no ambiente de modo que esse se torne mais favorável aos propósitos da organização;
- Busca de um grau ótimo de envolvimento dos membros, os quais, por uma participação ativa, tornam-se corresponsáveis pelos resultados das ações planejadas;
- Flexibilidade, com constante apreciação dos objetivos formulados e contínua avaliação das ações implementadas, permitindo a redefinição de rumos;
- Adoção da metodologia de pesquisa-ação, que possibilita o aprendizado organizacional por meio da reflexão sobre os efeitos das ações realizadas, com a consequente identificação de novos conceitos, caminhos e métodos;
- Transformação radical do sistema, tentando torná-lo sempre mais compatível com seu domínio.

Outro conceito que convém ressaltar, visando prover argumentos que auxiliem nas considerações sobre planejamento no contexto deste estudo, é o de ‘reticulado’. Introduzido por Friend, Power e Yewlett, o processo de reticulação consiste em estabelecer uma rede integrada e coordenada de órgãos cuja responsabilidade seja compartilhada em relação a uma situação problemática. É a atuação conjunta desses órgãos, facilitada por um ‘reticulista’ e obtida mediante estabelecimento de padrões apropriados de comunicação, que permite que os problemas comuns sejam solucionados (MELO, 1982).

Segundo Friend, Power e Yewlett (1974 *apud* MELO, 1987), o reticulista é um planejador capaz de perceber os padrões de interdependência entre os problemas existentes e futuros, de apreciar as inter-relações entre os distintos papéis no processo decisório, visando entender o custo-benefício político das decisões e buscando desenvolver formas alternativas de comunicação com outros atores importantes, dentro e fora da organização. Sua principal função é criar vínculos entre os membros do reticulado, mobilizando, de modo seletivo, a rede de decisão em função da estrutura da problemática e das relações organizacionais e políticas envolvidas. Dessa forma, o planejamento passa a ser um processo de mobilização e negociação, levando à definição de ações incrementais a serem tomadas.

Melo (2002) acredita que, para criar e manter um grau de articulação adequado entre os membros de um reticulado é necessário envolvê-los em um esforço colaborativo em torno de um objetivo comum, chamado ‘tarefa articuladora’. Para que seja efetiva, uma tarefa articuladora deve levar a uma reflexão sobre os objetivos comuns e do papel que cada parte representa no todo, provendo as ligações desejadas e fortalecendo o reticulado. Deve ser introduzida a partir da percepção de que uma rede inovadora só é formada mediante o aprendizado participativo, que transforma ações conflitantes em esforços colaborativos.

Ao atuar em redes consolidadas como um reticulado, as organizações com responsabilidades compartilhadas em um mesmo campo de ação podem ser mais bem sucedidas em ambientes turbulentos mediante o estabelecimento de canais de comunicação eficientes e mecanismos de articulação apropriados (MELO, 2002).

Isso corrobora com a opinião de Trist (1977), que considera que o planejamento adaptativo reforça a percepção do planejamento como um processo de aprendizado contínuo, que requer o efetivo envolvimento e participação dos membros da organização e que, a partir de uma visão holística, exige coordenação das ações e integração dos diversos níveis organizacionais.

Ressalte-se que a visão de planejamento adaptativo é bem recebida no âmbito do gerenciamento de projetos, especialmente no que tange a projetos mais complexos e sujeitos a instabilidades e incertezas relacionadas às dinâmicas do ambiente, tecnologia e mercado, como é o caso de muitos dos projetos que compõem a carteira de investimento de indústrias como a de Óleo e Gás. Há um pensamento compartilhado atualmente de que uma abordagem adaptativa na gestão de projetos aumenta a probabilidade de sucesso dos projetos de maior complexidade e expostos a incertezas (MARQUES, 2012).

Dada a similaridade percebida entre gestão de projetos e gestão de contratos, acredita-se que o planejamento adaptativo seja também acolhido pelos gestores de contratos como ferramenta fundamental para garantir melhor governança de processos e aumentar a probabilidade de sucesso na gestão de contratos complexos e expostos a incertezas e regulamentação.

Buscou-se, com este Capítulo, apresentar o arcabouço teórico sobre a gestão de contratos e planejamento, dando ênfase à perspectiva do planejamento adaptativo, na intenção de subsidiar uma discussão mais objetiva sobre os aspectos que motivaram a proposição de um modelo de gestão inspirado nessa visão do planejamento, desenvolvido a partir deste estudo de caso.

Foram também inseridos os principais conceitos sobre gerenciamento de projetos e seu ciclo de vida, introduzindo a abordagem do planejamento adaptativo como mais adequada ao planejamento e controle de projetos em ambientes dinâmicos e complexos.