

4

Proposta de modelo de gestão do ciclo de vida de contratos

Com base na revisão bibliográfica constante no Capítulo 2, complementada pelas análises conduzidas durante este estudo, é aqui proposto um modelo de gestão de contratos que tem como fundamento básico o planejamento ao longo de todo o ciclo de vida de um contrato, considerando as fases constantes no Quadro 6.

Quadro 6 – Comparação entre o Ciclo de Vida existente na Empresa e o Modelo Proposto

Empresa Estudada	Modelo Proposto
Planejamento da Contratação	Planejamento da Contratação
Contratação	Contratação
Execução	Planejamento da Execução do Contrato
	Execução do Contrato
Encerramento	Encerramento do Contrato

Fonte: Elaboração própria

Em comparação com o modelo atualmente adotado pela empresa, é dada ênfase à fase de Planejamento da Execução do Contrato. Conforme percebido nas respostas dos Gerentes de Contratos de C&M, embora existam iniciativas individuais no sentido de realizar um planejamento da execução contratual, não foram evidenciadas diretrizes corporativas que auxiliem nesse processo. Isso é essencialmente crítico ao considerar-se que a gestão de um contrato como os de Construção e Montagem envolve inúmeros *stakeholders*, o que a torna complexa, uma vez que é necessário gerir e conciliar expectativas distintas, por vezes divergentes ou contrárias se avaliadas no curto prazo.

Na descrição do modelo, é também dada maior atenção à fase de Planejamento da Contratação, com base na percepção de que, no modelo atual, esse planejamento tem se mostrado insuficiente para garantir contratações mais alinhadas às reais necessidades da empresa quando da contratação de um serviço. Note-se que o estudo prévio sobre as causas dos pleitos demonstrou que muitos deles foram originados a partir de falhas na especificação técnica e alterações de escopo, intimamente relacionados.

4.1. O contrato e o processo de reticulação

Segundo considerações dos gestores de contratos que responderam à pesquisa, descritas na Seção 3.2, a melhor maneira de atender às expectativas distintas de diversos públicos de interesse é mediante o cumprimento do objeto contratual. Todavia, foi possível observar que o processo que leva à definição do objeto contratual envolve uma série de fatores e ações, dentre eles a especificação técnica do contrato, que não é, em princípio, responsabilidade dos gestores do contrato.

Visando iniciar a proposição do Modelo, optou-se por listar, a partir das observações feitas pelos gerentes de contrato que participaram da pesquisa e sem a pretensão de exaurir as possibilidades, os principais *stakeholders* de um contrato: (1) Acionistas; (2) Auditoria Interna; (3) Órgãos de Controle; (4) Comunidade; (5) Alta Administração; (6) Especialistas; (7) Gerente de Contrato; (8) Fiscais de Contrato; (9) Governo; (10) Contratada e seus Colaboradores; (11) Gerências Usuárias; e (12) outras gerências envolvidas, representados na Figura 5.



Figura 5 – O Contrato e seus *Stakeholders*.
Fonte: Elaboração própria

Considerando o descrito no Item 2.3.3, é possível inferir que o processo de gestão de contratos envolve a atuação de um reticulado, estabelecendo uma rede integrada e coordenada de atores que compartilham responsabilidades em relação a uma situação problemática; no caso, a gestão do contrato. Essa gestão configura a ‘tarefa articuladora’, caracterizada no mesmo Item, que para ser efetiva, deve gerar uma reflexão sobre os objetivos comuns e o papel que cada parte representa no todo, estimulando o aprendizado participativo, que transforma ações conflitantes em esforços colaborativos.

A atuação conjunta dos agentes é facilitada por um reticulista e ocorre por meio do estabelecimento de padrões apropriados de comunicação, permitindo que os problemas que existam em comum sejam solucionados. Aqui, o papel de reticulista seria desempenhado pelo gestor do contrato, conforme retratado na Figura 4, cuja principal função é criar vínculos entre os membros do reticulado, mobilizando a rede de decisão, de modo a tornar o planejamento um processo de mobilização e negociação, levando à definição de ações incrementais.

4.2. Fatores relevantes para a gestão de contratos

Conforme mencionado no Capítulo 2, o Guia de Melhores Práticas sobre Desenvolvimento e Gerenciamento de Contratos, publicado pelo Governo Australiano, sugere seis fatores a serem considerados durante todo o ciclo de vida de um contrato:

- Gerenciamento de Riscos;
- Gerenciamento de Relacionamentos;
- Gerenciamento de Recursos;
- Especificação de Responsabilidades;
- Comportamento Ético;
- Registro das Atividades.

Em consonância com esse pensamento, os gerentes de contrato que participaram da pesquisa citaram esses seis fatores entre os mais relevantes a serem considerados durante a gestão do ciclo de vida de um contrato. Além desses, outros dois fatores merecem destaque em função de sua relevância para a gestão do processo: Comunicação e ‘Leis, Normas e Procedimentos’.

Para proposição do Modelo, foram identificados sete fatores relevantes e cuja administração tem efeito direto sobre o desempenho de contratos complexos: (1) a Ética, fator balizador de todo o processo; (2) os Riscos que envolvem o contrato; (3) as ‘Leis, Normas e Procedimentos’ a que estão sujeitos a empresa e as atividades relacionadas ao contrato; (4) as Responsabilidades de cada uma das partes envolvidas; (5) os Recursos empregados na execução do serviços, bem como na gestão do contrato; (6) a Comunicação entre os agentes componentes do reticulado; e (7) os Relacionamentos entre cada um dos envolvidos.

Adicionando-os ao reticulado do contrato, chega-se à Figura 6. Como já mencionado, foi dado destaque à Ética por ser aqui considerado o fator balizador de todo o processo. Na sequência, sugere-se que os Riscos e as ‘Leis, Normas e Procedimentos’ sejam considerados prioritários em função dos danos que podem impor à organização se não observados. Quanto aos demais, não foi estabelecida hierarquização entre eles, devendo cada um ser ponderado em função da complexidade do contrato, valores envolvidos, criticidade e relevância do objeto para a companhia. O registro de atividades foi preterido neste modelo, não por ser irrelevante, mas por não ser considerado um fator direcionador da gestão de contratos e, sim, uma rotina inerente à atividade.

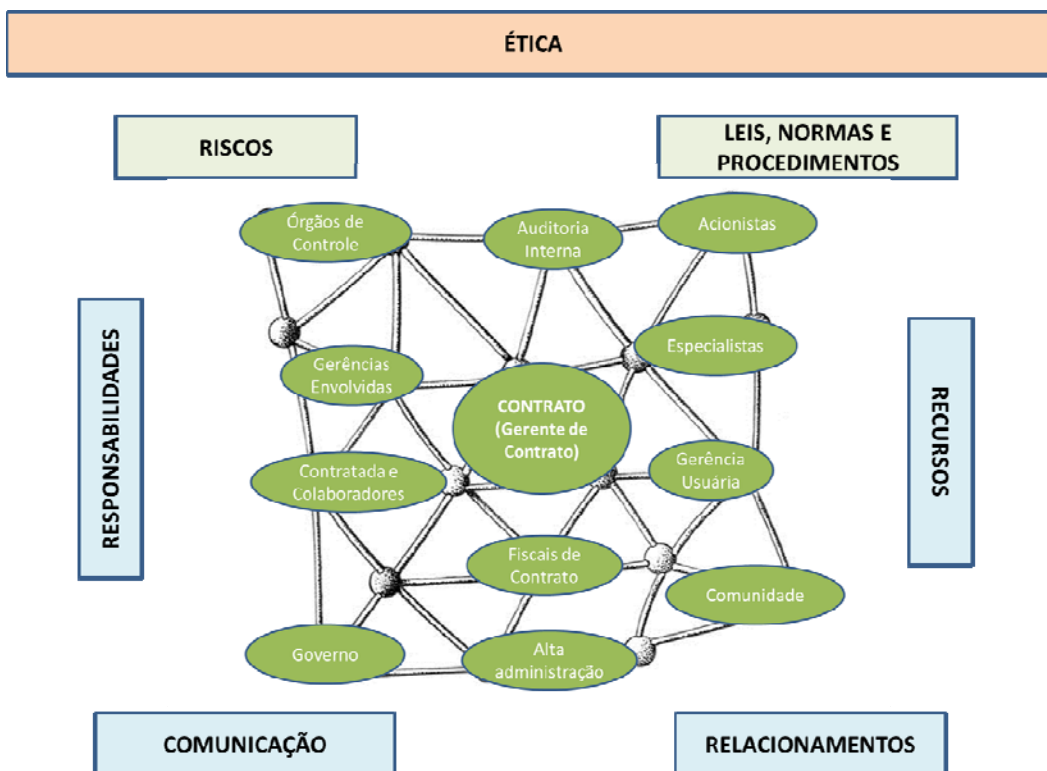


Figura 6 - Fatores Relevantes para a Gestão de Contratos
Fonte: Elaboração própria

4.3.

O planejamento adaptativo ao longo do ciclo de vida de um contrato

Nesse sentido e diante da necessidade de se aprimorar o processo de planejamento dos contratos de C&M, evidenciada a partir do estudo das causas de pleitos previamente realizado, a proposta de Modelo de gestão de contratos apresentada neste capítulo possui como premissa básica a adoção do planejamento adaptativo ao longo de todo o ciclo de vida do contrato. Para tanto, observa os quatro princípios do planejamento adaptativo: *participação*, *coordenação*, *integração* e *continuidade*, apresentados no Item 2.3.3.

A *participação* dá-se à medida que busca garantir o envolvimento dos principais *stakeholders* do contrato, provendo-os com as informações necessárias para que participem do processo de modo eficaz. A *coordenação* e a *integração* se fazem presentes mediante um planejamento que, além de considerar a interdependência das funções do sistema, percebe-se necessário em todos os níveis, integrando o planejamento em cada nível com os demais. Ao gerar necessidade de que os planos sejam continuamente atualizados e corrigidos, comparando o desempenho obtido com o esperado para que os desvios sejam corrigidos, observa também o princípio da *continuidade*.

O Modelo almeja, ainda, garantir o aprendizado contínuo mediante efetivo envolvimento e participação dos membros da organização, exigindo, a partir de uma visão holística, coordenação das ações e integração dos diversos níveis organizacionais. Espera-se que a introdução da prática de Lições Aprendidas contribua para a disseminação do aprendizado organizacional, motivando a busca pela melhoria dos processos e perpetuação da organização.

De maneira análoga ao ciclo de vida de um projeto, que considera questões como aspectos organizacionais, da indústria e tecnologia empregada, o ciclo de vida dos contratos pode também ser determinado em função da especialidade, da complexidade ou de outro critério que o gestor julgar mais adequado. Por esse motivo, buscou-se com o Modelo propor um ciclo de vida genérico para contratos de maior complexidade, como os de C&M, no intuito de orientar os gerentes sobre quais etapas devem ser consideradas essenciais para uma gestão mais eficaz dos contratos.

Conforme exposto, o Modelo de gestão de contratos aqui proposto tem como principal foco o planejamento durante todo o Ciclo de Vida dos Contratos. Para tanto, além de considerar etapas distintas e adicionais a alguns dos ciclos estudados, propõe também certa hierarquização do planejamento de contratação na empresa.

O Ciclo de Vida de Contratos proposto e suas principais interfaces estão retratados na Figura 7. As linhas pontilhadas representam cursos alternativos, não obrigatórios. Não houve preocupação com a definição do responsável pela gestão das Lições Aprendidas, por ser essa atribuição da empresa, a qual deve, também, estabelecer sistema adequado a essa finalidade. A descrição das etapas e elementos do Modelo é apresentada nos parágrafos subsequentes.

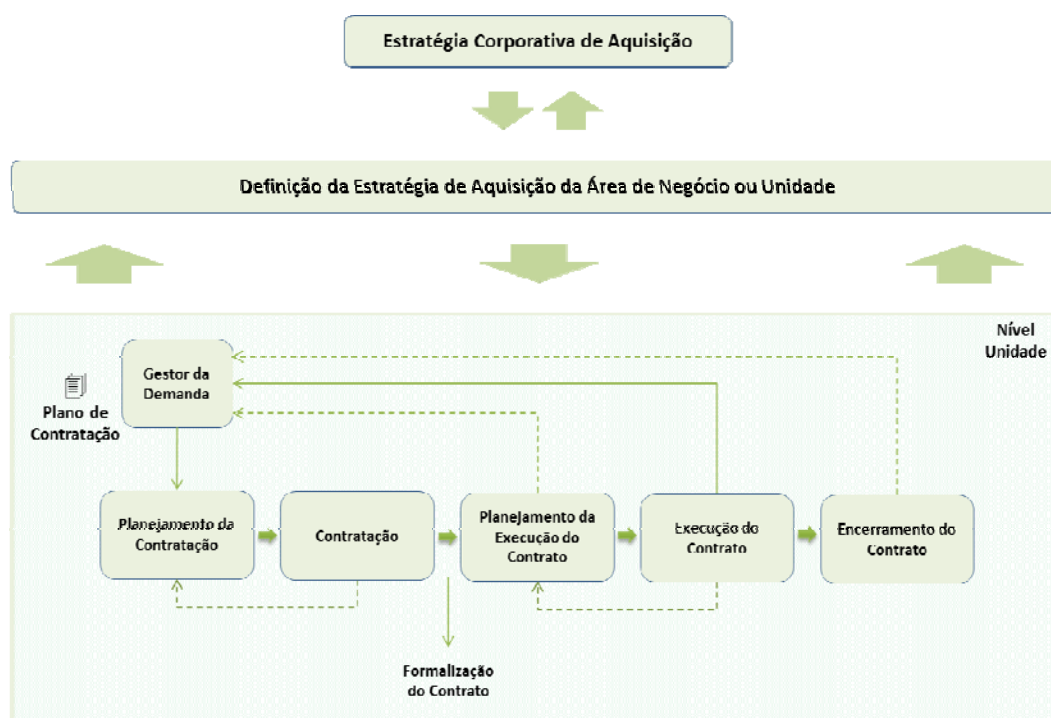


Figura 7 - Ciclo de Vida de um Contrato
Fonte: Elaborao própria

Estratgia Corporativa de Aquisio

A Estratgia Corporativa de Aquisio, embora seja essencialmente não operacional, deve ser o principal direcionador dos processos que permeiam o ciclo de vida do contrato em uma grande empresa, orientando as decisões sobre aquisio.  ela que orienta sobre a aquisio de bens e serviços considerados críticos ou relevantes para a organizao, emitindo diretrizes sobre a forma de aquisio desses itens.

Ao se pensar a Estratgia Corporativa de Aquisio, devem ser avaliados fatores como o grau de dependência da organizao com relao aos fornecedores, a complexidade do mercado fornecedor, o nível de inovao necessário, capacidade do mercado, atratividade para o mercado e a criticidade do item para garantir a continuidade da operao.

Definio da Estratgia de Aquisio da área de Negócio ou da Unidade

A Definio da Estratgia de Aquisio para a área de Negócio ou Unidade, por sua vez, deve estar subordinada e em alinhamento com a Estratgia Corporativa de Aquisio. Devem-se observar, não obstante, as peculiaridades da área de Negócio.

No caso de haver uma Estratégia de Aquisição específica para uma Área de Negócio, as Unidades a ela subordinadas deverão elaborar suas estratégias de aquisição em consonância com a Estratégia da Área de Negócio.

Quando se tratar de contratação de item relevante, será constituído Grupo Gestor que ficará responsável por definir a estratégia de ida ao mercado, possibilidade de consolidação de demandas e a Unidade que ficará responsável pela condução do processo de Contratação.

Tratando-se de itens de baixa relevância, conforme classificação da Área de Negócio, a Unidade ficará encarregada de definir a estratégia de ida ao mercado, observando sempre as orientações corporativas e da Área de Negócio.

Gestor da Demanda

O Gestor da Demanda será o responsável na Unidade por gerenciar as demandas recebidas das gerências usuárias dos serviços. Não apenas estará encarregado de consolidar o Plano de Contratação, elaborado a partir das indicações de necessidade de aquisição futura sinalizada pelas áreas demandantes, mas também de analisar as solicitações extemporâneas (não previstas no Plano).

O Gestor da Demanda deve verificar a existência de contratos vigentes em que possa ser inserida a demanda extemporânea, sinalizando o fato para as Equipes de Planejamento de Contratação quando pertinente.

Planejamento da Contratação

A fase de Planejamento da Contratação consiste em identificar a melhor estratégia para proceder com a aquisição em questão, em alinhamento com as Estratégias Corporativas e da Área de Negócio. Nesta etapa, são verificadas as alternativas possíveis (reavaliação de contratos existentes ou ‘primeirização’), avaliados os riscos relativos à contratação (trabalhista, de SMS, financeiro, operacional e outros considerados relevantes) e definidos os recursos necessários (financeiros, humanos etc). São ainda identificados os potenciais fornecedores e demais *stakeholders* do contrato, definidas ou negociadas as responsabilidades, indicado o gerente de contrato e, ao final, emitidas as Lições Aprendidas referentes a essa fase.

O Planejamento da Contratação deve ser conduzido por uma Equipe de Planejamento, formada por integrantes da área de Contratação, das áreas requisitantes, pelos principais especialistas da Unidade no que tange ao objeto contratado e representante do setor de Segurança, Meio-ambiente e Saúde-SMS. Um orçamentista obrigatoriamente deverá acompanhar a fase de definição dos recursos financeiros necessários e as Gerências Técnicas deverão participar de forma consultiva, emitindo os pareceres necessários para respaldar os trabalhos da Equipe de Planejamento.

É mandatário que o futuro Gerente do Contrato participe da Equipe de Planejamento, sendo altamente recomendável que os futuros fiscais do contrato também a componham.

Contratação

A fase de Contratação é conduzida por uma Comissão de Contratação ou Negociação e é a fase que prepara a formalização do contrato. Nessa fase, pode ser necessária a realização de uma análise de mercado para verificar a capacidade de atendimento do mercado, a atratividade da oportunidade para o mercado, ou simples consulta ao cadastro corporativo para identificação dos fornecedores habilitados.

Também nesta fase é divulgada a oportunidade ao mercado, são solicitadas propostas, é feita negociação e escolha do fornecedor. Caso não seja possível realizar a contratação conforme planejamento, seja por falta de fornecedores interessados ou grande distanciamento do preço-alvo, por exemplo, pode ser necessário retornar à fase anterior para reavaliação das premissas estabelecidas.

Ao final, é recomendável que seja atualizada a análise de risco do contrato, devendo também ser atualizado o registro de Lições Aprendidas.

Formalização do Contrato

A formalização do contrato é o momento em que o contrato é assinado por ambas as partes, que se comprometem com as condições constantes no instrumento contratual. A partir daí, são iniciados os preparativos para a execução do contrato.

Planejamento da Execução do Contrato

O Planejamento da Execução do Contrato antecede o início da execução dos serviços e é etapa essencial para garantir que a Execução dos Serviços se dê de forma mais organizada e eficiente.

Nesta fase, é estabelecido um plano de comunicação com os *stakeholders* do contrato, é verificada a integração com outras atividades e a necessidade de disponibilização de recursos por parte da contratante (materiais, facilidades etc). É também nessa fase que é estabelecida a sistemática de controle e gestão do contrato – pontos de verificação, rotinas, cronogramas de reuniões etc.

Quando, durante o Planejamento da Execução do Contrato, é percebida a necessidade de utilização de outros serviços que não sejam parte do escopo do contrato em questão, o gerente do contrato deve acionar o Gestor da Demanda para verificar a existência de contratos que possam servir à necessidade identificada ou para que seja iniciado novo processo de contratação.

Ao final, além da atualização do registro de Lições Aprendidas, é emitido o Plano de Gerenciamento e Fiscalização do Contrato, que irá auxiliar gerente e fiscais a melhor gerenciar e fiscalizar o contrato e os serviços executados. Esse plano, porém, em alinhamento com a essência do planejamento adaptativo, deve ser flexível e modificado sempre que necessário, sendo avaliados os reflexos das modificações para a estabilidade do sistema.

Execução do Contrato

A Execução do Contrato é a fase em que serão, de fato, acompanhados os serviços contratados, através do acompanhamento do Plano de Gerenciamento e Fiscalização. Nessa fase é importante dar atenção ao registro de todas as atividades para que, em caso de uma eventual disputa, tudo esteja documentado.

Nessa etapa é verificada a execução do serviço segundo o que está previsto no Contrato, é verificado o cumprimento das obrigações trabalhistas, acompanhamento do cronograma físico-financeiro do Contrato, avaliado o desempenho do fornecedor etc.

É durante a execução do contrato, principalmente, que o papel do gerente do contrato enquanto reticulista é mais evidenciado, uma vez que os *stakeholders* e todas as interfaces do contrato estão em plena atividade. Cabe ao gerente do contrato coordenar o funcionamento do reticulado, (re)planejando as ações, garantindo a comunicação entre os envolvidos, mobilizando a rede de decisão em torno de um esforço colaborativo visando um objetivo comum e negociando com cada parte para permitir que o objeto contratual seja executado conforme previsto, otimizando recursos e maximizando os resultados esperados.

Conforme mencionado na descrição da fase anterior, o Plano de Gerenciamento e Fiscalização é constantemente revisitado durante a Execução Contratual, devendo sofrer ajustes para garantir o cumprimento do objeto quando necessário.

Quando se tratar de serviço de natureza continuada, o gerente do contrato deve, obrigatoriamente, informar ao Gestor da Demanda sobre a necessidade de estabelecer novo processo de contratação ou prorrogar o contrato em curso, quando possível e economicamente interessante para a empresa, garantindo que essa informação seja enviada em tempo hábil para impedir que o serviço seja interrompido.

Ao final, deve ser atualizado o registro de Lições Aprendidas.

Encerramento do Contrato

Essa etapa formaliza o encerramento do Contrato, devendo ser verificado o atendimento às entregas definidas, a necessidade de devolução de materiais, existência de pendências de pagamentos etc. É recomendável que o Gerente do Contrato comunique ao Gestor da Demanda esse encerramento.

Ao término da prestação de serviços, deve ser emitida uma avaliação final do Contrato e também atualizado o registro de Lições Aprendidas.

4.3.1.

Matriz de atividades-chave e responsabilidades dos *Stakeholders*

Descritas as etapas do ciclo de vida do contrato, são apresentadas neste item as matrizes em que são descritas as principais atividades relacionadas a cada uma das fases. As matrizes aqui propostas foram inspiradas no Guia de Melhores Práticas sobre Desenvolvimento e Gerenciamento de Contratos, publicado pelo Governo Australiano.

As atividades listadas são sugeridas a partir do estudo dos processos verificados na empresa analisada, podendo ser excluídas ou inseridas outras atividades em função de cada contrato ou empresa em que será aplicado.

Contratação		Autoridade competente	Usuários (área demandante)	Setor de Contratação	Comissão de Contratação ou Negociação	Equipe gestora do contrato	Especialistas (objeto contratado)	SMS	Gerências Técnicas (Jurídico, Tributário, Financeiro etc)	Divulgação da oportunidade (Leilão, convite, Edital e etc.)	Padrões normativos e Legislação	Orçamento	Especificação Técnica	Minuta Contratual	Registro de Lições Aprendidas	Anexo de SMS	Contrato formalizado
Atividades-chave																	
Entradas: Solicitação para início da Contratação Solicitação de aditivo para inclusão em contratos vigentes																	
1	Constituição de Comissão de Contratação ou Negociação			!													
2	Aprovação para instauração do processo de contratação ou aditivo			!													
3	Verificação da Conformidade Legal (Legislação aplicável, tributos, etc)				!												
4	Análise de mercado (Identificação de fornecedores, verificação do cadastro, verificação da capacidade de atendimento, atratividade para o mercado, seleção de fornecedores etc)				!												
5	Seleção de fornecedores (divulgação da oportunidade, solicitação de propostas, esclarecimento de dúvidas, recebimento e análise das propostas, negociação e escolha do fornecedor)				!												
6	Análise (preço, documentos etc) e habilitação do fornecedor				!												
7	Avaliação da área jurídica, financeira, tributária etc.								!								
8	Autorização para formalização do contrato ou aditivo				!												
9	Formalização do contrato (ou aditivo) e designação do gerente				!												
10	Atualização da análise de risco				!												
11	Atualização e fechamento do cronograma				!												
12	Atualização de Lições aprendidas				!												
Saída: Contrato ou Aditivo Formalizado		<p>Legenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> ! Responsável Participa Aprovação formal Documento utilizado Atualiza ou gera documento 															

Planejamento da Execução		Usuários (área demandante)	Gerente do contrato	Fiscal do contrato	Especialistas (objeto contratado)	SMS	Gerências Técnicas (Jurídico, Tributário, Financeiro etc)	Padrões normativos e Legislação	Especificação Técnica	Minuta Contratual	Registro de Lições Aprendidas	Anexo de SMS	Autorização de Serviço / Pedido
Entrada: Contrato ou Aditivo Formalizado													
Atividades-chave													
1	Designação dos fiscais de contrato e equipe de apoio		!										
2	Verificação de conformidade legal (obtenção de licenças, autorizações, certidões etc.)		!	✋		✋	✋	📄	📄	📄	📄	📄	
3	Identificação dos stakeholders e estabelecimento de plano de comunicação com os stakeholders		!	✋					📄	📄	📄		
4	Verificação da integração com outras atividades (potenciais impactos)		!	✋							📄		
5	Avaliação de riscos relativos à fase de execução		!	✋	✋	✋			📄		📄		
6	Definição de cronograma de execução dos serviços	!	✋	✋						📄	📄		
7	Definição da sistemática de controle e gestão do contrato – pontos de verificação, rotinas, cronograma de reuniões etc.		!	✋							📄		
8	Verificação de necessidade de disponibilização de recursos por parte da contratante (materiais, facilidades, etc)	✋	!	✋					📄	📄		📄	
9	Autorização para início do serviço		!	✋									📄
10	Envio de comunicação de início do contrato aos stakeholders		!	✋									
11	Atualização de Lições aprendidas		!	✋							📄		
12	Emite Plano de Gerenciamento e Fiscalização do Contrato		!	✋									📄
Saída: Plano de Gerenciamento e Fiscalização do Contrato		Legenda: ! Responsável ✋ Participa ✍ Aprovação formal 📄 Documento utilizado 📄 Atualiza ou gera documento											

Execução		Autoridade competente	Usuários (área demandante)	Gerente do contrato	Fiscal do contrato	Especialistas (objeto contratado)	SMS	Gerências Técnicas (Jurídico, Tributário, Financeiro etc)	Orçamentista	Padrões normativos e Legislação	Orçamento	Especificação Técnica	Minuta Contratual	Registro de Lições Aprendidas	Anexo de SMS
Entradas: Plano de Gerenciamento e Fiscalização do Contrato															
Atividades-chave															
1	Realização de reunião de abertura de contrato														
2	Acompanhamento do Plano de Gerenciamento e Fiscalização do Contrato														
3	Verificação de atendimento aos requisitos iniciais (análise da documentação exigida para início do contrato, liberação de área, liberação de acessos etc)														
4	Registro das atividades realizadas e serviços executados (ata de reunião, registro de ocorrências, apontamento de serviços, etc)														
5	Guarda de documentação produzida no contrato (evidências de execução, remessa ou devolução de material, não-conformidades, correspondências etc)														
6	Verificação de cumprimento de obrigações contratuais (acompanhamento e verificação da execução dos serviços conforme especificação contratual - quantidade, qualidade, exigências de SMS etc)														
7	Medição dos serviços realizados														
8	Intermediação de conflitos (Análise de pleitos apresentados pela contratada, divergências de entendimento, esclarecimentos de dúvidas da execução etc)														
9	Acompanhamento do cronograma físico-financeiro do contrato														
10	Identificação de necessidade de nova contratação ou alteração contratual (serviços continuados - Prorrogação ou inserção no Plano de contratação)														
11	Avaliação de desempenho do fornecedor														
12	Atualização de Lições aprendidas														
Saída: Serviço concluído e aceito pela fiscalização.		Legenda: Responsável Participa Aprovação formal Documento utilizado Atualiza ou gera documento													

Encerramento											
Entrada: Serviço concluído e aceito pela fiscalização.		Usuários (área demandante)	Gerente do contrato	Fiscal do contrato	SMS	Gerências Técnicas (Jurídico, Tributário, Financeiro etc)	Padrões normativos e Legislação	Especificação Técnica	Minuta Contratual	Registro de Lições Aprendidas	Anexo de SMS
Atividades-chave											
1	Verificação de pleno atendimento às entregas definidas para o contrato										
2	Verificação da necessidade de devolução de materiais, equipamentos etc. (de ambas as partes)										
3	Verificação da existência de pendências contratuais (descontos, entregas, pagamentos etc)										
4	Avaliação final da prestação de serviços										
5	Atualização de Lições aprendidas										
Saída: Termo de Recebimento Definitivo		Legenda: Responsável Participa Aprovação formal Documento utilizado Atualiza ou gera documento									

4.4. Considerações sobre o modelo

O contexto em que atuam as empresas da Indústria de Óleo e Gás é caracterizado por um forte dinamismo decorrente da interação entre os diversos atores e o ambiente em que estão inseridos. A complexidade das múltiplas conexões causais resulta, conforme já visto, em um ambiente turbulento. Esse tipo de ambiente, caracterizado por alto grau de incerteza, complexidade e interdependência, requer uma contínua apreciação do desenvolvimento do processo de planejamento, visando à constante redefinição de objetivos estabelecidos e à autocorreção de cursos de ação escolhidos. Desse modo, o planejamento adaptativo configura-se como proposta adequada para lidar com essa problemática.

Conforme observado até aqui, o processo de gestão de contratos em uma organização envolve a participação de diversas pessoas e setores. Além de atender às necessidades de um cliente, primeiro fim de um contrato, há um compromisso também estabelecido com a organização e outros *stakeholders* que não pode ser negligenciado. Conforme visto na Seção 2.3, o desempenho de um sistema depende de como as partes se inter-relacionam e trabalham em conjunto, além de sua relação com o ambiente e outros subsistemas nele inseridos.

O Guia de Melhores Práticas sobre Desenvolvimento e Gerenciamento de Contratos, visto na Seção 2.1, observa que a extensão do planejamento no processo de contratação e gestão da execução de contratos varia em função de uma série de fatores. O grau de esforço e os custos incorridos na elaboração do contrato deverão ser diretamente proporcionais ao benefício que se espera obter, como redução da exposição a riscos e necessidade de identificação mais clara dos requisitos do contrato.

Levando isso em consideração, o planejador precisa avaliar a pertinência de adotar o Modelo aqui proposto em sua plenitude, em parte, ou mesmo não adotá-lo caso entenda que os benefícios não justifiquem o investimento. Possivelmente, haverá casos em que não será interessante considerar todas as fases aqui propostas, cabendo à organização decidir, em função do custo-benefício envolvido, quanto de esforço será empregado no processo. Tendo em vista que os contratos podem variar significativamente em termos de prazo, valor e complexidade, cabe a cada organização julgar como cada contrato deve ser

desenvolvido e que práticas de gestão são apropriadas a cada situação em particular, a fim de mitigar o risco percebido, como visto no Capítulo 2.

Não coube no escopo deste trabalho analisar qual o método de gestão de contratos mais adequado. Espera-se que o Modelo sugerido seja flexível o suficiente para poder ser aplicado em organizações que adotem qualquer um dos métodos discutidos no Item 2.1.1.

Embora esse Modelo tenha sido desenvolvido com o objetivo principal de otimizar a gestão de contratos de Construção e Montagem na empresa estudada, crê-se que ele pode ser utilizado para contratos de qualquer natureza, uma vez que as etapas não são obrigatórias, mas recomendadas.