

PREFEITURA MUNICIPAL DO SALVADOR
ÓRGÃO CENTRAL DE PLANEJAMENTO - OCEPLAN
GRUPO DE TRABALHO EM HABITAÇÃO

PROFILURB 11
ESTUDO DE VIABILIDADE
DA CONCLUSÃO DA OBRA
DEZEMBRO/79



10

0

1

2

3

4

5

APRESENTAÇÃO

O presente relatório foi motivado pela interrupção das Obras do Loteamento PROFILURB 1 em São Caetano. O objetivo foi verificar a viabilidade de conclusão das Obras com os recursos disponíveis para esse fim.

Na tentativa de viabilização se permitiu algumas alterações nas especificações sem com isso violentar o programa proposto e já comprometido com a população e com o BNH.

Para fornecer subsídios à tomada de decisão pelo Executivo Municipal sobre a continuidade da Obra, as informações serão dadas de maneira sintética e esquemática, já que assim parecem suficientes aos olhos dos técnicos que elaboraram o presente relatório, sem fins didáticos ou curriculares.

O presente estudo foi iniciado em outubro de 79 e concluído em início de dezembro/79.

Participaram do trabalho Técnicos do OCEPLAN e da SURCAP conforme relação no final do trabalho.

de fabricação de 1000 unidades, sendo de 500 unidades a serem produzidas em 1950 e 500 unidades a serem produzidas em 1951.

Os valores previstos para a execução do contrato são os seguintes:

Valor de 1950: R\$ 1.000.000,00
 Valor de 1951: R\$ 1.000.000,00
 Total: R\$ 2.000.000,00

Os valores acima mencionados são os valores líquidos a serem pagos pelo contratante, não incluindo os encargos legais e os impostos de renda.

Os valores acima mencionados são os valores líquidos a serem pagos pelo contratante, não incluindo os encargos legais e os impostos de renda.

Valor de contrato: R\$ 2.000.000,00

Valor de 1950: R\$ 1.000.000,00

Valor de 1951: R\$ 1.000.000,00

Os valores acima mencionados são os valores líquidos a serem pagos pelo contratante, não incluindo os encargos legais e os impostos de renda.

02. A nível de execução do contrato de 1950:

Contrato de 1950: R\$ 1.000.000,00

Valores pagos: SITUAÇÃO EXISTENTE

Valor de 1950: R\$ 1.000.000,00

Valor de 1951: R\$ 1.000.000,00

Ao formarmos o PROFILURB 1 como campo de estudos, encontramos a seguinte realidade:

01. Ao nível físico foram executados:

- 60% da terraplanagem
- o acesso superior
- os lotes nas quadras superiores
- 67 muros de contenção (total previsto 161)
- as calhas das quadras superiores
- os taludes c/plântio de grama nas quadras superiores
- 08 caixas de passagem
- implantadas 05 tubulões de extravasão do dique
- aterro descontrolado das quadras inferiores até a cota 37 aproximadamente.

02. Ao nível de contratos, foram contratados com o BNH

1. 35.550 UPC em 28/04/77 = Cr\$6.926.206,50
2. 42.861 UPC em 14/12/78 = Cr\$12.999.312,69

Dada a divergência entre os dados de repasse de recursos, deixamos o disponível a ser determinado com precisão pela Secretaria de Finanças.

03. A nível de pagamento de faturas de Obra:

Contrato c/a UNITERRA: Cr\$16.659.424, (com reajustamento mensal)

Faturas pagas: Cr\$14.263.240,39 (preço hist.)
Cr\$ 2.430.815,61 (reajuste)
Cr\$16.694.056,00 (Total)
=====

Como proposta de substituição reafirmamos:

01. Regularizar o terreno por meio de loteamento em lajes, incluindo no projeto de loteamento.

02. Regularizar a área de terra no sentido de regularizar o terreno.

03. Substituir as ruínas de pedra por contenção tipo 101 - FUNDISTRIA BARRINA DE LAJES S/AI.

Complementar as contenções no trecho médio das lajes.

04. Mudar as condições de drenagem das lajes.

05. Mudar as condições de drenagem das contenções existentes.

06. Mudar as condições de drenagem das contenções existentes.

07. Mudar as condições de drenagem das contenções existentes.

08. Mudar as condições de drenagem das contenções existentes.

09. Mudar as condições de drenagem das contenções existentes.

ALTERNATIVA PROPOSTA

10. Mudar as condições de drenagem das contenções existentes.

Como proposta de conclusão recomendaríamos:

01. Regularizar o terreno nas quadras inferiores com leve inclinação na direção do dique.
02. Taludar a faixa de terra na borda do dique e plantar grama.
03. Substituir os muros de pedra por contenção tipo IBL - (INDUSTRIA BAIANA DE LAJES S/A).
04. Complementar as contenções no terço médio dos lotes.
05. Mudar os passeios de concreto por placas de concreto 50 x 50 cm.
06. Trocar as canaletas por sarjetas de concreto moldada in loco.
07. Não espalhar material adicional de compactação já que o do local é satisfatório.
08. Deixar ao DMER a pavimentação, sem ônus para o Projeto.
09. Construir fossas secas nos lotes
10. Dirigir as águas servidas à rede de água pluvial.
11. Suprimir a tampa e reduzir a profundidade das caixas de amortecimento e passagem.
12. Suprimir as alvenarias de pé de talude.

As atividades de trabalho de caráter intelectual e científico, bem como as atividades de natureza artística, literária, científica, técnica, pedagógica, administrativa, de ensino, de pesquisa, de desenvolvimento científico, de extensão universitária, de assistência social, de saúde, de cultura, de esporte e de lazer, bem como as atividades de natureza semelhante, não são consideradas atividades de trabalho braçal e, portanto, não estão sujeitas ao pagamento de contribuição previdenciária.

As atividades de trabalho de caráter intelectual e científico, bem como as atividades de natureza artística, literária, científica, técnica, pedagógica, administrativa, de ensino, de pesquisa, de desenvolvimento científico, de extensão universitária, de assistência social, de saúde, de cultura, de esporte e de lazer, bem como as atividades de natureza semelhante, não são consideradas atividades de trabalho braçal e, portanto, não estão sujeitas ao pagamento de contribuição previdenciária.

As atividades de trabalho de caráter intelectual e científico, bem como as atividades de natureza artística, literária, científica, técnica, pedagógica, administrativa, de ensino, de pesquisa, de desenvolvimento científico, de extensão universitária, de assistência social, de saúde, de cultura, de esporte e de lazer, bem como as atividades de natureza semelhante, não são consideradas atividades de trabalho braçal e, portanto, não estão sujeitas ao pagamento de contribuição previdenciária.

As atividades de trabalho de caráter intelectual e científico, bem como as atividades de natureza artística, literária, científica, técnica, pedagógica, administrativa, de ensino, de pesquisa, de desenvolvimento científico, de extensão universitária, de assistência social, de saúde, de cultura, de esporte e de lazer, bem como as atividades de natureza semelhante, não são consideradas atividades de trabalho braçal e, portanto, não estão sujeitas ao pagamento de contribuição previdenciária.

As atividades de trabalho de caráter intelectual e científico, bem como as atividades de natureza artística, literária, científica, técnica, pedagógica, administrativa, de ensino, de pesquisa, de desenvolvimento científico, de extensão universitária, de assistência social, de saúde, de cultura, de esporte e de lazer, bem como as atividades de natureza semelhante, não são consideradas atividades de trabalho braçal e, portanto, não estão sujeitas ao pagamento de contribuição previdenciária.

As atividades de trabalho de caráter intelectual e científico, bem como as atividades de natureza artística, literária, científica, técnica, pedagógica, administrativa, de ensino, de pesquisa, de desenvolvimento científico, de extensão universitária, de assistência social, de saúde, de cultura, de esporte e de lazer, bem como as atividades de natureza semelhante, não são consideradas atividades de trabalho braçal e, portanto, não estão sujeitas ao pagamento de contribuição previdenciária.

Assim sendo,

Declaro que a proteção de trabalho de caráter intelectual e científico, bem como as atividades de natureza artística, literária, científica, técnica, pedagógica, administrativa, de ensino, de pesquisa, de desenvolvimento científico, de extensão universitária, de assistência social, de saúde, de cultura, de esporte e de lazer, bem como as atividades de natureza semelhante, não são consideradas atividades de trabalho braçal e, portanto, não estão sujeitas ao pagamento de contribuição previdenciária.

COMPLEMENTAÇÃO NECESSÁRIA

Nas proposições iniciais do Projeto não estavam incluídos alguns serviços que hoje se fazem necessários e outros que foram simplesmente omitidos:

01. Limpeza e recomposição de escadas, calhas e patamares.
02. Complementação de muros de contenção no fundo, na frente e no terço médio das laterais do lote.
03. Elementos especiais de sustentação de terra em desnível de canto de lotes em alturas de 3m e 4m.
04. Rede de água servida (ligação domiciliar)
05. Fossas secas.
06. Drenagem de proteção de crista superior de alguns taludes.

TABELAS

	DISCRIMINAÇÃO DO SERVIÇO	UN	CÓDIGO	PREVISÃO DO "TERMO ADITIVO" - MAIO 79				PREVISÃO DO GTH P/NOVEMBRO 79			OBS	
				SURCAP	QUANTIDADE	PRAZO UNITÁRIO	TOTAL MAIO - 79	TOTAL ATUALIZA DO-NOVEMBRO 79	QUANTIDADE	PRAZO UNITÁRIO		TOTAL
01	Escavação de Cava de Fundação em 1a. Categoria	m3	SD 101	955,00	75,49	72.092,95	152.800,00	120 m3	160,00	19.200,00	(1)	
02	Transporte Horizontal de Solos Adm. de 40m	m3	SD 106	2.000,00	65,63	131.260,00	200.000,00	2.000	100,00	200.000,00		
03	Alvenaria de Pedra Argamassada	m3	SD 117	1.466,00	1.863,54	2.731.949,60	2.932.000,00	864 m2	920,00	794.880,00	(2)	
04	Confecção de Tubos de Concreto Simples	m	SD 156	200,00	263,03	52.606,00	63.127,00	200	596,00	119.200,00	(3)	
05	Confecção de Tubos de Concreto Armado Ø0,60m	m	SD 157	55,00	540,00	29.700,00	35.640,00	-	-	-		
06	Escavação e Transporte Mecânico de Solos ADM SO	m3	ST 205	49.700,00	28,72	1.427.584,00	1.713.100,80	15.000,00	20 dias	768.000,00	(4)	
07	Espalhamento de Revestimento Primário Compact.	m3	ST 213	34.239,00	20,06	686.634,34	824.201,20	-	-	-		
08	Imprimação	m2	SP 315	7.920,00	10,00	79.200,00	95.040,00	-	-	-		
09	Carga de Solo em Depósito	m3	SD 410	64.610,00	11,14	71.975,54	86.370,64	-	-	-		
10	Escavação Manual de Valas em 1a. Categoria	m3	SD 418	250,00	32,17	8.042,50	22.500	200	90,00	18.000,00		
11	Calhas de Concreto Ø 0,40	m	SD 428	510,00	276,92	141.229,20	169.475,04	-	-	-		
12	Calhas de Concreto Ø 0,60	m	SD 427	160,00	461,83	83.892,80	100.671,36	855m	260,00	222.300,00	(5)	
13	Assentamento de Meio Fio Reto	m	SD 428	1.410,00	289,84	408.674,40	578.100,00	1.410m	215,00	303.150,00	(6)	
14	Espalhamento de Terra Vegetal	m2	SD 432	18.253,00	7,49	136.714,97	164.057,96	-	-	-		
15	Plantio de Gramas	m2	SD 433	13.568,00	43,54	590.750,72	705.536,00	13.568,00	52,00	705.536,00	(13)	
16	Transporte de Caminhão Basculante ADM 20km	T/km	SD 436	89.659,00	21,00	1.882.736,00	2.259.280,80	-	-	-		
17	Passeio	m2	S/N	870,00	565,36	491.863,20	590.235,84	870,00	119,80	104.226,00	(7)	
18	Piso de Escadas	m3	S/N	143,00	4.476,64	640.158,09	768.189,70	1121 degraus	220,00	246.620,00	(8)	
19	Pontos de Ligação de Luz	VB	S/N	100,90	-	676.995,00	812.394,00				(*)	
20	Regulamentação Manual de Talude	m2	S/N	23.214,00	73,11	169.907,64	203.889,16	23.214	18,00	417.852,00	(9)	
21	Caixa de Passagem	U	S/N	46,00	6.126,45	281.816,70	368.000,00	46,00	6.000	276.000,00	(10)	
22	Poço de Visita	U	S/N	18,00	12.824,94	230.848,92	277.018,70	18,00	8.000	144.000,00	(11)	
23	Sumidouros	M	S/N	373,00	3.850,00	1.436.050,00	1.723.260,00	373	4.000	1.492.000,00	(12)	
24	Manilhas de Concreto Armado Ø 1,50m	m	SN	27,00	3.871,20	104.527,40	125.426,88	-	-	-		
25	Assentamento de Manilhas Ø 1,50 m	m	S/N	40,00	502,36	20.094,40	24.113,28	-	-	-		
						12.577.297,37	14.994.428,56					

Em face das diferenças em quantidade do mesmo item, na mesma tabela, se fazem necessárias as seguintes notas explicativas:

01. A diferença se dá em função de serem bem menores as escavações no tipo de muro alternativo.
02. O muro tipo IBL se mede em m^2 em quanto as alvenarias de pedra em m^3 .
03. Mantivemos os quantitativos.
04. Com a mudança nas cotas de implantação reduziram-se as quantidades de movimentação de terras.
05. O total cresceu em função de juntarmos os varios tipos de calha em só um.
06. Os preços unitários são diferentes pois foi alterada a tipologia.
07. Houve mudança na técnica contrutiva.
08. Idem acima.
09. Limitamos a regularização a uma lamina de 20cm.
10. Com a redução nas especificações e no projeto o preço unitário decresceu.
11. Idem acima.
12. Fossa seca
13. A técnica foi alterada para adubação química sem terra vegetal.

13. Construir com alvenaria de blocos cerâmicos com furos p/fora a frente dos lotes.
14. Reduzir a largura das escadas e patamares a 1 metro.
15. Construir as escadarias com blocos cerâmicos revestido com argamassa de cimento e areia.

③ Diferença em
abertura - cada cel. = 195 - 25 = 170
superior - cada cel. = 195 - 25 = 170

- ① Cálculo da alvenaria de 2 metros
 por ml. de alvenaria temos $2,365 \text{ m}^3$
 ou 2 m^2 de alvenaria = $2,365 \text{ m}^3$
 o preço por m^2 (voto) = $1,1825 \times 2000/\text{m}^2 = \$2.365,00$
 se substituído por uma estrutura 1BL
 m^2 de peças = 720 ---
 ml de base = 400 (como $1 \text{ ml} = 2 \text{ m}^2$) = $\$200/\text{m}^2$
 preço por m^2 de construção = $\$920,00$
 do muro tipo T
 do muro tipo V = $\$778,00/\text{m}^2$

- ② Diferença do mov de terra na fundação
 alvenaria \rightarrow cada ml = $1,05 \text{ m}^3 \times 35,00 = \$36,75/\text{ml}$
 estrutura 1BL \rightarrow cada ml = $0,20 \text{ m}^3 \times 35,00 = \$7,00/\text{ml}$

- ③ Escavação (desmonte) residual de terra no
 terço médio, por lote
 $2,00 \times 1,00 \times 4,00 = 8,00 \text{ m}^3 \times 160,00/\text{m}^3 = \$1.280,00$
 $67 \times 1280,00 = \$85.760,00$

- ④ transporte de terra a Dk de 10m (para
 reateros diversos) 8 m^3 por lote

- ⑤ construção complementar, por lote.
 $4,00 \text{ ml} = 8 \text{ m}^2 \times (720 + 200) = \$7.360,00$

- ⑥ construção de fundo de lotes com desnível de
 2 metros.
 $5,00 \text{ ml} = 10 \text{ m}^2 \times 778 = \$7780,00/\text{lote}$

9) Elemento especial para situações
 de desnível de 4 metros e 3 metros
 Lote (concreto armado)
 $(30 \times 30 \times 4,50) = 0,405 \text{ m}^3 \times 4500 = 1822,50$
 fundação (concreto simples)
 $(80 \times 80 \times 80) = 0,51 \text{ m}^3 \times 2500 = 1280,00$
 Total \$ 3102,50

10) Edificação de alvenaria na
 frente dos lotes
 área = 5 m^2 (padrão) $\times 362/\text{m}^2$
 por lote = \$ 1810,00

11) fundações das complementações
 $683 \text{ ml} \times 1,00 \times 0,25 = 170,75 \text{ m}^3$

12) Valeta no talude junto ao Dique
 17 valetas $\pm 10 \text{ m}^2/\text{valeta} = 170 \text{ m}^2$

13) Escavação e transporte mecânico de
 solo a DM de 50 m
 20 dias de trafo^{DT} = $16 \times 20 \times 1.000 = 320.000$
 20 dias de rolo = $16 \times 20 \times 600 = 192.000$
 20 dias de patol = $16 \times 20 \times 800 = 256.000$
 Total 768.000

14) Enrocamento das 17 saídas
 $\pm 15 \text{ m}^2$ por hora de tubulão
 = 255 m^2 total

15) Passagens e patamares
 concreto simples 1:5:8 espessura 5cm
 $\text{m}^3 = \$ 2.396,00$
 $685 \text{ m}^2 \times 119,80 = \$ 82.063,00$

(16) Giro de escadas
por degrau: \$ 220,00

$$\text{São } 1121 \text{ degraus} \times 220 = \$ 246.620,00$$

(17) Regularização da beirada
(excavação e transporte de solos)

$$\left. \begin{array}{l} 30 \text{ m de largura} \\ 400 \text{ m de comprimento} \\ 1 \text{ metro de altura} \end{array} \right\} 12.000 \text{ m}^3 + 20\% \text{ de erro} \\ = 15.000 \text{ m}^3$$

(18) Reatero apilado

medida de afastamento do maciço - 25 cm
em toda a confecção, inclusive fundo de lote

$$17 \text{ m l} \times 2,00 \text{ m (h)} = 34 \times 0,25 = 8,5 \text{ m}^3 \text{ por lote}$$

$$\text{nos } 60 \text{ lotes a executar} = 510 \text{ m}^3$$

nos já executados as alvenarias só
entraram nas complementações

$$9 \text{ m l} \times 2 \text{ m l (h)} = 18 \times 0,25 = 4,5 \text{ m}^3 \times 68 \text{ lotes}$$

$$306 \text{ m}^3$$

(19) Escavação de fundação

$$0,25 \text{ m} \times 1,00 \times 1,00 = 0,25 \text{ m}^3 \times 8 \times 60 \text{ lotes} =$$

$$= 120,00 \text{ m}^3$$

$$120,00 \text{ m}^3 \times 160 = \$ 19.200,00$$

(20) Substituição de alvenaria de pedra
por sistema BL

$$8 \text{ m de largura} \times 2 \text{ m de altura} = 16 \text{ m}^2 \text{ de muro}$$

- (os pilares de concreto de sustentação da casa)

$$4 \times 20 \text{ cm} = 80 \text{ cm}$$

$$16 \text{ m}^2 - 1,6 \text{ m}^2 = 14,4 \text{ m}^2 \times 920,00 / \text{m}^2 = \$ 13.248,00$$

$$\$ 13.248,00 \times 60 \text{ lotes} = \text{ou } \$ 794.880,00$$

... a respeito da situação da indústria de calçados em São Paulo, durante o período de 1950 a 1960, tendo em vista a importância econômica desta indústria para o Estado e para o Brasil. O estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica e de entrevistas com representantes da indústria e do comércio de calçados.

... a respeito da situação da indústria de calçados em São Paulo, tendo em vista a importância econômica desta indústria para o Estado e para o Brasil. O estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica e de entrevistas com representantes da indústria e do comércio de calçados.

... a respeito da situação da indústria de calçados em São Paulo, tendo em vista a importância econômica desta indústria para o Estado e para o Brasil. O estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica e de entrevistas com representantes da indústria e do comércio de calçados.

... a respeito da situação da indústria de calçados em São Paulo, tendo em vista a importância econômica desta indústria para o Estado e para o Brasil. O estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica e de entrevistas com representantes da indústria e do comércio de calçados.

... a respeito da situação da indústria de calçados em São Paulo, tendo em vista a importância econômica desta indústria para o Estado e para o Brasil. O estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica e de entrevistas com representantes da indústria e do comércio de calçados.

... a respeito da situação da indústria de calçados em São Paulo, tendo em vista a importância econômica desta indústria para o Estado e para o Brasil. O estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica e de entrevistas com representantes da indústria e do comércio de calçados.

CONCLUSÕES

Ainda não se conscientizou bem, o Governo, de que sendo tais empreendimentos Necessidade Prioritárias devem, por seus objetivos comandar a escolha dos meios, para que sejam realizados, nos menores prazos e aos menores custos possíveis, em lugar de ficarem bitolados por uma estrutura inespecífica de meios preexistentes. Inserindo-se mais ou menos rigidamente, como ainda se faz, nos esquemas organizacionais e na sistemática global da administração pública, o resultado é que se deixa indefinida na autoridade de quem vai dirigir, sempre submetido a hierarquias formais que, frequentemente, interferem sem a informação e a coordenação necessárias. E, consequentemente, se dilui a responsabilidade, desconcentrando - o através de múltiplos agentes.

Segmentam-se departamentalizam-se atividades e desempenhos de mútua dependência e, por falha de planejamento mais cuidadoso e aberto, de programações comuns e convergentes, dificilmente se consegue encaminhar, sem descompassos nem distorções, o conjunto dos esforços para o melhor atingimento do objetivo final.

Falhas e deficiências da espécie têm ocorrido reiteradamente na condução de grande número dessas obras especiais, e por dois motivos principais: Falta de análise críticas, sem propósito de autopromoção ou de ataque e defesa, da experiência particular de cada projeto executado e a coordenação dos resultados desses estudos, para a absorção mais rápida do "KNOW- HOW" adquirido; e os empecilhos gerados por uma sistemática rígida, ainda tradicional, inadequada.

Não fogem as obras de engenharias ao fato de que todo empreendimento social é, ao mesmo tempo, manifestação de uma cultura e contribuição ao seu desenvolvimento.

Assim é perfeitamente adequado novas abordagens desses de safios, onde, com determinação e ousadia, se possa assu -
mir as soluções inortodoxas que nosso tempo exige.

Por outro lado, envolvem esses empreendimentos tamanha va riedade de fatores para serem controlados e dominados, que se torna praticamente impossível desenvolvê-los com segu -
rança e margem de erro que não viole prazos, custos e
qualidade - sem a presença de liderança capaz e efetiva.

A multiplicidade de problemas para serem equacionados, em
todas as fases da realização desses tipos de projetos, im põe uma autoridade e uma administração específicas, dota -
das de recursos humanos qualificados, de poderes e estru -
tura organizacional flexível, suficientes para dirigir, co ordenar e controlar desempenhos de múltiplos agentes. En -
fim, para fazer a obra acontecer no tempo desejado.

De fato, o êxito de qualquer empreendimento não depende só
da racionalidade do projeto, do planejamento correto e
dos procedimentos mais adequados para conduzi-lo. Depende
também e muito mais, da qualidade da liderança.

Essa liderança, pelo visto, não poderá ser efetiva se for
simplesmente burocrática ou seja, apenas uma projeção de
cargo. Terá de ser real, combinando autoridade e competên -
cia executiva, disciplina e criatividade.

Deve ser capacidade para formar, motivar equipes e delas
obter a maior eficiência; para melhorar metas, desenvol -
ver a obra dentro dos cronogramas físicos e financeiros a -
provados, controlar os custos e promover a integração e -
quilibrada de todo o sistema sob o seu comando. Finalmen -
te, ser capaz de dominar os problemas globais e os especí -
ficos, assegurar a participação dos colaboradores, rece -

bendo e gerando informações para alcançar sempre as soluções mais acertadas, tomar decisões sem temer a responsabilidade e obter, em todas as circunstâncias, compreensão e colaboração.

Sem dúvida, é muito difícil encontrar reunidas, numa só pessoa, competência técnica e administrativa, como as requeridas na implantação de grandes obras de engenharia. Será necessário, por isso, compor sempre uma equipe, um "STAFF" em que as deficiências de uns sejam compensadas pela suficiência e de outro, de modo que fique bem integradas qualificação técnica. Mas a figura do líder, do "MANAGER", terá de ser logo percebida, identificada na sua capacidade de dirigir homens e solucionar problemas - e a este deve ser delegada toda a autoridade necessária.

Vem sendo empregada crescentemente, nos setores mais avançados, a técnica de Administração por Projeto quando uma tarefa (projeto) por sua complexidade, importância, urgência e custo extrapola dos quadros departamentais de uma organização ou mesmo, de toda a organização, exigindo a conjugação de competências, especialidades e recursos diversos para ser realizada. Então, as necessidades da tarefa criam uma estrutura própria de meios, a qual, aproveitando ou não elementos da pré-existente, é sempre uma nova estrutura, relativamente independente das linhas hierárquicas e das funções departamentais específicas, da organização de onde emergiu.

Na administração por Projeto, uma das características marcantes é a transtoriidade das estruturas organizacionais. Estas nascem com a tarefa, para a tarefa e se extinguem com a tarefa.

A administração por Projeto subordina diretamente a estrutura dos meios à estrutura dos fins (objetivo) e, por isso, é mais ágil, mais apta para a execução da tarefa, portanto é específica para produzir os eventos desejados. É um processo de

desburocratização, tanto pela sua transitoriedade quanto pelo dinamismo e mobilidade resultantes do fato de ser uma função da própria tarefa e não algo fora e independente do projeto. Permite a tomada de decisões mais rápidas, porque liberta do peso de sistemas mais ou menos complexos de hierarquias formais e a sua liderança tem autoridade plena sobre a tarefa, como também responsabilidade plena pela sua condução. Finalmente, possibilita soluções mais objetivas aos problemas, porque assegura a participação mais direta dos agentes, nessas soluções.

Tudo isso conduz à conveniência de uma administração própria, específica, que já é o projeto realizando-se, dotada de autoridade e responsabilidade, de meios legais, financeiros, técnicos e recursos humanos indispensáveis à melhor consecução dessa tarefa especial. Desde que haja um bom planejamento, com definição clara de objetivos, prazos e recursos, será sempre possível ao poder público controlar a execução financeira do projeto e corrigir abusos, sem que se tenha de limitar a autoridade necessária à realização eficaz do empreendimento. A delegação de soma de poderes necessários a esse fim, facilita, em vez de dificultar, o controle porquanto define e identifica, ao mesmo tempo, as responsabilidades, que ficam sempre ambíguas e diluídas, no sistema que se vem adotando.

Em quaisquer circunstâncias e em todos os momentos o Administrador do Projeto será sempre o centro de coordenação, aglutinação e convergência das atividades, dos programas e, inclusive, dos interesses de todos os agentes empenhados no empreendimento.

Para tanto, haverá de manter os poderes irrenunciáveis de decisão, planejamento e controle. De fato, nunca se consegue a produtividade necessária e possível, sem planejamento.

Nunca se consegue controle, sem planejamento; e não se alcançam decisões oportunas e corretivas sem controle.

O planejamento e o controle implicam em integração, compatibilização e acompanhamento das obrigações contratuais ou atividades de todas as entidades participantes do empreendimento. É indiscutível que, somente lidera, quem dispõe da faculdade de planejar e controlar; e somente controla, quem fiscaliza e execução.

Para controlar bem é necessário, de um lado, planejar e programar e, de outro lado, acompanhar a execução. De fato, o controle só tem sentido quando se possui um plano (ou seja, uma estratégia global para prever e provocar determinados eventos) e uma programação (isto é um elenco de providências e procedimentos, sequenciados no tempo, com vistas a gerar os eventos desejados). Por isso, o Administrador do Projeto não pode nunca abdicar da faculdade de dirigir o planejamento da obra, de estabelecer, com a colaboração das entidades envolvidas, programas integrados de trabalho e de fiscalizar o cumprimento desses programas.

Naturalmente, a condição precípua ao exercício dessas faculdades será a disposição de amplos poderes para decidir, autônoma embora responsabilmente, sobre todos os problemas que se apresentem durante o desenvolvimento do plano e no cumprimento das programações. Em outras palavras, não pode o Administrador do Projeto abdicar da autoridade e das competências inerentes à sua posição de hierarquia mais alta, dentro do projeto, nem transferir as decisões mais complexas e mais responsáveis, para outras hierarquias.

Em regra, o projetista, entregue a uma atividade que considere puramente "intelectual", subestima, por desconhecê-los, os problemas de construção, desprezando em seu trabalho o aporte

indispensável do "KNOW - HOW" dos construtores. Os resultados mais frequentes, são soluções de projeto desnecessariamente complicadas, a adoção anti-econômica, num mesmo projeto, de múltiplos sistemas estruturais, especificações incompatíveis com a realidade geotécnica e a funcionalidade da obra, experimentação de tecnologias de vanguarda, desconformes com o nível econômico e técnico do país.

É desejável, por tudo isso, que as equipes de projetos recrutem técnicos com a mais larga experiência de engenharia construtiva e que promovam no seu processo de trabalho, amplo intercâmbio de opiniões com os construtores das obras projetadas.

Essas condições necessárias ao êxito de projetos especiais, como o em questão, não foram observadas e dessa forma resultou o projeto em um grande problema com consequências econômicas inquietadoras.

Certos de que poder-se-ia conceber um escritório Administrativo do Projeto PROFILURB I e capacitá-lo e executar novos Projetos sem os erros cometidos no primeiro, resta-nos recomendar aos escalões executivos que concluam o PROFILURB I, dotando a P.M.S. de uma equipe capaz de multiplicá-lo em outras iniciativas mais consentaneas com o estágio de necessidades e limitações do Governo Municipal.

PARTICIPARAM DESSES ESTUDOS:

Pelo OCEPLAN: Condução Geral e Especificações
ANTONIO SOUTO ADERNE - Arquiteto
LEON STRAUCH - Eletrotécnico

Pela SURCAP: Drenagem e Esgotos

BRUNO JARDIM DA SILVA - Eng^o Civil
JOSÉ ENOCK SANTANA - Eng^o Civil

Custos:

VALTER MARTINS DE LIMA - Eng^o Civil

Solos:

ANA TEREZA AZEVEDO DE BRITO - Eng^o Civil