



Direitos do Consumidor na Sociedade do Conhecimento

PRODUTO 3

Relatório de ações e diligências



SARA BURSZTEJN

Novembro/2024

Sumário

PRODUTO 3: Relatório de Ações e Diligências	3
1. Contextualização	3
2. Objetivo Geral	3
2.1. Objetivos Específicos	4
3. Metodologia	4
4. Resultados	4
5. Produto 3.1: Ações de diligência aplicáveis em obras e/ou serviços de engenharia.....	5
5.1 Gestão de Contratos	5
5.2 Gestão e Fiscalização do Contrato de Obras e Serviços de Engenharia	6
5.2.1 A Fase Contratual do Empreendimento	6
5.2.2 A Instrução Documental.....	7
5.2.3 As Especificidades da Fiscalização de Contrato	7
5.2.4 O Gestor e o Fiscal do Contrato.....	9
5.3 Gestão por processos.....	11
5.4 Ferramentas de gestão por processos	11
5.5 Avaliação de Macroprocessos de Contratação e Fiscalização.....	11
5.6 Planejamento	13
5.6.1 Revisão e atualização de estudos e projetos	14
5.6.2 Planejamento na legislação vigente	14
5.7 Gestão de Riscos	16
5.7.1 Matriz de riscos.....	19
5.7.2 Teoria das causas múltiplas.....	21
5.8 Das causas das Diligências	22
5.8.1 Falhas mais Comuns na Gestão de Contratos de Obras e Serviços de Engenharia	22
5.9. Estruturas de avaliação de impacto	27
6. Produto 3.2: Relatório Analítico das Ações de Diligência Realizadas.....	29
7. Produto 3.3: Principais resultados alcançados com as ações e diligências	60
8. Arcabouço legal	61
8.1 Legislação Básica.....	61
8.2 Legislação Aplicável e Histórico da Contratação	61
Referências.....	62

PRODUTO 3: Relatório de Ações e Diligências

1. Contextualização

O Projeto 914BRZ5018 – Direitos dos Consumidores na Sociedade do Conhecimento – em parceria com a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), tem como primazia o desenvolvimento institucional da Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon). Além disso, tem como objetivo desenvolver estudos sobre as melhores práticas no Brasil e no mundo para fortalecer a segurança jurídica do arcabouço legal da Senacon.

As atividades administrativas do Fundo de Defesa de Direitos Difusos (FDD) são realizadas pela estrutura fornecida pela Secretaria Nacional do Consumidor do Ministério da Justiça e Segurança Pública. Atualmente, essa estrutura é composta por um departamento, o Departamento de Projetos e de Políticas de Direitos Coletivos e Difusos - DPPDD.

Os recursos do Fundo são geridos pelo Conselho Federal Gestor do Fundo de Defesa de Direitos Difusos (CFDD), a quem compete zelar pela aplicação dos recursos, aprovar e firmar editais de chamamento público de projetos, aprovar convênios e contratos objetivando atender às finalidades do FDD, além de examinar e aprovar projetos a serem financiados pelo FDD.

O DPPDD elabora minutas de edital, analisa projetos e os submete ao CFDD, que tem a prerrogativa de aprová-los. A partir da aprovação, o edital para a seleção de projetos que serão financiados com os recursos do Fundo é lançado. Nos editais são definidos os termos para apresentação de projetos por parte de estados; municípios; órgãos e entidades federais; e organizações da sociedade civil. São delimitados valores mínimos e máximos, os eixos e linhas temáticas nas quais os projetos devem se enquadrar e o prazo para execução.

A partir do recebimento dos projetos submetidos aos editais, inicia-se um fluxo dentro do DPPDD para que todos sejam analisados. Esta análise é feita com base nos critérios definidos no edital e os projetos inicialmente passam por uma fase de habilitação, para verificar a capacidade técnica dos proponentes de cumprir o plano de trabalho proposto. Os projetos habilitados são submetidos aos Conselheiros do CFDD, que analisam os projetos e, de acordo com o orçamento, definem quais serão financiados.

A partir da aprovação dos projetos, o DPPDD é o departamento responsável por formalizar as parcerias entre o FDD e os proponentes e por acompanhar a execução, monitorar o andamento, fiscalizar e avaliar a prestação de contas.

Diante desse quadro, para garantir que a Senacon utilize as melhores práticas gerenciais e modelos de gestão dos recursos humanos a fim de otimizar o trabalho do DPPDD e, *in fini*, de otimizar a aplicação do dinheiro do FDD e o acompanhamento dos projetos com obra, é necessário que o Departamento de Projetos e de Políticas de Direitos Coletivos e Difusos desenvolva uma metodologia e estabeleça fluxos bem definidos, com manuais, critérios e modelos de relatório a serem seguidos.

2. Objetivo Geral

O Produto 3 visa apresentar uma metodologia para aplicar ações de diligência quando necessário, bem como diagnosticar as ações de diligência praticadas pelo DPPDD e apresentar os principais resultados alcançados, nos projetos com obras de engenharia.

2.1. Objetivos Específicos

- Sugerir ações e diligências a realizar quando do surgirem problemas na execução de obras públicas de engenharia;
- Elaborar Relatório Analítico das Ações e Diligências já realizadas, com o detalhamento das ações específicas tomadas;
- Apresentar os principais resultados alcançados com as ações e diligências.

3. Metodologia

O desenvolvimento do Produto 3 inclui diversas abordagens metodológicas descritas na sequência.

a) Revisão bibliográfica: Relativa à literatura sobre o arcabouço técnico e legal através de manuais existentes, metodologia *benchmarking*, entre outros, compatíveis com os trâmites para aplicar e acompanhar a destinação dos Fundos de Direito Difuso (FDD) em obras e serviços de engenharia.

b) Análise documental: Trata-se da análise de documentos tanto os referentes a procedimentos em curso, como os empregados anteriormente a projetos submetidos ao FDD para obras e serviços de engenharia. Serão verificados aspectos quantitativos e qualitativos da documentação disponível.

Preliminarmente serão verificados os projetos submetidos ao FDD com obras em andamento e os concluídos, que irão nortear o desenvolvimento dos trabalhos, disponibilizados através de consulta externa ao SEI.

Na sequência será feita a análise documental com diagnóstico da situação atual verificando os fatos geradores de diligências nos processos disponibilizados e os resultados alcançados com as ações e diligências.

4. Resultados

Os resultados do **Produto 3: Relatório de ações e diligências** está apresentado na sequência, desdobrado em 3 subprodutos e suas respectivas atividades:

Produto 3.1: Ações de diligência aplicáveis em obras e/ou serviços de engenharia;

Produto 3.2: Relatório analítico das ações de diligência realizadas;

Produto 3.3: Principais resultados alcançados com as ações de diligências.

5. Produto 3.1: Ações de diligência aplicáveis em obras e/ou serviços de engenharia

O uso do recurso público deve ser feito sempre com muito critério, transparência, com acompanhamento e prestação de contas. É nesse contexto, que a gestão de contratos se demonstra essencial, pois tem como finalidade administrar todas as etapas de execução de um contrato administrativo. Dentre essas etapas, a fiscalização e o acompanhamento são itens imprescindíveis para o cumprimento das cláusulas contratuais.

Quando a gestão e a fiscalização de contrato não são eficazes, potencializam-se os riscos de danos. Desta forma, pensando no aperfeiçoamento contínuo da fiscalização e do acompanhamento contratual dos Termos de Execução Descentralizados - TED, a utilização da gestão por processos como instrumental se torna pertinente, pois conforme aponta Ferro (2018), a gestão por processos pode contribuir para melhorias, além de auxiliar no gerenciamento eficiente de suas tarefas e práticas, e mesmo não detectando todos os processos críticos, permite identificar os potenciais gargalos que poderão surgir.

5.1 Gestão de Contratos

Contrato é todo acordo jurídico firmado entre as partes, para criar obrigações e direitos recíprocos (Furtado *et al.*, 2019). Nesse sentido, no que diz respeito à área pública, contratos administrativos são firmados quando a administração pública necessita adquirir algo, contratar algum tipo de serviço ou obra para atender o interesse público, e firmam um acordo com um fornecedor, prestador de serviços ou outra instituição conveniada, nas condições estabelecidas pela própria administração.

A gestão de contratos em uma empresa pública se tornou imprescindível, devido à complexidade dos diferentes tipos de contratações, bem como aos valores elevados destinados às instituições conveniadas.

Para assegurar que a gestão de contratos seja realizada com êxito, a fiscalização contratual desempenha um papel importante. A gestão e a fiscalização possuem um conjunto de ações que tem a finalidade de aferir o cumprimento dos resultados previstos nas cláusulas contratuais e pela legislação, além de garantir o alcance do objetivo contratado.

Essas ações devem ser realizadas de forma preventiva, rotineira e sistemática nas organizações públicas. Proporcionando “uma alternativa para compatibilizar as regras dos contratos firmados pela administração pública com o sistema estabelecido pela Constituição Federal de 1988” (Limberger; Teixeira, 2016). A Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021, institui por meio do art. 117: “a execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da administração especialmente designado” (Brasil, 2021).

Os fiscais de contratos fazem parte da estratégia do órgão descentralizador, para que o objeto contratado seja executado e concluído com sucesso. Ele também possui competências que são essenciais para administrar de maneira produtiva as relações com as instituições conveniadas e avaliar os comportamentos destas, para garantir um constante alinhamento entre interesses públicos (Cabral, 2017).

Para regularizar a contratação de serviços sob o regime de execução indireta na administração pública federal, a Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017, define os procedimentos de todas as fases deste tipo de contratação. Esta instrução normativa apresenta várias medidas para um melhor acompanhamento e fiscalização na contratação de serviços com empresas terceirizadas, como o detalhamento das fases no processo de contratação, a formação de equipe de planejamento, gerenciamento de riscos, controles internos, divisão do conjunto de atividades da fiscalização, dentre outros itens (Brasil,

2017a).

No Brasil, os contratos de obras públicas estão diretamente relacionados à Lei de Licitações, Lei nº 14.133 publicada em 1º de abril de 2021 que tem por finalidade substituir a Lei nº 8.666/93. A Lei nº 14.133/2021 traz novas orientações para as áreas de licitações e contratos, exigindo dos gestores e fiscais mais capacidade para gerenciar e acompanhar a execução contratual. Apesar disso, a licitação, por sua natureza, se caracteriza por um complexo processo de equilíbrio entre os interesses públicos e privados (Nascimento, 2014). Nesse contexto, embora sejam realizados esforços para contratar serviços necessários à manutenção de atividades e à implementação de políticas públicas, nem sempre é possível atingir o resultado planejado.

Nesse sentido, a melhoria da gestão e fiscalização dos TEDs viabiliza o domínio do conhecimento dos processos organizacionais. A análise dos processos por meio dos mapeamentos traz vantagens, pelo fato de ser de fácil compreensão, e pode também desenvolver a observação de gargalos que impacta sobre os resultados operacionais, o que leva à possibilidade de aperfeiçoamento dos mesmos. Dessa forma, na gestão e fiscalização dos TEDs é importante definir procedimentos, de padronizar instrumentos, bem como adequar fluxos de processo.

5.2 Gestão e Fiscalização do Contrato de Obras e Serviços de Engenharia

A presença de um corpo técnico multidisciplinar para o ciclo de vida do processo de contratualização é condição necessária para atingir os objetivos desejados.

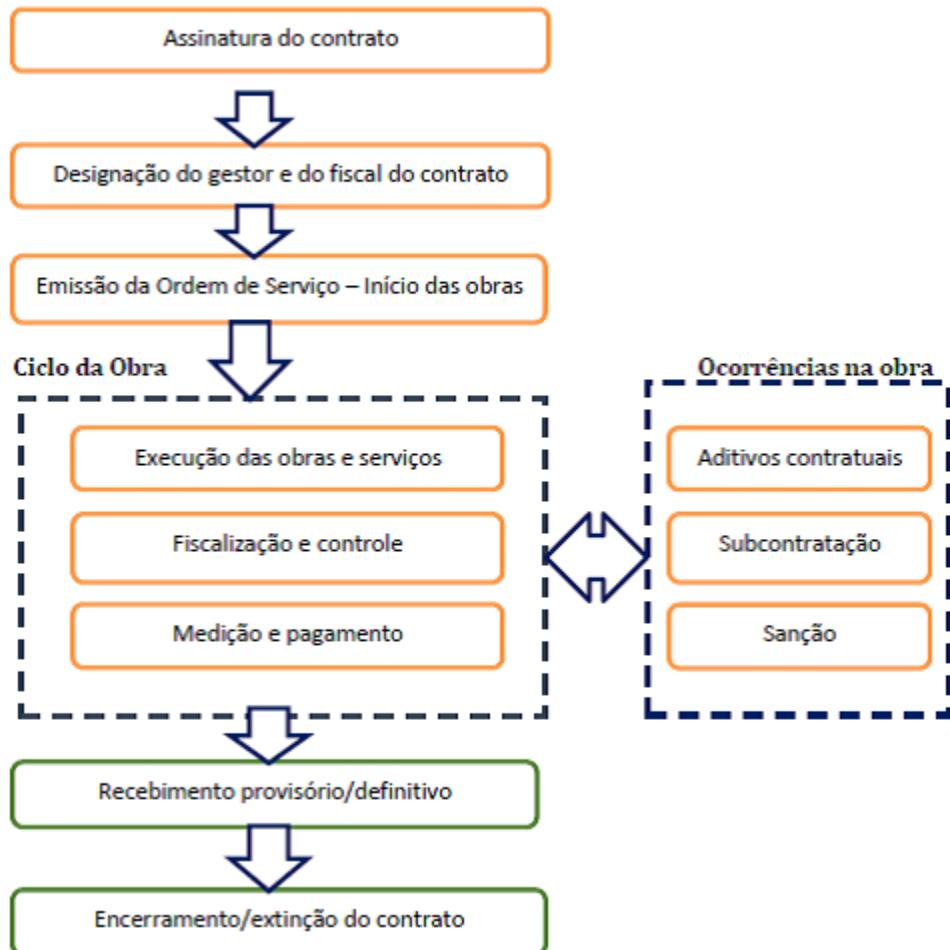
Quadros técnicos qualificados são importantes tanto *ex-ante*, durante o processo licitatório, quanto *ex-post*, durante o processo de execução contratual, para que se tenha contratos mais bem desenhados e entregas alinhadas com o que foi contratado.

5.2.1 A Fase Contratual do Empreendimento

Após adjudicar o objeto ao selecionado do certame, a administração o convoca para assinatura do Termo de Execução Descentralizada – TED e inicia-se então, a fase da execução do contrato administrativo. A administração, por meio de seus representantes designados, passa a fiscalizar o estrito cumprimento das obrigações do órgão descentralizado mediante controle documental.

Na Figura 1 são apresentadas as etapas da fase contratual do empreendimento.

Figura 1 – Etapas da fase contratual do empreendimento



Fonte: Brasil, 2018.

5.2.2 A Instrução Documental

A importância da junção dos documentos essenciais à fiscalização foi regulamentada pela IN nº 5, no artigo 42, parágrafo 4º (Brasil, 2017a):

§ 4º Para o exercício da função, os fiscais deverão receber cópias dos documentos essenciais da contratação pelo setor de contratos, a exemplo dos Estudos Preliminares, do ato convocatório e seus anexos, do contrato, da proposta da contratada, da garantia, quando houver, e demais documentos indispensáveis à fiscalização.

5.2.3 As Especificidades da Fiscalização de Contrato

É recomendável ao fiscal participar da fase de concepção inicial da contratação, para que sua experiência e sugestões sejam devidamente apreciadas e aprimorem o instrumento contratual. É nesse mesmo sentido que a IN nº 5 estabeleceu a possibilidade da participação do fiscal do contrato nas etapas de planejamento da contratação:

Art. 21. Os procedimentos iniciais do Planejamento da Contratação consistem nas seguintes atividades:

[...] d) a indicação do servidor ou servidores para compor a equipe que irá elaborar os Estudos Preliminares e o Gerenciamento de Risco e, se necessário, daquele a quem será confiada a fiscalização dos serviços, o qual poderá participar de todas as etapas do planejamento da contratação, observado o disposto no § 1º do art. 22;

(Brasil, 2017a).

Assim, considerando a relevância da integração do fiscal na fase de planejamento da contratação, é recomendável providenciar a sua indicação no início da fase interna do procedimento licitatório.

A função de fiscal assume grande relevância para a Administração Pública e, para ser desempenhada a contento, exige capacitação e habilidade dos servidores públicos que se dedicam a essa atividade. Visando garantir o êxito de sua atuação, o fiscal deve possuir:

- Conhecimento da legislação;
- Conhecimento dos termos contratuais;
- Conhecimento do processo que resultou no contrato, inclusive atos da fase de planejamento;
- Organização;

É importante e essencial que o fiscal certifique a existência de alguns documentos imprescindíveis para seu controle e gestão efetiva. São eles:

- Emissão da nota de empenho;
- Assinatura do contrato e de outros instrumentos hábeis;
- Publicação do extrato do contrato;
- Publicação da portaria nomeando-o como fiscal;
- Verificação das exigências contratuais e legais para início da execução do objeto;
- Relação do pessoal que irá executar o serviço e a respectiva comprovação da regularidade da documentação apresentada;
- Relação de materiais, máquinas e equipamentos necessários à execução contratual;

Com o objetivo de dirimir dúvidas acerca do cumprimento das obrigações assumidas pela contratada, deverá manter cópia dos seguintes documentos em pasta específica:

- Instrumento convocatório da licitação (edital);
- Termo de referência ou projeto básico;
- Orçamento e planilha de custos;
- Cronograma físico-financeiro;
- Necessidade a ser atendida e resultados esperados;
- Conhecimento da realidade do mercado respectivo;
- Proposta da contratada;
- Documento coletivo de trabalho da categoria envolvida na prestação dos serviços (convenção, acordo ou dissídio coletivo de trabalho);
- Instrumento de contrato;
- Documento de designação do preposto pela contratada;
- Livro diário com registro de ocorrências assinado, de preferência, pelo preposto;
- Cópia de atas das reuniões realizadas com o preposto, a fim de discutir a qualidade da contratação.

5.2.4 O Gestor e o Fiscal do Contrato

Durante a execução do contrato de obras e serviços de engenharia, o descentralizador tem dois focos principais:

1º. Garantir que o objeto contratado seja entregue conforme as características definidas no projeto selecionado, no prazo previsto e ao preço estipulado. Os serviços/obras deverão ser recebidos pelo descentralizado sem quaisquer pendências, inconformidades ou defeitos;

2º. Executar os procedimentos administrativos de modo a observar todas as disposições contratuais.

Portanto, existem duas tarefas distintas:

1ª) Gestão do Contrato

A gestão do contrato é uma tarefa essencialmente administrativa e pode ser cometida a um servidor público ou, no caso de órgãos com muitos contratos administrativos, a um setor de gestão de contratos. Mesmo existindo o setor de gestão de contratos no órgão, é necessário que ocorra a designação formal de um de seus servidores para a função de gestor de cada contrato. Compreende as atribuições de:

- a) Formalizar o Termo de Execução Descentralizada – TED;
- b) Representar a administração do FDD no controle e fiscalização do TED;
- c) Nas obras executadas mediante convênio ou contratos de repasse, o gestor deverá manter atualizado o Sistema de Gestão de Convênios, Contratos de Repasse e Termos de Parceira – SICONV;
- d) Tratar com o descentralizado formalmente por cartas, e-mail e em reuniões documentadas por atas assinadas pelos presentes;
- e) Exigir o cumprimento do pactuado;
- f) Controlar a entrega/manutenção das garantias contratuais conforme previsto na legislação;
- g) Anotar, em formulário próprio, todas as ocorrências relativas à execução do contrato determinando ao contratado, juntamente com o fiscal, as providências necessárias à regularização das falhas ou defeitos observados;
- h) Requisitar os Boletins Mensais de Medição dos Serviços que irá subsidiar a liberação dos créditos;
- i) Conferir e atestar os documentos para a liquidação e pagamento da despesa;
- j) Supervisionar o fiscal em seu trabalho de acompanhamento físico da execução da avença;
- k) Sugerir eventuais modificações contratuais e elaborar termos aditivos;
- l) Tratar internamente com as áreas jurídica, financeira, administrativa, dentre outras, a respeito de assuntos referentes à execução do contrato;
- m) Recusar documentos, desde que justificado por suas inconsistências;
- n) Efetuar a gestão orçamentária e financeira dos saldos contratuais, alertando a administração para eventuais reforços de dotação ou inscrição em restos a pagar;
- o) Acompanhar o cumprimento, pela contratada, do cronograma físico-financeiro;
- p) Controlar os prazos contratuais, tempestivamente, providenciar aditivo de prorrogação do

contrato quando necessário;

q) Havendo aditivo contratual de prorrogação de prazo e/ou de modificação de quantitativos de serviços, exigir a atualização do cronograma físico-financeiro. Dar ciência desta alteração à unidade financeira do órgão;

r) Surgindo a necessidade da celebração de termos aditivos, instruir o processo (SEI) com documento motivando a alteração contratual, anexar planilha de serviços do aditivo com as eventuais inclusões, exclusões, adições e/ou reduções de serviços, bem como a planilha contratual consolidada após os efeitos do aditivo.

s) No caso de qualquer alteração contratual, salvo as hipóteses de apostilamento previstas na legislação, colher o parecer da assessoria jurídica e encaminhar o processo para a decisão da autoridade competente;

t) Providenciar os termos de apostilamento ao contrato na ocorrência de reajuste contratual;

u) Juntamente com o fiscal, proceder aos Recebimentos Provisório e Definitivo do objeto, lavrando os respectivos termos;

v) Após o recebimento definitivo do objeto, lavrar o Termo de Encerramento do Contrato, que será assinado pelo contratado, pelo gestor, pelo fiscal e pela autoridade superior do órgão;

2ª) Fiscalização do Contrato

A fiscalização é uma tarefa de caráter técnico e pontual visando o acompanhamento da execução física do contrato, conforme o artigo 117 da Lei 14133/21, deve ser atribuído a um servidor público integrante do órgão e, preferencialmente, com conhecimento de engenharia ou, no mínimo, com experiência em construção civil.

A conduta de designar-se um gestor e um fiscal para cada contrato, em obediência ao princípio da segregação de funções, caracterizando claramente as responsabilidades de cada servidor, consiste numa boa prática administrativa recomendada pela Controladoria Geral da União, mesmo nas obras de pequeno porte.

Compreende as atribuições de:

a) Acompanhar a execução do contrato, anotando em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato e determinando o que for necessário para regular as faltas ou defeitos observados;

b) Nas visitas à obra, proceder às anotações em Relatório de Fiscalização das situações encontradas, determinações ao contratado, etc.;

c) Manter o controle da execução dos serviços, utilizando o cronograma físico-financeiro e a planilha de serviços do contrato;

d) Verificar os quantitativos de serviços executados e saldos remanescentes na planilha;

e) Não permitir a execução de serviços sem cobertura contratual;

f) Dirimir dúvidas de projeto junto ao descentralizado;

g) Caso seja necessário alterar o contrato, solicitar a planilha para o termo aditivo e a planilha consolidada que passará a integrar o contrato substituindo a planilha original.

Por fim, no que tange a instrumentos auxiliares à gestão de contratos merece nota a Portaria nº 367, de 20 de dezembro de 2017 do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia por meio da qual foi editado regulamento para inspeção acreditada de empreendimentos de Infraestrutura.

5.3 Gestão por processos

Processo pode ser considerado uma sequência de passos que são dependentes entre eles e que são executados para se atingir um objetivo. Uma estruturação por meio de processos permite o entendimento das várias fases de uma atividade, além de possibilitar clareza, objetividade, e, consequentemente, promover visibilidade nas tarefas e conhecimento da organização (Nogueira *et al.*, 2012).

5.4 Ferramentas de gestão por processos

O mapeamento de processos é um modelo do tipo esquemático que representa e explicita de forma simplificada, a realidade da estrutura das atividades e dos recursos que permitem a organização funcionar (Paim *et al.*, 2009).

Por meio do desenho de um processo, é possível ver a especificação das atividades. Sem esse detalhamento, haverá apenas atividades individuais desconexas (Hammer, 2013).

Ao fazer o levantamento e a diagramação de um processo com a situação atual, é possível ter o mapeamento diagnosticado. Com base neste mapeamento inicial validado pelos seus atores, é possível identificar oportunidades de melhorias e, consequentemente, proceder a um redesenho do processo.

O redesenho possibilita a racionalização do fluxo do trabalho. A partir desse momento é feito o prognóstico, ou seja, com as melhorias adicionadas no redesenho, obtém-se a situação futura ou a situação mais adequada.

Existem diversas ferramentas que auxiliam na identificação dos problemas e respectivas causas, as quais, a partir de análises, possibilitam a implantação de soluções, tais como: EPC, *Brainstorming*, Diagrama de Pareto, Matriz GUT, Votação Múltipla, 5 Porquês, 5W2H, Matriz de Responsabilidades, Ciclo PDCA e Indicadores de Desempenho.

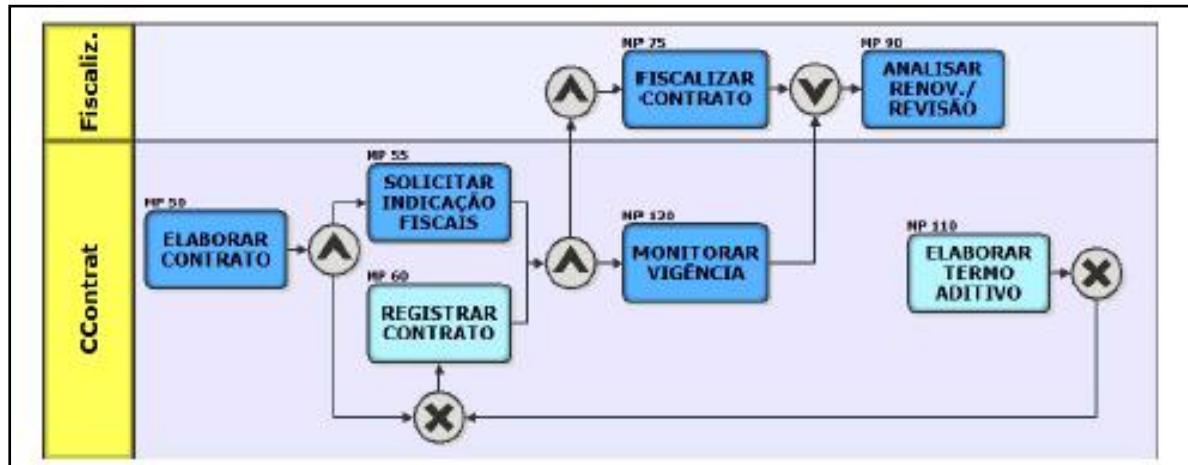
Além das ferramentas exemplificadas para suporte da gestão por processos, merece registro a ferramenta denominada de *benchmarking*, que pode auxiliar no processo de implementação de adequações, realizando “comparações entre organizações, objetos ou atividades, criando-se um padrão de referência” (Silva; Fonseca, 2009).

5.5 Avaliação de Macroprocessos de Contratação e Fiscalização

A Figura 2 ilustra o fluxo dos macroprocessos de contratação e fiscalização, que ocorrem de maneira geral. Os sete macroprocessos elencados são:

- 1 – elaborar contrato;
- 2 – solicitar indicação dos fiscais;
- 3 – fiscalizar contrato;
- 4 – analisar a renovação/ revisão contratual;
- 5 – monitorar a vigência contratual.
- 6 – registrar contrato e
- 7 – elaborar termo aditivo.

Figura 2 — Macroprocessos de Contratação e a fiscalização



Fonte: Ture, 2022.

A partir da análise dos mapeamentos dos macroprocessos, identificaram-se novas alternativas e possibilidades para um melhor acompanhamento e fiscalização neste tipo de contratação. Como resultado desta avaliação foram elaboradas nove possíveis propostas de melhorias e adequações que foram detalhadas a partir da seguinte estrutura: (i) nome da proposta, (ii) objetivo e (iii) as potenciais ferramentas de suporte de gestão por processos que podem auxiliar na aplicação da proposta descritas na sequência:

1) Proposta: indicação do fiscal técnico na fase do planejamento.

Objetivo: possibilitar que o fiscal técnico indicado acompanhe e participe de todas as etapas da contratação, identificando problemas antes da elaboração do edital.

A competência e experiência do fiscal técnico possibilitará a construção de um termo de referência ou projeto básico adequado para a fase da gestão contratual, identificando os principais riscos que possam comprometer a efetividade do contrato.

Potencial ferramenta de suporte: 5 Porquês.

2) Proposta: aplicação do gerenciamento de riscos no processo de contratação.

Objetivo: elaborar mapa de riscos para cada etapa da contratação e fazer atualização do mesmo, conforme necessidade, em todas as fases com o intuito de mitigar problemas em todo o processo.

Potenciais ferramentas de suporte: Ciclo PDCA, Matriz de Responsabilidades para definir os responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e ações de eventualidades, e *Benchmarking* para identificar as melhores práticas relacionadas ao gerenciamento de riscos.

3) Proposta: reunião com o preposto no início da vigência contratual.

Objetivo: apresentar ao preposto - representante da descentralizada - plano de fiscalização, informações acerca das obrigações contratuais, o método de aferição dos resultados, sanções aplicáveis, entre outros assuntos importantes para uma prestação de serviço satisfatória. Essa reunião inicial deve ser registrada em ata.

Potencial ferramenta de suporte: 5W2H para planejar com o preposto como proceder durante o contrato.

4) Proposta: padronização do instrumento de controle da fiscalização técnica.

Objetivo: a padronização possibilita maior agilidade e assertividade nas ações.

Potencial ferramenta de suporte: EPC adaptado, traduzindo como será esse procedimento e *Benchmarking* para identificar os instrumentos de controle de fiscalização utilizados em outras instituições.

5) Proposta: padronização do instrumento de controle da fiscalização administrativa.

Objetivo: padronizar o instrumento de controle da fiscalização administrativa. Através de um *check-list* para execução dessa função, com o apoio da IN nº 05/2017 e seus anexos, a padronização de um instrumento possibilitará que o servidor nesta função siga o que a legislação determina.

Potencial ferramenta de suporte: EPC adaptado, traduzindo como será esse procedimento e *Benchmarking* para identificar os instrumentos de controle de fiscalização utilizados em outras instituições.

6) Proposta: reuniões com o órgão executor durante a vigência do contrato.

Objetivo: garantir os resultados previstos nas cláusulas contratuais, mantendo o diálogo com a empresa durante o decorrer do prazo de vigência contratual.

Potenciais ferramentas de suporte: Matriz de GUT após o levantamento dos problemas e 5W2H com a apresentação dos resultados na reunião seguinte.

7) Proposta: elaboração de um manual de procedimentos para a gestão e para a fiscalização de contratos descentralizados.

Objetivo: desenvolver um manual de orientação e divulgar da forma mais ampla possível.

Potencial ferramenta de suporte: 5W2H para planejar a elaboração do manual e *Benchmarking* para ter referências dos manuais de procedimentos elaborados em outras instituições.

8) Proposta: reuniões semestrais entre órgão descentralizador e órgão executor.

Objetivo: compartilhar experiências, sugerir melhorias e instrumentos para uma boa gestão, bem como para uma fiscalização e acompanhamento mais eficiente do contrato.

O monitoramento de indicadores de desempenho é uma pauta importante que também pode ser levada para discussão nessas reuniões.

Potenciais ferramentas de suporte: *Brainstorming* para levantar os problemas, votação múltipla para decidir quais são os mais importantes para discussão em cada reunião e 5W2H como plano de ação para uma melhor gestão e fiscalização.

9) Proposta: criar indicadores de desempenho para os processos de gestão de contratos.

Objetivo: identificar indicadores de desempenho para aferição das atividades mais relevantes ou críticas que impliquem na qualidade, particularmente no que diz respeito aos prazos e aos recursos financeiros, e nos resultados na gestão de contratos.

Ao mapear e/ou diagnosticar gargalos que possam dificultar o fluxo de desenvolvimento dos trabalhos, os indicadores de desempenho podem auxiliar no monitoramento da evolução dos resultados da gestão desses contratos. Além, de servir como referência para o processo de tomada de decisão e criação de estratégias de melhoria.

Potencial ferramenta de suporte: indicadores de desempenho.

5.6 Planejamento

A correta execução do contrato administrativo necessita de planejamento e controle. O planejamento cria uma visão global da situação e das alternativas existentes, possibilitando

a gestão consciente dos recursos disponíveis e o afastamento dos riscos, mediante a elaboração de estratégias que otimizem os procedimentos e facilitem os resultados.

É crucial destacar que o planejamento é um dos princípios fundamentais da administração federal, conforme dispõe o artigo 6º, inciso I, do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 (Brasil, 1967):

Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

- I - Planejamento.
- II - Coordenação.
- III - Descentralização.
- IV - Delegação de Competência.
- V - Controle.

Por esse motivo, o Tribunal de Contas da União (TCU) asseverou que o princípio do planejamento é instrumento essencial e indispensável para a correta e adequada alocação dos recursos públicos, evitando desperdícios e o mau uso dos valores da coletividade.

Com base na análise dos mapeamentos detalhados é possível identificar gargalos que se constituem em subsídios para a fase de planejamento alicerçar a contratação.

Na etapa do planejamento serão elaborados documentos como os estudos preliminares e o gerenciamento de riscos. A visão de riscos na gestão possibilita destacar o essencial para a organização e aplicar uma abordagem preventiva.

A presença do fiscal, antes mesmo do TED ser assinado, possibilita uma contribuição técnica, pois ele pode auxiliar para a mitigação e erros trazidos por incompatibilidade entre o projeto básico e a planilha orçamentária.

Outro aspecto consiste na falta de padronização de instrumentos de fiscalização, considerada uma fragilidade de planejamento, esse problema ocasiona: dificuldades no acompanhamento do nível de qualidade dos TEDs, seja por não realizarem os registros de forma sistemática, seja por não disporem de instrumentos eficientes que possam auxiliá-los no monitoramento da execução contratual.

5.6.1 Revisão e atualização de estudos e projetos

Na administração pública, é comum a postergação da execução de empreendimentos pelos mais diversos motivos notadamente restrições orçamentárias e/ou financeiras. Passados alguns anos, a administração decide executar o empreendimento com base nos projetos desenvolvidos anteriormente. Nesse caso, convém promover uma cuidadosa revisão e atualização dos estudos e projetos, uma vez que as condições podem ter mudado, e as soluções imaginadas à época podem não ser mais adequadas devido às mudanças locais, tecnológicas ou da legislação. Assim, pode ser necessário a reelaboração parcial dos projetos para adequação às novas condições existentes. Também, os orçamentos referenciais poderão estar defasados, o que demandará uma total atualização dos seus valores com novas pesquisas de mercado etc. Essas ações devem ser previstas na fase de planejamento para um bom fluxo da execução dos projetos.

5.6.2 Planejamento na legislação vigente

Planejar provê diretrizes para ações ponderadas e, salvo o fortuito, impede que se instale a situação de emergência. Enfim, capacita para decidir de antemão o que, como e quando fazer, além de indicar quem deve fazer.

Os normativos pertinentes, que, interpretados em conjunto, procuram inserir no processo de contratação pública boas práticas de gestão e planejamento:

• **Lei nº 14.133/21**, Art. 6º Para os fins desta Lei, considera-se:

[...] XXV - **Projeto Básico** - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado para definir e dimensionar a obra ou o serviço, ou o complexo de obras ou de serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegure a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução.

[...]XXIII O **termo de referência**- documento necessário para a contratação de bens e serviços, que deve conter os seguintes parâmetros e elementos descritivos:

- a) definição do objeto, incluídos sua natureza, os quantitativos, o prazo do contrato e, se for o caso, a possibilidade de sua prorrogação;
- b) fundamentação da contratação, que consiste na referência aos estudos técnicos preliminares correspondentes ou, quando não for possível divulgar esses estudos, no extrato das partes que não contiverem informações sigilosas;
- c) descrição da solução como um todo, considerado todo o ciclo de vida do objeto;
- d) requisitos da contratação;
- e) modelo de execução do objeto, que consiste na definição de como o contrato deverá produzir os resultados pretendidos desde o seu início até o seu encerramento;
- f) modelo de gestão do contrato, que descreve como a execução do objeto será acompanhada e fiscalizada pelo órgão ou entidade;
- g) critérios de medição e de pagamento;
- h) forma e critérios de seleção do fornecedor;
- i) estimativas do valor da contratação, acompanhadas dos preços unitários referenciais, das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte, com os parâmetros utilizados para a obtenção dos preços e para os respectivos cálculos, que devem constar de documento separado e classificado;
- j) adequação orçamentária.

• **Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017**

Art. 20. O Planejamento da Contratação, para cada serviço a ser contratado, consistirá nas seguintes etapas:

- I - Estudos Preliminares;
- II - Gerenciamento de Riscos; e
- III - Termo de Referência ou Projeto Básico.

Em síntese, a dinâmica do planejamento baseia-se nos seguintes procedimentos:

1. Solicitação da área requisitante, com as devidas justificativas.
2. Formação da equipe para condução do planejamento.
3. Elaboração dos estudos preliminares visando auferir qual é a melhor solução para atender à solicitação da área com base nas justificativas e estudos de soluções disponíveis no mercado.
4. Realização de gerenciamento de riscos que possam impactar na efetividade da contratação como um todo.
5. Elaboração do termo de referência ou projeto básico com base nas minutas padrão da

5.7 Gestão de Riscos

É o processo realizado para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, com o fim de fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização.

A alocação correta dos riscos do empreendimento é fundamental para o sucesso da empreitada, uma vez que a distribuição desses fatores pode permitir que o serviço e/ou obra de engenharia se torne mais ou menos eficiente, tanto do ponto de vista da economicidade quanto da qualidade do serviço oferecido aos usuários (Pereira, 2014).

Risco, neste contexto, deve ser entendido como um evento, fator ou influência, determinado e possível, que possa vir a afetar o curso normal do ajuste. Sendo que tal evento, fator ou influência pode vir ou não a se concretizar ao longo da execução do contrato, bastando, para que seja conceituado como risco, que sua ocorrência seja possível e incerta.

Mas há que se considerar que o detalhamento dos riscos contratuais está limitado pois é impossível antever todas as contingências futuras. É preciso reconhecer então, que a elaboração e a execução de um contrato serão mais custosas quanto maiores e extensos forem os riscos que se pretende cobrir. Por isso, detalhar todas as minúcias do instrumento contratual é extremamente custoso e ainda sim, impossível ante a racionalidade limitada do formulador.

De todo modo, há de supor-se que quanto menos detalhadas contratualmente a matriz de risco a que está submetida à relação contratual, ou seja, quanto mais incompleto o arranjo formado entre as partes, mais suscetíveis de surgir problemas ao longo da execução contratual.

Um erro comum no gerenciamento de riscos é identificar riscos genéricos. Se o enunciado do risco for impreciso, a sua magnitude não poderá ser verificada fielmente, nem será possível saber se o risco foi de fato gerenciado ou se a resposta foi efetiva.

O Ministério do Planejamento e a CGU publicaram a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 (Brasil, 2016), que dispõe sobre a obrigatoriedade da sistematização de práticas de gestão de riscos para a totalidade dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

Os contratos celebrados pela Administração são ainda arranjos incompletos sem instrumentos capazes de regular e antecipar soluções satisfatórias para os agentes envolvidos e equacionar interna e previamente eventuais inconformidades, tornam estas políticas campo fértil para atrasos, desajustes de orçamento, entre outros. A incompletude dos arranjos também é refletida na inadequada mensuração das externalidades provocadas por empreendimentos e políticas desta natureza.

Entre os principais riscos presentes nos contratos, é possível destacar: *a assimetria de informação, a seleção adversa, o risco moral, os incentivos, os custos de transação e a incompletude contratual.*

Segundo Macho-Stadler e Pérez-Castrillo (2009), a *assimetria da informação* representa a diferença de informações que as partes envolvidas no contrato apresentam, pois uma parte pode saber de algo que a outra não sabe, evidenciando uma vantagem informacional. A presença de informações privadas à empresa antes da assinatura do contrato (ex-ante) pode levar à escolha da licitante menos adequada para execução do objeto, o que caracteriza a seleção adversa, também conhecida por problema de informação oculta.

Em âmbito federal, a *qualificação econômico-financeira* e a *regularidade fiscal* da empresa

são consultadas no momento da licitação através do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF). Conforme Fiúza (2009), a exigência de capacidade financeira e qualificação técnica visam corrigir o problema de seleção adversa de empresas de baixa qualidade, mas são insuficientes para garantir que a empresa se empenhará no contrato, apresentando tempestividade, qualidade e boa gestão financeira, o que pode gerar um problema de risco moral.

Assim, embora esse tipo de exigência auxilie na minimização do problema de seleção adversa (*ex-ante*) nas licitações, é possível que após a assinatura do contrato (*ex-post*) a empresa não execute o objeto em conformidade com o planejado e incorra em *risco moral*, com alteração de conduta ao longo da execução do contrato. A fiscalização contratual exercida pela administração pública representa importante papel para minimização dos prejuízos decorrentes desse problema.

Segundo Almeida (2009), esse tipo de fiscalização é um relevante tema da gestão pública e representa um “calcanhar de Aquiles” da execução dos contratos administrativos, já que licitações bem conduzidas e contratos bem elaborados podem ser perdidos se não houver fiscalização, ou se ela for realizada de forma insuficiente.

Outro ponto importante é a *reputação das empresas* prestadoras de serviços, que, para Doni (2006), não deve ser considerada um parâmetro exógeno, mas a consequência de escolhas feitas através do tempo. Por isso, torna-se interessante desenvolver modelos dinâmicos nos quais o resultado de uma relação contratual exerce influência nas ações subsequentes. Segundo ele, quando não se analisa a reputação, a qualidade dos serviços pode se deteriorar, distorcendo os incentivos à empresa.

Em pesquisa sobre o tema, Fiorino *et al* (2018) confirmaram que a *reputação* é uma relevante forma de desincentivar o comportamento oportunista, favorecer a contratação de empresas mais qualificadas e reduzir o risco de incorrer em custos extras.

Já os *custos de transação* representam dispêndios envolvidos na negociação de um contrato e podem ser financeiros ou relacionados ao tempo, ao esforço, à dificuldade ou ao risco de descumprimento contratual (Sampaio; Araújo, 2014).

Para Williamson (1993), eles abrangem custos *ex-ante de elaborar, negociar e garantir um acordo*, assim como os custos *ex-post de adaptação* ou ajuste que surgem da execução desalinhada de um contrato, *em virtude de lacunas, erros, omissões e perturbações imprevistas*.

Assim, considera-se que estabelecer estratégias que reduzam os *custos de transação* possa ser interessante para o aprimoramento da gestão contratual.

No que concerne à *incompleteness contratual*, Sampaio e Araújo (2014) alegam que no curso da execução de um contrato podem surgir inúmeras situações inesperadas e, quando se trata da aquisição de objetos complexos, o poder público se depara com muitas incertezas.

Nesse sentido, os autores entendem *não ser possível a existência de contratos completos*, o que torna necessário estabelecer instrumentos que os tornem resilientes; ou seja, capazes de se adaptar às contingências.

Cabe mencionar que, segundo Silva (2011), os riscos de alteração contratual em virtude de modificações de projeto ficam a cargo da administração pública, por ser sua atribuição manter o equilíbrio econômico-financeiro inicialmente contratado, respondendo também pelos custos envolvidos nesta alteração. Logo, entende-se que o primeiro passo para reduzir a margem de riscos que afeta um contrato é definir com clareza o objeto para elaborar projetos e contratos com o maior nível de detalhamento possível.

Meirelles (2012) comenta que, embora os contratos administrativos estejam sujeitos a limitações de conteúdo e regras formais rígidas, a administração pública apresenta supremacia para determinar as condições iniciais do contrato, o que permite a imposição de cláusulas do Direito Comum que garantam o interesse público.

Essas cláusulas se exteriorizam na exigência de garantias, na possibilidade de alterar ou rescindir unilateralmente um contrato e nas atividades de controle do contrato, que contemplam desde a fiscalização ou intervenção na execução até a aplicação de sanções contratuais.

No que tange à *estratégia de contratação*, alguns estudos enfatizam a adoção de mecanismos de controle *ex-ante* a assinatura do contrato, enquanto outros se manifestam favoráveis à utilização de mecanismos *ex-post*.

Apomando o primeiro tipo de controle, Silva (2011) afirma que o estabelecimento de critérios *ex-ante* adequados pode evitar problemas *ex-post*, não sendo produtivo analisar a contratação com foco nos controles *ex-post*, como seria tradicionalmente realizado no Brasil, mas sim aprimorando os controles *ex-ante*.

Em contraponto, Carmo (2012) alega que em *ambientes institucionais de alta complexidade*, como no caso brasileiro, os custos *ex-ante* podem não reduzir os custos *ex-post*, somando-se a eles, o que pode resultar em um custo de contratação elevado.

A responsabilidade pelo gerenciamento de riscos compete à equipe de planejamento da contratação, devendo abranger as seguintes fases: *planejamento da contratação*, seleção da descentralizada e *gestão do contrato*. Segundo a Instrução Normativa nº 5, de 2017, em sua Seção III (Brasil, 2017):

Art. 25. O Gerenciamento de Riscos é um processo que consiste nas seguintes atividades:

- I - identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação;
- II - avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco;
- III - tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências;
- IV - para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, definição das ações de contingência para o caso de os eventos correspondentes aos riscos se concretizarem; e
- V - definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência.

Parágrafo único. A responsabilidade pelo Gerenciamento de Riscos compete à equipe de Planejamento da Contratação devendo abranger as fases do procedimento da contratação previstas no art. 19.

A Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017, trata do gerenciamento de riscos que se materializa no mapa de riscos, conforme modelo apresentado na Figura 3 seguir:

Figura 3 — Modelo de Mapa de Riscos

ANEXO IV MODELO DE MAPA DE RISCOS			
FASE DE ANÁLISE			
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor <input type="checkbox"/> Gestão do Contrato			
RISCO 01			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Id	Dano		
1.			
Id	Ação Preventiva		Responsável
1.			
Id	Ação de Contingência		Responsável
1.			
RISCO 02			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Id	Dano		
1.			
Id	Ação Preventiva		Responsável
1.			
Id	Ação de Contingência		Responsável
1.			
RESPONSÁVEL/RESPONSÁVEIS			
<hr/> Responsável/ Responsáveis			

Fonte: Brasil, 2017a

5.7.1 Matriz de riscos

Matriz de risco, por sua vez, é o mecanismo que visa regular as consequências financeiras advindas das ocorrências destes mesmos eventos, fatores ou influências.

Matriz de riscos é o instrumento que define a repartição objetiva de responsabilidades advindas de eventos supervenientes à contratação; é informação indispensável para a caracterização do objeto e das respectivas responsabilidades contratuais, como também essencial para o dimensionamento das propostas por parte das licitantes; é elemento essencial e obrigatório do anteprojeto de engenharia, em prestígio aos princípios da segurança jurídica, da isonomia, do julgamento objetivo, da eficiência e da obtenção da melhor proposta (TCU, Ac 1510/2013-Plenário).

Muito embora não exista uma forma predefinida, é costumeiramente representada por um gráfico com a indicação dos eventos futuros que podem incidir sobre a execução do contrato e são dispostos em dois eixos:

- o da probabilidade/risco de ocorrência (x) e do seu respectivo impacto no empreendimento (y). Daí o nome: *matriz de risco*.

Por meio dela “é possível, por exemplo, identificar os principais elementos que podem influenciar a implantação de um empreendimento, estabelecer as estratégias de mitigação ou alocação dos riscos identificados e avaliar a probabilidade de ocorrência dos eventos e seus respectivos impactos financeiros (...)

Em contratações de obras públicas, a matriz de riscos deve, primeiramente, separar os diversos tipos de riscos associados ao empreendimento cujos impactos devem ser mensurados na taxa de riscos do BDI ou ensejar a repactuação de preços por meio de aditivos contratuais” (TCU, Ac 2622/2013-Plenário (Itens 87 e 88 do relatório)).

É recomendável a leitura do referido acórdão, onde o Tribunal menciona cinco categorias de riscos:

- (a) riscos de construção,
- (b) riscos normais de projetos,
- (c) riscos de erros de projetos,
- (d) riscos associados a fatos da Administração e
- (e) riscos associados à área extraordinária.

A contratação de seguro para mitigar as consequências de eventos incertos permite reduzir a taxa de risco do empreendimento (item do BDI).

De igual modo, no regime de empreitada por preço unitário, a Administração assume os riscos das variações dos quantitativos necessários, situação que implica a diminuição da taxa de risco e de seguro.

O inverso, porém, ocorre na empreitada global/integral e, especialmente, no Regime de Diferenciado de Contratação (RDC), instituído pela Lei nº 12.462 de 4 de agosto de 2011, quando há a contratação simultânea do projeto e da execução da obra, o que demonstra a relação proporcional do risco em relação ao nível de detalhamento dos projetos.

Assim, apenas os riscos normais do projeto, decorrentes de incertezas intrínsecas ao próprio empreendimento, podem ser inseridos no cálculo da taxa de risco, porquanto as falhas atribuíveis à Administração devem ser objeto de revisão contratual, como prevê o art. 13, II do Decreto n 7.983/2013.

De todo modo, a questão deverá ser devidamente analisada pelo corpo técnico do órgão, a fim de que se identifique a origem do erro de projeto e se permita a correta subsunção à norma mais ampla do art. 124 da Lei n. 14.133/21 ou a mais restritiva do referido decreto.

É importante, contudo, ter em mente que a matriz de risco tem significativo impacto nas

propostas ofertadas pelos interessados, pois, diante da objetivação dos eventos que a compõe, é formulada a taxa de risco (valor atribuído à gestão dos riscos no contrato), que, por sua vez irá compor o preço ofertado.

Mas há que se considerar que o detalhamento dos riscos contratuais está limitado, pois é impossível antever todas as contingências futuras. É preciso reconhecer então, que a elaboração e a execução de um contrato serão mais custosas quanto maiores e extensos forem os riscos que se pretende cobrir.

Sob esta premissa estão tratados o risco de caso fortuito e da força maior, que ensejam para o contratado a possibilidade de reequilíbrio. Assim, os riscos transmitidos a contratada são aqueles intrínsecos à execução do contrato, como por exemplo, o superfaturamento da obra. (Sampaio; Araújo, 2014)

Outra característica importante é a que a lei de licitações e contratos restringe a mitigação dos riscos emergentes das contratações à prestação, pelas entidades contratadas, de garantias referentes ao risco de inexecução dos objetos contratuais.

No entanto, a complexidade envolvida em determinadas contratações submete a Administração Pública a riscos que podem ser considerados muito mais elevados do que somente os riscos de “insucesso” previstos na Lei de Licitações e Contratos.

5.7.2 Teoria das causas múltiplas

Segundo essa teoria, idealizada por Reason, nas organizações, há condições latentes que atuam nas vulnerabilidades das defesas e, quando alinhadas e associadas a uma falha ativa, provocam o acidente. Este modelo foi desenvolvido como alternativa à teoria da causa única ou teoria do dominó, segundo a qual a relação entre causa e efeito é linear. Seu idealizador, Heinrich, defendia que seria possível evitar o evento adverso, mesmo após a queda da primeira peça do dominó, se fosse retirada uma das pedras da sequência (Prado; Jasper, 2015).

Para o modelo das causas múltiplas, por outro lado, não haveria uma causa única como desencadeadora de uma sequência de eventos que levaria ao acidente, mas combinações lineares de condições latentes e falhas ativas que constituem várias cadeias e, após ultrapassarem as barreiras de segurança pelo alinhamento de suas vulnerabilidades, culminam no acidente.

As categorias de classificação das causas múltiplas foram inspiradas nas falhas nos arranjos institucionais, apontadas por Pires e Gomide (Machado; Gomide; Pires, 2018), e resultaram em 3 categorias: – *Capacidade, Controle e Externa*, a seguir descritas:

A categoria *capacidade* se relaciona com motivos internos à gestão do contrato havido entre as partes. Isto é, o arranjo não ofereceu os instrumentos necessários à resolução da controvérsia porventura instaurada. São exemplos: o pedido de reequilíbrio físico-financeiro, que tem como motivo os atrasos no andamento da obra ou serviços adicionais não previstos no contrato ou outro instrumento balizador do convênio.

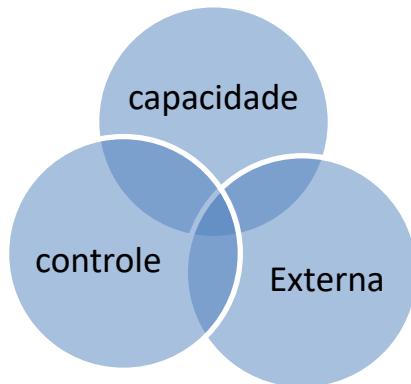
Na categoria *controle* estão inseridas aquelas ações em que a intervenção de um órgão de controle externo, foi o que definiu o movimento da parte no sentido da judicialização. Estão inseridos nesta categoria as ações ajuizadas para questionar retenções e paralisações ordenadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), por exemplo.

A categoria *externa* refere-se às interferências externas à relação contratual e que não guardam relação direta com ela. São exemplos, aumento de tributos e outros fatos alheios à vontade e controle das partes ou instâncias de controle legitimadas. A Figura 4 ilustra a

posição das ações de diligências em relação à categoria de falha. Estudos demonstram a preponderância da categoria *capacidade* ocorre cerca de 65% dos casos, relacionada com as controvérsias havidas entre as partes durante e em razão da gestão do contrato. Isto é, a incompletude do arranjo não ofereceu aos agentes instrumentos suficientes para resolução, satisfatória, da controvérsia instaurada.

As categorias podem ainda ser representadas por causas múltiplas ocorrendo combinações de uma ou mais categorias, tais como: Externa; Controle; Capacidade; Capacidade + Controle; Capacidade + Externa + Externa; entre outras.

Figura 4 – Iteração entre as categorias de falhas



Fonte: Lima, 2024, adaptado.

5.8 Das causas das Diligências

Para dirimir as questões que envolvem a contratação e fiscalização de obras e serviços de engenharia, acerca dos principais aspectos técnicos jurídicos necessários ao correto desenvolvimento das diversas fases previstas em lei, para a execução de obras e/ou serviços de engenharia é necessário conhecer os principais aspectos causadores de diligências.

É notável que houve uma considerável inovação normativa acerca do tema nos últimos anos, acompanhada de um desenvolvimento da compreensão dos institutos pelo Tribunal de Contas da União. Nesse contexto fático, é necessário formar profissionais aptos a produzir as respostas juridicamente adequadas para a realização das políticas públicas que demandem a utilização de empreendimentos de engenharia, arquitetura e urbanística. Mormente quando se percebe que diversos procedimentos poderiam apresentar resultados mais céleres e satisfatórios caso a informação estivesse disponível de forma direta e concisa.

5.8.1 Falhas mais Comuns na Gestão de Contratos de Obras e Serviços de Engenharia

As falhas mais comuns são:

a)Acompanhamento deficiente da execução da obra

O fiscal não faz o controle adequado da execução da obra, permitindo situações tais como:

- a) Execução da obra sem seguir o plano de ataque e o cronograma físico-financeiro contratado;
- b) A obra é executada sem seguir o projeto contratado;
- c) Execução de serviços em desacordo com a planilha contratual – aditivos informais;

- d) Manipulação (“química”) nas medições – execução de um serviço e pagamento do mesmo usando-se outro item da planilha contratual;
- e) Utilização de materiais em desacordo com as especificações (qualidade inferior – mais barato);
- f) Ausência de registros no Diário de Obra;
- g) Não aplicação das sanções por inadimplemento contratual.

b) Medição de serviços não executados

A Lei Federal nº 4320/64 estipula que:

“Art. 63. A liquidação da despesa consiste na verificação do direito adquirido pelo credor tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito.

§ 2º A liquidação da despesa por fornecimentos feitos ou serviços prestados terá por base:

(...)

III - os comprovantes da entrega de material ou da prestação efetiva do serviço”.

Portanto, a antecipação da medição de serviços é vedada por lei e caracteriza conduta imprópria, passível de punição. Dessa forma, inexistindo disposição expressa no contrato quanto a adiantamentos financeiros, é vedada a antecipação de recursos públicos ao contratado.

c) Medição sem memória de cálculo ou com divergência entre o boletim e a memória de cálculo

É comum as equipes de auditoria da CGU se depararem com boletins de medição de serviços sem as correspondentes memórias de cálculo, quando da fiscalização de contratos de obras públicas. Também, há casos de memórias de cálculo divergentes do boletim de medição.

d) Inobservância do critério de medição do serviço estabelecido no contrato

Por exemplo, num contrato de uma obra rodoviária por preço unitário, consta que o serviço de escavação de cortes seria medido e pago pela seção transversal escavada, cubada por topografia. No entanto, o fiscal mediu na caçamba dos caminhões de transporte do solo removido. Consequentemente, a quantidade medida foi muito maior que a realmente escavada, em prejuízo ao erário.

e) Empreitada global medida por regime de preço unitário

Mesmo em obras contratadas em regime de empreitada por preço global, que são medidas/pagas por etapa, costuma-se ter a planilha contratual de serviços com quantitativos e respectivos preços unitários. Isto se deve à necessidade de ter-se o controle das quantidades a executar e, no caso de haver aditamento contratual, permitir suas imediatas quantificação e valoração. Este fato ao longo do tempo leva alguns fiscais, menos atentos, a cometer um dos erros mais comuns encontrados pelas auditorias da CGU.

É identificado frequentemente pelos auditores da CGU, em obras contratadas em regime de empreitada global, a realização de medições pela aferição dos quantitativos unitários dos serviços executados, ou seja, pelo regime de preços unitários. Muitas vezes, esta conduta leva ao pagamento de serviços em quantitativos superiores aos pactuados em contrato, uma vez que a obra foi contratada por preço certo e total.

f) Falhas em termos aditivos

Os principais achados de auditoria são:

- a) Falta de motivação adequada para a celebração do termo aditivo;
- b) Ausência de planilhas demonstrativas de acréscimos/supressões e consolidação;
- c) Prorrogação de prazos de contratos sem a motivação correta;
- d) Prorrogação de prazos de contratos com vigência vencida;
- e) Prática de “jogo de planilhas” e de sobrepreço/superfaturamento em itens de serviços novos;
- f) Superfaturamento por superestimativa de serviços;
- g) Concessão de reequilíbrio econômico-financeiro indevido ou a maior.

g) Recebimento de obras/serviços com pendências

A fiscalização aceita receber a obra/serviço com pendência para resolução posterior. O contratado não soluciona as pendências e a Administração fica com o problema nas mãos.

Na Tabela 1 são apresentadas ocorrência mais comum de falhas identificáveis e dimensões de auditoria.

Tabela 1 – Relação entre falhas identificáveis e dimensões de auditoria

Fase	Etapa	Problema	CATEGORIA				
			Interesse Público	Qualidade	Prazo	Economicidade	Riscos Associados
Planejamento	Programa de Necessidades	Definição de empreendimento sem Programa de Necessidades que o fundamenta.	X				
		Utilização de Programa de Necessidades inadequado/incompleto.	X			X	
		Utilização de Programa de Necessidades que não possui responsável técnico.					X X
	Estudo de Viabilidade	Definição de empreendimento sem adequado estudo de sua viabilidade técnica, econômica ou ambiental.	X			X	
		Utilização de Estudo de Viabilidade que não possui responsável técnico;					X
		Utilização de Estudo de Viabilidade inadequado/incompleto.	X			X	X
	Termo de Referência	Utilização de Termo de Referência inadequado/incompleto.		X		X X	X
	Projeto Básico	Realização de Planejamento do empreendimento sem Projeto Básico.	X		X	X	X X
		Recebimento de Projeto Básico que não possui responsável técnico.					X
		Recebimento de Projeto Básico inadequado/incompleto	X	X	X	X	X X
		Recebimento de Projeto Básico com Sobrepreço.				X	X
Licitação	Certame Licitatório	Inobservância à exigência legal - Promoção de licitação de obras sem Projeto Básico	X	X	X	X X	X
		Inobservância à exigência legal - Promoção de licitação de obras com base em Projeto Básico inadequado/incompleto	X	X	X	X X	X
		Inobservância à exigência legal - Restrição à competitividade do Certame.					X
		Inobservância à exigência legal - Direcionamento de licitação.					X
		Inobservância à exigência legal - Ausência/Definição inadequada de critério de reajuste no edital de licitação.			X	X	X
		Inobservância à exigência legal - Adoção de regime de execução inadequado.				X	X
		Inobservância à exigência legal - Utilização de critérios de aceitabilidade de preços inadequados.				X	X
		Inobservância à exigência legal - Não fixação de preços máximos no edital de licitação.				X	X
		Inobservância à exigência legal - Restrição à competitividade do Certame – Obrigatoriedade de realização de Visita Técnica.				X	X
		Inobservância à exigência legal - Restrição à competitividade do Certame – Exigência de Vínculo empregatício.				X	X
		Inobservância à exigência legal - Restrição à competitividade do Certame – Exigência de disponibilidade de equipamentos e instalações.				X	X
		Inobservância à exigência legal - Cláusula no edital que permite o pagamento				X	X

		antecipado de serviços, sem fundamentação técnica.				
		Inobservância à exigência legal - Restrição à competitividade do Certame – Adoção de critério de qualificação técnica desarrazoados.		X		X
		Inobservância à exigência legal - Restrição à competitividade do Certame – Permissão de subcontratação de serviço exigido para qualificação técnica.		X		X
		Inobservância à exigência legal - Cláusula no edital que permite a subcontratação total dos serviços.				X
		Inobservância à exigência legal - Edital que não contempla cláusulas que obriguem as empresas licitantes a apresentarem propostas de preços de acordo com a legislação.		X		X
		Inobservância à exigência legal - Recebimento das propostas de preços das empresas licitantes em desacordo com as exigências do edital.		X		X
		Inobservância à exigência legal – Previsão contratual em desacordo com as previsões editalícias.				X
Execução	Execução Contratual	Falha na fiscalização da execução contratual – Descumprimento de formalidades necessárias.				X
		Falha na fiscalização da execução contratual – Alteração do projeto sem respaldo técnico.	X	X	X	X
		Falha na fiscalização da execução contratual – Pagamento por serviços com falhas visíveis.		X	X	X
		Falha na fiscalização da execução contratual – Sobrepreço/Superfaturamento.			X	X
		Falha na fiscalização da execução contratual – Recebimento de serviços em desacordo com as especificações de projeto.	X		X	
		Falha na fiscalização da execução contratual – Falta de controle sobre o prazo de finalização do contrato.		X		
		Falha na fiscalização da execução contratual – Jogo de Cronograma.		X		
		Falha na fiscalização da execução contratual - Omissão do dever de mitigar prejuízos potenciais para Administração.				X
		Falha na fiscalização da execução contratual - Comprometimento da capacidade de responsabilização dos agentes em caso de necessidade.				X

Fonte: Brasil, 2018

Tabela 2 - Matriz de Achados – Exemplo de Critérios

Questões e subquestões de Auditoria	São aquelas perguntas cujas respostas trazem dados suficientes para demonstrar se os aspectos constantes do escopo estão de acordo com o critério estabelecido e, caso não estejam, em que se diferem dele.
Descrição sumária	"O que é" (condição) comparado ao "que deveria ser" (critério). Ressalva para auditoria de avaliação: o critério, nesses casos, é mais amplo, voltado para resultados, princípios, padrões de qualidade. A descrição sumária deve apresentar a situação encontrada de forma resumida, de modo a antecipar a leitura do fato.
Situação encontrada (O que é)	Constatações de maior relevância, identificadas na fase de execução. Devem estar relacionadas às questões de auditoria.
Critério (O que deveria ser)	Padrão usado para determinar se o objeto auditado atinge, excede ou está aquém do desempenho esperado.
Evidências	Resultado da aplicação dos métodos de análise de dados e seu emprego na produção de evidências.
Informação extraída das evidências	De forma sucinta, devem ser indicadas as técnicas usadas para tratar as informações coletadas durante a execução e os resultados obtidos relacionados ao achado.
Causas	Para o preenchimento deste campo, deverão ser utilizadas técnicas de identificação de relações de causalidade. É um tipo de exercício que deve ser realizado preferencialmente por toda a equipe. É importante destacar que a sua identificação deve ser prevista na etapa das questões de auditoria.
Efeitos	Consequências relacionadas às causas e aos achados. Pode ser uma forma de demonstrar a relevância do achado. Facultativa
Boas Práticas	Ações identificadas que comprovadamente levam a bom desempenho. Essas ações poderão subsidiar a proposta de recomendações. Podem ser identificadas com base em conhecimento de outra(s) unidade(s) ou outro(s) setor(es) dentro da mesma unidade. É preciso ressaltar que cumprimento de lei não é boa prática, constitui obrigação.
Recomendações	Devem ser elaboradas de forma a tratar a origem ou as consequências dos problemas identificados. É preciso atentar para que a quantidade de recomendações não seja excessiva e que estejam focadas nos principais aspectos da condição identificada.
Benefícios esperados	Melhorias que se esperam alcançar com a implementação das recomendações e determinações. Os benefícios podem ser quantitativos e/ou qualitativos. Sempre que possível, devem ser quantificados.

Fonte: Matriz de Achados Orientação SFC 26/2016.

5.9. Estruturas de avaliação de impacto

Um ponto de atenção permanente em processos de contratualização é o rigor na definição de indicadores de desempenho e na estruturação de sistemas técnicos e confiáveis de acompanhamento dos resultados acordados.

A padronização desses procedimentos é fundamental para criar as bases para outros processos de contratualização, bem como para oferecer sistematicidade e segurança na imposição de sanções e bonificações aos parceiros encarregados pela execução das atividades.

Dada a dificuldade de se atingir todos esses quesitos de forma concomitante, processos de contratualização são, via de regra, pautados por poucos – porém bons – indicadores, razão pela qual gestores devem evitar múltiplos indicadores, sob pena de estimular comportamentos inadequados por parte de provedores em função de problemas de

incentivo como *multitask*, *gaming* e manipulação de métricas.

A forma de medição do desempenho é igualmente relevante, podendo variar de comparações de desempenho ao longo do tempo, até avaliações de impacto baseadas em estimativas com elementos contrafactualis, na qual a comparação entre grupos de tratamento e de controle por meio de métodos quase-experimentais, como Diferença em Diferenças, ou experimentais, tais como em experimentos randomizados controlados, pode assegurar quais são os impactos devidamente aportados pelo contratado.

6. Produto 3.2: Relatório Analítico das Ações de Diligência Realizadas

Os contratos de obras públicas que objetivam a construção, reforma ou ampliação de imóveis destinados ao público ou ao serviço público, quando apresentam problemas de execução podem gerar desperdício de recursos e prejuízos à sociedade, que se priva dos serviços aos quais necessita.

Nesse cenário, é importante identificar os principais fatores relacionados à conclusão dos contratos de obras públicas firmados e a existência de questões associadas a fatores *ex-ante* e *ex-post* das empresas prestadoras de serviços e do contrato proposto pode estar relacionada com a integralidade das obras públicas contratadas mediante processo licitatório.

A metodologia adotada para identificar os fatores relacionados à conclusão das obras analisadas consistiu em gerar uma base de dados obtida a partir de um levantamento documental de 21 processos descentralizados, através de suas diligências.

A partir da avaliação de 21 processos submetidos ao FDD procurou-se avaliar as seguintes questões:

i) quais os motivos que conduzem projetos de obras e serviços de engenharia a diligências?

Nas Tabelas 3 a 23 foram identificadas todas as diligências ocorridas em cada processo bem como o fato gerador. Conforme análise dessas Tabelas pode-se apontar as principais causas de diligência:

1. Cronogramas físico-financeiros com pouco detalhamento e previsibilidade;
2. Relatórios de cumprimento de objeto incompletos e por vezes inconsistentes;
3. Ausência de previsibilidade de informações quanto à execução orçamentária do exercício;
4. Ausência de padronização dos relatórios e planilhas e/ou não observância do preenchimento correto dos documentos padronizados;
5. Relatórios de fiscalização e fotográficos carecem de um maior detalhamento e identificação através de coordenadas;
6. Falta de regularidade, na periodicidade adequada, do encaminhamento dos Relatórios Parciais de cumprimento do objeto; e
7. Envio de documentação de forma inadequada gerando dificuldades de acesso;
8. Ausência de padronização nas diligências contumazes.

ii) um único motivo explica diligência. Ou necessariamente deve haver uma conjugação de fatores, que, uma vez alinhados, conduzem às partes de uma relação contratual a entregar a um terceiro a solução de seu problema; e?

Nos fatos geradores das diligências pode-se observar um único fator ou um conjunto de fatores associados;

iii) partindo do pressuposto de que os contratos em questão são incompletos, o design de uma matriz de riscos mais detalhada, com conceitos mais bem definidos, seria o suficiente, para evitar a diligência?

O que se pode depreender que uma matriz de risco melhor detalhada auxiliaria a gestão dos contratos, mas não seria suficiente. Os principais aspectos geradores das diligências são devidos a ausência de tempestividade no cumprimento das obrigações administrativas dos contratos, que podem ser geradas por falhas na gestão da descentralizada.

Tabela 3: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED

Órgão Beneficiado: Museu Paraense Emílio Göeldi – MPEG		UF: PA
Descrição: Reforma do Museu Paraense Emílio Göeldi - MPEG / Belém		
SE/MJ: 08012.003224/2018-83	Valor atual (R\$): 24.934.493,19	Previsão de Conclusão: 30/12/2024
Nº do TED/ano	01/2019	Data de Geração
Data assinatura TED	29/05/2019	Data Conclusão
Prazo de Execução inicial	05/2019 a 04/2022 (1 ano e 11 meses)	Prazo Transcorrido Geração-Assinatura TED
Prazo de Execução final	05/2019 a 10/2024 (5 anos e 5 meses)	5 meses e 8 dias
Prazos Transcorridos Assinatura TED - Conclusão	4 anos e 7 meses	Nº de Diligências
		Nº de TAs
Valor inicial:	23.934.493,19	Valor final (% sobre inicial)
24.934.493,19 (4,2%)		
1. Diligência Data: 28/07/2020	Anexo I - Diligência - Pesquisa de preço	
2. Diligência 47 Data: 14/12/2020	Envio de PT fundamentado, para o caso de ampliação de vigência. E no caso de aditivo a obra, requer PT emitido pela unidade e Parecer da Procuradoria.	
3. Diligência 75 Data: 30/03/2021	Documentação enviada referente à Prestação de Contas Parcial/2020: solicita o preenchimento e encaminhamento da planilha anexa, para fins de composição do relatório técnico do FDD.	
4. Diligência 89 Data: 05/04/2021	Necessário esclarecimento sobre Planilha encaminhada juntamente com o Relatório da Prestação de Contas Parcial/2020.	
5. Diligência 13 Data: 24/01/2022	Solicitam-se esclarecimentos e complementações do Relatório Parcial de Cumprimento do Objeto	
6. Diligência 17 Data: 28/01/2022	Considerações acerca das complementações e esclarecimentos enviados referentes ao Relatório Parcial de Cumprimento do Objeto	
7. Diligência 28 Data: 22/02/2022	Solicitam-se informações sobre o Relatório Parcial de Cumprimento do Objeto	
8. Diligência 31 Data: 24/02/2022	Solicitam-se esclarecimentos sobre a diferença existente entre a Planilha enviada em 2021 e a Planilha enviada em 24/02/2022. Relacionada a etapas de execução.	
9. Diligência 34 Data: 03/03/2022	Na atualização orçamentária da obra verificou-se que o valor orçado comparado com o valor enviado no último Anexo II, na Previsão Orçamentária, percebe-se um aumento no valor. Solicita-se que informem se essa alteração afetará o valor total do TED, no caso afirmativo pede-se o envio de Ofício justificando a alteração desses valores, bem como a revisão do Plano de Trabalho, Anexo II. Salienta-se que o valor apresentado na Previsão Orçamentária deve ser o mesmo valor apresentado no projeto da Obra.	
10. Diligência 80 Data: 27/09/2022	Solicita manifestação sobre a execução do orçamento descentralizado no corrente exercício no escopo do TED nº 01/2019, prevista para 2022.	
11. Diligência 6 Data: 27/02/2023	Em relação ao Relatório de Cumprimento de Objeto do exercício de 2022, solicita-se, que justifique a devolução orçamentária e se há possibilidade de reprogramação financeira deste valor para o exercício de 2024, e qual seria o impacto no projeto, da não realização dessa licitação no ano corrente.	
12. Diligência 92 Data: 07/08/2023	Informação atualizada quanto a data prevista para emissão de empenho no escopo do projeto.	
13. Diligência 114 Data: 04/10/2023	Solicita-se atualização de previsão de empenho	
14. Diligência Data: 21/12/2023	Restos a Pagar Não Processados (RPNP)	
15. Diligência 18 Data: 18/04/2024	Solicita-se atualização de previsão de empenho	
16. Diligência 19 Data: 06/05/2024	Informa sobre Crédito TED	

Tabela 4: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED			
Órgão Beneficiado: Banco Central do Brasil			UF: DF
Descrição: Implantar o primeiro Museu de Economia da América Sul			
SE/MJ: 08012.003235/2018-63	Valor atual (R\$): 21.552.663,74	Previsão de Conclusão: 11/06/2026	
Nº do TED/ano:	07/2019	Data de Geração	21/12/2018
Data assinatura TED	11/06/2019	Data Conclusão	11/06/2026
Prazo de Execução inicial	06/2019 a 05/2022 (2 anos e 11 meses)	Prazo Transcorrido Geração-Assinatura TED	5 meses e 20 dias
Prazo de Execução final	06/2019 a 06/2025 (6 anos)		
Prazos Transcorridos Assinatura TED-Conclusão	6 anos	Nº de Diligências:	6
		Nº de TAs	6
Valor inicial	19.306.624,03	Valor final (% sobre inicial)	21.552.663,74 (11,2%)
1. Diligência 17 Data: 03/12/2020	Solicita-se o envio da comprovação dos valores por ata ou orçamento		
2. Diligência 23 Data: 10/12/2020	Inconsistências na documentação encaminhada: 1. Cronograma de desembolso do Anexo II; 2. A soma do financeiro em 2021 e 2022 está em desacordo com a previsão orçamentária; 3. A planilha do cronograma físico do Anexo II está em desacordo com o cronograma físico enviado. 4. Explicar como foi realizado o cálculo dos custos das salas multiuso.		
3. Diligência 30 Data: 14/12/2020	Envio de PT fundamentado, para o caso de ampliação de vigência. E no caso de aditivo a obra, requer PT emitido pela unidade e Parecer da Procuradoria.		
4. Diligência 18 Data: 31/01/2022	Solicitam-se esclarecimentos e complementações do Relatório Parcial de Cumprimento do Objeto		
5. Diligência 150 Data: 21/12/2023	Refere-se à execução dos Restos a Pagar - RAP inscritos no TED		
6. Diligência Data: 05/02/2024	Solicitam-se esclarecimentos e complementações do Relatório Parcial de Cumprimento do Objeto		
Obs.: 10/10/24	Conclusão do processo na unidade		

Tabela 5: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED			
Órgão Beneficiado: IPHAN			UF: RJ
Descrição: Restauração, conservação e modernização no Bem Tombado Nacional, Antiga Sede da Companhia Docas de Santos			
SE/MJ: 08000.012686/2019-10	Valor atual (R\$) 18.712.863,97	Previsão de Conclusão: 30/12/2024	
Nº do TED/ano:	13/2019	Data de Geração	08/04/2019
Data assinatura TED	26/06/2019	Data Conclusão	30/12/2024
Prazo de Execução inicial	06/2019 a 12/2021 (2 anos e 6 meses)	Prazo Transcorrido Geração-Assinatura TED	2 meses e 18 dias
Prazo de Execução final	07/2019 a 12/2024 (5 anos 5 meses)		
Prazos Transcorridos Assinatura TED-Conclusão	5 anos 5 meses	Nº de Diligências:	20
		Nº de TAs	4
Valor inicial	17.990.251,47	Valor final (% sobre inicial)	18.712.863,97 (4%)
1. Diligência 14 Data: 03/12/2020	Solicitam-se informações complementares: 1) justificativa técnica para a manutenção do valor total do TED. Nesses casos é necessário enviar justificativa fundamentada para a utilização futura de valor remanescente, e ser analisado pela área competente; 2) solicita-se justificativa técnica para os serviços e preços incluídos;		
2. Diligência 35 Data: 14/12/2020	Envio de PT fundamentado, para o caso de ampliação de vigência. E no caso de aditivo a obra, requer PT emitido pela unidade e Parecer da Procuradoria.		
3. Diligência 29 Data: 12/01/2021	Solicitam-se esclarecimentos sobre itens do Plano de Trabalho		
4. Diligência 50 Data: 01/03/2021	Solicita-se o envio do Anexo II - Formulário Orçamentário do Plano de Trabalho, atualizado e do quadro orçamentário do TED corrigido.		
5. Diligência 58 Data: 12/03/2021	Solicitam-se esclarecimentos quanto ao orçamento previsto para 2021, considerando a necessidade de os empenhos se realizarem anualmente, de acordo com a execução física do projeto, devendo haver avaliação técnica do cronograma para justificar o orçamento previsto para 2021 e 2022. E, se for o caso, deve haver solicitação de ajuste da previsão orçamentária anual, conforme orientações repassadas por nossa Assessoria Especial de Controle Interno.		
6. Diligência 65 Data: 16/03/2021	Para formalização do 2º Termo Aditivo do TED informa-se, que as solicitações do Iphan para esse projeto, serão encaminhadas à reunião do Conselho, porém a formalização do aditivo se dará apenas quando toda a documentação complementar for recebida, a saber: 1) Parecer da área técnica, com os valores exatos do aditivo; e 2) Parecer favorável da Procuradoria Federal.		
7. Diligência 157 Data: 22/07/2021	Solicita-se o envio de novos pareceres técnicos e jurídicos com os valores corretos do Termo Aditivo. Como também o Anexo I do Plano de Trabalho, as planilhas que subsidiaram as análises com os novos valores apresentados neste último ofício e o Termo Aditivo entre a empresa contratada e o Iphan se já formalizado.		
8. Diligência 196 Data: 23/09/2021	Salienta se o não cumprimento do cronograma físico-financeiro do TED reitera-se o e-mail encaminhado anteriormente onde, após a análise das novas informações são diferentes das anteriores, solicita-se o envio de novos pareceres técnicos e jurídicos com os valores corretos do Termo Aditivo. Como também o Anexo I do Plano de Trabalho, as planilhas que subsidiaram as análises com os novos valores apresentados neste último ofício e o Termo Aditivo entre a empresa contratada e o Iphan se já formalizado.		
9. Diligência 239 Data: 25/11/2021	No tocante a prorrogação da vigência, solicita-se se o envio de novos pareceres técnicos e jurídicos com os valores corretos e atualizados do Termo Aditivo contemplando todos os reajustes a serem realizados até a conclusão da obra. Como também os Anexos I e II do Plano de Trabalho atualizados, as planilhas que subsidiaram as análises com os novos valores apresentados e o Termo Aditivo entre a empresa contratada e o Iphan se já formalizado, ou a minuta do aditivo.		
10. Diligência 254 Data: 03/12/2021	Reitera a Diligência 239		

11. Diligência 54 Data: 04/05/2022	Não foi possível o acesso a documentação anexa, referente ao acompanhamento da execução do objeto:
12. Diligência 71 Data: 21/07/2022	Solicita-se o envio da documentação, reitera a Diligência 54
13. Diligência 99 Data: 28/12/2022	Solicita-se o envio de todos os projetos relativos às Obras, tanto o projeto de combate a incêndio, como os projetos elétricos, pede-se que esses projetos estejam em formato PDF.
14. Diligência 13 Data: 20/03/2023	Solicita-se que o Iphan encaminhe o pedido formal do combinado em reunião para alinhar todas as solicitações e demandas referentes ao Ted.
15. Diligência 20 Data: 04/04/2023	São necessários documentos adicionais para o prosseguimento à solicitação de Termo Aditivo relativo ao Ted
16. Diligência 69 Data: 31/05/2023	Solicita-se: I- A planilha com o novo orçamento atualizado, contendo coluna com o valor original, coluna com todos os valores suprimidos, coluna com todos os valores acrescidos, e quais os percentuais de supressão e acréscimo. Essa Planilha deve apresentar todas as adições e supressões, e que os itens e valores referentes ao orçamento original, adições e supressões, sejam inseridos em colunas diferentes para uma melhor visualização das alterações. II- O Parecer Técnico de aprovação do Termo Aditivo. III- O Parecer Jurídico de Aprovação do Termo Aditivo. IV- O Termo Aditivo firmado com a empresa responsável pela execução ou minuta. V- O Cálculo com todos os reajustes referentes ao contrato firmado com a empresa responsável pela execução e os Pareceres de Aprovação dos Reajustes. VI- O memorial de cálculo com os reajustes.
17. Diligência 71 Data: 22/06/2023	Aviso sobre o término da vigência do TED e a necessidade de envio de documentação completa para prorrogação da vigência
18. Diligência 79 Data: 10/07/2023	Aviso sobre o aguardo da documentação para elaboração de Termo Aditivo.
19. Diligência 96 Data: 22/08/2023	Ajuste no cronograma físico
20. Diligência 99 Data: 31/08/2023	Restos a pagar - RAP
Obs.: 10/10/24	Conclusão do processo na unidade

Tabela 6: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED

Órgão Beneficiado: IBRAM	UF: RJ
Descrição: Restauração das fachadas, cúpulas, terraços e clarabóias, implantação dos sistemas de segurança contra incêndio e pânico, e modernização da entrada de energia do Museu Nacional de Belas Artes/ Rio de Janeiro – RJ	
SE/MJ: 08000.012297/2019-86	Valor atual (R\$) 26.498.181,20
Previsão de Conclusão: 30/06/2025	
Nº do TED/ano:	19/2019
Data assinatura TED	09/07/2019
Prazo de Execução inicial	24 meses
Prazo de Execução final	01/2020 a 11/2024 (4 anos e 10 meses)
Prazos Transcorridos Assinatura TED-Conclusão	5 anos e 4 meses
Nº de Diligências:	21
Nº de TAs	5
Valor inicial	Valor final (% sobre inicial) 26.498.181,20 (4,3%)
1. Diligência 7 Data: 03/12/2020	As obras não estão com o andamento dentro do esperado. Solicita-se o envio de informações técnicas sobre o andamento das obras, listando as medidas que o IBRAM tem tomado para retirada do “status” de obra paralisada.
2. Diligência 71 Data: 29/12/2020	Solicita-se a atualização das informações a respeito do TED
3. Diligência 54 Data: 03/03/2021	Solicita-se a prestação de contas do exercício de 2020
4. Diligência 85 Data: 01/04/2021	Solicita-se a Prestação de Contas Parcial
5. Diligência 113 Data: 28/04/2021	Solicita-se a Prestação de Contas Parcial
6. Diligência 129 Data: 19/05/2021	Solicita-se a Prestação de Contas Parcial
7. Diligência 139 Data: 10/06/2021	Solicitam-se esclarecimentos:
8. Diligência 153 Data: 20/07/2021	Solicita-se o envio do restante da documentação técnica para continuidade do Termo Aditivo, referente ao cronograma de desembolso do Plano de Trabalho, conforme Diligência, encaminhada em 02 de julho de 2021. O cronograma de desembolso do TED deve estar de acordo com os valores já desembolsados e os valores a desembolsar, e devem se inserir os meses e anos de cada coluna de desembolso e não como foi encaminhado.
9. Diligência 173 Data: 17/08/2021	Solicita-se o encaminhamento das informações para a celebração do Termo Aditivo referente ao TED, para que sejam corrigidas as informações solicitadas sobre a obra como também da defasagem relacionada ao cronograma físico, previsão orçamentária e do prazo de vigência do TED.
10. Diligência 223 Data: 10/11/2021	Reencaminhar o e-mail retificando as informações quantos aos valores dos RAPs dos TEDs do Iphan, destacadas. O quadro de previsão orçamentária, defasado desde 2019, deve ser atualizado conforme o que foi disponibilizado e o que será previsto para os próximos exercícios.
11. Diligência 259 Data: 06/12/2021	Retificando as informações quantos aos valores dos RAPs dos TEDs do Ibram, destacadas.
12. Diligência 267 Data: 15/12/2021	Solicita-se complemento de documentações
13. Diligência 274 Data: 24/12/2021	Com a assinatura do Termo Aditivo para a conclusão das obras até o mês outubro/2022 solicitam-se as seguintes informações: Quadro de previsão orçamentária com os valores corretos e de acordo com o cronograma físico-financeiro da obra; Anexo I atualizado; Anexo II com o valor de reajuste do 1º aditivo separado do reajuste do contrato; Qual foi o valor final de supressão e adição ao contrato após a retirada dos itens que não tinham ligação com o objeto; e. Atualização com os valores corretos das tabelas; e Atualização com os valores corretos das tabelas.

14. Diligência 24 Data: 14/02/2022	Após a análise da documentação encaminhada acerca do Relatório Parcial de Cumprimento do Objeto solicitam-se as seguintes informações: Preencher a tabela abaixo com o percentual de execução de cada etapa:
15. Diligência 86 Data: 27/09/2022	Solicitação de informações sobre a execução do orçamento descentralizado
16. Diligência 5 Data: 03/02/2023	Em análise dos documentos para celebração do 4º Termo Aditivo e Relatório de Cumprimento Parcial de Objeto do TED em relação ao exercício do ano de 2022, estão com algumas inconformidades que necessitam os detalhamentos e correções ou ajustes, enviar as respostas dos pontos explicitados.
17. Diligência 93 Data: 07/08/2023	A necessária atualização da previsão de empenho do orçamento descentralizado para o TED e o questionamento do Gabinete do MJSF quando a execução orçamentária do FDD, solicita-se informação atualizada quanto a data prevista para emissão de empenho dos valores referentes ao exercício de 2023 no escopo do projeto.
18. Diligência 109 Data: 02/10/2023	Confirmação de informações
19. Diligência 110 Data: 03/10/2023	Execução está muito baixa
20. Diligência 149 Data: 21/12/2023	Execução dos Restos a Pagar - RAP
21. Diligência 13 Data: 14/03/2024	- Relatório Parcial de Cumprimento do Objeto (informar percentual de execução por etapa com suas respectivas nomenclaturas que constam no TED), com breve relato sobre a execução; - Relatório Parcial de Cumprimento do Objeto Orçamentário.
21. Diligência 21 Data: 08/05/2024	Relatório Parcial de Cumprimento do Objeto
22/10/2024	Conclusão do processo na unidade

Tabela 7: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED			
Órgão Beneficiado: IPHAN			UF: AL
Descrição: Restauração da Casa de Jorge de Lima - Centro Arqueológico Palmarino			
SE/MJ: 08000.012545/2019-99	Valor atual (R\$) 925.165,87	Previsão de Conclusão: 12/2024	
Nº do TED/ano:	35/2019	Data de Geração	08/04/2019
Data assinatura TED	29/07/2019	Data Conclusão	
Prazo de Execução inicial	08/2019 a 06/2020 (10 meses)	Prazo Transcorrido	
Prazo de Execução final	01/2020 a 12/2024 (4 anos e 11 meses)	Geração-Assinatura TED	3 meses e 21 dias
Prazos Transcorridos Assinatura TED- Conclusão		Nº de Diligências:	18
		Nº de TAs	8
Valor inicial	552.721,71	Valor final (% sobre inicial)	925.165,87 (40,3%)
1. Diligência 13 Data: 03/12/20	Solicita-se o envio de novo Plano de Trabalho -Anexo II, com a parcela de financeiro prevista para novembro remanejada conforme calendário atual, bem como esclarecimentos adicionais.		
2. Diligência 37 Data: 14/12/2020	Envio de PT fundamentado, para o caso de ampliação de vigência. E no caso de aditivo a obra, requer PT emitido pela unidade e Parecer da Procuradoria.		
3. Diligência 3 Data: 05/01/2021	Solicita-se o envio dos documentos necessários à continuidade do processo de formalização do Termo Aditivo ao TED, tendo em vista a mudança do exercício financeiro.		
4. Diligência 45 Data: 20/01/2021	Solicita-se que a área técnica nos envie a justificativa para acréscimo de item, para completa composição de Nota Técnica.		
5. Diligência 194 Data: 23/09/2021	Solicita-se que este órgão informe se será necessária a prorrogação da vigência pois até o momento não foi solicitada a prorrogação da vigência do TED, considerando que há saldo financeiro a ser liberado para o TED.Informa-se que todos os pagamentos devem ser realizados dentro do prazo de vigência do TED.		
6. Diligência 203 Data: 05/10/2021	Informa-se que será mantido o valor destinado ao TED pelo Colegiado do CFDD pelos motivos já expostos. Ressalta-se que o Iphan pode suportar com seu próprio orçamento a diferença solicitada, a fim de garantir a execução. Com isso, solicita-se que seja manifestada a concordância nos valores previstos no quadro orçamentário, conforme aprovação do Colegiado do CFDD para dar prosseguimento na celebração do Termo Aditivo. E também, se o Iphan irá arcar com o valor adicional solicitado.		
7. Diligência 263 Data: 06/12/2021	Solicita-se o encaminhamento dos últimos relatórios fotográficos e as últimas medições referentes ao TED 35/19		
8. Diligência 41 Data: 26/04/2022	Após a análise da documentação encaminhada solicitam-se adequações e esclarecimentos		
9. Diligência 51 Data: 03/05/2022	Solicita-se avaliação no tocante a execução da obra, pois a vigência do TED finda em 16/06/22. Importante ressaltar que todos os pagamentos devem ser realizados dentro da vigência do TED e após o vencimento não é possível solicitar recursos ao MJSP		
10. Diligência 83 Data: 27/09/2022	Solicita-se envio das informações sobre as licitações realizadas e as respectivas economicidades, devendo ainda notificar imediatamente a este FDD, e posteriormente realizar a restituição do orçamento remanescente. Caso não tenham sido realizados os procedimentos licitatórios, solicitam-se as justificativas bem como se a unidade terá capacidade de executar o orçamento ainda em 2022, bem como sinalizar o mês de conclusão dos certames.		
11. Diligência 11 Data: 14/03/2023	Solicita-se Relatório Parcial de Cumprimento do Objeto - Ano 2022 e planejamento quanto à execução orçamentária e financeira - 2023/2024 do projeto		

12. Diligência 16 Data: 23/03/2023	Solicita-se que o Iphan responda sobre a possibilidade do Iphan, executar com recursos próprios os valores dos serviços de implementação de museografia e instalação de plataforma elevatória que ainda precisam ser executados no ano de 2023. Considerando que o último Termo Aditivo assinado no dia 14/06/22 não constava na previsão Orçamentária nenhum valor para o ano de 2023.
13. Diligência 29 Data: 11/04/2023	Reitera diligência 16
14. Diligência 62 Data: 11/05/2023	Solicitamos novamente que o Iphan nos envie os valores atualizados dos serviços faltantes para a finalização do Ted
15. Diligência 97 Data: 22/08/2023	Solicita cronograma atualizado para celebrar o TA.
16. Diligência 112 Data: 03/10/2023	Solicita informações
17. Diligência 06 Data: 07/02/2024	Confirmação de previsão orçamentária
18. Diligência 10 Data: 15/02/2024	Relatório Parcial de Cumprimento do objeto solicita informações e/ou complementações
13/09/24	Não concluído - últimas informações

Tabela 8: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED			
Órgão Beneficiado: IBRAM		UF: PE	
Descrição: Serviços técnicos especializados de arquitetura, museografia, engenharia e paisagismo para restauração e Museografia do Sobrado Grande da Madalena, sede do Museu da Abolição, Madalena, em Recife/PE			
SE/MJ: 08000.012616/2019-53	Valor atual (R\$) 11.346.432,25	Previsão de Conclusão: 28/12/2024	
Nº do TED/ano:	36/2019	Data de Geração	08/04/2019
Data assinatura TED	30/07/2019	Data Conclusão	
Prazo de Execução inicial	11/2019 a 10/2021	Prazo Transcorrido Geração-Assinatura TED	3 meses e 22 dias
Prazo de Execução final	06/2020 a 10/2024		
Prazos Transcorridos Assinatura TED- Conclusão		Nº de Diligências:	19
		Nº de TAs	6
Valor inicial	9.716.145,42	Valor final (% sobre inicial)	11.885.389,32 (18,3%)
1. Diligência 8 Data: 03/12/2020	Solicita-se o envio de informações técnicas sobre o andamento de todas as obras constantes do processo, inclusive, listando as medidas que o IBRAM tem tomado para retirada do "status" de obra paralisada.		
2. Diligência 57 Data: 14/12/2020	Envio de PT fundamentado, para o caso de ampliação de vigência. E no caso de aditivo a obra, requer PT emitido pela unidade e Parecer da Procuradoria.		
3. Diligência 68 Data: 29/12/2020	Solicita-se a atualização das informações a respeito dos TED		
4. Diligência 51 Data: 01/03/2021	Solicita-se o atendimento às seguintes diligências: 1) Enviar a Planilha orçamentária da obra, baseada no SINAPI ou cotações, como aditivo e reajustes previstos; 2) Enviar as cotações ou orçamento com base no SINAPI realizados para o serviço de substituição do madeiramento deteriorado da estrutura do telhado, e da instalação de subcobertura no telhado do Museu; 3) Enviar o memorial de cálculo do reajuste contratual da empresa Biapó Ltda; 4) Enviar o memorial de cálculo do reajuste contratual da empresa Ferraz Carvalho; 5) Enviar o Cronograma físico-financeiro ajustado da obra; e vários outros		
5. Diligência 62 Data: 12/03/2021	Solicita-se o reenvio, com a máxima brevidade, com a correção do quadro orçamentário, contendo a correção da planilha do Anexo II do Plano de Trabalho, cujo valor precisa estar igual ao valor total do TED		
6. Diligência 71 Data: 26/03/2021	Solicita-se o envio do orçamento do Projeto Museográfico, meta3.		
7. Diligência 77 Data: 31/03/2021	Solicita-se a possibilidade de transferência do orçamento previsto para 2021 e, conforme cronograma físico-financeiro encaminhado o envio dos seguintes documentos atualizados: 1) Quadro orçamentário; 2) Cronograma Físico Financeiro do TED (CFF); e 3) Anexo II do Plano de Trabalho.		
8. Diligência 241 Data: 16/09/2021	Solicita-se atendimento às seguintes diligências: 1) Enviar o Contrato nº 22/2019, firmado com a Empresa Construtora Biapó LTDA ; 2) Enviar o 1º Termo Aditivo e o 2º Termo Aditivo do Contrato nº 22/2019, firmado com a Empresa Construtora Biapó LTDA, bem como o Parecer de Aprovação da área Técnica e Jurídica e as planilhas dos Termos Aditivos. 3) Enviar o memorial de cálculo do reajuste contratual da empresa Biapó referente ao 3º Termo Aditivo; 4) Solicita-se explicações detalhadas sobre o valor solicitado de R\$ 840.043,00; Parecer Técnico e jurídico, planilha e termo aditivo; enviar os Anexos I e II do Plano de Trabalho com todos os aditivos e ajustes solicitados para comprovar esse valor;		

9. Diligência 269 Data: 16/12/2021	Para firmar a reprogramação orçamentária solicita-se que sejam enviados os documentos relacionados a seguir: 1º) Plano de Trabalho atualizado; 2º) Cronograma de Desembolso atualizado; 3º) Cronograma Físico Financeiro atualizado; 4º) Previsão de empenho para as atividades a serem realizadas em 2022 e anos subsequentes, se for o caso; 5º) Relatórios Fotográficos Mensal da Obra de Engenharia; 6º) Informar sobre eventuais licitações em andamento; 7º) Relatório de Cumprimento Parcial do Objeto; 8º) Relatório de Execução Orçamentária; 9º) Relatório de Execução Financeiro; A Reprogramação Orçamentária demandará Termo Aditivo assim solicita-se que seja enviada a documentação Técnica. Conforme a vigência do Ted solicita-se que observem o cronograma físico e se for necessário seja requerida a prorrogação da vigência.
10. Diligência 15 Data: 27/01/2022	Solicita-se Relatório Parcial de Cumprimento do Objeto (constar registros fotográficos das aquisições e comprovante de recebimento dos itens de custeio, bem como boletins de medição mensais, juntamente respectivos registros fotográficos das obras, recebidos/executados até 31 de dezembro de 2021).
11. Diligência 23 Data: 11/02/2022	Solicitam-se informações e correções
12. Diligência 32 Data: 02/03/2022	Solicitam-se explicações em relação aos valores, e alguns pontos.
13. Diligência 38 Data: 15/03/2022	Solicita-se o Relatório Parcial de Cumprimento do Objeto e as seguintes informações:
14. Diligência 27 Data: 10/04/2023	Solicitam-se documentos complementares:
15. Diligência 31 Data: 11/04/2023	Considerando ainda que não constava na previsão Orçamentária do Ted nenhum valor para o ano de 2023, solicita-se que o Ibram informe sobre a possibilidade do próprio Ibram, executar com recursos próprios, durante o exercício de 2023, os valores dos serviços acrescidos.
16. Diligência 78 Data: 06/07/2023	Esclarecimentos sobre docs encaminhados
18. Diligência 17 Data: 18/04/2024	Tendo em vista a necessária atualização da previsão do empenho, pede-se que nos informem a data prevista para os empenhos.
19. Diligência 44 Data: 04/07/2024	E-mail solicitando visita técnica
15/10/24	Solicitam-se providências para o estorno do crédito descentralizado para a unidade descentralizada em virtude da não efetivação do empenho no prazo previsto.

Tabela 9: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED

Órgão Beneficiado: IBRAM		UF: MA	
Descrição: Restauração e ampliação do Museu Casa Histórica de Alcântara para o uso dos sobrados número 7 e 15, pertencentes ao Museu Casa Histórica de Alcântara/MA			
SE/MJ: 08000.012678/2019-65	Valor atual (R\$) 7.752.689,32	Previsão de Conclusão: 20/12/2024	
Nº do TED/ano:	37/2019	Data de Geração	
Data assinatura TED	30/07/2019	Data Conclusão	
Prazo de Execução inicial	24 meses	Prazo Transcorrido	
Prazo de Execução final	07/2020 a 12/2024	Geração-Assinatura TED	
Prazos Transcorridos Assinatura TED- Conclusão		Nº de Diligências:	17
		Nº de TAs	7
Valor inicial	6.964.403,24	Valor final (% sobre inicial)	7.752.689,32 (10,2%)
1. Diligência 13 Data: 03/12/20	Solicita-se envio de informações técnicas sobre o andamento da obra inclusive, listando as medidas que o IBRAM tem tomado para retirada do "status" de "obra paralisada". Solicita-se ainda que informe quanto de financeiro será preciso no mês de dezembro. E, envio das informações para celebrar o Termo Aditivo.		
2. Diligência 48 Data: 14/12/2020	Envio de PT fundamentado, para o caso de ampliação de vigência. E no caso de aditivo a obra, requer PT emitido pela unidade e Parecer da Procuradoria.		
3. Diligência 70 Data: 29/12/2020	Solicitam-se documentos/informações das alterações para formalizar Termo Aditivo		
4. Diligência 94 Data: 13/04/2021	Solicita-se Relatório de Execução Anual e Anexo do Cronograma físico financeiro do foi encaminhado de forma incompleta.		
5. Diligência 115 Data: 28/04/2021	Solicita-se Relatório de Execução Anual		
6. Diligência 270 Data: 16/12/2021	Solicita-se que sejam enviados os documentos complementares para Reprogramação orçamentária dos valores disponibilizados no exercício 2021 para o de 2022.		
7. Diligência 16 Data: 27/01/22	Solicita-se Relatório de Cumprimento Parcial do TED e demais informações.		
8. Diligência 25 Data: 14/02/22	Para concluir a análise do Relatório Parcial de Cumprimento do Objeto solicitam-se as seguintes informações: O % de execução de cada etapa; o Contrato firmado com a construtora, seus termos aditivos se houver e planilhas de cálculo; o Parecer Técnico da equipe de fiscalização do Ibram com a aprovação do Reajuste contratual com a construtora; os valores do Reajuste que devem ser calculados anualmente; o demonstrativo desses cálculos relativos aos reajustes; o Contrato com a empresa DEURB, responsável pelo gerenciamento da obra e pede-se esclarecimentos se o Contrato sofrerá alguma alteração devido às solicitações da empresa responsável pela obra; o envio do Anexo I do Plano de Trabalho atualizado; os valores apresentados na Previsão Orçamentária não correspondem aos valores apresentados no Cronograma Físico-Financeiro do TED, esses valores deverão ser revistos e apresentados na Previsão Orçamentária.		
9. Diligência 29 Data: 23/02/22	Nota INFORMATIVA Nº 3/2022		
10. Diligência 37 Data: 14/03/2022	Informar a concordância na alteração do cronograma físico e o arquivo encaminhado, a resposta e solicitação por ofício de prorrogação de vigência pelo responsável pelo TED com a data correta. A avaliação de que 1 mês após a conclusão do projeto de museografia seria tempo suficiente para o recebimento definitivo e para que todos os pagamentos sejam realizados referentes ao projeto museográfico e como não foi abordado esse tema no e-mail será entendido como a concordância por parte do Ibram.		

11. Diligência 82 Data: 27/09/2022	Solicita-se que se manifestem a respeito da execução do orçamento descentralizado no corrente exercício no escopo do TED, prevista para este ano. Ressalta-se que o envio das informações sobre as licitações realizadas e as respectivas economicidades, devendo ainda notificar imediatamente a este FDD, e realizar a restituição do orçamento remanescente. Caso não houver procedimentos licitatórios, solicitam-se as justificativas se a unidade terá capacidade de executar o orçamento ainda em 2022, e sinalizar o mês de conclusão dos certames.
12. Diligência 21 Data: 04/04/2023	Solicita-se que envie o último orçamento ou pesquisa de preços utilizada para embasar o processo licitatório.
13. Diligência 28 Data: 10/04/2023	Informar sobre a possibilidade do próprio Ibram, executar com recursos próprios os valores dos serviços referente à Meta 3.
14. Diligência 30 Data: 11/04/2023	Reitera a diligência 28
15. Diligência 82 Data: 13/07/2023	Informa-se que os documentos ainda não estão totalmente preenchidos e ainda há dúvidas em relação aos valores informados para a formalização de Termo Aditivo.
16. Diligência 104 Data: 01/09/2023	Nos documentos recebidos na área técnica para celebração do 6º termo aditivo ao TED, foram identificadas divergências no formulário orçamentário - Anexo II.
17. Diligência 14 Data: 20/03/2024	Solicita-se retorno para prosseguir com a análise dos documentos e elaboração do Parecer Anual de Execução do TED e posterior liberação do orçamento. Em relação ao Relatório Parcial de Cumprimento do Objeto pede-se que o relatório seja complementado conforme o executado no ano de 2023, em relação ao projeto. Apesar de não haver execução orçamentária solicita-se que sejam relatadas todas as atividades relacionadas ao TED realizadas em 2023.
16/10/24	Devolução de nota e crédito
15/10/24	Providências para o estorno do crédito descentralizado para a unidade descentralizada em virtude da não efetivação do empenho no prazo previsto.

Tabela 10: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED			
Órgão Beneficiado: Fundação Biblioteca Nacional – FBN			UF: RJ
Descrição: Prédio Anexo da Biblioteca Nacional: Execução de obras civis para a adequação da antiga edificação de beneficiamento de grãos em área de guarda e preservação de acervos.			
SE/MJ: 08000.012425/2019-91	Valor atual (R\$): 21.013.859,06	Previsão de Conclusão: 02/02/2026	
Nº do TED/ano:	40/2019	Data de Geração	08/04/2019
Data assinatura TED	02/08/2019	Data Conclusão	
Prazo de Execução inicial	12 meses	Prazo Transcorrido Geração-Assinatura TED	
Prazo de Execução final	10/2019 a 10/2025		4 meses e 4 dias
Prazos Transcorridos Assinatura TED-Conclusão		Nº de Diligências:	16
		Nº de TAs	3
Valor inicial	21.013.859,06	Valor final	21.013.859,06
1. Diligência 21 Data: 07/12/2020	Solicita-se a complementação do processo com as seguintes informações: envio de ofício com solicitação formal de TA; novo quadro orçamentário; justificativa formal para a devolução de valor; justificativa técnica para a manutenção do valor total do TED, tendo em vista a devolução mencionada, a unidade descentralizada precisa enviar ao FDD justificativa fundamentada para a utilização futura de valor já devolvido, ressaltando que será analisado pela área competente; a data de retomada das obras, com justificativa para retorno, haja visto o Decreto com data para retorno em novembro/2020.		
2. Diligência 41 Data: 14/12/2020	Solicitações para futuras demandas de aditivo para o TED se houver alteração de vigência.		
3. Diligência 53 Data: 03/03/2021	Arquivos anexos vieram corrompidos. Solicita-se encaminhá-los novamente. Os outros 2 arquivos encaminhados vieram com a nomenclatura diferente do seu conteúdo. Os arquivos acessados referem-se à prestação de contas financeira e orçamentária. Falta encaminhar os itens: 1) cronograma físico financeiro do TED. 2) relatórios fotográficos mensais (até a data: 31/12/2020); 3) boletins de medição mensais (até a data: 31/12/2020); 4) cronograma físico financeiro planejado/original e executado da obra de engenharia; Solicita-se ainda encaminhar a previsão orçamentária conforme o que será executado neste exercício de 2021, tendo em vista que foram descentralizados de orçamento até o momento R\$ 9.023.232,18 e foram solicitados R\$ 738.306,81 em recursos financeiros. Com isso, tem-se um saldo orçamentário do TED nº 40/2019 de R\$ 8.284.925,37.		
4. Diligência 81 Data: 01/04/2021	Solicita-se a complementação das informações dos arquivos encaminhados de forma completa. A documentação encaminhada considerou apenas uma das obras em execução são necessárias informações de forma completa. Também não foram inseridas todas as descentralizações e devoluções de créditos até o dia 31/12/2021. Solicita-se ainda avaliação quanto ao adiantamento, para o mês de outubro/2021, ou atraso, para o mês de março/2022, do empenho a ser realizado em dezembro de 2021, conforme cronograma físico financeiro encaminhado, pois a licitação pode ser frustrada e haver devolução de crédito que não poderá ser utilizado pelo FDD por estar no final do exercício financeiro.		
5. Diligência 106 Data: 20/04/2021	Reitera diligência 81		

6. Diligência 155 Data: 21/07/2021	<p>Solicita-se: a) atualização dos recursos empenhados no TED, previstos para as próximas fases, para que a FBN tenha tempo hábil para preparar as próximas licitações, conforme o cronograma apresentado para os exercícios 2021- 2024.O fato do orçamento ser postergado impactará no aumento do valor das obras, solicita-se avaliação sobre adiantar as mesmas para ter-se o menor impacto possível no valor; b) Relatório Prestação de Contas Orçamentária: Deve constar o crédito orçamentário descentralizado; c) Relatório de Cumprimento Parcial do Objeto: Deve constar o crédito orçamentário descentralizado e o motivo de sua não execução; d) Anexar Cronograma Físico-Financeiro: O cronograma físico-financeiro deve estar de acordo com a data e valores financeiros que foram desembolsados pelo MJSP à FBN, como também ter os valores previstos para desembolsos posteriores, ou deve ser enviada justificativa dos valores diferentes. e) Relatório Prestação de Contas Financeira: Deve constar também o crédito orçamentário descentralizado; f) Cronograma Físico Financeiro do Empreendimento deve estar de acordo com a data e valores financeiros que foram desembolsados pelo MJSP à FBN, como também ter os valores previstos para desembolsos posteriores, ou deve ser enviada justificativa dos valores diferentes; g) Anexo II - Plano de Trabalho - Formulário Orçamentário.</p>
7. Diligência 180 Data: 30/08/2021	Reitera diligência 155
8. Diligência 187 Data: 09/09/2021	<p>a) Solicita-se o preenchimento da planilha contendo a necessidade de recursos para os próximos exercícios; b) Parecer técnico com as justificativas para a prorrogação de vigência do TED, inclusive com a justificativa para a utilização do saldo total restante do TED e cálculo de possíveis reajustes que deverão ser feitos aos contratos; c) Parecer jurídico de aprovação das licitações realizadas. No caso de já terem celebrado Termos Aditivos encaminhar parecer técnico e jurídico de aprovação e os Termos Aditivos celebrados; d) Orçamento da obra não licitada atualizado e o respectivo projeto básico se houver alteração ao encaminhado ao CFDD; e) Verificar inconsistência do cronograma físico encaminhado no Anexo II do Plano de Trabalho (item 5), sendo que o cronograma físico vigente se encontra com as metas e etapas, conforme abaixo: Obs.: Alerta-se que alterações no cronograma físico podem gerar a necessidade de aprovação do CFDD.</p>
9. Diligência 202 Data: 04/10/2021	<p>Para celebrar o Termo Aditivo: a) Solicita-se o preenchimento de planilha com a necessidade de recursos para os próximos exercícios; b) Contratos celebrados para a realização das obras; c) Parecer técnico com as justificativas para a prorrogação de vigência do TED, inclusive com a justificativa para a utilização do saldo total restante do TED e cálculo de possíveis reajustes que deverão ser feitos aos contratos; d) Parecer jurídico de aprovação das licitações realizadas. No caso de já terem celebrado Termos Aditivos encaminhar parecer técnico e jurídico de aprovação e os Termos Aditivos celebrados; e) Orçamento da obra não licitada atualizado e o respectivo projeto básico se houver alteração ao encaminhado ao CFDD; f) Verificar inconsistência do cronograma físico encaminhado no Anexo II do Plano de Trabalho (item 5), sendo que o cronograma físico vigente se encontra com as metas e etapas, conforme abaixo: Obs.: Alerta-se que alterações no cronograma físico podem gerar a necessidade de aprovação do CFDD.</p>
10. Diligência 227 Data: 11/11/2021	<p>No Contratos celebrado na planilha preenchida enviada, ficou faltando os documentos: a) Parecer técnico com as justificativas para a prorrogação de vigência do TED, inclusive com a justificativa para a utilização do saldo total restante do TED e cálculo de possíveis reajustes que deverão ser feitos aos contratos; b) Parecer jurídico de aprovação das licitações realizadas. No caso de já terem celebrado Termos Aditivos favor encaminhar parecer técnico e jurídico de aprovação e os Termos Aditivos celebrados; c) Orçamento da obra não licitada atualizado e o respectivo projeto básico se houver alteração ao encaminhado ao CFDD; d) Verificar inconsistência do cronograma físico encaminhado no Anexo II do Plano de Trabalho (item 5), sendo que o cronograma físico vigente se encontra com as metas e etapas: Obs.: Alerta-se que alterações no cronograma físico podem gerar a necessidade de aprovação do CFDD.</p>
11. Diligência 243 Data: 30/11/2021	Reitera Diligência 227

12. Diligência 12 Data: 21/01/2022	No Ofício encaminhado a data prevista para publicação do Edital de Licitação é a mesma para o empenho e assinatura do contrato 2022, favor esclarecer os prazos de licitação como encaminhado no anexo do Ofício. Mobiliário (favor verificar se a Natureza de Despesa): Publicação do Edital: Dezembro/2022 Data de empenho e assinatura do Contrato: Dezembro/2022 Complemento da Meta 2: Publicação do Edital: Julho/2022 Data de empenho e assinatura do Contrato: Julho/2022 Obra do Térreo e Fachada: Publicação do Edital: Dezembro/2022 Data de empenho e assinatura do Contrato: Dezembro/2022.
13. Diligência 35 Data: 04/03/2022	No Ofício encaminhado a data prevista para publicação do Edital de Licitação é a mesma para o empenho e assinatura do contrato 2022, favor esclarecer os prazos de licitação como encaminhado no anexo do Ofício nº 9/2022/DPPDD/SENACON/MJ. Mobiliário (A licitação deste item pode ser adiantada para que o empenho, assinatura do contrato e entrega do mobiliário seja realizado até a data máxima do início de novembro?). Sendo este um ano eleitoral deverão ser observadas as datas limítrofes para a execução do TED, conforme a Lei Eleitoral: - Publicação do Edital: Out./22; Data de empenho e assinatura do Contrato: Dez./22. Complemento da Meta 2 (Haverá nova licitação ou será convidado o 2º colocado da licitação? Para nova licitação é necessário novo aporte orçamentário pelo FDD por se tratar de saldo de RAP do exercício de 2019?) Data de empenho e assinatura do Contrato: Jul./22 Obra do Térreo e Fachada (Pede-se a avaliação da FBN para a realocação da licitação desta meta para o exercício de 2023, pois não há como enviar medição para pagamento com um exímio espeço de tempo como está demonstrado no cronograma de desembolso encaminhado. Recomenda-se que a licitação seja publicada após a liberação da parcela orçamentária referente ao exercício de 2023 para esta meta): Publicação do Edital: Out./22 Data de empenho e assinatura do Contrato: Dez./22 Favor encaminhar a documentação faltante conforme o Ofício nº 9/2022/DPPDD/SENACON/MJ, citados abaixo: Orçamento analítico completo da obra da Meta 3 com os reajustes incluídos; Solicita-se atenção para o alto valor das parcelas mensais da obra da meta 3 no tocante a sua exeqüibilidade dentro do prazo estipulado para a conclusão da obra em comparação com as parcelas executadas e pagas das obras em andamento. Favor esclarecer também o valor total inserido no cronograma de desembolso do Anexo II do Plano de Trabalho e no Cronograma Físico-Financeiro do TED, um valor maior que o valor do TED, tendo em vista que o valor total do TED. Ainda não ficou claro se a FBN utilizará recursos próprios para garantir a execução da obra com o novo valor final do. Reforça-se que é necessário o envio da planilha do orçamento da obra da Meta 3 com os reajustes necessários já incluídos. Qual seria a previsão orçamentária correta considerando que a licitação da obra fosse iniciada por volta de março ou abril/2023, após a descentralização do orçamento pelo FDD? Favor avaliar ainda a necessidade de alterar o prazo final da vigência considerando o prazo para o início da obra após a conclusão da licitação. A previsão orçamentária correta seria essa abaixo utilizando recursos próprios para o Termo Aditivo supracitado:
14. Diligência 7 Data: 01/03/2023	Ofício cujo conteúdo se refere ao Relatório Parcial de Cumprimento do Objeto - Ano 2022 e planejamento quanto à execução orçamentária e financeira - 2023/2024, do projeto "Obras nos pavimentos térreo e 2º andar, fachada e cobertura do Prédio Anexo da FBN", firmado entre o Ministério da Justiça e Segurança Pública e esta entidade. Solicita-se que o Ofício seja respondido com a maior brevidade possível.
15. Diligência 26 Data: 10/04/2023	I. Referente a Meta 2: Obras no 2º Pavimento. a) Já possuem o Projeto básico de arquitetura e engenharia da obra que será licitada? Se sim, favor enviar. b) Já possuem o Orçamento atualizado da Obra no 2º Pavimento? Se sim, favor enviar. II. Referente a Meta 3: Acondicionamento do Acervo – Aquisição de Mobiliário. a) Já possuem o Orçamento atualizado do mobiliário a ser adquirido? Se sim, favor enviar. III. Referente a Meta 4: Obras no Pavimento térreo. a) Já possuem o Projeto básico de arquitetura e engenharia da obra que será licitada? Se sim, favor enviar. b) Já possuem o Orçamento atualizado da Obra no Pavimento Térreo? Se sim, favor enviar.
16. Diligência 88 Data: 02/08/2023	Em relação aos documentos encaminhados, são necessárias as seguintes ações: - Encaminhar os projetos assinados e suas respectivas RRT; - Confirmar o que foi realizado no ano de 2022 em relação ao previsto no TED.-
26/07/2024	Anexadas Fotos da visita técnica

Tabela 11: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED

Órgão Beneficiado: IPHAN		UF: MA
Descrição: Restauração e Adaptação de Uso dos Galpões do Complexo Ferroviário do município de Caxias/MA, para funcionamento de espaços culturais e educacionais		
SE/MJ: 08000.013042/2019-31	Valor atual (R\$): 9.114.604,25	Previsão de Conclusão: 02/08/2024
Nº do TED/ano:	42/2019	Data de Geração
Data assinatura TED	01/08/2019	Data Conclusão
Prazo de Execução inicial	10/2019 a 05/2021	Prazo Transcorrido Geração-Assinatura TED
Prazo de Execução final	01/2019 a 08/2024	
Prazos Transcorridos Assinatura TED-Conclusão		Nº de Diligências: 22
		Nº de TAs 6
Valor inicial	7.701.629,61	Valor final 9.114.604,25 (15,5%)
1. Diligência 39 Data: 14/12/2020	Envio de PT fundamentado, para o caso de ampliação de vigência. E no caso de aditivo a obra, requer PT emitido pela unidade e Parecer da Procuradoria.	
2. Diligência 116 Data: 28/04/2021	Solicita-se Relatório Anual de Execução	
3. Diligência 138 Data: 27/05/2021	Solicita-se referente ao 2º Termo Aditivo ao TED, a complementação de documentos.	
4. Diligência 158 Data: 26/07/2021	Solicitam-se informações e documentação, enfatizando que o cronograma físico-financeiro seja exequível e seja cumprido de forma a concluir a obra até dez/2022.	
5. Diligência 176 Data: 27/08/2021	Solicitam-se informações e documentação: 1) Novo quadro de previsão orçamentária do TED com os valores definitivos do aditivo e com o remanejamento do orçamento remanescente para 2022; 2) A planilha orçamentária aditivada com o valor definitivo; 3) O Parecer da Procuradoria Federal aprovando o aditivo do contrato de execução da obra; 4) O Plano de Trabalho atualizado com cronograma de desembolso exequível e de acordo com o ritmo da obra; e 5) O Cronograma Físico Financeiro do TED atualizado com cronograma de desembolso exequível e de acordo com o ritmo da obra. O Plano de Ação para intervenção na obra devido à sua baixa execução, ou seja, quais serão as medidas a serem tomadas pelo Iphan e contratada para que o novo cronograma físico-financeiro seja exequível e seja cumprido de forma a concluir a obra até dez/2022. O novo CFF que deverá ser elaborado e encaminhado para esta área técnica para análise já com o valor restante do orçamento para ser executado em 2022. Solicita-se ainda que o Iphan faça análise técnica prévia acerca da exeqüibilidade dos cronogramas físicos-financeiros dos TEDs encaminhados para área técnica, com as ações a serem tomadas pelo Iphan e pela empresa contratada para alteração no ritmo da obra (Exemplo.: vai aumentar o número de funcionários da obra, o serviço a ser executado tem alto valor, ...).	
6. Diligência 188 Data: 14/09/2021	Reitera-se o envio da resposta à diligência	
7. Diligência 201 Data: 04/10/2021	Reitera-se o envio da resposta à diligência encaminhada em 23 de julho de 2021	
8. Diligência 249 Data: 02/12/2021	Reitera-se o envio da resposta à diligência encaminhada em 23 de julho de 2021	
9. Diligência Data: 17/12/2021	Solicita-se envio do Quadro de previsão orçamentário atualizado	
10. Reiteração da Diligência 271 Data: 25/04/2022	Aguardando a documentação com os valores finais consolidados para a celebração do Termo Aditivo	
11. Reiteração da Diligência 31 Data: 11/11/2022	Verificou-se a ausência de documentos na pesquisa de processo externo (SEI)	
12. Reiteração da Diligência 35	Solicita-se o envio das planilhas dos aditivos de valor em formato Excel ou outro formato que se possa verificar como se chegou aos resultados finais, pois na nota	

Data: 16/11/2022	técnica de aprovação não foi encontrada essa explicação de forma clara.
13. Reiteração da Diligência 38 Data: 25/11/2022	Com relação ao Termo Aditivo de valor este terá que ser encaminhado para a aprovação do CFDD, tendo em vista se tratar de aumento no valor do TED com valor maior que R\$ 1 milhão, de acordo com inciso III do Art. 3º da Resolução nº 1 do CFDD, de 7 de julho de 2021, citado abaixo, e com isso não será possível ser realizado em 2022 pois a última reunião do CFDD deste ano será realizada em 08 de dezembro de 2022 e não há tempo hábil para a finalização da análise técnica e envio para o Conselheiro Relator elaborar seu voto. Diante disso, o Termo Aditivo será encaminhado para a possível aprovação pelo CFDD apenas na primeira reunião de 2023.
14. Reiteração da Diligência 1 Data: 10/01/2023	Solicita-se o envio das informações referentes aos seguintes pontos já solicitados anteriormente
15. Diligência 12 Data: 17/03/2023	Solicitamos que enviem os documentos faltantes para análise de forma conclusiva o Parecer anual de execução.
16. Diligência 72 Data: 22/06/2023	Tendo em vista que a vigência do TED finda em 14/08/23, e como já informado anteriormente todas as solicitações de Termo Aditivo precisam passar pela aprovação do Conselho e que as reuniões acontecem apenas uma vez ao mês. Sendo assim pede-se que analisem a necessidade de prorrogação da vigência do TED e respondam sobre a necessidade de prorrogação. Se for necessária a prorrogação, pede-se o envio de toda a documentação necessária para análise.
17. Reiteração da Diligência 22 Data: 22/06/2023	
18. Diligência 72 Data: 10/07/2023	Tendo em vista que a vigência do TED finda em 14/08/2023, e como já informado anteriormente todas as solicitações de Termo Aditivo precisam passar pela aprovação do Conselho e as reuniões acontecem apenas uma vez ao mês. A solicitação vai ser analisada na 263ª Reunião do Conselho, que acontecerá dia 27 /07/ 2023.
19. Diligência 86 Data: 17/07/2023	Tendo em vista a alteração de Etapas que estavam concluídas, solicita-se que o Iphan responda qual o motivo para alteração de Etapas que anteriormente estavam concluídas.
20. Diligência 100 Data: 31/08/2023	Relatório dos restos a pagar RAP
21. Diligência Data: 21/12/2023	Que os pedidos de financeiro venham com as informações sobre a execução dos Restos a Pagar – RAP e Restos a Pagar Não Processados (RPNP).
22. Diligência 42 Data: 03/07/2024	Confirmar se será concluído dentro do prazo (02/08/2024) estabelecido no último termo aditivo pactuado. Resposta: Obra já finalizada

Tabela 12: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED

Órgão Beneficiado: IBRAM		UF: RJ
Descrição: Modernização do Museu Histórico Nacional / Ibram / Ministério da Cidadania – Obras de arquitetura, restauro, climatização, instalações prediais e de segurança (detecção, prevenção e combate a incêndio e pânico e sistema de proteção contra descargas atmosféricas) e aquisição e instalação de mobiliário para Reserva Técnica / Rio de Janeiro- RJ		
SE/MJ: 08000.012692/2019-69 Valor atual (R\$): 9.293.340,57 Previsão de Conclusão: 28/09/2025		
Nº do TED/ano:	46/2019	Data de Geração
Data assinatura TED	19/08/2019.	Data Conclusão
Prazo de Execução inicial	08/2019 a 12/2020	Prazo Transcorrido Geração-Assinatura TED
Prazo de Execução final	08/019 a 09/2025	
Prazos Transcorridos Assinatura TED-Conclusão		Nº de Diligências: 14
		Nº de TAs
Valor inicial	12.990.662,94	Valor final
1. Diligência 6 Data: 03/12/2020	As obras não estão com o andamento dentro do esperado. Solicita-se o envio de informações técnicas sobre o andamento das obras, inclusive, listando as medidas que o IBRAM tem tomado para retirada do "status" de "obra paralisada". Solicita-se ainda que informe quanto de financeiro será preciso para o TED, no mês de dezembro. Ainda, no aguardo do envio das solicitações de Termo Aditivo para o TED. Ressalta-se que a demora no envio dessas solicitações poderá acarretar prejuízos ao projeto, devido situação de contingenciamento orçamentário em curso.	
2. Diligência 49 Data: 14/12/2020	Idem Diligência 6	
3. Diligência 69 Data: 29/12/2020	Solicita-se atualização das informações a respeito do TED contendo as alterações para formalização do TED.	
4. Diligência 55 Data: 05/03/2021	Solicita-se documentação encaminhada para a prestação de contas do exercício de 2020. Informações quanto às licitações em andamento devem constar no modelo de Relatório de Prestação de Contas; - previsão de empenho para as atividades a serem realizadas no ano de 2021, pois as anteriores estão defasadas, e não foram atualizadas até o momento não houve Termo Aditivo; A previsão orçamentária celebrada na Apostila nº 01/2020 (SEI nº 13034952) ainda contém os valores sem correção, contendo a inclusão da devolução realizada pela NC - Nota de Crédito de Devolução.	
5. Diligência 105 Data: 20/04/2021	Solicita-se o envio do Relatório anual de execução	
6. Diligência 268 Data: 16/12/2021	Solicita-se a reprogramação orçamentária dos valores referentes ao TED não disponibilizados no exercício 2021 para o exercício de 2022. Para a reprogramação orçamentária solicita-se que sejam enviados os seguintes documentos atualizados: 1º) Plano de Trabalho; 2º) Cronograma de Desembolso; 3º) Cronograma Físico Financeiro; 4º) Previsão de empenho para as atividades a serem realizadas em 2022 e anos subsequentes, se for o caso; 5º) Relatórios Fotográficos Mensal da Obra de Engenharia do que já foi executado; 6º) Informar sobre eventuais licitações em andamento; 7º) Relatório de Cumprimento Parcial do Objeto; 8º) Relatório de Execução Orçamentária; 9º) Relatório de Execução Financeiro; 10º) Projeto Executivo da obra. A Reprogramação Orçamentária demandará Termo Aditivo assim solicita-se que seja enviada a documentação Técnica o mais breve possível.	

7. Diligência 22 Data: 07/02/2022	Comunica-se que não foi recebido o Projeto Executivo e o Cronograma Físico-Financeiro da obra. Na análise dos documentos verificou-se que os valores apresentados na Previsão Orçamentária não correspondem aos valores do Cronograma Físico-Financeiro do TED. Solicita-se que esses valores sejam revistos e atualizados, pois os valores apresentados na Previsão Orçamentária devem estar de acordo com os valores apresentados no Cronograma Físico-Financeiro do TED, que por sua vez deve estar em concordância com os valores do Cronograma Físico-Financeiro da obra. Solicita-se o envio mais dos seguintes documentos: 1. Projeto Executivo da obra; 2. Cronograma Físico-Financeiro da Obra; 3. Plano de Trabalho - Anexo I – Formulário Descritivo atualizado; 4. Plano de Trabalho - Anexo II – Formulário Orçamentário atualizado; 5. Cronograma físico financeiro atualizado.
8. Diligência 26 Data: 16/02/2022	O Projeto Executivo da obra está aguardando aprovação do (Iphan), conforme relato contido na NOTA TÉCNICA Nº 1/2022/NUCRA/SEGAC/DITEC/MHN. Ainda assim, solicita-se que encaminhem ao menos o Cronograma Físico-Financeiro da obra para dar seguimento as análises dos outros documentos que estão relacionados e já foram encaminhados. Posteriormente, quando aprovado pelo Iphan o Projeto Executivo da obra, solicita-se que encaminhem o Projeto bem como o novo Cronograma Físico-Financeiro da obra. No Cronograma apresentado as ETAPAS “Desenvolvimento das Obras e Conclusão das Obras” estão com o período de execução de abril de 2022 até novembro de 2023. Solicita-se que informem individualmente quais os prazos estão sendo usados para a definição dessas datas e para justificar o prazo de prorrogação da vigência do TED em tela solicitado, qual seja, de 24 meses.
9. Diligência 4 Data: 01/02/2023	Solicitam-se informações adicionais sobre quais as etapas do projeto serão executadas com os recursos do FDD, bem como os seus valores atualizados.
10. Diligência 22 Data: 04/04/2023	Solicita-se o Relatório Parcial de Cumprimento do Objeto atualizado.
11. Diligência 32 Data: 19/04/2023	Solicita-se o Relatório Parcial de Cumprimento do Objeto, atualizado, explicando o que foi realizado durante o exercício
12. Diligência 73 Data: 22/06/2023	Solicita-se que envidem: A) Planilha de previsão orçamentária com os valores somente da obra de elétrica com recursos do Ibram e FDD, com somatório total.
13. Diligência 90 Data: 03/08/2023 Origem	A respeito da documentação recebida via Ofício em 11 de julho de 2023 por esta unidade técnica, há uma divergência entre o cronograma físico-financeiro que consta no Ofício N° 561/2023/PRES-IBRAM a nota técnica N° 02/2023/MHN, no tocante de prorrogação de vigência, desta forma, peço que confirme à dilação de vigência com data.
14. Diligência 89 Data: 03/08/2023	Idem acima
15/10/24	Concluída na unidade em

Tabela 13: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED			
Órgão Beneficiado: IPHAN			UF: BA
Descrição: Restauração da Biblioteca Juracy Magalhães Júnior, no município de Itaparica, Bahia			
SE/MJ: 08000.012753/2019-98	Valor atual (R\$): 7.935.739,77	Previsão de Conclusão:	18/06/2024
Nº do TED/ano:	51/2019	Data de Geração	08/04/2019
Data assinatura TED	30/08/2019	Data Conclusão	
Prazo de Execução inicial	09/2019 a 09/2020	Prazo Transcorrido Geração-Assinatura TED	
Prazo de Execução final	09/2019 a 06/2024		
Prazos Transcorridos Assinatura TED-Conclusão		Nº de Diligências:	15
		Nº de TAs	
Valor inicial	7.935.739,77	Valor final	6.804.279,20
1. Diligência 51 Data: 14/12/2020	Envio de PT fundamentado, para o caso de ampliação de vigência. E no caso de aditivo a obra, requer PT emitido pela unidade e Parecer da Procuradoria.		
2. Diligência 66 Data: 16/03/2021	Para a conclusão da análise do Termo Aditivo ao TED solicitado, bem como da Prestação de Contas do exercício de 2020, solicita-se a seguinte documentação que não foi encaminhada até o momento: Parecer técnico com a justificativa da manutenção do valor do TED; Anexo I do Plano de Trabalho atualizado; Anexo II do Plano de Trabalho atualizado; Confirmação da data final da prorrogação de vigência para o dia 18/08/2021, considerando os valores das parcelas de execução financeira mensais já executadas com relação à previsão do cronograma físico-financeiro a ser encaminhado; Prestação de contas financeira; e Cronograma físico-financeiro do TED.		
3. Diligência 102 Data: 20/04/2021	Solicita-se o envio do Termo Aditivo e Prestação de Contas Parcial		
4. Diligência 123 Data: 04/05/2021	Solicita-se o envio do Termo Aditivo e Prestação de Contas Parcial e o Parecer Jurídico com a aprovação da prorrogação da vigência do contrato com a empresa contratada, pois o mesmo não veio anexo.		
5. Diligência Data: 16/06/2021	Solicita-se o envio da documentação completa e conclusiva acerca do aditivo de valor para que seja realizado o Termo Aditivo e assim a liberação de créditos orçamentários, referentes ao exercício de 2021.		
6. Diligência 170 Data: 09/08/2021	Reitera a Diligência de 16/06/2021		
7. Diligência 185 Data: 02/09/2021	Reitera a Diligência 185.		
8. Diligência 190 Data: 16/09/2021	Reitera a Diligência 185		
9. Diligência 246 Data: 01/12/2021	Solicita-se o envio dos últimos relatórios fotográficos e as últimas medições		
10. Diligência 276 Data: 28/12/2021	Solicita-se o envio dos últimos relatórios fotográficos e as últimas medições, e a solicitação de prorrogação de vigência, tendo em vista que o TED nº 51/2019 tem sua vigência até o dia 18 de janeiro de 2021.		
11. Diligência 18 Data: 31/03/2023	Solicita-se a confirmação que não será necessária a prorrogação da vigência, sendo que não foi recebida manifestação do Iphan em relação a este TED até o momento.		
12. Diligência 25 Data: 06/04/2023	Informa-se que não foi possível acessar os vários documentos que o IPHAN afirma que eles podem ser acessados através da consulta pública do SEI. Solicita-se, que enviem todos os documentos relacionados ao Processo de outra forma.		
13. Diligência 133 Data: 14/11/2023	Solicita-se confirmar se é necessária a prorrogação do TED.		
14. Diligência 41 Data: 13/06/2024	Solicita-se confirmação se o TED será concluído dentro do prazo (18/06/2024) estabelecido no último termo aditivo pactuado		
15. Diligência 45 Data: 09/07/2024	Solicita-se o envio do Relatório Final de Cumprimento do objeto até 18/10/2024		

Tabela 14: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED

Órgão Beneficiado: RS/SC/PR - LANAGRO/ MAPA.	UF: RS		
Descrição: Programa para maximizar a segurança, qualidade e integridade do leite e derivados no Sul do Brasil (RS, SC e PR), com execução de laboratórios			
SE/MJ: 08012.001193/2019-15	Valor atual (R\$): 26.469.989,46	Previsão de Conclusão: 31/03/2025	
Nº do TED/ano:	56/2019	Data de Geração	30/04/2019
Data assinatura TED	29/11/2019	Data Conclusão	
Prazo de Execução inicial	11/2019 a 11/2022	Prazo Transcorrido Geração-Assinatura TED	
Prazo de Execução final	16/02/25		
Prazos Transcorridos Assinatura TED-Conclusão	Obs.: enchente no RS	Nº de Diligências:	14
		Nº de TAs	
Valor inicial	30.512.150,42	Valor final	26.498.181,20
1. Diligência 44 Data: 19/01/21	Solicita preenchimento do anexo - Cronograma físico-financeiro do instrumento		
2. Diligência 87 Data: 01/04/2021	A área técnica solicita esclarecimentos prestação de contas parcial do ano de 2020.		
3. Diligência 92 Data: 12/04/2021	Solicita-se envio das correções apontadas nos documentos da prestação de contas parcial do ano de 2020		
4. Diligência 121 Data: 30/04/2021	Solicita-se complementação e instrução do processo os com documentos/informações		
5. Diligência 124 Data: 05/05/2021	Solicita-se relatório de cumprimento do objeto informações/docs complementares		
6. Diligência 219 Data: 19/10/2021	Solicita-se atualizar a previsão orçamentária conforme a solicitação da troca da ND		
7. Diligência 230 Data: 12/11/2021	Solicita-se realizar análise rigorosa dos documentos técnicos dos quais dependem ações em 2022		
8. Diligência 265 Data: 06/12/2021 Origem	Solicita-se o envio dos últimos relatórios fotográficos e as últimas medições e também a Nota Técnica e o ofício para prosseguimento ao termo Aditivo.		
9. Diligência 85 Data: 27/09/2022	Solicita-se manifestação a respeito da execução do orçamento descentralizado no corrente exercício no escopo do TED. Caso não tenham sido realizados os procedimentos licitatórios, solicitam-se as justificativas bem como se a unidade terá capacidade de executar o orçamento ainda em 2022, e sinalizar o mês de conclusão dos certames.		
10. Diligência 23 Data: 05/04/2023	Solicita-se o Relatório Parcial de cumprimento do objeto e algumas informações complementares		
11. Diligência 91 Data: 07/08/2023	Solicita-se a execução orçamentária do FDD, e informação atualizada quanto a data prevista para emissão de empenho dos valores referentes ao exercício de 2023 no escopo do projeto		
12. Diligência 139 Data: 13/12/2023	Solicitam-se que as alterações sejam bem analisadas para evitar futuros TAs		
13. Diligência 147 Data: 21/12/2023	Execução dos Restos a Pagar - RAP		
14. Diligência 8 Data: 09/02/2024	Solicita-se o Relatório Parcial de cumprimento do objeto e algumas informações complementares		

Tabela 15: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED

Órgão Beneficiado: UNIFESP	UF: SP		
Descrição: Criação do Centro de Estudos da Ordem Econômica (CEOE/Unifesp) através de adaptação de obra iniciada anterior ao TED			
SE/MJ: 08012.003253/2018-45	Valor atual (R\$) 21.243.545,84	Previsão de Conclusão: 30/07/2025	
Nº do TED/ano:	02/2020	Data de Geração	21/12/2018
Data assinatura TED	30/12/2020	Data Conclusão	
Prazo de Execução inicial	30/12/2020 a 30/11/2023	Prazo Transcorrido Geração-Assinatura TED	
Prazo de Execução final			
Prazos Transcorridos Assinatura TED-Conclusão		Nº de Diligências:	12
		Nº de TAs	11
Valor inicial	21.243.545,84	Valor final	
1. Diligência 20 Data: 02/12/2020	Necessidade do encaminhamento de documentos pela Unifesp na fase final para formalização do TED		
2. Diligência 57 Data: 03/12/2020	Solicita-se a atualização do cronograma físico-financeiro conforme o desembolso já realizado e dos meses remanescentes conforme o Plano de Trabalho, ou nova atualização conforme a realidade do TED. Solicita-se o envio do cronograma físico-financeiro conforme modelo anexo.		
3. Diligência 156 Data: 22/07/2021	Solicita-se o envio de Ofício, que deve ser encaminhado pelo responsável pela assinatura do TED, com a atualização do item 11. Plano de Aplicação Consolidado – PAD, do Plano de Trabalho conforme atualização realizada devido à restrição orçamentária sofrida pelo FDD.		
4. Diligência 175 Data: 26/08/2021	Reitera a Diligência 156		
5. Diligência 192 Data: 16/09/2021	Reitera a Diligência 156		
6. Diligência 221 Data: 04/11/2021	Solicitam-se ajustes necessários e novo envio de Ofício com o Cronograma Físico-Orçamentário, inclusive com a informação separada de que o Unifesp arcará com outros custos relacionados ao projeto, como reajuste e reequilíbrio econômico que poderão vir a ser solicitados para efetivação do projeto, conforme compromisso assumido pela Universidade na formalização do TED. Posto isso, solicita-se que seja encaminhado novo Ofício com as alterações e esclarecimentos necessários, para dar prosseguimento à análise técnica.		
7. Diligência 235 Data: 17/11/2021	Solicita-se docs complementares, assim que aprovado a documentação referente ao reequilíbrio financeiro e ao reajuste contratual da obra,		
8. Diligência 56 Data: 18/05/2022	Para a elaboração Parecer de execução anual de 2021, é importante inserir todos os motivos que impactaram o andamento do projeto e fizeram com que a obra, prevista inicialmente para começar em Janeiro de 2021, e após com nova previsão de início para o final de 2021, se ainda não tenha começado. Solicita-se que seja relatado tanto motivos de ordem financeira, como outros fatores para que fique documentado e justificado o atraso no início da obra.		
9. Diligência 9 Data: 01/03/2023	Solicita-se o Relatório Parcial de Cumprimento do Objeto - Ano 2022 e planejamento quanto à execução orçamentária e financeira - 2023/2024		
10. Diligência 59 Data: 08/05/2023	Atendendo a solicitação de dilação de prazo para entrega da documentação solicitada, fica pactuado mais 5 dias úteis		
11. Diligência 77 Data: 05/07/2023	Solicitam-se Informações complementares		
12. Diligência 95 Data: 14/08/2023	Solicita-se que encaminhem todos os outros Termos Aditivos (Total de 11 Termos Aditivos) referentes a esse Contrato para análise.		
Obs.:14/10/24	Reabertura do processo na unidade		

Tabela 16: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED

Órgão Beneficiado: IPHAN	UF: BA
Descrição: Restauração integral do Casarão sede da Filarmônica Terpsícore Popular, inclusive acervo de bens móveis e integrados, contemplando: acessibilidade infraestrutura, na cidade de Maragojipe.	
SE/MJ: 08000.012659/2019-39	Valor atual (R\$) 4.407.478,61
Previsão de Conclusão: 06/08/2024	
Nº do TED/ano:	12/2019
Data assinatura TED	19/06/19
Prazo de Execução inicial	10 meses
Prazo de Execução final	07/19 a 12/20 (24 meses)
Prazos Transcorridos Assinatura TED- Conclusão	5 anos, 2 meses e 4 dias
	Data de Geração
	08/04/19
	Data Conclusão
	Prazo Transcorrido Geração-Assinatura TED
	2 meses e 11 dias
Nº de Diligências:	13
Nº de TAs	
Valor inicial	Valor final
4.116.526,67	4.407.478,61 (7%)
1. Diligência 56 Data: 14/12/2020	Solicita-se PT fundamentando a ampliação da vigência.
2. Diligência 49 Data: 22/02/2021	Solicita-se complementação de docs da Prestação de Contas Parcial.
3. Diligência 168 Data: 09/08/2021	PT preditivo e com justificativa para uso do saldo e o envio de nova solicitação de prazo
4. Diligência 197 Data: 24/09/2021	Reitera-se a necessidade de encaminhar c/ 30 dias de antecedência a solicitação para alterar orçamento.
5. Diligência 229 Data: 12/11/2021	Reitera Diligência 197
6. Diligência 251 Data: 02/12/2021	Solicita relatórios fotográficos e as últimas medições
7. Diligência 43 Data: 03/05/2022	Alerta que os pagamentos devem ser realizados durante a vigência do TED e solicita avaliação quanto ao término da obra.
8. Diligência 58 Data: 23/05/2022	Solicita docs para análise do cumprimento do objeto
9. Reiteração da Diligência 9 Data: 03/02/2023	Solicita-se docs faltantes do Relatório Final do Cumprimento do objeto
10. Reiteração da Diligência 33 Data: 01/09/2023	Solicita-se docs faltantes do Relatório Final do Cumprimento do objeto
11. Reiteração da Diligência 34 Data: 01/09/2023	
12. Diligência 105 Data: 11/09/2023	Solicita-se docs faltantes do Relatório Final do Cumprimento do objeto
13. Diligência 113 Data: 04/10/2023	Solicita reenvio do Termo de recebimento definitivo com a pág. que contenha a assinatura do responsável.

Tabela 17: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED

Órgão Beneficiado: IPHAN	UF: BA		
Descrição: Restaurar os azulejos do Claustro da Igreja e Convento de São Francisco, em Salvador.			
SE/MJ: 08012.003247/2018-98	Valor atual (R\$) 4.167.304,01	Previsão de Conclusão: 25/06/2024	
Nº do TED/ano:	48/2019	Data de Geração	21/12/2018
Data assinatura TED	28/08/2019	Data Conclusão	03/07/2024
Prazo de Execução inicial	09/2019 a 03/2021	Prazo Transcorrido Geração-Assinatura TED	
Prazo de Execução final	09/2019 a 02/2023		
Prazos Transcorridos Assinatura TED-Conclusão		Nº de Diligências:	11
		Nº de TAs	3
Valor inicial	4.147.372,51	Valor final	4.167.304,01
1. Diligência 12 Data: 03/12/2020	Solicita-se complementação de docs e esclarecimentos e o Plano de Trabalho		
2. Diligência 31 Data: 14/12/2020	Solicita-se envio de PT fundamentado, para o caso de ampliação de vigência. E no caso de aditivo a obra, requer PT emitido pela unidade e Parecer da Procuradoria.		
3. Diligência 65 Data: 28/12/2020	Solicita-se o envio dos documentos: Planilha Orçamentária do Aditivo, Memória de Cálculo do Aditivo, e o Relatório de Procedimentos de Restauro.		
4. Diligência 1 Data: 04/01/2021	Solicita-se docs complementares e esclarecimentos		
5. Diligência 32 Data: 14/01/2021	Solicitam-se esclarecimentos sobre a previsão dos serviços		
6. Diligência 63 Data: 15/03/2021	Solicitam-se esclarecimentos sobre o objeto do projeto		
7. Diligência 152 Data: 13/07/2021	Aponta-se equívoco no envio da documentação		
8. Diligência 250 Data: 02/12/2021	Solicita-se o envio dos últimos relatórios fotográficos e as últimas medições referentes ao TED		
9. Diligência 76 Data: 31/08/2022	Não foi possível o acesso aos documentos no sitio eletrônico		
10. Diligência 134 Data: 14/11/2023	Documentos de prestação de contas foram inseridos em processo errado		
11. Diligência 141 Data: 15/12/2023	Solicita-se o envio do Relatório Final de Cumprimento do objeto e docs complementares		

Tabela 18: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED

Órgão Beneficiado: IPHAN		UF: SC	
Descrição: Projeto de Restauração e Intervenção: Clube Congresso Lagunense			
SE/MJ: 08000.012744/2019-05	Valor atual (R\$): 1.382.700,10	Previsão de Conclusão: 29/05/2024	
Nº do TED/ano:	45/2019	Data de Geração	08/04/2019
Data assinatura TED	20/05/2021	Data Conclusão	13/06/2024
Prazo de Execução inicial	08/2019 a 08/2020	Prazo Transcorrido Geração-Assinatura TED	
Prazo de Execução final	02/2020 a 07/2021		
Prazos Transcorridos Assinatura TED-Conclusão		Nº de Diligências:	12
		Nº de TAs	5
Valor inicial	1.247.780,84	Valor final	1.378.313,19
1. Diligência 53 Data: 14/12/2020	Informa sobre o parecer que rege a solicitação de aditivos		
2. Diligência 90 Data: 06/04/2021	Solicita-se que seja encaminhada a documentação que não foi encaminhada até o momento		
3. Diligência 120 Data: 30/04/2021	Prestação de Contas Parcial solicita-se documentação que não foi encaminhada até o momento		
4. Diligência 132 Data: 19/05/2021	Solicitam-se esclarecimentos e docs complementares para concluir a análise do Termo Aditivo		
5. Diligência 135 Data: 19/05/2021	Solicita docs complementares para o TA.		
6. Diligência 136 Data: 19/05/2021	Solicitam-se adequações de docs encaminhados		
7. Diligência 148 Data: 05/07/2021	Solicita-se a correção de valores.		
8. Diligência 218 Data: 18/10/2021	Solicita-se a avaliação do andamento da obra, uma vez que a vigência do TED encerra em 17/11/21.		
9. Diligência 10 Data: 14/01/2022	Solicita-se o envio do Relatório Final do Cumprimento do objeto e Docs complementares		
10. Diligência 47 Data: 03/05/2022	Reitera a Diligência 10		
11. Diligência 19 Data: 03/04/2023	Solicita-se o envio dos Docs complementares tendo em vista a finalização do TED		
12. Diligência 102 Data: 01/09/2023	Solicita-se justificativa para a diferença de valores verificada nas planilhas.		

Tabela 19: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED			
Órgão Beneficiado: IPHAN			UF: BA
Descrição: Restauração e implantação da Biblioteca Anísio Teixeira, no município de Salvador, Bahia.			
SE/MJ: 08000.012766/2019-67	Valor atual (R\$) 10.032.744, 55	Previsão de Conclusão: 30/06/2025	
Nº do TED/ano:	16/2019	Data de Geração	08/04/2019
Data assinatura TED	08/07/2019	Data Conclusão	13/06/24
Prazo de Execução inicial	07/2019 a 04/2020	Prazo Transcorrido Geração-Assinatura TED	
Prazo de Execução final	07/2019 a 02/2023		
Prazos Transcorridos Assinatura TED-Conclusão		Nº de Diligências:	16
		Nº de TAs	7
Valor inicial	10.479.662,04	Valor final	10.032.744,55
1. Diligência 46 Data: 14/12/2020	Informa sobre o parecer que rege a solicitação de aditivos		
2. Diligência 64 Data: 16/03/2021	Esclarecimentos e docs complementares para concluir a análise do Termo Aditivo		
3. Diligência 79 Data: 01/04/2021	Reitera a diligência 64		
4. Diligência 103 Data: 20/04/2021	Reitera novamente a diligência 64		
5. Diligência 122 Data: 04/05/2021	Esclarecer dúvidas e/ou correção quanto às informações constantes na documentação enviada e envio de ofício faltante		
6. Diligência 140 Data: 17/06/2021	Aguardo do envio do restante das informações.		
7. Diligência 184 Data: 02/09/2021	Reitera a Diligência 140		
8. Diligência 189 Data: 16/09/2021	Reitera a Diligência 140		
9. Diligência 200 Data: 04/10/2021	Dêem a concordância nos valores previstos no quadro orçamentário, para dar prosseguimento na celebração do Termo Aditivo.		
10. Diligência 206 Data: 08/10/2021	Informações solicitadas		
11. Diligência 245 Data: 01/12/2021	Solicita: - últimos relatórios fotográficos e as últimas medições; - cronograma de desembolso atualizado; e -esclarecimentos sobre o não cumprimento do cronograma físico-financeiro		
12. Diligência 48 Data: 03/05/2022	Solicita avaliação sobre a execução da obra, pois a vigência do TED em tela finda em 15/06/22 .		
13. Diligência 61 Data: 09/06/2022	Solicita a avaliação Jurídico-Formal do Termo Aditivo		
14. Diligência 84 Data: 27/09/2022	Solicita manifestação a respeito da execução do orçamento descentralizado no corrente exercício		
15. Diligência 57 Data: 04/05/2023	Solicita confirmação que não haverá necessidade de prorrogação do prazo do instrumento.		
16. Diligência 75 Data: 29/06/2023	Solicita Relatório Final do Cumprimento do Objeto e docs		

Tabela 20: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED

Órgão Beneficiado: IPHAN	UF: SC		
Descrição: Obra de restauração e adequação da Escola Urbana de Timbó			
SE/MJ: 08000.012689/2019-45	Valor atual (R\$) 1.101.915,34	Previsão de Conclusão: 29/05/2024	
Nº do TED/ano:	34/2019	Data de Geração	08/04/2019
Data assinatura TED	29/07/2019	Data Conclusão	13/06/2024
Prazo de Execução inicial	07/2019 a 02/2020	Prazo Transcorrido Geração-Assinatura TED	
Prazo de Execução final	07/2019 a 12/2022		
Prazos Transcorridos Assinatura TED-Conclusão		Nº de Diligências:	11
		Nº de TAs	4
Valor inicial	1.107.341,27	Valor final	1.101.915,34
1. Diligência 11 Data: 02/12/2020	- atualizar o Cronograma de desembolso - correção da planilha de previsão orçamentária - questionamentos sobre alterações do PT solicitadas		
2. Diligência 25 Data: 11/12/2020	Para aprovar valores remanescentes dos instrumentos é requerida a comprovação da necessidade do recurso orçamentário, submetida à análise.		
3. Diligência 26 Data: 14/12/2020	Envio de PT fundamentado, para o caso de ampliação de vigência. E no caso de aditivo a obra, requer PT emitido pela unidade e Parecer da Procuradoria.		
4. Diligência 59 Data: 17/12/2020	Solicita esclarecimentos sobre recursos após a assinatura o 1º termo aditivo		
5. Diligência 24 Data: 08/01/2021	Docs complementares para formalizar o Termo Aditivo		
6. Diligência 137 Data: 25/05/2021	Solicita com urgência, pelo fim da vigência do TED em 05/06/21, o envio do Plano de Trabalho- Anexos I e II atualizados e o Cronograma Físico - Financeiro atualizado.		
7. Diligência 217 Data: 18/10/2021	Solicita avaliação sobre a necessidade de nova prorrogação de vigência, que finda em 02/12/21 e há saldo de RAP de, 51,11% do valor do TED.		
8. Diligência 232 Data: 12/11/2021	Solicita esclarecimentos quanto à alteração do cronograma físico		
9. Diligência 262 Data: 06/12/2021	Solicita dados complementares: - últimos relatórios fotográficos e as últimas medições; - cronograma de desembolso atualizado -esclarecimentos sobre o não cumprimento do cronograma físico-financeiro		
10. Diligência 50 Data: 03/05/2022	Solicita avaliação sobre a execução da obra, pois a vigência do TED em tela finda em 01/06/22.		
11. Diligência 98 Data: 22/12/2022	Solicita: Relatório Final do Cumprimento do Objeto e docs complementares		

Tabela 21: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED

Órgão Beneficiado: IPHAN	UF: SC		
Descrição: Projeto de Restauração do Complexo Ferroviário de Laguna			
SE/MJ: 08000.012745/2019-41	Valor atual (R\$) 3.059.868,16	Previsão de Conclusão: 29/05/2024	
Nº do TED/ano:	41/2019	Data de Geração	08/04/2019
Data assinatura TED	02/08/2019	Data Conclusão	23/05/24
Prazo de Execução inicial	08/2019 a 07/2020	Prazo Transcorrido Geração-Assinatura TED	
Prazo de Execução final		Nº de Diligências:	15
Prazos Transcorridos Assinatura TED-Conclusão		Nº de TAs	
Valor inicial	3.168.359,69	Valor final	3.059.855,58
1. Diligência 44 Data: 14/12/2020	Envio de PT fundamentado, para o caso de ampliação de vigência. E no caso de aditivo a obra, requer PT emitido pela unidade e Parecer da Procuradoria.		
2. Diligência 60 Data: 12/03/2021	Esclarecimentos e docs complementares para concluir a análise do Termo Aditivo		
3. Diligência 82 Data: 01/04/2021	Docs complementares para análise do TA e a Prestação de Contas do ano 2020.		
4. Diligência 96 Data: 16/04/2021	Esclarecimento quanto ao valor do 1º aditivo e documentação comprobatória		
5. Diligência 97 Data: 19/04/2021	Esclarecer a planilha de orçamento		
6. Diligência 131 Data: 02/12/2021	Reitera a diligência 97		
7. Diligência 141 Data: 21/06/2021	Reitera pendências da diligência 97		
8. Diligência 144 Data: 25/06/2021	Esclarecimento das divergências entre os valores apresentados		
9. Diligência 149 Data: 06/07/2021	Reitera a diligência 144		
10. Diligência 169 Data: 09/08/2021	Reitera a diligência 144		
11. Diligência 171 Data: 12/08/2021	Esclarecimento da divergência entre os valores apresentados		
12. Diligência 174 Data: 17/08/2021	Envio do restante da documentação para análise da área técnica		
13. Diligência 11 Data: 14/01/2022	Avaliação do andamento da obra a vigência do TED encerra em 22/03/22. Alerta que os pagamentos devem ser realizados durante a vigência do TED		
14. Diligência 79 Data: 22/09/2022	Solicita envio do Relatório Final do Cumprimento do objeto		
15. Diligência 177 Data: 11/10/2023	Solicita docs complementares do Relatório Final do Cumprimento do objeto		

Tabela 22: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED

Órgão Beneficiado: IPHAN		UF: SC
Descrição: Restauração do conjunto ferroviário de Marcílio Dias, composto por três edificações, localizado em Canoinhas.		
SE/MJ: 08000.012748/2019-85	Valor atual (R\$) 2.524.948,76	Previsão de Conclusão: 05/02/2024
Nº do TED/ano:	11/2019	Data de Geração
Data assinatura TED	26/06/19	Data Conclusão
Prazo de Execução inicial	06/2019 a 05/2020	Prazo Transcorrido Geração-Assinatura TED
Prazo de Execução final	04/01/24	
Prazos Transcorridos Assinatura TED- Conclusão		Nº de Diligências:
		Nº de TAs
Valor inicial	2.389.883,89	Valor final
1. Diligência 10 Data: 03/12/2020	Erro da planilha orçamentária	
2. Diligência 28 Data: 03/12/2020	Envio de PT fundamentado, para o caso de ampliação de vigência. E no caso de aditivo a obra, requer PT emitido pela unidade e Parecer da Procuradoria.	
3. Diligência 266 Data: 13/12/2021	Solicita o Relatório Final de Cumprimento do objeto c/ prazo de 120 dias.	
4. Diligência 8 Data: 14/01/2022	Avaliação do andamento da obra a vigência do TED encerra em 20 /02/22. Alerta que os pagamentos devem ser realizados durante a vigência do TED	
5. Diligência 44 Data: 03/05/2022	Solicita o Relatório Final do Cumprimento do objeto	
6. Reiteração de Diligência 39 Data: 22/12/2022		
7. Diligência 58 Data: 08/05/2023	Solicita envio de documentos	
8. Diligência 76 Data: 04/07/2023	Esclarecer dúvidas quanto à documentação enviada sobre o Relatório Final do Cumprimento do objeto	

Tabela 23: Diligências realizadas por Termo de Execução Descentralizada - TED			
Órgão Beneficiado: Arquivo Nacional			UF: RJ
Descrição: Instalar sistema de combate a incêndios e pânico na Sede do Arquivo Nacional/Rio de Janeiro -			
SE/MJ: 08012.003236/2018-16	Valor atual (R\$): 8.541.067,67	Previsão de Conclusão: 02/02/2024	
Nº do TED/ano:	08/2019	Data de Geração	21/12/18
Data assinatura TED	07/06/19	Data Conclusão	27/02/24
Prazo de Execução inicial	24 meses (07/19 a 12/20)	Prazo Transcorrido Geração-Assinatura TED	4 meses e 16 dias
Prazo de Execução final			
Prazos Transcorridos Assinatura TED- Conclusão	4 anos, 8 meses e 20 dias	Nº de Diligências:	12
		Nº de TAs	
Valor inicial	7.875.394,00	Valor final	8.541.067,67
1. Diligência 43 Data: 14/12/2020	Envio de PT fundamentado, para o caso de ampliação de vigência. E no caso de aditivo a obra, requer PT emitido pela unidade e Parecer da Procuradoria.		
2. Diligência 78 Data: 01/04/2021	Informações complementares: Justificativa para etapas do cronograma físico do TED; O % de execução de cada etapa, como também da totalidade da obra.		
3. Diligência 101 Data: 20/04/2021	Reitera Diligência 78		
4. Diligência 110 Data: 26/04/2021	O cronograma físico encerra em 11/21 e a vigência do TED encerra em 07/06/21. Solicita urgência no envio dos docs para aditivar o prazo.		
5. Diligência 126 Data: 10/05/2021	- Adequações de docs encaminhados - Adequar o cronograma físico a vigência do TED		
6. Diligência 128 Data: 19/05/2021	Esclarecimentos complementares para analisar o 2º Termo Aditivo		
7. Diligência 242 Data: 30/11/2021	Últimos relatórios fotográficos e as últimas medições referentes ao TED 08/19.		
8. Diligência 53 Data: 03/05/2022	Alerta que os pagamentos devem ser realizados durante a vigência do TED e solicita avaliação quanto ao término da obra.		
9. Diligência 91 Data: 14/11/2022	Solicita o Relatório Final de Cumprimento do objeto c/ prazo de 120 dias.		
10. Reiteração de Diligência 91 Data: 18/01/2023			
11. Diligência 107 Data: 27/09/2023	Docs faltantes do Relatório Final do Cumprimento do objeto		
12. Diligência 111 Data: 03/10/2023	Esclarecer dúvidas quanto a documentação enviada		

7. Produto 3.3: Principais resultados alcançados com as ações e diligências

Com a finalidade de verificar em que medida as diligências praticadas foram suficiente/adequados a garantir o interesse público; o cumprimento da legislação atinente; a economicidade do empreendimento; o atendimento às especificações técnicas; a conclusão do empreendimento em prazo razoável e a mitigação dos riscos associados.

Foram analisadas as ações de diligência de 21 processos iniciados entre os anos de 2018 e 2019, desses 13 estão em andamento e 8 finalizados inclusive com prestação de contas.

Consolidados os achados, a equipe de gestão e fiscalização do DPPDD açãoou o executor para cada uma das questões de inconformidade.

Em uma análise mais abrangente pode-se considerar que os projetos concluídos e/ou em andamento cumpriram e/ou estão atendendo as demandas das diligências, em linhas gerais avaliaram-se os seguintes aspectos:

a) Interesse público

Os atos de gestão relacionados a garantia de atendimento do interesse público foram contemplados, a conveniência da realização da obra sob análise de adequação e suficiência foi resguardado na execução contratual.

b) Atendimento às especificações técnicas

A equipe de gestão e fiscalização de contratos do DPPDD atuou no sentido de cobrar justificativas e/ou providências em serviços que poderiam apresentar falhas visíveis ou alterações de projetos sem respaldo técnico.

c) Prazo de execução

As alterações realizadas nos cronogramas foram adequadamente formalizadas mediante aditivos. Não foi detectada dentre as tarefas componentes do “caminho crítico” e sequenciais as em execução que tivessem algum embaraço que demandassem atuação enérgica da fiscalização. Porém, nenhum TED teve uma previsibilidade adequada no planejamento de seu prazo de execução, mesmo descontando-se o período da pandemia. Os TEDs geraram muitos Temos Aditivos.

d) Economicidade

Quanto a economicidade os valores aditivados ficaram dentro das previsões legais, porém ao considerar as situações de valores aditivados pelo prolongamento das obras, pode-se considerar que a economicidade fica prejudicada pela deficiência de previsibilidade no cronograma físico da obra.

e) Mitigação dos riscos

Não foram identificadas situações relacionadas diretamente a conclusão a bom termo do objeto do contrato, com potencial de trazer prejuízo ao ente contratante ou à população.

f) Cumprimento da legislação atinente

Não foram identificadas ações ou omissões dos gestores do contrato que afrontassem a legislação aplicável.

8. Arcabouço legal

8.1 Legislação Básica

Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

Lei 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.

Lei nº 7.347 de 24 de julho de 1985. Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico (VETADO) e dá outras providências.

Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999. Regulamenta a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

8.2 Legislação Aplicável e Histórico da Contratação

O sucesso da gestão de contratos depende, além do comprometimento e conhecimento técnico do objeto contratado, da atuação dos profissionais pautada na legislação que rege o objeto da contratação.

As normas abaixo citadas, não esgotam a normatização pertinente ao tema, motivo pelo qual o gestor poderá utilizar outras fontes de consulta:

- a) Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021 ([link](#)), conforme o fundamento da contratação;
- b) Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993 ([link](#)), conforme o fundamento da contratação;
- c) Lei n. 10.520, de 17 de julho de 2002 ([link](#)), conforme o fundamento da contratação;
- d) Lei n. 13.709/2018, de 14 de agosto de 2018 ([link](#));
- e) Decreto n. 7.892, de 23 de janeiro de 2013 ([link](#));
- f) Decreto n. 10.024, de 20 de setembro de 2019 ([link](#));
- g) Decreto n. 11.246, de 27 de outubro de 2022 ([link](#));
- h) Decreto n. 11.462, de 31 de março de 2023 ([link](#));
- i) Resolução CNJ n. 363, de 12 de janeiro de 2021 ([link](#));
- j) Resolução CNJ n. 468, de 15 de julho de 2022 ([link](#));
- k) Resolução CNJ n. 497, de 14 de abril de 2023 ([link](#));
- l) Resolução STJ/GP n. 9 de 2 de agosto de 2017 ([link](#));
- m) Resolução STJ/GP n. 5 de 28 de fevereiro de 2023 [link](#));

- n) Instrução Normativa SEGES/ME n. 5 de 26 de maio de 2017 ([link](#));
- o) Instrução Normativa SGD/ME n. 1 de 4 de abril de 2019 ([link](#));
- p) Instrução Normativa SGD/ME n. 94 de 23 de dezembro de 2022 ([link](#));
- q) Instrução Normativa STJ/GDG n. 5 de 25 de janeiro de 2019 ([link](#));
- r) Instrução Normativa STJ/GDG n. 13 de 12 de novembro de 2020 ([link](#))
- s) Instrução Normativa STJ/GDG n. 14 de 12 de novembro de 2020 ([link](#));
- t) Instrução Normativa STJ/GDG n. 10 de 28 de abril de 2022 ([link](#));
- u) Instrução Normativa STJ/GDG n. 4 de 13 de fevereiro de 2023 ([link](#)):
- v) Instrução Normativa STJ/GDG n. 7 de 15 de março de 2023 ([link](#)):
- w) Instrução Normativa STJ/GDG n. 10 de 27 de abril de 2023 ([link](#));
- x) Portaria GM/MP n. 424 de 7 de setembro de 2017 ([link](#));
- y) Portaria SEGES/ME 8.678 de 19 de julho de 2021 ([link](#));

Referências

- Almeida, C. W. L. de. Fiscalização contratual: “calcanhar de aquiles” da execução dos contratos administrativos. Revista do Tribunal de Contas da União, v. 114, p. 53–62, 2009.
- Brasil, 2016a. Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33947/8/Instrucao%20Normativa%20Conjunta%20MP-CGU%2001-2016.pdf>. Acesso em: 20 out. 2024.
- Brasil, 2017b - Portaria nº 367, de 20 de dezembro de 2017. Regulamento para Inspeção Acreditada de Empreendimentos de Infraestrutura. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/legislacao/rtac/pdf/RTAC002485.pdf>. Acesso em: 20 out. 2024.
- Brasil, 2021. Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021. Estabelece regras e critérios para elaboração do orçamento de referência de obras e serviços de engenharia, contratados e executados com recursos dos orçamentos da União, e dá outras providências. Disponível em:
- Brasil. Decreto n 7.983/2013.
http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/DEC%207.983-2013?OpenDocument. Acesso em: 20 out. 2024.
- Brasil. Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 20 out. 2024.
- Brasil. Lei nº 12.462 de 4 de agosto de 2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm. Acesso em: 20 out. 2024.
- Brasil. Lei nº 4.320 de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm#:~:text=LEI%20No%204.320%2C%20DE%20MAR%C3%87O%20DE%201964&text=Estatui%20Normas%20Gerais

[%20de%20Direito,Munic%C3%ADpios%20e%20do%20Distrito%20Federal](#). . Acesso em: 20 out. 2024.

Brasil. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno – SFC. Diretoria de Governança e Gestão Coordenação-Geral de Auditoria de Obras - Manual de Auditoria de Obras Públicas Parte I Processo de Trabalho e Gestão Paradigma. 2018. Disponível em:

https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/44975/5/Manual_de_Auditoria_de_Obras_Publicas.pdf. Acesso em: 20 out. 2024.

Brasil. TCU, Ac 2622/2013-Plenário (Itens 87 e 88 do relatório)).Adoção de valores referenciais de taxas de benefício e despesas indiretas - BDI para diferentes tipos de obras e serviços de engenharia e para itens específicos para a aquisição de produtos. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2622%2520ANOACORDAO%253A2013%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0. Acesso em: 20 out. 2024.

Brasil. TCU, Ac 1510/2013-Plenário. Disponível em:

<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/1510%252F2013/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0>. Acesso em: 20 out. 2024.

Cabral, S. Reconciling conflicting policy objectives in public contracting: The enabling role of capabilities. *Journal of Management Studies*, v. 54, n. 6, p. 823-853, 2017.

Carmo, L. U. do. Contratos de construção de grandes obras. 2012. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2012.

Doni, N. The importance of reputation in awarding public contracts. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Wiley Online Library, v. 77, n. 4, p. 401–429, 2006.

Fiuza, E. P. S. Licitações e governança de contratos: a visão dos economistas. In: Salgado, L. H.; Fiuza, E. P. S. (Org.). Marcos regulatórios no Brasil: é tempo de rever regras? p. 239-274. 2009.

Furtado, M. R. et al. Gestão de contratos de terceirização na administração pública: Teoria e prática. 7 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

Hammer, M. O que é gestão de processos de negócios? In: Brocke, J. V.; Rosemann, M. Manual de BPM: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, p. 3-16, 2013.

Lima, I. M. A. 2024. Causas que conduzem à judicialização de contratos de obras e serviços de engenharia de infraestrutura: o estudo do caso da INFRAERO. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7874/1/Dissertacao%20%20Mestrado%20Izabel%20Martins%20A%20Lima.pdf>. Acesso em 10 out. 2024.

Limberger, T; Teixeira, A. V. Transparency mechanisms and management of public contracts in Brazil: Three case studies on the Federal Public Administration. *Revista Quaestio Iuris*, v. 9, n. 2, p. 959- 979, 2016.

Macho-Stadler, I.; Pérez-Castrillo, J. D. An introduction to the economics of information: incentives and contracts. New York: Oxford University Press, 2009.

Meirelles, H. Direito administrativo brasileiro. São Paulo, SP: Malheiros Editores, 2012.

Nogueira, S. L. et al. Diagnóstico e proposição de melhorias na gestão de contratos de uma empresa de transporte. *Sistemas & Gestão*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 350-365, set. 2012.

- Paim, R. et al. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- Pereira, A. C. M., Rio de Janeiro, 2014. PRADO, A. S.; JASPER, F. N. H. A evolução de paradigmas nas investigações de. Revista da UNIFA, p. 37-42, 2015.
- Prado, A. S.; Jasper, F. N. H. A evolução de paradigmas nas investigações de. Revista da UNIFA, p. 37-42, 2015
- Sampaio, P.; Araujo, T. Previsibilidade ou resiliência? Notas sobre a repartição de riscos em contratos administrativos. Procuradoria do Estado do Rio de Janeiro, 2014.
- Silva, A. S.; Fonseca, A. C. P. D. Controle gerencial por meio do benchmarking: o caso de uma organização de ciência e tecnologia da Marinha do Brasil. Revista Contabilidade Vista & Revista, v. 20, n. 2, p. 65-98, 2009.
- Silva, C. A. A contratação de serviços complexos pela administração pública. Revista Jurídica da Procuradoria Geral do Estado do Paraná, n. 2, p. 49–72, 2011.
- Ture, V. S. Propostas se Melhorias na Gestão de Contratos da Universidade Federal de São Carlos por Meio da Gestão por Processos. Revista do Serviço Público (RSP), Brasília 73(3) 532–552 jul/set 2022. Disponível em: <file:///C:/Users/sarab/Downloads/4686-Texto%20do%20Artigo-25510-1-10-20220928.pdf>. Acesso em: 20 out. 2024.
- Williamson, O. E. Transaction cost economics and organization theory. Industrial and corporate change, Oxford University Press, v. 2, n. 2, p. 107–156, 1993.