

# INDÚSTRIA DOS CLAIMS

Quando o “legado” acaba “largado”:  
razões das paralisações de Obras Públicas

- Rafael C. **Di Bello**
- **Victor Hugo M. Ribeiro**
- Rafael **Martins** Gomes
- David C. R. P. **Grubba**
- **Celso** Bernardes Silva.

Auditores Federais de  
Controle Externo  
Especialistas Auditoria de Obras  
Públicas, desde 2008  
**24 de novembro de 2020**





INTRODUÇÃO

# Introdução

- O que **significa** “CLAIM” ?
- 1º) Etimologia: **Clamor** (latim, sec. XIV) = brado, rogo, súplica, **queixa**.  
(obs.: “Clamoso” = **barulhento**)
- 2º) Definições dicionários Cambridge, Longman, Oxford, Google:
- “**dizer** que algo é verdade ou é um fato, embora você **não possa provar** e outras pessoas **possam não acreditar**” (algo “**contestado** ou em dúvida”).
- “é um **pedido por escrito** a uma organização para **lhe pagar** uma quantia que **você acredita** que ela **lhe deve**”

# Introdução

- O que significa “**CLAIM**”?
- 3º) “**CLAIMANT**” = **reivindicador**
- 4º) A História nos ensina, desde **tempos bíblicos...**

“O que **primeiro** começa o seu **pleito** parece justo; até que vem o outro e o **examina**. (Provérbios 18:17)

O QUE É A

**INDÚSTRIA  
DO CLAIMS**



# Introdução

- “**Indústria** dos **CLAIMS**” nas obras públicas?
- É o **abuso** da reclamação formal (pedidos escritos), contendo excessos de **pretensão** associada a alegado direito;
- Sendo um suposto direito, deve ser sempre **examinado** de forma **muito criteriosa** (à luz da **Lei**, do **Contrato** e da **Jurisprudência**);
- Assim, se espera que o “Claim” seja **Exceção**, e não regra;
- Deve manter o **equilíbrio** entre as partes, estabelecido na **licitação**. Pode originar tanto da parte **contratada** quanto da **contratante**.

# Introdução

- “Indústria dos **CLAIMS**” nas obras públicas?
- Ideia dos 3 “departamentos” dessa “Indústria”:
  - (1) Claims em contextos de **Corrupção**;
  - (2) Claims em contextos idôneos, mas **incabíveis** legal/tecnicamente;
  - (3) Claims **pertinentes**, a serem examinados e aprovados conforme **a Lei**.
- Esta apresentação dará enfoque ao primeiro e ao segundo casos.



# OPERAÇÃO LAVA JATO

# Entenda o caso

Fonte: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso>

---

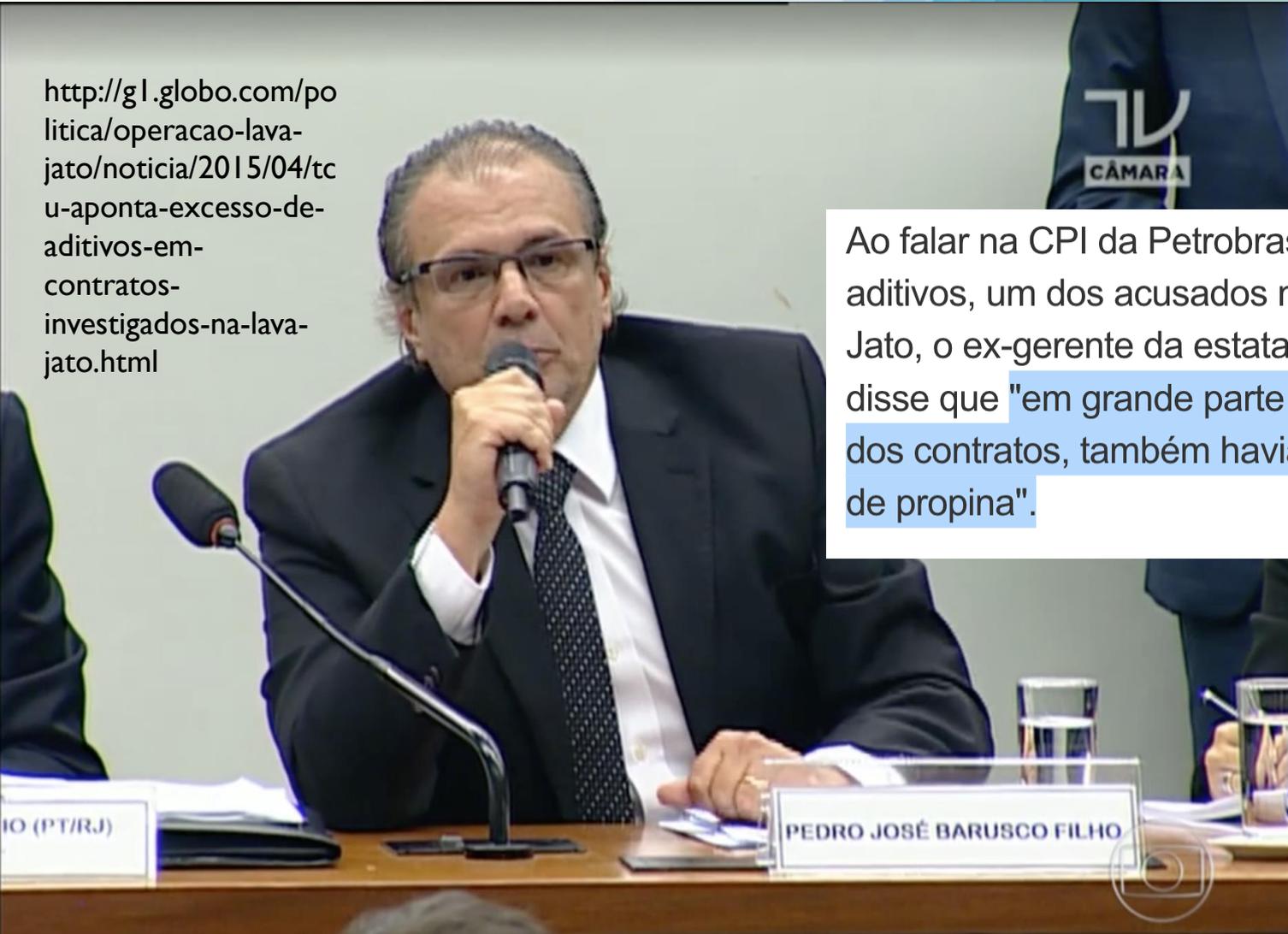
A **Operação Lava Jato** é a maior iniciativa de combate a corrupção e lavagem de dinheiro da história do Brasil. Iniciada em março de 2014, perante a Justiça Federal em Curitiba, a investigação já apresentou resultados eficientes, com a prisão e a responsabilização de pessoas de grande expressividade política e econômica, e recuperação de valores recordes para os cofres públicos. O caso se expandiu e, hoje, além de desvios apurados em contratos com a Petrobras, avança em diversas frentes tanto em outros órgãos federais, quanto em contratos irregulares celebrados com governos estaduais.

(...)

**Funcionários da Petrobras** – As empresas precisavam garantir que apenas aquelas do cartel fossem convidadas para as licitações. Por isso, era conveniente cooptar agentes públicos. Os funcionários não só se omitiam em relação ao cartel, do qual tinham conhecimento, mas o favoreciam, restringindo convidados e incluindo a ganhadora dentre as participantes, em um jogo de cartas marcadas. Segundo levantamentos da Petrobras, eram feitas negociações diretas injustificadas, celebravam-se aditivos desnecessários e com preços excessivos, aceleravam-se contratações com supressão de etapas relevantes e vazavam informações sigilosas, entre outras irregularidades.



<http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2015/04/tcu-aponta-excesso-de-aditivos-em-contratos-investigados-na-lava-jato.html>



Ao falar na CPI da Petrobras sobre os aditivos, um dos acusados na Operação Lava Jato, o ex-gerente da estatal Pedro Barusco, disse que "em grande parte deles, a exemplo dos contratos, também havia um percentual de propina".

# Introdução

- Em 20/4/2015: Após o início da Operação Lava Jato (março/2014)
- <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2015/04/tcu-aponta-excesso-de-aditivos-em-contratos-investigados-na-lava-jato.html>
- refinaria **Abreu e Lima** (PE): um aditivo aumentou o valor do contrato em **568% a mais** do valor inicial.
- gasoduto **Coari-Manaus**, que teve aditivos **84% acima** do contratado.
- **Comperj**: seu orçamento, em **2008**, era de US\$ 8,4 bilhões (R\$ **45,5 bilhões**). Em 2015 o custo já tinha aumentado **quase quatro vezes**: US\$ 30,5 bilhões (R\$ **165,3 bilhões**). Cotação atual R\$ 5,42/US\$

# Introdução

- **2015:** <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2015/04/tcu-aponta-excesso-de-aditivos-em-contratos-investigados-na-lava-jato.html>





celebração de contratações diretas

de cerca de

**RS 7,6 bilhões,**

sob a justificativa de

exiguidade de prazo

para a realização

de certame licitatório,

que culminaram em posteriores

prorrogações contratuais;

**falta de tempo  
para licitações  
e possibilidade  
de atraso no  
cronograma da obra**

IX.1.5 existência de esta parceria petroquímicas não se...  
IX.1.8 avaliação prévia...  
IX.1.9 exiguidade de prorrogações...  
IX.1.10...  
Deter...  
TCU, q...  
sobre i...  
áreas d...  
realiza...  
IX.3.1 expectativa atualizada dos investimentos necessários para o Programa Comperj, incluindo Trem 1, Trem 2, Parque Petroquímico e UPGN Rota 3, destacando a participação de capital de terceiros e os investimentos diretos da Petrobras, e contemplando... ou margens de variação de custos;  
IX.3.2 total de investimentos já comprometidos (licitados e/ou contratos) do Programa Comperj, incluindo Trem 1, Trem 2, Parque Petroquímico e UPGN Rota 3;  
IX.3.3 total de investimentos já realizados (pagos) com a implantação do Programa Comperj, incluindo Trem 1, Trem 2, Parque Petroquímico e UPGN Rota 3;  
IX.3.4 total de investimentos necessários para permitir a entrada em operação do Trem 1 de refino;  
IX.3.5 cronograma integrado atualizado do Programa Comperj, incluindo Trem 1, Trem 2, Parque Petroquímico e UPGN Rota 3, discriminando o início das obras e a previsão de partida de cada uma das etapas construtivas.

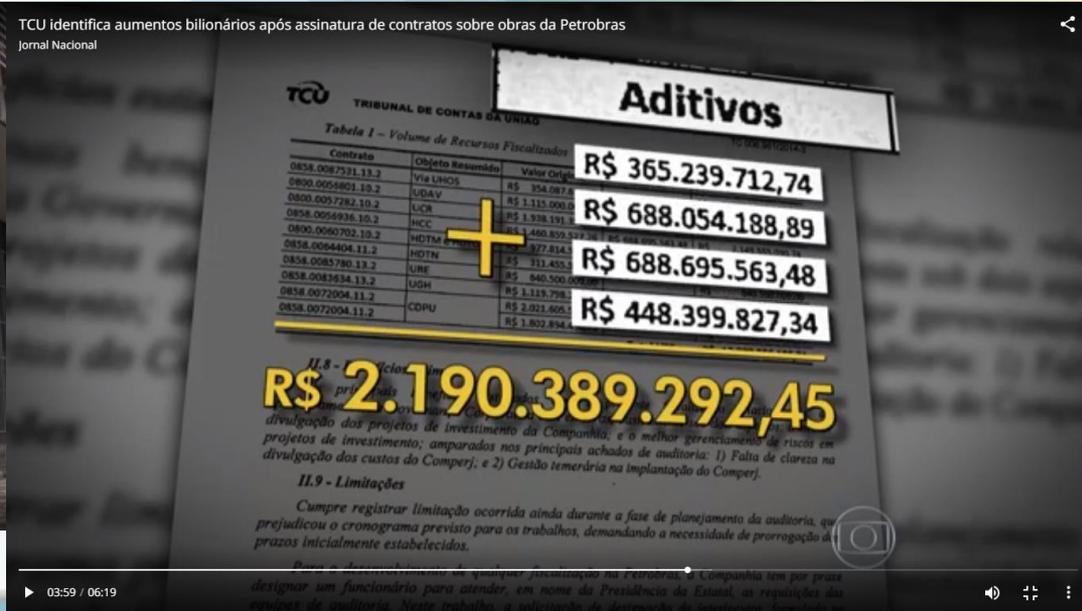


# Introdução

- 2015: <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2015/04/tcu-aponta-excesso-de-aditivos-em-contratos-investigados-na-lava-jato.html>
- “Apesar dos **aditivos** e da **urgência**, atualmente as obras do complexo estão praticamente **paradas**. Para o tribunal, as obras do Comperj foram feitas **sem a devida maturação** dos projetos e **sem uma avaliação prévia dos riscos envolvidos”**.

# Introdução

- 2015: <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2015/04/tcu-aponta-excesso-de-aditivos-em-contratos-investigados-na-lava-jato.html>





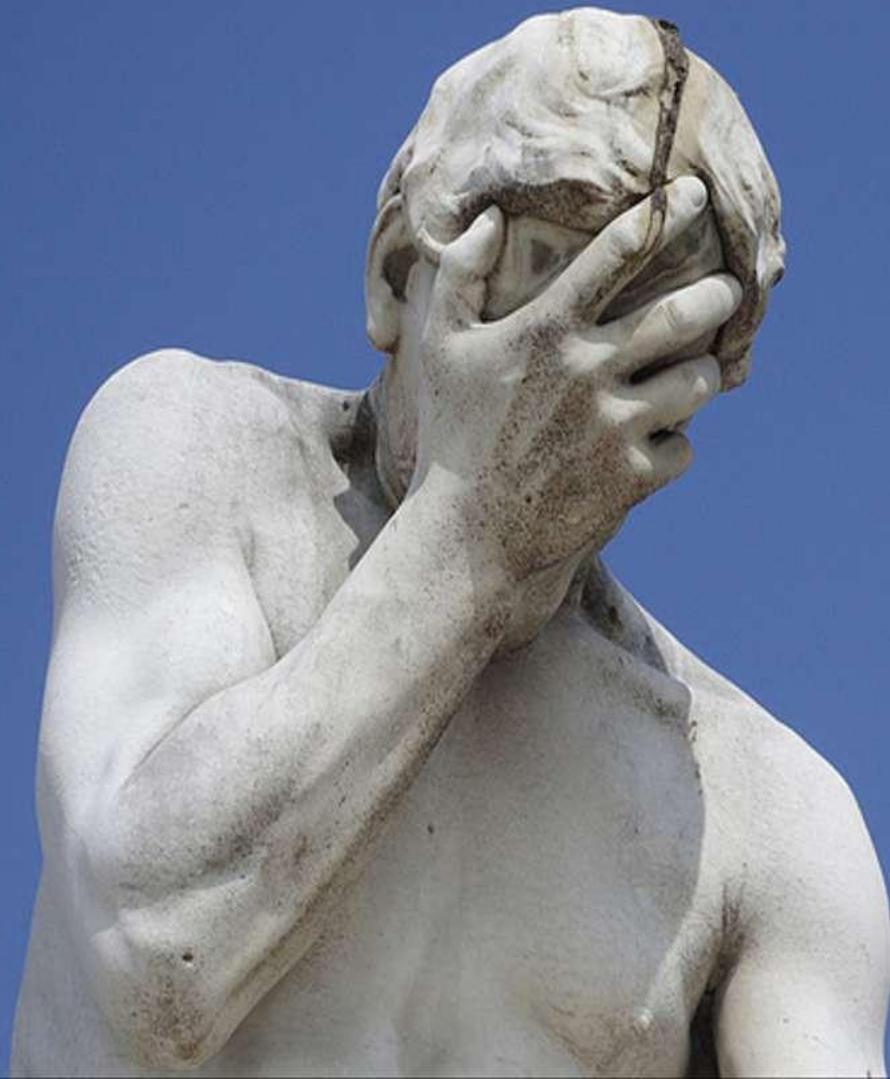
Presidência da República  
Subchefe de Assuntos Jurídicos

o limite de vinte e cinco  
por cento do valor atualizado do  
contrato;

25%

Limite do **Decreto**  
2.745/**1998**  
(Licitações e Contratos  
da Petrobras)





**FÓRMULA**  
**PARA DAR**  
**ERRADO**

# Introdução

- Artigo “**Fórmula para dar errado**”, de Claudia Vassalo, em 5/10/**2013** (antes Lava Jato): <https://exame.com/revista-exame/formula-para-dar-errado/>
- “Uma mistura de **incapacidade de planejamento** com **otimismo irresponsável** está por trás do **fracasso** que se vê nas obras de infraestrutura”.
- Ex.: (i) **Aero Vitória** (de 2005 até 2013 sem proj exec), (ii) **BR-262 MG-ES** (fracasso leilão: crescimento tráfego 3,5% a.a. em 30 anos? sem credibilidade), (iii) **Aero São Gonçalo Amarante-RN** (acesso por estrada de terra = “ilha” + Mata Atlântica “descoberta” após projeto, 2012).

# Introdução

- Artigo “**Fórmula para dar errado**”, de Claudia Vassalo, em 5/10/**2013**
- “somos *miseravelmente ruins* quando chamados a **planejar...** de hidrelétricas de **bilhões de reais** ao **orçamento** de nossas **empresas**. É bem provável que essa falha [está **nos custando caro como nação**] tenha suas **razões culturais**”.
- “Pode ser também fruto de uma **virtude brasileira** que, **mal dosada**, rapidamente se transforma em **maldição**: ... **nosso otimismo é teimoso**”.
- “Adoramos pedir calma... **Adoramos ignorar a realidade e ficar com a vontade**”.

# Introdução

- Artigo “**Fórmula para dar errado**”, de Claudia Vassalo, em 5/10/**2013**
- “**não vai dar** para ganhar o **jogo** cada vez mais pesado das **economias globais** com técnicas de automotivação, **crença no jeitinho**, **premissas erradas**, **incapacidade para executar** e — finalmente, quando nada parece resolver — **grito** e **autocomiseração**. Infelizmente, no **mundo real**, onde **projetos saem do papel** e **se materializam**, essa é a fórmula perfeita para **tudo dar errado**”.
- Resumo: “gritar” (clamar!) e se “vitimizar” (autocomiseração) não conclui nenhuma obra!



PRINCÍPIOS

# Princípios

**Princípios Constitucionais**  
(art. 37, caput) para o  
**EXAME de Claims:**

- 1 - Legalidade;
- 2 - Impessoalidade;
- 3 - Moralidade;
- 4 - Publicidade; e
- 5 - Eficiência.

Acrônimo: L.I.M.P.E.



**Legalidade**



Acrônimo: **L**.I.M.P.E.

# Legalidade

- Ministro Carlos **Ayres Britto**, em “O Perfil **Constitucional** da Licitação” (Ed. ZNT, 1997, p. 137): Características do processo licitatório
- “o **processo licitatório** é via de **concreção** do **princípio da legalidade**, pois a Constituição, não satisfeita em dizer que a licitação seria objeto de normas gerais e normas específicas (inciso XXVII do art. 22), repetiu que ele, processo licitatório, se faria ‘**nos termos da lei**’ (inciso XXI do art. 37). E lei, aqui, é no **sentido absoluto** de **a lei regulando**, e não no sentido relativo de a lei autorizando a que se regule. Confirmação de que, pelo princípio constitucional da legalidade, a Administração Pública **só pode** instaurar uma **concreta licitação** em **estrita conformidade** com as normas legais de caráter **geral** e as normas legais de caráter **específico**”.

# Exec. Indireta

Lei 8.666/1993: art. 6º, incisos VII e VIII

- Execução **Direta** = Adm. Pública faz, “pelos **próprios meios**”.
- Execução **Indireta** = usando os “meios” de **terceiros**, pois o que interessa é o FIM, ou seja, o **resultado**, a obra pronta, acabada, com **qualidade, prazo e preço** definidos.

Quem são os “terceiros” que terão que administrar os “meios”?

Resp.: Empresas **especializadas, de ENGENHARIA**, com **ampla experiência** no mercado, aferida durante a **licitação**, por critérios de **habilitação técnica E operacional + econômico-financeira**;

# Empreitada

- **Empreitada:** Etimologia = “preito”, do antigo francês “*plaid*” (pleito), derivado do latim “*placitum*” (plácito), século XIII = **sujeição** ao **concertado/aprovado** (no contrato).
- Empreitada busca **resultado**, e, assim, exige **assunção** de **riscos** (álea econômica ordinária).
- É **ilegal** executar obra pública “**por administração**” = Veto Presidencial à trecho da Lei 8.666/1993 (art. 6º, inciso VIII, alínea “c”), que dizia:  
“**administração contratada** - quando se contrata, excepcionalmente, a execução da obra ou do serviço **mediante reembolso de todas as despesas incorridas para a sua execução e pagamento da remuneração** ajustada para os trabalhos”

# Taxa de Adm.

- **Conceitos:**

(i) “**despesas** incorridas” = Custos Diretos/Indiretos (individualizáveis/mensuráveis) + Despesas Indiretas (parcela alocada no BDI = %);

(ii) “**remuneração**” = bonificação/margem (fixada *ex-ante*, no orçamento) que permite o **lucro** da empresa (a ser medido *ex-post*, na contabilidade) = % sobre os custos/despesas.

- Em síntese: pela “taxa de administração contratada”, quanto mais se gasta (\$\$\$), mais a contratada ganha (um % sobre %).

- Qual é o incentivo para o contratado agir com economicidade?

- **PARADOXO LUCRO-INCOMPETÊNCIA**



**ADMINISTRAÇÃO CONTRATADA =**

**RISCO** de perda do controle dos gastos na obra + atrasos + paralisações



# Taxa de Adm.

- Razões do **VETO** pela AGU: **RISCO** de perda do controle dos gastos

" A **experiência** tem demonstrado ... **administração contratada**, envolve a assunção de **elevadíssimos riscos** pela Administração, que é **obrigada** a adotar **cuidados extremos de fiscalização**, sob pena de incorrer em **elevados prejuízos** em face do **encarecimento final** da obra ou serviço.

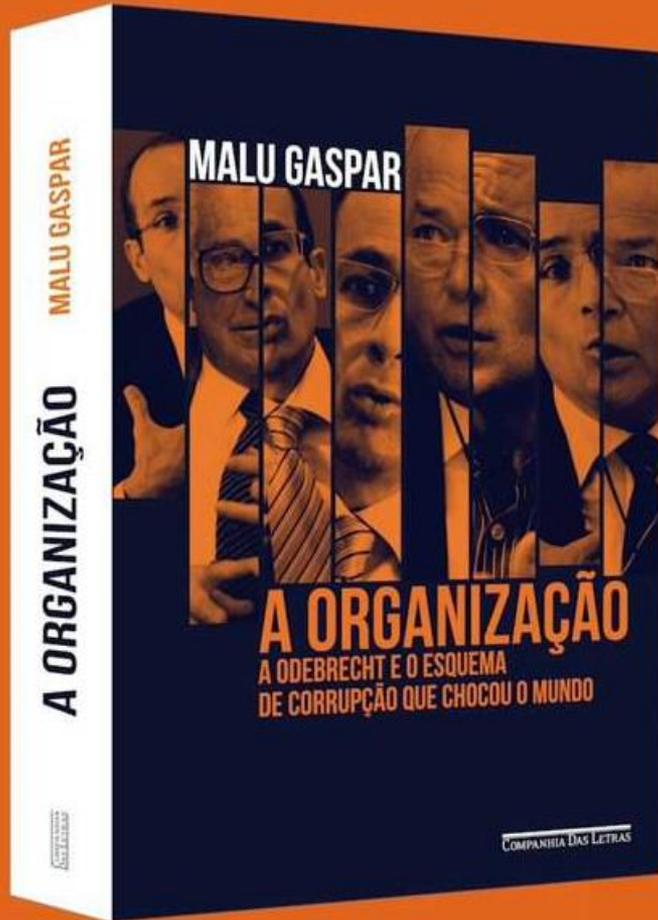
... **nesse regime** de execução **interessa ao contratado**, que se remunera à base de um **percentual incidente sobre os custos** ..., tornar esses custos **os mais elevados possíveis**, já que, assim, também os **seus ganhos serão maximizados**."

# Empreitada

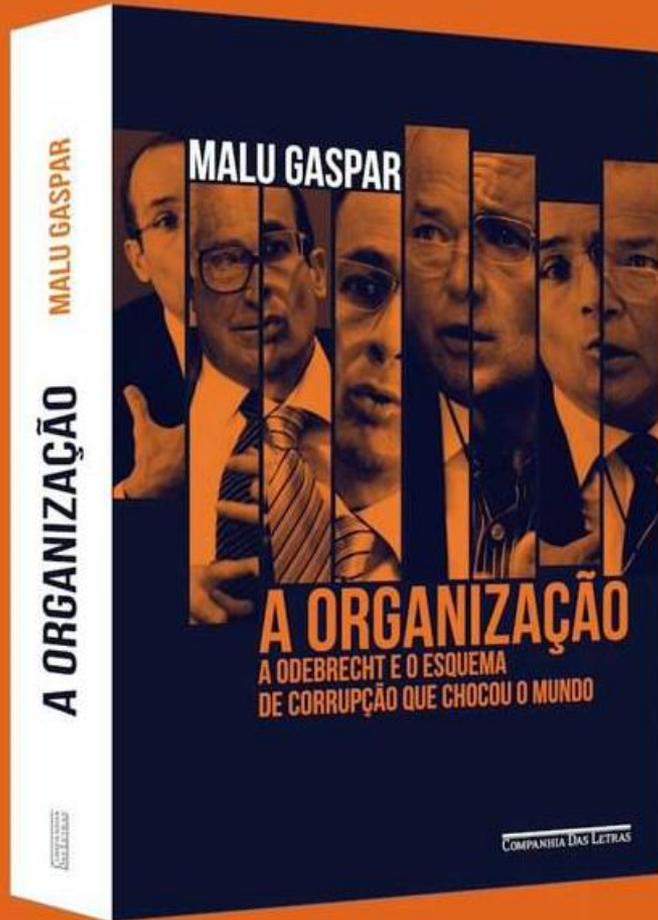
- Razões do **veto** pela AGU: **Perdendo o controle** na obra, perde-se o controle do **orçamento público**.

"Por outro lado, parece-me **induidoso** que, diante da **sistemática** de **planejamento** e **orçamentos públicos** instituída pela Constituição de 1988, **não mais é legítimo admitir-se** a execução de obra ou serviço cujo **custo total não esteja prévia e criteriosamente fixado**, com sua inclusão tanto no orçamento anual, quanto no **plano plurianual**.

Tais dispositivos [a remuneração proporcional aos gastos = taxa de admin. contratada], portanto, se mostram **contrários ao interesse público**."



“E a Odebrecht também penava em Angra dos Reis, com milhares de operários, dificuldades de acesso e falhas de projeto. Os atrasos e a inflação desenfreada implodiram o orçamento e o caixa. Norberto pediu socorro aos generais e conseguiu modificar a forma de remuneração tanto no Galeão quanto em Angra. Em vez de um preço fixo pela obra, a Odebrecht passou a receber pagamentos mensais até terminar o serviço. (...) salvaram a empresa com os cofres do governo. Mas plantaram a semente de uma crise que terminaria em CPI, anos depois”.



Sobre **Angra 2**: “Na prática, a nova regra entregava todo o programa nuclear nas mãos da Odebrecht por notória especialização. E propunha que a contratação ocorresse no regime de administração – aquele em que a empresa recebe uma remuneração mensal até a obra terminar. Era o sonho de qualquer empreiteiro, já que, quanto mais tempo demorasse a obra, mais a empresa ganharia. No relatório para a CPI, o senador Milton Cabral ironizou: ‘Não haveria nunca mais no país uma outra empresa possuindo condições de concorrência’”.

# Empreitada

- Lei 8.666/1993, **art. 8º**, caput e Parágrafo único, reforçou o entendimento de Planejamento/Orçamento adequados:

“A **execução** das obras e dos serviços **deve** programar-se, **sempre**, em sua **totalidade**, previstos seus **custos** atual **e final** e considerados os **prazos**”.

“É **proibido** o **retardamento imotivado** da execução ..., **salvo** insuficiência financeira ou **comprovado motivo de ordem técnica**, justificados em **despacho circunstanciado** da autoridade”

# Equilíbrio E&F

- **Equilíbrio** Econômico-Financeiro Empreitada é na **Licitação**:



## Custos Subestimados:

Obra inacabada  
Aditivos contratuais  
Licitação deserta  
Qualidade deficiente

## Custos Superestimados:

Sobrepreço  
Superfaturamento

Levantamentos  
Preliminares



Programa de  
Necessidades



Estudo de  
Viabilidade



Anteprojeto



Projeto Básico



Projeto  
Executivo

FONTE: ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DE PLANILHAS ORÇAMENTÁRIAS DE OBRAS PÚBLICAS (TCU, 2014)

# Regime/Risco

- Variação dos **riscos** nos regimes de execução

Empreitada por  
preço unitário

Empreitada por  
preço global

Contratação  
integrada

**Menor** risco para a contratada

**Maior** risco para a contratada

## Empreitada por preço global e de empreitada integral

**Máx. 10%**, já dentro dos 25%  
Para aditivos devido a alterações de projeto

## Decreto nº 7.983/2013

- Art. 13. Em caso de adoção dos regimes de empreitada por preço global e de empreitada integral, deverão ser observadas as seguintes disposições para formação e aceitabilidade dos preços:
- (...)
- II - deverá constar do edital e do contrato cláusula expressa de concordância do contratado com a adequação do projeto que integrar o edital de licitação e as alterações contratuais sob alegação de falhas ou omissões em qualquer das peças, orçamentos, plantas, especificações, memoriais e estudos técnicos preliminares do projeto não poderão ultrapassar, no seu conjunto, dez por cento do valor total do contrato, computando-se esse percentual para verificação do limite previsto no § 1º do art. 65 da Lei nº 8.666, de 1993.

# Legalidade

- **Acórdão 3.011/2014 – Plenário** (Voto Ministro JMM):
- Plataformas Petrobras: DÉBITO MANTIDO
- 13. ...no **regulamento interno da Petrobras, não existe previsão de prorrogação** contratual para adequação aos preços de mercado ..., até porque modificação dessa natureza é **contraditória aos princípios que fundamentam a realização de licitação.**
- 14. ... **inadmissibilidade jurídica** da revisão de preços fundada no **argumento de compatibilizá-los** aos praticados em **outros contratos** da companhia, já que a adoção de preços diferentes em contratos distintos **não implica ruptura do equilíbrio econômico-financeiro** da proposta vencedora da licitação. (...) "o **objetivo constitucional precípua** da licitação é a obtenção da **melhor proposta** para a Administração, num quadro de **igualdade de condições** de **todos** os interessados. A compatibilização dos preços induz, em certos casos, a **transformação da melhor proposta, na pior** delas. Portanto, é providência **completamente ilegal**".

# Legalidade

## Acórdão I.466/2013 – Plenário (Min AA):

- **Recurso** de Revisão: MPTCU concorda com Secex-3 e Serur;
- Empreiteira alegou “desequilíbrio” devido a **suposto aumento** de preços em **insumos** (esquadrias de alumínio e ar condicionado), **abandonando** a obra inacabada (STM);
- Identificado **adiantamento de pagamentos** = dano ao erário;
- **Perícia judicial** carreada pela empreiteira **reforçou** irregularidades: contas irregulares de responsável + **débito** solidário;

# Legalidade

**Erros na proposta** de preços: Acórdão 167/2015-TCU-2ª C (Min RC)

- Escola FNDE (Rio Claro/SP): solicitação de “**reajuste**” de **24,63%**!
- Não houve aumento generalizado de preços; não apresentaram sequer pesquisas de mercado;
- **Subavaliação** de preços do orçamento **não pode favorecer** contratada, pois a **proposta deve** estar de acordo com o **conhecimento do mercado**;
- Não cabe contratada alegar “locupletamento do erário”;
- A empreiteira, ao constatar **erro de sua proposta**, poderia solicitar descontinuidade do acordo (arcando com consequências);
- Recurso julgado pelo Acórdão 12460/2016-TCU-2ª C. (Min VR): no mérito, **negou provimento** ao recurso.

# Legalidade

**Reajuste salarial m.o. não gera reequil. E&F: Acórdão 1621/2011-TCU-1ª C**

- Linha juris: Acórdão 1563/2004-P + Ac. 2976/2012-P (Min AN);
- **Dissídio** da categoria **não** gera reequilíbrio (Caixa Econômica negou pleito);
- **Não** há como aplicar a teoria da **imprevisão**, pois a **inflação é uma realidade** existente (conf. José Cretella Junior, 1999);
- **Não** são consequências “**incalculáveis**”, pois os efeitos da **inflação** da mão de obra podem ser **antevistos** já na elaboração da proposta, e **incorporados** na equação do contrato, “ainda que isso não ocorra em valores exatos” (**empreiteira especializada** naquele mercado consegue **estimar**);

# Legalidade

- Acórdão 7249/**2016**-2a C (Min AA), em sede de TCE (ETA Tijucal em Cuiabá/MT – Min Cidades):
- **alegações genéricas** de aumento preços, ainda que haja exclusividade de fornecimento de material determinado, são **insuficientes** para reequilíbrio E&F do contrato resultado da licitação;
- **Voto** (parág. 10): não havia evidências hábeis para o reequilíbrio, já que **não** se visa diretamente a **manutenção do lucro** da contratada.

# Legalidade

Variação cambial e teoria imprevisão: **Acórdão 1431/2017-TCU-Plenário** (Min VR);

- **Consulta** do **Ministro do Turismo** (Embratur): decisão **paradigmática**;
- Variação cambial é **fato previsível** (para mais ou para menos);
- Cláusula fato existente no momento da celebração contratual (do latim “**rebus sic stantibus**” = “assim estão as coisas”): **vale para ambas as partes**;
- Voto (parág. 12): Maria Sílvia **Di Pietro**: **somente se o desequilíbrio for muito grande**; pequenos prejuízos decorrentes da **má previsão** (desídia do contratado) são **álea ordinária**, e, assim, **não suportável pela Adm. Pública**;
- Precedentes variação cambial: 1ª Decisão 464/2000 (Min WAR), convalidada pelo Ac. 1595/2006-P e Ac. 3282/2011-P (Min AN).

# Legalidade

**Decreto 7.983/2013:** Manutenção do **desconto %** da licitação nos Aditivos

Art. 14. A **diferença percentual** entre o valor global do contrato e o preço global de referência **não poderá ser reduzida em favor do contratado** em decorrência de aditamentos que modifiquem a planilha orçamentária.

(...) Art. 15. A formação do preço dos **aditivos contratuais contará com orçamento específico detalhado** em planilhas elaboradas pelo órgão ou entidade responsável pela licitação, ... mantidos os limites do previsto no § 1º do art. 65 da Lei nº 8.666, de 1993.

- **Acórdão 2699/2019-TCU-Plenário:** itens 9.2 e 9.3. Caso haja diminuição do desconto, deve ser inserida “parcela compensatória negativa”, a ser observada nas fiscalizações do TCU (Memo Circ. Segecex 44/2019).

# Impessoalidade



Acrônimo: L.I.M.P.E.

# Impessoalidade

- Ministro Carlos **Ayres Britto**, em “O Perfil **Constitucional** da Licitação” (Ed. ZNT, 1997, p. 137-138): Características do processo licitatório
- “O inciso XXI do art. 37 **ordena** que esse emblemático **processo** [a licitação] **‘assegure igualdade de condições a todos os concorrentes’**, forma tópica ou pontual de aplicação do **superprincípio** de que **‘todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza’** (art. 5º, parte inicial, [da CF/88])”.
- “do **ponto de vista dos licitantes**, o processo licitatório é (...): uma **competição pública** entre **pessoas físicas e coletivas** [pessoas jurídicas] que se disponham a manter **relações negociais** com... [a] ‘administração pública...’ (art. 37, caput)”.
- art. 3º Lei 8666/93: **isonomia** (grego: “iso”, igual + “nomia/ nomos”, Lei)

# Impessoalidade

- Manual Jurídico para Construção Civil (SindusCon-SP/Pini, 2007, p. 100):
- “Os órgãos licitantes não estão imunes aos **princípios constitucionais norteadores da ordem econômica**”.
- CF/88, art. 170, inc. IV: **Livre Concorrência** + Lei 12.529/2011 (sucedeu Lei 8.884/1994) = prevenção/repressão ao **abuso do poder econômico**.
- (Sinduscon-SP, 2007, p. 105): “**demonstrar a aptidão** necessária à execução da obra objeto da licitação, **bastaria** ao licitante comprovar [1] **profissionais capacitados**, [2] **maquinário adequado**, [3] **sólida condição econômico financeira**”, “[4] **ter executado obra** com características **semelhantes**”

**M**oralidade



Acrônimo: L.I.**M**.P.E.

# Moralidade

- Ministro Carlos **Ayres Britto**, em “O Perfil **Constitucional** da Licitação” (Ed. ZNT, 1997, p. 31):
- “Se o princípio constitucional da **moralidade** tem entre os seus **conteúdos** a **lealdade administrativa**..., ganha o sentido de **norma geral** o estabelecer-se a **vinculação** do órgão ou entidade estatal, instaurador da licitação, aos **precisos termos do edital**... Se outro desses conteúdos do princípio da **moralidade** é o **decoro funcional**, ou ainda a **proibição administrativa**, é de se prescrever, ao nível das **normas gerais**, que do certame licitatório **não poderão participar** servidores públicos e dirigentes daquele órgão...”

# Moralidade

- **Na prática**, os Claims partem sempre da **Contratada**, em um contexto em que coloca a Adm. Pública “**refém**” de seus pleitos, por meio de **ameaças de paralisação** das obras.
- Qual é o principal motivo alegado? Resp.: **Falhas no Planejamento da Licitação** (mas empreiteira **não impugnou** o edital: art. 41, §2º, 8666/93)
- A lição **moral** vem de **Jesus Cristo...** (Lucas 14:28-30)

“Qual de vocês, se quiser **construir** uma torre, **primeiro** não se assenta e **calcula o preço**, para ver **se** tem **dinheiro suficiente** para **completá-la**? Pois, se lançar o alicerce e **não for capaz de terminá-la**, todos os que a virem rirão dele, dizendo: ‘Este homem **começou a construir e não foi capaz de terminar**’.”

(1) **Precifica corretamente**  
os RISCOS na proposta da licitação =  
Maior proposta = perde o certame

## (1) **Negligencia**

RISCOS na proposta da licitação = vence o  
certame (menor preço), **mas não consegue**  
**cumprir o contrato.** Aposta nos CLAIMS!  
É justo com o competidor I?



# Moralidade

- Ministro Carlos **Ayres Britto**, em “O Perfil **Constitucional** da Licitação” (Ed. ZNT, 1997, p.p 138-139): Características do processo licitatório
- “a **negocialidade** do contrato que o **processo licitatório antecipa** é traço que bem se mostra na referência literal que o inciso XXI do art. 37 faz a ‘cláusulas que estabeleçam **condições de pagamentos**’. Pagamento, que **só pode** ser a **contrapartida remuneratória** da Administração pelos **encargos assumidos** pelo **licitante** afinal **contratado**”. (a Bonificação do **B**DI remunera)
- “a **licitação** se nos apresenta enquanto processo **antecipatório** de um **contrato oneroso... e sinalagmático**; isto é, ‘o **contrato** em que se estabelecem **obrigações recíprocas**’...” (continua)

# Jogo de Planilha

- “Jogo de **Planilha**” e “jogo de **Cronograma**” = **Desequilíbrio** econômico-financeiro do contrato, em desfavor da Administração, ocasionado por mudanças de quantitativos ou condições originais durante a execução da obra, (i) aumentando/antecipando quantitativos de serviços com preço unitário **mais lucrativo** (maior vantagem para o contratado), **compensando** (“jogo”) com (ii) redução/postergação de serviços com preço menos lucrativo.
- A caracterização de jogo de planilha **prescinde da intenção** de conferir vantagem indevida por parte dos agentes administrativos ou dos prepostos da pessoa jurídica contratada. (Acórdãos I67/**2017**-Plenário e I.721/**2016**)

# Moralidade

- TC 009.962/2015-8: **Anexo de Chuvas** – Comperj:
- pagamento por **horas paralisadas**.
- Para a **classificação** das propostas, as empresas apresentavam seus preços de serviços **desconsiderando** os riscos/custos causados pelas **chuvas**.
- Ao chover, a paralisação seria ressarcida por meio de verba específica.
- A “**verba de chuva**” **máxima**, foi estimada pela Petrobras e considerada igual para todos os licitantes (**ATÉ** R\$ 150 milhões).
- O valor real a ser pago dependeria da quantidade/intensidade das chuvas durante a execução e os custos a serem **ressarcidos** seriam quantificados mediante **preços unitários indicados pelas licitantes**, que não seriam analisados ou comparados com os apresentados pelos demais licitantes.

# Moralidade

- TC 009.962/2015-8: **Anexo de Chuvas** – Comperj: pagamento por **horas paralisadas**.
- No caso concreto, o valor total efetivamente gasto com a contratação da terraplanagem foi da ordem de R\$ 1,1 bilhão.
- Desse total, **R\$ 505,6 milhões** foram pagos a título de verba de chuva, **45% do total**.
- Isso depois de já ter havido alguns “acordos” de modo a contemplar apontamentos do TCU.
- **Acórdão 2.191/2017-TCU-Plenário**

# Moralidade

- Obras civis de **Angra 3** – contrato aprox. R\$ 1,4 bilhão, e mais de **três mil *claims*** da contratada, com valor total superior a R\$ 700 milhões (dos quais mais de R\$ 200 milhões foram aceitos pela Eletronuclear) – Acórdão **874/2018-TCU-Plenário**

# Moralidade

- Efeitos da “indústria dos claims” para a “cultura” do mercado de obras:
  - (i) **Proposta** da licitação (empregada) se torna uma “**peça de ficção**”;
  - (ii) **Quebra de isonomia** da licitação: quem vai **acreditar** no sistema?
  - (iii) **Distorção** de mercado (e estímulo à corrupção): **só sobrevivem** as empresas com “capacidade” (lícita ou ilícita) para garantir **aditivos**;
  - (iv) **Substituição** da boa **Engenharia** (solução: técnica, racional) pela “AdvocRacia” (“governo” do conflito, do litígio).

# Moralidade

“**Mercado de Claim**”: cláusula de sucesso = % do valor do aditivo aprovado

## ”1 - DA REMUNERAÇÃO

1.1 A remuneração, prevista na cláusula quarta do contrato em referência, fica condicionada ao sucesso do trabalho, e a COMPROMITENTE remunerará a COMPROMISSÁRIA de acordo com as seguintes regras:

**Valor Devido = PERCENTUAL x Valor Aprovado, onde:**

*Valor Aprovado = valor incorporado ao contrato 0801.0028225.06.2 a partir do Aditivo 11, relativo ao valor total proposto para os pleitos apresentados;*

*Valor Devido = remuneração da COMPROMISSÁRIA calculada conforme a Tabela Progressiva abaixo;*

*PERCENTUAL = variável aplicada sobre os valores aprovados e ajustada de acordo com a Tabela Progressiva abaixo:*

TABELA PROGRESSIVA	
Valor Aprovado	Valor Devido
Até R\$ 20.000.000,00	2% x Valor Aprovado
De R\$ 20.000.000,01 a R\$ 30.000.000,00	2% x R\$ 20.000.000,00 + 3% x (Valor Aprovado – R\$ 20.000.000,00)
Acima de R\$ 30.000.000,01	2% x R\$ 20.000.000,00 + 3% x R\$ 10.000.000,00 + 3,5% x (Valor Aprovado – R\$ 30.000.000,00)

Fonte: Ação Penal nº 5054697-58.2015.4.04.7000/PR – 13ª Vara Federal de Curitiba/PR

**INFORMAÇÕES PÚBLICAS**



# Moralidade

"Juiz Federal:- O senhor chegou a conhecer o senhor [REDACTED]?"

[REDACTED] :- Sim, ele prestou serviço para o consórcio.

Juiz Federal:- A empresa dele foi contratada ainda durante a sua gestão?

[REDACTED] :- Foi".

E ainda:

"Juiz Federal:- E o senhor [REDACTED] ou a empresa dele prestou esse serviço?

[REDACTED] :- Prestou serviços de ajuda, regularmente ele ia no canteiro, nós apresentávamos as dificuldades que nós tínhamos, quais itens estavam paralisados, quais itens que dependiam da própria Petrobrás, as cartas que a Petrobrás devolvia, todas essas nós mostrávamos, ele fazia, ele redigia comentários, fazia a quatro mãos uma nova redação da carta, uma resposta, ele colaborou nesse sentido, como assessoria, assessoria técnica, vamos dizer assim. **“DESPACHANTE” de Claim**

Juiz Federal:- E ele, depois da contratação da empresa dele os aditivos foram aprovados, como é que foi isso?

[REDACTED] :- Foram, a gente recebeu, andaram, a coisa andou.

Juiz Federal:- E teve alguma aditivo de valor expressivo que foi aprovado nesse...

[REDACTED] :- Nessa gestão?

Juiz Federal:- Isso.

[REDACTED] :- Eu creio que sim, eu creio que sim.

Fonte: Ação Penal nº 5054697-  
58.2015.4.04.7000/PR – 13ª Vara Federal de  
Curitiba/PR – **INFORM. PÚBLICAS**

**P**ublicidade



Acrônimo: L.I.M.**P**.E.

# Publicidade

- Ministro Carlos **Ayres Britto**, em “O Perfil **Constitucional** da Licitação” (Ed. ZNT, 1997, p. 32):
- “...não nos furtamos de **lembrar** que até mesmo a **regra constitucional** do **direito individual à informação** de interesse coletivo ou geral (inciso XXXIII do art. 5º) pode ter nas **normas gerais sobre licitação** um veículo de eficaz **operacionalização**, como a possibilitar a ‘**qualquer cidadão** requerer à Administração Pública os **quantitativos** das obras e **preços unitários** de determinada obra **executada**’ (§8º do art. 7º da lei 8.666/93)”.

# Publicidade

- Lei 8.666/1993, art. 8º c/c art. 26 (retardamento/atraso = dispensa = exceção):  
“É **proibido** o retardamento imotivado da execução ..., **salvo** insuficiência financeira ou **comprovado** motivo de ordem **técnica**, justificados em **despacho circunstanciado** da autoridade...”  
  
”... o **retardamento** ... [deverá] ser **comunicado**, dentro de 3 (três) dias, à **autoridade superior**, para ratificação e **publicação na imprensa oficial**, no prazo de 5 (cinco) dias, como **condição para a eficácia dos atos**.”  
  
“O **processo** ... de retardamento... será **instruído**, no que couber, com ... [i] **caracterização** da situação **emergencial**, calamitosa ou de **grave e iminente** risco à **segurança pública** que justifique ... [ii] **justificativa do preço**.”

Acrônimo: L.I.M.P.E.



**Eficiência**

# Eficiência

- Ministro Carlos **Ayres Britto**, em “O Perfil **Constitucional** da Licitação” (Ed. ZNT, 1997, p. 108): Natureza competitiva da licitação:
- “um **processo legal** que **institucionalize** um sistema de **mérito**, apto a **selecionar a proposta mais conveniente** para o Estado-administração, como de **mérito** é o sistema de **concurso público**”.
- “só pode ocorrer pela convocação do **maior número possível de disputantes**, cada um deles a desfrutar de **iguais oportunidades** para a oferta da proposta que **melhor atenda** às **necessidades** estatais de obras...”
- “este **modo de atuar** implica uma **sequência de etapas**, ... que se encadeiam para a produção de **um ato administrativo** tão principal quanto **conclusivo**... [seleção] chamada tecnicamente de **adjudicação**”.

# Eficiência

- Ministro Carlos **Ayres Britto**, em “O Perfil **Constitucional** da Licitação” (Ed. ZNT, 1997, p.p 139-140): Características do processo licitatório
- “por outro lado, esse reclamo diretamente constitucional quanto à **aptidão técnica e econômica** dos proponentes **já significa** a preocupação da **Lei Maior** com **assegurar a boa qualidade** das propostas, a revelar, assim, a **natureza meritória** da **competição**; do que decorre encontrar-se o **processo licitatório** também a soldo do princípio da **eficiência**, consagrado às expensas pelo **inciso II do art. 74** da Magna Carta Federal”;
- “não se procura medir o **grau de compleição técnica e econômica** de nenhum licitante, ou **aferir o merecimento** intrínseco de nenhuma proposta, senão para que a Adm. possa **contratar do modo mais seguro e eficiente possível**”

# Economicidade

- Ministro Carlos **Ayres Britto**, em “O Perfil **Constitucional** da Licitação” (Ed. ZNT, 1997, p. 140): Características do processo licitatório
- “se o **licitante já passou no teste** de **aptidão técnica** e **econômica** para elaborar sua proposta e **garantir o cumprimento** de suas futuras obrigações contratuais, seja quanto à **boa execução material** da referida proposta (dado técnico), seja quanto à **correta assunção dos encargos financeiros** decorrentes daquela execução material (dado econômico), é porque o **verdadeiro mérito** das respectivas propostas estará no **menor preço comparativo**... que, em última análise, residirá o **decisivo critério** de **juízo** da **melhor oferta**”;
- “aqui já se tem um **novo princípio** constitucional a ser concretizado pelo instituto da licitação, que é o da **economicidade** (referido, **literalmente**, no art. 170)”

# Eficiência

- **Acórdão 852/2016-TCU-Plenário:** UHE São Domingos/MS (48 MW)
- Valor do contrato: R\$ 209 milhões = **Empreitada Integral**
- Termo Aditivo n. 2: R\$ 36 milhões
- Valor Total do contrato pós 4 Aditivos: R\$ 345 milhões (maio/2009)
- Aceitaram valor final de 4 **aditivos** de cerca de **65%**.
- Escopo do Fiscobras 2012 = Componentes aditivo 02 = “reequilíbrio” econômico financeiro (acréscimo de 42% ao original = 297 mi)
- Gestor confessou “aperto” na rotina de trabalho pelo excesso de Claims!
- final 2013: rescisão unilateral do Contrato, por parte da Eletrosul.

# Eficiência

- **Acórdão 852/2016-TCU-Plenário: UHE S.D. Abuso de Claims - VOTO:**
- 36. Entendo que o impacto total da alteração do **custo da areia**, da ordem de **1%** do valor do ajuste, é um **risco ordinário** de construção, que **não traz ônus insuportável** à contratada, não coberto, portanto, pela cláusula rebus sic stantibus. Ademais, é **previsível** a ocorrência de **pequenas variações** entre os preços contratuais os custos efetivamente incorridos pelo contratado.
- 37. ... ainda que admitido o reequilíbrio do contrato pela alteração do custo da areia, **deveria haver exame de outros insumos relevantes** do contrato que também poderiam trazer **oscilações** importantes na ponderação do cálculo.

# Eficiência

- **Acórdão 852/2016-TCU-Plenário: UHE S.D. Abuso de Claims - VOTO:**
- 41. Ademais, verificou-se que a **remuneração contratada** previra a utilização de uma **central dosadora** com **capacidade de 60 m<sup>3</sup>/hora**, mas que o CCSD, **por sua conta e risco**, empregou equipamento de **menor capacidade**, de **40 m<sup>3</sup>/hora**. A unidade instrutiva **demonstrou** que se o equipamento **especificado** tivesse sido utilizado, **não seria necessária a mobilização de nova central dosadora** para atender o **pico de produção de concreto** necessário para a conclusão do objeto **no prazo acordado**.

# Eficiência

- **Acórdão 852/2016-TCU-Plenário: UHE São Domingos - CHUVAS**
- 69. ... **não** se encontram presentes os pressupostos da **Teoria de Imprevisão** para a realização do **reequilíbrio** econômico-financeiro em exame, pois para o cálculo da **indenização** com a mão de obra e com os equipamentos foi considerada **paralisação** de **algumas** atividades verificadas no período de ... **somente 13 dias** úteis. ... [em] prazo inicial de vigência de **870 dias**, julgo que a ocorrência de **chuvas elevadas** em **períodos pontuais não** se enquadra nas hipóteses do art. 65, inciso II, alínea “d”, da Lei 8.666/93, ainda mais se for considerado que o mês de **março** é **tradicionalmente** um dos períodos de **maior precipitação** do ano.  
(cont.)

# Eficiência

- **Acórdão 852/2016-TCU-Plenário:** UHE São Domingos - **CHUVAS**
- 69. ... (cont.) É possível que em **outros períodos** de execução contratual tenham sido verificadas **estiagens prolongadas** ou com precipitações abaixo das médias históricas que tenham **favorecido a execução** do ajuste, **contrabalanceando a indenização reivindicada** pela empresa contratada.
- Relatório do Acórdão 950/2008-Plenário: “Além do mais, das chuvas **não advém, necessariamente**, implicações negativas no fator de **produtividade**, somente em **situações excepcionais**, devidamente justificadas e **comprovadas**, é que isso acontece”

# Eficiência

- **Acórdão 1929/2019-Plenário**
- “o Tribunal, mediante os Acórdãos 2.061/2006, 1.537/2010 e 1.637/2016, todos do Plenário, concluiu que o **impacto das chuvas** no **custo unitário** dos serviços, em função do aumento da mão-de-obra improdutiva **é ínfimo** e que não devem ser aplicados ao **Sicro** fatores redutores de produtividade, devido às chuvas, quando não **contrabalançados** por outros fatores que o sistema não considera e contribuiriam para a diminuição dos preços, como fator de **barganha** e fator de **escala** para compra dos **insumos**, **valor residual subestimado** no cálculo das **depreciações** dos equipamentos e **produtividades ultrapassadas**.”

# Eficiência

- **Acórdão 2901/2020-TCU-Plenário: UHE São Domingos - MÉRITO**

Data de ocorrência	Débito (R\$)
8/2/2013	41.499.181,39

Responsável	Valor da Multa
Engevix Engenharia e Projetos S.A.	R\$ 15.000.000,00
Galvão Engenharia S.A.	R\$ 15.000.000,00
Franklin Fabrício Lago	R\$ 300.000,00
Ronaldo dos Santos Custódio	R\$ 300.000,00

Considerando o **elevado grau de reprovabilidade das condutas** de ambas as empresas, as constantes tentativas de **desvirtuar o equilíbrio econômico-financeiro** do contrato e o **reiterado descumprimento das cláusulas contratuais...**

# Eficiência

- Indústria dos claims – “**paradoxo lucro-incompetência**”  
Acórdãos 449/2005, 786/2006, 1111/2006, 828/2007, 1125/2009, 1453/2009, e até mais recentes, 1555/2017, 1348/2017, 1923/2016, todos do Plenário do TCU;
- Quanto mais a contratada conseguir emplacar custos adicionais na obra, mais ela será remunerada = **estímulo à ineficiência**;

# Eficiência

Fonte: Acórdão 3052/2016-TCU

# RNEST

US\$ 26 BI

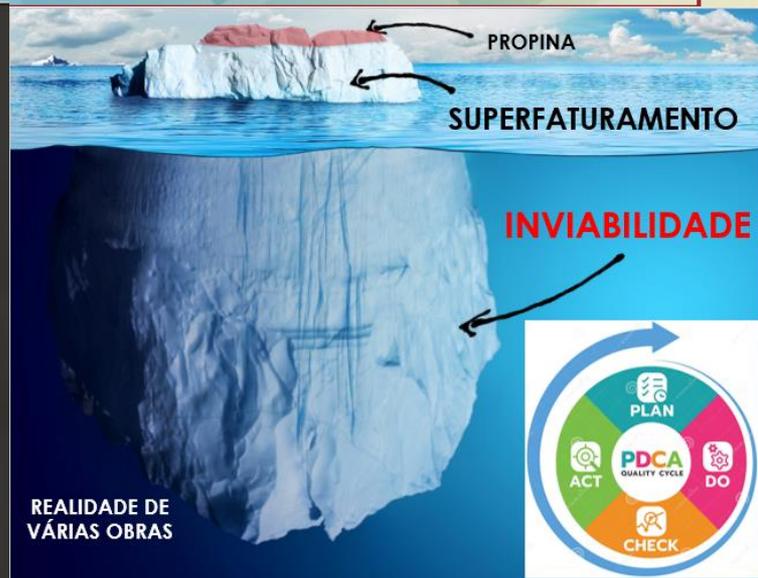
Inviável  
US\$ 19 bi

US\$ 7 BI

Cerca de  
R\$ 100 bilhões

12

Custo de todos  
Estádios (12 x R\$ 8 bi)



**ECONOMIA**

### TCU constata superfaturamento de R\$ 1 bilhão em Abreu e Lima

Irregularidades se referem a 2 dos 4 contratos investigados pela corte. Refinaria, em Pernambuco, é alvo de auditorias do tribunal desde 2008.

Deliana Cruz  
04/01 em Brasília

Facebook Twitter YouTube Instagram

Os dados de uma auditoria da Tribunal de Contas da União (TCU), divulgados nesta quarta-feira (18), revelam superfaturamento de cerca de R\$ 1 bilhão em dois dos quatro grandes contratos que a corte analisa sobre a construção da refinaria Abreu e Lima, da Petrobras, em Pernambuco.

Os contratos, que tinham valor inicial de R\$ 3,1 bilhões, envolvem a implantação das Unidades de Hidrotreamento de Diesel, de Hidrotreamento de Nafta e de Geração de Hidrogênio. A decisão do TCU não menciona correção do valor.

**OPERAÇÃO LAVA JATO**  
\* Investigação conjunta de denúncia

US\$ 2 BI

Previsão Inicial

Última Estimativa

# Eficiência



Rio-2016 Pokémon Go Lava Jato

## Estádios brasileiros da Copa custaram 50% a mais, diz TCU

Relatório que deve ser entregue até a próxima semana revela também que apenas seis dos 35 projetos de mobilidade prometidos foram concluídos

Por Da Redação  
5 dez 2014, 09h11 | Esporte



Estadão (15/5/2017):  
**9 dos 12 estádios (75%)** “*alvos de crimes, como cartel e propinas*”.

Quando considerados **todos os estádios** da Copa o custo saltou de R\$ 5 bilhões para mais de **R\$ 8,3 bilhões**. Algumas são “**elefantes brancos**” = receitas não cobrem sequer os custos de manutenção.



SUPER CLAIM

# Interessante Artigo sobre a Cultura dos Claims

**‘Planning for Claims; An Ethnography of Industry Culture’, *Construction Management and Economics*,  
Rooke, J., Seymour, D. & Fellows, R. (2004)**



# PROCURA POR OBRAS COMPLEXAS PROPENSAS A GERAR CLAIMS

- “Ao selecionar quais obras serão licitadas, os empreiteiros podem procurar deliberadamente aquelas mais propensas a gerar claims. **Às vezes, as obras são escolhidos por sua complexidade**”.

Fonte: Rooke, J., Seymour, D. & Fellows, R. (2004) ‘**Planning for Claims; An Ethnography of Industry Culture**’, *Construction Management and Economics*, **22**:(6)655-662.



# PROCURA POR OBRAS COMPLEXAS PROPENSAS A GERAR CLAIMS

- O orçamentista citado disse sobre uma obra:
  - “*Isso foi cuidadosamente escolhido por nós como **alvo**. O fato é que na construção, **a única maneira de obter lucro é quando um contrato dá errado**. As propostas necessárias para ganhar a obra são negativas [subavaliação] e, **portanto, algo tem que mudar**.(...).”*

Fonte: Rooke, J., Seymour, D. & Fellows, R. (2004) ‘Planning for Claims; An Ethnography of Industry Culture’, *Construction Management and Economics*, **22**:(6)655-662.



# DETURPAÇÃO OPORTUNISTA

- “Algumas estratégias de claims podem ser muito mais oportunistas do que isso. **Uma estratégia é mover qualquer equipamento e mão de obra ociosa de um trabalho em que um atraso é previsto.** Assim, quando o ocorrer um atraso, o contratante poderá **reivindicar taxas diárias pelos recursos ociosos.** Em ocasião, essa estratégia foi empregada em um grau absurdo”

Fonte: Rooke, J., Seymour, D. & Fellows, R. (2004) ‘Planning for Claims; An Ethnography of Industry Culture’, *Construction Management and Economics*, **22**:(6)655-662.



# Super Claim

Propina é “investimento” = Superfat. = Lucro ilegítimo



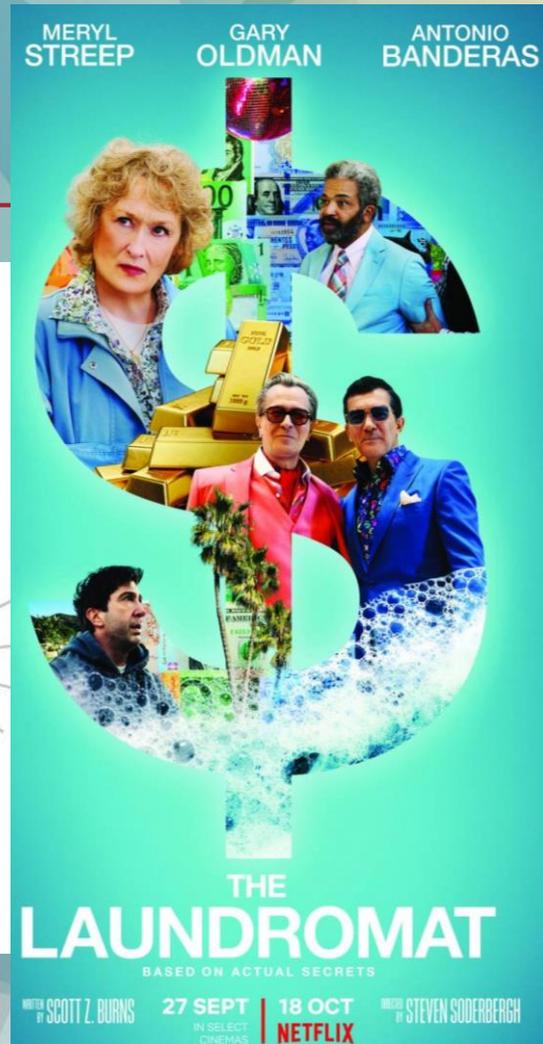
SEGUNDO OS DELADORES:

**A Odebrecht PAGOU** políticos via

- Doações de campanha registradas no TSE
- Caixa 2 (não registradas)
- Dinheiro vivo (propina)

**E GANHOU** em troca

- Obras superfaturadas
- Leis para pagar menos impostos
- Ajuda em negócios no Brasil e no exterior
- E mais



# Super Claim

- Claims no período **pós contratual**?
  - (1) Transações Extrajudiciais (usuais na Petrobras): “encontro de contas”
  - (2) Métodos Alternativos de Solução de Conflitos: Mediação e Arbitragens (muito custosos)
  - (3) Acordos de Leniência
- **RISCOS**: Acordos de Leniência **sem levar em consideração superfaturamentos**, apontados em **auditorias e laudos periciais (Polícia Federal)**, poderiam ser equiparados a um “super claim”?

# Super Claim

- “Para que se obtenha a pretendida **eficácia global**, deve haver **boa-fé e disposição** para **reparar integralmente o que foi desviado**, sob pena de se **transformar os acordos de leniência em um enorme programa oficial de branqueamento de capitais** do tipo ‘purgue **parcialmente** sua **culpa** e o dinheiro **roubado** passará a ser seu, de papel passado’” (Ministro Bruno Dantas).
- Fonte: Acordos de leniência e os limites de cada órgão. Consultor Jurídico, 28/12/2017 (<https://www.conjur.com.br/2017-dez-28/bruno-dantas-acordos-leniencia-limites-atuacao-orgaos>)





QUESTÕES FINAIS

# Questões Finais

- Anteprojetos e Projetos são recorrentemente **deficientes**: problema apontado há **+20 anos** nos Fiscobras (ex.: DNIT);
- Contexto de séria **crise fiscal + Pandemia Covid** (pouquíssimos recursos para investimentos em infraestrutura);
- **Supervisoras** contratadas não tem atuado bem (há fiscais DNIT propondo fazer “contraprova” contra resultados da supervisoras);
- Como está a **confiança dos investidores (nacionais e internacionais)** hoje, diante da manutenção da cultura da “Indústria de Claims”?

# Questões Finais

- O **RDC-CI** nas mãos do **bom gestor** alavanca resultados: **transferência de riscos do projeto** visando boas soluções de engenharia;
- Orçamento (detalhado)  $\neq$  critérios **medições e pagamentos**: não ao pagamento de Adm Local e Supervisora como “mesada mensal”, constante: deve ser **proporcional ao avanço da obra**, para haver **incentivo à solução** conjunta de problemas de execução (hoje: tecnologia **georreferenciada**);

# Questões Finais

- **E o Mercado de Engenharia?** Consegue suprir as necessidades da Adm. Pública?
- Haveria espaço para retomar o estímulo para que os servidores possam **desenvolver bons projetos dentro do órgão** (problemas do mercado)?
- **Não se pode mais aceitar** que, transferido o risco (para quem melhor pode gerenciá-lo), a empreiteira venha a “comer o filé e **largar o osso**”.
- O órgão contratante **deve** ser **implacável** na **punição** do **inadimplemento** contratual.

Sem **combater** a previsível **ineficiência** na alocação de recursos, o dinheiro dos pagadores de impostos **nunca** será suficiente para desenvolver a **infraestrutura** do Brasil

Os EXECUTIVOS precisam tomar decisões e fazer as obras necessárias ...

... Mas deve haver responsabilidade e *accountability*

**OBRIGADO!**

**Rafael Di Bello**

Auditor Federal de Controle Externo desde 2007  
Mestre em Ciências de Engenharia Civil (COPPE/UFRJ)



**IBRAOP**  
— 2000 - 2020 —