

Toolkit para Parcerias

FERRAMENTAS PARA A GESTÃO CONTRATUAL DE PARCERIAS EM PARQUES



APRESENTAÇÃO

Os contratos entre o poder público e o setor privado são documentos com grande volume de informações, muitas vezes escritos com linguagem técnica, o que dificulta a utilização para o acompanhamento e o gerenciamento das parcerias em parques.

Por isso, a elaboração de um manual, que contenha todos os procedimentos, atividades e orientações para uma adequada gestão contratual da parceria, torna-se tão importante. O presente material foi elaborado no formato de guia com a finalidade de auxiliar essa elaboração, indicando quais informações são importantes, com referências e exemplos de como incluí-las de forma simples e clara.

É importante lembrar, no entanto, que este guia é uma orientação, e, em caso de divergências, o correto é que prevaleça o que está previsto no contrato. Para o que não é abarcado pelo contrato, o recomendado é sempre haver orientações objetivas, claras e de fácil execução, preferencialmente a baixo custo. Mesmo assim, podem ocorrer situações em que o parceiro privado faça algum questionamento, situações em que se deve tentar a conciliação.

Ademais, também deverão ser consideradas as bases legais do contrato e o instrumento de gestão do parque. No caso dos parques urbanos, temos o Plano Diretor ou outro documento equivalente; enquanto para os parques naturais, o Plano de Manejo é o instrumento de referência.

A proposta deste guia é contribuir com o desenvolvimento de um manual que possa servir como um orientador para o aperfeiçoamento contínuo da gestão contratual, seja por uma necessidade de revisões ordinárias (previstas no contrato) ou extraordinárias (não previstas no contrato) do contrato, devido a mudanças na estrutura organizacional do poder público, ou simplesmente pela busca de maior eficiência, para que os parques brasileiros sejam cada vez melhores no quesito de gestão e conservação da natureza, propiciando a melhor experiência para a sociedade civil.

Boa leitura!

ÍNDICE

Introdução	4
1 Conteúdo Sugerido de um Manual	
1.1.Contextualização do parque objeto do manual e da parceria realizada	7
1.2.Apresentação do objeto do manual e seus objetivos	8
1.3.Itens operacionais que o manual deverá conter	10
1) Seção dedicada às obrigações do contrato e seus anexos	11
2) Relatórios previstos no contrato	16
3) Matriz de riscos contratualmente previstos	17
4) Fluxogramas.....	19
5) Sugestão da equipe para gestão da parceria.....	20
6) Sistema de mensuração de desempenho (caso aplicável).....	22
7) Gestão do conhecimento	25
7.1. Sistema de gerenciamento de documentos e transparência	27
Conclusão	31
Notas Explicativas	32
Referências	36
Apêndice A	38
Apêndice B	48
Expediente	55

INTRODUÇÃO

Este guia tem o objetivo de trazer significativas contribuições para a elaboração de um manual de gestão contratual de concessões, modelo de parceria que tem ganhado bastante projeção nos últimos anos, e que se caracteriza por uma maior complexidade.

Esta publicação também pode ser uma importante referência para outras modalidades de parceria, uma vez que grande parte dos conceitos e procedimentos apresentados aqui podem ser aplicados na sua gestão.

Um manual de gestão de parcerias tem como principal objetivo fornecer, de forma resumida e a partir de uma linguagem acessível, instruções sobre como o Poder Público pode aumentar a eficiência na gestão contratual, garantindo o máximo atendimento das obrigações do contrato e assegurando o atendimento das políticas públicas abarcadas no projeto.

Tendo em vista o ciclo de vida dos projetos de parceria, recomenda-se que um manual seja elaborado na etapa de Estruturação, quando as versões finais do contrato e seus anexos já estiverem finalizadas. A elaboração desse manual, inclusive, é uma excelente oportunidade para identificar melhorias tanto no contrato quanto em seus anexos, propiciando maior aprimoramento e eficiência. Por esse motivo, torna-se uma boa ideia que as duas elaborações – do manual e do contrato – ocorram em paralelo.

As orientações dadas por este guia voltam-se à elaboração de um manual descritivo dos procedimentos e obrigações a serem consideradas na gestão contratual, em formato de texto e com auxílio de planilhas, que sistematizam os principais marcos e ações necessárias, de modo simples e com linguagem acessível. De modo geral é esperado que o manual contenha um conteúdo básico, que aborde os eixos principais de um contrato.

Inicialmente, o guia destaca a importância de um manual contextualizar o parque, objeto da parceria realizada, destacando os marcos temporais mais relevantes no seu ciclo de vida, tais como a publicação de instrumentos legais, consultas públicas, publicação do edital, licitação, assinatura do contrato e suas revisões, dentre outros.

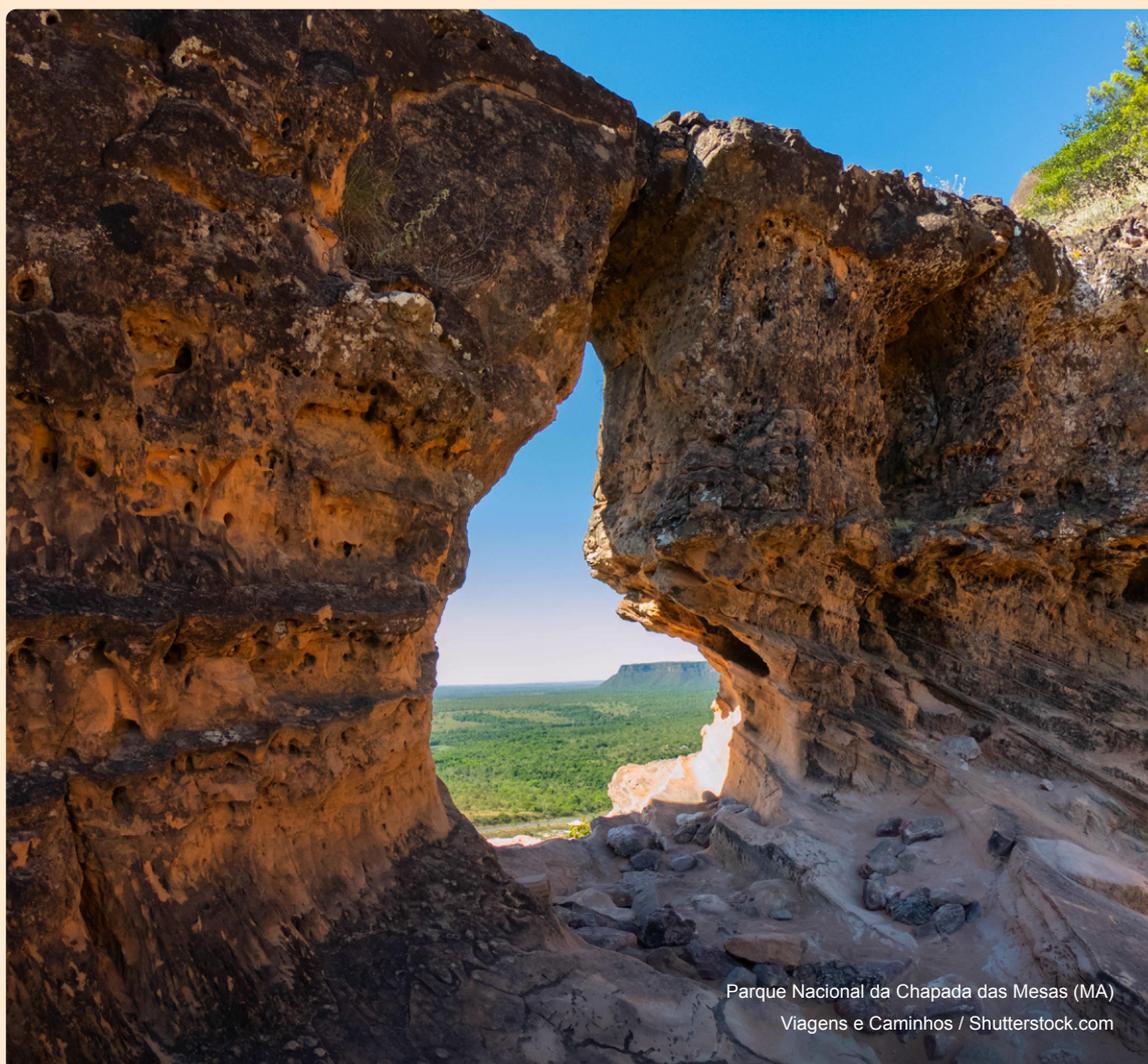
Em seguida, temos os objetivos de um manual, ressaltando-se que nunca deve ser a substituição do contrato e de seus anexos. O manual busca indicar quais os procedimentos são de caráter obrigatório, para tornar a gestão mais eficiente. Logo após, são apresentadas as obrigações das partes envolvidas, quais os procedimentos operacionais relevantes, que devem fazer parte do

manual, juntamente com as demandas de relatórios, matriz de riscos e fluxograma dos principais processos envolvidos na gestão.

Por fim, este material indica como um manual pode contribuir para o desenvolvimento da estrutura organizacional do poder público, ao apresentar as competências necessárias para atender as demandas contratuais, e como implementar um sistema de mensuração de desempenho da sua gestão.

Como essa modalidade de concessão prevê contratos longos, também é importante considerar a criação de um repositório de informações, documentos e comunicações, com o objetivo de promover maior transferência e uma melhor gestão do conhecimento. Assim, evita-se que procedimentos e aprendizados sejam perdidos.

Espera-se que essas orientações possam auxiliar gestores públicos na elaboração de um manual de gestão contratual de parcerias em parques, naturais ou urbanos, contribuindo assim com a prestação de serviços de qualidade, por meio de uma adequada gestão de contratos.



Parque Nacional da Chapada das Mesas (MA)
Viagens e Caminhos / Shutterstock.com



1

CONTEÚDO SUGERIDO DE UM MANUAL

É muito importante que um manual forneça uma base mínima de informações para que a equipe gestora tenha o melhor conhecimento possível sobre todo ciclo de vida do projeto de parceria, com especial atenção para a etapa de gestão contratual. Nesse sentido, essa primeira parte do documento traz exemplos de marcos temporais importantes do ciclo de vida do projeto, que devem fazer parte de um manual. Estabelece também o objetivo da elaboração deste documento, deixando claros a forma e os limites de sua utilização, assim como os principais itens operacionais que um manual deve possuir, para orientar adequadamente a equipe gestora.

1.1 Contextualização do parque objeto do manual e da parceria realizada

É importante que um manual preveja a constante atualização dos marcos temporais do contrato, após o início da parceria, de modo a obter um repositório de informações históricas atualizadas. Assim sendo, mesmo que haja mudanças na gestão pública ao longo do tempo, o histórico dessa etapa do ciclo de vida do projeto será mantido, e os registros podem ser úteis na busca por melhorias contínuas.

Também a elaboração de um breve descritivo dos marcos temporais das etapas que antecedem a assinatura do contrato é recomendável, para um melhor entendimento do contexto envolvendo todo o ciclo de vida do projeto de parceria, desde a pré-avaliação, passando pela estruturação, até a gestão de contrato.

Os marcos temporais podem ser de natureza social, econômica, política, legal e ambiental. E, abaixo, temos alguns exemplos:

Pré-Requisitos

- Contexto social, político e econômico vigente, no momento da avaliação e seleção do projeto de parceria, indicando a eventual existência de manifestação da sociedade civil.

Estruturação

- Aspectos econômicos, legais e ambientais relacionados com a estruturação do projeto, com definição da modalidade de parceria;
- Audiências e consultas públicas: datas e nível de participação da sociedade civil;
- Publicação do edital: data e número de referência; Licitação: data, descrição dos concorrentes e valor dos lances.

Gestão do Contrato

- Celebração do contrato: data e partes vencedoras;
- Contrato: prazo de vigência e valor;
- Outorga: informações para pagamento;
- Outros fatos ou atos relevantes (por exemplo: aditivos, penalizações por descumprimento das obrigações contratuais, pleitos de reequilíbrio etc.).

Essas informações são muito importantes, pois fazem parte do histórico da parceria, podendo servir de base de dados para os gestores e equipes que possam atuar na gestão ao longo do ciclo de vida do projeto. Ao mesmo tempo, esses registros poderão beneficiar futuros projetos de parceria, por meio da sistematização do processo de aprendizado.

1.2 Apresentação do objeto do manual e seus objetivos

É importante esclarecer que um manual de gestão contratual de parcerias em parques não inova, modifica, acrescenta ou reduz quaisquer ônus, obrigações, encargos ou deveres do parceiro privado ou do poder público estabelecidos no contrato e em seus anexos.

Um manual deve extrair as obrigações de cumprimento específico previstas no contrato e seus anexos, ou seja, aquilo que está previsto para ser cumprido obrigatoriamente, de modo a facilitar a gestão e permitir ao gestor público, ao parceiro privado e a qualquer interessado identificar, rapidamente, os procedimentos e obrigações da parceria. Em outras palavras, um manual extrai do contrato e seus anexos as obrigações cujo cumprimento seja objeto de verificação e mensuração por meio de evidências concretas. Neste sentido, não são parte de um manual as obrigações programáticas, meramente orientativas ou diretivas, entendidas como aquelas que dão orientações ou direções, sem prever ações concretas específicas.

Para melhor esclarecer esse ponto, abaixo, seguem alguns exemplos práticos de obrigações que não fariam parte de um manual:

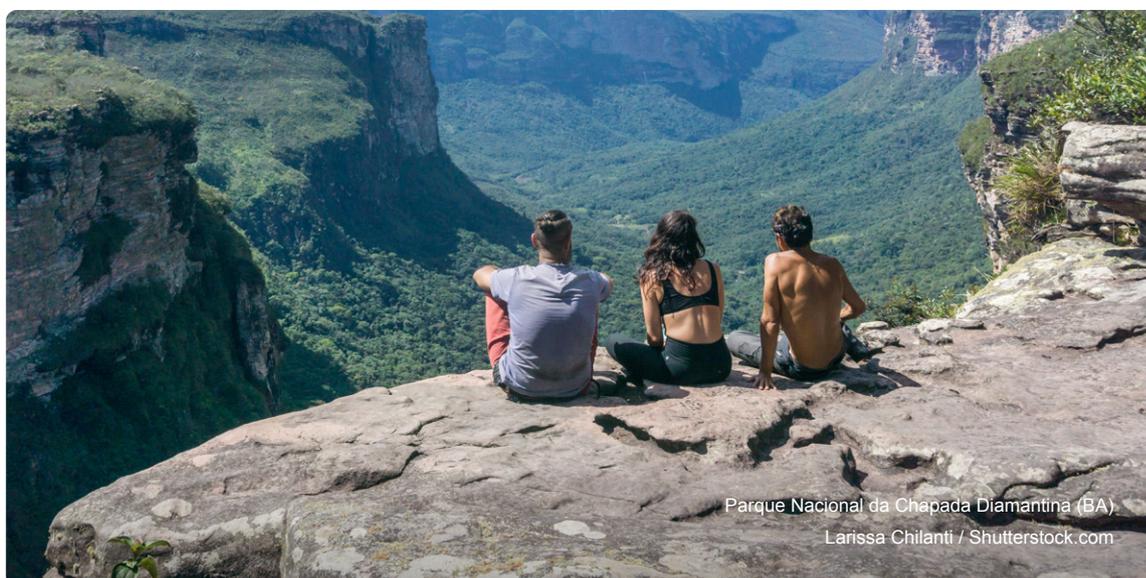
- *“Os projetos deverão ter como base os princípios da arquitetura flexível e adaptável a diversos usos e atividades e utilizar materiais sustentáveis, visando à máxima integração com a natureza e o mínimo impacto ao meio ambiente e à paisagem dos PARQUES”* (item 2.15 do Caderno de Encargos – ANEXO III – do Contrato de Concessão n. 057/SVMA/2019; que tem por objeto a prestação de serviços de gestão, operação e manutenção dos

Parques Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade, todos no município de São Paulo);

- “A Concessionária deverá observar, especialmente, a Lei nº 8.666/93, a Lei nº 8.987/95, o Código Civil Brasileiro, as Normas Técnicas da ABNT, a legislação ambiental, as leis e regulamentos pertinentes.” (item XXVII da Cláusula Sétima do Contrato de Concessão n. 136 cujo objeto é a concessão de prestação de serviços de apoio à visitação pública do Parque Nacional Marinho Fernando de Noronha/PE).

É certo que as previsões contratuais, acima, são muito importantes dentro do contexto das licitações e da gestão contratual, mas, ao mesmo tempo, envolvem um leque muito amplo de possibilidades, no que diz respeito à definição de evidências do cumprimento das obrigações delas extraídas.

Sugere-se que o manual reagrupe as obrigações determinadas no contrato e seus anexos, estabelecendo a forma, o conteúdo, o prazo e a periodicidade de cumprimento de cada uma pelo parceiro privado. Por exemplo, estabelece-se no manual que a obrigação de pagamento da outorga variável pelo parceiro privado deve ocorrer mediante o protocolo (forma) da memória de cálculo do valor pago e seu respectivo comprovante de pagamento (conteúdo), mensalmente (periodicidade). Neste caso, a necessidade de apresentação de uma memória de cálculo pelo parceiro privado pode não estar prevista no contrato, sendo assim, cabe ao manual aperfeiçoar o que está previsto no contrato. Em caso de dúvidas, como já mencionado, ou de divergência, é importante lembrar que o que está no contrato e seus anexos deve prevalecer. Para o Poder Público, essa sistematização e qualificação das obrigações (indicando qual a evidência do cumprimento, periodicidade e prazos, por exemplo) facilita a estruturação de um processo de fiscalização. Da mesma maneira, serve como auxílio ao parceiro privado, pois confere segurança jurídica.



Uma possibilidade para o Poder Público é que esteja estabelecido no próprio manual, ou no contrato, o uso de relatórios (mensais, trimestrais, semestrais ou anuais) para serem apresentados pelo parceiro privado. O objetivo é assegurar o cumprimento das obrigações contratuais.

Essa prática de envio periódico de relatórios é importante tanto para deixar registrado o andamento do cumprimento das obrigações contratuais e sistematizar a atuação do parceiro privado, que estará focado em providenciar evidência do cumprimento, quanto para o Poder Público, que estará focado na fiscalização do cumprimento das obrigações. Por fim, a apresentação de relatórios permite o acompanhamento da evolução da parceria e facilita a continuidade da gestão do projeto em caso de alteração das pessoas responsáveis no parceiro privado e no Poder Público.

É possível ser estabelecido no manual, se não houver sido previsto em contrato, também um método de conversão dos apontamentos dos relatórios (nível de cumprimento das obrigações contratuais) em indicadores de desempenho. Um exemplo disto é o Sistema de Mensuração de Desempenho previsto no 1º lote de parques municipais de São Paulo/SP: Parques do Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade. O tema dos indicadores de desempenho será detalhado em tópico específico deste guia.

Além disso, o manual deve indicar o responsável pelo monitoramento dos encargos contratuais de cada uma das Partes. Para isso, este guia propõe que seja estruturada uma equipe do Poder Público dedicada ao acompanhamento e gestão do contrato, considerando os encargos mais comumente encontrados no âmbito das parcerias envolvendo parques urbanos e naturais.

1.3 Itens operacionais que o manual deverá conter

A seguir, apresentaremos quais procedimentos operacionais devem estar descritos no manual para orientar uma gestão eficiente do contrato. Esses procedimentos tratam dos aspectos centrais do funcionamento de um contrato de parceria, tais como as obrigações que ele traz para as partes, o reporte do cumprimento dessas obrigações, na forma de relatórios periódicos, os riscos atribuídos às partes, os fluxos de processo, as competências necessárias para a gestão do contrato, o método para mensurar o desempenho na execução do contrato e a questão da organização e gestão das informações.

1) SEÇÃO DEDICADA ÀS OBRIGAÇÕES DO CONTRATO E SEUS ANEXOS

Para uma adequada gestão do contrato, é de grande importância que as obrigações estejam claras para todos os envolvidos. Idealmente, no contrato deve estar previsto quais evidências devem ser apresentadas para que uma obrigação seja considerada cumprida, bem como os aspectos relacionados a prazos e periodicidade de cumprimento, de modo que a parceria atinja seus objetivos. Dentre as ferramentas específicas para a fiscalização do cumprimento das obrigações de cada um, temos também a aplicação de penalidades e de outros instrumentos, como o do reequilíbrio econômico-financeiro. Por meio dele, o parceiro público ou privado solicita o reequilíbrio do contrato mediante a existência de condições específicas e conforme procedimentos estabelecidos de acordo com cada tipo de contrato. Dentre eles, são estabelecidas as pastas a serem acionadas e as formas de recomposição de equilíbrio, que pode ser feita de diferentes modos, como alteração de prazo do contrato, readequação de metas de desempenho, revisão de encargos e obrigações, alteração dos valores de outorga, dentre outros ajustes estabelecidos entre as partes.

Assim, esta parte do manual deve ser dedicada a orientar a forma de sistematização das obrigações contratuais, de modo a tornar simples e objetiva a análise de cumprimento, de forma parcial ou completa, ou até mesmo seu descumprimento. Abaixo, na Tabela 1, encontra-se a sugestão de um formato de planilha para essa matriz de obrigações, que possibilita consultas rápidas, condizentes com o dia a dia. O passo a passo para a elaboração da planilha será detalhado, e, após, abaixo, há um exemplo de obrigações listadas nesse formato.

A seguir, apresenta-se um passo a passo para a sistematização das obrigações no manual:

- **Passo 1:** repassar todos os documentos da parceria (contrato e anexos) e listar, uma a uma, todas as obrigações impostas que sejam passíveis de comprovação por meio de documentos ou comunicações oficiais.
- **Passo 2:** feita esta listagem, cria-se uma segunda coluna na planilha para indicar a fonte de cada uma das obrigações listadas, ou seja, em que trecho do contrato está prevista determinada obrigação.
- **Passo 3:** cria-se uma terceira coluna na planilha para indicar a periodicidade de cumprimento de cada uma das obrigações listadas, caso seja aplicável. Por exemplo: trimestral; anual; sempre que ocorrer o fato; n/a; etc.
- **Passo 4:** cria-se uma quarta coluna na planilha para indicar, obrigação a obrigação, qual a evidência concreta de cumprimento, prevista pelo contra-

to. São exemplos de evidência: apresentação de relatório circunstanciado e fotográfico; protocolo, no sistema/plataforma previsto pelo Contrato, de relatórios periódicos; protocolo, no sistema/plataforma previsto pelo Contrato, de autorização expedida por autoridades para as obras; etc.

Para aqueles casos em que o Contrato não prevê uma evidência de cumprimento, deve-se, sempre que possível, extrair da previsão da obrigação uma evidência. Por exemplo: para uma obrigação de comprovação de regularidade ambiental, pode ser exigida a apresentação da licença de operação válida; para uma obrigação de apresentação de monitoramento dos indicadores da gestão dos resíduos sólidos no parque, pode ser exigido o protocolo, no sistema/plataforma previsto pelo Contrato, de relatório assinado por profissional técnico capacitado com dados sobre ações relativas aos indicadores da gestão dos resíduos sólidos em cada período.

Se, por um lado, a definição da evidência de cumprimento de obrigações é indispensável para uma adequada gestão da parceria, é preciso lembrar que uma evidência que não está prevista em Contrato pode gerar atrito entre os parceiros, já que não haverá conhecimento prévio. É por esse motivo que é preciso cuidado na definição das evidências que não estejam já previstas, com atenção para o fato de que elas possam ser atendidas. O período pré-operacional, ou o momento que o parceiro privado está entregando seus planos obrigatórios, é um bom momento para que essas questões sejam alinhadas. Por exemplo: fazer referência a exigências legais preexistentes à assinatura do Contrato pode reduzir o risco de conflitos. Se mesmo assim não houver acordo, é preciso que haja uma reunião das partes para definir, em conjunto, a evidência mais adequada para a comprovação do cumprimento da obrigação.

- **Passo 5:** cria-se uma quinta coluna na planilha, que irá indicar o momento de cumprimento de cada uma das obrigações indicadas. O momento pode acontecer periodicamente, uma única vez, esporadicamente, ou em ocasiões específicas, variando de caso a caso. São exemplos de momento de cumprimento: entre 2º e o 4º anos de parceria; até janeiro de cada ano; durante o período de transição da parceria; antes de permitir a realização de pesquisas por terceiros; quando ocorrerem situações emergenciais; quando necessária a manutenção de bens tomados; etc.
- **Passo 6:** cria-se uma sexta coluna na planilha que conterá a parte responsável pelo cumprimento de cada uma das obrigações listadas, sendo ela o parceiro privado, o Poder Público ou ambos.
- **Passo 7:** cria-se uma sétima coluna na planilha, em que se indicará o ponto focal para o cumprimento da obrigação no Poder Público. Idealmente, este ponto focal será o setor/divisão do Poder Público responsável pela gestão do Contrato, e não uma pessoa especificamente.

- **Passo 8:** cria-se uma oitava coluna na planilha, em que se indicará o ponto focal para o cumprimento da obrigação no parceiro privado. Idealmente, este ponto focal será o setor/cargo do parceiro privado responsável pela gestão do contrato, e não uma pessoa especificamente.
- **Passo 9:** com a matriz de obrigações contendo as oito colunas acima indicadas, deve-se realizar, então, uma sistematização das obrigações, agrupando-as em grandes grupos temáticos. Essa sistematização vai depender muito do conteúdo do contrato. Sugere-se ao menos as seguintes modalidades de grandes grupos, posto que presentes em todas as parcerias envolvendo parques: Administrativo/ Financeiro; Jurídico; e Obras e Intervenções.

Por exemplo: no caso da concessão do 1º lote de parques municipais de São Paulo/SP: Parques do Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade, as obrigações foram agrupadas em 15 modalidades: 12 delas correspondiam aos encargos definidos em Contrato para o cálculo do fator de desempenho¹ e outras 3² foram inseridas pelos responsáveis pela elaboração do manual de gestão contratual com o objetivo de contemplar as obrigações existentes no contrato que não se enquadravam em nenhuma das 12 modalidades de encargos definidas no contrato.

- **Passo 10:** cria-se, então, uma nona coluna na planilha, em que se indicará possível encaminhamento da evidência caso o ponto focal do Poder Público não possua expertise para avaliar a qualidade e completude da evidência encaminhada. Pelo fato de as parcerias envolvendo parques poderem abranger diversas temáticas técnicas (como manejo de fauna e flora, gestão de recursos hídricos etc.), a análise de uma evidência envolvendo essas áreas de conhecimento pode depender de conhecimento técnico especializado. Por isso, é relevante que se indique, na matriz de obrigações, quais são os setores/seções/departamentos integrantes da estrutura organizacional do Poder Público que contam com profissionais técnicos capazes de avaliar evidências que demandam conhecimento específico. Por exemplo: é possível que o ponto focal do Poder Público não tenha a habilidade técnica necessária para atestar se um estudo de fauna apresentado como cumprimento de obrigação seguiu a metodologia adequada, se está completo e, portanto, apto a demonstrar o cumprimento da obrigação respectiva. Assim, a aba de possível encaminhamento vai apontar o setor/seção/departamento, dentro da estrutura do Poder Público, que conta com atribuição para temas de fauna. Com isso, o ponto focal do Poder Público poderá, sempre, encaminhar a evidência para que este setor/seção/departamento se manifeste formalmente quanto à sua

aprovação, necessidade de complementação ou desaprovação da evidência como cumprimento da obrigação relativa.

Para a definição do possível encaminhamento, é preciso que seja realizado um levantamento da legislação vigente sobre a organização da Administração Pública, para se identificar os setores/seções/departamentos existentes na estrutura do órgão público que figure como responsável pela contratação e que possuem competências relativas aos grandes grupos definidos no passo anterior. No exemplo da concessão do 1º lote de parques municipais de São Paulo/SP: Parques do Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade, deve-se identificar, na estrutura organizacional da Secretaria Municipal do Verde e Meio Ambiente (SVMA), e com base nas normas aplicáveis, qual setor é responsável pelas questões jurídicas, assim como qual setor é responsável por questões envolvendo fauna silvestre e exótica, e assim por diante, para as 15 categorias de obrigações que foram definidas naquele caso. Eventualmente, poderá ser necessário consultar órgãos ou entidades externos à estrutura do contratante, o que deverá ser mencionado, quando aplicável. Por exemplo, no caso de um parque ter um bem tombado na área da parceria, é possível que o órgão ambiental, se for o gestor do contrato, tenha que manter contato com aquele responsável pela proteção do patrimônio imaterial, o que deverá ser apontado nesta aba da planilha.

Feita a identificação dos setores/seções/departamentos do Poder Público responsáveis por cada categoria sistematizada no passo anterior, é preciso preencher a nona aba da planilha, com os setores previamente definidos. Assim, todas as obrigações classificadas como uma das modalidades definidas no passo anterior terão a coluna de “possível encaminhamento” preenchida com os setores/seções/departamentos do Poder Público aptos a analisar aquela evidência. No exemplo da concessão do 1º lote de parques municipais de São Paulo/SP: Parques do Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade, todas as obrigações reunidas na categoria “Jurídico” tiveram a coluna “possível encaminhamento” preenchida com os setores: Comissão Permanente de Fiscalização de Contratos de Concessão – CPFCC; e Assessoria Jurídica da SVMA. Todas as obrigações reunidas na categoria “Limpeza” tiveram a coluna “possível encaminhamento” preenchida com os setores: Coordenação de Administração e Finanças – CAF, mais especificamente, Divisão de Infraestrutura e Manutenção – DIM; e assim para as 15 categorias de obrigações que foram definidas naquele caso, de acordo com a legislação e regimento municipal vigente e aplicável na época da elaboração do manual.

Na tabela abaixo, os passos acima estão detalhados, com exemplos ilustrativos do caso da concessão do 1º lote de parques municipais de São Paulo/SP: Parques do Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade.

#	Obrigação	Fonte	Periodicidade	Evidência	Momento de Cumprimento	Responsável	Ponto focal Concessionária	Ponto focal Concedente	Possível encaminhamento
1	Submeter ao conhecimento prévio do PODER CONCEDENTE a emissão de valores mobiliários não conversíveis em ações	Contrato - Cláusulas 10.6	Sempre que ocorrer	Protocolo no sistema SEI	Antes da ocorrência do fato	Concessionária	A ser indicado pela Concessionária, nos termos da cláusula 13.2, alínea "e"	Coordenação de Parques e Biodiversidade Municipal – CGPABI	Comissão Permanente de Fiscalização de Contratos de Concessão – CPFCC e Assessoria Jurídica
2	Apresentar os PLANOS DE INTERVENÇÃO para aprovação do PODER CONCEDENTE	Irregular	1 única vez	Protocolo SEI de cada PLANO DE INTERVENÇÕES	"LAJEADO e TENENTE BRIGADEIRO FARIA LIMA: 30 dias contados a partir da ORDEM DE INÍCIO	Concessionária	A ser indicado pela Concessionária, nos termos da cláusula 13.2, alínea e	Coordenação de Gestão de Parques e Biodiversidade Municipal – CGPABI	Comissão Permanente de Fiscalização de Contratos de Concessão – CPFCC; e Coordenação de Gestão de Parques e Biodiversidade Municipal – CGPABI, mais especificamente, Divisão de Implantação, Projetos e Obra – DIPO

TABELA 1: Exemplo de trecho da planilha de obrigações do Manual de Gestão da Concessão do 1º lote de parques municipais de São Paulo/SP: Parques do Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade. **FONTE:** Elaboração própria.

Legenda de cores:

Grupos temáticos de obrigações	Órgãos internos ao Poder Concedente com atribuição correlata
Manejo de áreas verdes	Coordenação de Gestão de Parques e Biodiversidade Municipal – CGPABI, mais especificamente: Divisão de Arborização Urbana – DAU; Divisão de Produção e Herbário Municipal - DPHM; Divisão de Compensação e Reparação Ambiental – DCRA
Limpeza	Coordenação de Administração e Finanças – CAF, mais especificamente, Divisão de Infraestrutura e Manutenção – DIM
Intervenções	Comissão Permanente de Fiscalização de Contratos de Concessão – CPFCC; e Coordenação de Gestão de Parques e Biodiversidade Municipal – CGPABI, mais especificamente, Divisão de Implantação, Projetos e Obra – DIPO
Jurídico	"Comissão Permanente de Fiscalização de Contratos de Concessão – CPFCC; e

TABELA 2: Exemplo de trecho da legenda da planilha de obrigações do Manual de Gestão da Concessão do 1º lote de parques municipais de São Paulo/SP: Parques do Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade. **FONTE:** Elaboração própria.

No Apêndice A, estão indicados exemplos de obrigações mais comumente encontradas em contratos de concessão envolvendo parques, passíveis de comprovação por meio de evidências. A lista, contudo, é meramente exemplificativa, pois somente poderão constar do manual as obrigações que estejam expressamente previstas no Contrato.

2) RELATÓRIO PREVISTO NO CONTRATO

O estabelecimento de relatórios periódicos para a gestão dos contratos de parceria é importante para:

- Deixar registrado o status do cumprimento das obrigações contratuais no momento da elaboração da prestação de contas;
- Permitir o acompanhamento da evolução da parceria;
- Facilitar a continuidade da gestão do projeto em caso de alteração das pessoas responsáveis, tanto do lado do parceiro privado quanto do Poder Público;
- Definir de antemão quais são as obrigações de cumprimento periódico mais relevantes, evitando subjetividades e/ou micro gerenciamento; e
- Concentrar os esforços do parceiro privado na elaboração de evidências e do Poder Público na avaliação do cumprimento das metas contratuais.

Frequentemente, os relatórios contêm apenas as obrigações cujo cumprimento se alonga no tempo – uma intervenção ou obra, por exemplo – ou que se repetem periodicamente – tal como o pagamento da outorga variável ou a necessidade de se apresentar a demonstração financeira do parceiro privado (que pode ser anual ou trimestral). Obrigações cuja exigibilidade é incerta – como a alteração no controle societário do parceiro privado – ou cujo cumprimento ocorra uma única vez durante a vigência do contrato – como a emissão da ordem de início ou documento equivalente pelo Poder Público – não justificam a presença nos relatórios periódicos.

Em relação à periodicidade dos relatórios, é importante considerar o tempo de elaboração pelo parceiro privado, bem como o tempo necessário para a sua avaliação pelo Poder Público, a fim de compatibilizá-los com as demais atribuições e tarefas das pessoas envolvidas no projeto. Em regra, as equipes trabalham com recursos escassos, inclusive humanos, e, além da sobreposição de incumbências, deve-se avaliar se a periodicidade definida para os relatórios é útil para o acompanhamento das questões em relação ao relatório imediatamente anterior.

O conteúdo mínimo recomendável dos relatórios periódicos deve ser:

- **Dados administrativo-financeiros:** faturamento bruto e por linha de produtos ou serviços ofertados (bilheteria, receitas acessórias etc.), número de visitantes discriminando-se os quantitativos por tipo de ingresso (inteira, meia-entrada, cortesia e gratuidades – quando for o caso), ticket médio e valores para cálculo de outorga variável. Caso o contrato de concessão

e anexos não prevejam o momento de entrega dos relatórios com dados administrativo-financeiros, recomenda-se que o momento de apresentação destes relatórios seja anterior à data do referido pagamento ao qual o relatório se refere, com tempo hábil para eventuais necessidades de revisão;

- **Intervenções e obras:** situação corriqueira nas parcerias, as obras e intervenções devem ser periodicamente avaliadas pelo Poder Público. Recomenda-se que os relatórios contemplem dados como cronograma físico-financeiro, relatório fotográfico, planos de ação para correção de atrasos ou não conformidades, aprovações de órgãos terceiros direta e indiretamente envolvidos, principais destaques do período e atividades previstas para o período seguinte. Deve ser verificado se há situação que exige autorização prévia ou apenas acompanhamento periódico, pois são situações distintas, que vão requerer providências diversas das partes, conforme o caso;
- **Bens reversíveis:** relatório contendo a descrição dos bens reversíveis do projeto e a sua condição de uso. Caso o contrato de concessão e seus anexos não prevejam a elaboração do referido relatório, recomenda-se às partes a pactuação da sua entrega periódica, preferencialmente a cada ano, a fim de que sejam avaliadas as condições quantitativas e qualitativas dos bens dedicados à concessão. O objetivo deste relatório é monitorar a manutenção da qualidade dos bens e serviços da parceria, além de permitir a continuidade da prestação dos serviços após o término da vigência do contrato, seja pelo Poder Público, seja por um novo parceiro privado. Deve ser verificado se há, no contrato ou na legislação a ele aplicável, situação que exija prévia autorização para alienação ou substituição de bem reversível, hipótese em que o rito comprobatório da evidência será específico;
- **Operação:** a rigor, todas as obrigações cujo cumprimento seja aferível por meio de uma evidência e cuja exigibilidade se materialize em intervalos regulares de tempo devem fazer parte dos relatórios operacionais periódicos. Não é difícil, contudo, imaginar que há tantas obrigações que poderiam compor o relatório operacional que facilmente ele se tornaria ineficaz. Por isso, é importante mencionar que os relatórios operacionais estão intimamente relacionados com os objetivos do projeto, ou seja, da transferência da gestão da área e serviços do parque sob parceria para o parceiro privado. Para que os relatórios sejam de fato úteis, recomenda-se a identificação das obrigações mais vinculadas a medir o atingimento da finalidade da parceria, da política pública nela embutida, a fim de que sejam priorizadas neste relatório em detrimento das demais.

3) MATRIZ DE RISCOS CONTRATUALMENTE PREVISTOS

Com o objetivo de garantir a eficiente gestão contratual da parceria, sugere-se que o manual consolide a alocação de riscos, isto é, a matriz de riscos

prevista no contrato, identificando-se, a partir de seus próprios termos, quem suportará o risco em caso de concretização.

Em resumo, a matriz de riscos é uma (ou mais) cláusula contratual que lista os possíveis eventos que podem ocorrer no curso na execução do contrato e estabelece qual(is) Parte(s) será(ão) a(s) responsável(is) por arcar com os custos relativos a cada um dos eventos. Nesses termos, a consolidação da matriz de riscos contratual serve para gerar um material claro e de fácil acesso para consulta futura.

Um exemplo de risco contratualmente previsto seriam os custos relativos às ações judiciais de terceiros ajuizadas contra o parceiro privado em decorrência da execução do contrato, os quais, geralmente, serão destinados ao parceiro privado, salvo caso a ação judicial tenha por objeto fato atribuído ao Poder Público.

Assim, para a elaboração da matriz de riscos, apresenta-se, no Apêndice B, uma tabela consolidada que contém, de forma simplificada, os riscos mais comumente encontrados em contratos de parceria envolvendo parques.

Para elaboração da referida tabela exemplificativa foram consultadas, em específico, as minutas de contrato para concessão do Parque Estadual do Turvo, no Rio Grande do Sul (Concorrência Internacional nº 100/2021); Parque Zoológico de Salvador, na Bahia (Concorrência Pública nº. 002/2022); e Parques Ibirapuera, Jacinto Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade, em São Paulo (Concorrência nº 001/SVMA/2018).



É importante mencionar que essa tabela é meramente exemplificativa e que a consolidação a ser elaborada no manual deverá refletir os riscos efetivamente disciplinados no contrato e não poderá trazer inovações, isto é, não é possível, através dessa tabela de matriz de riscos, criar uma nova regra de alocação de riscos não prevista contratualmente.

4) FLUXOGRAMAS

Há um volume considerável de regras e etapas nos contratos de parceria entre Poder Público e parceiro privado, e, por essa razão, é recomendável a elaboração de fluxogramas de processos, que nada mais são do que representações gráficas que descrevem as etapas sequenciais de um determinado processo. No dia a dia da gestão contratual, o uso do fluxograma pode auxiliar a compreensão das etapas dos processos, além de identificar, de forma clara, quais são as atividades que precisarão ser desenvolvidas e facilitar a identificação de eventuais problemas ou retrabalhos. Trata-se, portanto, de ferramenta bastante útil na gestão contratual.

Assim, antes de iniciar a elaboração dos fluxogramas dos procedimentos contratualmente previstos, é preciso:

1. Identificar, no contrato celebrado, quais seriam tais procedimentos, considerando, inclusive, a participação do Verificador Independente ou equivalente, caso exista, no contexto do processo a ser representado.
2. Após a identificação dos procedimentos que, possivelmente, serão objeto da representação gráfica, recomenda-se a contratação de empresa ou profissional especializado para a confecção, haja vista que existe metodologia específica para a elaboração de fluxogramas

Caso, porém, a contratação de empresa ou profissional especializado não seja viável, indicam-se, abaixo, algumas ferramentas gratuitas (ou de médio a baixo custo) que poderão ser utilizadas para a elaboração dos fluxogramas³:

- *Lucidchart*, disponível em <<https://lucid.co/pt>>, ferramenta com versões gratuitas e pagas. Na versão gratuita, há, contudo, limitação nas opções disponíveis e na quantidade de itens, ademais é possível realizar apenas 3 (três) documentos por conta. Há também valores específicos para uso profissional e por time de trabalho;
- *Zen Flowchart*, disponível em <<https://www.zenflowchart.com/pricing>>, ferramenta no idioma inglês, que, em sua versão gratuita, impõe limitação nas funções disponíveis;

- *Draw.io*, disponível em <<https://app.diagrams.net/>>, ferramenta inteiramente gratuita, mas significativamente mais simples que as demais;
- *Bizadi Modeler*, disponível em <<https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>>, ferramenta com possibilidade de uso gratuito ou, para uso de mais de 100 usuários, no plano de “empresa”;
- *Cacoo*, disponível em <<https://cacoo.com/>>, ferramenta paga no idioma inglês, com planos para uso individual ou empresarial;
- *Gliffy*, disponível em <<https://www.gliffy.com/>>, ferramenta paga no idioma inglês, com planos variados.

Além dos listados acima, existem outros programas que podem ser utilizados, os quais, quase que em sua totalidade, permitem a edição on-line, de forma colaborativa, e o posterior armazenamento em nuvem, em sistemas como Google Drive, One Drive e Dropbox, dentre outros.

Por fim, para facilitar a primeira etapa acima indicada, isto é, a identificação dos procedimentos passíveis de representação gráfica, elencam-se abaixo os principais procedimentos comumente previstos em contratos de concessão de parques.

- Aceitação de obras (aplicáveis para todas as intervenções e serviços de engenharia)
- Recomposição do Equilíbrio Econômico-Financeiro
- Processo administrativo de aplicação das penalidades
- Procedimento para implementação de novos projetos

5) SUGESTÃO DE EQUIPE PARA GESTÃO DE PARCERIA

Outro aspecto relevante que deve estar contemplado no manual é a indicação das competências necessárias para a equipe de gestão do contrato no âmbito do Poder Público. Este apontamento deve ser feito em virtude da natureza das obrigações identificadas nos documentos da parceria em questão.

É ideal que a definição das competências necessárias ocorra durante a etapa da licitação da parceria, porém após o momento em que as versões finais do contrato e anexos respectivos já estiverem consolidadas. Dessa maneira, após o início da execução do contrato, a equipe que cuidará de sua gestão já estará formada e familiarizada com a parceria, estando apta a iniciar os trabalhos de fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais.

Com base na análise de outros contratos de parceria de parques em território nacional, sugerem-se, a seguir, as **competências** desejáveis da equipe de gestão contratual:

- **Acompanhamento das obras:** integrada por profissionais técnicos da Engenharia Civil, Arquitetura e especialista em orçamento;
- **Acompanhamento das operações:** em razão do objeto da parceria envolvendo parques, diversas capacitações profissionais são compatíveis com a função, tais como biólogos, engenheiros ambientais, civis e arquitetos;
- **Financistas:** composta de profissionais com formação nas áreas de Economia, Administração, Contabilidade ou Engenharia com foco em finanças, responsáveis por avaliar possíveis eventos e pleitos de reequilíbrio econômico-financeiro, índices financeiros e manutenção das demais condições de habilitação, as demonstrações financeiras e demonstrações de resultado do exercício, aferir o pagamento de outorgas e avaliar a contratação dos seguros e garantias contratuais; e
- **Jurídico:** composta de profissionais da área do Direito, responsáveis por analisar questões relacionadas ao inadimplemento contratual, regularidade fiscal, trabalhista, previdenciária, ambiental e outras atinentes ao objeto da parceria e ao parceiro privado, tais como mudanças societárias, pleitos de revisões ordinárias e extraordinárias, seguros e bens reversíveis.

Esta é apenas uma sugestão, sem prejuízo de outras que possam se mostrar condizentes com as peculiaridades da parceria em questão.

No que toca à definição de cargos da equipe, recomenda-se a consulta do “Guia para Gestão de Contratos de Parcerias em Parques”, elaborado pelo Instituto Semeia e disponibilizado em julho de 2022, e materiais de multilaterais como os produzidos pelo Banco Mundial⁴.

O referido Guia, por exemplo, indica que, idealmente, a equipe de gestão contratual deverá ser composta por Diretor de Contrato⁵, Gerente de Contrato⁶, Analista Jurídico⁷, Analista Financeiro⁸, Fiscal de Obras⁹ e Especialista em Conhecimento e Treinamento¹⁰.

Além da equipe interna do Poder Público, recomenda-se que o manual oriente a análise da legislação aplicável a fim de identificar, com base na natureza das obrigações do contrato em questão, com quais órgãos externos ao Poder Público poderá ter de fazer interlocuções. São exemplos de órgãos externos que usualmente atuam ao longo da vida do contrato, mediante aprovação prévia de projetos e atividades em parques:

- Órgãos de segurança, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros;
- Órgãos de saúde;
- Órgãos de cultura;
- Órgãos urbanísticos, competentes para licenciamento de obras e emissão de alvarás;
- Órgãos de gestão de patrimônio histórico, artístico e cultural;
- Órgãos ambientais das esferas municipal, estadual e federal, competentes para o licenciamento ambiental de obras e atividades;
- Órgãos ambientais responsáveis pela gestão de áreas protegidas (ICMBio, Secretarias Estaduais ou municipais de meio ambiente ou entes gestores dos espaços especialmente protegidos);
- Outros órgãos com competências específicas, a depender da organização da Administração Pública existente na localidade em que se situa o parque objeto do Contrato em questão, que pode ter secretarias especializadas em determinadas políticas públicas, como idosos e pessoas com deficiência. Por exemplo: Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência (SMPED), mais especificamente, do Município de São Paulo/SP (Decreto 58.031/2017), e Secretaria Municipal de Esportes e Lazer, do Município de São Paulo/SP (Decreto 57.845/2017).

6) SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO (CASO APLICÁVEL)

O sistema de mensuração de desempenho consiste na metodologia utilizada pelo Poder Público para avaliar os indicadores de desempenho do parceiro privado na condução do projeto.



Indicadores de desempenho são expressões numéricas extraídas de relatórios técnicos sobre um determinado aspecto da concessão (notas atribuídas, por exemplo, ao desempenho do parceiro privado em relação à limpeza do parque). A partir destes indicadores, ou melhor, do que está sendo avaliado e que receberá uma nota, estabelece-se o conjunto de aspectos da concessão que se quer medir¹¹. Cada indicador reflete o grau de atingimento de determinado objetivo isolado da concessão e, em conjunto, a avaliação de desempenho do parceiro privado, facilitando a sua utilização como estatística e a percepção geral da empresa ou consórcio contratado.

Um primeiro aspecto, portanto, é a definição de quais são os indicadores a serem mensurados pelo sistema, o que deve necessariamente estar em estrita consonância com as previsões contratuais, não podendo o manual criar novos indicadores que não estejam previstos no contrato.

Visando incentivar a observância do sistema de mensuração, usualmente, os indicadores de desempenho estão vinculados à outorga variável, aumentando-a na proporção em que não são atingidos ou abatendo-se o valor a ser pago em caso de boa performance. Em outros casos, os indicadores de desempenho servem de gatilho para extensão do prazo de vigência contratual.¹² Seja como for, os indicadores de desempenho mais comuns¹³ nos contratos de concessão de parques urbanos e naturais são:

- Satisfação do Usuário
- Limpeza e Conservação de Áreas Verdes
- Gestão de Resíduos
- Manutenção e Conservação de Ativos
- Segurança do usuário
- Manejo de Fauna (silvestre e/ou ornamental)

Sobre a pesquisa de satisfação dos usuários, a recomendação é que ela seja realizada por instituição com experiência na área de parques naturais, urbanos ou temáticos. Além do levantamento do perfil dos visitantes, com dados como nacionalidade, faixa etária, gênero, escolaridade, endereço, origem, principais formas de utilização do parque, dias e horários mais comuns e meio de locomoção até o atrativo, as amostras costumam retratar as seguintes impressões dos visitantes¹⁴:

- Manutenção e conservação de instalações, espaços e serviços;

- Segurança do visitante (aspecto de segurança pública) e nas atividades de aventura, se houver;
- Qualidade de alimentos e produtos disponibilizados;
- Cortesia e atendimento dos funcionários;
- Sinalização e disponibilidade de informações dos serviços e atrativos;
- Acessibilidade; e
- Qualidade da visita dos atrativos.

Todavia, a contratação de pesquisas e os requisitos mínimos da consultoria somente poderão ser exigidos se estiverem previstos no contrato, tendo em vista que implicam gastos de recursos pelo parceiro privado.

Como dito acima, na avaliação de cada um dos itens mencionados, após a atribuição de sua respectiva nota ou grau (expressão numérica), é incluída uma metodologia de cálculo que costuma atribuir um peso proporcional a cada uma delas, a depender da importância do indicador escolhido pelo Poder Público. O indicador geral de desempenho, grosso modo, é o resultado da média ponderada destes indicadores, analisados em conjunto.

Reconhece-se que o cálculo dos indicadores individuais ou do indicador geral de desempenho do parceiro privado não é tarefa trivial. Por este motivo, recomenda-se ao poder concedente que busque auxílio de servidores com competências nas áreas de finanças ou das ciências exatas a fim de pôr em prática ou propor, quando o contrato de concessão e seus anexos forem omissos neste sentido, a metodologia de cálculo necessária para a avaliação destes indicadores.

Uma boa prática que vem sendo adotada nos contratos de parceria mais recentes é a contratação de um verificador independente para realizar a mensuração de desempenho do parceiro privado¹⁵. O verificador independente é uma terceira pessoa, distinta do parceiro privado e do poder concedente, com capacidade técnica de fazer as avaliações necessárias de cada indicador apontado no contrato de concessão e de encontrar a expressão numérica que reflita o desempenho do parceiro privado. Em regra, a contratação do verificador independente é um ônus financeiro do parceiro privado, mas o destinatário final do seu produto – a verificação propriamente dita – é o poder concedente, a quem incumbe avaliar e avaliar a metodologia e a análise realizadas.

A existência de um verificador independente visa conferir ao Poder Concedente um auxílio imparcial e qualificado na avaliação de desempenho do parceiro privado e da política pública que fundamenta a concessão.

Caso o contrato e seus anexos nada disponham a respeito dos requisitos técnicos deste verificador independente, sugere-se que o Poder Público entre em acordo com o parceiro privado sobre os critérios técnicos mínimos de elegibilidade. Exemplos de critérios mínimos são experiências prévias em gestão de projetos, gestão de riscos e gestão de qualidade, bem como proibições, como o verificador independente ser parte relacionada do parceiro privado¹⁶. Pode-se ainda estabelecer uma participação ativa do Poder Público na seleção do verificador independente, revisando o contrato, exercendo o poder de veto na contratação e solicitando a substituição da empresa contratada para esta finalidade. Porém, a imposição desses requisitos na ausência de previsão contratual ou legal poderá ensejar questionamento por parte do parceiro privado, por aumentar os custos de execução contratual.

7) GESTÃO DO CONHECIMENTO

A relação entre o Poder Público e entes privados por meio de contratos de parceria para a gestão de parques é longa, por isso, é essencial o cuidado com o registro de todas as informações relevantes no contexto do contrato, a começar por aquelas referentes à estruturação da parceria previamente ao seu efetivo início (mencionadas na seção 2.1. acima).

É comum que ocorram alterações na gestão do Poder Público, tais como alterações em sua estrutura interna e trocas de pessoal nas equipes responsáveis pela gestão contratual ao longo da vida da parceria. Nessas ocasiões, há grande risco de perda de informações e registros históricos da parceria, o que significa perda de eficiência na gestão dessa relação, que se traduz em prejuízo às partes (que terão que dispender tempo, pessoal e recursos em novas curvas de aprendizado a cada movimentação de equipes), e, em última análise, ao meio ambiente e à sociedade como um todo, que sentirão os efeitos da má gestão no dia a dia da interação com os parques.

Por isso, é relevante que o manual oriente o Poder Público quanto a procedimentos e mecanismos de arquivamento de informações, dados e documentos, bem como quanto a treinamento de equipes.

Em primeiro lugar, o manual deve orientar para que a documentação trocada e comunicações entre as partes se dê, sempre que possível, por meio digital, pois seu armazenamento é mais seguro, prático e de fácil organização e manuseio. Em casos em que não for possível que tais dados sejam produzidos no formato digital, o manual deve recomendar que uma comunicação em meio digital seja trocada referenciando o documento que foi encaminhado em via física.

O manual deve também estabelecer, com base nas previsões contratuais, procedimentos de interlocução das partes. Por exemplo, no caso das obrigações sistematizadas conforme seção 2.3.1, acima, deve apontar qual o passo a passo do fluxo da evidência respectiva, por exemplo:

O mesmo deve ser feito com todos os fluxos previstos no contrato, ou seja, deve ser indicada a necessidade de arquivamento de informações em cada uma das etapas que envolvam documentos e comunicações entre as partes.

Recebimento pelo “ponto focal do Poder Público” > arquivamento da evidência no sistema informatizado competente > análise do material > encaminhamento aos setores do “possível encaminhamento”, acaso haja necessidade de expertise técnica > resposta ao parceiro privado, por meio de ofício digital, concluindo pelo “atendimento”, “não atendimento” da obrigação ou “necessidade de complementação” da evidência, caso em que se deve informar o prazo para o reenvio da evidência > arquivamento do ofício de resposta no sistema informatizado competente.

O manual não deve se ater apenas ao adequado registro e armazenamento de informações relevantes, mas também deve atentar para o procedimento de transferência de conhecimento adquirido entre equipes que se sucedem na gestão contratual. A existência e bom funcionamento de um sistema de arquivamento dos documentos, informações e comunicações digitais contribui, em grande medida, para que a transferência de conhecimento seja eficiente. Mas é provável que a nova equipe não esteja familiarizada com o manuseio do sistema nem com os processos e fluxos internos relativos ao Contato. Por isso, o manual deve prever a realização de treinamentos da equipe nova pela antiga equipe, divididos por grandes temas como: setores do Poder Público envolvidos; fluxos e procedimentos internos; manuseio do sistema de arquivamento de informações etc.

Os treinamentos devem ser registrados, bem como a transferência da gestão do sistema digital e de arquivos em via física, indicando-se data e os responsáveis.

O arquivamento dessas informações e dos documentos deve ser feito com o uso de meios digitais, mais especificamente através de sistemas projetados para tal, uma vez que essas tecnologias de informação e comunicação auxiliam na agilização do arquivamento, além de facilitarem no caso de busca ou recuperação de eventual dado. Por exemplo, se for realizada alguma reunião, a ata relativa ao evento deverá ser arquivada no sistema, de forma que, no futuro, caso seja necessário identificar quem esteve presente ou os assuntos que foram tratados, seja possível localizar o referido documento e extrair as informações necessárias. Um outro exemplo seria quando o parceiro privado

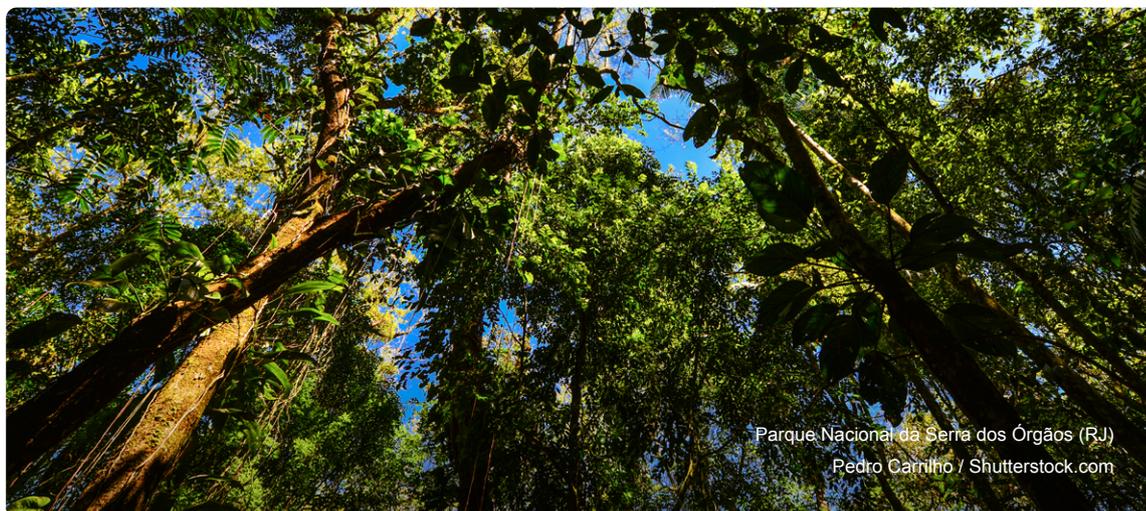
encaminhar alguma solicitação, já que tanto o documento contendo o pedido como a resposta do Poder Público deverão ser arquivados.

Nesse sentido, por exemplo, muitos órgãos da Administração Pública federal – estadual e municipal – vêm utilizando o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), plataforma desenvolvida pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF-4), para fins de gestão de documentos e de processos eletrônicos administrativos. Contudo, como será exposto a seguir, apesar desse sistema ter aumentado a eficiência administrativa em geral, analisando, sob o ponto de vista de um cidadão comum, a implementação desse sistema na Prefeitura de São Paulo, entendemos que, para fins de transparência, ele ainda necessita de ajustes para garantir uma usabilidade universal.

7.1) SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE DOCUMENTOS E TRANSPARÊNCIA

Dada a grande importância do gerenciamento dos documentos e informações vinculados à concessão em referência, é necessário que o sistema de arquivamento deste material seja também eficiente para os propósitos da parceria em questão e para a garantia de transparência das informações perante a sociedade civil. Nas palavras do Guia do Instituto Semeia, o qual já foi previamente citado, “um sistema de informações – ou seja, um sistema voltado para o armazenamento e gestão de um conjunto de informações relacionadas à parceria – é de grande valia para gerenciar as ações e toda a documentação ao longo do projeto”.

Também conforme apontado no Guia do Instituto Semeia, a Administração Pública depende de informações precisas e de documentação relevante para tomar decisões sólidas, monitorar o desempenho do parceiro, cumprir suas obrigações contratuais e gerenciar os riscos específicos do projeto, razão pela qual é essencial a implementação de ferramenta de gestão no âmbito das concessões.



Para isso, em **primeiro lugar**, é necessário realizar, se possível com a participação da sociedade, uma análise dos canais e sistemas de compartilhamento de informações existentes e em operação, buscando entender se aquele sistema é funcional e efetivamente acessível por todas as pessoas que o manuseiam, apontando-se, em caso negativo, as deficiências e falhas eventualmente identificadas.

Por exemplo, para gerenciamento de documentos relacionados à concessão do 1º lote de parques municipais de São Paulo/SP: Parques do Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade, o Poder Público se utilizou do já mencionado Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

Ocorre que, quando da elaboração do Manual de Gestão da Concessão dos referidos parques, ao manusear o SEI, identificou-se que, para grande parte da sociedade civil, esse sistema não pode ser considerado intuitivo ou de fácil acesso, e que, apesar de ser uma boa ferramenta de gestão administrativa, sua implementação para fins de transparência da concessão não atenderia completamente ao objetivo final.

Isso, porque, quando o cidadão ou cidadã tenta buscar documentos relacionados à gestão dos parques pelo “Portal de processos da Prefeitura de São Paulo¹⁷” – uma das duas formas de acessar as informações imputadas no sistema SEI –, tal busca fica comprometida na medida em que é preciso conhecer o número do processo que se quer consultar ou, por outro lado, o ano de abertura do processo e o CNPJ do interessado para que se possa realizar a consulta.

Já ao buscar as informações dos parques pelo “Módulo de consulta do SEI”¹⁸, ainda que o cidadão ou cidadã consiga empreender uma busca por número de processo ou por palavras-chave, a consulta que queira obter informações sobre um dos parques ainda fica significativamente prejudicada, diante da dificuldade de, munido de poucas informações, encontrar o processo ou documento desejado.

A título de exemplo, destacou-se no referido Manual que ao buscar, no “Módulo de consulta do SEI”, em “Processos”, “Documentos Gerados” e “Documentos Externos”, com o termo “Urbia” no campo “Pesquisa Livre”, o sistema retorna 2.270 resultados; com o termo “Ibirapuera”, o sistema retorna 78.037 resultados; e com os termos “Parque Eucaliptos”, o sistema retorna 7.942 resultados.

E ainda que seja possível utilizar outros filtros de pesquisa, tais como “Interessado/Remetente”, “Unidade Geradora”, “Tipo do Processo”, “Tipo do Documento”, período de pesquisa e número do processo/documento, é improvável

que uma pessoa não relacionada às partes na parceria detenha as informações necessárias para conseguir utilizar essas opções para localizar o tema/processo/documento que lhe interessa.

Por fim, para além do já exposto, ainda que superadas as dificuldades acima elencadas e o cidadão ou cidadã consiga localizar o processo desejado, este ainda precisará lidar com a forma de visualização e identificação de documentos nos processos em tramitação no SEI, que não é intuitiva. Isso, porque, pelas duas formas de obtenção de informações – “Portal de processos da Prefeitura de São Paulo” e “Módulo de consulta do SEI” –, o sistema identifica os documentos usando termos como “Correspondência”, “Guia”, “Certidão” e “Comprovante”, o que faz com que seja necessário abrir cada um dos documentos até encontrar aquele (ou aqueles) que estava sendo buscado.

Com base nisso, afirmou-se que o sistema SEI, tal como existe no momento, não atenderia plenamente ao objetivo de garantir maior transparência à gestão contratual.

Em **segundo lugar**, após a análise dos sistemas existentes, caso necessário, será preciso implementar melhorias sugeridas. Por outro lado, caso seja verificado que não há ferramenta de gestão aplicável à gestão do contrato, será necessário avaliar os sistemas disponíveis no mercado que possam se prestar a esta função; implementando-o após a escolha do mais adequado.

Voltando-se ao exemplo da concessão do 1º lote de parques municipais de São Paulo/SP: Parques do Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade, em razão da ineficácia do SEI no quesito transparência, o Manual apontou soluções digitais dessa natureza já disponíveis no mercado, quais sejam:

- I. MuniDigital, empresa que atua com ferramentas para transformação digital, em especial para atender a entes governamentais, e que fornece soluções para conectar municípios aos cidadãos no que toca à gestão das cidades e de arborização urbana e espaços verdes; e
- II. Addunt Consulting, empresa que desenvolve soluções customizadas para os clientes, que podem envolver, dentre outras, ferramentas de implantação e gestão de projetos.

Por fim, em **terceiro lugar**, é relevante frisar que o sistema a ser melhorado ou implementado, para cumprir sua finalidade, precisará ser constantemente gerido e atualizado por uma equipe de pessoas. Conforme exposto no já citado Guia do Instituto Semeia, a gestão de conhecimento é feita em etapas, que incluem “o recebimento, coleta e registro dos dados significativos, o armazenamento e compartilhamento das informações, e a garantia da seguran-

ça da informação, assim como de sua manutenção e eliminação”. Nesses termos, a gestão do sistema deve ser feita por equipe específica e dedicada para assegurar o cumprimento adequado de todas as etapas e também para que, com a gestão diária, seja possível identificar possíveis melhorias e aprimorar o procedimento seguido e a própria gestão de documentos e informações. É de extrema importância que as informações presentes no sistema estejam de acordo com a legislação vigente nos mais diversos temas (como, por exemplo, a Lei da Transparência e a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD).

Para todo e qualquer sistema de gestão de documentos e informações, seja existente, contratado pelo Poder Público ou desenvolvido para a gestão de uma parceria em específico, é essencial garantir que conte com sistemas de segurança de dados que diminuam o risco de ciberataques, garantam o backup de dados e permitam, por exemplo, restrição de acesso a documentos sensíveis, os quais poderão ser acessados apenas pelas partes e eventuais autoridades.

CONCLUSÃO

Parcerias entre o setor público e privado, independentemente do objeto, são relações de longo prazo que demandam organização interna de ambos os lados, definições claras, procedimentos e bons fluxos de comunicação para se atingir ao objetivo de política pública almejado quando da estruturação da parceria. No caso de parques naturais e urbanos, a boa administração no bojo dessa relação público-privada traz benefícios que serão diretamente percebidos pela sociedade em sua interação com esses espaços. Também o meio ambiente, foco permanente das agendas político-econômico-sociais nacional e internacionalmente, é beneficiado por uma boa gestão dos recursos presentes nesses espaços.

Por isso, não se pode correr o risco de que a parceria envolvendo os parques tenha seu bom funcionamento prejudicado por demasiada burocracia, desorganização de pessoal ou falta de procedimentos claros. Por serem duradouras, o aspecto temporal desse funcionamento não é irrelevante. Ele deve ser considerado em todo o processo licitatório, desde a construção das minutas dos documentos jurídicos que o embasarão até a execução, pelas partes envolvidas, das previsões avençadas nesses documentos, devendo-se sempre prever a necessidade de atualização de informações, a forma de arquivamento de dados e mecanismos de transferência de conhecimento.

É diante dessa realidade que este guia pretendeu facilitar a organização do funcionamento da parceria, orientando os gestores sobre a elaboração de um manual de gestão do contrato da parceria em questão. Por meio dos capítulos acima, o guia aponta quais são as informações mais relevantes que devem ser extraídas do contrato na forma de um manual que poderá auxiliar as pessoas envolvidas na gestão daquele contrato em específico. O guia também orienta quanto ao procedimento que o manual deve indicar em caso de lacunas nas previsões contratuais, sempre atentando para o fato de que o manual a ser produzido não substitui o contrato, e, em caso de lacunas, pode ser necessária a interação entre o parceiro privado e o Poder Público para buscar a melhor solução para a questão.

Assim, espera-se que esse material contribua para apoiar as equipes gestoras da parceria de modo a permitir ganhos de eficiência e atingir os resultados almejados pela política pública refletida nos respectivos contratos, em benefício da sociedade e do meio ambiente.

NOTAS EXPLICATIVAS

¹ São elas: Limpeza; Qualidade e atualidade de equipamentos; Cuidado à fauna silvestre e ornamental; Manejo de áreas verdes; Gestão de Resíduos; Segurança; Serviços Ambulatoriais; Acessibilidade; Serviço de Orientação; Qualidade das opções de cultura, lazer e esporte; Cordialidade de dos Funcionários; e Alimentos e Bebidas. [«]

² São elas: Administrativo/ Financeiro; Jurídico; e Intervenções. [«]

³ Destaca-se que os sites acima referenciados foram consultados em 08 de agosto de 2022 e que as informações apresentadas podem ter sofrido alterações desde então. [«]

⁴ Por exemplo: WORLD BANK. PPP Reference Guide 3.0. [2017]. Disponível em: <<https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/PPP%20Reference%20Guide%20Version%203.pdf>>. [«]

⁵ Segundo o “Guia para Gestão de Contratos de Parcerias em Parques”, elaborado pelo Instituto Semeia, trata-se de indivíduo com autoridade para representar o governo e administrar o contrato. Deve ter competência e experiência adequadas para estabelecer boas relações com o parceiro privado, outras entidades governamentais e demais partes interessadas. Recomenda-se que seja ocupado pelos primeiros escalões do poder público. [«]

⁶ Segundo o Guia acima referido, trata-se do “braço direito” do Diretor de Contrato e deve ter habilidades interpessoais para apoiar a resolução de problemas sem precisar fazer uso da autoridade formal. Deve ter conhecimento técnico relevante relativo ao objeto do contrato e credibilidade para liderar um projeto com base técnica. Ademais, deve possuir boas noções administrativas sobre planejamento, organização, supervisão e coordenação do trabalho. [«]

⁷ Segundo o Guia acima referido, este indivíduo deverá ter experiência em Direito Público e, a depender das peculiaridades da parceria, pode ser necessário também o conhecimento em Direito Imobiliário e Direito Ambiental. [«]

⁸ Segundo o Guia acima referido, este indivíduo deverá ter experiência em avaliação econômico-financeira de projetos de parcerias, estruturação de riscos em contratos e mecanismos de pagamento. [«]

⁹ Segundo o Guia acima referido, este indivíduo será responsável por verificar a conformidade da execução das obras de engenharia, avaliando sua adequação aos padrões arquitetônicos e estruturais dos projetos. [«]

¹⁰ Segundo o Guia acima referido, este indivíduo será responsável por identificar os requisitos de treinamento iniciais e de forma contínua. [«]

¹¹ DOMINGUES, Raquel Pereira. Instrumentos de gestão de parques urbanos: o caso do parque burle marx. 2016. 175 f. Monografia (Especialização) - Curso de Direito, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para Obtenção do Título de Especialista em Planejamento e Gestão de Cidades, São Paulo, 2016. “As vistorias geram relatórios técnicos. Essa ideia de transformar observações técnicas em numerais é possível, estabelecendo-se uma conceituação ao que se quer medir: isto é um indicador. A vantagem dos indicadores, que podem ser entendidos como “observações numéricas”, é poder informar e comunicar as vistorias técnicas, de modo mais abrangente.” [«]

¹² Cláusulas 29.2.1 da minuta do contrato de concessão destinada à prestação dos serviços públicos de apoio à visitação, revitalização, modernização, operação e manutenção dos serviços turísticos no PARQUE NACIONAL DO IGUAÇU disponível em https://www.gov.br/icmbio/pt-br/aceso-a-informacao/editais-diversos/editais-diversos-2021/arquivos/Minuta_de_Contrato_concorrenca_032021.pdf, último acesso em 08/08/2022, às 14h e Cláusula 8.4 do Anexo V - Sistema de Mensuração de Desempenho - do Contrato de Concessão n. 0057/2019/SVMA cujo objeto é a prestação dos serviços de gestão, operação e manutenção dos PARQUES IBIRAPUERA, JACINTO ALBERTO, EUCALIPTOS, TENENTE BRIGADEIRO FARIA LIMA, LAJEADO E JARDIM FELICIDADE. [«]

¹³ Cláusula 1.1 da minuta do Anexo V - Sistema de Mensuração de Desempenho - do contrato de concessão destinada à prestação dos serviços públicos de apoio à visitação, revitalização, modernização, operação e manutenção dos serviços turísticos no PARQUE NACIONAL DO IGUAÇU disponível em https://www.gov.br/icmbio/pt-br/aceso-a-informacao/editais-diversos/editais-diversos-2021/arquivos/Minuta_de_Contrato_concorrenca_032021.pdf, último acesso em 08/08/2022, às 14h e Cláusula 1.3 do Anexo V - Sistema de Mensuração de Desempenho - do Contrato de Concessão n. 0057/2019/SVMA cujo objeto é a prestação dos serviços de gestão, operação e manutenção dos PARQUES IBIRAPUERA, JACINTO ALBERTO, EUCALIPTOS, TENENTE BRIGADEIRO FARIA LIMA, LAJEADO E JARDIM FELICIDADE. [«]

¹⁴ Cláusulas 2.2.2 e 2.2.3 da minuta do contrato de concessão destinada à prestação dos serviços públicos de apoio à visitação, revitalização, modernização, operação e manutenção dos serviços turísticos no PARQUE NACIONAL DO

IGUAÇU disponível em https://www.gov.br/icmbio/pt-br/aceso-a-informacao/editais-diversos/editais-diversos-2021/arquivos/Minuta_de_Contrato_concorrencia_032021.pdf, último acesso em 08/08/2022, às 14h e Cláusula 4.3 do Anexo V - Sistema de Mensuração de Desempenho - do Contrato de Concessão n. 0057/2019/SVMA cujo objeto é a prestação dos serviços de gestão, operação e manutenção dos PARQUES IBIRAPUERA, JACINTO ALBERTO, EUCALIPTOS, TENENTE BRIGADEIRO FARIA LIMA, LAJEADO E JARDIM FELICIDADE. [«]

¹⁵ Cláusulas 21^a e 22^a do Contrato de Concessão 01/2021 CONCESSÃO destinada à revitalização, modernização, operação, manutenção e gestão de Áreas dos PARQUES NACIONAIS DE APARADOS DA SERRA E DA SERRA GERAL, Unidades de Conservação (UCs) Federais, disponível em https://www.gov.br/icmbio/pt-br/servicos/concessao-de-servicos-de-apoio-a-visitacao/SEI_ICMBio___9386300___Contrato_APARADOS.pdf, último acesso em 08/08/2022, às 14h; Cláusula 3.106.1 do TERMO DE CONTRATO DE CONCESSÃO Nº 02/2018, FIRMADO ENTRE O INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE E A CONCESSIONÁRIA SOCICAM TERMINAIS RODOVIÁRIOS E REPRESENTAÇÕES LTDA, PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE APOIO À VISITAÇÃO NO PARQUE NACIONAL DA CHAPADA DOS VEADEIROS, disponível em https://www.gov.br/icmbio/pt-br/servicos/concessao-de-servicos-de-apoio-a-visitacao/contrato_02_2018_socicam_chapada_veadeiros.pdf, último acesso em 08/08/2022, às 14h15; Cláusulas 28 e 29 da minuta do contrato de concessão destinada à prestação dos serviços públicos de apoio à visitação, revitalização, modernização, operação e manutenção dos serviços turísticos no PARQUE NACIONAL DO IGUAÇU disponível em https://www.gov.br/icmbio/pt-br/aceso-a-informacao/editais-diversos/editais-diversos-2021/arquivos/Minuta_de_Contrato_concorrencia_032021.pdf, último acesso em 08/08/2022, às 14h e Cláusula 2.1 do Anexo V - Sistema de Mensuração de Desempenho - do Contrato de Concessão n. 0057/2019/SVMA cujo objeto é a prestação dos serviços de gestão, operação e manutenção dos PARQUES IBIRAPUERA, JACINTO ALBERTO, EUCALIPTOS, TENENTE BRIGADEIRO FARIA LIMA, LAJEADO E JARDIM FELICIDADE. [«]

¹⁶ Cláusulas 29.2.1 da minuta do contrato de concessão destinada à prestação dos serviços públicos de apoio à visitação, revitalização, modernização, operação e manutenção dos serviços turísticos no PARQUE NACIONAL DO IGUAÇU disponível em https://www.gov.br/icmbio/pt-br/aceso-a-informacao/editais-diversos/editais-diversos-2021/arquivos/Minuta_de_Contrato_concorrencia_032021.pdf, último acesso em 08/08/2022, às 14h e Cláusula 8.4 do Anexo V - Sistema de Mensuração de Desempenho - do Contrato de Concessão n. 0057/2019/SVMA cujo objeto é a prestação dos serviços de gestão, operação e manutenção dos PARQUES IBIRAPUERA, JACINTO ALBERTO, EUCALIPTOS, TENENTE BRIGADEIRO FARIA LIMA, LAJEADO E JARDIM FELICIDADE. [«]

¹⁷ Disponível em <<http://processos.prefeitura.sp.gov.br/Forms/consultarProcessos.aspx>>. Acesso em 06 de setembro de 2022. [«]

¹⁸ Disponível em <https://sei.prefeitura.sp.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_processo_pesquisar.php?acao_externa=protocolo_pesquisar&acao_origem_externa=protocolo_pesquisar&id_orgao_acesso_externo=0> Acesso em 06 de setembro de 2022. [«]

REFERÊNCIAS

ÁFRICA DO SUL. **Public Private Partnership Manual**. Um guia abrangente para a gestão de acordos de PPP na África do Sul, desde a criação da estrutura institucional, a gestão ao longo da vida do projeto, lidando com mudanças, até o final do contrato [2004]. Disponível em <<https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/public-private-partnership-manual-national-treasury-ppp-practice-notes-issued-terms-public-0>>.

AUSTRALIA. **Partnerships Victoria Guidance Material: Contract Management Guide**. Victoria, Melbourne [2018]. Disponível em <<https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/partnerships-victoria-guidance-material-contract-management-guide>>.

BAHIA. Anexo I do Edital da Concorrência Pública nº. 002/2022 [concessão dos serviços de apoio à visitação de atrativos e instalações, precedida da realização de investimentos, destinada à requalificação, modernização, operação e manutenção do Parque Estadual da Serra do Conduru, no Estado da Bahia]. Disponível em <<http://www.meioambiente.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=580>>. Acesso em 04/08/2022.

BRASIL. **Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995**. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, 14 fev. 1995.

DOMINGUES, Raquel Pereira. **Instrumentos de gestão de parques urbanos: o caso do parque burle marx**. 2016. 175 f. Monografia (Especialização) - Curso de Direito, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para Obtenção do Título de Especialista em Planejamento e Gestão de Cidades, São Paulo, 2016.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC). **Estruturação de Projetos de PPP e Concessão no Brasil**: Diagnóstico do modelo brasileiro e propostas de aperfeiçoamento. Dez. 2015. Disponível em <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/7211>>.

INSTITUTO SEMEIA. **Guia para Gestão de Contratos de Parcerias em Parques**. jul. 2022. Disponível em <<https://www.semeia.org.br/publicacoes.php>>.

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE. **Instrução Normativa ICMBio nº 13, de 9 de dezembro de 2020**.

Disciplina, no âmbito do ICMBio, as normas e procedimentos para a estruturação, a elaboração de documentos editalícios e contratuais, a execução, fiscalização dos contratos e monitoramento das concessões de serviços, áreas ou instalações de apoio à visitação em unidades de conservação federais.

FERNANDO DE NORONHA (PE). Edital da Concorrência nº 01/2020 [Concessão de Prestação de Serviços de Apoio à Visitação Pública e Cobrança de Ingresso no Parque Nacional Marinho de Fernando de Noronha/PE].

RIO GRANDE DO SUL. Anexo 10 do Edital da Concorrência Internacional nº 100/2021 [Concessão do PARQUE ZOOLOGICO DE SAPUCAIA DO SUL, incluindo a atribuição das obrigações de gestão, manutenção, operação e realização de investimentos no bem concedido, no prazo e nas condições estabelecidas na MINUTA DE CONTRATO]. Disponível em <https://www.compras.rs.gov.br/editais/0100_2021/275395>. Acesso em 04/08/2022.

SÃO PAULO (SP). Anexo II do Edital da Concorrência nº 001/SVMA/2018 [Concessão para a prestação dos serviços de gestão, operação e manutenção dos parques Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade, bem como a execução de obras e serviços de engenharia]. Disponível em <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias//governo/projetos/desestatizacao/parques/edital_parques/index.php?p=271913>. Acesso em 04/08/2022.

WORLD BANK. **PPP Reference Guide 3.0**. [2017]. Disponível em: <<https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/PPP%20Reference%20Guide%20Version%203.pdf>>.

APÊNDICE A

Exemplos de obrigações mais comumente encontradas em contratos de concessão envolvendo parques, passíveis de comprovação por meio de evidências

Obrigação	Responsável
Apresentar ao PODER CONCEDENTE os documentos que comprovem ter constituído a SPE, na forma do CONTRATO, integralizado o valor mínimo do capital social.	ADJUDICATÁRIA
Prestar a GARANTIA DE EXECUÇÃO DO CONTRATO	ADJUDICATÁRIA
Pagar a PARCELA DE OUTORGA FIXA ao PODER CONCEDENTE	ADJUDICATÁRIA
Demonstrar que não possui pendências junto a Cadastros Informativos de Créditos não Quitados - CADIN	ADJUDICATÁRIA
Comprovar que possui os documentos de regularidade fiscal e trabalhista exigidos no EDITAL: inscrição no CNPJ; comprovação de registro no cadastro de contribuintes municipal e estadual; certidão negativa conjunta de débitos emitida pela Receita Federal e PGFN; certidões emitidas quanto aos débitos inscritos em dívida ativa junto à Fazenda Estadual da sede do LICITANTE; comprovação de regularidade por meio de certidão de Tributos Mobiliários a ser expedida pela Secretaria Municipal de Fazenda do Município em questão; comprovação de situação regular perante o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS; apresentação da Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas - CNDT	ADJUDICATÁRIA
Apresentar o termo previsto em anexo do CONTRATO comprometendo-se a assumir os contratos vigentes na área da concessão listados em anexo do CONTRATO	ADJUDICATÁRIA
Providenciar a assinatura do contrato e a publicação do seu extrato no Diário Oficial da localidade (União, Estado, Município)	CONCEDENTE
Emitir a ORDEM DE INÍCIO	CONCEDENTE
Assumir a área de concessão e a totalidade dos encargos da concessão	CONCESSIONÁRIA

Obrigação	Responsável
Cumprir o cronograma do Período de Transição previsto no anexo correspondente ao caderno de encargos	CONCESSIONÁRIA
Emitir os Termos de Aceitação dos Bens, nos termos e condições do CONTRATO	CONCEDENTE
Celebração do Termo Provisório de Aceitação dos Bens	CONCESSIONÁRIA E PODER CONCEDENTE
Celebração do Termo Definitivo de Aceitação dos Bens	CONCESSIONÁRIA E PODER CONCEDENTE
Solicitar autorização prévia ao PODER CONCEDENTE para alterar o controle acionário direto da CONCESSIONÁRIA. A celebração de acordo de acionistas, emissão de valores mobiliários conversíveis em ações e a instituição de direitos de garantia e direitos a terceiros sobre ações que possam, isoladamente ou em bloco, caracterizar a alteração do controle acionário direto da SPE também precisam ser previamente autorizados pelo PODER CONCEDENTE	CONCESSIONÁRIA
Submeter ao conhecimento prévio do PODER CONCEDENTE a emissão de valores mobiliários não conversíveis em ações	CONCESSIONÁRIA
Comunicar ao PODER CONCEDENTE a alteração ou transferência do controle acionário indireto da CONCESSIONÁRIA	CONCESSIONÁRIA
Submeter à prévia autorização do PODER CONCEDENTE as modificações do Estatuto Social da SPE que envolvam (a) cisão, fusão, transformação ou incorporação da SPE; (b) redução de capital da SPE; (c) emissão de classes de ações diferentes do capital social da SPE	CONCESSIONÁRIA
Submeter ao PODER CONCEDENTE os demais documentos que formalizarem alteração estatutária da CONCESSIONÁRIA	CONCESSIONÁRIA
Manter as condições necessárias à execução do OBJETO, incluída a manutenção dos requisitos de habilitação jurídica, regularidade fiscal e qualificação técnica previstos no edital	CONCESSIONÁRIA
Indicar e manter um responsável técnico à frente dos trabalhos, com poderes para representar a CONCESSIONÁRIA junto ao PODER CONCEDENTE	CONCESSIONÁRIA

Obrigação	Responsável
Indicar um profissional ou profissionais, dentro de seu quadro de prepos- tos ou empregados, que tenha uma visão completa de todas as atividades relativas ao OBJETO, para realizar a interlocução com o PODER CONCE- DENTE durante o período da CONCESSÃO	CONCESSIONÁRIA
Designar unidade técnica responsável pela fiscalização e acompanha- mento do CONTRATO, indicando o seu gestor, que terá entre suas atri- buições a) acompanhar a execução de obras e a prestação dos serviços, atividades e fornecimentos, bem como a conservação dos BENS VINCU- LADOS À CONCESSÃO; b) proceder a vistorias para a aferição da adequa- ção das instalações e equipamentos, determinando as necessárias corre- ções, reparos, remoções, reconstruções ou substituições, às expensas da CONCESSIONÁRIA, quando estiverem em desacordo com as especi- ficações prescritas neste CONTRATO e respectivos ANEXOS; c) intervir, quando necessário, na execução das atividades OBJETO da CONCESSÃO, nos termos da legislação e deste CONTRATO, de modo a assegurar a re- gularidade e o fiel cumprimento das obrigações contratuais assumidas pela CONCESSIONÁRIA; d) determinar que sejam refeitas obras, ativida- des e serviços, sem ônus para o PODER CONCEDENTE, se as já execu- tadas não estiverem de acordo com as especificações deste CONTRATO e seus ANEXOS, bem como com a legislação vigente e as normas técnicas aplicáveis; e e) aplicar as sanções previstas no CONTRATO, além de for- malizar os termos de entrega de intervenções e investimentos previstos no CONTRATO e receber quaisquer pedidos de reequilíbrio-econômico financeiro, bem como de instauração de qualquer procedimento de solu- ção de controvérsias previsto no CONTRATO	PODER CONCEDENTE
Assumir os contratos previstos vigentes na Área da Concessão, listados em anexo ao CONTRATO, mediante sub-rogação dos seus direitos e de- veres, conforme as condições contratadas e de acordo com o termo de responsabilidade firmado nos termos do modelo constante do anexo do CONTRATO	CONCESSIONÁRIA
Adotar mecanismos e procedimentos internos de integridade, incluín- do a elaboração de código de ética e conduta e mecanismos internos de auditoria e canal de denúncia que assegurem sua observância de modo a prevenir a ocorrência de violações à Lei 12.846/2013	CONCESSIONÁRIA
Manter a área da concessão constantemente limpa, removendo entulhos, sobras e demais materiais inservíveis, responsabilizando-se pela destina- ção, triagem, transporte, armazenagem, descarte e/ou aproveitamento da sucata e dos resíduos originados na concessão	CONCESSIONÁRIA
Informar ao PODER CONCEDENTE sobre o início dos processos junto aos órgãos competentes para obtenção de licenças, permissões e autoriza- ções exigidas para a plena execução do OBJETO, inclusive para a opera- ção de FONTES DE RECEITAS	CONCESSIONÁRIA
Informar imediatamente ao PODER CONCEDENTE caso quaisquer licen- ças, permissões ou autorizações para a plena execução do OBJETO da CONCESSÃO forem retiradas, revogadas ou caducarem, ou, por qualquer motivo, deixarem de operar seus efeitos, indicando, desde logo, as medi- das que foram tomadas e/ou serão tomadas para a sua obtenção	CONCESSIONÁRIA

Obrigação	Responsável
Comunicar ao PODER CONCEDENTE, no prazo de até 48 (quarenta e oito) horas, todas as circunstâncias ou ocorrências que, constituindo motivos de CASO FORTUITO ou FORÇA MAIOR, impeçam ou venham a impedir a normal execução do OBJETO	CONCESSIONÁRIA
Apresentar, trimestralmente, ao PODER CONCEDENTE os comprovantes de recolhimento das contribuições sociais e previdenciárias referentes à CONCESSÃO e aos empregados envolvidos na execução do OBJETO do CONTRATO, bem como o comprovante do devido cumprimento de todas as obrigações trabalhistas	CONCESSIONÁRIA
Apresentar ao PODER CONCEDENTE, sempre que solicitado, a relação nominal dos empregados, vinculados à CONCESSIONÁRIA ou a terceiros, que trabalhem nos serviços e obras na ÁREA DA CONCESSÃO, indicando nomes, cargos e número das respectivas Carteiras de Trabalho e Previdência Social – CTPS	CONCESSIONÁRIA
A CONCESSIONÁRIA ou suas subcontratadas deverão manter atualizado o cadastro de seus prepostos ou empregados, incluindo no mínimo: (i) nome completo; (ii) documento de identificação; (iii) cargo/função. Essas informações deverão ser disponibilizadas ao PODER CONCEDENTE quando solicitadas	CONCESSIONÁRIA
Produzir e entregar pesquisa de satisfação dos USUÁRIOS, realizada por instituto de pesquisa contratado pela CONCESSIONÁRIA, a fim de avaliar os serviços da CONCESSÃO, nos termos e conforme a periodicidade definida no SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO	CONCESSIONÁRIA
Contratar AGENTE DE APOIO À FISCALIZAÇÃO para o apoio ao PODER CONCEDENTE na análise de conformidade e avaliação dos serviços da CONCESSÃO, nos termos do SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO	CONCESSIONÁRIA
Elaborar e disponibilizar um plano com rotas acessíveis nos PARQUES, como parte integrante do Plano de Atendimento e Experiência do USUÁRIO, identificando CAMINHOS e equipamentos acessíveis e outras medidas que melhorem a experiência dos USUÁRIOS portadores de deficiência ou de mobilidade reduzida	CONCESSIONÁRIA
Excluir a ÁREA DA CONCESSÃO do escopo dos contratos vigentes que estejam em vigor e não estejam listados no anexo ao CONTRATO	PODER CONCEDENTE

Obrigação	Responsável
Indicar formalmente o(s) agente(s) público(s) responsáveis pelo acompanhamento do CONTRATO	PODER CONCEDENTE
Solicitar a anuência do PODER CONCEDENTE para a celebração de contrato ou qualquer tipo de acordo ou ajuste com PARTES RELACIONADAS, cuja aprovação será condicionada à demonstração da conformidade com as condições de mercado, inclusive a partir dos contratos análogos firmados com terceiros nos últimos 12 (doze) meses, caso haja	CONCESSIONÁRIA
Reunião sobre o calendário de eventos agendados e as informações sobre as obras a serem realizadas e em andamento no PARQUE com o objetivo de dar ciência das atividades programadas e, eventualmente, buscar soluções conjuntas. Nestas reuniões o calendário de eventos deverá ser atualizado. A realização destas reuniões não exclui a possibilidade de comunicação, a qualquer tempo, pelas PARTES, dos temas objeto das reuniões	CONCESSIONÁRIA E PODER CONCEDENTE
Inserir, nos contratos firmados com subcontratadas, prestadores de serviços, terceiros que venham explorar FONTES DE RECEITAS, ou outros contratados, cláusula que obrigue a disponibilizar ao PODER CONCEDENTE, quando solicitado, suas demonstrações financeiras e contábeis, que comprovem a receita percebida com a atividade	CONCESSIONÁRIA
Indenizar e manter o PODER CONCEDENTE incólume de qualquer demanda ou prejuízo que o PODER CONCEDENTE venha a sofrer em virtude de atos praticados pela CONCESSIONÁRIA, seus administradores, empregados, prepostos, prestadores de serviços, subcontratados e terceiros com quem ela tenha contratado, ou por qualquer outra pessoa física ou jurídica a ela vinculada. A CONCESSIONÁRIA também deverá indenizar e manter o PODER CONCEDENTE a salvo de despesas processuais, honorários sucumbenciais e demais encargos com os quais, direta ou indiretamente, venha a arcar em razão das hipóteses aqui previstas	CONCESSIONÁRIA
Obter autorização prévia, específica e expressa do PODER CONCEDENTE para utilização direta de equipamentos, infraestrutura ou quaisquer outros bens, que não sejam de propriedade da CONCESSIONÁRIA	CONCESSIONÁRIA
Contratar os seguros para os riscos relevantes e usuais da CONCESSÃO, necessários para garantir a efetiva e abrangente cobertura dos riscos inerentes à execução das atividades pertinentes à CONCESSÃO	CONCESSIONÁRIA
Fornecer ao PODER CONCEDENTE certificado emitido pela seguradora confirmando que as apólices de seguros contratados foram ou serão renovadas imediatamente após o seu vencimento, ou, ainda, novas apólices de seguros	CONCESSIONÁRIA

Obrigação	Responsável
Manter a GARANTIA DE EXECUÇÃO DO CONTRATO prestada como condição precedente para a assinatura do CONTRATO ao longo da vigência contratual. A GARANTIA DE EXECUÇÃO DO CONTRATO será reajustada anualmente conforme variação do IPC ou índice que vier a substituí-lo. Caberá à CONCESSIONÁRIA complementar a GARANTIA DE EXECUÇÃO DO CONTRATO no prazo de 10 (dez) dias a contar da vigência do reajuste, sob pena de caracterizar-se inadimplência	CONCESSIONÁRIA
Enviar relatórios sobre o cumprimento das etapas de execução das obras	CONCESSIONÁRIA
Encaminhar, por escrito, ao PODER CONCEDENTE relatório de gestão e operação que comprove a execução dos encargos previstos no anexo ao CONTRATO correspondente aos encargos, contendo a descrição detalhada do escopo da(s) atividade(s) e/ou empreendimento(s) desenvolvido(s) na ÁREA DA CONCESSÃO, demonstrando, dentre outros elementos que julgar relevante, que a(s) atividade(s) ou empreendimento(s) se adequa(m) ao OBJETO da CONCESSÃO, que não comprometem a qualidade da exploração do OBJETO, e que obedece(m) à legislação brasileira, inclusive a ambiental	CONCESSIONÁRIA
Apresentar relatório anual de conformidade, contendo a descrição: (i) das atividades realizadas; (ii) dos investimentos e desembolsos realizados; (iii) das obras realizadas; (iv) das atividades de manutenção; (v) dos contratos vigentes, inclusive celebrados com PARTES RELACIONADAS; (vi) da receita líquida; (vii) das transações entre a CONCESSIONÁRIA e seu controlador; (viii) da provisão para contingências (civis, trabalhistas, fiscais, ambientais ou administrativas); e (ix) outros dados que julgar relevantes	CONCESSIONÁRIA
Disponibilizar os relatórios anuais na plataforma de comunicação com o usuário criada para a CONCESSÃO	CONCESSIONÁRIA
Emitir um relatório atestando o nível de conformidade entre o relatório apresentado pela CONCESSIONÁRIA e as informações coletadas in loco, contendo, inclusive, o registro fotográfico das inspeções, justificando o desempenho da CONCESSIONÁRIA nos níveis (i) pouco satisfatório, (ii) satisfatório e (iii) muito satisfatório	PODER CONCEDENTE
Apresentar ao PODER CONCEDENTE relatório circunstanciado que retrate a situação de todos os BENS VINCULADOS À CONCESSÃO	CONCESSIONÁRIA
Observar todas as determinações legais e regulamentares quanto à legislação tributária, trabalhista, previdenciária, de segurança e medicina do trabalho em relação aos seus empregados, prestadores de serviços, contratados ou subcontratados, isentando o PODER CONCEDENTE de qualquer responsabilização relacionada	CONCESSIONÁRIA

Obrigação	Responsável
<p>Apresentar demonstrações financeiras trimestrais completas. A CONCESSIONÁRIA deve apresentar a receita bruta sobre a qual devem ser aplicados os percentuais de pagamento das outorgas variáveis decorrentes da exploração da CONCESSÃO. As informações financeiras e contábeis da CONCESSIONÁRIA deverão estar disponíveis para o PODER CONCEDENTE para auditoria a qualquer tempo em meio informatizado</p>	<p>CONCESSIONÁRIA</p>
<p>Apresentar demonstrações financeiras anuais contendo relatório auditado de sua situação contábil, incluindo balanço patrimonial em sua forma completa, ou seja, Balanço Patrimonial (BP) Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), Demonstração de Mutações no Patrimônio Líquido (DMPL), Demonstração do Valor Adicionado (DVA), quando aplicável, com as respectivas notas explicativas e os Relatórios da Diretoria e dos Conselhos Fiscal e de Administração, os pareceres dos auditores independentes, bem como o balancete de encerramento do exercício com os ajustes realizados e respectivos saldos. Caso a Concessionária constitua subsidiária(s) integral(is), suas demonstrações financeiras e contábeis deverão estar consolidadas nas demonstrações financeiras da Concessionária. A CONCESSIONÁRIA deve apresentar a receita bruta sobre a qual devem ser aplicados os percentuais de pagamento das outorgas variáveis</p>	<p>CONCESSIONÁRIA</p>
<p>Apresentar as suas demonstrações financeiras exigidas na forma e no prazo estabelecidos no CONTRATO</p>	<p>CONCESSIONÁRIA</p>
<p>Publicar as demonstrações financeiras nos termos do que prevê a Lei n. 6.404/1976, art. 23 da Lei Federal n. 8.987/1995 e legislações locais pertinentes</p>	<p>CONCESSIONÁRIA</p>
<p>Contratar e remunerar empresa especializada de auditoria independente, devidamente registrada na Comissão de Valores Mobiliários - CVM, para a auditoria dos valores devidos a título de PARCELAS DE OUTORGA VARIÁVEL, bem como para outras auditorias que o PODER CONCEDENTE julgar necessárias em sua atividade fiscalizatória, cabendo a esse último o direito de veto na indicação realizada pela CONCESSIONÁRIA. A cada 5 (cinco) anos da CONCESSÃO, a CONCESSIONÁRIA deverá contratar uma nova empresa especializada de auditoria independente, diferente daquela responsável pela auditoria nos cinco anos anteriores</p>	<p>CONCESSIONÁRIA</p>
<p>Pagar a parcela da OUTORGA VARIÁVEL decorrentes da exploração da CONCESSÃO, na forma do CONTRATO</p>	<p>CONCESSIONÁRIA</p>

Obrigação	Responsável
Promover a revisão dos parâmetros, condições e resultados gerais da CONCESSÃO, com o objetivo de, segundo o caso, (a) rever as especificações do OBJETO e aprimorar os serviços e as atividades do OBJETO, em atenção ao princípio da atualidade; (b) analisar criticamente e eventualmente alterar os encargos previstos no CONTRATO ou no anexo de encargos; e (c) rever o conteúdo dos planos previstos como de apresentação obrigatória pela CONCESSIONÁRIA, nos termos do anexo de encargos	CONCESSIONÁRIA E PODER CONCEDENTE
Solicitar a revisão extraordinária do CONTRATO sempre com vistas à regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade e generalidade dos serviços do OBJETO	CONCESSIONÁRIA E PODER CONCEDENTE
Entregar os BENS REVERSÍVEIS em perfeitas condições de operacionalidade, utilização e manutenção, livres de que quaisquer ônus ou encargos	CONCESSIONÁRIA
Comunicar previamente o PODER CONCEDENTE e proceder à atualização do respectivo inventário de BENS REVERSÍVEIS a alienação de algum dos BENS REVERSÍVEIS e proceder à sua imediata substituição por outros em condições de operacionalidade e funcionamento idênticas ou superiores aos substituídos, salvo nos casos em que comprovadamente tais bens se mostrarem não mais necessários à execução das obras e atividades remanescentes da CONCESSÃO	CONCESSIONÁRIA
Estabelecer os procedimentos para avaliar os BENS VINCULADOS À CONCESSÃO, com o fim de identificar aqueles prescindíveis à continuidade da execução do OBJETO deste CONTRATO e revisar o inventário de BENS REVERSÍVEIS	PODER CONCEDENTE E CONCESSIONÁRIA
Apresentar os PLANOS DE INTERVENÇÃO para aprovação do PODER CONCEDENTE	CONCESSIONÁRIA
Manter os acessos para veículos e pedestres à obra em perfeitas condições de tráfego durante todo o período de execução	CONCESSIONÁRIA

Obrigação	Responsável
Realizar as demolições necessárias à realização dos encargos de obra e intervenções opcionais, podendo propor outras demolições durante a CONCESSÃO, desde que sejam devidamente justificadas e previamente aprovadas pelo PODER CONCEDENTE e pelos demais órgãos competentes	CONCESSIONÁRIA
Considerar, nas demolições, quando necessário, eventuais elementos a preservar, assim como a sua proteção, desmonte e relocação, e deverão ser previstos meios para não gerar impactos ao meio ambiente e aos USUÁRIOS dos PARQUES. O material demolido e/ou retirado deverá ter a devida destinação nos termos da legislação vigente	CONCESSIONÁRIA
Acondicionar e guardar todo elemento a preservar retirado por meio de demolição, atendendo ao tipo de material e sua dimensão. O seu armazenamento deve ser delimitado ao canteiro, efetuando-se a sua manutenção, protegendo-o dos elementos dos fatores climáticos, de vandalismo e de roubo	CONCESSIONÁRIA
Ao final da obra, a CONCESSIONÁRIA deverá ter removido todas as instalações do acampamento e canteiro de obras como equipamentos, construções provisórias, detritos e restos de materiais, de modo a apresentar as áreas utilizadas totalmente limpas	CONCESSIONÁRIA
Contratar responsável pela atualização ou elaboração do Plano Diretor ou Plano Gestor do parque. O processo de contratação de entidade responsável será acompanhado em sua integralidade pelo PODER CONCEDENTE, que terá acesso aos instrumentos de seleção e à minuta do contrato a ser firmado com referida entidade previamente à sua seleção e contratação	CONCESSIONÁRIA
Implantar o PROGRAMA DE INTERVENÇÃO no prazo previsto no CONTRATO, contado a partir da DATA DA ORDEM DE INÍCIO DO CONTRATO	CONCESSIONÁRIA
Solicitar ao PODER CONCEDENTE a realização de vistoria após a conclusão do PROGRAMA DE INTERVENÇÃO ou após o término de qualquer obra ou serviço de engenharia	CONCESSIONÁRIA
Implementar as correções ou complementações apontadas no Termo de Aceitação Provisória emitido pelo PODER CONCEDENTE	CONCESSIONÁRIA

Obrigação	Responsável
Realizar nova vistoria e emissão de Termo Definitivo de Aceitação das Obras	PODER CONCEDENTE
Apresentar ao PODER CONCEDENTE a comunicação do início da obra junto ao Ministério do Trabalho, a matrícula da obra junto ao Cadastro Específico do INSS e os programas de segurança do trabalho obrigatórios	CONCESSIONÁRIA
A CONCESSIONÁRIA deverá realizar a reforma e adequação das áreas vegetadas do PARQUE	CONCESSIONÁRIA
A CONCESSIONÁRIA deverá apresentar ao PODER CONCEDENTE, para a sua aprovação, os PLANOS OPERACIONAIS definidos no CONTRATO	CONCESSIONÁRIA
O PODER CONCEDENTE poderá solicitar esclarecimentos e ajustes em relação aos PLANOS OPERACIONAIS apresentados, devendo aprová-los em até 1 (um) mês de sua apresentação pela CONCESSIONÁRIA	PODER CONCEDENTE
Elaborar e implementar o Plano de Transferência Operacional conforme as diretrizes constantes do anexo de encargos	CONCESSIONÁRIA

APÊNDICE B

Tabela consolidada que contém, de forma simplificada, os riscos mais comumente encontrados em contratos de parceria envolvendo parques.

Risco	Alocação
Execução do Contrato.	PARCEIRO PRIVADO
Obtenção de licenças, permissões e autorizações exigidas para a plena execução do objeto do Contrato, ou mesmo para a exploração de outras fontes de receita.	PARCEIRO PRIVADO
Variação de custos de insumos, custos operacionais, de manutenção e investimentos, inclusive em razão de flutuação cambial e de variação de tarifas.	PARCEIRO PRIVADO
Atraso no cumprimento dos prazos estabelecidos no Contrato.	PARCEIRO PRIVADO
Situação geológica da área do Parque concedido, inclusive relacionada a obras a serem realizadas.	PARCEIRO PRIVADO
Risco decorrente da operação e manutenção do objeto do Contrato.	PARCEIRO PRIVADO
Estado de conservação dos bens, equipamentos, mobiliário e qualquer outro bem reversível cedido pelo Poder Público ao Parceiro Privado.	PARCEIRO PRIVADO
Mudança nos planos, projetos, obras, tecnologias, investimentos obrigatórios, investimentos adicionais ou serviços, por mera liberalidade do Parceiro Privado.	PARCEIRO PRIVADO
Erro em projetos e obras, nas estimativas de custos, de gastos, de cronograma e/ou do tempo de execução dos investimentos obrigatórios ou investimentos adicionais, falhas na prestação dos serviços e atividades e erros ou falhas causados pelo Parceiro Privado, por seus prepostos ou empregados, ou por seus subcontratados.	PARCEIRO PRIVADO

Risco	Alocação
Segurança e a saúde dos trabalhadores que estejam subordinados ao Parceiro Privado na execução do Contrato/ou seus subcontratados.	PARCEIRO PRIVADO
Prejuízos causados por falha na segurança e/ou pela segurança inadequada no canteiro de obras, inclusive aqueles decorrentes de roubos ou furtos no local das obras.	PARCEIRO PRIVADO
Variação da inflação em nível superior ou inferior ao índice utilizado para reajuste do preço dos ingressos ou de outros valores previstos no Contrato.	PARCEIRO PRIVADO
Problemas de liquidez financeira do Parceiro Privado, que acarretem, inclusive, a impossibilidade de realização de investimentos obrigatórios ou prestação dos serviços obrigatórios.	PARCEIRO PRIVADO
Obtenção de financiamento(s) nos prazos estabelecidos no contrato e aumento do custo de financiamento(s) assumido(s) para a realização de investimentos ou para o custeio dos serviços do Contrato, inclusive em razão do aumento de taxas de juros.	PARCEIRO PRIVADO
Qualidade na prestação dos serviços e atividades do Contrato, bem como o atendimento às especificações técnicas mínimas previstas no Contrato e em seus anexos.	PARCEIRO PRIVADO
Custos decorrentes de danos, obsolescência, desempenho, segurança, robustez e o pleno funcionamento das tecnologias, dos equipamentos e das técnicas empregadas pelo Parceiro Privado para atendimento da sua obrigação de atualidade.	PARCEIRO PRIVADO
Inovações tecnológicas não solicitadas pelo Poder Público.	PARCEIRO PRIVADO
Prejuízos causados a terceiros ou ao meio ambiente por culpa do Parceiro Privado, de seus empregados, prestadores de serviço, terceirizados, subcontratados ou por qualquer outra pessoa física ou jurídica a ela vinculada, no exercício das atividades abrangidas no Contrato.	PARCEIRO PRIVADO
Recuperação, prevenção, correção e gerenciamento de passivo ambiental relacionado ao Contrato, cujo fato gerador tenha ocorrido posteriormente à sua assinatura, inclusive o passivo ambiental referente à destinação final dos equipamentos e bens.	PARCEIRO PRIVADO
Ineficiências ou perdas econômicas decorrentes de falhas, negligência, inépcia ou omissão no cumprimento do Contrato, exceto por atos ou omissões do Poder Público.	PARCEIRO PRIVADO

Risco	Alocação
Perecimento, destruição, roubo, furto, vandalismo, depredação, perda ou quaisquer outros tipos de danos causados aos bens vinculados ao objeto do Contrato.	PARCEIRO PRIVADO
Riscos de que possam ser objeto de cobertura de seguros oferecidos no Brasil na data da sua ocorrência, inclusive para as hipóteses de fatores imprevisíveis, fatores previsíveis de consequências incalculáveis, caso fortuito ou força maior, bem como a variação no seu preço	PARCEIRO PRIVADO
Encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do Contrato, incluída a elevação do custo de mão de obra por acordo, convenção ou dissídio coletivo de trabalho, e as responsabilizações dele decorrentes, incluídas aquelas relacionadas às empresas eventualmente subcontratadas no âmbito do Contrato.	PARCEIRO PRIVADO
Greves realizadas por empregados contratados pelo Parceiro Privado, pelas subcontratadas ou pelas prestadoras de serviços ao Parceiro Privado.	PARCEIRO PRIVADO
Interface com entidades e órgãos públicos, das subcontratadas, consumidores e tomadores de serviços do Parceiro Privado, bem como com os usuários.	PARCEIRO PRIVADO
Não efetivação da demanda projetada ou sua redução por qualquer motivo, salvo eventual descumprimento das obrigações assumidas pelo Poder Público no âmbito do Contrato ou na ocorrência de caso fortuito ou força maior, cujas consequências não sejam cobertas por seguro disponível no mercado securitário brasileiro em condições comerciais viáveis, hipótese em que as Partes acordarão se haverá lugar à recomposição do equilíbrio econômico-financeiro ou à extinção do Contrato.	PARCEIRO PRIVADO
Manutenção e/ou ampliação dos componentes da infraestrutura de acordo com o Contrato.	PARCEIRO PRIVADO
A construção, demanda e viabilidade de outras fontes de receitas, ressalvada a não aprovação de projetos e intervenções previstas no Anexo do Contrato pelos órgãos competentes.	PARCEIRO PRIVADO
Realização e o pagamento de eventuais ajustes e adequações necessários para o cumprimento das diretrizes mínimas estabelecidas no Contrato ou em seus anexos.	PARCEIRO PRIVADO
Inadimplemento de consumidores ou tomadores de serviço do Parceiro Privado pelos pagamentos que lhe forem devidos a qualquer título.	PARCEIRO PRIVADO

Risco	Alocação
Custos incorridos não previstos em razão de alteração superveniente da legislação dos impostos incidentes sobre a renda.	PARCEIRO PRIVADO
Prejuízos causados ao Poder Público devido à exploração da área do Contrato em desacordo com as previsões contratuais e seus anexos, ou com as normas aplicáveis.	PARCEIRO PRIVADO
Custos de ações judiciais de terceiros contra o Parceiro Privado ou subcontratadas decorrentes da execução do Contrato, salvo se por fato imputável ao Poder Público.	PARCEIRO PRIVADO
Custos incorridos e as perdas assumidas em razão da alteração superveniente de normas do Corpo de Bombeiros, de normas técnicas e/ou normas de segurança.	PARCEIRO PRIVADO
Interrupção e/ou intermitência no fornecimento de energia elétrica, água, ou outros serviços necessários ao funcionamento das atividades exploradas.	PARCEIRO PRIVADO
Manifestações sociais e/ou públicas, de até 15 (quinze) dias, não ensejadas pelo Parceiro Privado, que comprometam a execução do Contrato ou que acarretem danos aos bens vinculados ao Contrato.	PARCEIRO PRIVADO
Manifestações sociais e/ou públicas ensejadas pelo Parceiro Privado, que comprometam a execução do Contrato ou que acarretem danos aos bens vinculados ao Contrato.	PARCEIRO PRIVADO
Não efetivação das receitas projetadas ou sua redução por qualquer motivo, salvo no caso de eventual descumprimento das obrigações assumidas pelo Poder Público no âmbito do Contrato.	PARCEIRO PRIVADO
Vícios ou defeitos em obras e/ou serviços porventura executados, inclusive aqueles que acarretem infiltrações de qualquer espécie ou natureza, que deverão ser demolidos e/ou refeitos, sem ônus para o Poder Público.	PARCEIRO PRIVADO

Risco	Alocação
Custos excedentes relacionados ao Contrato, aí incluídos os decorrentes de estimativa incorreta, de aumento no preço dos insumos para a execução das obras, e de elevação dos custos operacionais e de compra ou manutenção dos equipamentos.	PARCEIRO PRIVADO
Riscos que possam ser objeto de cobertura de seguros oferecidos no Brasil na data de sua ocorrência, mas que deixem de sê-lo como resultado direto ou indireto de ação ou omissão do Parceiro Privado.	PARCEIRO PRIVADO
Todo tipo de passivo decorrente das obras e benfeitorias que o Parceiro Privado realizar, sendo encarregado pela retirada de entulhos, realização e retiradas de canteiros de obras e adequada destinação de resíduos.	PARCEIRO PRIVADO
Na ocorrência de caso fortuito ou força maior, cujas consequências não sejam cobertas por seguro disponível no mercado securitário brasileiro e em condições comerciais viáveis, as Partes acordarão se haverá lugar à recomposição do equilíbrio econômico-financeiro ou à extinção do Contrato.	COMPARTILHADO
Eventual cobrança de Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU, caso ele seja aplicável à área abarcada pelo Contrato, no todo ou em parte.	PODER PÚBLICO
Decisões judiciais ou administrativas que diretamente impactem ou onerem, impeçam ou impossibilitem o Parceiro Privado de prestar integral ou parcialmente os serviços do Contrato, exceto nos casos em que o Parceiro Privado houver dado causa à situação sobre a qual estiverem fundadas referidas decisões.	PODER PÚBLICO
Omissão de entidades e órgãos da Administração Pública, que impacte ou onere, impeça ou impossibilite o Parceiro Privado de executar integral ou parcialmente o objeto do Contrato, exceto se decorrente de fatos imputáveis ao Parceiro Privado.	PODER PÚBLICO
Atrasos ou inexecução das obrigações do Parceiro Privado, causados pela demora ou omissão do Poder Público ou de demais órgãos ou entidades da Administração Pública, desde que comprovada a regularidade formal, a tempestividade e a adequação dos requerimentos e solicitações encaminhados pelo Parceiro Privado, e desde que os órgãos ou entidades competentes provocados deixem de observar o prazo regulamentar a eles conferido para a respectiva manifestação.	PODER PÚBLICO
Atrasos decorrentes da não edição de atos normativos ou legislativos, no âmbito Federal, Estadual ou Municipal, exigidos para a execução do Contrato, exceto se decorrente de fato imputável ao Parceiro Privado.	PODER PÚBLICO
Descumprimento, pelo Poder Público, de suas obrigações contratuais ou regulamentares, incluindo, mas não se limitando ao descumprimento de prazos a ele aplicáveis nos termos do Contrato e/ou na legislação vigente.	PODER PÚBLICO

Risco	Alocação
Atraso no cumprimento dos prazos estabelecidos no Contrato relacionados às obrigações assumidas pelo Parceiro Privado, bem como o não atingimento dos níveis mínimos de serviço, quando decorrentes diretamente de ação ou omissão do Poder Público.	PODER PÚBLICO
Imposição, pelo Poder Público, de novas obrigações, ou alteração unilateral das obrigações originalmente contempladas no Contrato que provoque impacto nos custos e encargos do Parceiro Privado.	PODER PÚBLICO
Aumento dos custos com investimentos obrigatórios ou serviços obrigatórios, atrasos ou interrupções em sua execução decorrentes do achado de objetos e/ou sítios paleontológicos ou arqueológicos.	PODER PÚBLICO
Revisões sobre os parâmetros e medidores referentes ao fator de desempenho que acarretem, comprovadamente, encargos adicionais para o Parceiro Privado.	PODER PÚBLICO
Prejuízos causados a terceiros ou ao meio ambiente pelos administradores, empregados, prepostos, prestadores de serviço, ocorridos antes do início do Contrato, hipótese em que, além do direito ao reequilíbrio econômico-financeiro do Contrato, terá o Parceiro Privado o direito ao ressarcimento pelo Poder Público de eventuais indenizações que vier a pagar em razão do passivo ambiental e/ou casos de responsabilidade civil que tenham como causa fato anterior ao Contrato.	PODER PÚBLICO
Custos de recuperação, prevenção, correção e gerenciamento de passivo ambiental relacionados ao objeto do Contrato, cujo fato gerador tenha ocorrido anteriormente à assinatura dele.	PODER PÚBLICO
Investimentos, pagamentos, custos e despesas decorrentes de eventuais desapropriações e instituição de servidões administrativas determinadas pelo Poder Público, na forma da lei.	PODER PÚBLICO
Ações judiciais ou demandas administrativas originárias de serviços prestados anteriormente à assinatura do Contrato.	PODER PÚBLICO
A não aprovação de projetos e intervenções previstas no plano de ocupação contido em Anexo do Contrato pelos órgãos competentes.	PODER PÚBLICO
Investimentos, custos e despesas decorrentes de tombamento superveniente dos imóveis e/ou de bens materiais ou imateriais relacionados ao objeto do Contrato, que afete as premissas e projetos originais, exceto os elementos cujo processo de tombamento já estiver em tramitação na data da entrega das propostas.	PODER PÚBLICO

Risco	Alocação
Inovações tecnológicas solicitadas pelo Poder Público.	PODER PÚBLICO
Manifestações sociais e/ou públicas superior a 15 (quinze) dias, não ensejadas pelo Parceiro Privado, que comprometam a execução do Contrato ou que acarretem danos aos bens vinculados ao Contrato.	PODER PÚBLICO
Greve dos funcionários e empregados do Poder Público que comprovadamente impeça ou impossibilite o Parceiro Privado de prestar integral ou parcialmente o objeto do Contrato.	PODER PÚBLICO
Alterações de custos ou receitas, para mais ou para menos, em função de novas obrigações impostas pelo Poder Público.	PODER PÚBLICO
Tributos ou encargos legais criados, alterados ou extintos, que incidam diretamente sobre os serviços prestados pelo Parceiro Privado, ou sobre o objeto do Contrato, e cuja criação, alteração ou extinção ocorra após a data da entrega das propostas com comprovada repercussão sobre o equilíbrio econômico-financeiro do Contrato.	PODER PÚBLICO
Criação, alteração ou extinção de benefícios tarifários pelo Poder Público, tais como, sem limitação, o estabelecimento de isenções e descontos incidentes sobre o ingresso ou sobre os serviços.	PODER PÚBLICO
Custos decorrentes do atraso na expedição, incluindo a demora na análise e aprovação da documentação, a não obtenção, ou a negativa injustificada por parte das autoridades competentes, das licenças e autorizações necessárias, desde que comprovado pelo Parceiro Privado o cumprimento diligente de todas as exigências legais e regulatórias previstas pelo Poder Público.	PODER PÚBLICO
Ônus, danos, despesas, pagamentos, indenizações e eventuais inquéritos e medidas judiciais decorrentes de atos ou fatos, inclusive de natureza trabalhista ou ambiental, anteriores à assinatura do Contrato, relacionados ao seu objeto, bem como de atos ou fatos que, embora posteriores à assinatura do Contrato, decorram de ação ou culpa exclusiva do Poder Público ou de quaisquer terceiros por ele contratados.	PODER PÚBLICO
Responder, inclusive financeiramente, por eventuais inquéritos e demandas judiciais originadas em função de ações ou omissões ocorridas anteriormente à assinatura do Contrato, incluindo aquelas referentes a passivo ambiental e acessibilidade.	PODER PÚBLICO



EXPEDIENTE

Instituto Semeia

Fernando Pieroni

Diretor-Presidente

Rodrigo Góes

Coordenador de Projetos

Adriano Alexandr Sundfeld

Coordenador de Projetos

Stefanie Saturnino Silva

Analista de Projetos

Mauro Castex

Consultor

Rennó Penteado Sampaio Advogados

**Marina Monné de Oliveira, Patrícia Regina Pinheiro Sampaio,
Marcelo de Pontes Cavaco e Sara Lima Moreira**

Advogados



Toolkit para Parcerias

FERRAMENTAS PARA A GESTÃO CONTRATUAL DE PARCERIAS EM PARQUES

semeia.org.br

