



澳門特別行政區  
Região Administrativa Especial de Macau  
審計署  
Comissariado da Auditoria

# Relatório de Auditoria de Resultados

**Melhoramento e ampliação do  
Forum de Macau e do Centro de  
Imprensa e Informação**

**Novembro de 2007**



審計署 Comissariado da  
Auditoria



## Índice

<b>Parte I: Sumário .....</b>	<b>1</b>
<b>Parte II: Introdução .....</b>	<b>6</b>
2.1 Ampliação do Forum de Macau e construção do Centro de Imprensa e Informação	6
2.2 Trabalhos e encargos .....	7
2.3 Âmbito da auditoria.....	8
2.4 Cronologia dos factos principais nos trabalhos de melhoramento e ampliação do Forum e do Centro de Imprensa e Informação.....	9
<b>Parte III: Trabalhos preliminares e elaboração do projecto.....</b>	<b>14</b>
3.1 Trabalhos preliminares de melhoramento e ampliação do Forum .....	14
3.2 Fase de elaboração do projecto .....	15
3.3 Comentários complementares dos sujeitos a auditoria.....	18
<b>Parte IV: Execução da obra.....</b>	<b>25</b>
4.1 Concurso público.....	25
4.2 Trabalhos adicionais.....	26
4.3 O ID exigiu aos empreiteiros que justificassem o incumprimento dos respectivos prazos de execução.....	31
4.4 Instalação de divisórias e de equipamentos no Centro de Imprensa e Informação ..	33
<b>Parte IV: Planeamento financeiro dos trabalhos da empreitada .....</b>	<b>41</b>
<b>Anexo: Resposta dos Departamentos Desportivos .....</b>	<b>47</b>



## **Parte I: Sumário**

Em 2006, o Commissariado da Auditoria realizou uma série de auditorias de resultados tendo como objecto os recintos desportivos, e outras instalações, construídos para os 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental. A auditoria de que o presente relatório dá conta teve como objectivo principal verificar se houve falhas no planeamento e na fiscalização dos trabalhos de melhoramento e ampliação do Forum e do Centro de Imprensa e Informação.

### **Resultados e opiniões da auditoria**

1. Uma boa gestão de obra e um bom controlo de custos aconselham a que, já na fase de definição do programa preliminar, se deva estudar detalhadamente o projecto, definir concretamente os conteúdos e as necessidades do utente (incluindo os níveis de qualidade a atingir) e escolher a solução viável e mais eficaz antes de passar para a fase de elaboração do projecto, a fim de evitar alterações arbitrárias, despesas adicionais e atrasos na conclusão da obra. (v. pág. 19)
2. O extinto Comité Organizador dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental, Macau, S.A. (que, para os efeitos do presente relatório, abrange também a gerência do Gabinete de Coordenação dos Jogos da Ásia Oriental, em Macau, para o ano de 2005, e adiante designado por MEAGOC) e o Instituto do Desporto (ID) não fixaram as responsabilidades e as competências de cada uma das partes no planeamento das obras de melhoramento e ampliação do Forum e não instituíram nenhum mecanismo adequado para acompanhar a elaboração do projecto e identificação das necessidades, limitando-se a elaborarem os cadernos de encargos para a aquisição dos serviços de elaboração do projecto e de execução da obra, a fazerem parte na abertura dos respectivos concursos e subsequentes avaliações, na realização da recepção provisória da obra e na sua posterior gestão. O Commissariado da Auditoria entende que a MEAGOC, enquanto entidade legalmente constituída para assegurar que as infra-estruturas desportivas correspondessem aos requisitos das competições internacionais, devia ter tomado uma atitude responsável no cumprimento das suas atribuições para, em conjunto com o ID, cumprir a missão. (v. pág. 20)
3. Os serviços desportivos (MEAGOC e ID) não definiram claramente, desde o programa preliminar até ao projecto de arquitectura, o âmbito da obra de melhoramento e ampliação do Forum nem os níveis de exigência a atingir, provocando assim alterações substanciais durante a elaboração do projecto e na execução da obra, nomeadamente o acrescento, nas vésperas da conclusão do projecto, de dois pisos ao projecto inicial, para satisfazer necessidades não previstas inicialmente, fazendo, conseqüentemente, aumentar as despesas da obra em 16,53%. (v. págs. 20-21)

4. O projecto final entregue à entidade responsável pela abertura do concurso público não se identificava com o plano global nem tão-pouco satisfazia as necessidades, tendo obrigado a que o centro de transmissões internacionais tivesse que ser concluído através de obras de melhoramento, implicando um custo adicional de 6 899 400,00 patacas (18,58% do preço inicial da adjudicação). O Comissariado da Auditoria entende que, sendo o centro de transmissões internacionais uma instalação técnica e de existência provisória, os serviços desportivos deviam ter incluído nas considerações do projecto as necessidades concretas, a articulação com o plano das transmissões televisivas e a utilização futura, de forma a que o plano global pudesse prever, de forma plena, os trabalhos de cada fase, os conteúdos, os programas de trabalho, os orçamentos, etc. (v. pág. 22)
5. O conhecimento prévio insuficiente das características do terreno e das instalações nas suas imediações originou a detecção de problemas só depois de iniciadas as obras e obrigou ao recurso a trabalhos adicionais para a sua rectificação. Os trabalhos adicionais adiaram a conclusão da obra e aumentaram as despesas em 3 295 969,50 patacas (8,88% do custo inicial da adjudicação). O Comissariado da Auditoria entende que os serviços desportivos deviam ter procurado obter pareceres técnicos e apoios dos serviços públicos competentes em obras públicas para certificar as instalações ao redor da zona de intervenção, bem como deviam ter mantido uma comunicação com a companhia projectista, de tal forma que o projecto pudesse ter contemplado as reais condições e executado de forma eficiente. (v. págs. 35-36)
6. A MEAGOC não foi capaz de avaliar correctamente os recursos necessários à obra de melhoramento, causando um preço de adjudicação superior em 97,13% ao estimado, e a sua gestão do tempo inviabilizou respostas flexíveis. O Comissariado da Auditoria entende que o plano global deveria ter incorporado folgas de tempo adequadas para se precaver de situações de emergência. (v. pág. 37)
7. Falta de coordenação entre o ID e a MEAGOC na divisão do trabalho e no exercício da fiscalização. Durante a execução da obra, os empreiteiros só informavam e respondiam perante a MEAGOC sobre o evoluir dos trabalhos e sobre prováveis atrasos de execução. Quando o ID, na qualidade de dono da obra, exigiu aos empreiteiros que justificassem os atrasos de obras e lhes fez saber que poderiam ser penalizados pelos atrasos, apresentou-se a MEAGOC, e só nessa altura, para explicar a situação. Por outro lado, alegando falta de tempo, a MEAGOC endossou ao ID a responsabilidade do acompanhamento das obras, já iniciadas, de melhoramento da zona VIP e de qualificação dos espaços exteriores do Forum, provocando atrasos na conclusão desses trabalhos adicionais. O Comissariado da Auditoria entende que o ID e a MEAGOC deviam ter definido claramente as áreas de trabalho e de responsabilidades que a cada

uma das partes competiam, bem como deviam ter mantido entre si uma boa comunicação durante a execução, de forma a que os trabalhos pudessem ser concluídos sem contrariedades. (v. págs. 38-39)

8. A MEAGOC e o ID não procederam ao planeamento financeiro global, pelo que despesas previsíveis não puderam ser convenientemente cobertas. 35,68% dos encargos com os trabalhos adicionais não puderam ser inscritos no orçamento inicial do PIDDA do respectivo ano de realização, obrigando ao recurso a transferências de verbas afectas a outros projectos. Uma prudente e boa gestão financeira pública deve prever globalmente, desde o início do planeamento até à elaboração do projecto, os encargos financeiros a suportar com todos os trabalhos bem como os respectivos arranjos financeiros, de forma a evitar alterações profundas em verbas já cabimentadas para outras acções e, assim, prejudicar a execução anual do PIDDA. (v. pág. 44)

### **Sugestões do Comissariado da Auditoria**

1. Deve ser criado um grupo de gestão de projecto composto pelas entidades envolvidas na coordenação, na execução da obra e na programação financeira, presidido por um responsável único pelo planeamento global, que coordena a afectação dos recursos, fiscaliza o andamento do projecto e executa o orçamento. O grupo, dotado de competências e com responsabilidades próprias, coordena e executa globalmente o projecto, define o plano global adequado e prospectivo e o respectivo orçamento, que deve ser razoável e viável. (v. págs. 22 e 44)
2. Concentrar todas as informações técnicas necessárias, conhecer as condições do local de construção e as do meio envolvente, bem como as instalações existentes. (v. pág. 23)
3. Examinar o projecto e a lista de quantidades e introduzir, conforme o montante a investir e a complexidade de obra, o sistema de avaliação por consultores técnicos, com vista a assegurar que o projecto, nos seus múltiplos aspectos e pormenores, atinja os parâmetros técnicos determinados. (v. págs. 23 e 39-40)
4. Caso uma obra seja conduzida por um serviço não especializado em obras públicas, o serviço deve obter, através do grupo de gestão de projecto ou directamente, pareceres técnicos dos serviços públicos competentes. (v. págs. 39-40)
5. A definição do programa preliminar das instalações provisórias deve avaliar os usos, o funcionamento e a manutenção e reparação das mesmas, cujos resultados devem ser incluídos na elaboração do projecto da obra, com vista a reduzir ao mínimo as obras de adaptação, quando são reconvertidas em instalações permanentes. (v. pág. 23)

6. Manter um relacionamento estreito com as organizações técnico-profissionais relevantes, de forma a poder conhecer atempadamente qualquer alteração às normas e especificações a que as instalações devam obedecer e proceder à revisão tempestiva do projecto, do orçamento e do prazo de execução, entre outros. (v. pág. 23)
7. Os serviços públicos, quando executam obras públicas em conjunto com outras entidades, devem, já na fase de definição do programa preliminar, determinar razoável e concretamente quanto à divisão do trabalho e definir claramente as responsabilidades e competências das partes, com vista a estabelecer uma base de cooperação entre as partes, de avaliação oportuna dos trabalhos e de fiscalização do andamento da obra. (v. pág. 39)
8. Estimar com prudência e rigor as despesas globais das instalações e, ainda, prever uma dotação provisional adequada para as despesas imprevistas; proceder aos arranjos financeiros para satisfazer os encargos conforme o cronograma de execução do projecto; divulgar periodicamente a situação da execução orçamental. (v. págs. 44-45)

### **Respostas dos sujeitos a auditoria (ver Anexo)**

Na sua resposta, os serviços desportivos (ID e MEAGOC) começaram por referir que o Grupo de trabalho encarregado de coordenar os trabalhos de planeamento, concepção e construção das instalações desportivas incluiu formalmente o Forum de Macau no planeamento dos recintos desportivos em Março de 2001, pelo que as “obras de recuperação da lotação”<sup>1</sup> não tinham nenhuma relação directa com as “obras de melhoramento e ampliação”. (v. pág. 50)

Em seguida, os serviços desportivos referiram que o ID chamou a si a responsabilidade pela aquisição dos serviços de elaboração do projecto e pela elaboração do caderno de encargos para o concurso público de arrematação da empreitada de melhoramento e ampliação do Forum de Macau, enquanto que a MEAGOC se ocupou da recepção temporária e da gestão do Centro de Imprensa e Informação. Para que o projecto do Forum pudesse melhor corresponder às futuras necessidades de realização de actividades diversificadas, mas, ao mesmo tempo, capaz de satisfazer as necessidades dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental, depois de consultas participadas entre os serviços públicos relevantes e ouvido o projectista do Forum, os serviços desportivos concluíram que a construção de um

---

<sup>1</sup> A lista das despesas havidas com a realização dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental, apresentada em Dezembro de 2005 pelo ID, incluía as obras de recuperação da lotação anterior do Forum, de renovação dos vestiários e de construção de uma passagem coberta para ligar ao pavilhão desportivo do Instituto Politécnico de Macau. Também, na proposta de realização das obras, apresentada para apreciação superior em Janeiro de 2001, o ID sugeriu que fossem incluídos representantes do GCJAOM-2005 e da Câmara Municipal de Macau Provisória para a sua análise. (v. pág. 15)

edifício de apoio no espaço ocupado por três refrigeradores de água, junto à Ave. Dr. Rodrigo Rodrigues, ligado ao Forum, poderia melhorar o ambiente e, a longo prazo, incrementar a funcionalidade do Forum na organização de eventos. (v. págs. 51-52)

Relativamente à conversão do edifício de apoio ao Forum de Macau em Centro de Imprensa e Informação, os serviços desportivos referiram que a intenção inicial das obras de melhoramento e ampliação, em 2002, era dotar o Forum dum edifício permanente de apoio ao seu funcionamento. Posteriormente, com o apoio da televisão oficial dos Jogos, foram introduzidos alguns ajustamentos, os quais foram feitos tendo em atenção que era preciso concluir o projecto o mais depressa possível e em articulação simultânea com as obras de melhoramento e ampliação do Forum e, ao mesmo tempo, conseguir o resultado acrescentado do Centro de Imprensa e centro de transmissões internacionais. Os serviços desportivos referiram ainda que a instalação de divisórias e a aquisição de equipamentos não representavam obras adicionais. (v. págs. 52-55)

Seguidamente, a resposta referiu que o ID, seguindo as formalidades do procedimento administrativo, oficiou os empreiteiros com o intuito de se inteirar dos motivos dos atrasos e que a MEAGOC entregou as obras não essenciais para o acompanhamento pelo ID, após entendimento com este. Por outro lado, os serviços desportivos referiram que a apresentação cronológica da passagem dos trabalhos enquadrada no relato dos procedimentos administrativos relativos ao pagamento dos encargos ao longo da obra prejudicava a apreensão da realidade pelo público. (v. págs. 59-60)

Por último, os serviços desportivos referiram que concordavam que a divulgação das obras feita pelo Comissariado da Auditoria contribuiu para uma maior transparência da matéria; que se empenharam na detecção de insuficiências relevadas no relatório de auditoria; e, que iriam ponderar as sugestões apresentadas no relatório de auditoria. (v. pág. 62)

## Parte II: Introdução

### 2.1 Ampliação do Forum de Macau e construção do Centro de Imprensa e Informação

Em 1996, assim que Macau foi provisoriamente designada organizadora dos 4.<sup>os</sup> dos Jogos da Ásia Oriental, o Forum de Macau (Forum) foi integrado no conjunto dos recintos desportivos passíveis de serem utilizados para o acolhimento de provas. Em reunião realizada em 2001, o Grupo de trabalho para coordenar os trabalhos de planeamento, concepção e construção das instalações desportivas dos Jogos da Ásia Oriental para o ano de 2005 (Grupo de Trabalho<sup>2</sup>) incluiu o Forum no planeamento dos recintos desportivos. Em 2002, deu-se início às obras de “Melhoramento e ampliação do Forum de Macau”, consistindo as quais na renovação de instalações do Forum e na construção de um edifício de dois pisos com uma cave multi-funcional.

No ano seguinte, o projecto do edifício foi alterado com o acrescento de dois pisos para albergar um centro de imprensa, dotado de divisões de trabalho para órgãos de comunicação social, salas para transmissões, zona VIP, etc. A cave previa uma zona para exercícios de aquecimento, servindo como estrutura de apoio ao Forum e ao Pavilhão Polidesportivo do IPM. Os trabalhos de construção civil e de electromecânica das obras de melhoramento e de ampliação do Forum foram adjudicados separadamente a dois empreiteiros e iniciados em Novembro de 2003. A inauguração teve lugar a 28 de Setembro de 2004. Em Abril de 2005, foram iniciadas obras de melhoramento no Centro de Imprensa e Informação, que viriam a concluir-se a 8 de Novembro de 2005.

Localização do Centro de Imprensa e Informação



Fonte: Direcção dos Serviços de Cartografia e Cadastro  
(A sinalização dos locais é da autoria do CA)

<sup>2</sup> A fim de garantir a existência das instalações desportivas necessárias à realização dos Jogos e a correspondência do seu planeamento e construção ao planeamento do desenvolvimento urbanístico de Macau, através do Despacho do Chefe do Executivo n.º 17/2001, de 7 de Fevereiro, foi constituído um grupo de trabalho, composto por representantes da Direcção dos Serviços de Solos, Obras Públicas e Transporte (DSSOPT), do ID, do Gabinete de Coordenação dos Jogos da Ásia Oriental, em Macau, para o ano de 2005 (GCJAOM-2005) e das câmaras municipais provisórias de Macau e das Ilhas (posteriormente, substituídos por representantes da MEAGOC e do Instituto para os Assuntos Cívicos e Municipais, respectivamente).

O recinto de provas do Forum mede 45m x 25m e com a estrutura da cobertura a 12m de altura. O seu pavimento é de mosaico cerâmico e de tijolos de vidro, podendo, no entanto, ser substituído por madeira, esteira desportiva PVC ou por alcatifa de compostos. Durante o período de 29 de Outubro a 4 de Novembro de 2005, foram realizadas no Forum 31 provas de sanchou, taolu e taekwondo. Durante a realização dos Jogos, o Centro de Imprensa e Informação funcionou como centro de transmissões internacionais, ponto de encontro com a imprensa e local de trabalho dos jornalistas. Bem equipado e espaçoso, com uma área de 630 m<sup>2</sup>, nele, os trabalhadores da comunicação social tinham acesso imediato às informações e podiam acompanhar o desenrolar das provas nos diversos recintos desportivos.

## 2.2 Trabalhos e encargos

Os trabalhos, e os respectivos encargos, realizados no âmbito das obras no Forum e com o Centro de Imprensa e Informação foram:

Quadro 1: Preços dos trabalhos da obra de “Melhoramento e Ampliação do Forum e do Centro de Imprensa e Informação”

(Mop)

Trabalhos	Adjudicação inicial	Trabalhos adicionais	Totais
Elaboração do projecto	2.800.000,00	----	2.800.000,00
Execução da empreitada	2.865.082,90 <sup>3</sup>	14.059.434,00	51.193.108,80
	34.268.591,90 <sup>4</sup>		
Consultoria e fiscalização	1.375.000,00	982.500,00	2.357.500,00
Ligação das redes eléctrica, de água e de informática	606.825,00	----	606.825,00
<b>Totais:</b>	<b>41.915.499,80</b>	<b>15.041.934,00</b>	<b>56.957.433,80</b>

Fonte: Propostas de despesas fornecidas pelo ID e pela MEAGOC

<sup>3</sup> Para que os trabalhos de melhoramento e ampliação do Forum de Macau pudessem ser realizados sem sobressaltos, antes da adjudicação da execução da obra, o ID procedeu a dois trabalhos preliminares: “recuperação da lotação anterior do Forum, melhoramento dos vestiários e construção de uma passagem coberta entre o Forum e o pavilhão do Instituto Politécnico”, importando no valor de 2 080 082,90 patacas, e “remoção do sistema de ar condicionado e construções de suporte existentes no Forum”, no valor de 785 000,00 patacas.

<sup>4</sup> Para que os trabalhos pudessem ser concluídos no prazo determinado, a MEAGOC agrupou-os em duas empreitadas e pô-las a concurso separadamente. A adjudicação inicial dos trabalhos de construção civil foi no valor de 20 968 168,33 patacas (arredondado para 20 968 168,40 patacas para efeitos de pagamento) e a adjudicação inicial dos trabalhos de electromecânica foi pelo preço de 13 300 423,50 patacas.

O Forum e o Centro de Imprensa e Informação tiveram em conjunto 4 trabalhos adicionais e 1 trabalho de melhoramento, motivados, essencialmente, pela avaliação insuficiente por parte MEAGOC e pela empresa projectista sobre as zonas envolventes e as instalações do Forum e, ainda, por alterações ao projecto inicial. Em resultado, o ID e o Gabinete do Secretário para os Assuntos Sociais e Cultura (GSASC) tiveram que pagar aos empreiteiros e à companhia de consultadoria e fiscalização o valor adicional total de 15 041 934,00 patacas, correspondendo a 35,9% do preço da adjudicação inicial, conforme se sumaria a seguir:

- (a) o ID pagou a importância de 997 894,50 patacas pela alteração das fundações e estruturas;
- (b) o ID pagou a importância de 2 298 075,00 patacas pelos trabalhos de melhoramento das redes eléctricas;
- (c) o ID pagou a importância de 1 789 866,40 patacas pelos trabalhos de reparação e melhoramento das zonas exteriores previstas no projecto inicial;
- (d) o ID pagou a importância de 2 074 198,10 patacas por trabalhos adicionais não previstos no projecto inicial;
- (e) o GSASC pagou a importância de 6 899 400,00 patacas pelos trabalhos de instalação de divisórias e de colocação de equipamentos para a montagem do centro de transmissões internacionais;
- (f) o ID pagou à companhia de consultadoria e fiscalização a importância de 982 500,00 patacas pelo acompanhamento adicional dos trabalhos referidos nas alíneas (b) a (d).

### **2.3 Âmbito da auditoria**

Relativamente aos trabalhos de melhoramento e ampliação do Forum e do Centro de Imprensa e Informação, o Comissariado da Auditoria auditou a MEAGOC e o ID, procurando:

- (a) verificar se as despesas adicionais resultaram de eventuais falhas havidas no planeamento e na execução do projecto de melhoramento e ampliação do Forum e do Centro de Imprensa e Informação;
- (b) extrair da situação auditada ensinamentos e experiências para projectos e execuções de futuras obras.

## 2.4 Cronologia dos factos principais nos trabalhos de melhoramento e ampliação do Forum e do Centro de Imprensa e Informação

<u>Datas</u>	<u>Factos principais</u>
1. 1996	Em Março, Macau foi, provisoriamente, designada, anfitriã dos 4. <sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental; em Abril, a entidade organizadora incluiu o Forum no plano das instalações desportivas acolhedoras das provas.
2. 2000	Já durante o planeamento das infra-estruturas para a realização dos 4. <sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental, estava previsto que o Forum acolhesse as competições de voleibol, ginástica e halterofilismo, para cuja realização se previa investir 10 700 000,00 patacas para adquirir um painel electrónico de resultados e outros equipamentos.
3. 2001.01	O ID propunha consultar 5 empresas de construção para realizar os trabalhos de “recuperação da lotação anterior do Forum, melhoramento dos vestiários e construção de uma passagem coberta entre o Forum e o pavilhão do Instituto Politécnico”. Preço estimado: 1 500 000,00 patacas.
4. 2001.03	O Secretário para os Assuntos Sociais e Cultura (SASC) autorizou a adjudicação dos trabalhos de “recuperação da lotação anterior do Forum, melhoramento dos vestiários e construção de uma passagem coberta entre o Forum e o pavilhão do Instituto Politécnico” a um empresa de construção, pelo preço de 2 080 082,90 patacas e com o prazo de execução de 30 dias.
5. 2001.03	Na 1. <sup>a</sup> reunião do Grupo de Trabalho, o representante do ID explicou que as obras em curso no Forum se destinavam, principalmente, à recuperação da sua lotação anterior e ao embelezamento dos vestiários. Passou ainda em revista os recintos planeados para os 4. <sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental, incluindo o Forum, referindo ainda que o Centro de Imprensa poderia ser instalado no pavilhão Ho Tung <sup>5</sup> , no Estádio de Macau, na sede da MEAGOC ou no hotel-sede dos Jogos.
6. 2001.05	Conclusão dos trabalhos de “recuperação da lotação anterior do Forum, melhoramento dos vestiários e construção de uma passagem coberta entre o Forum e o pavilhão do Instituto Politécnico”.
7. 2002.04	A MEAGOC e a companhia de consultadoria <sup>6</sup> subscreveram um memorando de trabalho, reduzindo a escrito o consenso chegado sobre a transmissão televisiva, o marketing e sobre a divulgação e promoção, no âmbito do qual, a companhia se obrigava a apresentar o plano das transmissões televisivas do Centro de Imprensa.
8. 2002.07	Posteriormente à reunião do Grupo de Trabalho, o ID e o IACM reuniram-se para coordenar os pormenores da obra de “melhoramento e ampliação do Forum”.

<sup>5</sup> O actual Pavilhão Polidesportivo Tap Seac.

<sup>6</sup> No âmbito dos preparativos dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental, a MEAGOC contratou uma companhia de consultadoria para prestar serviços de consultadoria técnica sobre matérias como provas desportivas, normas dos recintos, transmissão televisiva, marketing e divulgação e promoção.

<u>Datas</u>	<u>Factos principais</u>
9. 2002.08	O ID informou o SASC de que o Forum, escolhido para a realização de provas dos Jogos, carecia de obras, pois, com 16 anos de uso, alguns equipamentos e instalações estavam já degradados, e propôs realizar uma consulta escrita para a aquisição de serviços de elaboração de projecto e de assistência técnica, estimando que as despesas rondassem 1 200 000,00 patacas.
10. 2002.09	O SASC autorizou a adjudicação dos serviços de elaboração do projecto de melhoramento e ampliação do Forum e subsequente assistência técnica durante as obras a uma empresa projectista pelo preço de 2 800 000,00 patacas. A empresa projectista estimou as despesas de execução em 39 869 500,00 patacas.
11. 2002.11	Por despacho do SASC, os “Melhoramentos e ampliação do Forum de Macau” foram redesignados “Centro de Imprensa”.
12. 2003.01	Em reunião de trabalho <sup>7</sup> entre a MEAGOC e a companhia de consultadoria, esta transmitiu o apoio dada pela Televisão Central China (CCTV) às transmissões televisivas dos 4. <sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental, a qual, recebidos os elementos necessários da MEAGOC, iria propor à Teledifusão de Macau, S.A. (TDM) um plano de transmissão e de retransmissão.
13. 2003.04	O ID e a empresa projectista chegaram ao entendimento de que proceder desde já à remoção do sistema de ar condicionado e as suas construções de suporte permitiria ganhar tempo. O SASC adjudicou os trabalhos de “remoção do sistema de ar condicionado e das construções de suporte” a uma empresa de construção, pelo preço de 785 000,00 patacas e com o prazo de execução de 28 dias.
14. 2003.04	A companhia de consultadoria apresentou o plano das transmissões televisivas e propôs criar um “Conselho para os trabalhos de transmissão televisiva dos 4. <sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental”, composto pela CCTV e pela TDM, cujas competências incluiriam projectar as instalações e os equipamentos básicos do Centro de Imprensa e prestar consultadoria técnica.
15. 2003.04	A DSSOPT apreciou e aprovou o projecto de execução entregue pela empresa projectista. A empresa projectista estimou o prazo de execução em 5 meses e as despesas em 46 458 886,75 patacas. Para que os trabalhos pudessem ser concluídos dentro do prazo, a MEAGOC propôs agregar, por um lado, os trabalhos de construção civil e, por outro, os trabalhos de electromecânica e integrá-los em concursos separados.
16. 2003.06	O SASC autorizou a adjudicação dos serviços de consultadoria e fiscalização da “Empreitada dos Melhoramentos e Ampliação do Forum de Macau – Obras de Engenharia Civil e de Engenharia Electromecânica” a uma companhia de consultadoria, pelo valor de 1 375 000,00 patacas.

<sup>7</sup> A reunião de trabalho realizou-se em Pequim, com representantes da MEAGOC, do ID, da Administração Geral de Desportos da China e da companhia de consultadoria.

<u>Datas</u>	<u>Factos principais</u>
17. 2003.07	O concurso público para adjudicação dos trabalhos de construção civil da obra de melhoramento e ampliação do Forum foi lançado em 7 de Julho, enquanto o respeitante aos trabalhos eléctricos foi aberto em 8 de Julho.
18. 2003.10	O concurso para os trabalhos de construção civil para o melhoramento e ampliação do Forum de Macau recebeu 21 propostas, com 19 admitidas. A empreitada foi adjudicada ao concorrente da proposta de 20 968 168,33 patacas e 145 dias de prazo de execução.
19. 2003.10	O concurso para os trabalhos electromecânicos para o melhoramento e ampliação do Forum de Macau recebeu 12 propostas, com 11 admitidas (uma admitida condicionalmente). A empreitada foi adjudicada ao concorrente da proposta de 13 300 423,50 patacas e 120 dias de prazo de execução.
20. 2003.11	Concluídos os trabalhos de remoção do sistema de ar condicionado e respectivas instalações de suporte. Em 18 do mesmo mês, foram assinados os autos de consignação dos trabalhos de construção civil e de electromecânica da obra de melhoramento e ampliação do Forum, iniciando-se formalmente as respectivas obras.
21. 2003.12	Alegando a falta de condições para realizar a prospecção geotécnica durante a elaboração do projecto de obra, a MEAGOC propôs, como trabalho adicional, que fosse o empreiteiro a fazê-lo, após o início das obras. Posteriormente, a companhia de consultoria propôs substituir o processo de cravação de estacas pela execução de poços e sapatas. Despesa adicional incorrida: 997 894,50 patacas.
22. 2004.01	Segundo a Companhia de Electricidade de Macau (CEM), o posto de transformação de alta tensão PT425 do Forum, com 20 anos de uso, já não satisfazia as exigências vigentes, pelo que o abastecimento de electricidade ao Centro de Imprensa e Informação dependia da resolução prévia de 3 questões.
23. 2004.04	A MEAGOC fez saber ao ID que o andamento dos trabalhos de melhoramento e de ampliação do Forum de Macau não estava conforme o contratado. Analisada a situação com a companhia de consultoria, a MEAGOC exigiu que fosse entregue um relatório circunstanciado, no espaço de 5 dias, sobre a situação geral da execução da obra e para certificar se o andamento verificado era razoável.
24. 2004.04	Em reunião do Grupo de Trabalho, o representante da MEAGOC referiu que o atraso nos trabalhos tinha por motivo a existência de rochas em quantidade superior à prevista, situação só verificada durante os trabalhos das fundações; por outro lado, com base em comunicação da CEM, referiu que o posto de transformação nas vizinhanças não satisfazia os requisitos dos diplomas legais vigentes, havendo, portanto, a necessidade de se fazer alterações. Após análise pela CEM e pela empresa projectista, concluiu-se que seria oportuno instalar um transformador novo para resolver os problemas.

<u>Datas</u>	<u>Factos principais</u>
25. 2004.04	O ID oficiou os dois empreiteiros solicitando explicações sobre o motivo do atraso dos trabalhos. No início de Maio, aqueles responderam explicando que a geologia do terreno era o principal motivo por que não era possível executar as fundações conforme o projecto inicial, que devia ser revisto.
26. 2004.05	Uma delegação da CCTV visitou Macau para conhecer os arranjos para a transmissão televisiva dos Jogos da Ásia Oriental.
27. 2004.06	Em relação ao posto de transformação de alta tensão PT425 do Forum, a MEAGOC encaminhou o projecto da obra e respectivas informações à companhia de consultadoria. De acordo com as exigências, o empreiteiro apresentou o preço de 2 298 075,00 patacas e a prorrogação do prazo global dos trabalhos por mais 50 dias para a realização desse trabalho adicional.
28. 2004.06	A MEAGOC apresentou ao ID uma proposta no sentido de melhorar as instalações da área VIP e as zonas envolventes do Forum de Macau, incluindo, arranjar as paredes exteriores, instalar dispositivos de insonorização, colocar pavimentos do tipo calçada à portuguesa, colocar hastes de bandeira, substituir o revestimento das paredes exteriores da zona do sul do Forum e do ID por mármore, melhorar as instalações da sala de estar e dos lugares centrais para VIP. As despesas totalizavam 1 789 866,39 patacas.
29. 2004.06	Ponderadas as justificações para os atrasos apresentadas pelos dois empreiteiros, a companhia de consultadoria considerou aceitável o prolongamento dos trabalhos de construção civil até Julho, devido ao prolongamento dos trabalhos das fundações e da ligação da passagem superior, desde que não prejudicasse o andamento geral das obras; quanto às obras de electricidade, considerando a renovação do sistema de abastecimento de energia, o prolongamento até Agosto afigurava-se também razoável.
30. 2004.07	O ID oficiou mais uma vez os dois empreiteiros, solicitando explicações do atraso das obras. O empreiteiro dos trabalhos de construção civil explicou que o motivo principal do atraso tinha a ver com as características geológicas do terreno, que obrigaram a várias alterações do projecto e indicou o dia 18 de Agosto como nova data prevista para a conclusão das obras. Por seu lado, o empreiteiro dos trabalhos electromecânicos explicou que o atraso nas suas obras era decorrente do atraso das obras de construção civil e apontou como novo prazo de conclusão das suas obras o dia 31 de Agosto.
31. 2004.08	Através do ID, a MEAGOC propôs ao SASC a feitura de trabalhos adicionais, justificados por motivos técnicos do âmbito de engenharia civil e por factores imprevistos verificados no local e, ainda, por discrepâncias verificadas entre o projecto e a lista das quantidades. Após verificação pela companhia de consultadoria, as despesas para todos os trabalhos adicionais de construção civil totalizavam 1 065 301,80 patacas, a serem executados em 37 dias, enquanto os de engenharia electromecânica totalizavam 1 008 896,30 patacas, num prazo de execução de 81 dias.

<u>Datas</u>	<u>Factos principais</u>
32. 2004.08	Em ofício, a MEAGOC informou o ID de que os dois empreiteiros e a entidade fiscalizadora já procederam às alterações ao plano de trabalhos e ao respectivo relato de situação, referindo ainda que a falta de entrega do pedido de autorização do prolongamento dos trabalhos ao ID, dentro do prazo, foi o único lapso verificado no procedimento administrativo.
33. 2004.09	28 de Setembro – inaugurado o Centro de Imprensa e Informação.
34. 2004.10	Assinado o acordo de transmissão televisiva entre a MEAGOC e a CCTV.
35. 2004.11	O ID propôs ao SASC autorizar o adiamento dos prazos de conclusão dos trabalhos de construção civil e de electromecânica por 145 dias e 120 dias, respectivamente, bem como a não aplicação das penalidades previstas.
36. 2004.12	O ID propôs ao SASC o pagamento adicional de 900 000,00 patacas à companhia de consultadoria técnica e fiscalização, de acordo com a cláusula 5.ª do contrato, devido ao prolongamento do serviço por mais 4 meses para acompanhar os trabalhos de construção civil e de electromecânica.
37. 2005.03	Dado que os trabalhos de “remodelação dos espaços envolventes do Forum e de melhoramento da zona VIP” não puderam ser concluídos em 2004, conforme o prazo previsto, o ID propôs ao SASC a adjudicação dos trabalhos remanescentes ao mesmo empreiteiro, pelo preço de 1 485 860,40 patacas e com o prazo de execução de 30 dias; quanto ao respectivo serviço de consultadoria técnica e fiscalização, a despesa seria de 82 500,00 patacas.
38. 2005.04	Para criar o centro de transmissões internacionais, que iria operar ao longo do período dos Jogos, a MEAGOC propôs ao SASC a abertura de concurso público para a introdução de melhoramentos no Centro de Imprensa e Informação, cujo encargo se estimava em menos de 3 500 000,00 patacas. Obtida a autorização, o concurso público foi lançado em 11 de Maio.
39. 2005.06	Não havendo concorrentes, a MEAGOC propôs ao SASC a anulação do concurso e, em Julho, procedeu à consulta escrita a 3 empresas para a realização da “Instalação de divisórias e equipamentos no Centro de Imprensa e Informação”.
40. 2005.09	O Chefe do Executivo autorizou a adjudicação da “Instalação de divisórias e equipamentos no Centro de Imprensa e Informação”, pelo preço de 6 899 400,00 patacas e com o prazo de execução de 58 dias.
41. 2005.10	29 de Outubro a 6 de Novembro — decurso dos 4.ºs Jogos da Ásia Oriental.
42. 2005.11	Em 8 de Novembro, a MEAGOC procedeu à recepção provisória da “Instalação de divisórias e equipamentos no Centro de Imprensa e Informação”.

## **Parte III: Trabalhos preliminares e elaboração do projecto**

Esta parte incide sobre as fases do programa preliminar e da elaboração do projecto de arquitectura de melhoramento e ampliação do Forum de Macau e apresenta opiniões e sugestões consequentes. Os resultados da auditoria revelam que a MEAGOC, durante a definição do programa preliminar, não considerou a criação do Centro de Imprensa e Informação e, por consequência, as respectivas exigências técnicas a atingir, provocando assim significativas alterações durante a fase de elaboração do projecto. Por outro lado, já na fase do projecto, não se conseguiu elaborar um plano global e pormenorizado da obra, obrigando ao recurso a quatro trabalhos adicionais durante a execução da obra e, após sete meses da inauguração, à realização dum trabalho complementar para a instalação de divisórias e equipamentos a fim de capacitar o Centro de Imprensa e Informação para desempenhar a função de centro de transmissões internacionais dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental.

### **3.1 Trabalhos preliminares de melhoramento e ampliação do Forum**

A décima primeira reunião da EAGA, realizada em Março de 1996, em Guam, atribuiu, provisoriamente, a organização dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental, para o ano 2005, a Macau. No mês seguinte, o Gabinete do então Secretário-Adjunto para a Administração, Educação e Juventude entregou ao Grupo de Ligação Conjunto Luso-Chinês um memorando sobre a organização dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental, no qual se referia que o ID, como entidade governamental responsável pelo desporto em Macau, asseguraria todo o apoio logístico necessário à realização dos Jogos; no concernente às instalações desportivas, foi apresentado um conjunto de instalações passíveis de escolha, entre as quais se incluía o Forum (que poderia acolher as modalidades de voleibol, boxing, judo e ginástica).

De acordo com os elementos constantes do documento “Os 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental, para o ano 2005”, facultado pela MEAGOC em 27 de Março de 2006, já no planeamento das infra-estruturas para a realização dos Jogos estavam as provas de voleibol, ginástica e halterofilismo previstas para serem realizadas no Forum, para o que se estimava investir 10 700 000,00 patacas, durante os anos de 2002 e 2003, para adquirir um painel de resultados electrónico e outros equipamentos.

Em 15 de Janeiro de 2001, o ID pediu autorização superior para realizar obras de reposição da lotação anterior e de melhoramento dos vestiários, bem como a construção de uma passagem coberta entre o Forum e o pavilhão do Instituto Politécnico. A lotação do Forum foi reduzida em cerca de 1 000 lugares devido à remodelação e decoração de interiores necessária às cerimónias do estabelecimento da RAEM. O ID propôs criar uma

comissão consultiva composta por representantes seus, do GCJAOM-2005 e da Câmara Municipal de Macau Provisória para analisar as propostas para as obras de recuperação da lotação anterior, com vista à realização futura de jogos internacionais de grande envergadura<sup>8</sup>, cujo encargo se estimava em 1 500 000,00 patacas. A realização das obras foi autorizada em 6 de Março de 2001, com o preço e prazo de execução de 2 080 082,90 patacas e 30 dias, e conclusão prevista para Maio de 2001.

Na primeira reunião do Grupo de Trabalho, realizada em Março de 2001, o Forum foi incluído no conjunto dos recintos desportivos destinados aos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental e as obras acima referidas foram consideradas como um dos projectos de obras nesse âmbito, apesar de não haver ainda um plano concreto de obras.

Em Dezembro de 2005, o Comissariado da Auditoria fez uma recolha de elementos relativos às despesas desse trabalho preliminar junto de vários serviços, tendo o ID declarado que esse trabalho fazia parte das despesas havidas com a realização dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental. Contudo, em Maio de 2007, quando foi solicitado a emitir comentários complementares<sup>9</sup> sobre o documento de trabalho da auditoria, o mesmo ID referiu que quando o Grupo de Trabalho integrou definitivamente o Forum no plano dos recintos desportivos, em Março de 2001, já os trabalhos daquela obra estavam a decorrer, pelo que a mesma não tinha qualquer relação directa com os posteriores trabalhos de melhoria e ampliação do Forum. Aquela obra visava a reposição da lotação original do Forum e constituía as “primeiras obras” (concluídas em Maio de 2001) destinadas à realização do Grande Prémio Mundial de Voleibol Feminino, não devendo, por isso, fazer parte do âmbito da presente auditoria.

### **3.2 Fase de elaboração do projecto**

Na sequência da reunião com o Grupo de Trabalho e da reunião de coordenação entre o Instituto para os Assuntos Cívicos e Municipais (IACM) e o ID, realizadas entre 24 e 26 de Julho de 2002, entendeu-se realizar obras de melhoria no Forum. Ao mesmo tempo, a fim de executar bem os preparativos dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental, a MEAGOC planeou realizar, em Outubro de 2003 e com a duração de uma semana, um ensaio geral de grande envergadura para testar o funcionamento de todos os recintos e abrangendo múltiplas disciplinas desportivas e de realizações diversificadas. Sendo o Forum um dos recintos para os Jogos, havia toda a conveniência em iniciar o mais rapidamente possível os procedimentos

---

<sup>8</sup> Em 2001, Macau assegurou a organização da fase final do Grande Prémio Mundial de Voleibol Feminino.

<sup>9</sup> O Comissariado da Auditoria, por ofício de 31/1/2007, solicitou à MEAGOC para prestar comentários complementares sobre o documento de trabalho da auditoria. Os comentários foram entregues, em 3/5/2007, subscritos pelo ID.

conducentes à realização das obras. Em 2 de Agosto de 2002, o ID<sup>10</sup> solicitou ao SASC para autorizar a realização de uma consulta escrita para a aquisição do projecto de melhoramento e ampliação do Forum, estimando o encargo em cerca de 1 200 000,00 patacas. O ID propunha, inicialmente, reforçar a funcionalidade do Forum, a fim de o colocar ao serviço dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental. Feita a consulta escrita a 3 empresas, o SASC autorizou em 6 de Agosto a adjudicação da elaboração do projecto e assistência técnica a uma empresa projectista, pelo preço 2 800 000,00 patacas, que compreendia os seguintes trabalhos:

- (a) substituição do sistema de ar condicionado do recinto;
- (b) construção de um novo edifício de dois pisos, em que o rés-do-chão albergaria, entre outros, os serviços de bilheteira, de armazenamento e espaço de maquilhagem, enquanto o primeiro andar compreenderia, nomeadamente, salas técnicas, salas funcionais e espaços administrativos;
- (c) alargamento da zona VIP e aumento do seu número de lugares;
- (d) projecção duma passagem inferior que ligasse a cave ao Pavilhão Polidesportivo do IPM, que iria ser construído em breve;
- (e) revisão do sistema de iluminação do recinto com vista a satisfazer as normas internacionais.

As salas técnicas e funcionais referidas em (b) não eram afectas ao uso dos trabalhadores dos *media*, mas sim instalações de apoio<sup>11</sup> ao Forum ampliado. Em 23 de Dezembro de 2002, o ID e a empresa projectista assinaram o contrato, o qual dispunha que a empresa projectista apresentaria o estudo prévio no espaço de 30 dias e o projecto em 70 dias, contados a partir da aprovação do estudo prévio.

Em Abril de 2003, antes da apresentação do projecto pela empresa projectista, a MEAGOC, planeando a provável mudança de localização do Centro de Imprensa, pediu para que fossem acrescentados dois pisos ao projecto do novo edifício (alínea *b* dos trabalhos atrás referidos). Além disso, considerando as funções do Centro de Imprensa, a MEAGOC pediu à empresa projectista para que, à semelhança dos grandes centros de imprensa internacionais, projectasse espaços interiores sem divisórias, com grande flexibilidade de aproveitamento espacial e dotá-los de redes básicas de fornecimento de

---

<sup>10</sup> Durante os anos 2002 e 2003, o apoio administrativo e o suporte financeiro para os trabalhos de construção ou de beneficiação dos recintos sob a responsabilidade da MEAGOC competiam ao ID; nos anos 2004 e 2005, o suporte financeiro passou a ser assegurado directamente pelo orçamento do GSASC.

<sup>11</sup> As instalações do Centro de Imprensa e Informação albergam actualmente a sede do Comité Olímpico de Macau, o qual cede a cave para actividades de apoio a eventos de grande envergadura (por exemplo, o Grande Prémio Mundial de Voleibol Feminino), a pedido da entidade de gestão do edifício.

electricidade, de comunicação telefónica e de *internet*, permitindo a posterior realização de trabalhos mais avançados, assim que estivessem definidas as utilizações concretas.

No mesmo mês, o ID e a empresa projectista reuniram-se para analisar a execução da obra e concluíram que se removessem desde já o sistema de ar condicionado e as suas construções de suporte poderiam ganhar tempo na execução da obra. Nesta sequência, foram propostos os trabalhos de “remoção do sistema de ar condicionado e das construções de suporte”, pelo preço de 785 000,00 patacas e com o prazo de execução de 28 dias. Na mesma altura, numa reunião interna, a MEAGOC avaliou a pertinência de separar a obra em trabalhos de construção civil e de electromecânica, consubstanciando cada parte um concurso público, no entendimento de que este procedimento permitiria controlar melhor o andamento dos trabalhos<sup>12</sup>. Em 7 de Maio de 2003, a MEAGOC, através do ID, propôs para autorização superior a abertura dos concursos públicos para os trabalhos de “Melhoramento e ampliação do Forum – engenharia civil” e de “Melhoramento e ampliação do Forum – engenharia electromecânica”, cuja documentação mostrava que o preço inicial da obra subiu de 39 869 500,00 patacas para 46 458 866,75 patacas, apenas com a menção de “permitir satisfazer as necessidades não previstas na fase inicial”, sem abordar a alteração do plano, nem apresentar os seus conteúdos pormenorizados, com vista a instalar o centro de transmissões internacionais no Centro de Imprensa e Informação. Em Outubro de 2003, as obras foram adjudicadas separadamente a dois empreiteiros pelos preços de 20 968 168,30 patacas e 13 300 423,50 patacas, respectivamente.

Por ocasião da conclusão e entrada em operação do Centro de Imprensa e Informação, em Setembro de 2004, a MEAGOC, através da sua publicação “Gazeta dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental, em Macau”, revelou que tinha instalado o Centro de Transmissões Internacionais nos primeiro e segundo pisos do edifício. Sete meses depois, a MEAGOC propôs realizar obras de melhoramento, que consistia na colocação de divisórias indispensáveis ao funcionamento do centro de transmissões internacionais. (ver 4.4 da Parte IV)

---

<sup>12</sup> Uma proposta interna da MEAGOC referia que: “dividir a obra em duas partes, o dono da obra pode seleccionar, de acordo com a especialização profissional, dois empreiteiros para a execução da obra. Ambos os empreiteiros seleccionados terão de assumir a responsabilidade pelos trabalhos de ampliação e melhoramento do Forum e de responder perante o dono da obra. No regime actual, o empreiteiro é o responsável único por toda a obra, sendo as especialidades da obra adjudicadas por este a outros sub-empreiteiros, que não respondem perante o dono da obra. O regime agora proposto é mais vantajoso no controlo do andamento da obra pelo dono, promovendo assim a conclusão da obra no prazo previsto”. A solução foi aceite pelo presidente e serviu de fundamento na proposta para consideração superior quanto ao lançamento de concursos autónomos para trabalhos de construção civil e electromecânicos.

### 3.3 Comentários complementares dos sujeitos a auditoria

O ID<sup>13</sup> emitiu os seguintes comentários:

- ◆ aquando da definição do programa preliminar, o GCJAOM-2005 estabeleceu objectivos muito claros para o recinto e definiu as funcionalidades e os níveis a atingir.
- ◆ considerando os interesses a longo prazo, a concessão de um terreno para a construção do Centro de Imprensa seria menos económico, pelo que, o GCJAOM-2005 limitou-se a prestar acompanhamento em tempo útil, procurando assim melhor contribuir para o programa geral em termos de benefícios a longo prazo.
- ◆ o projecto elaborado para as obras de “Melhoramento e ampliação do Forum” satisfazia os objectivos que foram definidos prévia e claramente. As alterações subsequentes resultaram de pareceres técnicos da consultadoria obtidos posteriormente. Por outro lado, considerando o plano global das transmissões televisivas e a economia de recursos financeiros, um novo planeamento de raiz do Centro de Imprensa constituiria um completa duplicação e desperdício de recursos, devido à elaboração de novo projecto, à obtenção de terreno e aos encargos com a construção. Mais: investir avultados capitais, recursos humanos e materiais nos equipamentos antes de haver o programa definitivo para as transmissões televisivas, não se coadunaria com o princípio básico de aplicação de recursos públicos.

Quadro 2: Divisão de trabalhos entre as entidades participantes nas obras de melhoramento e ampliação do Forum e do Centro de Imprensa e Informação

Entidades participantes	Áreas de responsabilidade
Instituto para os Assuntos Cívicos e Municipais	Entidade gestora do Forum
Grupo de Trabalho	Coordenação e execução da construção do recinto desportivo, sob a orientação do SOTP
Empresa projectista	Estudar e elaborar o projecto.
Companhia de consultadoria	Consultadoria técnica e fiscalização do andamento e da qualidade da obra
Instituto do Desporto	Elaboração dos cadernos de encargos para a obtenção do projecto e das obras de construção civil e de electromecânica, bem como dos procedimentos para os concursos e para a apreciação das propostas concorrentes.
A extinta MEAGOC (de Janeiro de 2002 a Março de 2006)	Recepção temporária e gestão da parte ampliada do Centro de Imprensa e Informação; abertura do concurso público de construção de divisórias temporárias e outras instalações para o funcionamento do Centro de Imprensa.
Televisão oficial dos 4. <sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental	Projecto das divisórias e dos equipamentos do centro de transmissões internacionais e produção do sinal dos 4. <sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental

Fonte: Comentários complementares prestados pelo ID em Abril de 2007 (v. nota de rodapé n.º 9)

<sup>13</sup> Ver nota de rodapé n.º 9.

## **Opiniões do Comissariado da Auditoria**

A elaboração do projecto e a execução da obra de construção do Centro de Imprensa e Informação foram adjudicadas e executadas de forma independente uma da outra (Design-Bid-Build), tendo o concurso público relativo à execução da obra sido aberto após a conclusão do projecto. Além disso, tanto o projecto assim como a execução da obra foram conduzidos por um serviço não especializado em obras públicas. Uma boa gestão e supervisão de projecto de construção aconselha a que, já na fase de definição do programa preliminar, se deva estudar detalhadamente o projecto, definir concretamente os conteúdos e as necessidades do utente (incluindo os níveis de qualidade a atingir) e escolher a solução viável e mais eficaz antes de passar para a fase de elaboração do projecto. Durante a elaboração do projecto, deve-se exercer uma supervisão rigorosa e proceder a avaliações e rectificações tempestivas de acordo com as exigências do utente bem como os níveis técnicos que as instalações devem atingir, de forma a garantir que o projecto final a entregar ao serviço executante e responsável pela abertura do concurso público seja em conformidade com as necessidades efectivas e economicamente rentável. Caso contrário, a falta de supervisão adequada, não permitindo a detecção atempada de insuficiências no projecto e a realização das respectivas rectificações, poderia obrigar a operações rectificativas em fases posteriores, implicando despesas adicionais e atrasos na conclusão da obra. Por outro lado, uma vez elaborado, o projecto deve ser completa e rigorosamente executado, sem alterações arbitrárias.

O Comissariado da Auditoria verificou que a MEAGOC, nas fases de estudos preliminares e de elaboração do projecto, não definiu concretamente no programa preliminar as exigências do recinto, tão pouco estabeleceu, com o ID, algum mecanismo, em que as competências e responsabilidades de cada uma das partes estivessem claramente definidas, para verificar se os trabalhos do projecto estariam de acordo com as exigências. Concretamente:

### **(a) não foram fixadas as competências e responsabilidades dos serviços participantes**

Como princípio, durante a elaboração do projecto e a execução da obra, a empresa projectista e o empreiteiro, respectivamente, só teriam que realizar os trabalhos contratados com o outro outorgante (o dono da obra). Para os melhoramentos e a ampliação do Forum, o ID foi o serviço que outorgou os contratos com a empresa projectista e com o empreiteiro, em representação da Administração. Assim, havendo problemas com o projecto ou alterações de solicitações iniciadas pela entidade utente (MEAGOC e ID), obrigando a alterações ao projecto ou a trabalhos adicionais rectificativos, o dono da obra (o serviço competente ou o serviço público responsável pela execução prática do orçamento) assumiria

exclusivamente a responsabilidade financeira bem como os efeitos inerentes ao adiamento da conclusão da obra. Neste sentido, as responsabilidades e os trabalhos dos participantes deveriam ser definidos já na fase preliminar do planeamento da construção e promovida a criação de entidades supervisoradoras para cada um dos trabalhos, de forma a que todo o projecto, desde o estudo prévio à execução das obras, passando pela elaboração do projecto, pudesse ser fiscalizado por uma entidade dotada, simultaneamente, de competências e responsabilidades, garantindo uma execução e um controlo bem sucedidos.

O Comissariado da Auditoria verificou que a MEAGOC e o ID não fixaram, no início do planeamento, as responsabilidades e as competências de cada uma das partes. Com base nos comentários complementares prestados pelo ID, conclui-se que, na divisão de trabalhos entre o ID e a MEAGOC, aquele participou na elaboração dos cadernos de encargos para a aquisição dos serviços de elaboração do projecto e de execução, no lançamento dos respectivos concursos e subsequentes avaliações, na recepção provisória do espaço ampliado e na sua gestão. O serviço (entidade) responsável pela execução prática do orçamento não adoptou nenhum mecanismo adequado para acompanhar o projecto e as necessidades. A MEAGOC, enquanto serviço (entidade)<sup>14</sup> legalmente constituído para assegurar que as infra-estruturas cumprissem as respectivas funcionalidades, devia ter tomado uma atitude responsável no cumprimento das suas atribuições para, em conjunto com o serviço competente para a projecção e construção, cumprir a missão.

**(b) não foram definidas as exigências das instalações, desde o programa preliminar até ao projecto, e não se procedeu à revisão tempestiva do projecto**

A MEAGOC começou a estudar com a empresa de consultadoria, já em Abril de 2002, assuntos relativos à transmissão televisiva. Apesar disso, aquando da consulta escrita, feita em Agosto de 2002, o ID focou a sua atenção apenas no reforço das funcionalidades do Forum para corresponder à realização de provas dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental. As salas técnicas e funcionais do “novo edifício” não eram destinadas ao pessoal dos órgãos de comunicação social (ver alínea *b* do 3.2 desta Parte). Em Abril de 2003, antes da conclusão do projecto, a MEAGOC solicitou à empresa projectista para alterar o estudo prévio, acrescentando dois pisos ao novo edifício. De acordo com a respectiva proposta, “o acréscimo de dois pisos ao projecto inicial tem por finalidade satisfazer as necessidades não previstas inicialmente”. As despesas orçamentais da obra foram aumentadas em 6 589 386,75 patacas (16,53%).

---

<sup>14</sup> Artigos 6.º a 10.º do Despacho do Chefe do Executivo n.º 144/2000 (que criou o GCJAOM-2005) e o número 2 do artigo 5.º dos “Estatutos do Comité Organizador dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental – Macau, S.A.”

Dado que o centro de transmissões internacionais era uma instalação técnica<sup>15</sup>, a intervenção da consultoria técnica devia ter sido logo solicitada para avaliar as implicações do projecto das transmissões televisivas na definição do estudo prévio. Importa referir que os centros de transmissões internacionais dos eventos desportivos internacionais seguem as exigências estabelecidas pela televisão responsável pelas transmissões e, normalmente, são de carácter provisório<sup>16</sup>. Assim, na definição do programa preliminar do centro de transmissões internacionais, devia ter-se estudado pormenorizadamente a sua articulação com o plano das transmissões televisivas, bem como o seu aproveitamento, operação e manutenção e reparação futuros, cujos resultados serviriam de referências para a elaboração do projecto.

O Comissariado da Auditoria entende que o ID e o GCJAOM-2005, enquanto entidades coordenadoras do projecto, deviam ter definido claramente no programa preliminar os objectivos com a construção do recinto, as funcionalidades e os níveis de exigência a atingir. Quanto às alterações substanciais verificadas em relação ao programa preliminar, a MEAGOC devia ter apresentado, nas respectivas propostas, os conteúdos e os motivos concretos das alterações e até que ponto as novas exigências iriam contribuir para resultados melhores e de mais longo alcance. Ela devia ter ainda conferido e fiscalizado todos os aspectos e elementos do projecto final, nomeadamente a exactidão e a racionalidade do projecto de arquitectura e da lista de quantidades<sup>17</sup>, para garantir que o projecto entregue para concurso público correspondesse às necessidades efectivas.

---

<sup>15</sup> Centro de transmissões internacionais é a designação genérica de um conjunto de instalações e equipamentos necessários para a transmissão de informações televisivas para o mundo, como equipamentos de recolha de imagens, sala de controlo, sala de produção, capacidades de transmissão, serviços de marcação de encontros, sala de informática e outros espaços administrativos para a logística. A maior parte das competições desportivas internacionais dispõe de um centro de transmissões internacionais, como por exemplo, os Jogos Olímpicos de 2000 e de 2004, os Jogos Olímpicos de Inverno de 2006 e o Campeonato Mundial em Futebol. Todas as instituições com licença de utilização do centro de transmissões internacionais podem colocar nele instrumentos e equipamentos de transmissão.

<sup>16</sup> As entidades organizadoras dos Jogos Olímpicos de Inverno 2006, em Turim, Itália, e do Campeonato do Mundo em Futebol 2006, na Alemanha, remodelaram e construíram edifícios para servirem de centros de transmissões internacionais, que, após cumprida a sua missão, foram devolvidos às suas funções originais de centros de eventos e de centros de actividades comerciais. O programa preliminar do centro de transmissões do Campeonato do Mundo em Futebol, na Alemanha, ciente do carácter provisório da construção, previa até questões de protecção ambiental: as placas de madeira das divisórias dos seus espaços de trabalho tinham já o seu destino definido como material de construção para 60 habitações civis.

<sup>17</sup> Lista de quantidades é o documento onde o projectista, de acordo com as exigências do utente quanto aos recintos, detalha os requisitos e as quantidades de materiais/equipamentos de construção necessários para cada espécie de trabalho. A lista de quantidades integra os documentos que instruem um concurso público de obras, com base na qual os concorrentes apresentam as suas propostas e orientam os trabalhos de execução. Assim, o empreiteiro pode solicitar ao dono da obra o pagamento de despesas com trabalhos não constantes da lista de quantidades ou com a aquisição de materiais/equipamentos resultantes de alterações à lista de quantidades, solicitadas pelo dono da obra.

### **(c) o projecto não cumpriu o plano global**

A revisão do projecto realizada em Abril de 2003 não referia, nem na proposta nem nas respectivas peças do projecto, a utilização do novo edifício para albergar o Centro de Imprensa e Informação, tão pouco a necessidade de atingir o nível de qualidade de um centro de transmissões internacionais. O responsável da MEAGOC afirmou que os trabalhos seguiram o planeado, que era, primeiro, construir-se o essencial e, depois, conhecida a situação concreta da sua utilização, se procederia a obras mais avançadas. Porém, nem a proposta nem as peças do projecto evidenciam a existência de tal plano.

O Comissariado da Auditoria entende que o projecto final a entregar à entidade responsável pela abertura do concurso público devia já consubstanciar detalhadamente o plano global do recinto e das instalações. O projecto concluído em Abril de 2003 não traduzia o plano global nem evidenciava a necessidade de o projecto ser executado em fases. A MEAGOC devia ter apresentado, de forma clara, as sucessivas fases da construção, os trabalhos a executar em cada uma delas, a calendarização da execução e o orçamento de cada fase, para que as entidades dos vários níveis da fiscalização, incluindo a entidade hierárquica superior, as entidades de fiscalização externa, a Assembleia Legislativa, os órgãos de comunicação social e o público, pudessem apreender o planeamento global da obra. Todas essas informações serviriam também de referências essenciais para o plano de transmissão televisiva, para o arranjo financeiro e para a execução do orçamento.

### **Sugestões do Comissariado da Auditoria**

Deve ser criado um grupo de gestão de projecto composto pelas entidades envolvidas na coordenação, na execução da obra e na programação financeira, presidido por um responsável único pelo planeamento global, que coordena a afectação dos recursos, fiscaliza o andamento do projecto e executa o orçamento. O grupo, com competências e responsabilidades próprias, coordena e executa globalmente o projecto, define um plano global adequado e prospectivo e um orçamento razoável e viável. Concretamente:

A entidade que coordena (projecta) deve:

- (a) proceder a estudo de viabilidade detalhado e aprofundado, integrar todas as informações no programa preliminar e transmiti-las à empresa projectista, nomeadamente:
  - i) avaliação do local de implantação escolhido e do impacto provocado pelas obras sobre o ambiente, os residentes, o trânsito, etc.;

- ii) manter uma comunicação eficaz com os serviços públicos responsáveis pelo planeamento urbano e pela realização de obras públicas para confirmar se o projecto a implementar duplica ou conflitua com projectos em execução ou em preparação;
  - iii) a definição do programa preliminar deve avaliar as finalidades, o funcionamento e a manutenção e reparação das instalações provisórias, cujos resultados devem ser considerados na elaboração do projecto da obra, para que, no momento da sua reconversão em instalações permanentes, sejam reduzidas ao mínimo as obras de adaptação;
  - iv) informar-se junto dos fornecedores especializados sobre as exigências técnicas dos equipamentos especiais a colocar no recinto;
  - v) analisar detalhadamente as exigências da obra (incluindo todos os equipamentos especiais), a finalidade, os custos (incluindo os custos da construção, de funcionamento e de manutenção) e o prazo de execução;
  - vi) conhecer as condições do local de construção e as do meio envolvente, bem como as instalações existentes.
- (b) de acordo com o montante do investimento<sup>18</sup> e o grau de especialização da obra, obter pareceres técnicos de consultores em momentos oportunos.
- (c) escolhido o local de implantação, recolher todos os elementos necessários para fundamentar a elaboração do projecto da obra (características geotécnicas, distribuição das condutas enterradas, a rede de distribuição eléctrica e outros elementos concretos).
- (d) manter um relacionamento estreito com organizações técnico-profissionais (internacionais, regionais e locais), de forma a poder conhecer atempadamente qualquer alteração às normas e especificações a que as instalações devam obedecer, procedendo à revisão tempestiva do projecto, do orçamento e do prazo de execução, entre outros.

---

<sup>18</sup> O *Office of Government Commerce* da Inglaterra recomenda, para as obras públicas envolvendo despesas superiores a £ 5 000 000,00 (cerca de 80 000 000,00 patacas), a criação de um grupo de trabalho, composto por um gestor do projecto, pela empresa projectista e por representantes do dono da obra e dos utentes, para conduzir a elaboração do programa preliminar. Por outro lado, o “Manual de Gestão de Obras” (última actualização em Maio de 2006), elaborado pelo Engineering and Development Department de Hong Kong e por especialistas inter-departamentais, determina que os programas preliminares dos projectos de obras públicas com investimento superior a HKD15 000 000,00 devem conter um estudo técnico de viabilidade abordando detalhadamente a área de construção, a utilização do solo, o impacto sobre o tráfego e o ambiente, o valor do investimento e as receitas estimadas. As orientações recomendam ainda que só os serviços públicos com especialistas, recursos humanos e experiência anterior necessários podem realizar estudos de viabilidade *per se*. Doutra forma, deve-se recorrer a empresas de consultoria.

- (e) manter uma comunicação eficaz com a empresa projectista quanto às necessidades e às exigências técnicas e avaliar com prudência se o projecto satisfaz as necessidades efectivas.

## **Parte IV: Execução da obra**

Esta parte debruça-se sobre os motivos dos trabalhos adicionais e de melhoramento realizados na fase de execução da obra e apresenta as consequentes opiniões e sugestões. O desconhecimento, por parte do ID, das características do terreno da obra e a indefinição das necessidades e exigências efectivas do Centro de Imprensa e Informação, durante a fase de elaboração do projecto, deram origem a vários trabalhos adicionais e, ainda, a um novo projecto sete meses depois da conclusão da empreitada, obrigando a despesas adicionais totais de 11 985 235,97 patacas, suportadas pelo ID e pelo GSASC. Importa ainda referir que havia uma descoordenação entre o ID e a MEAGOC no tocante à divisão de trabalho e à responsabilização.

### **4.1 Concurso público**

Em 24 de Julho de 2002, o Grupo de Trabalho decidiu integrar o Forum no conjunto dos recintos desportivos dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental. Dois dias depois, os representantes da MEAGOC e do IACM<sup>19</sup> concordaram em dar início à elaboração do projecto de melhoramento e ampliação do Forum.

Em Março de 2003, o ID reuniu-se com a empresa projectista para analisar o projecto e concluíram que se removessem desde já o sistema de ar condicionado existente no Forum, e as suas construções de suporte, poderiam ganhar tempo na execução da obra. Após verificação no terreno, o ID propôs superiormente a demolição e remoção do sistema de ar condicionado e respectivas estruturas de suporte. A empresa projectista apresentou, em 4 de Abril de 2003, o projecto de execução do melhoramento e ampliação do Forum, que viria a ser aprovado em 25 do mesmo mês pela DSSOPT. O projecto previa um prazo de execução de 5 meses. Para que os trabalhos pudessem ser concluídos dentro do prazo previsto, foi proposto numa reunião interna da MEAGOC dividir os trabalhos em dois grupos e colocá-los a concurso separadamente. A proposta colheu a concordância do presidente da MEAGOC, que entendia que desta forma se poderia também garantir melhor a qualidade da obra (ver nota de rodapé n.º 12). O arranjo ficou como segue:

- (a) trabalhos de construção civil – as fundações e estruturas, a construção, os sistemas de abastecimento de água, de esgotos e de drenagem de águas pluviais, no valor estimado 22 802 674,00 patacas;

---

<sup>19</sup> O Forum é afecto ao IACM e gerido pelos seus Serviços Culturais e Recreativos.

- (b) trabalhos de electromecânica – o sistema de prevenção e contra incêndios, a instalação da rede eléctrica, os sistemas de ar condicionado e de ventilação do Forum e do edifício de multi-media e o sistema de baixa de tensão, no valor estimado de 23 656 212,75 patacas.

Em 16 de Maio de 2003, o ID propôs para autorização superior a abertura dos concursos públicos de arrematação dos trabalhos de construção civil e de engenharia electromecânica do projecto de melhoramento e ampliação do Forum. A publicitação dos concursos viria a ocorrer no dia 28 do mesmo mês, através do Boletim Oficial da RAEM e de jornais. O ID referiu que o Centro de Imprensa iria apoiar os órgãos de comunicação social do exterior presentes nos Jogos da Ásia Oriental e, para o efeito, seria instaladas desde já tomadas de electricidade e ligações para telefones e para *internet*. Outros equipamentos apropriados seriam montados a partir de 2005, conforme as necessidades.

Decorrido o período de candidatura, foram recebidas 21 propostas concorrentes aos trabalhos de construção civil, das quais 19 consideradas válidas. Analisadas pelo júri de avaliação, o ID propôs adjudicar os trabalhos ao concorrente que apresentou o preço de 20 968 168,33 patacas e o prazo de execução de 145 dias. Quanto à parte electromecânica, foram recebidas 12 propostas, das quais 11 foram consideradas válidas. Pelo preço de 13 300 423,50 patacas e num prazo de execução de 120 dias, os trabalhos foram adjudicados a um outro concorrente.

## **4.2 Trabalhos adicionais**

### **4.2.1 Trabalho adicional de substituição de estacas por poços e sapatas**

O ID não fez constar das exigências apresentadas no programa preliminar dos “Procedimentos de consulta para os trabalhos de melhoramento e ampliação do Forum”, emitidos Agosto de 2002, a recolha das características geotécnicas do solo para servirem de referências à elaboração do projecto. O ID e os dois empreiteiros adjudicatários assinaram os respectivos autos de consignação em 18 de Novembro de 2003, dando assim início aos trabalhos de construção civil e de engenharia electromecânica do projecto de melhoramento e ampliação do Forum. Em 26 de Dezembro, através do ID, a MEAGOC requereu ao SASC a realização de trabalhos adicionais relativos à alteração das fundações, pois os resultados da prospecção geotécnica realizada pelo adjudicatário dos trabalhos de construção civil (alegava-se que não houve condições para fazer a prospecção durante a fase da elaboração do

projecto)<sup>20</sup> indicavam a existência de camada rochosa à profundidade de 3 a 10 metros, impedindo que as estacas de betão pré-esforçado e de aço<sup>21</sup> fossem para além dessa profundidade e, conseqüentemente, incumprindo o requisito de 20 metros de profundidade média, conforme determinado no projecto. Em resultado, a companhia de consultadoria e fiscalização propôs a substituição do processo de cravação de estacas pela execução de poços e sapatas, implicando um custo adicional de 997 894,50 patacas.

Os comentários complementares prestados pelo ID referiam que antes de se iniciar a elaboração do projecto, o serviço coordenador solicitou à empresa projectista para que efectuasse uma análise detalhada das características geotécnicas. Contudo, dado que o solo estava repleto de condutas da rede de fornecimento de energia eléctrica e de ar condicionado, o método das perfurações geralmente utilizado nas prospecções geotécnicas poderia provocar graves prejuízos ao funcionamento normal do Forum. Assim, acordou-se que a empresa projectista iria elaborar o projecto com base nas informações geotécnicas recolhidas 20 anos antes, aquando da construção do Forum. Por outro lado, segundo o ID, foi feito constar da lista de quantidades a exigência de apresentação pelos concorrentes dos preços unitários de estacas de aço em forma H, para fazer face a qualquer imprevisto, evidenciando assim que o serviço coordenador tinha analisado e planeado de modo suficiente o projecto, mas que, por razões objectivas do local da obra, não conseguiu efectuar uma recolha mais exaustiva de dados. Tendo em conta a possibilidade de ocorrência de dificuldades técnicas, foi também elaborado um projecto alternativo, mas que não pôde a ser aplicado porque a complexidade geológica do terreno excedeu todas as previsões. Foi ainda referido que os serviços competentes do Grupo de Trabalho se prepararam para os trabalhos preliminares e recolheram pareceres técnicos relevantes.

---

<sup>20</sup> Numa proposta interna da MEAGOC referia-se: “Dado que não havia condições para proceder à prospecção geotécnica durante a fase da elaboração do projecto, [...] após o início da obra, o empreiteiro deu logo início aos trabalhos de prospecção, tendo encontrado camada rochosa à profundidade de 3 a 10 metros.” A proposta obteve concordância do presidente da MEAGOC e serviu de base para a posterior proposta de trabalhos adicionais relativos à alteração do projecto de fundações, apresentada pelo ID para autorização superior.

<sup>21</sup> Dado que não foi efectuada a prospecção geotécnica, a MEAGOC exigiu aos concorrentes que apresentassem nas suas propostas, para além das informações relativas a estacas de betão armado normalmente usada nas obras, também preços de estacas de aço em forma H, para fazer face a qualquer imprevisto.

#### 4.2.2 Trabalhos adicionais com a rede de abastecimento de electricidade

Em Janeiro de 2004, a CEM informou a MEAGOC de que o posto de transformação de alta tensão PT425 no Forum, com 20 anos de funcionamento, já não satisfazia as normas vigentes de distribuição de energia eléctrica. Assim, o abastecimento de energia eléctrica ao Centro de Imprensa e Informação dependia da execução prévia de 3 trabalhos: remover o quadro de baixa tensão do sistema de ar condicionado existente no posto de transformação de alta tensão; os três transformadores com alimentação independente no posto de transformação de alta tensão deviam possuir sistema de encravamento electromecânico; alimentar todos os dispositivos do Forum a partir dum único quadro de baixa tensão. Perante a situação, o Grupo de Trabalho, primeiro, e, depois, a MEAGOC, o ID, o IACM, a companhia de consultoria e a CEM reuniram-se<sup>22</sup>, respectivamente, em Abril e Maio de 2004, para encontrar a melhor solução. No início de Junho, o empreiteiro dos trabalhos de electromecânica propôs realizar trabalhos adicionais de acordo com os resultados das reuniões e com os requisitos da obra, pelo preço de 2 298 075,00 patacas, mas necessitando para o efeito que o prazo de execução global da obra fosse prolongado por 50 dias. A companhia de consultoria, apesar de considerar o preço ligeiramente superior ao do mercado, mas considerando a urgência da situação, deu parecer favorável à proposta. Em 3 de Junho de 2004, a MEAGOC propôs ao ID a realização dos referidos trabalhos e, este, por sua vez, formalizou-a em proposta ao SASC, que viria a autorizá-la em 30 de Junho.

Segundo os comentários complementares prestados pelo ID, a empresa projectista não conseguiu inspeccionar o posto de transformação de alta tensão da CEM durante a fase de projecto, porque o posto fazia parte do âmbito de gestão daquela companhia e, conseqüentemente, elaborou o projecto com elementos de há 20 anos, embora aplicando as normas vigentes. Antes de iniciar as obras, o respectivo projecto foi, através da DSSOPT, entregue na CEM para parecer, que só chegou quando as obras já haviam começado; o parecer exigia a alteração do posto de transformação, como condição para assegurar o fornecimento de electricidade. Tendo em conta a proximidade dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental, a MEAGOC não dispunha de tempo suficiente para adoptar outras medidas para resolver o problema. Embora a responsabilidade pela situação gerada não pudesse ser assacada à MEAGOC, esta teve que condescender em troca do fornecimento de electricidade.

---

<sup>22</sup> O Grupo de Trabalho efectuou a sua última reunião de trabalho formal em 22 de Abril de 2004. O responsável do Grupo afirmou que, estando concluída a maior parte dos trabalhos, doravante a comunicação entre os membros não carecia da realização de reuniões formais.

### **4.2.3 Trabalhos adicionais de melhoramento das instalações da zona VIP e dos exteriores do Forum**

Na reunião do Grupo de Trabalho, realizada em Abril de 2004, a MEAGOC apresentou 6 trabalhos extras sugeridos pela empresa projectista, visando melhorar as instalações da zona VIP bem como as áreas exteriores do Forum. Analisadas as cotações do empreiteiro e ouvida a companhia de consultadoria, a MEAGOC propôs, em Junho, ao ID, a realização dos 6 trabalhos extras, que eram:

- (a) arranjar as paredes exteriores e instalar dispositivos de insonorização. Preço: 391 421,34 patacas; prazo de encomenda e de execução: 25 dias;
- (b) alterar o pavimento do passeio à volta do Centro de Imprensa, de granito para calçada à portuguesa, com vista a harmonizar com o passeio junto ao Pavilhão Polidesportivo do IPM. Preço: 416 605,00 patacas; prazo de encomenda e de execução: 90 dias;
- (c) aumentar para 13 o número das hastes frente ao Centro de Imprensa e Informação para colocar as bandeiras dos países/regiões participantes dos Jogos da Ásia Oriental e da Associação dos Jogos da Ásia Oriental. Preço: 437 000,00 patacas; prazo: 30 dias, incluindo o envio do material;
- (d) substituir o revestimento de azulejos da parte sul do Forum e das paredes exteriores do ID por mármore, com vista a criar uma harmonia visual, pois algumas peças de azulejos daquela superfície do Forum tinham de ser substituídas mas não havia mais azulejos da mesma cor. Preço: 212 485,20 patacas; prazo de encomenda e de execução: 30 dias;
- (e) a demolição de algumas divisórias, por causa das obras, expôs os materiais diferentes utilizados na estrutura da escada de madeira da sala de descanso dos VIP, pelo que a empresa projectista propôs substituí-la por uma nova escada de melhor madeira e, ainda, renovar parte dos objectos decorativos. Preço: 119 425,77 patacas; prazo de encomenda dos materiais e execução: 30 dias;
- (f) melhorar e embelezar a bancada central para VIP, passando a pintura das paredes e o PVC do chão para revestimento de madeira e o tecto pintado para tecto artificial. Preço: 212 929,08 patacas; prazo de encomenda e de execução: 30 dias.

Para manter a homogeneidade dos trabalhos, a MEAGOC sugeriu adjudicar ao mesmo empreiteiro os 6 trabalhos extras de melhoramento das instalações da zona VIP e dos espaços exteriores do Forum de Macau, pelo preço 1 789 866,40 patacas. Dado que os trabalhos previstos no contrato inicial já entraram na fase de conclusão e não estando o novo projecto pronto, a companhia de consultadoria propôs que os trabalhos adicionais fossem iniciados a seguir à conclusão das obras em curso, desde que a MEAGOC não tivesse opinião diferente.

Em 23 de Setembro de 2004, os representantes da MEAGOC, do empreiteiro, da companhia de consultadoria e da empresa projectista reuniram-se para assinar o auto de recepção temporária dos trabalhos de construção civil e de engenharia electromecânica do projecto de melhoramento e ampliação do Forum. Em 15 de Dezembro de 2004, o SASC autorizou adjudicação do “melhoramento das instalações da zona VIP e dos espaços exteriores do Forum” ao empreiteiro das obras anteriores, pelo preço de 1 789 866,40 patacas e com um prazo de execução de 30 a 90 dias, ficando o ID encarregue de officiar a MEAGOC e o adjudicatário do assunto. Em resposta dirigida ao ID, em 28 de Dezembro de 2004, a MEAGOC fez saber que estava com um enorme volume de trabalhos e solicitou ao ID para que assumisse a coordenação dos trabalhos.

Considerando que todos trabalhos de melhoramento do Forum e dos seus exteriores e ainda das instalações da zona VIP foram propostos e planeados pela MEAGOC, que os respectivos projectos e cotações apresentados pelo empreiteiro tinham sido recolhidos e analisados pela mesma antes de serem encaminhados ao ID e, ainda, que a MEAGOC coordenou e acompanhou os trabalhos da obra, devendo então deter um conhecimento mais profundo e global sobre a obra, o ID, através de ofício de 30 de Dezembro, pediu à MEAGOC para reconsiderar a sua decisão. Entretanto, o empreiteiro requereu o pagamento da importância de 304 006,00 patacas pelos 17% de trabalhos executados. Em 5 de Janeiro de 2005, a MEAGOC, por ofício, voltou a recusar o trabalho de coordenação, invocando o mesmo motivo apresentado anteriormente.

Para dar continuidade aos trabalhos, após nova proposta de preços apresentada pelo empreiteiro e respectiva análise pela companhia de consultadoria, o ID, em Março de 2005, propôs para autorização superior a adjudicação dos trabalhos remanescentes, no montante de 1 485 860,40 patacas, ao mesmo empreiteiro, a serem executados no prazo de 30 dias. O ID referiu que os 6 trabalhos extras foram propostos pela empresa projectista e obtiveram a concordância da MEAGOC e do Grupo de Trabalho.

#### **4.2.4 Trabalhos adicionais dificilmente previsíveis no projecto inicial (liquidação final)**

Em Agosto de 2004, a MEAGOC, através do ID, informou o SASC que a companhia de consultoria encontrou problemas técnicos e situações imprevisíveis no âmbito dos trabalhos de construção civil, com origem em factores verificáveis só no local das obras de melhoramento e ampliação do Forum, que apenas poderiam ser resolvidos com recurso a trabalhos adicionais. A MEAGOC reuniu-se com representantes das empresas empreiteiras dos trabalhos de construção civil e de engenharia electromecânica e da companhia de consultoria e confirmou que os trabalhos adicionais eram resultado de factores técnicos e do local da obra dificilmente previsíveis ou das divergências entre as plantas de pormenor e o conteúdo da lista de quantidades, sendo a sua execução imprescindível. A despesa total dos trabalhos adicionais de construção civil era de 1 065 301,80 patacas, a serem executados no prazo de 37 dias, enquanto os de engenharia electromecânica totalizavam 1 008 896,30 patacas e executados em 81 dias.

#### **4.3 O ID exigiu aos empreiteiros que justificassem o incumprimento dos respectivos prazos de execução**

Nos trabalhos de melhoramento e ampliação do Forum, foi o ID que assinou o contrato com os empreiteiros, assumindo assim a qualidade de dono da obra. Na prática, porém, desde o planeamento dos trabalhos até à sua fiscalização, passando pelas propostas a integrar o projecto, tudo era assumido pela MEAGOC (por exemplo, a divisão da obra em duas partes para efeito de lançamento do concurso público, a participação em reuniões de obra durante a fase de execução, etc.).

Em Abril de 2004, a MEAGOC, através de carta, informou o ID de que os andamentos dos trabalhos de construção civil e de engenharia electromecânica não correspondiam aos prazos contratados e que, por isso, reuniu já com a companhia de consultoria para apurar se o andamento global e parcelar da obra era razoável. Em 29 de Abril, o ID oficiou os dois empreiteiros, chamando a atenção para o facto de que, em resultado dos autos de consignação, os trabalhos deveriam ter sido concluídos até 16 de Março e 10 de Abril de 2004, respectivamente, pelo que esperava receber dos mesmos, até dia 7 de Maio, explicações sobre os atrasos.

As justificações dos dois empreiteiros deram entrada no ID em 4 e 7 de Maio de 2004, respectivamente. Nelas, alegaram que o projecto não considerou suficientemente o estado do edifício existente, o que obrigou a uma nova maneira de instalar os equipamentos, e as

características geológicas do terreno também impediram a execução das fundações conforme o projecto, obrigando à concepção de soluções alternativas. Assim, a execução dos dois conjuntos de trabalhos adicionais teve que ser prorrogada, implicando ainda o aumento de encargos.

Em 21 de Julho de 2004, o ID voltou a oficialar os dois empreiteiros, referindo que os motivos apresentados nas respostas de 4 de Maio e de 7 de Maio não eram suficientes para justificar os sérios atrasos verificados e, além do mais, as novas datas para a conclusão dos trabalhos adiantadas nas respectivas cartas foram igualmente ultrapassadas. Prevendo o contrato a aplicação de uma multa de 30 000,00 patacas por cada dia de atraso, os dois empreiteiros foram intimados a informar, por escrito e até 31 de Julho, sobre o ponto de situação dos trabalhos, os motivos do atraso e as datas certas para a conclusão dos trabalhos, a fim de o ID poder decidir sobre a efectivação da penalização.

O empreiteiro dos trabalhos de construção civil, na sua resposta ao ID de 30 de Julho, explicou que as características geológicas foram o motivo principal do atraso. Para harmonizar o projecto com o meio ambiente do local, foi necessário alterar os projectos das estruturas e fundações e da própria construção. Por outro lado, o atraso no fabrico das estruturas de aço arrastou consigo os trabalhos dos suportes da passagem superior e da decoração interior desta. Segundo a previsão do empreiteiro, o prazo de execução iria estender-se até 18 de Agosto.

Em 30 de Julho, o empreiteiro dos trabalhos de engenharia electromecânica respondeu dizendo que o andamento dos trabalhos de construção civil foram o principal motivo do atraso dos trabalhos de electromecânica. Mais explicou que nunca teve a intenção de não informar o ID sobre o andamento da obra, porém, como a MEAGOC assim como a companhia de consultadoria sempre se fizeram representar nas reuniões periódicas realizadas no terreno das obras, o empreiteiro estava convencido de que a MEAGOC e a empresa consultora informavam o ID do andamento das obras discutido e registado nessas reuniões. Na mesma resposta, o empreiteiro estimou que 31 de Agosto seria a nova data de conclusão dos trabalhos.

Em 13 de Agosto de 2004, a MEAGOC dirigiu-se, em carta, ao ID informando de que os dois empreiteiros e a companhia de consultadoria já implementaram as alterações ao plano das obras e já entregaram os respectivos relatórios de situação e que a entrega, fora do prazo, do pedido de prorrogação do prazo de execução ao ID foi o único lapso no procedimento administrativo. De acordo com o relatório da companhia de consultadoria e a análise feita pela MEAGOC, os atrasos das duas obras deveram-se a motivos justificados e não “por negligência do empreiteiro ou insuficiência de instruções” conforme definido no caderno de encargos.

#### **4.4 Instalação de divisórias e de equipamentos no Centro de Imprensa e Informação**

No planeamento do Centro de Imprensa e Informação, em 2002, não se previa uma transmissão televisiva de grande escala, dado o carácter regional dos Jogos da Ásia Oriental. Em Janeiro de 2003, a companhia de consultadoria<sup>23</sup> referiu que a CCTV iria dar um forte apoio na transmissão televisiva dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental. Em Agosto do mesmo ano, a MEAGOC e a televisão oficial chegaram a um consenso de princípio, mas o plano concreto de operação só iria ser decidido após a assinatura do acordo de cooperação. Durante o período de Maio a Outubro de 2005, a MEAGOC e a televisão oficial fixaram a calendarização e avaliaram os detalhes técnicos da organização temporária dos espaços. A MEAGOC referiu que a televisão oficial entendia que se podia conceder atenção prioritária ao tratamento das redes do Centro de Imprensa e Informação; outras questões, como a das divisórias, poderiam ser tratadas até Maio de 2005.

Em Setembro de 2004, a MEAGOC, através da sua “Gazeta dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental, em Macau”, anunciou a conclusão das obras do Centro de Imprensa e Informação e a sua inauguração em 28 de Setembro. Informou ainda que o centro de transmissões internacionais iria funcionar nos seus primeiro e segundo andares, donde seriam emitidos para todo o mundo os sinais recebidos dos diversos recintos desportivos, e para cujo apetrechamento, que seria feito em momento anterior ao início dos Jogos, a MEAGOC contaria com o apoio da CCTV. Em Dezembro de 2004, por ocasião da visita do Presidente da China, Hu Jintao, para presidir às celebrações do quinto aniversário da transferência da Administração, o centro de transmissões internacionais registou 2 544 utilizações para envio de reportagens.

Em 26 de Abril de 2005, a MEAGOC propôs ao SASC a abertura do concurso público para a realização de melhoramentos no Centro de Imprensa e Informação, por forma a que ele pudesse operar como o centro de transmissões internacionais dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental, disponibilizando espaços de trabalho, de equipamentos informáticos e de transmissão necessários à realização de serviços noticiosos pelos órgãos de comunicação social. O encargo previsto era inferior a 3 500 000,00 patacas, cobrindo quatro conjuntos de trabalhos:

- (a) instalar divisórias de trabalho necessárias ao centro de transmissões internacionais, que acolheria o centro de produção e de gestão administrativa da televisão oficial dos Jogos, que contaria com mais de 400 trabalhadores; o centro de transmissões internacionais funcionaria ainda como centro de distribuição e retransmissão do sinal de televisão. Este conjunto de trabalhos de melhoramento foi definido de

---

<sup>23</sup> Ver nota de rodapé n.º 6.

acordo com os requisitos gerais de transmissão televisiva de jogos multi-disciplinares internacionais;

- (b) reforçar o sistema de tradução simultânea “móvel” para apoiar os trabalhos de tradução em três centros de imprensa;
- (c) aumentar a capacidade de servidor do Centro de Imprensa e Informação, aumentar a velocidade da rede informática, reforçar o sistema de distribuição eléctrica e o sistema exclusivo de combate a incêndios;
- (d) reforçar o sistema de segurança e do sistema de prevenção e contra de incêndio, a pedido do Grupo de Trabalho de Segurança dos Jogos da Ásia Oriental.

O anúncio do concurso público foi publicado no Boletim Oficial da RAEM de 11 de Maio de 2005. O prazo de execução máximo era de 2 meses, sendo a caução provisória no valor de 70 000,00 patacas<sup>24</sup>. Até ao termo do período de candidatura (17 horas do dia 2 de Junho) não se apresentou nenhum concorrente, pelo que a MEAGOC propôs ao SASC, em 23 de Junho, a anulação do concurso. Dada a urgência, pois era preciso garantir a operação do centro de transmissões internacionais durante a realização dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental, a MEAGOC, em Julho de 2005, solicitou ao SASC a autorização para proceder à consulta escrita a 3 empresas. Em 16 de Setembro de 2005, o Chefe de Executivo autorizou a adjudicação da obra de instalação de divisórias e de equipamentos para o Centro de Imprensa e Informação a um empreiteiro<sup>25</sup>, pelo preço de 6 899 400,00 patacas e com o prazo de execução de 58 dias (o empreiteiro propôs nos documentos da cotação o horário de trabalho das 09:00 às 24:00 horas). O preço da adjudicação foi superior à estimativa da MEAGOC em 97,13%. O auto de consignação foi assinado em 26 de Setembro. Os trabalhos terminaram só depois da conclusão dos 4.<sup>os</sup> Jogos da Ásia Oriental, com a assinatura do auto de recepção provisória em 8 de Novembro.

### **Opiniões do Comissariado da Auditoria**

A elaboração do projecto e a execução da obra de melhoramentos e ampliação do Forum foram adjudicadas a concorrentes diferentes. Desta forma, depois da adjudicação, os adjudicatários podiam solicitar ao dono da obra (serviços públicos /Governo da RAEM) o

---

<sup>24</sup> Relativamente à abertura de concursos públicos, o artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 63/85/M dispõe: “O valor da caução será fixado pelo adquirente, devendo, em regra, corresponder a 2 por cento do montante previsto para o fornecimento.” No dia seguinte à publicação do anúncio, os meios de comunicação social comentavam que “o orçamento para os melhoramentos do Centro de Imprensa e Informação estima-se em vários milhões de patacas, a avaliar pelo valor da caução provisória constante do anúncio, que é de setenta mil (a caução provisória corresponde a 2% do valor orçamentado dos trabalhos de execução de obra)”.

<sup>25</sup> Os melhoramentos foram adjudicados ao adjudicatário dos “trabalhos de engenharia electromecânica – obras de melhoramento e ampliação do forum”.

pagamento de despesas para suportar trabalhos adicionais por erros ou omissões no projecto ou por deficiências na lista de quantidades (ver 4.2.4). O custo definitivo da obra, ao momento da liquidação final, foi superior ao orçamento inicial em 2 074 198,10 patacas, correspondendo a uma variação de 6.05%, próxima das registadas em obras comuns. Relativamente aos trabalhos adicionais realizados no âmbito da obra de melhoramentos e ampliação do Forum, o Comissariado da Auditoria verificou o seguinte:

**(a) conhecimento prévio insuficiente do terreno da obra e suas imediações**

Em Agosto de 2002, o ID emitiu o programa preliminar para o “procedimento de consulta dos trabalhos de melhoramento e ampliação do Forum”, em que não exigiu aos empreiteiros a recolha de elementos geotécnicos. Posteriormente, verificou-se que as características efectivas do solo eram tão diferentes, que era impossível a construção das fundações de acordo com as projectadas, obrigando à sua alteração (ver 4.2.1). Por outro lado, o posto de transformação de alta tensão do Forum tinha já mais de 20 anos de operação e já não satisfazia as normas vigentes de distribuição eléctrica (ver 4.2.2), obrigando à instalação de uma nova rede. Os dois trabalhos adicionais fizeram adiar a conclusão da obra e aumentaram as suas despesas.

Os dois trabalhos adicionais referidos foram de natureza correctiva, não acrescentando nenhum valor à obra. O Comissariado da Auditoria entende que um bom planeamento de obra deve incluir a prospecção do terreno da construção e da sua zona circundante e só depois de recolhidos os dados suficientes e relevantes se iniciaria a elaboração do projecto. Definir as exigências técnicas dum projecto de execução sem informações fundamentadas introduz demasiadas indefinições à obra global. A MEAGOC afirmou nas propostas de trabalhos adicionais que “não havia condições para realizar os trabalhos de prospecção geotécnica durante a fase de elaboração do projecto” e determinou que o empreiteiro devesse entregar solução alternativa. Contudo, como havia falta de fundamentos suficientes, nada impedia que também a solução alternativa não carecesse de trabalhos adicionais rectificadores.

Por outro lado, na fase de projecto, a MEAGOC e a concessionária não conseguiram chegar a um acordo técnico relativo ao fornecimento de electricidade, fazendo com que o Governo da RAEM tivesse que pagar um preço superior ao do mercado para remediar a situação. Enquanto entidade coordenadora e autora de propostas capazes de influenciar a aplicação de dinheiros públicos, a MEAGOC devia ter tomado uma atitude responsável na procura de soluções ou coordenando os serviços competentes, para obrigar a concessionária a cumprir as suas responsabilidades, e não desperdiçar dinheiros públicos em troca de conveniência de tempo.

Pelo exposto, o ID e a MEAGOC, não sendo entidades especializadas em obras públicas, deviam ter procurado pareceres e apoios dos serviços públicos competentes na matéria para proceder a trabalhos prévios necessários com vista a confirmar as instalações ao redor da zona de intervenção (tais como, prospecção geotécnica<sup>26</sup> e levantamento das instalações eléctricas e de água das zonas circundantes) e dialogar com a companhia projectista, de forma a que o projecto de execução pudesse corresponder às condições efectivas.

#### **(b) falta de definição das necessidades do recinto**

Aquando da elaboração do programa preliminar da obra de melhoramento e ampliação do Forum, em 2002, o ID não definiu o conteúdo do Centro de Imprensa e Informação. Iniciada a elaboração do projecto de pormenor, em 2003, a MEAGOC fez acrescentar uns pisos ao edifício projectado e determinou a instalação neles de um centro de imprensa e informação, mas sem explicitar que o mesmo deveria satisfazer as exigências de um centro de transmissões internacionais, tão-pouco apresentou algum plano geral dos trabalhos que iriam ser desenvolvidos. Em Setembro de 2004, aquando da conclusão da obra, a MEAGOC afirmou que o centro de transmissões internacional iria funcionar no Centro de Imprensa e Informação. Contudo, a proposta apresentada pela MEAGOC, em Abril de 2005, para a instalação de divisórias e de equipamentos para o centro de transmissões internacionais, evidenciava que a MEAGOC foi tendo, no decurso do tempo, concepções diferentes do Centro de Imprensa e Informação. Em 2004, quando os trabalhos estavam já prestes a terminar, a MEAGOC propôs a realização de 6 trabalhos extras (ver 4.2.3) para melhorar as instalações da zona VIP e os espaços exteriores do Forum; e, finalmente, foi ainda preciso realizar um trabalho de melhoria no valor de mais de seis milhões de patacas (ver 4.4) para que as exigências definidas para o Centro de Imprensa e Informação pudessem ser satisfeitas.

O Comissariado da Auditoria entende que tanto o ID, para a definição do programa preliminar, assim como a MEAGOC, na elaboração do projecto de pormenor (projecto de arquitectura), deviam ter domínio prévio sobre as exigências das instalações do recinto; relativamente às normas das instalações técnicas, haviam que informar-se, o mais cedo possível, junto das associações profissionais ou organismos internacionais relevantes,

---

<sup>26</sup> As companhias de prospecção geotécnica escolhem por amostragem aleatória determinados pontos do terreno para a realização de perfurações e realizam testes necessários às amostras de terra e de rochas, avaliando assim as características gerais do terreno. Por vezes, os técnicos podem entender que os resultados obtidos não são suficientes para caracterizar a geologia do terreno e mandam proceder à recolha de elementos geológicos adicionais para análise mais pormenorizada por peritos. Mesmo assim, as características geológicas de determinados pontos do terreno poderiam não corresponder aos resultados da avaliação, pelo que a sua detecção só pode acontecer durante a obra.

evitando assim alterações ao projecto inicial durante a execução da obra ou, até mesmo, depois da sua conclusão, as quais obrigariam a despesas extras e ao atraso na conclusão da obra. (v. alínea c, Opiniões do Comissariado da Auditoria, Parte III).

**(c) incapacidade na avaliação precisa dos recursos necessários aos melhoramentos e pouca flexibilidade nas respostas às contingências**

A obra de melhoramento do Centro de Imprensa e Informação foi adjudicada a um empreiteiro pelo preço de 6 899 400,00 patacas, valor superior a 97,13% relativamente ao estimado pela MEAGOC, que, efectivamente, foi muito por baixo. Por outro lado, no contexto jurídico-administrativo vigente, abrir um concurso público em Maio e exigir um período de execução máximo de 2 meses, a empreitada seria concluída, no mínimo, em Agosto ou em Setembro, mesmo com recurso ao regime de trabalho extraordinário. O exposto revela que a MEAGOC, para além de não conseguir avaliar bem as necessidades financeiras, também não foi capaz de gerir bem o tempo, o que reduzia a capacidade de reagir flexivelmente a situações de contingência.

O Comissariado da Auditoria entende que uma boa gestão de projecto, para além de programar adequadamente a execução da obra (especialmente quando se trata de obras com prazos de conclusão determinados) e de estimar de forma exacta os encargos financeiros, deve também contemplar uma folga de tempo adequada para a globalidade do plano, para se precaver de situações de emergência e, ao mesmo tempo, para servir de fundamento para programação financeira e para as alterações orçamentais. Os períodos de tempo do concurso público e da execução da obra atrás referidos eram de percurso obrigatório. O facto de não haver qualquer candidato ao concurso, o mesmo teve que ser anulado e substituído por uma consulta escrita, lançada no fim de Junho. Por consequência, as obras tiveram que ser executadas em paralelo à realização dos Jogos, perturbando, até certa medida, os trabalhos preparatórios da comunicação social para os Jogos da Ásia Oriental. Assim, a MEAGOC devia ter definido, quanto antes, o plano de trabalhos para a construção das instalações de apoio de acordo com o plano das transmissões televisivas e, ao mesmo tempo, estabelecido medidas de contingência para fazer face a procedimentos não concluídos a tempo, procurando assim minimizar o impacto dos trabalhos adicionais sobre o plano global.

**(d) falta de coordenação entre o ID e a MEAGOC no exercício da fiscalização**

Dado que a MEAGOC não tinha acesso ao Plano de Investimentos e de Despesas de Desenvolvimento da Administração (PIDDA), durante os anos de 2002 e 2003, todas as propostas de despesas foram elaboradas e apresentadas pelo ID e, depois de autorizadas,

realizadas pelo mesmo<sup>27</sup>. A divisão de trabalhos, e respectiva coordenação, entre as duas entidades durante a execução das obras não era clara.

Em Abril de 2004, a MEAGOC, através de carta, informou o ID sobre o atraso nas obras. Consequentemente, o ID, na qualidade de dono da obra, exigiu aos empreiteiros a apresentação das respectivas justificações. Em Julho do mesmo ano, verificado o segundo atraso, o ID tomou a iniciativa de oficiar os empreiteiros para o mesmo efeito. Em resposta, os empreiteiros alegaram que o representante da MEAGOC participava em todas as reuniões de obras periódicas, devendo assim estar a par do andamento das obras e ciente de que as mesmas poderiam sofrer atrasos; dado o contexto, os empreiteiros estavam convencidos de que também o ID estava a par da situação. Só quando o ID oficiou os empreiteiros informando sobre a possibilidade de aplicação de multa pelos atrasos, veio a MEAGOC explicar a situação ao ID.

Em Junho de 2004, a MEAGOC propôs ao ID a realização de obras de melhoramento da área VIP e de qualificação dos exteriores do Forum. Todavia, aquando do início dessas obras, em Dezembro do mesmo ano, a MEAGOC pediu ao ID para acompanhar as obras, alegando não ter disponibilidade de tempo.

A MEAGOC assumiu sempre o papel condutor nos trabalhos mais importantes e nos trabalhos adicionais de instalação de divisórias e de equipamento. Mas, quando foi preciso acompanhar as obras de melhoramento da zona VIP e de qualificação dos espaços exteriores do Forum, a MEAGOC endossou a responsabilidade ao ID, alegando não ter disponibilidade de tempo. Como o ID não participou na execução da obra, tinha efectivamente dificuldades em desempenhar bem o acompanhamento aos trabalhos deixados pela MEAGOC. Assim, o ID insistiu com a MEAGOC para que esta continuasse a acompanhar a obra. É notório que o ID e a MEAGOC não distribuíram entre si, de forma concreta, os trabalhos nem definiram claramente as responsabilidades e as competências que caberiam a cada uma das partes, o que efectivamente fragilizava a posição do ID quando este quisesse fazer valer os seus direitos de dono da obra perante os empreiteiros. Por outro lado, ao não participar devidamente na elaboração do projecto e na execução da obra, limitando-se apenas a providenciar apoio administrativo e financeiro, incorreu o ID no incumprimento da sua função de fiscalizar devidamente a boa aplicação do erário público.

O Comissariado da Auditoria entende que, tendo o ID, como dono da obra, assinado o contrato com os empreiteiros, devia ter cumprido as responsabilidades inerentes ao dono da obra, fiscalizando rigorosamente a execução, procurando manter-se a par do seu andamento

---

<sup>27</sup> Nos anos de 2004 e 2005, as obras realizadas pela MEAGOC passaram a ser inscritas no PIDDA do GSASC.

e participando nas decisões sobre os trabalhos. Por outro lado, a MEAGOC apresentava propostas que influenciavam decisivamente a concepção e execução e fiscalizava pormenorizadamente a execução, pelo que, na prática, detinha o mesmo grau de responsabilidade do que o ID. Neste sentido, as duas entidades deviam ter definido claramente as áreas de trabalho e as responsabilidades e competências de cada uma, logo no início dos trabalhos, e deviam ter mantido entre si uma boa comunicação durante a fase da execução, de forma a que os trabalhos pudessem ser concluídos sem contrariedades.

### **Sugestões do Comissariado da Auditoria**

- (a) Os serviços públicos, quando executam obras públicas em conjunto com outras entidades, devem, já na fase de definição do programa preliminar, determinar razoável e concretamente quanto à divisão do trabalho, bem como definir claramente as responsabilidades e competências das partes, as quais serviriam de base para a posterior cooperação; os parceiros envolvidos devem ainda proceder tempestivamente a revisões dos trabalhos e fiscalizar o andamento da obra.
- (b) A entidade coordenadora (projectista) e a entidade executora da obra devem manter sempre uma comunicação eficaz, para garantir que:
  - i) a definição dos equipamentos necessários ao recinto desportivo ou às instalações de apoio seja precedida de ponderação minuciosa sobre as finalidades do projecto, as suas funções, as normas e as exigências fixadas pelas relevantes federações desportivas internacionais ou organizações afins, o plano dos trabalhos e os factores que afectam o meio ambiente, cujas informações recolhidas sejam entregues, de forma clara, à entidade projectista.
  - ii) seja criado um mecanismo para rever tempestivamente, durante as fases de elaboração e execução do projecto, se o recinto desportivo e as instalações de apoio satisfazem as exigências de utilização (cfr. as exigências do centro de transmissões internacionais referidas na nota de rodapé número 15); caso necessário, o projecto e as instalações do recinto sejam imediatamente actualizados, para assegurar o cumprimento das exigências.
  - iii) sejam conseguidos pareceres e apoios dos serviços públicos responsáveis por obras públicas, por forma a elevar o nível de exame e avaliação do projecto de execução e da lista de quantidades; ou, seja criado um grupo de gestão de projecto, composto pelas entidades executante e utente da obra, concentrando-se nele todas as informações técnicas necessárias ao exame do

<sup>28</sup>, com vista a assegurar que o projecto, nos seus múltiplos aspectos e pormenores, atinja os parâmetros técnicos exigidos.

---

<sup>28</sup> Segundo práticas das regiões vizinhas, um projecto de obra é avaliado e aprovado por especialistas, como arquitectos, avaliadores, engenheiros electromecânicos e engenheiros civis. Ainda, todos os ensaios são feitos por profissionais registados através de um sistema de qualificação profissional, garantindo que os ensaios atinjam os níveis exigidos.

## Parte IV: Planeamento financeiro dos trabalhos da empreitada

Esta parte debruça-se sobre o planeamento financeiro, e os arranjos concretos, dos trabalhos do Forum de Macau e do Centro de Imprensa e Informação, que foram adjudicados pelo preço total de 41 915 499,80 patacas. A empreitada registou quatro trabalhos adicionais e um trabalho de melhoramento, cujas despesas totalizaram 15 041 934,00 patacas, ou seja, 35,68% do preço da adjudicação, fazendo ascender o custo final da obra para 56 957 433,80 patacas, totalmente suportado por dotações orçamentais do PIDDA afectas ao ID e ao GSASC, como se discriminam no quadro abaixo.

Quadro 3: Arranjos orçamentais para os diversos trabalhos da empreitada

N.º	Data das propostas de despesas	Despesas	Importâncias (Mop)	Arranjos orçamentais	Índice de referência
1.	2001.02	Obras de recuperação da lotação anterior do Forum, melhoramento nos vestiários e construção duma passagem coberta entre o Forum e o pavilhão do Instituto Politécnico	2.080.082,90	Por contrapartida da verba afectada à acção “Ampliação do Complexo Desportivo da Universidade de Macau – construção”.	(ii)
2.	2002.09	Elaboração do projecto e assistência técnica	2.800.000,00	2.520.000,00 suportados por contrapartidas em 4 acções <sup>29</sup> do mesmo ano.	(ii)
				O remanescente suportado por verba do PIDDA de 2004	(i)
3.	2003.04	Remoção do sistema de ar condicionado e das construções de suporte	785.000,00	Suportada pelo orçamento inicial do ID para 2003	(i)
4.	2003.06	Serviços de consultadoria e de fiscalização	1.375.000,00	Suportada por contrapartidas em 2 acções <sup>30</sup>	(ii)
5.	2003.10	Melhoramentos e ampliação do Forum – trabalhos de construção civil	20.968.168,40	Suportada pelo orçamento inicial do ID para 2003	(i)
6.	2003.10	Melhoramentos e ampliação do Forum – trabalhos de electromecânica	13.300.423,50	Suportada pelo orçamento inicial do ID para 2003	(i)
7.	2003.12	Alteração das fundações	997.894,50	Suportada pelo orçamento inicial do ID para 2003	(i)

<sup>29</sup> “Parque Recreativo e Desportivo Seac Pai Van – Projecto”, “Pavilhão Polidesportivo no Terreno da Escola Ho Tung – Projecto”, “Pavilhão Polidesportivo no Terreno do Complexo Forum IPM – Projecto” e “Macau Dome – Pavilhão Polidesportivo – Projecto”.

<sup>30</sup> “Melhoramentos do equipamento do Forum de Macau – equipamentos de tecnologia de informação” (acção distinta da obra de melhoramento e ampliação do Forum) e “Melhoramentos em instalações desportivas – reparação e manutenção das instalações desportivas”.

N.º	Data das propostas de despesas	Despesas	Importâncias (Mop)	Arranjos orçamentais	Índice de referência
8.	2004.06	Abastecimento de electricidade	466.460,00	Por contrapartidas na verba afectada à acção “Melhoramentos em Instalações Desportivas – Reparação e manutenção em Instalações Desportivas”	(ii)
9.	2004.06	Trabalhos adicionais de instalação da rede de eléctrica	2.298.075,00		
10.	2004.08	Trabalhos adicionais – engenharia electromecânica	1.008.896,30		
11.	2004.08	Abastecimento de água e montagem do contador	140.365,00		
12.	2004.08	Trabalhos adicionais – trabalhos de construção civil	1.065.301,80		
13.	2004.12	Melhoramentos da zona VIP e requalificação dos exteriores do Forum	1.789.866,40	304.006,00 inscritas na dotação inicial <sup>31</sup>	(i)
				Os remanescentes 1.485.860,40 suportados com contrapartida na verba afectada à acção “Sistema para a gestão de instalações desportivas – projecto digital das instalações desportivas”	(ii)
14.	2005.01	Prorrogação do serviço de consultadoria e fiscalização	900.000,00	Por contrapartida na verba afectada à “Reconstrução do Pavilhão Mong-Há – Obra”	(ii)
15.	2005.03	Trabalhos adicionais dos serviços de consultadoria e fiscalização	82.500,00	Suportada por contrapartida na verba afectada à acção “Sistema para a gestão de instalações desportivas – projecto digital das instalações desportivas”	(ii)
16.	2005.08	Instalação de divisórias e equipamentos do Centro de Imprensa e Informação	6.899.400,00	Suportada por contrapartidas nas verbas afectadas a 5 acções <sup>32</sup>	(ii)

Notas: - Fonte: As informações apresentadas no quadro provêm das propostas de despesas fornecidas pelo ID e pela MEAGOC.

- Com a excepção da despesa n.º 16, que foi suportada por verbas do PIDDA afectas ao GSASC, todas as outras despesas constantes do quadro foram suportadas por verbas do PIDDA afectas ao ID.

<sup>31</sup> Montante corresponde aos 17% das obras concluídas pelo empreiteiro em 2004 (v. n.º 4.2.3, Parte IV).

<sup>32</sup> As 5 acções foram: “Nave Desportiva dos Jogos da Ásia Oriental de Macau – Construção da Pista de Gelo”, “Lar dos Jogos da Ásia Oriental (Universidade de Macau) – Mobiliário e equipamento”, “Complexo Olímpico de Macau (Taipa) – Centro de Imprensa – Equipamento informático”, “Complexo Desportivo Internacional de COTAI – Centro de Imprensa – Mobiliário e equipamento” e “Complexo Desportivo Internacional de COTAI – Centro de Imprensa – Equipamento informático”.

Os arranjos orçamentais acima referidos agregam-se em dois grupos:

- i) com dotação própria no orçamento anual inicial

As verbas do ID afectas à obra de melhoramento e ampliação do Forum e do Centro de Imprensa e Informação aparecem inscritas, pela primeira vez, no PIDDA afecto ao ID referente a 2003. Dado que a acção contava com um total de 36 635 492,40 patacas (64,32% do encargo total) no orçamento inicial do PIDDA do ano de realização, os trabalhos puderam ser realizados sem recurso a contrapartidas em verbas atribuídas a outras acções.

- ii) sem dotação própria no orçamento anual inicial do PIDDA

Os encargos com os trabalhos adicionais, e outros associados, totalizaram 20 321 941,40 patacas (35,68% do encargo total com a obra) e não estavam inscritos no orçamento inicial do PIDDA do respectivo ano de realização. Esses encargos foram inscritos à medida que as acções iam sendo autorizadas, sendo o respectivo suporte financeiro assegurado por contrapartidas em verbas afectas a outras acções.

### **Opiniões do Comissariado da Auditoria**

Fazendo parte do orçamento anual, as propostas de acções dos diversos serviços públicos a integrarem o PIDDA, para o ano seguinte, são apresentadas em meados de cada ano (por volta de Julho) e são analisadas, avaliadas e inscritas pela Direcção dos Serviços de Finanças. Relativamente às despesas não incluídas no orçamento inicial, elas só podem ser suportadas através de contrapartidas noutras acções ou através da dotação provisional<sup>33</sup>. As acções cujas verbas hajam sido reduzidas ficam naturalmente prejudicadas, em maior ou menor grau, passando elas próprias a terem que ser reforçadas em momento posterior ou serem adiadas na execução ou serem até canceladas. Nenhuma dessas situações é favorável à boa gestão do erário público ou para o desenvolvimento metódico e normal da RAEM. Importa referir que o recurso às disponibilidades da dotação provisional, caso não haja uma fiscalização rigorosa, coloca sério risco de provocar grandes reduções noutras fontes orçamentais para a sua reconstituição ou reforço a fim de poder satisfazer novas despesas.

---

<sup>33</sup> O “Capítulo 40 - Investimentos do Plano” do orçamento anual da RAEM integra a rubrica “40-99 Dotação Provisional”, que se apresenta como que uma provisão para o PIDDA. Em caso de necessidade, a dotação desta rubrica pode ser utilizada para reforço de outras subacções. Por sua vez, quando haja insuficiência de verbas na “Dotação Provisional”, esta pode ser recomposta recorrendo às dotações das diversas acções do PIDDA ou às verbas do “Capítulo 12 - Despesas Comuns”.

O Commissariado da Auditoria entende que uma prudente e boa gestão financeira pública deve prever globalmente os encargos financeiros a suportar com a obra e proceder à consequente programação e inscrição orçamental, bem como estimar de forma global as despesas em que a obra incorre em cada um dos anos seguintes e, na medida do possível, criar provisões para as despesas ainda não definidas. Ao mesmo tempo, promover o cabimento dessas despesas anuais no PIDDA, de forma a evitar alterações profundas em verbas já cabimentadas para outras acções, sob pena de prejudicar a execução anual do PIDDA.

O Commissariado da Auditoria salienta que um dos objectivos do conhecimento tão pormenorizado quanto possível do recinto, das exigências das instalações de apoio (incluindo as especificações dos respectivos equipamentos), do projecto e respectivo planeamento durante as fases de programação preliminar e de elaboração do projecto é poder estimar de forma mais exacta as despesas globais da obra, de forma a promover atempadamente o cabimento das verbas necessárias à sua execução, evitando o recurso à transferência de avultadas verbas de outras acções para remediar um orçamento deficiente, por não ser fundamentado. Por outro lado, é de evitar despesas extraordinárias no próprio ano de realização do PIDDA, pois devido ao seu modelo actual de gestão, não é possível inscrever verbas próprias quando o ano de execução esteja já em curso. Assim, um planeamento mais rigoroso e detalhado nos estudos preliminares e na elaboração do projecto, e sempre no estrito cumprimento das exigências do utente, constitui o procedimento seguro para reduzir a quantidade de trabalhos adicionais e evitar grandes alterações nas verbas do PIDDA.

### **Sugestões do Commissariado da Auditoria**

O serviço público requisitante de verbas do PIDDA deve:

- (a) formar com as entidades utente e executante da obra um grupo de gestão de projecto, para, na fase de planeamento, estimar com prudência e rigor as despesas globais das instalações (incluindo a elaboração do projecto, a execução da obra, a assistência técnica e fiscalização, a prospecção geotécnica, as instalações eléctricas e de água, etc.) e, ainda, prever uma dotação provisional adequada para as despesas imprevistas;
- (b) prever o calendários de realização do projecto e solicitar superiormente, o mais cedo possível, os recursos financeiros necessários, de forma a que o serviço responsável pelas despesas possa proceder ordenadamente à sua inscrição no orçamento do ano correspondente;

- (c) criar uma comissão de atribuição verbas do PIDDA, que inclui as entidades de coordenação do plano e de execução, devendo a qual criar mecanismos para assegurar que:
- i) a verba cabimentada seja próxima da estimada para o empreendimento;
  - ii) relativamente a alterações de verbas de maior monta, seja rigorosamente analisada e explicada a execução da acção cuja verba haja sido reduzida e, ao mesmo tempo, seja analisada a relação custo-benefício da despesa extraordinária, com parecer à entidade competente para autorizar;
  - iii) haja uma fiscalização do movimento da dotação provisional, que avalie periodicamente os seus saldos e as necessidades das obras em curso cujo suporte dependa dos recursos da dotação provisional; caso as disponibilidades da dotação provisional se revelem baixas ou insuficientes, havendo a necessidade de recorrer a verbas doutra dotação provisional, deve-se proceder conforme a alínea *c-ii*;
  - iv) seja divulgada periodicamente a situação da execução orçamental, bem como as informações actualizadas dos projectos de maior envergadura.



## **Anexo**

### **Resposta dos Departamentos Desportivos**



**Relatório de Auditoria de Resultados – Empreitada de Ampliação e Remodelação  
do Fórum de Macau e do Centro de Imprensa e Informação  
Resposta dos Departamentos Desportivos**

**Nota Prévia**

Ao abrigo do Artº 12º o qual regula o “Processo de Auditoria” da Lei nº 11/1999, é apresentado pelo Instituto do Desporto e o extinto Comité Organizador dos 4os Jogos da Ásia Oriental - Macau, S.A., o presente texto integral, enquanto resposta ao “Relatório de Auditoria de Resultados – Empreitada de Ampliação e Remodelação do Fórum de Macau e do Centro de Imprensa e Informação” do Comissariado de Auditoria (adiante designado como “Relatório de Auditoria”).

O Fórum de Macau, para além da sua utilização para fins generalizados, é um espaço cultural, recreativo e desportivo, de grande dimensão, situado na zona do NAPE em Macau. As instalações do Fórum entraram em funcionamento no dia 27 de Maio de 1985, e no ano de 1999 foram realizadas obras de reconstrução. O Fórum de Macau encontra-se sob a administração do Instituto para os Assuntos Cívicos e Municipais e neste momento é considerado como sendo o espaço multi-usos com o histórico mais longo em Macau em termos de utilização, onde já decorreram diversas competições desportivas e eventos culturais, tendo também sido o palco principal da cerimónia do estabelecimento do Governo da Região Administrativa Especial de Macau. Quando, no ano de 2001, foi decidido que seriam realizadas as obras de beneficiação das suas instalações, o Fórum de Macau já se encontrava ao serviço do território por um período de 16 anos.

**As obras de recolocação dos assentos não estavam directamente relacionadas com a empreitada de “Ampliação e Remodelação”**

Em 1999, a cerimónia da transferência da soberania e as actividades a ela atinentes, tiveram lugar no Fórum de Macau. Naquela altura, e com o objectivo de tornar as instalações funcionais para a realização das referidas actividades, uma parte dos assentos foi removida do local, local esse que foi objecto de ajustamentos parciais com vista à edificação de estruturas temporárias para a referida cerimónia. As estruturas originais, contudo, não foram alteradas e foram restauradas no seu estado inicial.

Antes da realização dos Jogos da Ásia Oriental, o maior certame desportivo internacional a ter lugar em Macau era o campeonato de voleibol feminino, o qual se

realizava anualmente. Em 2001 Macau obteve a autorização para a realização das provas da selecção de wushu e do final do Grande Prémio Mundial de Voleibol Feminino. Devido à falta de instalações desportivas adequadas em Macau, o Fórum de Macau surgia com sendo o único e o maior recinto coberto, e, desse modo, o mais apropriado, para a realização das referidas provas. Para garantir o êxito da realização dos eventos, o Instituto do Desporto, enquanto entidade organizadora, considerou a necessidade de uma remodelação das instalações do Fórum. O assunto foi discutido com a antiga Câmara Municipal de Macau Provisória, e ambas as partes entenderam que os trabalhos de dar seguimento ao projecto deveriam ser levadas a cabo pelos departamentos desportivos. Tendo em conta as características exigidas que o recinto desportivo deveria cumprir no âmbito da realização do Grande Prémio Mundial de Voleibol Feminino, foi ponderado um reforço das instalações do Fórum através da sua ligação ao campo de treinos adjacente, o que deu lugar à proposta de realização da empreitada de “Recolocação de assentos, remodelação dos balneários e ligação com o Complexo Desportivo do Instituto Politécnico de Macau através de uma passagem coberta”. Em Março de 2001 a referida empreitada colheu a aprovação superior e foi adjudicada, mediante consulta escrita, a uma empresa de engenharia pelo valor de MOP 2,080,082.90 e com o prazo de realização de obras, de 30 dias. Em Maio de 2001, as referidas obras foram concluídas, e em Agosto de 2001 foi realizado, com êxito, o Grande Prémio Mundial de Voleibol Feminino.

Em Março de 2001, simultaneamente à realização da referida empreitada, o Grupo de Trabalho encarregado de coordenar os trabalhos de planeamento, concepção e construção das instalações desportivas (adiante designado por “Grupo de Trabalho”) introduziu oficialmente o Fórum de Macau no programa de realização de competições desportivas, pelo que se faz aqui uma menção de esclarecimento de que as obras de recolocação de assentos, assim como as obras de preparação realizadas no âmbito do Grande Prémio Mundial de Voleibol Feminino (cujo início e o final do projecto ocorreram, respectivamente, nos meses de Janeiro e Maio de 2001), não estavam relacionadas directamente com a empreitada de “Ampliação e Remodelação”.

### **Conversão das torres de água do sistema de ar condicionado em edifício auxiliar**

Em Julho de 2002, após consulta ao Grupo de Trabalho, o IACM e o IDM, separadamente, convocaram reuniões nas quais foram discutidos os pormenores da empreitada de “Ampliação e Remodelação do Fórum de Macau”. A proposta de remodelação teve como fundamento principal o facto de o Fórum ter sido utilizado durante 17 anos, e que depois da cerimónia de transferência da soberania em 1999,

das provas de wushu e do Grande Prémio Mundial de Voleibol Feminino em 2001, grande parte das instalações e do equipamento ficou deteriorado e obsoleto, o sistema de ar condicionado já não tinha capacidade suficiente, assim como já não eram suficientes as instalações técnicas de apoio. Com a entrada do Fórum em Março de 2001, no circuito dos recintos dos 4os Jogos da Ásia Oriental e com vista à resposta das necessidades de organização de eventos desportivos de grande dimensão e de carácter geral, tornava-se necessário dotar o Fórum dos equipamentos adequados, apontando com antecedência quais os problemas existentes e quais os equipamentos de risco e, ainda, permitir o melhoramento e a ampliação das instalações para futuro. Nestas condições, o Instituto do Desporto de Macau oficialmente propôs a realização da empreitada de “Ampliação e Remodelação do Fórum de Macau”. Os objectivos do Instituto do Desporto, assim como do extinto Comité Organizador dos 4os Jogos de Ásia Oriental, neste projecto de ampliação e remodelação das instalações do Fórum, sempre foram claros e consistiam na execução com êxito da referida empreitada.

**Distribuição de tarefas entre as entidades envolvidas na empreitada de ampliação e remodelação do Fórum de Macau e do Centro de Imprensa e Informação**

<b>Entidade participante</b>	<b>Âmbito de responsabilidades</b>
IACM	Entidade administradora do Fórum de Macau
Grupo de Trabalho de coordenação dos trabalhos de planeamento, concepção e construção das instalações desportivas (Grupo de Trabalho)	Coordenação e execução, sob a orientação do SOPT, dos trabalhos de construção e demais obras nas instalações desportivas
Empresa de projectos	Concepção do projecto e estudos
Empresa de consultoria	Consultoria técnica e fiscalização do andamento e qualidade das obras
Instituto do Desporto	Elaboração de projecto de empreitada de ampliação e remodelação, elaboração do caderno de encargos para o concurso público do projecto de engenharia civil e projecto eléctrico e outras tarefas no âmbito do programa do concurso público e de apreciação de propostas
Extinto Comité Organizador dos 4os Jogos da Ásia Oriental (em vigor de Janeiro 2002 a Março de 2006)	Dotado de direitos de aceitação e gestão temporárias da parte alargada do “Centro de Imprensa e Informação”

Entidade principal de transmissão televisiva dos 4os Jogos da Ásia Oriental	Responsável pelo projecto de repartição e instalações do Centro de Transmissões Internacionais ( <i>International Broadcasting Centre - IBC</i> ), produtora do sinal de transmissão para os 4os JOA
---	--

Para que o novo projecto do Fórum fosse adaptado às futuras necessidades de realização de eventos desportivos de carácter geral em Macau, e para que pudesse satisfazer às exigências no âmbito de realização dos 4os Jogos da Ásia Oriental, e antes que o mesmo passasse à fase de concepção e construção, as entidades responsáveis realizaram diversas reuniões e ainda foi tido em consideração o parecer do arquitecto das instalações de origem, a fim de se perceber qual foi o conceito de construção utilizado naquela altura, e assim mais facilmente fosse encontrada uma solução eficaz para os problemas existentes. Durante a apreciação do ante-projecto, as entidades responsáveis consideraram oportuno acrescentar dois pisos na parte do edifício virada para a Avenida do Dr. Rodrigo Rodrigues, criando assim, um edifício auxiliar. Originalmente, naquele local, existiam três torres exteriores de arrefecimento de água do sistema de ar condicionado, as quais com o tempo ficaram deterioradas e tornaram-se numa fonte de insectos. Acresce que, com o surgimento da epidemia de febre de denge nesse mesmo ano, foi considerado como sendo grave, o impacto ambiental que poderia ser produzido com a permanência das referidas torres no mesmo local. Além disso, foi considerado que o Fórum de Macau, apesar de ter sido historicamente o espaço mais usado para a organização de actividades desportivas em Macau, carecia ao mesmo tempo das instalações apropriadas em termos de aquecimento, para os atletas, para os escritórios e para os espaços técnicos e funcionais. Com base nessas duas razões, os departamentos desportivos ponderaram a construção no local, então ocupado pelas torres de água, de um edifício auxiliar interligado às instalações principais do Fórum. Desta forma poder-se-ia melhorar o aspecto ambiental e beneficiar a organização dos eventos desportivos no futuro.

### **Conversão do edifício auxiliar adjacente ao Fórum de Macau em Centro de Media e Comunicações**

A ideia de uma empreitada de “Ampliação e Remodelação do Fórum de Macau”, surgiu em 2002, com o intuito de criar um edifício auxiliar adjacente ao Fórum, com dois pisos de altura, e que pudesse servir, a longo prazo, de apoio operacional ao Fórum. Esse edifício auxiliar, posteriormente, foi convertido em Centro de Imprensa e Informação, com duas áreas funcionais: um é o Centro de Imprensa (*Main Media*

*Centre, MMC*) e o outro é o Centro de Transmissões Internacionais (*International Broadcasting Centre, IBC*). Este agrupamento pode ser considerado como sendo um acréscimo de valor à referida empreitada. Importa mencionar que no programa de projectos de 2002, os departamentos desportivos não tinham ainda perspectivado condições de locais para instalação dos Centros de Imprensa e de Transmissão Televisiva. Aquando do arranque do programa da empreitada de “Ampliação e Remodelação do Fórum de Macau” em 2002, as modalidades desportivas que iriam fazer parte dos Jogos da Ásia Oriental não estavam ainda definidas (as actuais 17 modalidades dos Jogos, foram definidas apenas em Novembro de 2003) e o extinto MEAGOC, quanto à escolha do local para os Centros de Imprensa e de Transmissão Televisiva, considerou a sua viabilidade de forma ampla e cautelosa, partindo do pressuposto de que em Macau, e num projecto de construção de um recinto desportivo polivalente, não seria possível determinar *apriori* qual o espaço necessário para a realização de competições. Apresenta-se abaixo a cronologia respeitante à conversão do referido edifício auxiliar em Centro de Imprensa e Centro Internacional de Transmissão Televisiva, procurando demonstrar que a escolha do local em questão envolveu um grande volume de trabalho profissional, bem como a opinião especializada de terceiros. Atendendo que os trabalhos de construção e reconstrução seria uma contagem contra o tempo, a escolha na altura, recaiu no único método viável de execução do projecto, isto é, tomada de decisões que acompanhavam em simultâneo a realização das obras e efectuação de ajustamentos e alterações sempre que tal fosse necessário.

Em Abril de 2002, o extinto MEAGOC contratou os serviços de uma empresa de consultoria, a qual ficou responsável pelo projecto do Centro de Imprensa (que veio a ser, de facto, uma parte do IBC) e pelo projecto de transmissão televisiva. Dado que em Macau havia dificuldades em encontrar os meios tecnológicos, bem como em ter as condições necessárias para a realização da transmissão televisiva de um evento desportivo geral, a empresa de consultoria, após uma análise e coordenação prolongadas, propôs, em Janeiro de 2003, ao extinto MEAGOC, negociar a colaboração, nesta área, com a CCTV da República Popular da China, e ainda com a CCTV e com a TDM, enquanto entidades principais da transmissão televisiva dos 4os Jogos da Ásia Oriental. A partir desse momento foi dado o início aos trabalhos preparatórios para escolha do local do referido IBC.

Em Abril de 2003, durante a fase de elaboração do projecto da empreitada de “Ampliação e Remodelação do Fórum de Macau”, e após um estudo realizado, numa das reuniões do Grupo de Trabalho foi proposta a introdução de algumas alterações no

projecto inicial, justificando-se essa necessidade com o facto de os MMC e IBC deverem ter instalações de nível internacional. Essas alterações incluíam o fornecimento/a criação de um espaço mais alto e sem divisões, tendo ainda sido elaborados ante-projectos do fornecimento de energia eléctrica, da rede de telefones e da Internet. Desta forma, para além de satisfazer as exigências básicas de instalação dos MMC e IBC no referido edifício auxiliar, ficariam criadas, desde logo, as condições para instalação no futuro de equipamentos e divisões de acordo com as necessidades dos utentes em causa.

Em Agosto de 2003, o extinto MEAGOC chegou a um entendimento com as principais entidades de transmissão televisiva, sendo que a primeira reunião realizada pelo Grupo de Trabalho de Transmissão Televisiva dos 4os JOA, ocorreu em Abril de 2004. Durante a referida reunião, as respectivas entidades apresentaram seus programas de transmissão e procederam à coordenação técnica no âmbito destes trabalhos. Em Julho de 2004 os especialistas da CCTV efectuaram uma visita de inspecção a Macau durante a qual visitaram o Centro de Imprensa e Informação e respectivos recintos desportivos, tendo sido tomadas decisões acerca das questões relacionadas com a transmissão televisiva. Naquela altura ficaram principalmente definidos os programas de um terceiro centro de imprensa (*Press Centre*) e de um Centro de Transmissões Internacionais. Em Setembro de 2004 os dois pisos do Centro Internacional de Transmissão Televisiva e um piso do Centro de Imprensa foram unidos num único, dando origem ao Centro de Imprensa e Informação, o qual ficou ligado à área de aquecimento do Fórum na zona da cave, enquanto que a ligação com o Complexo Polidesportivo do IPM foi feita através de um túnel. Deste modo ficaram criadas as condições de apoio nos dois recintos quando ali são realizados eventos desportivos em simultâneo. Devido ao grau tecnológico elevado dos equipamentos e espaço do IBC e com a ausência de um apoio especializado adequado, foi considerado inoportuno efectuar divisão de espaço ou aquisição dos bens para o Centro.

Durante a escolha do local para o IBC, foi considerado, com o apoio das entidades principais de transmissão televisiva, que o edifício auxiliar adjacente ao Fórum de Macau, que se encontrava em obras em curso, reunia as condições necessárias para que nele fosse instalado o referido Centro.

No que diz respeito ao Centro de Imprensa, para os Jogos da Ásia Oriental foram criados três Centros de Imprensa, distribuídos de acordo com as três principais áreas de competições, nomeadamente, em Macau, na Taipa e em Coloane, com o objectivo de fornecer aos jornalistas convenientes condições de trabalho e reduzir, não só a sua

necessidade de utilização de meios de transportes, como também as despesas inerentes a essas eventuais deslocações. Além disso, de acordo com as previsões orçamentais do extinto MEAGOC, efectuadas em 2003, os Jogos da Ásia Oriental iriam acolher cerca de 1200 jornalistas, o que representaria obvias dificuldades em disponibilizar um único espaço que pudesse acomodar aquele número de jornalistas, pelo que a subdivisão em três centros de imprensa foi a solução encontrada, baseada numa análise da situação real. Os especialistas da CCTV consideraram que o edifício auxiliar do Fórum, que entretanto se encontrava em construção, possuía as condições para a instalação do IBC, sendo que o piso desocupado poderia servir para outros fins. Assim, naquele espaço disponível foi instalado o Centro de Imprensa da península de Macau.

No processo da referida conversão, na fase inicial de concepção do projecto, os departamentos desportivos não dispunham de toda a informação sobre a transmissão televisiva e até tinham introduzido um programa pormenorizado como condição do projecto inicial, mas como na altura o tempo previsto para a conclusão do projecto era muito curto, a empreitada de “Ampliação e Remodelação do Fórum de Macau” foi acompanhada da melhor maneira possível com a atribuição da máxima eficácia aos novos MMC e IBC.

### **A criação de divisões e a aquisição de equipamento não contribuíram para o atraso na empreitada de “Ampliação e Remodelação do Fórum”**

A instalação de um centro de imprensa durante a realização de um evento de grande dimensão normalmente pertence à categoria de construções temporárias, pelo que o processo de criação de divisões dentro do Centro de Imprensa e Informação e de aquisição de equipamento na realidade não representam obras adicionais, mas sim, a instalação de um centro de imprensa para os 4os Jogos da Ásia Oriental, pois as obras de construção temporária, assim como a aquisição de equipamentos apenas tiveram lugar depois de se saber detalhadamente quais eram os requisitos relativos aos equipamentos necessários. Considerando que depois dos 4os Jogos da Ásia Oriental seriam organizados outros eventos de grande dimensão, nomeadamente os 1os Jogos da Lusofonia e, mais tarde, 2os Jogos Asiáticos em Recinto Coberto de Macau, os quais precisariam de apoios em termos de instalações respectivas, foi especialmente criada uma divisão temporária para a instalação do Centro de Transmissões Internacionais (*International Broadcasting Centre*) de modo a que depois dos 4os Jogos da Ásia Oriental, os benefícios produzidos com o Centro, pudessem continuar a ser aproveitados. Contudo, este projecto induziu o público geral em erro, no sentido

de que esta empreitada, na ausência de um plano pormenorizado, seria uma obra adicional.

Como as instalações temporárias do Centro de Transmissões Internacionais estavam dependentes da escolha da entidade principal encarregada de transmissões, ou seja, da decisão sobre qual dos *media* iria efectuar os trabalhos de transmissão para os 4os Jogos da Ásia Oriental, a extinta MEAGOC apenas poderia proceder ao concurso público para a construção temporária, com base nos requisitos apresentados por essa entidade. Na ausência na respectiva experiência profissional em Macau, qualquer tentativa de efectuar as obras ou as aquisições antecipadamente, resultaria em gastos inúteis e seria sujeito a múltiplas alterações.

Em Maio de 2005 a equipa de trabalho da entidade principal de transmissão efectuou uma visita de inspecção a Macau e estabeleceu os pormenores de métodos de transmissão a serem utilizados em cada um dos recintos de competições, assim como as características das divisões e respectivas condições técnicas aplicáveis ao Centro de Transmissões Internacionais instalado no interior do Centro de Imprensa e Informação. Naquela altura, em relação às obras em curso no Centro de Transmissões Internacionais, a entidade principal de transmissões ainda “considerou possível utilizar contraplacado para a criação de divisões, de modo a evitar estragos na decoração e no tecto falso já existentes.” Quanto a esta questão importa mencionar que esta fase de trabalhos já fazia parte de um projecto de divisão simples de carácter temporário e nunca constituiu um atraso na empreitada de “Ampliação e Remodelação do Fórum”.

Em Abril de 2005, a extinta MEAGOC, actuando sob orientações técnicas da entidade principal de transmissão, procedeu à instalação de divisões e à aquisição dos respectivos equipamentos no Centro de Imprensa e Informação, segundo as necessidades do Centro de Imprensa e do Centro de Transmissões Internacionais.

**As obras adicionais no âmbito da alteração do encaixe dos mastros e arranjos florais foram realizadas de acordo com as opiniões dos profissionais nas respectivas áreas.**

No relatório da auditoria é referida a questão das obras adicionais no âmbito da alteração do encaixe dos mastros e arranjos de flores. Na fase inicial de planeamento foi apurado que o alcance destas obras era incompatível com o sistema geral de ar condicionado do Fórum, na medida em que poderia afectar a rede de tubagem do

sistema de ar condicionado e cabos eléctricos subterrâneos. Se fosse utilizado o método habitual de furo para verificar as condições do solo, poderiam ser afectadas seriamente, as operações normais do Fórum (e no qual, na altura, estavam em curso algumas actividades). Entretanto, como não foi possível efectuar a verificação das condições do solo devido a presença de tubagens subterrâneas e considerando a complexidade do tipo e da qualidade do solo naquela zona, na fase de concepção do projecto foi contratado o arquitecto que estava encarregado do projecto original de construção do Fórum. O referido arquitecto possuía melhores conhecimentos sobre as características e o tipo do solo na área do edifício e na documentação do concurso público introduziu uma opção como medida alternativa de execução de obras. Portanto, essa opção baseou-se precisamente no método de execução de empreitada habitualmente utilizado como uma das soluções técnicas em obras de género.

### **Preservação da consistência dos materiais e arranjos protocolares**

O relatório da auditoria apontou que, em Abril de 2004, na reunião do Grupo de Trabalho, a empresa projectista apresentou, via representante da extinta MEAGOC, seis projectos extra no âmbito do melhoramento dos arranjos paisagísticos nas imediações do Fórum e nas instalações VIP dentro do pavilhão.

Um dos projectos incluía o revestimento do exterior das paredes em mármore em vez de tijolo para preservar a uniformidade de decoração do edifício. Como naquele momento se tratava de obras de reconstrução e uma parte de materiais foi adquirida há quase 20 anos atrás, e no mercado dificilmente poderiam ser encontrados materiais com as mesmas cores ou qualidade, o arquitecto encarregado do projecto propôs a respectiva substituição.

A instalação de uma escada de melhor qualidade na área VIP no interior das instalações, prendia-se com o facto da escada original de madeira estar em mau estado e necessitar de substituição. As paredes da zona central dos VIP, que originalmente foram pintadas com tinta a óleo, foram revestidas em madeira, principalmente, com o objectivo de cobrir tubagens de cabos eléctricos instalados na superfície e assim melhorar o aspecto visual geral das instalações.

No que diz respeito aos 13 mastros em frente do Centro de Imprensa e Informação, os mesmos foram colocados por exigência de cerimónias alusivas às actividades decorrentes no Fórum, e onde seriam içadas as bandeiras dos países, regiões e federações desportivas participantes nos respectivos eventos, o que aliás representa

um padrão para todos os recintos desportivos. Entretanto, como os pormenores protocolares ainda não ficaram definidos no momento da elaboração da empreitada de ampliação e remodelação, as respectivas obras só poderiam ser realizadas após a definição do respectivo programa protocolar.

### **Clara divisão de tarefas de trabalho e fiscalização conjunta do andamento das obras**

O Instituto do Desporto e a extinta MEAGOC (na qualidade de utilizadores temporários) ao longo da empreitada de ampliação e remodelação, faziam com regularidade a separação das respectivas tarefas de trabalho, mediante a comunicação e a coordenação entre as duas entidades. Ao mesmo tempo, o IDM e a MEAGOC sendo entidades responsáveis na área de desporto dentro das respectivas tarefas, faziam o acompanhamento atento ao andamento de obras, sendo que para além de comunicação escrita, eram igualmente efectuadas trocas de informações por outros canais de comunicação. Nas condições em que foi necessário efectuar a fiscalização ou em situações especiais, a MEAGOC, com base nas informações obtidas junto do empreiteiro das obras, coordenava os trabalhos conjuntamente com o IDM, permitindo assim que ambas as entidades tivessem o melhor conhecimento do desenvolvimento das obras.

Nos termos dos nº 2º e 5º do Artigo 7º do Regulamento Administrativo nº 33/2001 o qual constituiu o Comité Organizador dos 4os Jogos da Ásia Oriental em Macau, “(2) as diversas infra-estruturas desportivas, já existentes e em condições de funcionamento, com interesse em serem utilizadas durante os Jogos, caso necessitem de obras adicionais ficam, na fase de preparação e no que diz respeito à sua gestão, a cargo do Instituto do Desporto de Macau, adiante designado abreviadamente por IDM, podendo no entanto ser cedida a sua gestão à MEAGOC... (5) O IDM deve prestar todo o apoio administrativo e técnico que venha a ser solicitado pela MEAGOC.”

O Instituto do Desporto de Macau, sendo a entidade responsável pela administração da actividade desportiva em Macau, coordenava de forma activa com a extinta MEAGOC os assuntos relacionados com trabalhos preparatórios dos Jogos. Considerando que o Fórum de Macau fora escolhido como um dos recintos a ser utilizado para os Jogos, o papel do IDM na empreitada de Ampliação e Remodelação tornou-se cada vez mais importante (nomeadamente em criação do Centro de Imprensa e do Centro de Transmissões Internacionais). Sempre que a MEAGOC verificava situações de atrasos nas obras, o IDM, actuando na qualidade de entidade

outorgante no respectivo contrato de adjudicação de empreitada e em cumprimento das suas obrigações legais, considerava se existiam amplas condições e oferecia todo o apoio necessário.

Assim, para assegurar que os prazos de execução de obras estejam dentro do inicialmente programado, o IDM exigia aos empreiteiros das obras o seguimento do programa oficial da empreitada e solicitava aos mesmos por escrito que esclarecessem as razões que estavam na origem dos atrasos. A actuação do IDM na qualidade de dono das obras conferia uma certa pressão que, por sua vez, ajudava a MEAGOC a dar seguimento dos projectos.

Nas situações em que se verificavam alterações nos projectos acompanhados pela MEAGOC, as respectivas entidades remetiam de imediato a respectiva comunicação de esclarecimento para o IDM. Assim se pode verificar a comunicação e a interacção existente entre os departamentos desportivos na fiscalização e no acompanhamento das respectivas obras. Do ponto de vista jurídico e de coordenação, O IDM e a MEAGOC estipularam a separação das suas tarefas de uma maneira muito clara.

### **Melhorar a transferência de tarefas mediante comunicação**

Nos termos do Regulamento Administrativo nº33/2001 e do Artigo 10º do Despacho do Chefe do Executivo nº 144/2000, que dispõem sobre o regime de transferência de responsabilidades de gestão das novas instalações para o GCJAOM, o nº 5 do Artigo 6º incluiu o “Centro de Imprensa, a projectar”. Dado que o projecto final de empreitada do Centro de Imprensa incluía o local afectado pela empreitada de Amplificação e Remodelação do Fórum, para o conveniente seguimento dos trabalhos, as tarefas principais de concepção e seguimento do projecto foram tomadas pela MEAGOC. A empreitada de Amplificação e Remodelação do Fórum foi concluída em Setembro de 2004, tendo sido também terminado o respectivo contrato com o empreiteiro. Naquela altura era o período mais importante da fase preparatória dos Jogos e, atendendo à prioridade dos trabalhos, a MEAGOC solicitou por escrito ao Instituto do Desporto que o mesmo se responsabilizasse pela coordenação da empreitada de “Arranjos Paisagísticos e Remodelação da Sala VIP”.

Segundo foi entendido pelo IDM, após a conclusão da empreitada de Ampliação e Remodelação do Fórum, os trabalhos de arranjos paisagísticos e remodelação da Sala VIP do Fórum constituíam um projecto separado. Contudo, tendo em vista interesses de uniformidade de procedimentos, o IDM mais uma vez propôs à MEAGOC que a

mesma analisasse a situação do projecto e decidisse sobre a respectiva coordenação. Perante a resposta da MEAGOC de que o referido projecto estava fora do âmbito dos trabalhos preparatório para os Jogos da Ásia Oriental, o IDM, mediante a comunicação sobre o assunto, assumiu a tarefa de coordenação da empreitada em causa.

Ao analisar a correspondência trocada entre as entidades pode-se verificar que o seguimento dos trabalhos sempre foi efectuado mediante comunicação e colaboração, melhorando a coordenação das duas entidades na divisão das respectivas tarefas e permitindo amplamente conhecer o entendimento e coordenação demonstradas pelos departamentos desportivos, assim como o seu papel importante nas diferentes fases do projecto. A MEAGOC no final de 2004 realizou a preparação dos 4os Jogos da Ásia Oriental, num período inferior a um ano, e ao mesmo tempo efectuou trabalhos de coordenação no seguimento de vários projectos de construção de novos recintos desportivos. Nestas condições, a transferência de um projecto de empreitada que bloqueava uma parte do projecto global em curso no Fórum para a responsabilidade do Instituto do Desporto considera-se uma iniciativa razoável. O âmbito de tarefas de responsabilidade em todas as fases do projecto sempre foi claramente definido e o modo de divisão de tarefas demonstrou agilidade e flexibilidade na abordagem dos trabalhos de coordenação conjunta pelos departamentos desportivos.

Além disto, com vista à apresentação pormenorizada do processo, considera-se que no relatório da auditoria, a parte respeitante às despesas com procedimentos administrativos no âmbito das empreitadas de construção, foi apresentada juntamente com a explicação do processo de transferência de tarefas entre as entidades, o que de certo modo dificultou o conhecimento do assunto pelo público geral e conduziu a eventuais desentendimentos.

No fim de 2004 o empreiteiro das obras exigiu o pagamento dos 17% do valor de obras concluídas referentes ao mesmo ano fiscal, no montante de MOP304,006.00, o que corresponde ao procedimento normal. Durante o ano fiscal de 2005, o balanço de MOP1,485,860.40 foi pago a um novo adjudicatário, de acordo com o procedimento administrativo, o que, mais uma vez, não representa nenhuma alteração quer na parte dos trabalhos efectuados, quer na parte das respectivas despesas. Aliás, a transferência de trabalhos entre as duas entidades não afectou as obras de empreitada, portanto, a inclusão desta questão de transferência de trabalhos entre o IDM e a MEAGOC no relatório de auditoria poderia induzir o público geral no entendimento errado quanto processo acima descrito.

## **Conclusão: alterações a tempo, coordenação razoável**

Durante a execução da empreitada de Ampliação e Remodelação do Fórum, devido às necessidades de utilização contínua das instalações pela comunidade local, uma parte das obras principais não pode ser realizada nas condições devidas. As obras por diversas vezes foram influenciadas por uma série de factores externos os quais não podiam ser contabilizados. Os departamentos desportivos, sendo entidades encarregadas de fiscalização e programação global, constantemente procuravam diversas soluções para estes problemas. Com o apoio da empresa de consultoria, mesmo antes da definição da data de realização dos 4os Jogos da Ásia Oriental, os departamentos desportivos estabeleceram contactos e coordenaram os assuntos com todas as outras entidades envolvidas, desenvolvendo o esforço de completar os trabalhos de remodelação e ampliação do Fórum no mais curto espaço de tempo disponível e permitindo que o edifício depois das obras atingisse o seu novo valor acrescido e desse a sua contribuição na realização dos 4os Jogos da Ásia Oriental.

No que diz respeito a concepção e execução do projecto, os departamentos desportivos forneceram as suas opiniões a todas as entidades envolvidas, de acordo com o respectivo procedimento administrativo. No decorrer das obras, quando a Companhia de Electricidade de Macau solicitou que fossem efectuadas certas alterações na rede de fornecimento de energia eléctrica, o assunto foi resolvido pelos representantes do IDM, extinta MEAGOC, IACM, empresa de consultoria e a CEM de uma maneira responsável, mediante consultas entre todas as entidades. Finalmente, e segundo apurado pelo Comissariado da Auditoria, o aumento de despesas em todo o projecto foi de 6.05% em relação ao inicialmente orçamentado, o que se enquadra nas margens de um projecto habitual de construção e não se registando, pois, nenhuma situação de excesso.

O Instituto do Desporto considera que a organização dos 4os Jogos da Ásia Oriental é o primeiro certame desportivo de grande dimensão a ter lugar desde a criação do Governo da Região Administrativa Especial de Macau. No âmbito da organização deste evento desportivo foram fornecidas em conjunto, todas as condições que podiam beneficiar a sua preparação, e foi feito um esforço para contribuir altruisticamente para elevação da imagem de Macau, acompanhar o desenvolvimento da RAEM e satisfazer as necessidades da sociedade local. Com a aproximação dos Jogos da Ásia Oriental, a questão da pressão sobre os prazos de execução sempre esteve presente em todos os projectos. Para cumprir as obrigações assumidas pela RAEM perante a

comunidade internacional, nomeadamente criando todas condições de realização de eventos desportivos internacionais em Macau antes para os Jogos da Ásia Oriental, os departamentos desportivos desempenharam papel importante e cumpriram as suas obrigações de coordenação de prossecução dos projectos. Ao mesmo tempo não se pode deixar de mencionar que, como departamentos desportivos, também se enfrentaram problemas de vários tipos que complicaram os trabalhos preparatórios no âmbito de organização dos Jogos da Ásia Oriental.

Apreciamos o modo como os processos de obras adquiriram maior transparência mediante a actuação do Comissariado da Auditoria, bem como prestámos a devida atenção às insuficiências apuradas no seguimento dos trabalhos no âmbito do relatório da auditoria e aceitámos as recomendações constantes no referido relatório, nomeadamente aquelas que apontam para maior participação da sociedade em geral na fase de concepção de projectos a desenvolver pelo IDM no futuro, proporcionando esclarecimentos sobre os objectivos e as diversas fases dos respectivos projectos. Esperemos que as matérias apuradas pelo Comissariado da Auditoria no âmbito da empreitada de Ampliação e Remodelação do Fórum de Macau possam no futuro servir como uma preciosa mais valia e ponto de referência para os projectos de género a serem desenvolvidos na RAEM.