

Anexo III

Matriz de Riscos 001/2025

O planejamento das contratações se constrói a partir de 3 vértices distintos de análise. O primeiro deles envolve a elaboração dos estudos técnicos preliminares, cujo objetivo primordial é identificar, com o maior nível de precisão possível, o contexto da necessidade determinante da contratação e, a partir dela, identificar a solução mais vantajosa a ser contratada. O segundo envolve o gerenciamento de riscos, atividade dirigida a identificar eventos futuros e incertos que, caso venham a se concretizar, ocasionem algum prejuízo ao procedimento de seleção ou à regular execução do contrato. O terceiro, por sua vez, envolve a elaboração do termo de referência ou do projeto básico com base nas informações obtidas a partir dos estudos técnicos preliminares e, por vezes, do gerenciamento de riscos.

É dentro dessa realidade que deve ser analisada a regra constante do art. 18, inciso X da Lei nº 14.133/2021, que define que o planejamento da contratação deverá ser instruído com a “análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual”. O gerenciamento de riscos, no âmbito da nova Lei de Licitações, constitui uma etapa do planejamento que se situa entre o estudo técnico preliminar e o termo de referência/projeto básico. Não constitui uma etapa ou parte de nenhum desses instrumentos, embora seu resultado deva ser considerado na elaboração do termo de referência/projeto básico.

Toda e qualquer tarefa tendente a planejar a atuação contratual da Administração Pública deve se assentar na realidade. Seria pouquíssimo útil definir a solução com a melhor relação custo x benefício a ser contratada sem considerar os impactos provocados pela realidade das coisas. Daí surge a necessidade de, identificada a melhor solução a ser contratada, retirá-la do ambiente abstrato, que somente enxerga as condições ideais de execução, e identificar quais circunstâncias supervenientes podem prejudicar o desenvolvimento da licitação e o alcance dos fins pretendidos com a contratação.

Essas ocorrências, que poderão ser de natureza institucional, de mercado, ambiente físico, econômicas, entre outras, são chamadas de riscos, e devem ser identificadas com base tanto na experiência acumulada pela Administração, no desempenho da sua atividade contratual, como também em normas técnicas ou outros documentos que, eventualmente, se ocupem de identificar riscos no segmento de mercado em que se insere a contratação.

Uma vez levantados esses riscos, eles deverão ser organizados e devidamente tratados. É usual que essa organização seja feita em documentos denominados “matriz de riscos”, cujo propósito é o de reunir a totalidade das circunstâncias de risco e permitir uma visão global das dificuldades que terão que ser contornadas. A partir disso, caberá à Administração, por meios dos agentes responsáveis pelo planejamento da contratação, identificar quais medidas não de ser adotadas com o fim de prevenir a ocorrência dos riscos apontados no “matriz de riscos”, bem como os agentes responsáveis por tais

ações. Para os riscos cujas medidas preventivas não sejam capazes de eliminar a probabilidade de virem a ocorrer, caberá à Administração definir as ações de contingenciamento que deverão ser adotadas, a fim de lidar com os impactos que deles decorrerão, resguardando assim resultados mínimos para a contratação.

Em síntese, esse passo a passo define a atividade denominada “gerenciamento de risco” e que constitui o núcleo do art. 18, inciso X da Lei nº 14.133/2021. Trata-se, em última análise, de uma oportunidade para a Administração – sobretudo tendo em vista os registros históricos de suas licitações e contratações – se antecipar à ocorrência de problemas que possam frustrar os objetivos da licitação e da contratação e definir ações de prevenção e contingenciamento para assegurar os resultados mínimos para sua atuação. A rigor, deve ser realizada após a elaboração dos estudos técnicos preliminares com o objetivo de alimentar a elaboração do termo de referência, sem prejuízo da sua constante atualização a ser realizada ao longo de todo o processo de contratação com o objetivo de antever problemas e, na medida do possível, definir ações para contorná-los caso venham a se concretizar.

Para o adequado desenvolvimento dessa atividade na fase de planejamento das contratações, cumpre destacar 3 aspectos:

- a atividade de gerenciamento de riscos incumbe prioritariamente aos responsáveis pelo planejamento da contratação;
- trata-se de uma atividade circunstancial, episódica, dirigida a cada contratação e estritamente vinculada às suas características. Por isso, não há meios de se estabelecer um gerenciamento de riscos geral e abstrato que se ocupe da totalidade das contratações. O que pode ser feito é a definição de um procedimento que conduzirá a realização do gerenciamento de riscos, o qual poderá ser pensado considerando a natureza e características dos diversos grupos de contratações, a exemplo das (i) compras, (ii) serviços gerais, (iii) serviços terceirizados com e sem mão de obra em regime de exclusividade, (iv) soluções de tecnologia da informação e (v) obras e serviços de engenharia – que inclusive, essa é uma medida bem-vinda; e
- ainda que não conste expressamente da Lei nº 14.133/2021, entende-se possível dispensar a realização da análise de riscos quando o planejamento da contratação envolver a contratação de solução extremamente simples ou que se observe, por exemplo, elevado nível de conhecimento que a Administração já acumulou, não demandando assim a elaboração de um gerenciamento de riscos específico, ou permitindo o aproveitamento de estudos anteriores elaborados para outras ocasiões, devendo a Administração justificar a desnecessidade de instruir o planejamento com tal requisito.

Por fim, convém registrar que a atividade de análise de riscos prevista no art. 18, inciso X da Lei nº 14.133/2021, não se confunde com a cláusula de matriz de risco, apesar desta, quando estabelecida, constituir o resultado do primeiro. Melhor explicando: durante a atividade de gerenciamento de riscos, promove-se o levantamento dos eventos futuros e incertos que, caso venham a acontecer, ocasionarão impactos sobre os objetivos da contratação. Para os riscos com potencial para determinar o desequilíbrio da equação econômico-financeira do contrato, a Administração poderá contemplá-los na cláusula contratual de matriz de riscos, promovendo a alocação da responsabilidade pelos ônus financeiros decorrentes desses eventos entre contratante e contratado, mediante indicação daqueles a serem assumidos pelo setor público ou pelo setor privado ou daqueles a serem compartilhados. Dessa forma, a cláusula contratual assegurará a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato.

Neste contexto, a Matriz de Riscos para a contratação do Serviço de manutenção e restauração de móveis históricos de madeira maciça dos hotéis de trânsito do Grupamento de Apoio de São Paulo (GAP-SP) terá como foco os riscos comuns às contratações públicas em geral, somados àqueles inerentes a

um serviço de alta especialização, onde a qualidade do esforço empregado é tão crucial quanto o resultado final. A manutenção e restauração desses bens, que compõem o ambiente receptivo e adequado dos Hotéis de Trânsito do GAP-SP – como o Hotel REPOUSAR, o Hotel de Trânsito dos Graduados no PAMA-SP, o Hotel de Trânsito Militar na BASP e o Hotel de Trânsito de Santos (BAST) –, exige técnicas específicas e respeito ao caráter histórico, o que pode trazer desafios e a necessidade de intervenções minuciosas para garantir a missão da Seção de Serviços Especiais (SESP) de proporcionar um ambiente adequado ao efetivo.

Reconhecendo a complexidade envolvida na restauração de móveis históricos de madeira maciça, a presente matriz buscará identificar os riscos que possam comprometer a efetividade e a excelência do serviço (abarcando todas as fases: planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual). Será feita uma avaliação criteriosa segundo a probabilidade de ocorrência e o impacto potencial de cada risco, visando definir ações preventivas para mitigar sua materialização. Para os riscos que persistirem, serão estabelecidas ações de contingência, juntamente com a clara designação dos responsáveis por sua execução, caso se concretizem.

É fundamental que, no curso deste processo, seja possível discernir se eventuais necessidades de retrabalho ou desvios do planejado decorrem da incerteza inerente à complexidade dos bens a serem restaurados e às particularidades do seu histórico, ou se são resultado de negligência ou imperícia por parte da contratada.

O processo de gestão de riscos será contínuo ao longo de toda a contratação, com especial ênfase no monitoramento dos riscos identificados e das medidas implementadas, na comunicação e documentação transparentes das informações pertinentes, e na atualização constante desta Matriz de Riscos. Neste documento, será dada especial atenção à clara identificação dos atores responsáveis por executar cada ação de mitigação ou contingência e em qual etapa da contratação elas deverão ser implementadas.

Fase da Análise: Planejamento

Nº	RISCO	PROB.	IMPACTO	DANO	CAUSA	AÇÃO PREVENTIVA	AÇÃO CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Especificação técnica deficiente ou incompleta dos requisitos de restauração de móveis históricos.	Média.	Baixo.	Comprometimento da integridade estética e estrutural dos móveis históricos, com risco de desvalorização patrimonial e insatisfação dos	Ausência de levantamento detalhado das condições de cada peça e de consulta a especialistas em restauração de mobiliário histórico; falta de padronização na	Realizar vistoria técnica *in loco* em todas as peças a serem restauradas com a presença de técnico especializado em conservação e restauração de	Realizar laudo técnico complementar detalhado por especialista para identificar as especificações faltantes; negociar aditivo contratual para incluir os	Equipe de Planejamento da Contratação / Setor Técnico.

				usuários do Hotel de Trânsito.	descrição dos serviços ou especificações genéricas no Termo de Referência.	bens culturais; elaborar o Termo de Referência com base em normas técnicas aplicáveis à restauração e com validação da área usuária e de um especialista, se disponível.	serviços e materiais essenciais à adequada restauração, se cabível e vantajoso para a Administração.	
2	Deficiência na pesquisa de mercado para identificar e atrair fornecedores qualificados em restauração de mobiliário histórico.	Média.	Baixo.	Processo licitatório deserto ou fracassado por falta de empresas aptas; contratação de empresa com experiência insuficiente, comprometendo a qualidade e originalidade da restauração e aumentando o custo de longo prazo.	Ausência de critérios específicos na pesquisa de mercado para qualificação de restauradores de bens culturais; limitação da pesquisa a fornecedores genéricos de marcenaria ou manutenção, sem o devido enfoque em patrimônio histórico.	Ampliar a pesquisa de mercado para incluir associações de restauradores, instituições de ensino de arte e restauração, e consultar editais de outros órgãos com serviços similares; estabelecer requisitos de habilitação técnica e qualificação operacional claros e compatíveis com a natureza histórica dos bens no Termo de Referência.	Realizar nova rodada de pesquisa de mercado mais focada e com maior divulgação, se o processo for deserto; reavaliar os requisitos técnicos de habilitação e qualificação para torná-los mais atrativos sem comprometer a qualidade, caso o processo fracasse por falta de propostas qualificadas.	Equipe de Planejamento da Contratação / Setor Técnico.

Fase da Análise: Seleção de Fornecedores

Nº	RISCO	PROB.	IMPACTO	DANO	CAUSA	AÇÃO PREVENTIVA	AÇÃO CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
----	-------	-------	---------	------	-------	-----------------	-------------------	-------------

1	Falta de proponentes qualificados ou processo licitatório deserto/fracassado para a restauração de móveis históricos.	Média.	Médio.	Impossibilidade de contratar os serviços de restauração necessários, atraso na manutenção do patrimônio, deterioração progressiva dos móveis históricos e comprometimento da disponibilidade dos Hotéis de Trânsito do GAP-SP.	Exigências de habilitação e qualificação técnica excessivamente restritivas ou inadequadamente divulgadas no edital; número reduzido de empresas especializadas no mercado de restauração de bens culturais; falhas na divulgação do edital, não atingindo o público-alvo de restauradores.	Realizar consulta pública prévia ou audiência pública, se cabível, para colher sugestões e identificar potenciais fornecedores e exigências de mercado; ampliar os canais de divulgação do edital (ex	Em caso de processo deserto ou fracassado, reavaliar o edital e as especificações para identificar possíveis ajustes (ex	Pregoeiro ou Agente Responsável pela Contratação / Equipe de Planejamento da Contratação.
2	Contratação de fornecedor não especializado ou com qualidade técnica insuficiente para a restauração de móveis históricos.	Média.	Médio.	Danos irreversíveis aos móveis históricos, perda de valor patrimonial, necessidade de nova restauração (com custos adicionais), insatisfação dos usuários e risco à imagem do GAP-SP.	Avaliação técnica deficiente das propostas; critérios de julgamento focados excessivamente no preço em detrimento da qualificação técnica especializada; ausência de comprovação de experiência específica em restauração de	Elaborar critérios de julgamento técnico claros e objetivos, valorizando a experiência comprovada em restauração de mobiliário histórico; exigir apresentação de portfólio de trabalhos similares e qualificação técnica da equipe a ser empregada; designar comissão	Realizar fiscalização rigorosa durante a execução contratual com acompanhamento técnico especializado; aplicar penalidades contratuais em caso de não conformidade ou má execução; exigir correção dos serviços ou reexecução por	Pregoeiro ou Agente Responsável pela Contratação / Equipe de Planejamento da Contratação / Setor Técnico.

					bens culturais ou aceitação de atestados genéricos; falha na verificação da capacidade técnica operacional do licitante.	de avaliação com conhecimento técnico específico, se possível, ou buscar apoio externo especializado.	parte da contratada; acionar garantias contratuais; considerar a rescisão do contrato e iniciar novo processo licitatório, se a situação não for remediável.	
--	--	--	--	--	--	---	--	--

Fase da Análise: Execução Contratual

Nº	RISCO	PROB.	IMPACTO	DANO	CAUSA	AÇÃO PREVENTIVA	AÇÃO CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Qualidade da restauração dos móveis históricos abaixo das especificações técnicas ou uso de técnicas e materiais inadequados, comprometendo a integridade e valor histórico das peças.	Média.	Médio.	Irreversibilidade de danos aos móveis históricos, perda de seu valor patrimonial e estético, necessidade de retrabalho por outra empresa (com custos adicionais), e insatisfação dos usuários dos Hotéis de Trânsito do GAP-SP.	Fiscalização técnica insuficiente ou não especializada durante a execução dos serviços; desconhecimento ou inobservância de normas técnicas de restauração de bens culturais por parte da contratada; utilização de materiais substitutos de menor qualidade ou inautênticos; falha na comunicação de	Designar fiscal do contrato com conhecimento ou acesso a consultoria especializada em restauração de bens culturais; realizar vistorias periódicas e detalhadas de todas as etapas da restauração; exigir da contratada a apresentação e aprovação prévia de amostras de materiais e métodos a serem empregados; manter registros	Notificar formalmente a contratada para correção imediata, exigindo plano de ação; suspender etapas dos serviços que apresentem não conformidade grave; aplicar penalidades contratuais; solicitar laudo técnico de perito externo para avaliação de danos e viabilidade de reparação; acionar garantias contratuais e, em	Gestor do Contrato / Setor Técnico.

					expectativas entre fiscal e contratada.	fotográficos e relatórios de progresso.	casos extremos, avaliar a rescisão do contrato.	
2	Atraso significativo na execução dos serviços de manutenção e restauração, impactando a disponibilidade dos móveis e a capacidade operacional dos Hotéis de Trânsito do GAP-SP.	Média.	Médio.	Desorganização logística e operacional dos Hotéis de Trânsito, indisponibilidade de peças essenciais de mobiliário para uso, comprometimento da qualidade do serviço de hotelaria, e insatisfação dos usuários militares e seus dependentes.	Complexidade inesperada na restauração das peças que demanda mais tempo; problemas na cadeia de suprimentos da contratada (atraso na entrega de materiais específicos para restauração); falta de mão de obra qualificada ou alta rotatividade na equipe da contratada; falhas na gestão interna da contratada ou na coordenação com o GAP-SP.	Estabelecer cronograma físico-financeiro detalhado com marcos de entrega claros no contrato; realizar reuniões de acompanhamento semanais ou quinzenais para monitorar o progresso; exigir da contratada relatórios periódicos de execução e previsão; estabelecer multas por atraso e cláusulas de aceleração em contrato.	Notificar a contratada sobre o atraso, concedendo prazo para regularização; aplicar multas contratuais conforme previsto no edital e contrato; exigir apresentação de plano de recuperação do cronograma pela contratada; avaliar a possibilidade de redistribuição de peças ou priorização de serviços para minimizar impactos operacionais nos Hotéis de Trânsito.	Gestor do Contrato.
3	Danos acidentais, extravio ou furto dos móveis históricos enquanto estiverem sob a custódia da contratada (em	Baixa.	Médio.	Perda irreversível de bens patrimoniais com valor histórico e cultural significativo para a instituição; necessidade de reparação ou reposição (quando	Falhas de segurança nas instalações da contratada; manuseio inadequado das peças durante o transporte ou nas etapas de restauração;	Exigir apólice de seguro abrangente para os bens durante todo o período de custódia da contratada (cobrança de danos, furto, extravio); realizar	Imediato registro de ocorrência (policial, interna); acionar o seguro da contratada e exigir os procedimentos para indenização ou reparação; notificar a	Gestor do Contrato / Contratada.

	trânsito ou nas suas instalações) para restauração.			possível, com elevado custo e dificuldade); prejuízo à imagem do GAP-SP e à percepção de cuidado com seu patrimônio.	ausência de seguro específico para bens de valor histórico ou apólice insuficiente; negligência ou imprudência da equipe da contratada.	vistoria prévia nas instalações da contratada para verificar condições de segurança e manuseio; documentar e fotografar o estado de cada peça antes da entrega à contratada; exigir plano de logística e segurança para transporte e armazenamento.	contratada e aplicar penalidades contratuais cabíveis; solicitar parecer técnico para avaliação dos danos e possibilidades de recuperação, se for o caso; considerar a rescisão contratual se a contratada falhar em suas obrigações de guarda.	
--	---	--	--	--	---	---	---	--

Responsáveis pela Análise

Todas as assinaturas eletrônicas seguem o horário oficial de Brasília e fundamentam-se no §3º do Art. 4º do Decreto nº 10.543 de 13 de novembro de 2020.

RAFAEL DE FREITAS KIMURA 1º Ten Int

Responsável pela contratação



MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA

CONTROLE DE ASSINATURAS ELETRÔNICAS DO DOCUMENTO

Documento:	ANEXO III DO TR - MAPA DE RISCOS
Data/Hora de Criação:	05/11/2025 17:05:12
Páginas do Documento:	8
Páginas Totais (Doc. + Ass.)	9
Hash MD5:	8347303656b25cd7b81e712d90c9ce78
Verificação de Autenticidade:	https://autenticidade-documento.sti.fab.mil.br/assinatura

Este documento foi assinado e conferido eletronicamente com fundamento no artigo 6º, do Decreto nº 8.539 de 08/10/2015 da Presidência da República pelos assinantes abaixo:

Assinado via ASSINATURA CADASTRAL por 1º Ten RAFAEL DE FREITAS KIMURA no dia 05/11/2025 às 14:44:32 no horário oficial de Brasília.