

## MATRIZ DE RISCOS

1. O art. 103, §4º da Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021), dispõe que a Matriz de Alocação de Riscos definirá o equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato em relação a eventos supervenientes, devendo ser observada na solução de eventuais pleitos das partes entre Contratada e Contratante. A elaboração da matriz de alocação de riscos se faz necessária para identificar os riscos previstos e presumíveis, a fim de que seja possível prever riscos que poderão atrapalhar, impedir ou atrasar o êxito da execução contratual.

1.1. Desta forma, para a previsão destes riscos e conseqüentemente para a responsabilização e tomada de decisão pelo agente causador, surge a Matriz de Alocação de Riscos para a execução da Contratação, a fim de viabilizar a gestão de riscos e o sucesso da conclusão do presente objeto de contrato.

## MATRIZ DE ALOCAÇÃO DE RISCOS

2. Apresenta-se a seguir a Matriz de Alocação de Riscos da execução contratual do objeto em tela, a fim de viabilizar a gestão de riscos e as possíveis ações necessárias para a mitigação destes, no âmbito da execução da prestação contínua dos serviços de manutenção preventiva e corretiva dos sistemas de climatização da Secretaria de Estado da Cultura.

## MATRIZ DE ALOCAÇÃO DE RISCOS

RISCO	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			ANÁLISE DO RISCO			RESPOSTA AO RISCO		
	Fase	Descrição	Dano	Probabilidade	Grau de Impacto	Nível de aceitação de risco	Ações preventivas	Ações contingenciais	Responsável
R01	Planejamento	Ausência da formalização do Documento de Oficialização da Demanda (DOD) que origina a contratação	Início de processo para contratação que não atende aos normativos legais da Administração Pública, com conseqüente desperdício de tempo e esforços do requisitante que iniciou o processo.	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Elaboração do Documento de Oficialização da Demanda (DOD) pelo setor requisitante com a designação da equipe de planejamento antes de iniciar o planejamento da contratação	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais
R02	Planejamento	Equipe responsável pelo planejamento da contratação não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade	Especificações incompletas ou com requisitos irrelevantes ou indevidamente restritivos, com conseqüente indefinição do objeto e dificuldade de obtenção da solução necessária ao atendimento da necessidade ou diminuição da competição e aumento dos custos.	Média	Alto	Inaceitável	Capacitar os membros da Equipe de Planejamento da Contratação	Autoridade competente deve reavaliar a Equipe ou capacitar os membros de forma tempestiva	Superintendênc Patrimônio Histó Artístico
R03	Planejamento	Executar o processo de planejamento de forma muito simplificada para contratações de maior risco (alto valor, alto impacto nas atividades da organização)	Contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da administração, com conseqüente desperdício de recursos públicos, ou levando à impossibilidade de contratar, com conseqüente não atendimento da necessidade que originou a contratação.	Média	Alto	Inaceitável	No caso de contratações de maior risco, a equipe de planejamento executa as atividades de planejamento de forma mais exaustiva	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais
R04	Planejamento	Contratação sem realização de estudos técnicos preliminares	Contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da administração, com conseqüente desperdício de recursos públicos; ou levando à impossibilidade de contratar, com conseqüente não atendimento da necessidade que originou a contratação; ou levando a especificações indevidamente restritivas, com conseqüente diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação.	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Elaboração do Estudo Técnico Preliminar pela equipe de planejamento	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais
R05	Planejamento	Indefinição do conteúdo dos estudos técnicos preliminares	Estudos técnicos preliminares cujo conteúdo não permite atingir seu objetivo, com conseqüente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos.	Média	Alto	Inaceitável	Designação de equipe capacitada tecnicamente e empenhada em realizar um estudo pormenorizado de acordo com as necessidades da SECULT	Autoridade competente revisa os estudos preliminares para verificar o seu real atendimento às necessidades da SECULT	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais
R06	Planejamento	Aproveitamento de edital (ou adesão a uma ata de registro de preço) de outra instituição mais madura	Utilização de modelos de execução do objeto e de gestão do contrato para os quais o órgão não está preparado, com conseqüente má gestão do contrato segundo as regras nele contidas e as conseqüências de uma má gestão contratual (e.g., pagamento por objetos sem qualidade)	Média	Médio	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento da contratação avalia todas as condições estabelecidas no edital e decide se é possível cumpri-las e se são suficientes para que a instituição tenha sua necessidade atendida	Autoridade competente não aprova a adesão.	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais
R07	Planejamento	Definição de requisitos da contratação insuficientes	Contratação de empresa que não atende à necessidade que originou a contratação, com conseqüente desperdício de recursos públicos	Média	Alto	Inaceitável	Equipe de planejamento da contratação elabora quadro com requisitos mínimos necessários para o atendimento das necessidades da SECULT, avaliando se as exigências que limitam a participação dos licitantes são realmente indispensáveis	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais
R08	Planejamento	Definição de requisitos da contratação indevidos	Limitação indevida da competição com conseqüente atraso na contratação	Média	Alto	Inaceitável	Equipe de planejamento da contratação elabora quadro com requisitos necessários para o atendimento das necessidades da SECULT, avaliando se as exigências realmente são devidas	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais
R09	Planejamento	Mensuração incorreta dos preços dos serviços	Elevação de custos decorrente do incorreto levantamento dos preços mensurados	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	A equipe de planejamento da contratação deve se basear nos preços constantes em Tabelas de Referência, não suficiente, poderá basear-se em contratações similares de outros órgãos e entidades públicas, sítios eletrônicos especializados e cotação com fornecedores, conforme Decreto 9.900/21	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais
R10	Planejamento	Parcelamento do objeto da contratação	Aumento de custos através da contratação de várias empresas para o mesmo objeto; dificuldade no acompanhamento dos problemas e a verificação das suas causas, propiciando multiplicidade de esforços na gestão e fiscalização do contrato.	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	A equipe de planejamento da contratação deve avaliar se a solução é realmente divisível, levando em conta a especificidade do serviço a ser executado, a operacionalização da gestão e fiscalização durante a execução contratual e o possível aumento do custo	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais
R11	Planejamento	Não parcelamento do objeto da contratação	Licitação com poucos fornecedores no processo licitatório e dependência de uma	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	A equipe de planejamento da contratação deve avaliar se a solução é realmente indivisível, levando em conta a especificidade do serviço a ser executado, a operacionalização da gestão e fiscalização durante a execução contratual, a	Autoridade competente não aprova o Termo de	Equipe de Planejamento d. Contratação / G

			única empresa para um serviço indispensável para a SECULT				possível dependência de uma única empresa e a avaliar a limitação da competitividade ocasionada pelo não parcelamento	Referência (TR)	de Compras Governamentais:
R12	Planejamento	Definição de resultados não realistas	Frustração do setor demandante com consequente não atendimento da necessidade que gerou a contratação	Média	Médio	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento da contratação deve avaliar a possibilidade da contratação alcançar os resultados esperados definidos pela área requisitante. Se a equipe de planejamento considerar que os resultados não são realistas, deve negociar com a área requisitante para ajustar as expectativas, planejando, assim, uma contratação viável	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais:
R13	Planejamento	Inexistência de análise de risco	Desconsideração dos riscos existentes na contratação e gestão do contrato, com consequente impacto causado por todos os riscos desconsiderados.	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento da contratação elabora análise de risco da contratação e da gestão contratual	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais:
R14	Planejamento	Análise de risco deficiente	Desconsideração de riscos relevantes, com consequente impacto causado por estes riscos	Média	Alto	Inaceitável	Equipe de planejamento da contratação elabora análise de risco aprofundada (e.g. entrevistas com gestores, equipe de fiscalização do contrato anterior, visitas in loco às áreas a serem atendidas) da contratação e da gestão contratual	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais:
R15	Planejamento	Termo de referência (TR) incompleto ou inconsistente	TR cujo conteúdo não permite selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração ou a contrato sem mecanismos adequados para a gestão contratual, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos	Média	Alto	Inaceitável	Equipe de planejamento realiza levantamento das falhas verificadas nos contratos anteriores junto à gestão e fiscalização contratual; verifica todas as atividades necessárias ao bom desempenho e atendimento das necessidades da SECULT; bem como incluir no TR todos os direitos e deveres - tanto da contratante quanto da contratada - de forma clara e objetiva	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais:
R16	Planejamento	Questionamentos quanto a exigências contidas no edital legais e legítimas, mas não usuais	Surgimento de questionamentos no certame (e.g., impugnações, recursos), com consequente paralisação do certame até que a exigência seja compreendida ou revista	Baixa	Médio	Aceitável	A equipe de planejamento da contratação inclui referência aos dispositivos legais e/ou jurisprudência que fundamenta a inclusão das exigências que não são usuais e têm maior risco de questionamentos	Agente de Contratação e equipe de planejamento devem dar celeridade aos questionamentos levantados, quando for o caso, pelos licitantes e realizar a revisão das exigências impostas para adequá-las às orientações existentes na Administração Pública Federal	Equipe de Planejamento d. Contratação / A de Contratação
R17	Planejamento	Definição de mecanismos que propiciem a ingerência da organização na administração da contratada	Caraterização de execução indireta ilegal, com consequente prática de ilícito trabalhista ante os entendimentos contidos na Súmula 331/TSJ	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento da contratação deve definir, no modelo de execução do objeto, que: a) a interação entre o órgão e a contratada ocorra essencialmente por intermédio do preposto, com exceção de serviços que exijam interação direta entre os usuários do serviço e a contratada; b) aspectos relativos à relação contratual entre a contratada e seus funcionários (e.g. solicitação de férias e avaliação de desempenho individual) sejam tratados entre essas duas partes, sem interferência do órgão; c) definir claramente elementos que incluam a qualificação técnica necessária para assumir cada posto de serviço e os documentos que servirão para comprovar a qualificação exigida junto ao órgão; d) é vedado aos servidores públicos, formal ou informalmente, qualquer tipo de ingerência, ou influência sobre a administração da contratada, ou comando direto sobre os funcionários	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais:
R18	Planejamento	Método subjetivo (ou ausência de método) para quantificar a prestação do serviço e suas obrigações	Pagamento por demandas não entregues e possível comprometimento da qualidade do serviço	Média	Médio	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento da contratação define método objetivo para quantificar a demanda buscando, sempre que possível, priorizar aspectos específicos da SECULT	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais:
R19	Planejamento	Cláusulas de penalidades genéricas	Impossibilidade de aplicação de penalidades, com consequente impossibilidade de induzir o contrato a voltar a normalidade em caso de desconformidades na execução	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento da contratação inclui no modelo de gestão do contrato cláusulas de penalidades observando as seguintes diretrizes: a) atrelar multas às obrigações da contratada estabelecidas no modelo de execução do objeto no TR; b) definir o rigor de cada multa de modo que seja proporcional ao prejuízo causado pela desconformidade; c) definir a forma de cálculo da multa, de modo que seja o mais simples possível; d) definir o que fazer se as multas se acumularem (e.g. distrato); e) definir as condições para aplicações de glosas, bem como as respectivas formas de cálculo	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais:
R20	Planejamento	Valor estimado da contratação acima do valor previsto do orçamento da SECULT	Indisponibilidade orçamentária, com consequente impossibilidade de contratação	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento verifica junto ao departamento financeiro a informação sobre a disponibilidade orçamentária que comporte o valor máximo estimado para a contratação	Equipe de planejamento realiza adequação do objeto da contratação para adequá-la à disponibilidade orçamentária	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Gestão e Fin:
R21	Planejamento	Obsolescência tecnológica, Alto de inovação técnica e deficiência de equipamentos.	a) Retrabalhos; b) Não atendimento dos níveis de qualidade desejados; c) Aumento de prazo; d) Aumento de custo de execução;	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	a) Uso da contratação integrada ou semi-integrada, para que a empresa pudesse propor alternativas executivas. b) Exigência de garantias contratuais. c) Previsão contratual de aplicação de penalidades. d) Exigência de seguro risco de engenharia. e) Exigência de requisitos adequados de habilitação dos licitantes.		Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais:
R22	Seleção do Fornecedor	Empresas sem qualificação econômico-financeira adequada para a execução do objeto participando da licitação	Contratação de empresa incapaz de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato	Alta	Alto	Inaceitável	A equipe de planejamento da contratação, inclui no edital exigências de qualificação econômico-financeira, tais como: certidão negativa de falência ou recuperação judicial; balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social; comprovação da boa situação financeira da empresa mediante obtenção de índices de Liquidez Geral (LG), Solvência Geral (SG) e Liquidez Corrente (LC), superiores a 1 (um); entre outros	A autoridade competente, ao verificar que o participante adjudicado não comprovou as exigências contidas no edital, não realiza a homologação e remete o processo ao Agente de Contratação	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais:
							Equipe de planejamento da contratação inclui exigência de apresentação de atestado para comprovação da qualificação técnica atentando à		

R23	Seleção do Fornecedor	Atestado de capacidade técnica exigido determina comprovação de execução do objeto com características, prazo ou qualidade desproporcional do objeto que se deseja contratar	Limitação indevida da competição, ou interrupção do processo de contratação (e.g., mandado de segurança no poder judiciário, determinação dos órgãos de controle)	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	algumas diretrizes, por exemplo: a) deve-se explicitar as características relevantes do objeto que serão objeto de comprovação do atestado, não se devendo fazer descrições genéricas que podem deixar margem de dúvida quanto ao que deve ser comprovado; b) deve-se permitir o somatório de atestados nos casos em que a aptidão técnica das licitantes puder ser satisfatoriamente demonstrada por mais de um atestado, e vedar o somatório em caso contrário; c) não deve ser estabelecido limitação temporal para os atestados, ou seja, não se pode rejeitar atestado devido à sua antiguidade (mas deve-se exigir que o objeto do atestado tenha sido executado dentro de determinado prazo compatível com o prazo do contrato que se pretende firmar); d) não se pode estabelecer qualquer distinção entre atestados de serviços prestados a organizações públicas e a organizações privadas.	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais
R24	Seleção do Fornecedor	Empresas sem qualificação técnica adequada para a prestação de serviços de terceirização participando da licitação	Contratação de empresas incapazes de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato	Média	Alto	Inaceitável	O Agente de Contratação deve exigir dos participantes do processo licitatório as documentações e atestados exigidos em edital e, quando for o caso, realizar diligências para averiguação da veracidade dos documentos enviados	A autoridade competente, ao verificar que o participante adjudicado não comprovou as exigências contidas no edital, não realiza a homologação e remete o processo ao Agente de Contratação	Agente de Contr. / Superintendêr Gestão Integrad
R25	Seleção do Fornecedor	Licitante vencedora apresenta proposta com valores dos serviços abaixo do mercado	Contratação de proposta que não espelha a realidade dos preços de mercado, ocasionando a não execução dos serviços na quantidade e/ou qualidade exigidas	Alta	Médio	Inaceitável	Equipe de planejamento deve descrever detalhadamente todo o modo de execução dos serviços que estão previstos no TR, para evitar que sejam cotados de maneira errônea pelos participantes da licitação. Elaborar, também, mapa de preços que servirá de orientação quanto aos valores dos itens exigidos	Agente de Contratação deve realizar diligências para comprovar a veracidade dos preços elencados nas planilhas de custos dos licitantes	Equipe de Planejamento d. Contratação / A de Contratação
R26	Seleção do Fornecedor	Cláusulas de penalidade genéricas (ou sua ausência) para comportamentos inadequados das licitantes durante o pregão	Impossibilidade de aplicação de penalidades, com consequente impossibilidade de inibir comportamentos que retardam indevidamente o certame por parte das licitantes despreparadas	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Equipe de Planejamento inclui no instrumento convocatório as sanções previstas para os comportamentos tipificados no art. 155 da Lei 14133/2021, atentando para evitar cláusulas genéricas	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Agente de Contr. / Superintendêr Gestão Integrad
R27	Seleção do Fornecedor	Agente de Contratação não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade (e.g., conhecimentos técnicos do objeto, conhecimentos jurídicos aprofundados)	Aceitação ou à recusa de propostas em desacordo com o edital, com consequente contratação de empresa incapaz e/ou inidônea para a execução do objeto	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Manter quadro de Agente de Contratações devidamente capacitados e atualizados com as jurisprudências e normas em geral no tocante ao processo licitatório	A autoridade competente, ao verificar que o participante adjudicado não comprovou as exigências contidas no edital, não realiza a homologação e remete o processo ao setor demandante	Gerência de Cor Governamentais / Superintendêr Gestão Integrad
R28	Seleção do Fornecedor	Não consultar todas as listas onde constam restrições para contratar com a Administração Pública	Contratar licitante com restrições, com consequente descumprimento da legislação, incluindo a possibilidade de ilícito penal	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Consultar, na etapa de julgamento, as listas elaboradas pelos Órgãos Governantes Superiores	A autoridade competente, ao verificar que o participante adjudicado não comprovou as exigências contidas no edital, não realiza a homologação e remete o processo ao Agente de Contratação	Agente de Contr. / Superintendêr Gestão Integrad
R29	Seleção do Fornecedor	Não instaurar procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 155 da Lei 14133/2021	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances, com consequente atraso no processo de contratação, aumento do custo administrativo e favorecimento de ambiente propício a conluio entre licitantes para fraude	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Agente de Contratação solicita a instauração do procedimento administrativo para apuração dos casos em que o vencedor da fase de lances não é o adjudicatário do objeto do certame, indicando a conduta e as evidências de infração ao art. 155 da Lei 14133/2021, ou apresenta as justificativas quando não ocorrer instauração do processo, devendo em ambos os casos documentar o ocorrido na ata de julgamento do pregão	Ao perceber a conduta, a autoridade que homologa o pregão instaura o processo citado, ante a omissão do Agente de Contratação	Agente de Contr. / Superintendêr Gestão Integrad
R30	Seleção do Fornecedor	Ausência de clareza sobre data e hora dos eventos relacionados aos pregões eletrônicos (e.g., data e hora de reinício das sessões após suspensão)	Impedimento de as licitantes praticarem atos no certame licitatório (e.g., manifestação de intenção de recorrer), com consequente afronta aos princípios da publicidade, transparência e isonomia	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Agente de Contratação divulga com clareza no sistema eletrônico que suporta a execução da licitação (e.g., ComprasNet) as informações relativas à data e hora das sessões públicas, sua suspensão e reinício	Ao perceber a falta de clareza sobre data e hora dos eventos relacionados ao pregão, o mesmo informará nova data para abertura do respectivo evento, com antecedência mínima de 24 horas	Agente de Contr.
R31	Seleção do Fornecedor	Avaliação do mérito do recurso durante a fase de intenção de recursos	Indeferimento de recurso em fase inapropriada e por agente público ilegítimo, com consequente retardo do fim do procedimento licitatório (ante a declaração de nulidade da decisão e necessidade de refazimento de todos os atos decorrentes do ato nulo)	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	No juízo de admissibilidade das intenções de recurso, o Agente de Contratação avalia somente os pressupostos recursais (sucumbência, tempestividade, legitimidade, interesse e motivação)	Agente de Contratação deve rever os atos praticados, a fim de sanar os possíveis equívocos cometidos	Agente de Contr.
R32	Seleção do Fornecedor	Licitação fracassada ou deserta	Demora no processo de contratação, gerando prejuízos ao andamento das atividades da Administração	Baixo	Alto	Aceitação Intermediária	Inclusão de pré-requisitos dos licitantes e características dos produtos que forem essenciais ao objeto da licitação	Repetição da licitação com a devida revisão dos motivos que originaram o seu fracasso	Agente de Contr. / Superintendêr Gestão Integrad
R33	Gestão do Contrato	Ausência de acompanhamento e fiscalização concomitante à execução do contrato	Ocorrência de distorções na execução do serviço que somente serão detectadas posteriormente à ocorrência destes, prejudicando a qualidade da execução do serviço	Baixa	Médio	Aceitável	Equipe de planejamento da contratação inclui no modelo de execução do objeto a previsão de acompanhamento e fiscalização concomitantes à execução, incluindo a possibilidade de inspeções in loco e diligências, quando aplicáveis, bem como forma de execução desses procedimentos	Autoridade competente deve capacitar os gestores e fiscais do contrato para realizarem uma melhor administração do contrato, proporcionando uma fiscalização mais efetiva	Equipe de Planejamento d. Contratação / Autoridade Competente
			Diferenças de entendimentos e				Equipe de planejamento da contratação prevê no modelo de execução do objeto que ocorrerá uma	Gestão do Contrato e a equipe de planejamento realiza	

R34	Gestão do Contrato	Elementos básicos do contrato não estão claros de forma uniforme para as partes do contrato	expectativas entre as partes, com consequente atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	reunião de iniciação do contrato, imediatamente após a assinatura deste, com a presença das partes interessadas, para esclarecer os pontos fundamentais do Contrato, além de dispor de forma clara e objetiva os direitos e obrigações de ambas as partes	uma reunião extraordinária com a empresa e seu preposto a fim de esclarecer e todos os pontos inexatos previstos no Contrato	Equipe de Planejamento d. Contratação / G do Contrato
R35	Gestão do Contrato	Responsável pela gestão do contrato não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade	Não fiscalização adequada dos serviços e obrigações contidas no TR, com consequente não detecção de descumprimento de partes da avença com suas consequências.	Média	Médio	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento da contratação orientará o setor requisitante quanto às competências necessárias à gestão e fiscalização contratual, indicando cursos de formação para os responsáveis pela gestão contratual	Autoridade competente deve capacitar os gestores e fiscais do contrato para realizarem uma melhor administração do contrato, proporcionando uma fiscalização mais efetiva	Equipe de Planejamento d. Contratação / Autoridade Competente
R36	Gestão do Contrato	Falta de padronização na fiscalização contratual	Gestão e fiscalização deficiente, haja vista a multiplicidade de procedimentos utilizados pelos atores envolvidos em virtude da falta de padronização, como também a dificuldade de comunicação com a contratada gerada pelo mesmo motivo	Média	Baixo	Aceitável	A SECULT deve padronizar os procedimentos de gestão e fiscalização contratual por meio de documento interno que esteja alinhado às normas e melhores práticas na Administração Pública	Gestão do contrato deve realizar reunião com todos os fiscais a fim de padronizar os procedimentos a serem executados pela fiscalização	Superintendênc Patrimônio Histó Artístico / Gestão do Con
R37	Gestão do Contrato	Ausência de consequências para a contratada caso não mantenha as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação	Contratada não manter essas condições, com consequente retorno de todos os riscos que foram mitigados por meio dos critérios de habilitação e qualificação da licitação	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento da contratação inclui no TR: a) cláusula que estabeleça a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação; b) cláusula de penalidade para o inadimplemento da cláusula acima (não manutenção das condições); c) cláusula de garantia contratual prevendo a execução da garantia para ressarcimento dos valores e indenizações devidos à Administração pela não manutenção das condições, além das penalidades já previstas em lei	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Equipe de Planejamento d. Contratação / G de Compras Governamentais:
R38	Gestão do Contrato	Os gestores e fiscais dos contratos atuam sem nomeação formal	Questionamento da legitimidade dos atos praticados na gestão contratual, com consequente impossibilidade de responsabilizar as partes do contrato e os agentes públicos que atuaram sem delegação formal	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Autoridade competente nomeia previamente ao início da execução contratual os representantes da organização que atuarão na gestão e fiscalização do contrato, assim como seus substitutos eventuais	Autoridade competente identifica os gestores e fiscais de contratos que estão atuando sem portaria e emite tal documento imediatamente	Superintendênc Patrimônio Histó Artístico
R39	Gestão do Contrato	Gestor e/ou Fiscal do contrato não possui tempo suficiente para desempenhar as atividades	Não fiscalização adequada dos aspectos sob sua responsabilidade, com consequente não detecção de descumprimento de partes da avença com suas consequências	Média	Alto	Inaceitável	Autoridade competente que nomeia representantes da Administração para atuar na gestão/fiscalização dos contratos avalia se este possui tempo hábil para executar a atividade, considerando suas demais atribuições, avaliando ainda a necessidade de designar a atribuição em caráter de exclusividade e a quantidade (e complexidade) dos contratos em cuja gestão/fiscalização o designado já atua	Gestor e/ou Fiscal nomeado para atuar na gestão ou fiscalização contratual que não tenha tempo hábil para executar a atividade notifica formalmente autoridade que o designou do fato e, após notificação, a autoridade competente avalia o mérito e toma as providências necessárias	Superintendênc Patrimônio Histó Artístico
R40	Gestão do Contrato	Licitante não mantém a regularidade fiscal e trabalhista na fase de execução contratual	Prejuízos ao Erário e aos funcionários terceirizados em virtude dos descumprimentos das obrigações fiscais e trabalhistas	Média	Alto	Inaceitável	Fiscal administrativo do contrato consulta mensalmente o CADFOR para verificar a adimplência das obrigações fiscais e trabalhistas	Gestão do contrato apura as irregularidades verificadas e inicia processo administrativo para penalizar a empresa	Fiscal administr: Gestão do Contr
R41	Gestão do Contrato	Ausência de designação formal do preposto, por parte da empresa contratada	Prejuízos à qualidade dos serviços contratados pela Administração Pública, dando margem, além disso, para atos de ingerência por parte da Administração Pública, uma vez que não há o representante da contratada para quem se deve reportar	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	A empresa contratada nomeia formalmente seu preposto, expressando os poderes e deveres em relação à execução do objeto	Gestor do Contrato identifica o preposto que está atuando sem instrumento formal e solicita a designação do mesmo pela empresa contratada.	Gestão do Contrato/Contr
R42	Gestão do Contrato	Ausência de recebimento provisório/definitivo do serviço, por parte da Administração Pública	O não recebimento de obra ou serviço, apesar de não excluir a responsabilidade civil do contratado (conforme art. 140, § 2, da lei 14133/2021), pode implicar em sua baixa qualidade	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Seguir as orientações previstas no TR sobre as formas de recebimento provisório e definitivo em todo serviço realizado, devendo o recebimento definitivo ser realizado em um período máximo de 90 dias.	Gestor/fiscal do contrato identifica o serviço e procede, imediatamente, a vistoria para seu recebimento definitivo	Gestor/Fiscal do Contrato
R43	Gestão do Contrato	Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual	Aceites provisórios e definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados, com consequente pagamento indevido	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	A gestão contratual estabelece lista de verificação para os aceites provisório e definitivo, de modo que os atores da fiscalização tenham um referencial claro para atuar na fase de fiscalização.	Gestor do contrato revisa os atos praticados pela fiscalização a afim de atestar somente o que foi efetivamente executado	Gestor/Fiscal do Contrato
R44	Gestão do Contrato	Gerenciamento e administração inadequada dos serviços	Aumento dos custos ou descumprimento dos prazos contratuais	Média	Alto	Aceitação Intermediária	a) Exigência de garantias contratuais. b) Presença do responsável técnico da contratada no canteiro. c) Verificar se o responsável técnico constante da ART é o mesmo que foi submetido para efeito da habilitação da empresa. d) Previsão contratual de aplicação de penalidades. e) Exigência de seguro risco de engenharia f) Exigência de requisitos adequados de habilitação dos licitantes. g) Fiscalização ostensiva e atuante do contratante.	Risco exclusivo do contratado	Administração Contratante (G do Contrato)/Contr
								a) Risco do contratante, que, nos casos em que a paralisação de suas atividades comprovadamente afetar a execução dos serviços ou causar prejuízos ao contratado, prorrogará o contrato e celebrará o aditamento do	

R45	Gestão do Contrato	Ocorrência de greves ou manifestações de empregados da própria administração contratante que possam ser caracterizadas como fato da administração	a) Atraso nos serviços. b) Aumento de custos.	Baixo	Alto	Aceitação Intermediária	a) Pagamento de atualização financeira sobre as faturas em atraso. b) Reequilíbrio econômico-financeiro do contrato. c) Prorrogação contratual.	contrato recompondo o seu reequilíbrio econômico-financeiro. b) Haverá pagamento de atualização financeira das faturas liquidadas com mais de 30 dias de atraso, sem o prejuízo de o contratado suspender a execução dos serviços se o atraso nos pagamentos se prolongar para além de 90 dias. c) Se a empresa comprovar estar mobilizada e ficar ociosa, a Administração arcará com a indenização dos custos regularmente comprovados por meio de folhas de pagamento, notas fiscais e outros documentos válidos. d) As partes convencionam que não haverá pagamento de qualquer indenização por equipamentos e ferramentas ociosos de propriedade do contratado. e) As partes convencionam que não haverá incidência de taxa de BDI, lucros, custos indiretos ou despesas indiretas sobre o valor indenizado, podendo ser aceito apenas o acréscimo dos tributos incidentes sobre o valor da indenização cujo pagamento for regularmente comprovado. f) As ferramentas e equipamentos locados serão indenizados pelo valor da locação. g) Se houver determinação para que a empresa se desmobilize, a Administração arcará com o valor contratual da desmobilização e nova mobilização.	Administração Contratante (Ge do Contrato)/Contr
R46	Gestão do Contrato	Inadimplência dos fornecedores de materiais e equipamentos	a) Perda de valores pelo contratado pagos aos seus fornecedores. b) Problemas de liquidez do contratado. c) Atrasos oriundos de novas compras ou encomendas de insumos.	Baixo	Alto	Aceitação Intermediária	Remuneração do risco assumido pelo contratado	Risco exclusivo do contratado	Administração Contratante (Ge do Contrato)/Contr
R47	Gestão do Contrato	Inadimplência ou atraso de pagamentos pelo contratante	a) Problemas de liquidez do contratado. b) Eventual paralisação dos serviços. c) Eventual aumento do custo em virtude de pagamentos de mobilizações e desmobilizações dos serviços, bem como de atualizações financeiras.	Baixo	Alto	Aceitação Intermediária	a) Adequada gestão orçamentária e financeira pelo órgão contratante. b) Cláusula prevendo que o contratado pode suspender os serviços o contrato após inadimplência superior a três meses. c) Cláusula prevendo o pagamento de atualização financeira sobre as faturas em atraso. d) Prorrogação do contrato. e) Uso de uma conta vinculada, na qual o valor integral do objeto é previamente depositado, sendo liberado ao contratado na medida em que o objeto é executado. f) Observância da ordem cronológica de pagamentos.	a) Contratante, que arcará com a atualização financeira prevista em contrato no caso de o atraso nos pagamentos superar os 30 dias. b) Também haverá prorrogação do prazo se o período de inadimplência superar os 90 dias. c) Se a empresa se desmobilizar, após o período de 90 dias, a administração arcará com os valores contratualmente previstos para a desmobilização e nova mobilização da empresa.	Administração Contratante (Ge do Contrato)/Contr
R48	Gestão do Contrato	Alteração da legislação, regulamentos e normas que causem alteração do projeto	a) Atraso no cronograma para ajustes nos projetos. b) Custos associados com a alteração dos projetos.	Baixo	Médio	Aceitação Intermediária	Celebração de aditivo contratual	Contratante, que aditará o contrato no prazo necessário para os ajustes no projeto e arcará com os custos das alterações nestes	Administração Contratante (Ge do Contrato)/Contr
R49	Gestão do Contrato	Alteração da legislação, regulamentos e normas que causem novos encargos ou obrigações ao contratado	Aumento dos custos dos serviços	Baixo	Médio	Aceitação Intermediária	Recomposição do Equilíbrio Econômico-Financeiro	Contratante, que poderá aditar o contrato, recompondo o seu equilíbrio econômico-financeiro, se restar caracterizado que se trata de fato de príncipe	Administração Contratante (Ge do Contrato)/Contr
R50	Gestão do Contrato	Mudanças tributárias alterando os custos dos serviços, exceto alterações do imposto de renda e da contribuição social sobre o lucro líquido	Alteração da carga tributária incidente sobre o contratado	Baixo	Médio	Aceitação Intermediária	Recomposição do Equilíbrio Econômico-Financeiro	Contratante, que celebrará aditivo de reequilíbrio econômico-financeiro	Administração Contratante (Ge do Contrato)/Contr
R51	Gestão do Contrato	Alteração das alíquotas do imposto de renda e da contribuição social	Alteração da carga tributária incidente sobre o contratado	Baixo	Médio	Aceitação Intermediária	Remuneração do risco assumido pelo contratado	Risco exclusivo do contratado	Administração Contratante (Ge do Contrato)/Contr

		sobre o lucro líquido							
R52	Gestão do Contrato	Interposição de ações judiciais contra o contratante por conta da realização dos serviços por fatores atribuíveis ao contratado	Encargos administrativos do órgão contratante para se defender no processo e perdas decorrentes de sentenças judiciais	Baixo	Alto	Aceitação Intermediária	a) Cláusula contratual prevendo a retenção de parte dos pagamentos devidos ao contratado no caso do contratante ser acionado judicialmente por fatores imputáveis ao contratado. b) Exigência de garantias de execução contratual.	Risco exclusivo do contratado	Equipe de Planejamento / do Contrato / Contratado
R53	Gestão do Contrato	Rescisão ou anulação do contrato por fatores atribuíveis ao contratante	Frustração de receitas futuras do contratado	Baixo	Alto	Aceitação Intermediária	Cláusula específica sobre rescisão e anulação contratual, dispondo sobre os critérios para reembolso dos custos incorridos pelo contratado	a) Risco do contratante. b) As partes convencionam que o valor da indenização paga ao contratado será adstrita as seguintes parcelas: 1) desmobilização contratualmente prevista. 2) pagamento dos serviços executados e dos materiais postos no canteiro de obras. 3) devolução das garantias contratuais. c) As partes de comum acordo estabelecem que o contratado não fará jus a nenhum tipo de indenização por lucro cessante no caso de rescisão contratual. d) As partes convencionam que não haverá incidência de taxa de BDI, lucros, custos indiretos ou despesas indiretas sobre o valor indenizado, podendo ser aceito apenas o acréscimo dos tributos incidentes sobre o valor da indenização cujo pagamento for regularmente comprovado.	Equipe de Planejamento / do Contrato / Contratado
R54	Gestão do Contrato	Rescisão ou anulação do contrato por fatores atribuíveis ao contratado	a) Custos administrativos para realização de nova licitação/contratação. b) Possível perecimento dos serviços executados. c) Postergação da conclusão dos serviços.	Baixo	Alto	Aceitação Intermediária	a) Custos administrativos para realização de nova licitação/contratação. b) Possível perecimento dos serviços executados. c) Postergação da conclusão dos serviços.	Risco exclusivo do contratado	Equipe de Planejamento / do Contrato / Contratado
R55	Gestão do Contrato	Restrição orçamentária e/ou financeira do órgão contratante	a) Atraso ou paralisação dos serviços. b) Possível inadimplência no pagamento dos serviços executados e medidos. c) Custos com desmobilização da empresa. d) Atraso na emissão de empenhos. e) Atraso na assinatura de contratos ou de termos de aditamento contratual. f) Atraso na realização de apostilamento do contrato com a concessão de reajustes.	Baixo	Alto	Aceitação Intermediária	a) Adequada gestão orçamentária e financeira. b) Prorrogação de prazo contratual. c) Reequilíbrio econômico-financeiro do contrato. d) Uso de uma conta vinculada, na qual o valor integral do objeto é previamente depositado, sendo liberado ao contratado na medida em que o objeto é executado. e) Observância da ordem cronológica de pagamentos. f) Gestão política em busca de recursos para o início/continuidade dos serviços.	a) Risco do contratante, que prorrogará o contrato. b) Se a empresa comprovar estar mobilizada e ficar ociosa, a Administração arcará com a indenização dos custos regularmente comprovados por meio de folhas de pagamento, notas fiscais e outros documentos válidos. c) As partes convencionam que não haverá pagamento de qualquer indenização por equipamentos e ferramentas ociosos que sejam de propriedade do contratado. d) As partes convencionam que não haverá incidência de taxa de BDI, lucros, custos indiretos ou despesas indiretas sobre o valor indenizado, podendo ser aceito apenas o acréscimo dos tributos incidentes sobre o valor da indenização cujo pagamento for regularmente comprovado. e) As ferramentas e equipamentos locados serão indenizados pelo valor da locação. f) Se a empresa tiver se desmobilizado a pedido da administração fará jus ao pagamento da verba contratualmente prevista para desmobilização e nova mobilização.	Administração Contratante (Ge do Contrato)/Contr
R56	Gestão do Contrato	Não atendimento dos requisitos e parâmetros mínimos de performance estabelecidos no anteprojeto ou no Termo de Referência	a) O Termo de Referência e/ou executivo elaborado pelo contratado não é aprovado pela Administração ou por outros órgãos licenciadores. b) Necessidade de refazer o projeto. c) Aumento de custos. d) Atraso no cronograma.	Médio	Alto	Aceitação Intermediária	a) Cláusula contratual prevendo a aplicação de penalidades e de rescisão unilateral do contrato. b) Acompanhamento dos serviços por equipe de fiscalização atuante. c) Contratação de supervisora. d) Estabelecimento de requisitos de habilitação de licitantes adequados. e) Celebração de termos de aditamento contratual, nos regimes de empreitada.	a) Na contratação integrada e semi-integrada, trata-se de risco exclusivo do contratado. b) Nos demais regimes de execução contratual, a alteração de prazo e o encargo, decorrente da alteração do projeto	Administração Contratante (Ge do Contrato)/Contr

								será suportado exclusivamente pelo	
R57	Gestão do Contrato	Modificações das especificações de serviço no anteprojeto ou no termo de referência pela administração	Administração poderá modificar especificações de serviço existentes no anteprojeto ou no Termo de Referência, se este já estiver aprovado, alterando o escopo dos serviços contratados, o que impactará nos custos e no prazo de execução.	Baixo	Alto	Aceitação Intermediária	Celebração de termo de aditamento contratual com ajustes qualitativos e quantitativos no objeto licitado, bem como da alteração do prazo de execução	contratante. O contratante arcará com os custos decorrentes da modificação dos projetos e com a necessária prorrogação de prazo, desde que as modificações de projeto solicitadas não decorram de erros cometidos pelo próprio contratado	Administração Contratante (Ge do Contrato)/Contr
R58	Gestão do Contrato	Erros e omissões na proposta comercial	Constatação superveniente de erros e omissões na proposta comercial	Alta	Alto	Aceitação Intermediária	a) Previsão no Edital de que a PROPONENTE é responsável pela proposta comercial apresentada. b) Instituir etapa na licitação para análise da proposta comercial. c) Desabilitar empresas com erros insanáveis na proposta.		Equipe de Planejamento / do Contrato / Contratado
R59	Gestão do Contrato	Problemas de liquidez financeira do contratado ou de subcontratados, bem como declaração de falência ou recuperação judicial do contratado	a) Custos administrativos para realização de nova licitação/contratação. b) Possível perecimento dos serviços executados. c) Postergação da conclusão dos serviços.	Baixo	Alto	Aceitação Intermediária	a) Cláusula contratual prevendo a aplicação de penalidades e de rescisão unilateral do contrato. b) Cláusula contratual prevendo a imputação ao contratado de quaisquer outras perdas e danos da Administração em virtude da rescisão contratual por culpa do contratado. c) Exigência de garantias contratuais. d) Previsão de retenção das medições ainda não liquidadas. e) Pagamento direto para empregados, fornecedores e subcontratados da contratada.	Risco exclusivo do contratado	Administração Contratante (Ge do Contrato)/Contr
R60	Gestão do Contrato	Deteção de interferências não indicadas no anteprojeto ou no Termo de Referência	a) Alteração do traçado/profundidade das redes, com modificação de custos e do prazo de execução. b) Necessidade de remanejar as interferências.	Baixo	Alto	Aceitação Intermediária	a) Realização de cadastro de redes por parte do Poder Público. b) Realização de vistoria pelos licitantes ou pela administração contratante. c) Prorrogação de prazo e celebração de termo de aditamento alterando o método executivo da fundação. d) Abertura da vala através de escavação de maneira cuidadosa de modo a evitar danificar as tubulações de grande porte. e) Escoramento das interferências com material apropriado. f) Quando aplicável execução do envelopamento da tubulação com a envoltória especificada em projeto.	Contratante, havendo a celebração de termo de aditamento contratual com ajustes qualitativos e quantitativos no objeto licitado, bem como da alteração do prazo de execução	Equipe de Planejamento / do Contrato / Contratado

#### LEGENDA

Risco - Evento que pode afetar a execução dos serviços de limpeza e manutenção.

Causas - Fatores que geram ou contribuem para o risco.

Consequências - Impactos que o risco pode causar caso ocorra.

Probabilidade - Chance de o risco acontecer (Baixa, Média, Alta).

Impacto - Severidade do dano caso o risco aconteça (Baixo, Médio, Alto).

Nível de Risco - Avaliação combinada entre probabilidade e impacto, classificando o risco como BAIXO, MÉDIO ou ALTO.

Responsável pelo Risco: Quem deve gerenciar ou mitigar o risco identificado.

Ações de Mitigação: Estratégias para reduzir ou evitar o impacto do risco.

#### CONCLUSÃO

A Matriz de Riscos elaborada evidencia os principais desafios relacionados à contratação, o que permite uma análise cuidadosa e a implementação de medidas de mitigação específicas para cada risco, o que torna possível garantir a conformidade legal, assegurar a alocação orçamentária, assegurar a execução contratual eficaz, respeitar os prazos estabelecidos e proteger a integridade do serviço público de qualidade. O monitoramento contínuo desses riscos é essencial para o sucesso do objeto contratual, maximizando os benefícios esperados e minimizando potenciais impactos negativos.

#### EQUIPE DE PLANEJAMENTO RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DESTA MATRIZ DE RISCO:

Responsável	Função	Telefone	Email
CECILIA GUIMARAES CANDIDO	Integrante Técnico	62 32014608	cecilia.candido@goias.gov.br
DAYANE VARGAS DA SILVA	Apoio	62 32014608	dayane.vsilva@goias.gov.br
NOEMIA CAIADO VASCO	Integrante Requisitante	62 32014600	noemia.vasco@goias.gov.br
DANIELLY LUZ ARAUJO DE MORAIS	Integrante Técnico	62 91921682	danielly.morais@goias.gov.br