

ANEXO VII-D – MATRIZ DE RISCO

Objeto: Contratação de serviço especializado, sob demanda, para prestação de serviços de **MANUTENÇÃO PREDIAL**, consistindo em instalação, montagem, reparação e adaptação, com fornecimento de peças, equipamentos, materiais e mão de obra, sendo a remuneração por maior desconto aplicado na forma estabelecida em planilhas de serviços e insumos constantes na tabela SINAPI e por composições derivadas, de natureza comum, visando atender as demandas dos Órgãos/Entidades do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso.

Justificativa: Segundo o Art. 6º, XXVIII, da Lei nº 14.133/2021 a Matriz de Risco é definida como cláusula contratual que demarca os riscos e responsabilidades entre as partes e caracteriza o equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, bem como determina a quem será atribuído o ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação.

Já o parágrafo único do Art. 11 da mesma Lei, estabelece que a gestão de risco e controles internos devem ser normatizados pela alta administração através da governança das contratações e implementação de processos e estrutura, com intuito de promover eficiência, efetividade e eficácia nas contratações.

Neste contexto, temos que a contratação de serviços de manutenção predial por demanda, com remuneração por desconto aplicado aos custos tabelados (SINAPI), vigentes à época da execução dos serviços, traz segurança e controle quanto ao sobrepreço ou superfaturamento na execução dos contratos, tendo em vista que o Contratante através da fiscalização terá o controle preciso sobre cada demanda.

E pelo fato dos contratos preverem manutenção de forma continua em grupos de imóveis estabelecidos no ato da contratação, traz a oportunidade a Contratada de apresentar soluções tecnológicas e inovadoras que integrem as demandas específicas de cada Contratante.

Outro ponto que merece atenção é a complexidade do objeto quanto a sua distribuição que visa atender de forma eficiente toda a extensão territorial do mato-grosso, bem como, a mudança de comportamento dos servidores e colaboradores no gerenciamento de uso dos imóveis.

A matriz de risco aqui elaborada é o instrumento que tem como objetivo definir as responsabilidades do Contratante e da Contratada na execução do contrato.

Desta forma, a Contratada assume, integral e exclusivamente, todos os riscos relacionados ao contrato, conforme estabelecido na Matriz de Risco abaixo que tem como objetivo traçar as diretrizes das cláusulas contratuais.

LEGENDA (Impacto/Probabilidade)	Observação: Valores definidos de acordo com a série histórica, estrutura organizacional ou pré-existência de controles no órgão.
MUITO ALTO	4
ALTO	3
MÉDIO	2
BAIXO	1

CONTROLES	PREVENIR
	MITIGAR
	ACEITAR

MATRIZ DE RISCO – EXECUÇÃO CONTRATUAL

RISCO	DESCRIÇÃO	IMPACTO	PROBABILIDADE	CONTROLE	CAUSAS	SUGESTÕES DE CONTROLES INTERNOS	RESPONSÁVEL
1- Ausência ou falha na análise da necessidade da Contratação.	Ausência de um Plano de Contratações Anual – PCA.	3	2	Prevenir	Desperdício de recursos. Contratação desalinhada com PCA	Apuração de responsabilidade. Instituição de um Plano de Contratações Anual. Instituir Instância de Governança para acompanhar as contratações e os principais contratos da organização. Estabelecer processo (fluxo) onde esteja previsto a obrigatoriedade de análise acerca do alinhamento da contratação.	Autoridade Superior do Órgão Contratante Equipe de planejamento
	Ausência ou falha na identificação das necessidades da unidade administrativa.	4	3	Prevenir	Levantamento de necessidades que não atende à unidade administrativa (serviços desnecessários, incompletos ou intempestivos). Ausência ou incorreção nas informações técnicas relativas à demanda. Inexistência de justificativa fundamentada, com identificação dos responsáveis/autores da necessidade pela demanda. Retrabalho - Necessidade de muitos ajustes para que a solução contratada atenda às necessidades.	Apuração de responsabilidade. Padronização de documentos geradores do levantamento das necessidades. Instituir sistema, ferramenta ou procedimento para padronização de todo o procedimento de formalização da demanda, de forma a controlar prazos e responsáveis pela fiscalização entre outros.	Equipe de planejamento Equipe de Fiscalização
2- Perda do sentido do objeto da contratação	Serviços demandados serem de reforma e não manutenção	4	3	Prevenir	Desqualificação dos serviços demandados Aumento dos custos	Apuração de responsabilidade. Qualificar previamente as necessidades de cada imóvel antes da contratação, sendo manutenção predial	Responsável pela unidade administrativa Equipe de planejamento Contratada
3- Ordem de Serviço mal elaborada ou com falta de informações.	Falha na elaboração da Planilha orçamentária e cronograma de execução e demais relatórios.	4	3	Prevenir	Levantamento dos serviços deficientes ou não condizentes com as necessidades da unidade administrativa. Estimativa de quantidades inconsistentes.	Apuração de responsabilidade. Requerimento realizado pela unidade administrativa com relatório fotográfico e descrição sucinta dos problemas na edificação. Abertura de chamado a contratada para realizar a formalização das necessidades.	Responsável pela unidade administrativa Equipe de planejamento Equipe de Fiscalização Contratada

					Prazos de início e finalização da execução dos serviços insuficiente ou excessivo. Retardamento na validação dos documentos técnicos que farão parte da Ordem de Serviço.	Levantamento de serviços e quantitativos conforme as necessidades da unidade administrativa. Planilhas orçamentárias e cronograma de execução elaborados por pessoal qualificado e com conhecimento técnico. Realizar reuniões periódicas com equipe técnica da Contratada e Contratante para definições pertinentes.	
	Falha na obtenção dos custos unitários dos serviços, bem como na aplicação dos percentuais de BDI e desconto ofertado pela Contratada sobre a Planilha orçamentária.	4	3	Prevenir	Sobrepçoço. Retrabalho - Necessidade de muitos ajustes para que a planilha orçamentária esteja conforme regras determinadas.	Apuração de responsabilidade. Utilizar tabela desonerada SINAPI vigente à época da elaboração da planilha orçamentária. Padronização na forma de obtenção dos preços de mercado dos serviços não constante na tabela SINAPI. Equipe de fiscalização com pelo menos um servidor técnico com qualificação para realizar validação dos documentos técnicos elaborados pela Contratada.	Equipe de planejamento Equipe de Fiscalização Contratada
4- Modificações das especificações do serviço	Administração poderá modificar especificações de serviços, ampliar ou reduzir o escopo	3	3	Prevenir	Aumento dos custos Reequilíbrio econômico-financeiro Aditivo contratual	Apuração de responsabilidade. Criar checklist para verificação de atendimento dos requisitos iniciais necessários para a abertura de uma demanda na Unidade. Realizar levantamento das necessidades de forma precisa e clara	Responsável pela unidade administrativa Equipe de planejamento Equipe de gestão do Contrato Equipe de Fiscalização
5- Ausência ou falha na indicação/nomeação dos servidores e fiscais de contratos	Falta de qualificação ou orientação técnica dos servidores responsáveis pelo levantamento das necessidades e pela fiscalização	3	2	Prevenir	Ausência ou falha na identificação das competências necessárias para o desempenho das funções (conforme previsto no Art. 7º, Lei 14.133/2021). Falha ou ausência de verificação de capacidade técnica dos servidores ou fiscais ou comissão fiscalizadora. Ausência de pessoal qualificado para exercer as funções necessárias à gestão do contrato.	Apuração de responsabilidade. Definir e mapear as etapas do processo de gestão contratual. Elaborar um checklist que auxilie na verificação do atendimento das etapas definidas no controle anterior. Realizar levantamento das habilidades/competências necessárias para a correta fiscalização contratual. Designação formal da Equipe de Fiscalização com capacidade adequada e tempo para exercer os vários papéis na fiscalização contratual.	Autoridade Superior do Órgão Contratante Responsável pela unidade administrativa Equipe de planejamento Equipe de gestão do Contrato Equipe de Fiscalização

					Nomeação de servidor com acúmulo de trabalho ou atividades. Insuficiência de servidores para desempenhar as funções necessárias à gestão do contrato. Alta rotatividade de pessoal.	Desenvolver e implementar política de incentivo a servidor designado como fiscal. Estabelecer mecanismo (fluxo) que permita a Equipe de fiscalização utilizar assessoramento jurídico e do controle interno da Unidade, a fim de dirimir dúvidas e subsidiá-los com informações relevantes para prevenir riscos na execução contratual. Realizar (ou indicar) capacitações e reuniões técnicas periódicas para os servidores envolvidos no processo de contratação e execução. Elaborar banco de dados para auxiliar no controle do número de fiscalizações realizadas pelos servidores do Órgão.	
6- Fiscalização deficiente	Equipe de fiscalização mal dimensionada, sem tempo disponível e sem capacidade técnica para exercer as atividades pertinentes	4	3	Prevenir	Superfaturamento de quantidade e baixa qualidade. Responsabilização solidária e subsidiária da administração pelos encargos previdenciários e trabalhistas. Fragilidade na instrução processual de penalização Subcontratação irregular	Apuração de responsabilidade. Elaboração de manual e modelos de fiscalização, definindo critérios para realização dos aceites provisórios e definitivos, com segregação de função para o recebimento dos serviços. Padronizar documentos de registro e comunicação entre as equipes de fiscalização, gestão de contrato e contratada. Criar arquivo físico ou eletrônico com todos os registros de ocorrências do contrato. Estabelecer instrução processual de penalização eficiente, clara e de simples aplicação, com estabelecimento gradativo de punição. Fiscalização ativa e constante dos serviços prestados, apurando sempre a utilização de empresas subcontratadas na realização dos serviços permitidos e no limite estabelecido (30% do valor do contrato).	Responsável pela unidade administrativa Equipe de planejamento Equipe de gestão do Contrato Equipe de Fiscalização
7- Alterações do objeto ou valor do contrato ou prorrogação de prazos em desconformidade com regramentos estabelecidos (TR, Edital e Contrato)	Ausência de listagem de verificação de todos os requisitos legais e formais do instrumento convocatório.	4	3	Prevenir	Acréscimo ou supressão do objeto superior ao limite legal e celebração de aditivos irregulares. Execução do objeto sem cobertura contratual (termo aditivo), caracterizando contrato verbal que é vedado pela legislação	Apuração de responsabilidade. Elaborar lista de verificação com todos os requisitos formais. Realizar controle manual ou eletrônico dos prazos de execução da OS e vigência do Contrato.	Responsável pela unidade administrativa Equipe de planejamento Equipe de gestão do Contrato Equipe de Fiscalização

					Realizar reequilíbrio, repactuação e revisão do valor contratado de forma irregular. Pagamento em desacordo ou irregular.	Elaborar normas e procedimentos internos para formalização de reequilíbrio, repactuação e revisão do valor contratado. Realizar pagamento somente após a apresentação de garantias, validação da execução dos serviços (qualidade e quantidade - medições e relatórios), verificação da regularidade fiscal. Nunca realizar pagamento antecipado. Proceder com desconto nas faturas a serem emitidas dos eventuais pagamentos irregulares já incorridos	
8- Falhas na execução contratual	Falta de qualificação de pessoal na execução dos serviços	3	2	Mitigar	Retrabalhos. Aumento nos prazos e custos.	Apuração de responsabilidade. Exigência de qualificação técnica na contratação. Subcontratação de empresas especializadas dentro das cláusulas contratuais.	Equipe de Fiscalização Contratada
	Eventos durante a execução dos serviços que impeçam o cumprimento do prazo ou aumentem seus custos.	3	2	Mitigar	Feriados prolongados. Impossibilidade de realizar os serviços a pedido da Administração (eventos).	Apuração de responsabilidade Elaboração do cronograma de execução prevendo os feriados e eventos periódicos que ocorrem na unidade administrativa.	Responsável pela unidade administrativa Equipe de planejamento Equipe de Fiscalização Contratada
	Situações que configurem caso fortuito ou de força maior	4	2	Aceitar	Aumento nos custos. Atraso no cronograma de execução. Utilização do seguro garantia para continuidade do contrato.	Apuração de responsabilidade. Exigência de parcela de seguro na formação da taxa de BDI. Exigência de seguro garantia sobre o valor do contrato	Equipe de Fiscalização Equipe de gestão do Contrato Contratada
	Danos causados a terceiros em decorrência de más decisões durante os serviços.	4	3	Aceitar	Aumento nos custos, caso averiguada falha da Administração. Atraso no cronograma de execução. Utilização do seguro garantia para reparar os danos causados.	Apuração de responsabilidade. Exigência de parcela de seguro na formação da taxa de BDI. Exigência de seguro garantia sobre o valor do contrato.	Equipe de Fiscalização Equipe de gestão do Contrato Contratada
	Prejuízos gerados por segurança inadequada no	3	3	Mitigar	Roubos ou furtos no local de execução dos serviços.	Apuração de responsabilidade. Existência de vigilância na unidade Administrativa.	

	local de manutenção ou em canteiro de obras, gerando custos adicionais				Aumento nos custos, caso constatada falha da Administração. Atraso no cronograma de execução. Utilização do seguro garantia para reparar os danos causados.	Exigência de parcela de seguro na formação da taxa de BDI. Exigência de seguro garantia sobre o valor do contrato.	
9- Aditivos contratuais	Demora na autorização para prorrogação contratual	3	3	Prevenir	Irregularidade na cobertura contratual caracterizando contrato verbal que é vedado pela legislação	Apuração de responsabilidade. Realizar a instrução processual com tempo hábil, para que não fique muito próximo da data de vencimento do contrato.	Autoridade Superior do Órgão Contratante Equipe de gestão do Contrato