



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Processo Administrativo nº 23205.004154/2020-21

Solução de processamento para campi remotos da UFFS

Chapecó, 15 de Setembro de 2020.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

INTRODUÇÃO

O gerenciamento de riscos das contratações de TIC fazem parte de um Mapa de Gerenciamento de Riscos deve abranger todas as fases da contratação de soluções de TIC. Considerando que o apetite de risco do órgão e em harmonia com a Política de Gestão de Riscos do órgão prevista na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016. Considerando/contendo:

- Fase de Planejamento: Identificação e análise dos principais riscos, avaliação e seleção da resposta aos riscos em função do apetite de riscos do órgão, registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos;
- Seleção de Fornecedor: Proceder às ações de gerenciamento dos riscos e atualizar o Mapa de Gerenciamento de Riscos;
- Gestão do Contrato: Reavaliar riscos identificados em fases anteriores e atualizações de suas ações de tratamento, identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos.

Esse documento deve ser juntado aos autos do processo administrativo da contratação pelos menos: ao final da elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico, ao final da fase de Seleção do Fornecedor, uma vez ao ano, durante a gestão do contrato e após eventos relevantes.

Referência: Art. 38 IN SGD/ME nº 1, de 2019.

O gerenciamento de riscos permite a identificação, avaliação e gerenciamentos dos riscos relacionado à contratação. Os riscos devem ser gerenciados analisados nas três fases da contratação de soluções de TIC:

- **Riscos da fase de planejamento**
- **Riscos da fase de Seleção de Fornecedor**
- **Riscos da fase de Gestão do contrato;**

Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, o impacto que este evento produzirá, os possíveis danos potenciais em caso de acontecimento, possíveis ações preventivas e contingências, bem como a identificação de responsáveis por estas ações.

Alguns conceitos básicos:

- **Impacto:** A extensão em que o risco, se acontecer, afetará o projeto. Em outras palavras, impacto é o tamanho do estrago que o risco poderá causar, caso se confirme.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

- **Probabilidade:** A chance do risco ocorrer dentro de um período de tempo pré-determinado, normalmente o tempo de duração do projeto.

Após a identificação e classificação dos riscos, executa-se uma análise qualitativa e quantitativa.

A análise qualitativa dos riscos é realizada por meio da classificação escalar da probabilidade e do impacto, conforme as tabelas de referência a seguir:

PROBABILIDADE		
Descrição	Peso	Definição da Classificação da probabilidade/Frequência
Muito Baixa	1	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo
Baixa	2	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico de ocorrência conhecido por parte de gestores e operadores do processo
Médio	3	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido
Alta	4	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo
Muito Alta	5	Evento se produz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e não raro de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidentes mesmo para os que conhecem pouco o processo.

Tabela 1-Matriz de probabilidade

IMPACTO		
Descrição	Peso	Definição do impacto causado/Frequência
Muito Baixo	1	Não afeta os objetivos/Execução do processo
Baixo	2	Torna duvidoso seu Atingimento
Médio	3	Torna Incerto
Alto	4	Torna Incompatível
Muito Alto	5	Capaz de impedir alcance

Tabela 2-Matriz de Impactos

A análise quantitativa dos riscos consiste na classificação conforme a relação entre a probabilidade e o impacto, tal classificação resultará no nível do risco e direcionará as ações relacionadas aos riscos durante a fase de planejamento e gestão do contrato. A tabela a seguir apresenta a Matriz Probabilidade x Impacto, instrumento responsável pela definição dos critérios quantitativos de classificação do nível de risco segundo Plano Institucional de Gestão



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

de Riscos e Controles Internos da Universidade Federal da Fronteira Sul (INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 9/PROPLAN/UFFS/2017).

Matriz de Riscos		Impacto					Nível de Tratamento de Risco	
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto		
		1	2	3	4	5		
Probabilidade	Muito alta	5	5	10	15	20	25	Evitar - de 16 a 25
	Alta	4	4	8	12	16	20	Tratar e Transferir - de 9 a 15
	Média	3	3	6	9	12	15	Aceitar - de 1 a 8
	Baixa	2	2	4	6	8	10	
	Muito Baixa	1	1	2	3	4	5	

O produto da probabilidade pelo impacto de cada risco deve-se enquadrar em uma região da matriz probabilidade x impacto. Caso o risco enquadre-se na região verde, seu nível de risco é entendido como baixo. Se estiver na região amarela, entende-se como médio. Já na região vermelha, entende-se como nível de risco alto.

2 – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PRINCIPAIS RISCOS

A tabela a seguir apresenta uma síntese dos riscos identificados e classificados neste documento.

Id	Risco	Relacionado ao(à): ¹	P ²	I ³	Nível de Risco (P x I) ⁴
1	Alteração do escopo dos serviços a serem contratados.	Planejamento da Contratação	2	4	8
2	Falta de clareza pelo requisitante quanto às demandas a serem desenvolvidas e mantidas.	Planejamento da Contratação	2	4	8
3	Atraso no processo administrativo de contratação.	Planejamento da Contratação	2	3	6
4	Ausência de recursos orçamentários ou financeiros.	Planejamento da Contratação	2	3	6
5	Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações.	Seleção do Fornecedor	2	3	6
6	Valores licitados superiores aos estimados para a contratação dos serviços.	Seleção do Fornecedor	2	3	6
7	Baixa qualificação técnica dos profissionais da empresa para execução do contrato.	Gestão Contratual e Solução Tecnológica	2	3	6
8	Vazamento de dados e informações pelos funcionários da contratada.	Gestão Contratual	2	4	8
9	Qualificação técnica e operacional insuficiente dos Fiscais	Gestão Contratual	2	3	6



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

	Técnicos do contrato.				
10	Expedição de demandas (solicitações de execução do objeto) além da capacidade de controle e de fiscalização.	Gestão Contratual	2	3	6
11	Descumprimento de cláusulas contratuais	Gestão Contratual	1	4	4

Legenda: P – Probabilidade; I – Impacto.

¹ A qual natureza o risco está associado: fases do Processo da Contratação ou Solução Tecnológica.

² Probabilidade: chance de algo acontecer, não importando se definida, medida ou determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, ou se descrita utilizando-se termos gerais ou matemáticos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.19).

³ Impacto: resultado de um evento que afeta os objetivos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.18).

⁴ Nível de Risco: magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades (ISO/IEC 31000:2009, item 2.23 e IN SGD/ME nº 1, de 2019, art. 2º, inciso XIII).

3 – AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS

R01	Risco:	Alteração do escopo dos serviços a serem contratados.			
	Probabilidade:	Baixa			
	Impacto:	Alto			
	Dano 1:	Oferecimento de produto que não atende a necessidade institucional			
	Tratamento:	Mitigar.			
	Id	Ação Preventiva			Responsável
	1	Revisar processo de planejamento da contratação			Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Possuir equipe técnica qualificada para planejar a contratação			Equipe de Planejamento da Contratação
	3	Detalhar o quão necessário for os itens da contratação			Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência			Responsável
	1	Cancelar e/ou Refazer o processo.			Equipe de Planejamento da Contratação

R02	Risco:	Falta de clareza pelo requisitante quanto às demandas a serem desenvolvidas e mantidas.			
	Probabilidade:	Baixa			
	Impacto:	Alto			
	Dano 1:	Oferecimento de produto que não atende a necessidade institucional			
	Tratamento:	Mitigar.			
	Id	Ação Preventiva			Responsável
	1	Revisar processo de planejamento da contratação			Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Possuir equipe técnica qualificada para planejar a contratação			Equipe de Planejamento da Contratação



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

	3	Detalhar o quão necessário for os itens da contratação	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Cancelar e/ou Refazer o processo.	Equipe de Planejamento da Contratação

R03	Risco:	Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações.	
	Probabilidade:	Baixa	
	Impacto:	Médio	
	Dano 1:	Atraso na contratação e queima de equipamentos	
	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Elaboração do planejamento da contratação consultando soluções similares em outros órgãos e também aquelas praticadas pelo mercado.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Estrita observância às recomendações da área jurídica do órgão/entidade.	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Alocação da Equipe de Planejamento da Contratação na resposta e mitigação das causas que originaram a suspensão do processo licitatório.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Mitigação e eliminação das causas que obstruem o processo licitatório.	Equipe de Planejamento da Contratação

R04	Risco:	Ausência de recursos orçamentários ou financeiros.	
	Probabilidade:	Baixa	
	Impacto:	Médio	
	Dano 1:	Indisponibilidade de sistemas e meios de comunicação devido a queimas de peças	
	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Informar superiores da importância da manutenção do equipamento	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Verificar prévio apontamento no PDTIC	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Informar superiores sobre necessidade de manutenção do equipamento	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Solicitar compra de peças, armazenamento de dados em locais alternativos e verificação das cópias de segurança.	Equipe técnica

R05	Risco:	Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações.	
	Probabilidade:	Baixa	
	Impacto:	Médio	
	Dano 1:	Atraso na contratação e consequente indisponibilidade de sistemas por falta de manutenção em	



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

		funcionalidades, acarretando a insatisfação e prejuízos aos usuários dos sistemas.	
	Tratamento:		Mitigar.
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Elaboração do planejamento da contratação consultando soluções similares e sempre de acordo com aquelas praticadas pelo mercado.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Estrita observância às recomendações da área jurídica do órgão/entidade.	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Alocação integral da Equipe de Planejamento da Contratação na resposta e mitigação das causas que originaram a suspensão do processo licitatório.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Verificação do teor de impugnações e recursos em contratações similares.	Equipe de Planejamento da Contratação

R06	Risco:	Valores licitados superiores aos estimados para a contratação dos serviços.	
	Probabilidade:	Baixa	
	Impacto:	Médio	
	Dano 1:	Aquisição de equipamentos com valores acima do mercado	
	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Realizar ampla consulta previa do valor de mercado dos produtos, de modo a refletir de forma fiel os valores praticados pelo mercado.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Informar número máximo de fornecedores consultados na fase de orçamentação sobre pregão	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Refazer/Cancelar processo de compra	Equipe de Planejamento da Contratação

R07	Risco:	Baixa qualificação técnica dos profissionais da empresa para execução do contrato.	
	Probabilidade:	Baixa	
	Impacto:	Médio	
	Dano 1:	Atraso no processo de instalação, configuração ou reparo dos equipamentos	
	Dano 2:	Danos nos equipamentos institucionais	
	Dano 3:	Perda de informações	
	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Apontar responsabilidades no termo de referência	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Acompanhar o processo de instalação, configuração ou reparo de equipamentos	Equipe técnica
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Aplicar sanções a contratada	Equipe de planejamento da contratação
	2	Analisar e buscar reparar danos causados	Equipe técnica



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

R08	Risco:	Vazamento de dados e informações pelos funcionários da contratada	
	Probabilidade:	Baixa	
	Impacto:	Alto	
	Dano 1:	Divulgação de informações sigilosas	
	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Monitorar e acompanhar todo o processo de instalação e configuração do ambiente.	Equipe técnica
	2	Apontar termo de compromisso no Termo de Referência	Equipe de planejamento da contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Analisar informações vazadas e a criticidade das mesmas	Equipe técnica
	2	Informar os usuários afetados	Equipe técnica

R09	Risco:	Qualificação técnica e operacional insuficiente dos Fiscais Técnicos do contrato.	
	Probabilidade:	Baixa	
	Impacto:	Médio	
	Dano 1:	Atraso na contratação e consequente indisponibilidade de sistemas por falta de manutenção em funcionalidades, acarretando a insatisfação e prejuízos aos usuários dos sistemas.	
	Dano 2:	Apontamento de requisitos insuficientes ou não claros para execução do processo	
	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Alocação de equipe técnica qualificada	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Alocar técnicos com disponibilidade suficiente para execução das atividades necessárias	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Alocar outro(s) técnico(s) para execução das atividades	Equipe de Planejamento da Contratação

R10	Risco:	Expedição de demandas (solicitações de execução do objeto) além da capacidade de controle e de fiscalização.	
	Probabilidade:	Baixa	
	Impacto:	Médio	
	Dano 1:	Sobrecarga de trabalho para os fiscais do contrato.	
	Dano 2:	Fragilidades na gestão e fiscalização contratual, que geraram atestes errados dos resultados entregues e risco de pagamentos indevidos à empresa.	
	Dano 3:	Falta de atendimento ou atraso no atendimento das demandas.	
	Dano 4:	Execução do projetos sem acompanhamento da área de TIC ou com acompanhamento por pessoal sem a qualificação adequada, acarretando no atraso na entrega	
	Dano 5:	Fragilidade do processo de gestão de requisitos.	
	Dano 6:	Inconformidade com o item 10 da Portaria STI/MP nº 20, de 2016, que consta: "O órgão deve avaliar, durante a fase de Planejamento da Contratação, se dispõe de servidores em quantidade e capacidade suficientes para a fiscalização de todos os controles, acompanhamento processual e demais atividades necessárias à aferição das exigências contratuais. Caso não haja servidores suficientes, o órgão deve	



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

			abster-se de contratar.”
	Tratamento:		Mitigar.
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Planejar das atividades	Equipe de planejamento da contratação
	2	Alocar equipe qualificada para realização das atividades relacionadas ao projeto	Equipe de planejamento da contratação
Id	Ação de Contingência	Responsável	
1	Redução da emissão de Ordens de Serviço.	Equipe de planejamento da Contratação	

R011	Risco:	Descumprimento de cláusulas contratuais	
	Probabilidade:	Baixa	
	Impacto:	Alto	
	Dano 1:	Atraso no início dos Serviços	
	Dano 2:	Entrega com qualidade inferior	
	Dano 3:	Não entrega dos serviços contratados	
	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Reunião preliminar para definições acerca da prestação dos serviços	Gestores e Fiscais do Contrato
	2	Fiscalização preventiva e ostensiva da execução dos serviços	Gestores e Fiscais do Contrato
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Abertura de Processo de Sanção	Gestores e Fiscais do Contrato
	2	No caso de atraso superior ao aceitável conforme definição contratual, Rescisão e convocação da próxima empresa classificada para assumir o contrato	Área de Contratações
	3	Pagamentos conforme resultado	Gestores e Fiscais do Contrato
	4	Não Prorrogação do Contrato	Gestores

4 – ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

Data	Id. Risco	Id. Ação	Registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos
14/08/2020 – Reunião	R01	P1, P3	A equipe de planejamento da contratação se reuniu para alinhamento das atividades relacionadas ao processo de compra.
22/04/2020 – Portaria	R01	P2	Apontada equipe técnica com servidores atuantes nas atividades diretamente relacionadas aos itens envolvidos no processo de compra
14/08/2020 – Reunião	R02	P1, P3	A equipe de planejamento da contratação se reuniu e revisou o Estudo Técnico Preliminar
22/04/2020 – Portaria	R02	P2	Apontada equipe técnica com servidores atuantes nas atividades diretamente relacionadas aos itens envolvidos no processo de compra
14/08/2020 – Reunião	R03	P1	A equipe de planejamento da contratação consultou soluções possíveis no mercado, como também revisou o estudo realizado.
14/08/2020 – Reunião	R4	P1, P2	A equipe de planejamento da contratação verificou apontamento de prévia reserva para o fim no PDTIC, como também apresentou o estudo a chefia superior.
14/08/2020 – Reunião	R5	P1	A equipe de planejamento da contratação se reuniu e alinhou as atividades a fim de manter a clareza e acompanhamentos dos processos
12/08/2020	R6	P1	A equipe de planejamento realizou cotações no mercado a fim de obter o valor adequado
14/08/2020 – Reunião	R7	P1	A equipe de planejamento apontou responsabilidades no Termo de referência
14/08/2020 – Reunião	R8	P1	A equipe de planejamento apontou Termo de Compromisso anexo ao Termo de referência
14/08/2020 – Reunião	R11	P1, P2	A equipe de planejamento informou a chefia superior e necessidade de indicação de servidores atuantes nas atividades relacionadas aos itens no processo de compra para a equipe de Fiscalização do contrato. Apontada ainda, pela equipe de planejamento a necessidade de atualização e acompanhamento dos riscos pela futura equipe de gestão de contrato bem como pelas providências cabíveis

5 – APROVAÇÃO E ASSINATURA

Em cumprimento ao disposto § 5º do art. 38 da IN SGD/ME nº 01/2019, deve ser assinado pela Equipe de Planejamento da Contratação, nas fases de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores, e pela Equipe de Fiscalização do Contrato, na fase de Gestão do Contrato. Sendo:

Para as fases de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores:

A Equipe de Planejamento da Contratação foi instituída pela Portaria nº 069/PROAD/UFFS/2020, de 22 de abril de 2020.

**Integrante
Requisitante**
Jefferson Caramori
SIAPE: 2129410

**Integrante
Técnico**
Jones Jeferson Muneron
SIAPE: 1816277

**Integrante
Técnico**
Geovano Lago Quatrin
SIAPE: 2393164



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

Integrante
Administrativo
Renato Tonello
SIAPE: 1668717

Chapecó - SC, 15 de Setembro de 2020.