

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Processo Administrativo nº SEI 23060.001236/2023-59

Acesso à link redundante

Aracaju/SE

2023

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE - IFS

Data	Versão	Descrição	Fase*	Autor
24/11/2023	1.0	Finalização da primeira versão do documento.	PCTIC	Equipe de Planejamento da Contratação
08/03/2024	1.1	Gerenciamento dos riscos apontados na fase de planejamento da contratação (R 01).	PCTIC	Equipe de Planejamento da Contratação

*Fase: Registro da fase do processo de contratação da solução de TIC relacionada à criação/alteração do Mapa de Gerenciamento de Riscos:

PCTIC – Planejamento da Contratação;

SFTIC – Seleção de Fornecedores;

GCTIC – Gestão do Contrato.

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Introdução

O gerenciamento de riscos permite ações contínuas de planejamento, organização e controle dos recursos relacionados aos riscos que possam comprometer o sucesso da contratação, da execução do objeto e da gestão contratual.

O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve conter a identificação e a análise dos principais riscos, consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco, que corresponde à combinação do impacto e de suas probabilidades que possam comprometer a efetividade da contratação, bem como o alcance dos resultados pretendidos com a solução de TIC.

Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos e impactos caso o risco ocorra, possíveis ações preventivas e de contingência (respostas aos riscos), a identificação de responsáveis pelas ações, bem como o registro e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.

Após a identificação e classificação, deve-se executar uma análise qualitativa e quantitativa dos riscos. A análise qualitativa dos riscos é realizada por meio da classificação escalar da probabilidade (P) e do impacto (I), ou seja, gerasse um Escore de Risco (ER) que é produto da probabilidade pelo impacto ($ER = P \times I$). As tabelas a seguir ajudam a classificar os riscos com base nesses parâmetros:

Tabela 1: Categoria de riscos

Categoria	Descrição
Fiscal	Eventos que podem afetar positiva ou negativamente o equilíbrio das contas públicas.
Orçamentário-financeiro	Eventos que podem comprometer (negativamente) ou potencializar (positivamente) a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária.
Ambiental	Eventos associados a elementos, substâncias e/ou condições presentes em diversos ambientes, potencialmente capazes de causar danos (negativos) ou com potencial de trazer benefícios (positivos) ao patrimônio, à saúde dos trabalhadores.
Estratégico	Eventos relacionados a perdas pelo insucesso de estratégias adotadas (se negativos) ou ganhos pelo sucesso (se positivos), levando-se em conta a dinâmica do ambiente interno e externo.
Imagem ou reputação	Eventos que podem refletir sobre a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes - internos ou externos – ou de fornecedores) em relação à capacidade de o IFS cumprir sua missão institucional.
Informação e comunicação	Eventos que podem impedir ou restringir (se negativos) ou favorecer (se positivos) a disponibilidade de informações para a tomada de decisões e para o cumprimento das obrigações de prestação de contas aos órgãos de controle e à sociedade.
Integridade	Eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, causados pela falta de honestidade e/ou desvios éticos.
Legais ou de conformidade	Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas ou que, por descumprimento de regras ou normas aplicáveis, podem comprometer as atividades da unidade, órgão ou entidade (negativos); ou que tragam alterações normativas que favorecem a execução de atividades (positivos).
Operacionais	Eventos que podem comprometer as atividades do IFS, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.
Tecnológico	Eventos positivos ou negativos associados à evolução tecnológica, à requisitos de segurança da

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE - IFS

informação, à fluxos/integração de sistemas.

Fonte: Deliberação nº CGIRC/ IFS Nº 23 de 18/05/2022

Tabela 2: Escala qualitativa de classificação da probabilidade do evento

Escala	Descrição da probabilidade, desconsiderando os controles	Peso
Muito Baixa	Evento improvável para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo, iniciativa ou ação.	1
Baixa	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico de ocorrência conhecido por parte de gestores e operadores do processo, iniciativa ou ação.	2
Média	Evento esperado, de frequência reduzida e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido, no âmbito da unidade.	3
Alta	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo, iniciativa ou ação.	4
Muito Alta	Evento se reproduz 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, iniciativa ou ação.	5

Fonte: Deliberação nº CGIRC/ IFS Nº 27 de 14/12/2022.

Tabela 3: Escala qualitativa de classificação do impacto

Escala	Descrição do impacto nos objetivos, caso o evento ocorra	Peso
Muito Baixo	Mínimo impacto nos objetivos estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade; Evento pode ser tratado por meio da atuação dos responsáveis por atividades ou tarefas normais, sem impacto nas metas.	1
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos, limitado às áreas envolvidas com o processo, iniciativa ou ação; Evento que pode ser tratado com esforço da gestão, determinar ações de caráter orientativo ou ter reflexo nas metas do processo, iniciativa ou ação; Exige a intervenção do coordenador ou responsável.	2
Médio	Moderado impacto nos objetivos da unidade, porém tratável; Evento que pode ser gerenciado em circunstâncias normais, determinar medidas de caráter corretivo ou chegar à mídia provocando exposição por um curto período de tempo; Exige a intervenção do Diretor, Gerente, Chefe de Departamento e demais gestores tático operacionais.	3
Alto	Significativo impacto nos objetivos, exigindo imediato tratamento; Evento crítico que pode determinar ações de caráter pecuniário (negativo) ou representar um ganho diante de uma oportunidade (positivo); provocar exposição significativa na mídia estadual ou influenciar no alcance da missão da unidade; Exige intervenção da gestão estratégica (Reitor, Pró-Reitor, Diretor-Geral e/ ou diretor sistêmico).	4
Muito Alto	Extraordinário impacto nos objetivos estratégicos e na missão do IFS; O evento pode levar o negócio ou serviço ao colapso, determinar interrupção das atividades ou comprometer a imagem institucional (negativo); ou pode potencializar o negócio ou serviço, determinar a execução das atividades ou fortalecer a imagem institucional (positivo); Exige intervenção dos colegiados competentes.	5

Fonte: Deliberação nº CGIRC/ IFS Nº 27 de 14/12/2022

A análise quantitativa dos riscos consiste na classificação conforme o resultado do ER do risco. Tal classificação resultará no nível do risco e direcionará as ações relacionadas aos riscos durante a

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE - IFS

fase de planejamento da contratação, seleção de fornecedores e gestão do contrato. A figura 1 apresenta a Matriz Probabilidade x Impacto, instrumento responsável pela definição dos critérios quantitativos de classificação do nível de risco.

Figura 1: Matriz de Riscos

Matriz de Riscos											
Probabilidade	AMEAÇAS						OPORTUNIDADES				
Muito Alta	5	5	10	15	20	25	25	20	15	10	5
Alta	4	4	8	12	16	20	20	16	12	8	4
Médio	3	3	6	9	12	15	15	12	9	6	3
Baixa	2	2	4	6	8	10	10	8	6	4	2
Muito Baixa	1	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	
	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alta	Muito Alta	Muito Alta	Alta	Médio	Baixo	Muito Baixo	
	Impacto										

O nível de risco é representado pelas cores conforme figuras 2 e 3:

Figura 2: Níveis de riscos negativos (Ameaças)

RB (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
0,0 - 4,99	5 - 9,99	10 – 14,99	15 - 25

O produto da probabilidade de ocorrência do evento pelo impacto de cada risco NEGATIVO deve se enquadrar em uma região da matriz de riscos. Caso o risco enquadre-se na região **verde**, seu nível de risco é entendido como baixo, logo admite-se a aceitação ou adoção das medidas preventivas. Se estiver na região **amarela**, entende-se como médio; na região **laranja**, entende-se como alto; e se estiver na região **vermelha**, entende-se como nível de risco extremo. Nos casos de riscos classificados como médio, alto ou extremo, devem-se adotar obrigatoriamente as medidas preventivas ou fatores de controle realizar a fim de reenquadrar o nível dos riscos identificados inicialmente como inerentes para que eles possam se tornar riscos residuais. Ou ainda, aceitar os riscos identificados conforme o **apetite a risco do IFS** (Deliberação nº CGIRC/ IFS Nº 27 - Subseção II - Das Diretrizes Específicas).

Figura 3: Níveis de riscos positivos (Oportunidades)

RB (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
0,0 - 4,99	5 - 9,99	10 – 14,99	15 - 25

O produto da probabilidade de ocorrência do evento pelo impacto de cada risco POSITIVO deve

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE - IFS

se enquadrar em uma região da matriz de riscos. Caso o risco enquadre-se na região **vermelha**, seu nível de risco é entendido como baixo, logo admite-se a aceitação ou adoção das medidas preventivas. Se estiver na região **amarela**, entende-se como médio; na região **laranja**, entende-se como alto; e se estiver na região **verde**, entende-se como nível de risco extremo. Nos casos de riscos classificados como alto ou extremo, devem-se adotar medidas para **potencializá-los, se representa uma oportunidade**, ou ainda, aceitar os riscos identificados conforme **o apetite a risco do IFS** (Deliberação nº CGIRC/ IFS Nº 27 - Subseção II - Das Diretrizes Específicas).

Os riscos identificados no projeto devem ser registrados, avaliados e tratados:

- a) Durante a fase de planejamento, a **Equipe de Planejamento da Contratação** deve proceder às ações de gerenciamento de riscos e produzir o Mapa de Gerenciamento de Riscos;
- b) Durante a fase de Seleção do Fornecedor, o **Integrante Administrativo com apoio dos Integrantes Técnico e Requisitante** deve proceder às ações de gerenciamento dos riscos e atualizar o Mapa de Gerenciamento de Riscos;
- c) Durante a fase de Gestão do Contrato, a **Equipe de Fiscalização do Contrato**, sob coordenação do Gestor do Contrato, deverá proceder à atualização contínua do Mapa de Gerenciamento de Riscos, procedendo à reavaliação dos riscos identificados nas fases anteriores com a atualização de suas respectivas ações de tratamento, e à identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos.
- d) Durante a **execução do Projeto de Implantação da Solução**, deverão proceder à atualização contínua do Mapa de Gerenciamento de Riscos, considerando o conhecimento das atividades, da competência para realizarem as análises e proporem ações de controle e monitoramento no curso da implantação do SUAP nas respectivas Unidades, **os Pró-Reitores, Diretores, Coordenadores e Servidores designados para atuarem no processo**, representando a **primeira linha de defesa do IFS**. Em tempo a DGR enquanto membro da segunda linha de defesa do IFS fornece orientação, visando acompanhar e orientar as análises e propostas de controles referente à Gestão de Riscos na implantação do sistema. (Deliberação CGIRC Nº 23/2023 - Política de Gestão de Riscos e Controles Internos do IFS, Subseção II - Das linhas de defesa).

Referência: Art. 38 IN SGD/ME nº 94, de 2022, Deliberação 23/2022/CGIRC - Política de Gestão de Riscos e Controles Internos do IFS e Deliberação nº CGIRC/ IFS Nº 27 de 14/12/2022 - declaração de apetite a riscos e dos limites de exposição a riscos no IFS.

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE - IFS

2 – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PRINCIPAIS RISCOS

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

Id	Risco	Categoria ¹	Relacionado ao(à): ²	P ³	I ⁴	Nível de Risco (P x I) ⁵
R01	Alteração do escopo dos serviços a serem contratados.	Estratégico	Planejamento da Contratação	3	3	9
R02	Atraso no processo de planejamento administrativo de contratação.	Operacional	Planejamento da Contratação	4	3	12
R03	Prazo insuficiente para a adequada realização do planejamento da contratação.	Operacional	Planejamento da Contratação	2	2	4
R04	Irregularidade das Certidões Negativas por parte da CONTRATADA.	Operacional	Seleção do Fornecedor	1	5	5
R05	Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações.	Operacional	Seleção do Fornecedor	1	3	3
R06	Licitação deserta	Operacional	Seleção do Fornecedor	1	3	3
R07	Baixa qualificação técnica dos profissionais da empresa para execução do contrato.	Operacional	Gestão Contratual e Solução Tecnológica	1	2	2
R08	Expedição de demandas (solicitações de execução do objeto) além da capacidade de controle e de fiscalização.	Operacional	Gestão Contratual	4	4	16

Legenda: P – Probabilidade; I – Impacto.

¹ Categoria de risco: classificação dos tipos de riscos definidos pelo IFS que podem afetar o alcance de seus objetivos, observadas as características de sua área de atuação e as particularidades do setor público;

² A qual natureza o risco está associado: fases do Processo da Contratação ou Solução Tecnológica (Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual, Solução tecnológica).

³ 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).

⁴ Impacto: efeito resultante da ocorrência do evento.

⁵ Nível de Risco: medida quantitativa de um risco, expressa em termos da combinação de suas consequências e probabilidades de ocorrência.

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE - IFS

3 – AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS

Risco 01	Risco:	Alteração do escopo dos serviços a serem contratados	
	Probabilidade:	Média	
	Causa 1:	Definição do escopo da contratação sem indicação clara das funcionalidades necessárias no ETP.	
	Impacto:	Médio	
	Dano 1:	Desgastes junto as empresas quanto a reiterados pedidos de envio de proposta técnica para pesquisa de preços, dadas as alterações de escopo e consequente alteração do volume a ser contratado.	
	Dano 2:	Atraso no processo de contratação.	
	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	C1	Determinar o escopo da contratação de forma tempestiva, definindo de forma bem clara e detalhada no ETP.	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	D1	Alocar servidor com expertise na solução a ser contratada. As atividades que estavam a ele atribuídas deverão ser redistribuídas a outros servidores ou terem seus prazos de entrega dilatados.	Diretor de DTI
	D2	Solicitar nova pesquisa de preços para atualizar os preços dados os novos volumes.	Integrantes técnico e administrativo da contratação

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE - IFS

Risco 02	Risco:	Atraso no processo de planejamento administrativo de contratação.	
	Probabilidade:	Alto	
	Causa1:	Falta de priorização à elaboração das especificações técnicas e dos artefatos associados a processos de contratação de soluções de TIC tempestivamente.	
	Causa2:	Falta de priorização à análise do processo administrativo nas instâncias de controle.	
	Impacto:	Médio	
	Dano 1:	Necessidade de realização de reiteradas pesquisas de preço, devido à expiração da validade das propostas técnicas.	
	Dano 2:	Atraso na contratação da solução de TIC.	
	Dano 3:	Indisponibilidade do serviço no âmbito do IFS.	
	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	C1	Priorizar o planejamento da contratação, interrompendo as outras atividades alocadas aos servidores responsáveis pelo planejamento.	Gestor de TI e DLC.
	C1	Priorizar a confecção dos artefatos do planejamento da contratação.	Equipe de Planejamento da Contratação
	C2	Solicitar à Procuradoria prioridade para a análise do processo administrativo de contratação.	Reitoria
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	D1	Solicitar nova pesquisa de preço	Integrantes técnico e administrativo da contratação
	D2	Renovação excepcional do contrato atual com cláusula rescisória, até a efetiva contratação da nova empresa (quando aplicável).	Área Requisitante, DLC e Gestor do Contrato
	D3	Requisitar servidores que possuam expertise na solução a ser contratada.	Diretor da TI

Risco 08	Risco:	Expedição de demandas (solicitações de execução do objeto) além da capacidade técnica de controle e de fiscalização.	
	Probabilidade:	Alto	
	Causa 1:	Número insuficiente de fiscais alocados ao processo.	
	Causa 2:	Insuficiência de conhecimento técnico e de gestão contratual pelos fiscais.	
	Impacto:	Alto	
	Dano1:	Sobrecarga de trabalho para a equipe de gestão e fiscalização contratual.	
	Dano 2:	Execução do objeto inadequada pela falta de atendimento ou atraso no atendimento das demandas; atestes errados dos resultados entregues; má qualidade nos produtos entregues e/ou pagamentos indevidos à empresa.	

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE - IFS

	Dano 3:	Insatisfação com a qualidade dos serviços prestados e prejuízos a sociedade.	
	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	C1	Providenciar capacitação para servidores do IFS que atuam como equipe de fiscalização.	DTI, PROAD, Reitoria
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	D1	Planejamento da emissão de Ordens de Serviço	Gestor do Contrato

Durante as fases de planejamento, seleção de fornecedores e gestão contratual, os responsáveis **deverão realizar o acompanhamento dos fatores relacionados aos riscos citados e executar as ações preventivas**, com vistas a evitá-los ou mitigá-los, tendo as ações registradas na próxima seção.

4 – ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCOS

Data	Id. Risco	Id. Ação	Registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos
26/09/2023	R01	C1	Enviamos e-mail aos campi para que as equipes técnicas de cada unidade validassem os requisitos da contratação (ID SEI 0348833)
04/10/2023	R01	C1	Realizamos uma reunião para validação do ETP com o Gestor de TI e os Coordenadores de TI dos campi. (ID SEI 0348835)
04/10/2023	R01	C1	Solicitamos ao Gestor de TI, por e-mail, validação dos requisitos da contratação do objeto. (ID SEI 0348836)

4.1 Reavaliação do Risco

A metodologia de gestão de riscos sugere a reavaliação dos níveis de risco após realizadas as ações propostas para reclassificação (riscos residuais). (Deliberação nº 23/2022/CGIRC/IFS).

Após a adoção das ações de controle, reavaliar os níveis de risco, considerando os fatores de avaliação de controles da tabela 4.

Tabela 4: Níveis de Avaliação dos Controles Internos

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE - IFS

Eficácia de Controles	Descrição	Fator de Avaliação de Controles
Inexistente	Controles inexistente, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1
Fraco	Controles têm abordagens ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	0,8
Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado)

Risco Inerente				Medidas de controle iniciadas/implementadas		Risco Residual		
Id	Pa	I	PXI	Id da Ação Preventiva/Contingência	Fator de Avaliação de Controles ^b	P	I	PXI
R1	3	3	9	P1	0,8	2,4 (axb)	3	7,2

5 – APROVAÇÃO E ASSINATURA

Conforme § 5º do art. 38 da IN SGD/ME nº 94, de 2022, o Mapa de Gerenciamento de Riscos 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.

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

A Equipe de Planejamento da Contratação foi instituída pela **Portaria nº 1800, de 03 de julho de 2023**.

Integrante Requisitante	Integrante Técnico	Integrante Administrativo

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE - IFS

<Para a fase de Gestão do Contratos:

A Equipe de Fiscalização do Contrato foi instituída pela Portaria nº XXX, de <dia> de <mês> de <ano> (ou outro instrumento equivalente de formalização)>.

<hr/> Fiscal Requisitante <Nome> <Cargo> <Matrícula>	<hr/> Fiscal Técnico <Nome> <Cargo> <Matrícula>	<hr/> Fiscal Administrativo <Nome> <Cargo> <Matrícula>
--------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------

<hr/> Gestor do Contrato <Nome> <Cargo> <Matrícula>

Local, <dia> de <mês> de <ano>.