MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

# Processo Administrativo nº <XXXXXXXX>

## <Local>, <mês> de <ano>

**Histórico de Revisões**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Data** | **Versão** | **Descrição** | **Fase\*** | **Autor** |
| DD/MM/AAAA | 1.0 | Finalização da primeira versão do documento. | PC | XXXXXXXXXXXX |
| DD/MM/AAAA | 2.0 | Revisão do documento após análise jurídica. | PC | XXXXXXXXXXXX |
| DD/MM/AAAA | XX | <Descrição> | <fase> | XXXXXXXXXXXX |

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

**PC** – Planejamento da Contratação

**SF** – Seleção de Fornecedores;

**GC** – Gestão do Contrato.

**ATENÇÃO!**

< Os trechos marcados em vermelho neste documento são editáveis, notas explicativas ou exemplos, devendo ser substituídos ou excluídos, conforme necessidade>.

## 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.

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.

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

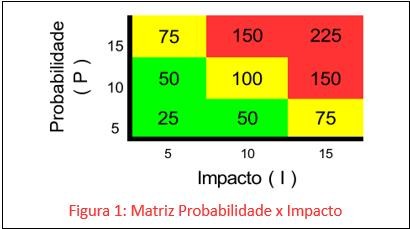
1. Durante a fase de planejamento, a equipe de Planejamento da Contratação deve proceder às ações de gerenciamento de riscos e produzir o Mapa de Gerenciamento de Riscos;
2. Durante a fase de Seleção do Fornecedor, o Integrante Administrativo, com apoio dos Integrantes Técnico e Requisitante, deve proceder às ações de gerenciamento dos riscos e atualizar o Mapa de Gerenciamento de Riscos;
3. 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 proceder também com a identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos.

<Como **exemplo**, parâmetros escalares podem ser utilizados para representar os níveis de probabilidade e impacto que, após a multiplicação, resultarão nos níveis de risco, que direcionarão as ações relacionadas aos riscos durante as fases de contratação (planejamento, seleção de fornecedor e gestão do contrato).

|  |  |
| --- | --- |
| **Classificação** | **Valor** |
| Baixo | 5 |
| Médio | 10 |
| Alto | 15 |

Tabela 1: Escala de classificação de probabilidade e impacto.

A tabela a seguir apresenta a Matriz Probabilidade x Impacto, instrumento de apoio para a definição dos critérios de classificação do nível de risco.



Exemplo de diretrizes de tratamento de riscos:

*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, logo admite-se a aceitação ou adoção das medidas preventivas. Se estiver na região amarela, entende-se como médio; e se estiver na região vermelha, entende-se como nível de risco alto. Nos casos de riscos classificados como médio e alto, deve-se adotar obrigatoriamente as medidas preventivas previstas.*

*O gerenciamento de riscos deve ser realizado em harmonia com a Política de Gestão de Riscos do órgão .*

**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 | <Risco 1> |  |  |  |  |
| 2 | <Risco 2> |  |  |  |  |
| … | <Risco N> |  |  |  |  |

*Legenda: P – Probabilidade; I – Impacto.*

*1 A qual natureza o risco está associado: fases do Processo da Contratação.*

*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).*

*<Lembrete: As probabilidades e Impactos são inicialmente definidos no item 3 – Avaliação e Tratamento dos Riscos Identificados, e transferidos para a tabela acima para o cálculo dos níveis de risco>.*

<A seguir encontra-se um **exemplo** de relação de riscos, não exaustiva, de uma contratação de serviços de desenvolvimento e manutenção de software>.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Id** | **Risco** | **Relacionado ao(à):** | **P** | **I** | **Nível de Risco (P x I)** |
| R01 | Alteração do escopo dos serviços a serem contratados. | Planejamento da Contratação | 5 | 10 | 50 |
| R02 | Não elaboração do Roteiro Próprio de Métricas de Software. | Planejamento da Contratação | 10 | 10 | 100 |
| R03 | Falta de clareza pelo requisitante quanto às demandas a serem desenvolvidas e manutenidas. | Planejamento da Contratação | 10 | 15 | 150 |
| R04 | Atraso no processo administrativo de contratação. | Planejamento da Contratação | 10 | 10 | 100 |
| R05 | Ausência do Processo de Desenvolvimento de Software. | Planejamento da Contratação | 5 | 10 | 50 |
| R06 | Ausência dos *templates* dos documentos do Processo de Desenvolvimento de Software. | Planejamento da Contratação | 10 | 5 | 50 |
| R07 | Prazo insuficiente para a adequada realização do planejamento da contratação | Planejamento da Contratação | 10 | 15 | 150 |
| R08 | Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações. | Seleção do Fornecedor | 15 | 10 | 150 |
| R09 | Valores licitados superiores aos estimados para a contratação dos serviços. | Seleção do Fornecedor | 5 | 15 | 75 |
| R10 | Contratação de fornecedor com baixa qualificação técnica. | Seleção do Fornecedor | 5 | 15 | 75 |
| R11 | Falta de ferramenta própria para gestão de demandas de Fábrica de Software. | Gestão Contratual | 15 | 15 | 225 |
| R12 | Falta de dotação orçamentária para execução do contrato. | Gestão Contratual | 10 | 10 | 100 |
| R13 | Baixa qualificação técnica dos profissionais da empresa | Gestão Contratual e | 10 | 10 | 100 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | para execução do contrato. | Solução Tecnológica |  |  |  |
| R14 | Indisponibilidade de sistemas por erro no desenvolvimento ou falha na aplicação. | Gestão Contratual e Solução Tecnológica | 10 | 15 | 150 |
| R15 | Vazamento de dados e informações pelos funcionários da contratada. | Gestão Contratual | 10 | 15 | 150 |
| R16 | Ausência de ferramentas para controle do ciclo de desenvolvimento e manutenção de software (ferramenta de testes, repositório com versionamento, ferramenta de integração contínua, ferramenta de análise de qualidade de código). | Gestão Contratual | 5 | 15 | 75 |
| R17 | Expedição de demandas (solicitações de execução do objeto) além da capacidade de controle e de fiscalização. | Gestão Contratual | 15 | 15 | 225 |
| R18 | Qualificação técnica e operacional insuficiente dos Fiscais Técnicos do contrato. | Gestão Contratual | 5 | 15 | 75 |
| R19 | Descumprimento dos níveis de serviço previstos no Planejamento da Contratação. | Gestão Contratual | 5 | 15 | 75 |

**3 – AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS**

<Riscos do processo de contratação (planejamento, seleção de fornecedores e gestão do contrato), ou qualquer outro risco relevante relacionado à solução >.

<Para o tratamento de riscos, as seguintes opções podem ser selecionadas: evitar, reduzir ou mitigar, transferir ou compartilhar, e aceitar ou tolerar o risco>.

<A seguir são apresentados alguns riscos meramente exemplificativos>.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Risco** | **Risco:** | | Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações. | |
| **08** | **Probabilidade:** | | Alta | |
| **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. | |
| **Tratamento:** | | Mitigar. | |
| **Id** | **Ação Preventiva** | | **Responsável** |
| 1 | Elaboração do planejamento da contratação consultando soluções similares em outros órgãos. | | Equipe de Planejamento |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | da Contratação |
| 2 | Definição dos critérios de seleção de fornecedores com respaldo na jurisprudência dos órgãos de controle. | Equipe de Planejamento  da Contratação |
| 3 | Verificação do teor de impugnações e recursos em contrações similares. | Equipe de Planejamento  da Contratação |
| 4 | 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. | XXXXX |
| 2 | Mitigação e eliminação das causas que obstruem o processo licitatório. | XXXXX |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Risco 17** | **Risco:** | | Expedição de demandas (solicitações de execução do objeto) além da capacidade de controle e de fiscalização. | |
| **Probabilidade:** | | Alta | |
| **Impacto:** | | Alto | |
| **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 de desenvolvimento e manutenção de sistemas e portais. | |
| **Dano 4:** | | Execução de projetos de sistemas e portais (novos e manutenção) sem acompanhamento da área de TIC ou com acompanhamento por pessoal sem a qualificação adequada, acarretando má qualidade nos produtos entregues. | |
| **Dano 5:** | | Fragilidade do processo de gestão de requisitos. | |
| **Tratamento:** | | Mitigar. | |
| **Id** | **Ação Preventiva** | | **Responsável** |
| 1 | Providenciar capacitação em métricas de software para servidores | | Chefia da CGTI |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | do órgão/entidade que atuam como fiscais de contrato. |  |
|  | 2 | Priorizar as demandas de software a serem desenvolvidas. (Referência: Portaria STI/MP nº 20/2016, item 19.1 – O Comitê de Governança Digital é responsável pela validação e priorização de cada software a ser desenvolvido e deve deliberar e decidir sobre sua viabilidade e desenvolvimento antes de sua contratação ou antes que a demanda seja enviada à empresa contratada por meio  de OS). | Comitê de Governança Digital (CGD) |
| **Id** | **Ação de Contingência** | **Responsável** |
| 1 | Redução da emissão de Ordens de Serviço. | Comitê de Governança Digital e  CGTI |
|  | 2 | Implantação de controles internos, como a realização de estudo da capacidade de execução de demandas de fábrica de software pela área de TI, a fim de compatibilizar as demandas de serviços à fábrica de software com a força de trabalho disponível para gerenciar e validar adequadamente os serviços entregues. | Comitê de Governança Digital e Chefia da  CGTI |

<Inclusão de outros riscos e suas análises>.

**4 – ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCOS**

<Espaço para registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos, que poderá conter eventos relevantes relacionados ao gerenciamento de riscos, conforme exemplo abaixo>.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Data** | **Id. Risco** | **Id. Ação** | **Registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos** |
| DD/MM/AAAA | R17 | P2 | O Comitê de Governança Digital se reuniu em DD/MM/AAAA e deliberou quanto à lista dos sistemas prioritários a terem suas demandas executadas pela empresa de desenvolvimento de software. |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**5 – APROVAÇÃO E ASSINATURA**

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 e Gestor 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 XXX, de <dia> de <mês> de <ano> (ou outro instrumento equivalente de formalização)>.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Integrante** | **Integrante** | **Integrante** |
| **Requisitante** | **Técnico** | **Administrativo** |
| *<Nome>* | *<Nome>* | *<Nome>* |
| *<Cargo>* | *<Cargo>* | *<Cargo>* |
| *<Matrícula>* | *<Matrícula>* | *<Matrícula>* |

<Local>, <dia> de <mês> de <ano>

<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)>.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fiscal** | **Fiscal** | **Fiscal** |
| **Requisitante** | **Técnico** | **Administrativo** |
| *<Nome>* | *<Nome>* | *<Nome>* |
| *<Cargo>* | *<Cargo>* | *<Cargo>* |
| *<Matrícula>* | *<Matrícula>* | *<Matrícula>* |

**Gestor do Contrato**

*<Nome>*

*<Cargo>*

*<Matrícula>*

Local, *<dia>* de *<mês>* de *<ano>*.