



## Conselho Regional de Administração de São Paulo

Fiscalizar, valorizar e promover o exercício do  
profissional de Administração, contribuindo  
com o desenvolvimento do país.



Tecnologia  
Rua Estados Unidos,, 889, São Paulo/SP, CEP 01427-001  
Telefone: (11) 3087-3200 - [www.crasp.gov.br](http://www.crasp.gov.br)

Mapa nº 3968910/2026/CRA-SP

### MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS - ANEXO II

Processo Administrativo nº [476906.000765/2026-33](#)

#### OBJETO

Contratação de Solução Integrada de Segurança Cibernética e Serviços Especializados de Governança e Auditoria, visando a proteção dos ativos de informação e conformidade com a LGPD no âmbito do CRA-SP.

#### 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.

Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos e impacto 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:

- 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;
- 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;
- 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.

Confira, a seguir, os esclarecimentos adicionais sobre o conteúdo de cada item que compõem o quadro de riscos:

**a) Risco:** apontar o(s) risco(s) que possam afetar negativamente a execução da contratação.

Existem inúmeros riscos possíveis: órgãos e entidades, ao efetuarem o mapeamento dos riscos, deverão considerar, dentre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos, de acordo com as definições previstas na Instrução Normativa Conjunta MP-CGU nº 1, de 2016, em seu art.18:

- *Riscos operacionais:* eventos normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- *Riscos de imagem/reputação do órgão:* eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;
- *Riscos legais:* eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade;
- *Riscos financeiros/orçamentários:* eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades.

Devem, portanto, ser identificados e relacionados os eventos de riscos inerentes à própria atividade da organização, em seus diversos níveis, bem como riscos provenientes do ambiente externo da organização.

**b) Probabilidade:** Probabilidade denota a chance do risco ocorrer. Pode ser baixa, média ou alta, conforme segue:

- *Peso 3: Alta - o evento provavelmente ocorrerá na maioria das circunstâncias.*
- *Peso 2: Média - o evento deve ocorrer em algum momento.*
- *Peso 1: Baixa - o evento pode ocorrer em algum momento.*

Deve-se avaliar o caso concreto para estabelecer o peso.

**c) Impacto:** representa o efeito da consequência. Para determinar o nível de impacto, expresso quantitativamente, deve-se considerar o seguinte:

- *Peso 3: Alto - geram danos que comprometem a essência do processo/serviço a que a contratação se refere, impedindo-o de seguir seu curso. Esse impacto compromete acentuadamente as ações de gestão e os objetivos estratégicos podem ser fortemente comprometidos;*
- *Peso 2: Médio - geram danos que comprometem parcialmente o processo/serviço a que a contratação se refere, atrasando-o ou interferindo em sua qualidade. O impacto é significativo no alcance das ações de gestão;*
- *Peso 1: Baixo – geram danos que não comprometem ou comprometem muito pouco o andamento dos processos/serviço a que a contratação se refere.*

**d) Causa(s) do Risco:** a causa, ou a fonte do risco, é aquele elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial para dar origem ao risco. Para cada risco devem ser registradas a(s) sua(s) provável(eis) causa(s). Ressalta-se que um único risco pode ter uma ou várias causas.

**e) Consequência do Risco:** Representa o resultado do risco. Uma consequência pode ser certa ou incerta e pode ter efeitos positivos ou negativos, diretos ou indiretos. As consequências podem ser expressas qualitativa ou quantitativamente. Qualquer consequência pode escalar por meio de efeitos cascata e cumulativos.

**f) Ação Preventiva:** Indicar quais ações serão tomadas para neutralizar ou minimizar a probabilidade de

ocorrência do risco.

**g) Ação de Contingência:** Indicar quais ações serão promovidas caso as ações preventivas não consigam evitar a ocorrência do risco e ele se efetive.

**h) Fases:** Os riscos identificados no projeto devem ser registrados, avaliados e tratados, sendo organizados de acordo com cada fase:

- 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;
- 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;
- 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.

**i) Nível de risco:**

Impacto	15	Alto			
	10	Médio			
	5	Baixo			
			Baixo	Médio	Alto
			5	10	15
Probabilidade					

Legenda dos níveis de risco:

	Baixo
	Médio
	Alto

Se, por exemplo, o risco for avaliado com baixa probabilidade (5) e baixo impacto (5), seu nível de risco se situará em um quadrante da cor verde, portanto, apresentará nível de risco baixo. Por sua vez, um risco avaliado com média probabilidade (10) e alto impacto (15), seu nível de risco se situará em um quadrante da cor vermelha, portanto, apresentará 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:

RISCO	DESCRIÇÃO	FASE	P	I	Nível do Risco
1	Elaboração dos documentos da fase de planejamento da contratação de forma inadequada, incompleta ou imprecisa.	Planejamento da Contratação	10	15	Alto
2	A contratação não atende a uma necessidade real do Conselho, resultando em desperdício de recursos.	Planejamento da Contratação	10	15	Alto

3	Utilização de modelos de documentos da etapa de planejamento de outros órgãos que não atende a realidade do CRA-SP.	Planejamento da Contratação	10	15	Alto
4	Direcionamento da licitação a uma determinada solução. Análise de mercado inadequada; utilização de somente uma solução do mercado como base para a definição de requisitos.	Planejamento da Contratação	10	15	Alto
5	Ausência de recursos orçamentários ou financeiros.	Planejamento da Contratação	5	15	Médio
6	Baixa qualificação técnica dos profissionais da empresa para execução do contrato.	Seleção do Fornecedor	5	10	Baixo
7	Atraso na entrega dos bens ou serviços	Gestão Contratual	10	15	Alto
8	Inadimplência fiscal e tributária pela contratada	Gestão Contratual	10	10	Médio

*Legenda: P – Probabilidade; I – Impacto. qual natureza o risco está associado: fases do Planejamento da Contratação, Seleção dos fornecedores ou Gestão Contratual*

*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. RISCOS DOS PROCESSOS

#### 3.1. FASE: PLANEJAMENTO

<b>Risco 01:</b>	Elaboração dos documentos da fase de planejamento da contratação de forma inadequada, incompleta ou imprecisa.	
<b>Probabilidade:</b>	(baixa / média / alta): média	
<b>Impacto:</b>	(baixa / média / alta): alta	
<b>Causa do Risco</b>		
Falhas na formalização da demanda e na descrição.		
<b>Consequência(s) do Risco</b>		
<b>1</b>	Contratação de uma solução que não atende a necessidade real do órgão, com consequente desfalque na prestação dos serviços e desperdício de recursos públicos.	
<b>2</b>	Contratação de uma solução que poderia ter sido evitada ou ter sido executada em melhores condições (melhores definições de requisitos).	
	<b>Ações Preventivas</b>	<b>Responsável</b>

1	Área requisitante deve ser a autora do Documento para Formalização da Demanda.	Equipe de Planejamento da Contratação.
2	Deve haver estudo de mercado e análise de contratações similares de outros órgãos públicos.	Equipe de Planejamento da Contratação.
3	Otimização e capacitação dos grupos de trabalhos existentes no Conselho.	Equipe de Planejamento da Contratação.
<b>Ações de Contingência</b>		<b>Responsável</b>
1	Elaboração dos documentos da fase de planejamento da contratação com antecedência, para que sejam feitos os estudos e levantamentos necessários.	Equipe de Planejamento da Contratação.

<b>Risco 02:</b>	A contratação não atende a uma necessidade real do Conselho, resultando em desperdício de recursos.		
<b>Probabilidade:</b>	(baixa / média / alta): média		
<b>Impacto:</b>	(baixa / média / alta): alta		
<b>Causa do Risco</b>			
Executar o processo de planejamento de forma muito simplificada para contratações de maior risco (alto valor, alto impacto nas atividades da organização)			
<b>Consequência(s) do Risco</b>			
<b>1</b>	Contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da Administração que originou a contratação, ocasionando desperdício de recursos		
<b>2</b>	Estimativa do quantitativo de postos de trabalho superiores ou inferiores ao realmente demandado		
	<b>Ações Preventivas</b>	<b>Responsável</b>	
<b>1</b>	Área requisitante deve ser a responsável pela elaboração dos documentos, uma vez que é ela quem detém o conhecimento sobre os serviços.	Equipe de Planejamento da Contratação.	
<b>2</b>	Em contratações de maior risco, executar as atividades de planejamento com antecedência e de forma mais completa, com o envolvimento de todas as áreas interessadas	Equipe de Planejamento da Contratação.	
<b>3</b>	Buscar e definir métodos e técnicas para estimar os quantitativos necessários	Equipe de Planejamento da Contratação.	
<b>4</b>	Pesquisar soluções encontradas em outros órgãos/entidades da Administração Pública Federal e documentar aplicação do método no processo de contratação	Equipe de Planejamento da Contratação.	

5	Armazenar os dados da execução contratual, de modo que a Equipe de Planejamento da Contratação que elaborar os artefatos da próxima licitação da mesma solução ou de solução similar conte com informações de contratos anteriores (séries históricas de contratos de serviços contínuos), o que pode facilitar a definição das quantidades e dos requisitos da nova contratação	Equipe de Planejamento da Contratação.
<b>Ações de Contingência</b>		<b>Responsável</b>
1	Refazer o planejamento da contratação se identificadas falhas em fase posterior	Equipe de Planejamento da Contratação.
2	Revisar das atividades previstas no Planejamento da Contratação para que as etapas sejam realizadas em tempo hábil	Equipe de Planejamento da Contratação.

<b>Risco 03:</b>	Utilização de modelos de documentos da etapa de planejamento de outros órgãos que não atende a realidade do CRA-SP.		
<b>Probabilidade:</b>	(baixa / média / alta): média		
<b>Impacto:</b>	(baixa / média / alta): alta		
<b>Causa do Risco</b>			
Aproveitamento de edital, termo de referência ou estudos preliminares de outra instituição não condizente com a necessidade do CRA-SP.			
<b>Consequência(s) do Risco</b>			
1	Ausência de critérios condizentes com a realidade do órgão demandante, gerando impactos na prestação dos serviços e na gestão e fiscalização do contrato, podendo gerar a descontinuidade da prestação dos serviços.		
2	Distorções na execução do objeto que possivelmente serão detectadas durante a execução/fiscalização contratual.		
	<b>Ações Preventivas</b>	<b>Responsável</b>	
1	Definir método para estimar as quantidades necessárias (se preciso, deve buscar métodos e técnicas para estimar as quantidades dos itens da solução em outros órgãos/entidades da Administração Pública Federal) e documentar aplicação do método no processo de contratação.	Equipe de Planejamento da Contratação.	
2	Fazer levantamento exaustivo da necessidade do Órgão, de modo a diminuir o risco de celebração de aditivos ou novas contratações.	Equipe de Planejamento da Contratação.	
3	Com base nos elementos dos estudos técnicos preliminares, avaliar todas as condições estabelecidas no edital e decidir se é possível cumpri-las e se são suficientes para que o Órgão tenha sua necessidade atendida.	Equipe de Planejamento da Contratação.	

	Ações de Contingência	Responsável
1	Armazenar os dados da execução contratual, de modo que a Equipe de Planejamento da Contratação que elaborar os artefatos da próxima licitação da mesma solução ou de solução similar conte com informações de contratos anteriores (séries históricas de contratos de serviços contínuos), o que pode facilitar a definição das quantidades e dos requisitos da nova contratação.	Equipe de Planejamento da Contratação.
2	Os demandantes, gestores e fiscais dos contratos devem revisar os documentos de planejamento da contratação antes de encaminhar ao Setor de Licitações, verificando se estão condizentes com a realidade do órgão	Equipe de Planejamento da Contratação.

<b>Risco 04:</b>	Direcionamento da licitação a uma determinada solução	
<b>Probabilidade:</b>	(baixa / média / alta): média	
<b>Impacto:</b>	(baixa / média / alta): alta	
<b>Causa do Risco</b>		
Análise de mercado inadequada; utilização de somente uma solução do mercado como base para a definição de requisitos		
<b>Consequência(s) do Risco</b>		
<b>1</b>	Direcionamento da licitação a uma determinada solução.	
	<b>Ações Preventivas</b>	<b>Responsável</b>
<b>1</b>	Executar o levantamento de soluções do mercado junto a diferentes fontes possíveis, efetuando levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consulta a sítios na internet, visita a feiras, consulta a publicações especializadas e pesquisa junto a potenciais fornecedores.	Equipe de Planejamento da Contratação.
	<b>Ações de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
<b>1</b>	Revisar dos procedimentos de levantamento de soluções do mercado.	Equipe de Planejamento da Contratação.

<b>Risco 05:</b>	Ausência de recursos orçamentários ou financeiros
<b>Probabilidade:</b>	(baixa / média / alta): baixa
<b>Impacto:</b>	(baixa / média / alta): alta
<b>Causa do Risco</b>	

Ausência de recursos orçamentários ou financeiros		
<b>Consequência(s) do Risco</b>		
<b>1</b>	Impossibilidade e/ou atraso na contratação do serviço	
	<b>Ações Preventivas</b>	<b>Responsável</b>
<b>1</b>	Reservar dotação orçamentária adequada	Equipe de Planejamento da Contratação.
	<b>Ações de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
<b>1</b>	Realizar Planejamento orçamentário a fim de realizar a aquisição da solução pretendida	Unidade Requisitante

### 3.2. FASE: SELEÇÃO DOS FORNECEDORES

<b>Risco 06:</b>	Baixa qualificação técnica dos profissionais da empresa para execução do contrato.	
<b>Probabilidade:</b>	(baixa / média / alta): baixa	
<b>Impacto:</b>	(baixa / média / alta): média	
<b>Causa do Risco</b>		
Baixa qualificação técnica dos profissionais da empresa para execução do contrato.		
<b>Consequência(s) do Risco</b>		
1	Atraso nas entregas; Baixa qualidade técnica do produto/serviço; Não atendimento do produto/serviço às necessidades técnicas e de negócio.	
	<b>Ações Preventivas</b>	<b>Responsável</b>
1	Previsão de exigência de experiência profissional.	Equipe de Planejamento da Contratação.
	<b>Ações de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1	Aplicação das penalidades previstas no Termo de Referência	Equipe de Licitação
2	Solicitação de substituição dos profissionais.	Equipe de Licitação

### 3.3. FASE: GESTÃO CONTRATUAL

<b>Risco 07:</b>	Atraso na entrega dos bens ou serviços
------------------	--



<b>Probabilidade:</b>	(baixa / média / alta): média	
<b>Impacto:</b>	(baixa / média / alta): alta	
<b>Causa do Risco</b>		
Atraso na entrega dos bens ou serviços		
<b>Consequência(s) do Risco</b>		
1	Atraso na resolução da demanda; possíveis problemas com terceiros; imposição judicial para fornecimento.	
	<b>Ações Preventivas</b>	<b>Responsável</b>
1	Deixar claro no contrato as sanções por conta de atraso na entrega.	Equipe de Planejamento da Contratação.
2	Entrar em contato com a contratada para reforçar e confirmar o prazo de entrega.	Fiscal do Contrato
	<b>Ações de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1	Acionar a Área Administrativa para tomar as devidas providências	Fiscal do Contrato
2	Informar à Área Requisitante do ocorrido.	Fiscal do Contrato

<b>Risco 08:</b>	Inadimplência fiscal e tributária pela contratada		
<b>Probabilidade:</b>	(baixa / média / alta): Média		
<b>Impacto:</b>	(baixa / média / alta): Média		
<b>Causa do Risco</b>			
Inadimplência fiscal e tributária pela contratada			
<b>Consequência(s) do Risco</b>			
1	Irregularidade da Contratada; Atraso nas entregas; Rescisão do contrato; Potencial criação de passivo trabalhista para a administração.		
	<b>Ações Preventivas</b>	<b>Responsável</b>	
1	Exigência da documentação de regularidade fiscal da Contratada.	Equipe de Planejamento da Contratação.	
2	Exigir Garantia Contratual de forma a utilizar valores retidos para adimplemento de eventual inobservância de obrigações trabalhistas, fiscais e previdenciárias de qualquer natureza.	Equipe de Planejamento da Contratação.	
3	Fiscalizar preventivamente e ostensivamente o cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias.	Fiscais do contrato	

	<b>Ações de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
<b>1</b>	Suspensão do pagamento até a regularização fiscal.	Financeiro
<b>2</b>	Retenção de valores devidos à contratada e pagamento direto - para cumprimento de eventuais obrigações trabalhistas, fiscais e previdenciárias não satisfeitas.	Fiscais do contrato
<b>3</b>	Abertura de processo sancionatório.	Fiscais do contrato

#### 4 – MATRIZ DE RISCOS

		<b>ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADE</b>		
<b>Nº</b>	<b>RISCO</b>	<b>CONTRATANTE</b>	<b>CONTRATADA</b>	<b>COMPARTILHADO</b>
1	Elaboração dos documentos da fase de planejamento da contratação de forma inadequada, incompleta ou imprecisa.	X		
2	A contratação não atende a uma necessidade real do Conselho, resultando em desperdício de recursos.	X		
3	Utilização de modelos de documentos da etapa de planejamento de outros órgãos que não atende a realidade do CRA-SP.	X		
4	Direcionamento da licitação a uma determinada solução; Análise de mercado inadequada; utilização de somente uma solução do mercado como base para a definição de requisitos.	X		
5	Ausência de recursos orçamentários ou financeiros.	X		

		ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADE		
6	Baixa qualificação técnica dos profissionais da empresa para execução do contrato.		X	
7	Atraso na entrega dos bens ou serviços		X	
8	Inadimplência fiscal e tributária pela contratada		X	

## 5 – ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCOS

Data	Id. Risco	Id. Ação	Registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos
09/04/2026	R1	P1	A equipe de planejamento da contratação elaborou o documento Mapa de Risco em 24 de fevereiro de 2026.

## 6 – 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.

Eduardo S. Borghi Kondo  
Assessor de Tecnologia

Ivan Cesar Machado Narciso  
Coordenador de Infraestrutura



Documento assinado eletronicamente por **Eduardo Sadayoshi Borghi Kondo**, **Gerente de Tecnologia**, em 09/04/2026, às 16:24, conforme horário oficial de Brasília.

---



Documento assinado eletronicamente por **Ivan Cesar Machado Narcizo**, **Assistente**, em 09/04/2026, às 16:26, conforme horário oficial de Brasília.

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [sei.cfa.org.br/conferir](http://sei.cfa.org.br/conferir), informando o código verificador **3968910** e o código CRC **7C30CBE3**.

---

**Referência:** Caso responda este E-mail, indicar expressamente o Processo nº 476906.000765/2026-33

SEI nº 3968910