



**PDTIC 2022-2026**  
**PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA  
DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

# **1. Elaboração do PDTIC**

## **1.3. Planejamento**

### **1.3.7. Planejar o gerenciamento de riscos**

<b>Histórico de Versões</b>			
<b>Data</b>	<b>Versão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor</b>
30/12/2022	0.1	Criação do artefato	Equipe de Elaboração do PDTIC - EqEPDTIC
DD/MM/2022	1.0	Aprovação do artefato	Comitê de Governança Digital - CGD

## Sumário

Introdução .....	4
1. Orientações do Guia de PDTIC do SISP.....	5
2. Processo de Gestão de Riscos .....	6
2.1. Contexto dos riscos .....	6
2.2. Identificação dos riscos .....	6
2.3. Avaliação dos riscos.....	7
2.4. Tratamento dos riscos.....	7
2.5. Monitoramento dos riscos .....	7
3. Mapa de Classificação dos Riscos.....	8
4. Plano de Gestão de Riscos .....	10
Conclusão.....	12
Referências.....	13

## Introdução

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC é o instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Baseado nas orientações dispostas no Guia de PDTIC do SISP, versão 2.0, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP, do ano de 2016, este documento contém as informações sobre a atividade 1.3.7. Planejar o gerenciamento de riscos, do subprocesso 1.3. Planejamento, correspondente ao processo 1. Elaboração do PDTIC, definidas pela Equipe de Elaboração do PDTIC – EqEPDTIC.

## 1. Orientações do Guia de PDTIC do SISP

A Figura 1.1 exibe o resumo das orientações acerca da atividade 1.3.7. Planejar o gerenciamento de riscos, conforme disposto na página 66, do Guia de PDTIC do SISP, versão 2.0 (BRASIL, 2016).

**Figura 1.1** – Resumo das orientações SISP para a atividade 1.3.7.

3.7 Planejar o gerenciamento de riscos	
<b>3.7. Planejar o gerenciamento de riscos</b>	<b>Objetivo:</b> Identificar os riscos associados às ações planejadas, realizar a análise e planejar respostas.
	<b>Responsável:</b> Equipe de Elaboração do PDTIC.
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de Princípios e Diretrizes;</li> <li>- Plano de Metas e Ações;</li> <li>- Plano de Gestão de Pessoas;</li> <li>- Plano Orçamentário do PDTIC;</li> <li>- Análise de Premissas;</li> <li>- Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT).</li> </ul>	
<b>Descrição das Tarefas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar e registrar os possíveis riscos que podem afetar a execução das metas e das ações planejadas.</li> <li>- Analisar os riscos identificados, avaliando-os com relação a probabilidade de ocorrência e o impacto no PDTIC;</li> <li>- Planejar as ações que possam ampliar as oportunidades e reduzir as ameaças que comprometam as metas e ações planejadas;</li> <li>- Identificar os possíveis eventos que transformam um risco em um problema (gatilho);</li> <li>- Planejar as ações formais a serem tomadas em caso de ocorrência dos riscos (resposta ao risco);</li> <li>- Definir os responsáveis pelo tratamento do risco.</li> </ul>	
<b>Observações:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante a análise de riscos, pode-se concluir que algumas metas e ações devam ser excluídas em virtude de existirem riscos que estão além do aceitável e que não possam ser adequadamente tratados;</li> <li>- Se o universo dos riscos for extenso, a instituição pode optar por tratar somente os riscos com maior probabilidade de ocorrência e de maior impacto, ou que os riscos de origem externa, por exemplo, não serão monitorados e controlados;</li> <li>- Avaliar a pertinência de submeter o Plano para avaliação prévia do Comitê de TIC ou posteriormente quando da aprovação da Minuta do PDTIC.</li> </ul>	
<b>Saídas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Gestão de Riscos – Guia “Planejamento” (compõe a minuta do PDTIC).</li> </ul>	
<b>Referências:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP – MGP-SISP (MP/STI).</li> <li>- Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores (MP/SEGEP);</li> <li>- Guia de referência para segurança das Infraestruturas críticas da informação (PR/GSI);</li> <li>- Norma Complementar nº 04/IN01/DSIC/GSI/PR: Gestão de riscos de segurança da informação e comunicações – GRSIC;</li> <li>- ABNT NBR ISO 31.000:2009: Gestão de riscos – princípios e diretrizes.</li> </ul>	
<b>Materiais auxiliares:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de Plano de Gestão de Riscos (vide seção Anexos).</li> </ul>	



Fonte: BRASIL (2016).

Como resultado desta atividade, é identificada a seguinte saída:

- **Plano de Gestão de Riscos.**

## 2. Processo de Gestão de Riscos

A identificação dos riscos associados às ações planejadas, a análise dos riscos identificados e o planejamento das respostas a serem tomadas em caso de ocorrência dos riscos, devem ser informados no Plano de Gestão de Riscos.

Para o processo de gestão de riscos associados às ações e metas planejadas para o PDTIC 2022-2026, foram utilizadas as seguintes etapas:

- contexto dos riscos;
- identificação dos riscos;
- análise dos riscos;
- avaliação dos riscos;
- tratamento dos riscos;
- monitoramento.

### 2.1. Contexto dos riscos

A etapa de estabelecimento do contexto consistiu na compreensão da origem, do tipo e da natureza dos riscos associados a cada ação e meta do PDTIC 2022-2026.

Quanto à origem do risco, foram considerados os ambientes: externo e interno, no qual o objeto de gestão de riscos se encontra inserido.

Quanto aos tipos do risco, para os de ambiente externo e interno, foram divididos em: financeiro, ambiental, social, tecnológico e conformidade.

Quanto à natureza dos riscos, foram considerados os cenários: estratégico, operacional e financeiro.

### 2.2. Identificação dos riscos

A etapa de identificação dos riscos consistiu nas definições claras do ID e da descrição dos riscos associados a cada ação e meta do PDTIC 2022-2026.

Foram identificados 20 (vinte) riscos associados às ações e metas estabelecidas para o PDTIC:

- R01: Crises econômicas ou falta de orçamento;
- R02: Novas demandas não planejadas no PDTIC;
- R03: Dependência de informações e dados de fora do órgão;
- R04: Ataque à Segurança da Informação institucional;
- R05: Mudança de legislação;
- R06: Greve de Pessoal de TIC;
- R07: Capacitação inadequada;
- R08: Falha em sistema institucional;
- R09: Indisponibilidade de recursos tecnológicos;
- R10: Comprometimento do funcionamento de sistemas;
- R11: Falta de visão clara do produto;
- R12: Falta de apoio da alta administração;
- R13: Quantitativo inadequado de pessoal de TIC para a execução das ações;
- R14: Requisitos em mudança constante;
- R15: Planejamento inadequado;
- R16: Prazos mal estabelecidos;
- R17: Falhas ou atrasos na etapa de planejamento da contratação;
- R18: Falhas na especificação e/ou na implementação;
- R19: Não atendimento dos requisitos mínimos;
- R20: Descumprimento da priorização aprovada no PDTIC.



### 2.3. Avaliação dos riscos

A etapa de avaliação dos riscos consistiu: na determinação do nível de impacto, na avaliação da probabilidade de ocorrência e na definição do nível dos riscos associados a cada ação e meta do PDTIC 2022-2026.

O modelo de Matriz de Criticidade (Probabilidade x Impacto) considerada na avaliação dos riscos, com a classificação do resultado da probabilidade pelo impacto separada por quatro níveis: cor verde – criticidades que possuem fator baixo de ocorrência; cor amarelo – criticidades que possuem fator médio de ocorrência; cor laranja – criticidades que possuem fator alto de ocorrência e cor vermelho – criticidades que possuem fator extremo de ocorrência, está disposto na Tabela 2.1.

**Tabela 2.1** – Modelo de Matriz de Criticidade (Probabilidade x Impacto) considerado.

Probabilidade	Probabilidade x Impacto				
<i>Praticamente certo - 5</i>	5	10	15	20	25
<i>Provável - 4</i>	4	8	12	16	20
<i>Possível - 3</i>	3	6	9	12	15
<i>Raro - 2</i>	2	4	6	8	10
<i>Improvável - 1</i>	1	2	3	4	5
Impacto	<i>Mínimo - 1</i>	<i>Pequeno - 2</i>	<i>Moderado - 3</i>	<i>Significativo - 4</i>	<i>Catastrófico - 5</i>

Fonte: Própria (2022).

### 2.4. Tratamento dos riscos

A etapa de tratamento dos riscos consistiu nas definições das medidas de resposta ao risco: evitar, mitigar, transferir e aceitar os riscos associados a cada ação e meta do PDTIC 2022-2026.

Mitigar o risco consiste em desenvolver e implementar medidas para evitar que o risco se concretize ou para atenuar o impacto e as consequências, caso ocorra. Evitar o risco consiste em descontinuar a atividade e interromper o processo de trabalho. Transferir o risco consiste em compartilhá-lo com terceiros. Aceitar o risco consiste em apenas monitorá-lo ao longo do tempo.

### 2.5. Monitoramento dos riscos

A etapa de monitoramento dos riscos consistiu nas definições das áreas responsáveis pela gestão dos riscos associados a cada ação e meta do PDTIC 2022-2026.

### 3. Mapa de Classificação dos Riscos

Após realizar as etapas do processo de Gestão dos Riscos, obteve-se a representação gráfica dos fatores que classificam os riscos associados às ações e metas do PDTIC 2022-2026. A Tabela 3.1 contém o Mapa de Classificação dos Riscos considerado.

**Tabela 3.1 – Mapa de Classificação dos Riscos.**

Contexto do Risco			Natureza do Risco			Análise do Risco			Tratamento do Risco		Monitoramento do Risco
Origem	Tipo	ID	Estratégico	Operacional	Financeiro	Probabilidade	Impacto	Criticidade	Tipo	Descrição	Área Responsável
Externo	Financeiro	R01	---	---	Crises econômicas ou falta de orçamento	4 (Provável)	5 (Catastrófico)	20 (Extremo)	Transferir	Solicitar aumento dos recursos financeiros de TIC à Área de Orçamento institucional, via Comitê de Governança Digital - CGD	DTI, CGD e COOR
	Ambiental	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
	Social	R02	---	Novas demandas não planejadas no PDTIC	---	3 (Possível)	3 (Moderado)	9 (Alto)	Transferir	Submeter aprovação da demanda e reavaliar priorização dos projetos em execução, via CGD	DTI e CGD
	Tecnológico	R03	---	Dependência de informações e dados de fora do órgão	---	2 (Raro)	3 (Moderado)	6 (Médio)	Mitigar	Submeter consulta por meio dos canais oficiais de acesso à informação e comunicar à alta gestão a necessidade de interlocução entre os órgãos	DTI e REITORIA
		R04	---	Ataque à Segurança da Informação institucional	---	4 (Provável)	4 (Significativo)	16 (Extremo)	Mitigar	Realizar ações baseadas na Política de Segurança da Informação e Comunicação – PoSIC institucional	DTI e CGSIC
Conformidade	R05	Mudança de legislação	---	---	---	2 (Raro)	4 (Significativo)	8 (Alto)	Aceitar	Revisar estratégia institucional e readequar PDTIC, no que couber, via CGD	DTI e CGD
Interno	Financeiro	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
	Ambiental	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
	Social	R06	---	Greve do pessoal de TIC	---	3 (Possível)	5 (Catastrófico)	15 (Extremo)	Mitigar	Reprogramar as entregas restantes de acordo com a capacidade de entrega atual, via CGD	DTI e CGD
	Tecnológico	R07	---	Capacitação inadequada	---	3 (Possível)	4 (Significativo)	12 (Alto)	Mitigar	Identificar lacunas de capacitação e solicitar treinamentos à área de desenvolvimento pessoal institucional	DTI e DDP
		R08	---	Falha em sistema institucional	---	3 (Possível)	3 (Moderado)	9 (Alto)	Mitigar	Realizar ações do plano de continuidade correspondente e buscar solução para corrigir a falha	DTI
		R09	---	Indisponibilidade de recursos tecnológicos	---	3 (Possível)	5 (Catastrófico)	15 (Extremo)	Transferir	Solicitar priorização das contratações de solução de TIC, via CGD	DTI e CGD
Conformidade	R10	Comprometimento do funcionamento de sistemas	---	---	3 (Possível)	4 (Significativo)	12 (Alto)	Evitar	Realizar ações baseadas na política de gerenciamento de mudanças correspondente	DTI	
Conformidade	R11	Falta de visão clara do produto	---	---	3 (Possível)	5 (Catastrófico)	15 (Extremo)	Evitar	Aprimorar o escopo do produto desejado	DTI	



		<b>R12</b>	Falta de apoio da alta administração	---	---	2 (Raro)	5 (Catastrófico)	<b>10</b> (Médio)	Evitar	Realizar conscientização sobre a importância da Governança de TIC e a Gestão de TIC institucionais	DTI, CGD e REITORIA
		<b>R13</b>	---	Quantitativo inadequado de pessoal de TIC para a execução das ações	---	5 (Praticamente certo)	5 (Catastrófico)	<b>25</b> (Extremo)	Transferir	Solicitar aumento do quadro de servidores à área de Gestão de Pessoas institucional, via CGD	DTI, CGD e SGP
		<b>R14</b>	Requisitos em mudança constante	---	---	4 (Provável)	4 (Significativo)	<b>16</b> (Extremo)	Mitigar	Realizar ações baseadas na política de gerenciamento de mudanças correspondente	DTI
		<b>R15</b>	Planejamento inadequado	---	---	2 (Raro)	4 (Significativo)	<b>8</b> (Alto)	Mitigar	Revisar planejamento correspondente	DTI
		<b>R16</b>	Prazos mal estabelecidos	---	---	3 (Possível)	4 (Significativo)	<b>12</b> (Alto)	Mitigar	Adequar os prazos das entregas afetadas, via CGD	DTI e CGD
		<b>R17</b>	---	Falhas ou atrasos na etapa de planejamento da contratação	---	5 (Praticamente certo)	4 (Significativo)	<b>20</b> (Extremo)	Transferir	Comunicar à área de Licitação e ao CGD para providências cabíveis	DTI, CLCP e CGD
		<b>R18</b>	---	Falhas na especificação e/ou na implementação	---	3 (Possível)	5 (Catastrófico)	<b>15</b> (Extremo)	Mitigar	Realizar reuniões de alinhamento das ações entre a equipe técnica e a área requisitante	DTI e Área Requisitante
		<b>R19</b>	Não atendimento dos requisitos mínimos	---	---	2 (Raro)	3 (Moderado)	<b>6</b> (Médio)	Mitigar	Identificar requisitos não atendidos e solicitar correção, quando viável	DTI
		<b>R20</b>	Descumprimento da priorização aprovada no PDTIC	---	---	2 (Raro)	3 (Moderado)	<b>6</b> (Médio)	Transferir	Criar comissão de acompanhamento do PDTIC e gerar relatórios frequentes ao CGD	CGD

Fonte: Própria (2022).

#### 4. Plano de Gestão de Riscos

Definido o Mapa de Classificação dos Riscos, obteve-se a vinculação dos objetivos estratégicos de TIC com os riscos identificados, com os níveis de criticidade ao risco e os devidos tratamentos e respostas aos riscos, planejados para o PDTIC 2022-2026. A Tabela 4.1 contém o Plano de Gestão de Riscos considerado.

**Tabela 4.1** – Plano de Gestão de Riscos.

Objetivo Estratégico		Risco																			
ID	Descrição	R 01	R 02	R 03	R 04	R 05	R 06	R 07	R 08	R 09	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17	R 18	R 19	R 20
OE01	Atender às necessidades de ensino, pesquisa e extensão relacionadas ao trabalho remoto no âmbito da Unilab	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OE02	Prover acesso, aos discentes, a equipamentos computacionais dedicados para o desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão	X	X			X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OE03	Fornecer conectividade sem fio à Internet para a comunidade acadêmica no âmbito da Unilab	X	X			X	X	X		X		X	X	X			X	X	X	X	X
OE04	Atender às necessidades administrativas relacionadas ao trabalho remoto no âmbito da Unilab		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OE05	Integrar os sistemas administrativos no âmbito da Unilab		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
OE06	Colaborar com o mapeamento da informação para subsidiar a Gestão da Informação no âmbito da Unilab		X	X		X	X	X		X		X	X	X		X	X			X	X
OE07	Disponibilizar a informação de forma transparente, fomentando meios de divulgação		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X
OE08	Manter a infraestrutura de TIC para o funcionamento das soluções TIC institucionais	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
OE09	Prover infraestrutura de TIC que possibilite a adoção da Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD no âmbito da Unilab	X	X		X	X	X	X		X		X	X	X		X	X	X	X	X	X
OE10	Prover infraestrutura de TIC que garanta a acessibilidade universal aos serviços prestados pela DTI no âmbito da Unilab	X	X			X	X	X		X		X	X	X		X	X	X	X	X	X
OE11	Prover infraestrutura de TIC para a implementação do Programa de Gestão no âmbito da Unilab	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
OE12	Prover infraestrutura de TIC para viabilizar o uso das informações institucionais em tomada de decisões no âmbito da Unilab	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
OE13	Manter conformidade com as normativas governamentais vigentes da área de TIC		X	X		X	X	X				X	X	X			X			X	X

OE14	Manter conformidade com as normativas institucionais vigentes da área de TIC		X			X	X	X				X	X	X			X			X	X
OE15	Promover a transformação digital alinhada aos objetivos governamentais no âmbito da Unilab	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
OE16	Apoiar a participação social nos serviços públicos prestados pela Unilab		X			X	X	X		X		X	X	X		X	X			X	X
OE17	Obter um percentual dos recursos financeiros da Unilab para a manutenção e ampliação das soluções TIC no âmbito da Unilab	X	X			X	X	X				X	X	X		X	X			X	X
OE18	Promover a elaboração, a atualização, a aprovação e a execução dos planos anuais definidos na Política de Gestão de Infraestrutura de TIC da Unilab		X			X	X	X				X	X	X		X			X	X	X
OE19	Dispor de política para a gestão e enfrentamento de desastres, visando a continuidade de negócio de TIC, no âmbito da Unilab		X			X	X	X				X	X	X		X				X	X
OE20	Apoiar o Comitê Gestor de Segurança da Informação - CGSI para a implementação das diretrizes de LGPD no âmbito da Unilab		X		X	X	X	X				X	X	X		X				X	X
OE21	Garantir a segurança da informação nas atividades remotas no âmbito da Unilab	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OE22	Implementar diretrizes internas, ambientais e de sustentabilidade, para recursos de TIC no âmbito da Unilab	X	X			X	X	X				X	X	X		X				X	X
OE23	Realizar o mapeamento dos processos de negócio no âmbito da DTI		X			X	X	X				X	X	X	X	X	X			X	X
OE24	Fomentar a implementação do Programa de Gestão no âmbito da DTI		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X

Fonte: Própria (2022).

## Conclusão

Orientando-se pelas disposições do Guia de PDTIC do SISP, versão 2.0, do MP, do ano de 2016, as informações da atividade 1.3.7. Planejar o gerenciamento de riscos, do subprocesso 1.3. Planejamento, correspondente ao processo 1. Elaboração do PDTIC, foram definidas pela EqEPDTIC.

Considerando-se os ambientes externo e interno, para o âmbito da Unilab, para o processo de Gestão de Riscos do PDTIC 2022-2026, foram identificados 20 (vinte) riscos. O Mapa de Classificação dos Riscos contém a análise e o tratamento para cada risco.

Associando-se os riscos identificados no processo de Gestão de Riscos aos objetivos estratégicos de TIC no âmbito da Unilab, elaborou-se o Plano de Gestão de Riscos para o PDTIC 2022-2026.

## Referências

BRASIL. (2016). Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Guia de PDTIC do SISP**. Brasília, DF: [s. n.]. 2016. Disponível em: <https://encurtador.com.br/fuFHO>. Acesso em: 01 ago. 2021.