



Enap




Gestão de Riscos em Projetos de Transformação Digital

Módulo

1

Introdução à Gestão de
Riscos em Projetos de
Transformação Digital





Conteudista:

Rafael Saraiva Timbó (conteudista, 2021);

Diretoria de Desenvolvimento Profissional.



Enap, 2021

Enap Escola Nacional de Administração Pública

SAIS - Área 2-A -70610-900 - Brasília, DF



Sumário

Apresentação e boas-vindas 4

Unidade 1: O que são os riscos e seu gerenciamento 5

1.1 Definição de riscos e as suas características 5

1.2 Conceitos fundamentais de Gerenciamento de riscos..... 9

Referências 12

Unidade 2: A Gestão de Riscos em Projetos de Transformação Digital 13

2.1. Processos de Gerenciamento de Riscos em Projetos de Transformação Digital 13

2.2 Gerenciamento de Riscos em Projetos de Transformação Digital no Contexto do Setor Público.. 16

Referências 19



Apresentação e boas-vindas

Olá, estudante, seja bem-vindo(a) ao curso de **Gestão de Riscos em Projetos de Transformação Digital**. Antes de iniciar seu estudo sobre o tema, assista ao vídeo de apresentação e, logo após, retome sua leitura!



O curso Gestão de Riscos em Projetos de Transformação Digital está organizado em três módulos e seu objetivo é oferecer-lhe conhecimentos para o gerenciamento de riscos em projetos de Transformação Digital como parte essencial da entrega de melhores produtos e serviços, com menores custos e gastos, atendendo às necessidades de negócio e potencializando a transformação digital nos Órgãos e entidades da APF.

No primeiro módulo serão apresentados os conceitos iniciais relacionados a riscos. No segundo, você conhecerá as fases do ciclo de gestão de riscos em projetos de transformações digital.

O último módulo contempla alguns casos de uso da Gestão de Riscos em Projetos de Transformação Digital que relacionarão os conceitos abordados durante o curso com a prática da Gestão de Riscos em Projetos de Transformação Digital.



MÓDULO

1

Introdução à Gestão de Riscos em Projetos de Transformação Digital

Neste módulo você conhecerá os conceitos relacionados aos riscos e como gerenciá-los quando se trata de projetos de Transformação Digital.

O módulo 1 está estruturado da seguinte forma:

- **Unidade 1: O que são os riscos e seu gerenciamento**
- **Unidade 2: A Gestão de Riscos em Projetos de Transformação Digital**

Unidade 1: O que são os riscos e seu gerenciamento

Objetivo de aprendizagem

Ao final desta unidade você será capaz de reconhecer a definição e as características do que será aqui compreendido como risco, além de conhecer os conceitos fundamentais sobre o gerenciamento de riscos.

1.1 Definição de riscos e as suas características

Para iniciar a discussão sobre os riscos, é interessante que você perceba como essa palavra é muito utilizada em diversas situações de seu cotidiano. O conceito de risco está associado a praticamente qualquer situação do mundo real.

Veja em sua rotina diária: é possível que, vez por outra, você acabe por utilizar o conceito de risco sempre para definir a possibilidade de que algo aconteça. Vale salientar que o risco pode ser um evento positivo ou negativo, mas sempre será um evento futuro.

Em sendo um evento futuro, é naturalmente que sejam buscados meios para evitá-lo, quando se trata de risco negativo, ou que seja facilitado seu acontecimento, quando se trata do risco de algum evento positivo acontecer.

Essa percepção genérica faz todo sentido quando se busca conhecer mais sobre a origem desta palavra.

Segundo Monteiro (1991, p. 10) a etimologia da palavra risco está associada aos termos latinos *risicu* e *riscu*, ligados por sua vez a *resicare*, que significa “cortar”. Nesse sentido, cortar seria como a ruptura de uma continuidade. Portanto, a etimologia da palavra indica que o risco será como uma ruptura ou obstrução não esperada para um processo em andamento.



Por isso a palavra risco pode ser utilizada em praticamente qualquer situação vivida por você.

Voltando-se ao mundo corporativo, os riscos têm importância ímpar, pois podem ser fatais para qualquer estratégia empresarial, ou ainda decisivos para o sucesso de seus projetos.

Falando-se de projetos, é importantíssimo citar a maior referência sobre o assunto, o *Project Management Institute*, conhecido por sua sigla PMI.

O PMI é um instituto internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos para compartilhamento de informações, estratégias, técnicas e demais assuntos relacionados a gestão de projetos.

Fundado em 1969 por cinco voluntários realizou seu primeiro evento em Atlanta (Estados Unidos) com a presença de cerca de 80 pessoas. O PMI se organizou ao longo dos tempos e ganhou mais participantes tendo hoje cerca de 650.000 associados ao redor do mundo. Sua organização permitiu a criação de capítulos regionais que congregam associados de uma mesma região. Hoje existem capítulos do PMI em 185 países.

Em 1984 o PMI criou sua certificação oficial conhecida como Project Management Professional, cuja sigla é PMP. Para obter a certificação, o profissional da área de gestão de projetos deve comprovar alguns requisitos como, por exemplo, horas de experiência em gestão de projetos, além de realizar o exame do PMP.

Outra importante contribuição do PMI foi a criação do guia *Project Management Body Of Knowledge*, também conhecido por sua sigla, PMBOK. O PMBOK é uma coletânea de boas práticas no gerenciamento de projetos. O guia traz diversas práticas, ferramentas e métodos para o gerenciamento de projetos. Como cada projeto tem sua particularidade, o guia não é um manual a ser seguido a letra para todos os projetos.

Com sua primeira edição lançada em 1996, o PMBOK veio, ao longo dos tempos, sendo atualizado e agregando mais informações importantes para o gerenciamento de projetos.

Atualmente o PMBOK está em sua sétima edição, mas até sua sexta edição o PMBOK subdividia o gerenciamento de projetos em cinco fases, conforme imagem a seguir:



A subdivisão do gerenciamento de projetos.

Fonte: PMBOK (2017).



Além das fases do projeto, o PMBOK lista dez áreas de conhecimento específicas para o gerenciamento de projetos. Veja, a seguir a listagem das dez áreas:

Gerenciamento da Integração

Garante a interoperabilidade entre todos os processos assegurando que todos os elementos do gerenciamento de projetos possam exercer sua função de forma coordenada.

Gerenciamento de Escopo

Grupo de processos que garante que seja elencado todo o trabalho necessário para execução do projeto.

Gerenciamento de Tempo

Uma das áreas mais importantes do gerenciamento de projetos, a gestão do tempo garante que o projeto será executado no prazo previsto.

Gerenciamento de Custos

Mais um dos processos mais importantes do gerenciamento de projetos, a gestão de custos tem o objetivo de garantir que o projeto seja concluído dentro do orçamento previsto.

Gerenciamento da Qualidade

Este grupo de processos visa garantir que o resultado do projeto esteja de acordo com os requisitos requeridos pelo cliente.

Gerenciamento de Recursos Humanos

Tem o objetivo de gerenciar de forma efetiva a utilização dos recursos humanos dentro dos projetos.

Gerenciamento das Comunicações

Área de importância ímpar, pois é responsável por garantir que as informações relevantes ao projeto serão disseminadas e obtidas de forma adequada.

Gerenciamento de Riscos

O gerenciamento de riscos provê as ferramentas necessárias para planejar, identificar, qualificar, quantificar, responder e monitorar os riscos do projeto.

Gerenciamento das Aquisições

Grupo de processos responsável por realizar e gerenciar a aquisição de bens e serviços necessários para a execução do projeto.

Gerenciamento das Partes Interessadas

Responsável por identificar, classificar, priorizar e desenvolver estratégias para quebrar as resistências e aumentar o engajamento das partes interessadas em um projeto.



Saiba mais:

Caso queira verificar uma visão global dos processos do PMBOK, clique [aqui](#) e assista ao vídeo a seguir, que mostrado com precisão a relação de todos os processos, bem como a importância dos processos relacionados a gestão dos riscos do projeto.



Dentre essas áreas específicas, o Gerenciamento de Riscos é uma das áreas que recebeu um capítulo específico no gerenciamento de projetos devido a sua importância.

Segundo o PMBOK:

“Risco é um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer tem um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto, como escopo, prazo, custo e qualidade” (PMI, 2017).

Ademais, quando o assunto é risco, outra fonte importante e amplamente reconhecida é a norma ISO 31000.

A ISO 31000 foi criada pela *International Organization for Standardization (ISO)*, tendo como objetivo estabelecer princípios e orientações genéricas sobre a gestão de riscos de qualquer organização de qualquer segmento independente de seu objetivo social e/ou tamanho.

A ISO 31000 agrega o conjunto de três normas, que são:

- 1 ISO 31000 – Informações básicas, princípios e diretrizes para a implementação da gestão de riscos;
- 2 ISO/IEC 31010 – Técnicas de avaliação e gestão de riscos; e
- 3 ISO Guia 73 – Vocabulário relacionado à gestão de riscos.

Apenas com estes dois exemplos de publicações internacionalmente conhecidas e amplamente utilizadas (o PMBOK e a ISO 31000), você já pode entender a importância de conhecer os riscos nas rotinas de trabalho de qualquer organização.

Além de conhecer os riscos, saber identificá-los como positivos ou negativos fará um grande diferencial no seu tratamento. Até porque, como você já viu, riscos são inerentes a qualquer atividade. Portanto, o melhor a fazer quando iniciar qualquer atividade é organizar-se para identificar os riscos e, posteriormente, tratar seus resultados.

Como Bill Gates (1999) já disse, “grandes vitórias demandam grandes riscos”. Ou seja: os riscos estão diretamente ligados ao tamanho do projeto. Obviamente, partindo-se do princípio de que cada projeto tem sua singularidade, a gestão de riscos é algo imprescindível para o sucesso de qualquer projeto.

Outro conceito importante que faz parte da gestão de projetos e tem relação direta com o gerenciamento dos riscos são os *stakeholders*.

O PMI (2017), traduz o termo *stakeholders* como “partes interessadas”, ou seja, os indivíduos, grupos ou organizações que podem afetar, ser afetados ou até mesmo sentirem-se afetados por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto.



Esses atores que fazem parte dos conceitos da gestão de projetos são importantes pois, em boa parte dos casos, costumam ter relação direta com os riscos em projetos.

Então, conheça agora mais sobre o gerenciamento de riscos em projetos e como esse gerenciamento é fundamental para o sucesso de projetos dos mais diversos tipos.

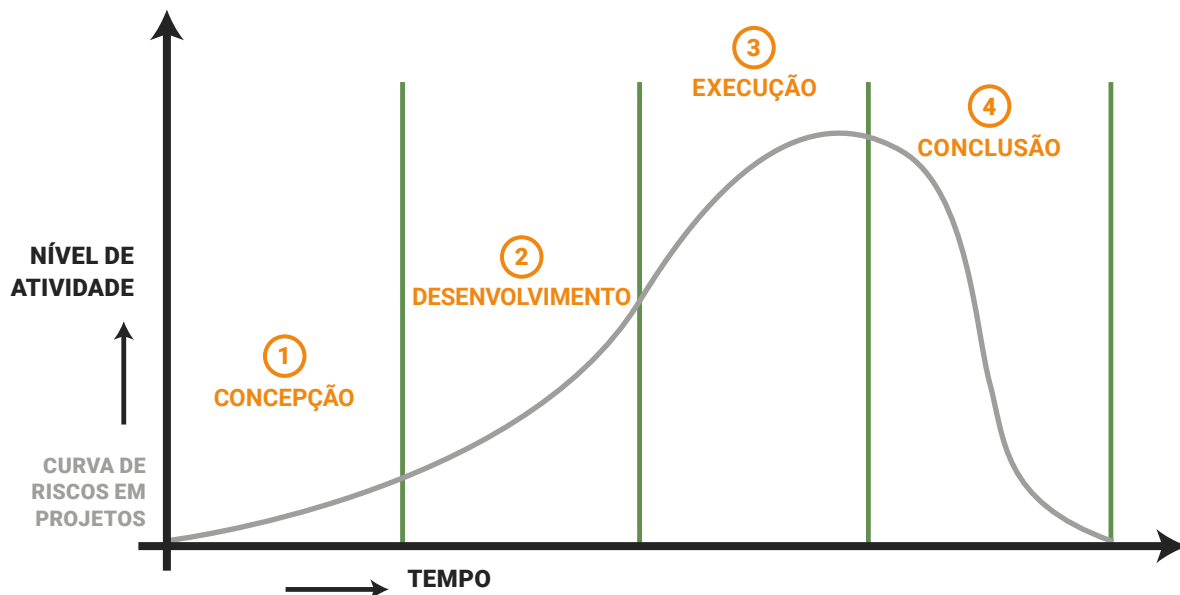
1.2 Conceitos fundamentais de Gerenciamento de riscos

Como você já viu, mais importante que conhecer o conceito de riscos é saber o que fazer com ele. Falando de forma mais conceitual, é preciso saber como gerenciar o risco.

Uma gestão de riscos eficiente, segundo Chapman e Ward (2004), deve maximizar ganhos e diminuir perdas. Embora aparentemente fácil, as abordagens práticas para atingir esses objetivos enfrentam grande complexidade.

Durante todo o ciclo de vida de um projeto há diferentes incidências de riscos de modo que, obviamente os riscos são quantificados e qualificados diferencialmente em cada momento do ciclo de vida de um projeto, como você verá mais adiante.

Normalmente a incidência do risco tende a aumentar durante as fases de concepção e desenvolvimento, chegando a seu ápice na fase de execução e tornando a diminuir gradativamente após essa fase, conforme apresentado na imagem a seguir. Esse resultando também confirma o fato de que os riscos devem ser gerenciados durante todas as fases do projeto.



Incidência de riscos em um projeto.
Elaborado a partir de Diniz (2004).

Como você já percebeu, os riscos podem ter resultados positivos ou negativos e, nesse sentido, identificá-los e gerenciá-los certamente será definitivo para o bom andamento de qualquer projeto.

Como existem projetos de todos os tipos, conseqüentemente existem tipos diferentes de gerenciamento de riscos.

Para tanto, é possível listar vários métodos com técnicas de análise e gestão de riscos, como, por exemplo:



- Gestão de Continuidade de Negócios;
- Gerenciamento de incidentes e crises;
- Gestão de saúde e segurança;
- Gestão de risco de segurança;
- Gestão de risco financeiro;
- Gestão de risco ambiental;
- Gestão de risco de reputação; e
- Gerenciamento de risco de contrato.

O guia PMBOK indica que o gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de condução do planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, implementação das respostas e monitoramento dos riscos em um projeto.

Trata-se, na verdade, de uma sequência lógica na qual inicialmente planeja-se como o gerenciamento será realizado e posteriormente identificam-se os riscos. Você só poderá gerenciar aquilo que conhece. Então, em seguida, devem ser analisados os riscos identificados para que possam então ser planejadas as respostas e finalmente monitorar todos esses passos.

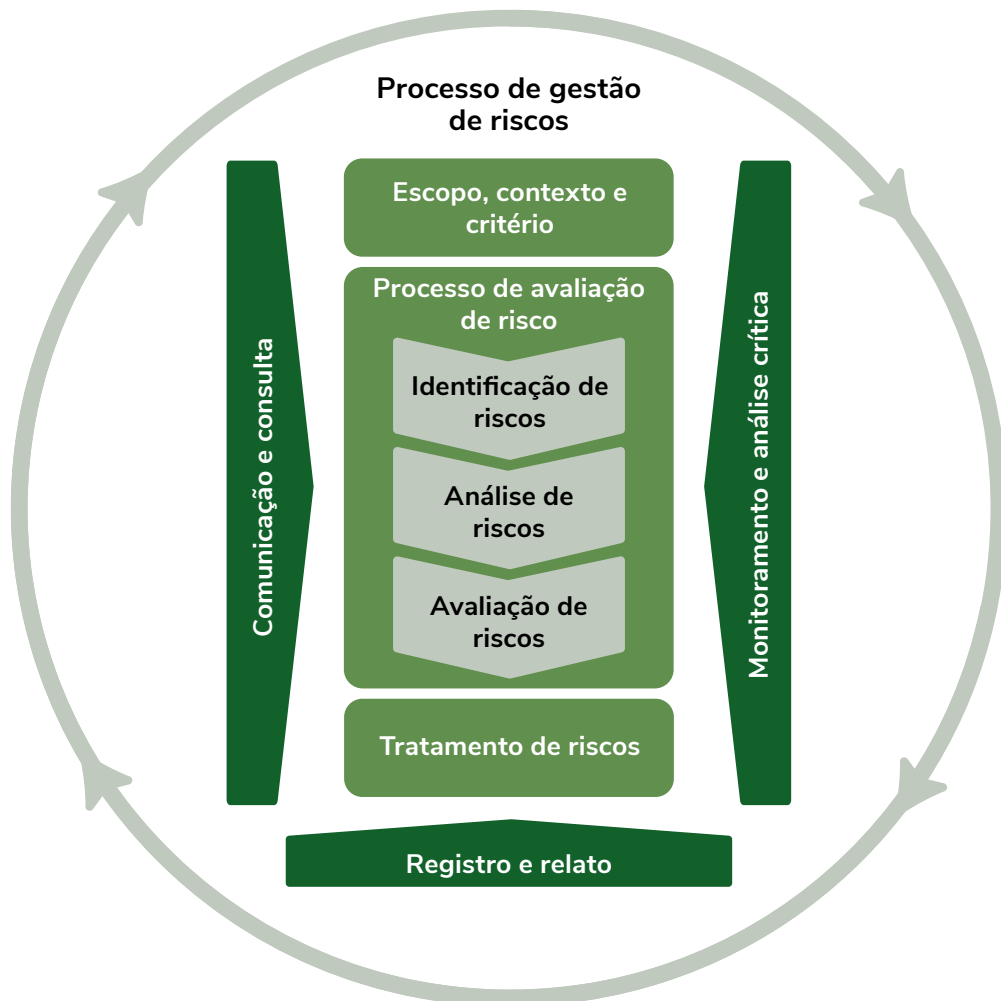
Por mais que pareça simples, o gerenciamento de riscos é um agrupamento de processos complexos que requerem conhecimentos e habilidades específicas, bem como ferramentas especiais.

O principal objetivo do gerenciamento de riscos é garantir que a organização se utilize de processos que incluam etapas bem definidas, para garantir o controle interno, permitindo as melhores tomadas de decisões. Para que isso ocorra é necessário que os riscos possam ser identificados, avaliados e controlados.

A ISO 31000 sugere que o processo de gestão de riscos esteja totalmente integrado às operações, estruturas e processos das organizações, bem como que seja parte integrante da gestão do negócio e, conseqüentemente, das decisões estratégicas.

A partir deste conceito, você compreende claramente a importância de que o gerenciamento dos riscos seja parte integrante dos processos de uma organização. Como os riscos são inerentes a qualquer projeto e/ou processo, seu gerenciamento deve ser parte integrante das rotinas de qualquer corporação.

A ISO 31000:2018 detalha o processo de gestão de riscos a partir da ilustração abaixo:



Processo de Gestão de Riscos
Fonte: ABNT ISO 31000:2018.

Entendendo que há grande semelhança entre os padrões de mercado para o gerenciamento de riscos, agora é preciso detalhar como se dará o processo de gerenciamento de riscos em cada uma de suas fases.

Os guias de melhores práticas recomendados aqui (o PMBOK e a ISO 31000) não representam as únicas formas de gerenciar riscos em projetos. Cada empresa poderá definir seu processo de gestão de riscos a partir da utilização de técnicas, ferramentas e processos que lhe forem aderentes.

Assim como qualquer tipo de gestão, a aplicação de um processo de gestão de riscos em projetos será amadurecida com o tempo. O grau de maturidade da empresa conduzirá as atualizações necessárias para que os processos de gestão de riscos sejam cada vez mais aderentes aos processos da empresa.

Outro fator importante para o sucesso na implementação de um processo de gestão de riscos e que faz parte de qualquer processo de gestão são as pessoas. A capacitação dos colaboradores, parceiros e, em alguns casos, até os clientes, é importante para que todos os envolvidos saibam exatamente o que fazer com os riscos.

Além de capacitações com o intuito de treinar os envolvidos nos processos de gestão de riscos é importante fazer treinamentos para atualização constante para o processo de gestão de riscos.

Você chegou ao final desta unidade que introduz o conceito de risco e importância de sua gestão! Se ainda tiver alguma dúvida, retome o conteúdo desta unidade!

Bons Estudos! Até a próxima!



Referências

ABNT. **Gestão de Riscos** – Princípios e diretrizes. NBR ISO 31000. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2009.

DINIZ, Lúcio J. **Análise de riscos em projetos, uma abordagem ou Quantitativa?** Apresentação PMI – Minas Gerais. 31 ago. 2004. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/adorepump/anlise-de-riscos-em-projetos-uma-abordagem-qualitativa-ou-quantitativa-presentation>. Acesso em: Dez. 2021.

CHAPMAN, C.; WARD, S. Why risk efficiency is a key aspect of best practice projects. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 8, p. 619-632, 2004.

GATES, Bill. **A empresa na velocidade do pensamento**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

MONTEIRO, C. A. F. **Clima e excepcionalismo**: conjecturas sobre o desempenho da atmosfera como fenômeno geográfico. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1991. 241p

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®**: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017.



Unidade 2: A Gestão de Riscos em Projetos de Transformação Digital

Objetivo de aprendizagem

Ao final desta unidade você será capaz de reconhecer a especificidade do gerenciamento de riscos em projetos de transformação digital para o setor público.

2.1. Processos de Gerenciamento de Riscos em Projetos de Transformação Digital

Se os riscos são inerentes a qualquer tipo de projeto, no caso de projetos inovadores, com novas tecnologias, ou afins, você deve dar uma atenção muito maior aos riscos, pois as características de inovação e, em alguns casos, a singularidade do projeto, já traz consigo um peso daquilo que ainda é pouco conhecido.

Nesse sentido, é primordial compreender como deve se dar o processo de gerenciamento de riscos em projetos de transformação digital.

Mas o que seria um projeto de transformação digital?

De forma geral pode-se conceituar a transformação digital como o processo de digitalização de uma organização. Mas esse conceito, muito superficial, não traduz de fato a amplitude do termo.

Se você observa a história evolutiva, poderá perceber que, ao longo dos tempos, o ser humano construiu e conheceu novas tecnologias que serviram como mola mestra para sua evolução.

Em se tratando de evolução de tecnologias, você pode perceber que mais tecnologias foram surgindo em espaços de tempo cada vez menores.

Até 1981, por exemplo, não se conhecia a internet no Brasil. Naquele ano é que foi criada a primeira rede de comunicação de internet, a Bitnet, que conectava a FAPESP ao Fermilab, laboratório de física especializado no estudo de partículas atômicas, que ficava em Illinois, nos Estados Unidos.

Somente no final de 1994 que a internet passou a ser comercializada em caráter experimental e, no ano seguinte, de forma definitiva. Ou seja, foram necessários 13 anos até que os benefícios da internet pudessem ser usufruídos pelas empresas.

Hoje você pode ver o surgimento de novas tecnologias quase que diariamente. Tecnologias que, em muitos casos, são extremamente necessárias para o funcionamento e até para a existência de empresas: haja visto que muitas empresas nem sede física têm e que só existem, pois, a partir de determinada solução ou tecnologia criada.

Passe a imaginar, então, o tamanho do desafio para inserir determinada nova tecnologia em seu processo de trabalho a partir do exemplo de uma empresa que precisou passar por uma transformação digital para permanecer no seu mercado.

Imagine uma loja de varejo de produtos diversos que há cerca de 20 anos funcionava de forma totalmente manual. Hoje, por conta da evolução tecnológica e, também por conta da concorrência, essa loja precisa ter um sistema de gestão, acesso à internet com qualidade, site, redes sociais e e-commerce.

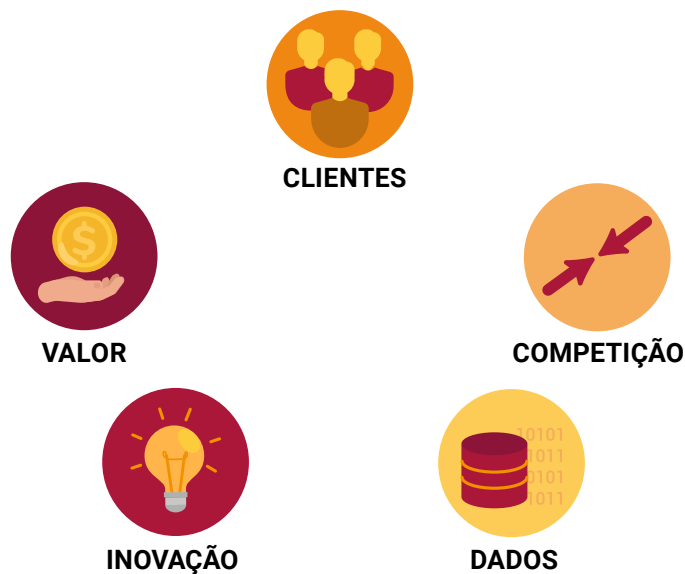


Quanto tempo de trabalho e investimento foram necessários para que a empresa se adaptasse à nova realidade digital?

É necessário, ainda, ver a história por outro ângulo: toda empresa ou corporação oferta um produto ou serviço a um determinado público e público de hoje também é composto por uma geração que já nasceu dentro da transformação digital.

Assim, compreende-se como a transformação digital é algo muito maior, complexo e que deve ser sempre levado em consideração nas organizações de qualquer setor.

David L. Rogers, em seu livro “Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital”, divide o conceito de transformação digital em cinco domínios, conforme imagem abaixo:



Cinco domínios da transformação digital.
Fonte: Elaborado a partir de Rogers (2017).

Durante o processo de gerenciamento de riscos é importante ter sempre em vista os domínios da transformação digital, pois estes serão sempre os guias da transformação.

Veja, a seguir, mais detalhes sobre cada um dos domínios.

Cientes

Os **clientes** atualmente interagem com as marcas e produtos de forma ativa e influenciam diretamente nas escolhas que as organizações têm que fazer em seus negócios.

Competição

A **competição** está diretamente ligada à concorrência que em tempos de transformação digital não se trata apenas de uma empresa vender mais que a outra. Em alguns casos o faturamento nem é o objetivo da empresa que, teoricamente, concorre com a sua. A competição é, em muitos casos, totalmente desproporcional e em momentos diferentes pode se dar com organizações que tem modelos de gestão diferentes.

Dados

Os **dados** são o novo petróleo. Essa frase já é bem comum, mas, atualizando, pode-se falar que os dados são como as novas formas de energias renováveis, haja visto sua necessidade e sua infinitude.



Qualquer organização, por menor que seja, sabe do valor dos dados para seu negócio. Nesse sentido, qualquer projeto de transformação digital deve levar em consideração todos os dados solicitados, obtidos e tratados.

Inovação

O quarto domínio é a **inovação**. Para transformar é necessário inovar em muitos casos. Em se tratando de projetos de transformação digital isso se torna obrigatório, pois os desafios são sempre muito complexos. Ter novas ideias, testá-las e usá-las é algo inerente aos projetos de transformação digital.

Valor

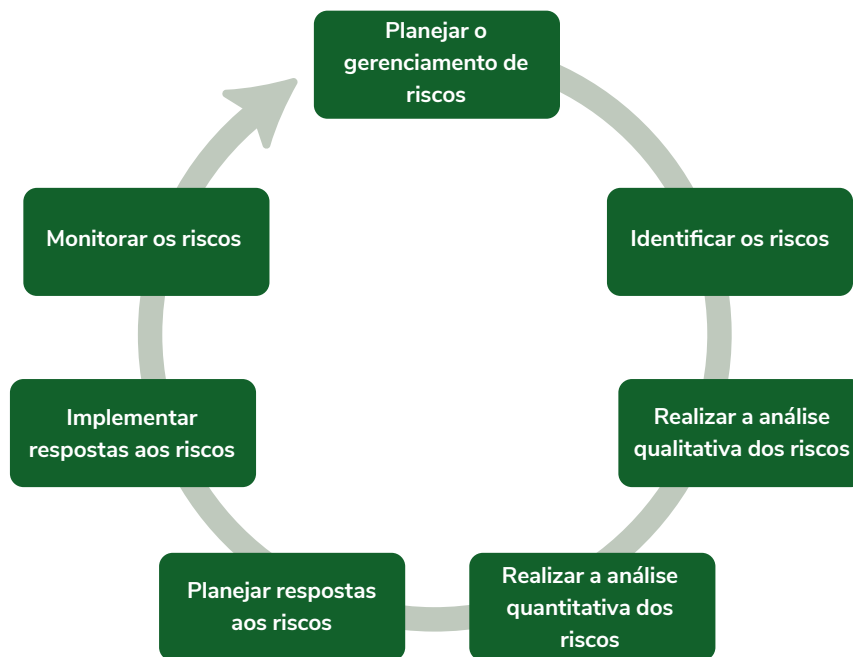
Trata-se do **valor** que os negócios entregam aos clientes. Atualmente o valor de um negócio deve estar em constante atualização, pois, como você viu anteriormente, os clientes e o próprio mercado são dinâmicos. Esse domínio resulta em uma constante evolução de tudo que está relacionado ao negócio, garantindo que a transformação digital seja plenamente realizada.

Por sua vez, o PMBOK, no que se refere ao gerenciamento dos riscos de um projeto, indica sete processos bem definidos, listados a seguir.

- 1 Planejar o Gerenciamento de Riscos:** Definir como serão conduzidas as atividades de gerenciamento de riscos para o projeto;
- 2 Identificar os riscos:** Para gerenciar é necessário conhecer quais são os riscos que podem afetar o projeto e documentar suas características;
- 3 Realizar a análise qualitativa dos riscos:** Mensurar de forma qualitativa os riscos para priorizar aqueles que serão objeto de análise ou ação adicional;
- 4 Realizar a análise quantitativa dos riscos:** Mensurar riscos de forma quantitativa (numérica) para que seus efeitos possam ser identificados;
- 5 Planejar as respostas aos riscos:** Depois de identificar e mensurar, é hora de planejar as respostas aos riscos com o intuito de aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças do projeto;
- 5 Implementar respostas aos riscos:** Se necessário, implementar o que foi planejado no processo anterior; e
- 5 Comunicar e Monitorar os riscos:** Realizar o monitoramento dos riscos durante o ciclo de vida do projeto.

Esses processos são essenciais para o pleno gerenciamento dos riscos em um projeto. No caso dos projetos de transformação digital, enquanto você implementar todos os processos, também deve ter em vista os domínios dos projetos de transformação digital, tal como organizados por Rogers, que você acabou de ver. Dessa forma, o gerenciamento de riscos impactará de forma positiva no andamento do projeto de transformação digital.

Esses processos são complementares e fazem parte de um processo maior que é cíclico, de modo que cada um deles deve ser realizado, tal como indica o infográfico a seguir.



Ciclo composto pelos processos de gestão de riscos.

Fonte: Elaborado a partir de PMBOK (2017).

2.2 Gerenciamento de Riscos em Projetos de Transformação Digital no Contexto do Setor Público

Em se tratando de gestão de riscos em projetos de transformação digital no setor público, deve-se levar em consideração as normas específicas para este setor, bem como as particularidades de seus projetos.

Se buscarmos as origens da gestão de riscos no setor público, encontraremos o assunto emergindo como disciplina independente no final da década de 1970 e início dos anos 1980, sendo, portanto, um conceito relativamente recente dentro da administração pública. Em 1997 o Banco Central do Brasil formalizou suas técnicas de gestão de riscos a partir do uso de ferramentas de gerenciamento de risco de mercado para a gestão de reservas internacionais (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017).

Já em 2007 foi criada a Secretaria da Receita Federal do Brasil que passou a agregar a gestão de riscos em seu regimento e, conseqüentemente, em sua rotina de trabalho. Isso culminou, em 2014, na criação do Comitê de Gestão de Riscos, Controle e Integridade. Esse comitê foi responsável pela criação e aprovação, em 2015, do “Manual de gestão de Riscos do Ministério da Fazenda”, que passou a ser um grande marco na gestão de riscos no setor público.

Mais recentemente, o Ministério da Economia, através do Comitê de Gestão de Riscos, Transparência, Controle e Integridade (CRTCI), publicou, em agosto de 2019, o “Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia”. Em fevereiro de 2021 o Guia foi atualizado e publicado em sua versão mais recente.

Segundo o decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, gestão de riscos é:

“Art. 2º, inciso IV: O processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos”



A referida política tem grande semelhança com o ciclo de processos de gerenciamento de riscos do PMBOK, pois prega a necessidade do planejamento e identificação dos riscos, seguido de sua mensuração qualitativa e quantitativa, bem como o planejamento e implementação das respostas aos riscos e seu monitoramento.

Projetos de transformação digital no setor público podem ter semelhanças com projetos do mesmo tipo que são executados em empresas do setor privado, mas há de se convir que as características inerentes ao setor público transformam a gestão destes riscos em atividades, de certa forma, complexas.

A administração pública atual tem sido cada vez mais demandada pela população e pelo próprio mercado que cresce exponencialmente devido, entre outros motivos, a evolução constante e rápida das novas tecnologias, bem como os novos desafios para gestão pública em vários setores que se apresentam a cada dia.

Neste sentido a administração pública tem o grande desafio de continuar fornecendo seus serviços para a população, mas com uma eficiência e eficácia cada vez maior.

Conceitos como Governança, Riscos e Compliance (GRC) já fazem parte da rotina de diversos órgãos. GRC, no âmbito da gestão empresarial, consiste em integrar os processos de uma organização de maneira clara, unificada e segura, sempre buscando o atendimento da conformidade das operações e demais políticas corporativas com todas as regulamentações, leis, estatutos e demais instrumentos regulamentares.

O conceito de GRC tem sido amplamente utilizado no setor público em diversas instâncias englobando todos os processos para o gerenciamento de riscos em projetos.

A gestão de riscos de projetos de transformação digital no setor público tem variáveis dinâmicas. Um projeto planejado para ser realizado em uma região do país pode não seguir com a mesma plenitude em outra região, seja pela diferença cultural, de características naturais, entre outros.

Em 2020, o Governo Federal instituiu a estratégia Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional em seu Decreto nº 10.332.

Já em 29 de março de 2021, a partir da Lei Federal nº 14.129, conhecida como Lei do Governo Digital, o governo federal instituiu os princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. A Lei nº 14.129 altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983; a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação); a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012; e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017.

No capítulo VII dessa Lei são tratados os assuntos relacionados a governança, gestão de riscos e do controle e auditoria. Nesse capítulo a Lei estabelece, em seu artigo Art. 48:

Art. 48. Os órgãos e as entidades a que se refere o art. 2º desta Lei deverão estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e de controle interno com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos da prestação digital de serviços públicos que possam impactar a consecução dos objetivos



da organização no cumprimento de sua missão institucional e na proteção dos usuários, observados os seguintes princípios:

I - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

II - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de modo a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício;

III - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de governança, de gestão de riscos e de controle;

IV - proteção às liberdades civis e aos direitos fundamentais.

Art. 49. A auditoria interna governamental deverá adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, mediante a abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gestão de riscos e de controle, por meio da:

I - realização de trabalhos de avaliação e consultoria de forma independente, conforme os padrões de auditoria e de ética profissional reconhecidos internacionalmente;

II - adoção de abordagem baseada em risco para o planejamento de suas atividades e para a definição do escopo, da natureza, da época e da extensão dos procedimentos de auditoria;

III - promoção da prevenção, da detecção e da investigação de fraudes praticadas por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos federais.

Você pode ver, então, a devida importância da gestão de riscos, quando a Lei indica que os órgãos e entidades devem estabelecer, manter, monitorar e aprimorar o sistema de gestão de riscos.

Você chegou ao final da Unidade!

Agora que você já conheceu a gestão de riscos, sua importância, a particularidade no caso de projetos de transformação digital e de projetos da administração pública, chegou a hora de realizar os Exercícios Avaliativos deste módulo que estão no ambiente virtual. Caso ainda tenha dúvidas, reveja o conteúdo e se aprofunde nos temas propostos.

Bons estudos!



Referências

Banco Central do Brasil. (2017). **Gestão integrada de riscos no Banco Central do Brasil**. Departamento de Riscos Corporativos e Referências Operacionais do BCB. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/htms/getriscos/Gestao-Integrada-de-Riscos.pdf> Acesso em: Dez. 2021.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®**: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 6ª edição. Pennsylvania: PMI, 2017.

ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. 1. Ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

ABNT. **Gestão de Riscos** - Princípios e diretrizes. NBR ISO 31000. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2009.



Enap

