



Enap




# Gestão de Riscos em Projetos de Transformação Digital

Módulo

3

Caso de uso da 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

<b>Unidade 1: Realizando o ciclo de Gestão de Riscos em projetos de Transformação Digital .....</b>	<b>4</b>
1.1 Implementação do ciclo de Gestão de Riscos completo de um projeto de Transformação Digital .....	4
Referências .....	10



## MÓDULO

# 3

## Caso de uso da Gestão de Riscos em Projetos de Transformação Digital

Neste módulo, você conhecerá um exemplo de aplicação da gestão de riscos na administração pública.

**O módulo 3 está estruturado da seguinte forma:**

- **Unidade 1 – Realizando o ciclo de Gestão de Riscos em projetos de Transformação Digital**

### Unidade 1: Realizando o ciclo de Gestão de Riscos em projetos de Transformação Digital

#### Objetivo de aprendizagem

Nesta unidade você conhecerá um caso real de aplicação da gestão de riscos na administração pública.

#### 1.1 Implementação do ciclo de Gestão de Riscos completo de um projeto de Transformação Digital

Projetos de transformação digital trazem consigo muitos pontos de atenção, por sua natureza muitas vezes inovadora. A consequência disso é que projetos de transformação digital também carregam consigo muitas incertezas.

Portanto, é imprescindível a aplicação do gerenciamento de projetos especialmente atento ao processo de gestão de riscos para que estes sejam devidamente identificados, tratados e monitorados.

Como objeto de estudo de caso, você será apresentado a uma visão geral da implementação do ciclo de gestão de riscos em um projeto de **implantação de uma plataforma de educação a distância em uma secretaria responsável pela capacitação dos servidores públicos de uma cidade brasileira**.

As identidades da prefeitura e da secretaria serão omitidas por questões de sigilo contratual. Assim, aqui as entidades serão chamadas apenas de Prefeitura e **Secretaria**.

O projeto iniciou no final de 2020, quando a diretoria responsável pela escola de governo demandou a realização de cursos a distância diante da impossibilidade dos encontros presenciais por conta da pandemia de Covid-19.

A secretaria faz parte da Rede Nacional de Escolas de Governo e desempenha seu papel como equipamento de formação e qualificação do serviço e dos servidores públicos para o município a qual é vinculada.



O desenvolvimento de projetos educacionais com o uso de ferramentas interativas e de metodologias baseadas nas políticas da educação a distância é uma das estratégias de atendimento à demanda por qualificação e formação continuada de servidores públicos.

É importante ressaltar que o projeto para implementação da plataforma de educação a distância para a secretaria já estava em seu planejamento estratégico, mas acabou sendo acelerado por conta do distanciamento social causado pela pandemia da COVID-19.

Mesmo diante de toda urgência que caracterizou a implantação da plataforma, a secretaria teve o cuidado de realizar a avaliação de riscos do projeto baseando-se em projetos similares e, principalmente, com o apoio e experiência da empresa executora da implantação.

O projeto contemplou a implantação da plataforma de educação a distância Moodle.

#### Saiba mais:

O Moodle é o acrônimo de *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*, que, em tradução livre para o português, significa Ambiente de Aprendizado Modular Orientado ao Objeto.



O Moodle é amplamente utilizado por diversas entidades do setor público e privado como ambiente virtual de aprendizagem. É uma solução de código fonte aberto e gratuita com diversos recursos para a gestão de cursos de educação a distância e ainda pode ser utilizado como ferramenta de apoio para cursos presenciais.

Saiba mais clicando [aqui](#).

No caso da secretaria, o Moodle seria utilizado inicialmente para os cursos totalmente a distância e, em um segundo momento passaria a ser utilizado como apoio aos cursos presenciais que já acontecem na secretaria.

Para a implantação do Moodle, foi realizado processo de contratação de uma empresa especializada. O contrato previa: instalação da plataforma no ambiente de TI da secretaria; customização do layout; treinamento para os colaboradores da secretaria; e suporte e manutenção durante o período do contrato.

Para a gestão dos riscos desse projeto, a secretaria utilizou os processos que fazem parte do ciclo de vida da gestão de riscos. A gestora responsável pela gestão do contrato e acompanhamento do projeto, juntamente com a empresa contratada, realizaram as seguintes atividades de gestão de riscos:

- Identificação dos riscos;
- Análise dos riscos;
- Planejamento das respostas aos riscos;
- Implementação das respostas aos riscos; e
- Monitoramento das atividades da gestão de riscos.

É importante que você tenha em conta que, dentre todas as boas práticas de gestão de riscos em projetos, cada organização determinará os melhores processos, ferramentas e/ou técnicas para sua gestão de riscos.

Por conta disso, nem todos os recursos apresentados no PMBOK (PMI, 2017) ou ISO 31000 (ABNT, 2009) serão encontrados em processos de gestão de riscos implementados nas empresas, seja do setor público ou privado.



No caso da secretaria, objeto do estudo de caso, não havia um processo definido de gestão de riscos, e a empresa contratada sugeriu a utilização das atividades que você acabou de ver.

Na atividade de identificação dos riscos foram listados os riscos que poderia afetar positiva ou negativamente o projeto. Os riscos identificados foram os seguintes:

- R1 – Falhas no ambiente de datacenter;
- R2 – Falta de conhecimento operacional no Moodle;
- R3 – Falta de processo definido para cursos EAD;
- R4 – Pouco tempo para implantação do Moodle; e
- R5 – Inexistência de estrutura para suporte aos usuários da plataforma.

Após a identificação dos riscos, passou-se a realizar a sua análise. Como ferramenta de análise dos riscos, foi criada uma matriz de riscos que contempla as informações de probabilidade, impacto e descrição do risco.

Veja, a seguir, a matriz de riscos utilizada.

ID	RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	DESCRIÇÃO
R1	Falhas no ambiente de datacenter	MÉDIO	ALTO	Possibilidade de problemas no ambiente de T.I que hospedava o Moodle
R2	Falta de conhecimento operacional no Moodle	MÉDIO	MÉDIO	O desconhecimento na utilização da ferramenta por parte da equipe da secretaria
R3	Falta de processo definido para cursos EAD	MÉDIO	MÉDIO	Possibilidade de problemas em decorrência da falta de processo definido para os cursos EAD
R4	Não finalização da implantação a tempo	ALTO	ALTO	O tempo para implementação era muito curto.
R5	Inexistência de estrutura para suporte aos usuários da plataforma	MÉDIO	MÉDIO	A secretaria não possuía estrutura para dar suporte aos usuários da plataforma.

Matriz de riscos identificados pela secretaria na implementação da plataforma de educação a distância.

Todas as informações foram obtidas a partir de reuniões e estudos de projetos similares, tendo em vista que não houve geração de outros artefatos do projeto que pudessem trazer consigo informações importantes, como documentos como termo de abertura do projeto, estrutura analítica do projeto, entre outros.

Dando seguimento na análise de riscos do projeto, a equipe responsável pelo projeto realizou o planejamento das respostas aos riscos contemplando logo em seguida a implementação das respostas.

O resultado foi a tabela que você vê abaixo:



ID	RISCO	SOLUÇÃO	RESPOSTA
R1	Falhas no ambiente de datacenter	Utilizar mecanismos de alta disponibilidade e redundância.	MITIGAR
R2	Falta de conhecimento operacional no Moodle	Realizar a capacitação dos colaboradores da secretaria que serão responsáveis pela administração da plataforma.	ELIMINAR
R3	Falta de processo definido para cursos EAD	Criação de processo para gestão de cursos a distância.	ELIMINAR
R4	Não finalização da implantação a tempo	Alocação de mais profissionais da empresa contratada para realização da implantação.	PREVENIR
R5	Inexistência de estrutura para suporte aos usuários da plataforma	Uso da estrutura da empresa contratada enquanto a secretaria organizou sua própria estrutura.	ELIMINAR PREVENIR

Planejamento das respostas aos riscos realizado no caso analisado.

Para o monitoramento das atividades de gestão de riscos, foi utilizado um Quadro Kanban com as atividades necessárias. Foram realizadas, também reuniões semanais durante todo o projeto para garantir o acompanhamento das atividades.

**Saiba mais:**



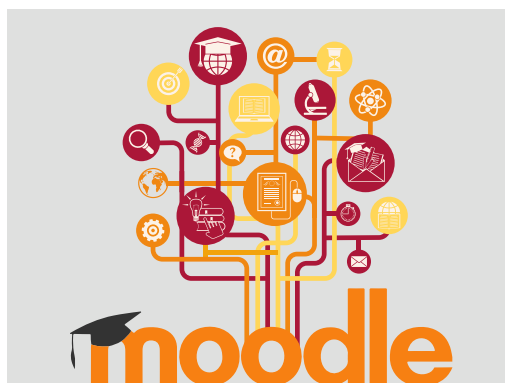
O kanban é uma ferramenta para gestão visual de fluxos de trabalho que utiliza colunas e cartões para acompanhamento das atividades.

Saiba mais sobre a ferramenta clicando [aqui](#).

O resultado da gestão de riscos para o projeto de implantação da plataforma de educação a distância Moodle será apresentado a seguir:

O projeto usado como estudo de caso contemplava a implantação da plataforma de educação à distância Moodle.

Toda a implantação foi realizada pela equipe da secretaria com a empresa contratada que já tinha experiências anteriores com o mesmo tipo de projeto.



Fonte: Moodle e Freepik.

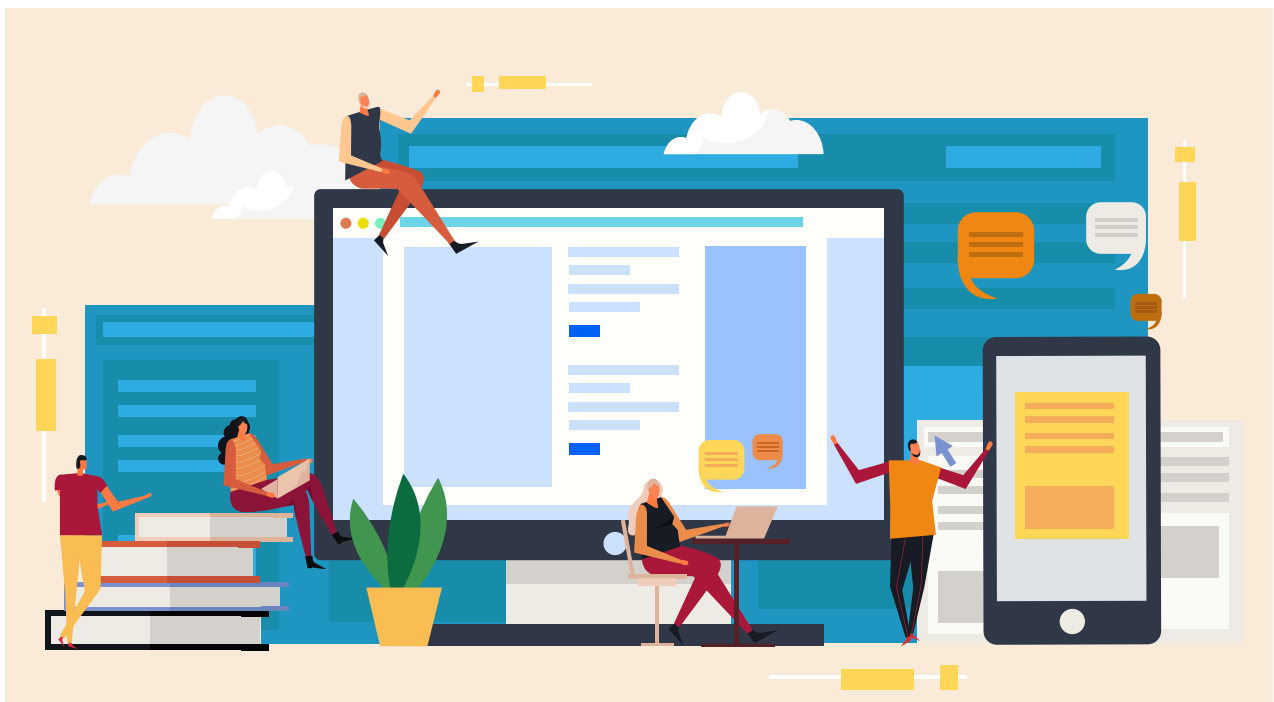


Antes de você chegar aos resultados da gestão de riscos para este projeto, é importante salientar que a experiência da empresa contratada em projetos similares sempre será de muita valia para a gestão de projetos. Não é à toa que as lições aprendidas, opiniões de especialistas e informações de projetos similares são utilizados como entradas ou por ferramentas em muitos dos processos de gestão de riscos.



Fonte: Freepik.

Após a realização das atividades de gestão de riscos apresentadas neste caso de uso, o projeto foi concluído com sucesso. Todos os riscos foram devidamente monitorados e nenhum dos riscos identificados aconteceram de fato, o que agregou bastante para o sucesso do projeto.

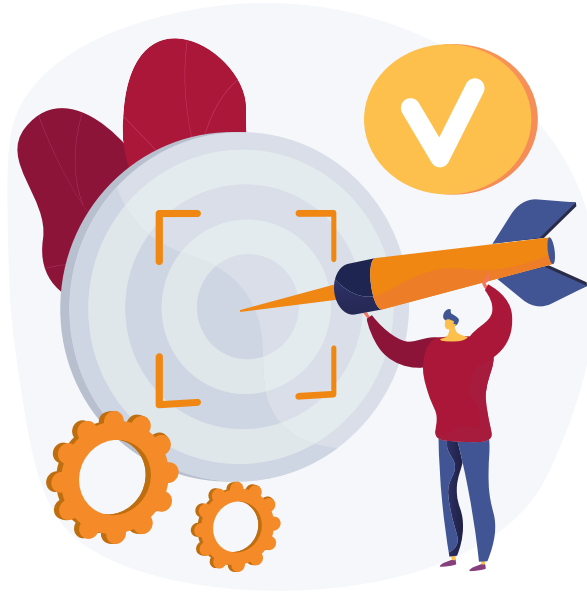


Fonte: Freepik.





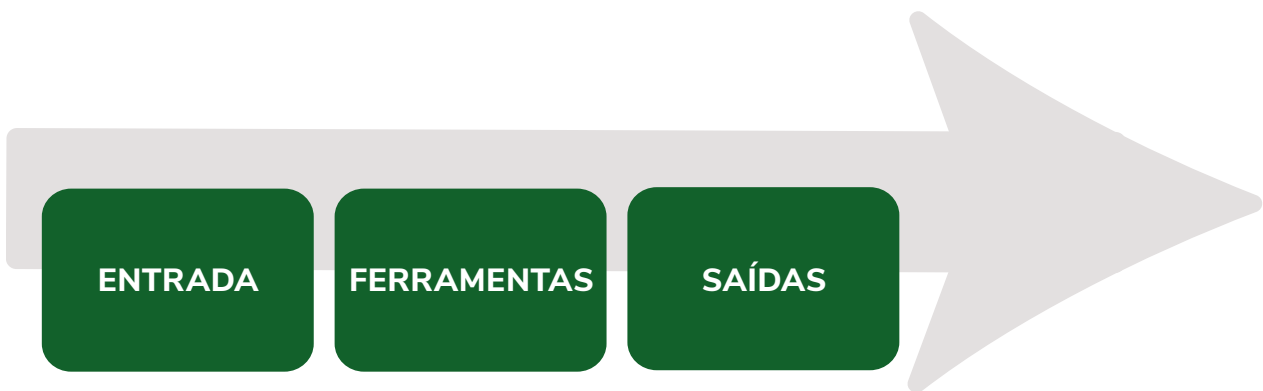
Como afirmado no início deste estudo de caso, a secretaria em questão não tinha um processo definido para a gestão de projetos, mas a empresa contratada para a execução do projeto contribuiu para a realização da gestão dos riscos do projeto.



Fonte: Freepik.

A gestão dos riscos, mesmo que realizada apenas utilizando-se de parte dos processos indicados pelo PMBOK e pelo ISSO-31000, pode ser um ponto fundamental para o sucesso do seu projeto de transformação digital.

Não há projeto sem riscos, por isso, mesmo que não seja possível a gestão de outras dimensões do projeto como custo, prazo, qualidade, entre outros, a gestão dos riscos é muito importante e deve ser priorizada.



Agora que você já conheceu um caso real de gestão de riscos em projetos de transformação digital em uma instituição pública, chegou a hora de realizar os Exercícios Avaliativos correspondentes a este módulo que estão no ambiente virtual. Caso ainda tenha dúvidas, reveja o conteúdo e se aprofunde nos temas propostos.

Bons estudos!



## Referências

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

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

SALLES JUNIOR, C. A. C.; SOLER, M. A.; VALLE, S. A. J.; RABECHINI JUNIOR, R. **Gerenciamento de riscos em projetos**. FGV. Rio de Janeiro. 2006.



# Enap

