

# Orientações para preenchimento do Capítulo de “Gestão de Riscos” do Documento Diretivo do Plano de Transformação Digital (PTD)

ID do Risco	Risco (exemplos)*	Probabilidade de Ocorrer [escolher entre: raro; pouco provável; provável; muito provável; praticamente certo]	Impacto ao Ocorrer [escolher entre: muito baixo; baixo; médio; alto; muito alto]	Opção de tratamento do Risco**	Descrição de tratamento do Risco***
A	Perda de confiança das partes interessadas				1, 2, 9
B	Alteração na política pública				6, 7, 11
C	Disponibilidade dos sistemas de acesso para o cidadão				14
D	Perda de integridade de dados				12,13
E	Capacidade de execução da transformação digital				1, 3, 4, 5, 8
F	Dependência de fornecedores				1, 14
G	Disponibilidade dos donos de serviço para atuação na transformação				1, 2, 3, 9, 10
H	Disponibilidade das equipes de TI para executar a transformação digital				4, 5
I	Despriorização do PTD pela alta administração				1, 3, 9, 11
J	Baixo comprometimento das áreas de negócio com as ações pactuadas				1, 2, 3, 9
K	Atraso nos cronogramas pactuados				1, 3, 5, 10, 11
L	Rotatividades das equipes envolvidas na transformação digital				4, 5, 8
M	Incompatibilidade entre o tempo da transformação do serviço e necessidade de alteração normativa				1, 5, 6, 11
N	Corte no orçamento				1, 11
O	Falta de apoio da SGD				1, 3, 9
P	A transformação digital de um serviço não gerar o resultado esperado				15, 16, 21
Q	A transformação digital de um serviço público não ser uma transformação propriamente dita				15, 16
R	O serviço público terminar sendo oferecido somente pela via digital ( <i>digital only</i> )				6, 7, 17, 21
S	Ocorrência de problemas de funcionamento do serviço público transformado digitalmente				18
T	Ataques cibernéticos				20, 21

\* Os riscos de “A” a “O” constantes da tabela acima foram identificados SGD e pela extinta SEME como sendo riscos comuns a processos de transformação digital na Administração Pública. Já os riscos de “P” a “T” foram identificados pelo TCU no Item 61 do Relatório que embasou o voto do Ministro Vital do Rêgo e que originou o Acórdão Nº 2060/2023 – TCU – Plenário. **Esses riscos podem ou não ser utilizados** na seção de Gestão de Riscos do documento diretivo do Plano de Transformação Digital do órgão, uma vez que os responsáveis devem olhar para a realidade da instituição e identificar

aqueles riscos que sejam condizentes com essa realidade. Podem ser – e é até recomendável que sejam – identificados riscos não listados nessa tabela, mais específicos do órgão.

**\*\*** De acordo com o Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU, opções de tratamento de riscos incluem evitar, reduzir (mitigar), transferir (compartilhar) e aceitar (tolerar) o risco, devendo-se observar que elas não são mutuamente exclusivas. Segue a explicação de cada uma delas: “a) **Evitar** o risco é a decisão de não iniciar ou de descontinuar a atividade, ou ainda desfazer-se do objeto sujeito ao risco. b) **Reduzir ou mitigar o risco** consiste em adotar medidas para reduzir a probabilidade ou a consequência dos riscos ou até mesmo ambos. Os procedimentos que uma organização estabelece para tratar riscos são denominados de atividades de controle interno; c) **Compartilhar ou transferir** o risco é o caso especial de se mitigar a consequência ou probabilidade de ocorrência do risco por meio da transferência ou compartilhamento de uma parte do risco, mediante contratação de seguros ou terceirização de atividades nas quais a organização não tem suficiente domínio. d) **Aceitar** ou tolerar o risco é não tomar, deliberadamente, nenhuma medida para alterar a probabilidade ou a consequência do risco. Ocorre quando o risco está dentro do nível de tolerância da organização (e.g. quando o risco é considerado baixo), a capacidade para fazer qualquer coisa sobre o risco é limitada ou, ainda, o custo de tomar qualquer medida é desproporcional em relação ao benefício potencial (e.g. gastar mais recursos financeiros para proteger um ativo do que o próprio valor do ativo).” Vide <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>

**\*\*\*** As ações indicadas são **meras sugestões** para apoiar a definição do tratamento do risco pelo órgão. Fica a critério do Líder do Plano de Transformação Digital fazer uso de uma ou outra dessas sugestões ou acrescentar outras mais aderentes ao seu contexto organizacional.

**Segue rol de ações de mitigação referenciadas por número:**

**Ações de tratamento do risco:**

1. Governança bem definida, com alinhamento estratégico, tático e operacional.
2. Sensibilização das áreas de negócio para a importância do plano digital.
3. Reuniões periódicas de acompanhamento e reportar continuamente a alta gestão.
4. Prospecção de formas alternativas para a composição da força de trabalho.
5. Utilizar melhores práticas de gerenciamento de projetos registrando as etapas.
6. Alinhamento interno quanto a critérios para simplificação e priorização no rito regulatório para os serviços constantes do plano digital.
7. Alinhamento com as estratégias e planos de Governo.
8. Projeto atualizado mesmo com a substituição de membro da equipe.
9. Reuniões periódicas de divulgação de informações do Plano e entregas realizadas.
10. Acompanhamento quinzenal do Plano, conforme monitoramento interno.
11. Reporte a alta administração para alinhamento de eventuais alterações estratégicas.
12. Fortalecimento da conformidade com a LGPD e a melhoria contínua do fluxo de tratamento dos dados.

13. Estabelecimento de uma estratégia efetiva de governança de dados que reconheça o valor dos ativos de dados da organização.
14. Identificação de dependências com fornecedores para o planejamento preventivo para a contratação ou migração de soluções visando a continuidade do negócio.
15. Participação de especialistas em processos de negócios e em experiência do usuário no desenho de serviços digitais.
16. Planejamento e digitização de todas as etapas digitalizáveis do serviço, com uso de todas as ferramentas tecnológicas disponíveis para maior eficiência no atendimento às demandas dos usuários.
17. Manutenção dos canais de prestação existentes como pressuposto da oferta dos serviços em canal digital.
18. Planos de ação claros e bem divulgados sobre formas de oferta do serviço quando o meio digital não estiver disponível.
19. Monitoramento e manutenção preventiva do funcionamento das soluções tecnológicas utilizadas na oferta de serviços digitais priorizadas junto à TI do órgão.
20. Implementação dos controles previstos nos *frameworks* do PPSI.
21. Alinhamento com os princípios, objetivos e iniciativas da EFGD e com a legislação relativa ao atendimento aos usuários dos serviços públicos.