



Centro de Convenções Ulysses Guimarães  
Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2013

# **ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADA AOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DO GOVERNO DE MINAS GERAIS**

Luisa Cardoso Barreto



## **ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADA AOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DO GOVERNO DE MINAS GERAIS**

Luisa Cardoso Barreto

### **RESUMO**

O Estado de Minas Gerais vem passando por um processo de modernização da máquina administrativa desde 2003, quando teve início o programa governamental intitulado Choque de Gestão. Dentre as diversas medidas tomadas neste sentido, destaca-se a adoção de uma metodologia de Gestão de Projetos no monitoramento dos projetos estratégicos do Estado, entendidos como prioridade de governo e que hoje compõem os chamados Programas Estruturadores. Tal metodologia foi apoiada pela criação de um escritório de projetos, conhecido como GERAES. Uma metodologia de gestão de projetos deve se preocupar em trabalhar com alguns pontos dos projetos que merecem especial atenção, dentre eles os riscos a que o projeto está exposto. O presente trabalho se preocupa em analisar a evolução dos processos de gerenciamento de riscos do GERAES, marcada pela implantação de nova metodologia em 2012, à luz de processos de gerenciamento de riscos já consagrados e das características peculiares dos projetos da Administração Pública.

Palavras-chave: Gestão pública. Gestão de Projetos. Gerenciamento de Riscos. Riscos no Setor Público. Projetos Estratégicos



## 1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1980, governos ao redor do mundo tem buscado formas de abandonar o modelo burocrático e rumar a uma gestão pública que se aproxima da empresarial, em um movimento que ficou conhecido como *New Public Management*.

Neste mesmo contexto, o Estado de Minas Gerais implantou, no ano de 2003, um projeto de reforma administrativa que se tornou conhecido com o nome de *Choque de Gestão*, cuja prioridade estabelecida foi de revisão da questão fiscal, focada no aumento da arrecadação e na racionalização do gasto, e a seleção de projetos que buscavam alterar a realidade mineira a partir de entregas inovadoras, apoiadas em uma gestão eficiente. Tais projetos receberam a alcunha de Estruturadores e passaram a ser objeto de uma gestão diferenciada, marcada pelo apoio e monitoramento por parte da equipe hoje denominada Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e do Desempenho Institucional, a que nos referiremos como GERAES, sigla que ainda a representa no governo mineiro.

O Gerenciamento de Riscos é o processo da Gestão de Projetos no qual se lida com as incertezas inerentes aos projetos e que podem afetá-los diretamente em seus resultados. Assim, a seleção deste tema para o presente trabalho se dá pelo entendimento de que aprimoramentos na metodologia de gerenciamento de riscos podem trazer ganhos reais à gestão dos projetos do Estado de Minas Gerais, considerando, ainda, que os riscos são necessários para o desenvolvimento humano.

## 2 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Em 2003, em um cenário de forte déficit fiscal, reduzida capacidade de investimento e dificuldade de manutenção do custeio da máquina pública, o governo utilizou um pacote de reformas gerenciais, denominado Choque Gestão, com o objetivo de reverter esse quadro, tendo seus pilares um forte ajuste fiscal e a adoção de práticas modernas de gestão, entre elas a implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos. Visando atingir os objetivos propostos, foi necessária a adoção de um modelo de planejamento, conhecido como Duplo Planejamento, capaz de integrar diferentes horizontes temporais (GUIMARÃES, 2006).



Conforme Vilhena (et al, 2006), as ferramentas para o desenvolvimento do Duplo Planejamento estavam disponíveis em instrumentos legais já previstos, notadamente a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), da Lei Orçamentária Anual (LOA), do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) e do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI).

A fim de garantir a integração entre as ferramentas de planejamento descritas acima, o Choque de Gestão propôs a criação de uma nova estrutura chamada Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (GERAES), que passou a trabalhar com o monitoramento intensivo de projetos. Os projetos selecionados para acompanhamento pelo GERAES têm como característica a possibilidade de produzirem resultados rápidos, relevantes e de visibilidade, com um potencial estruturador, devendo atuar como indutores do desenvolvimento. Por serem considerados prioritários, seus recursos orçamentários são garantidos, permitindo a viabilização da estratégia, mesmo em eventuais momentos de restrição fiscal (VILHENA *et al*, 2006). Pode-se dizer que a determinação de projetos prioritários reforça a lógica proposta pelo *Choque de Gestão* ao trazer em um modelo que integra meios e fins. Tem-se, ainda, que a sistemática de gerenciamento de Projetos Estruturadores possibilita ganhos de gestão em diferentes horizontes temporais. No curto prazo os resultados governamentais podem ser aprimorados com a lógica de gerenciamento intensivo e manutenção de investimentos mais significativos em iniciativas estratégicas. Já no médio e longo prazos, atua-se no sentido de orientar os recursos para os períodos subsequentes, em acordo com as prioridades definidas no PPAG e com os caminhos traçados no PMDI (GUIMARÃES, 2006).

A fim de realizar o trabalho de monitoramento intensivo dos Projetos Estruturadores, implantou-se no GERAES uma metodologia de gestão de projetos baseada na Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos (MEPCP). A partir de tal metodologia, o trabalho do GERAES foi estruturado visando o estabelecimento de planos de projetos; a definição de metas e responsáveis para cada atividade dos projetos; a disseminação de informações acerca do andamento dos projetos nos níveis operacional, tático e estratégico, bem como seu acompanhamento sistemático, com a produção dos *Status Report*, e a melhoria na tomada de decisões. (GUIMARÃES, 2006).



Trazemos aqui o conceito de escritórios de projetos conforme descrito pelo PMBOK (2008, p.11):

Um escritório de projetos (Project Management Office, PMO) é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto.

É comum que os escritórios de projetos trabalhem com projetos que apresentam forte relação entre si, recebendo o nome de programas. Pode-se dizer que o papel do escritório de programas é bastante semelhante ao do escritório de projetos na estruturação de suas tarefas, mas sua função primordial é a de fornecer conhecimento técnico do programa como um todo, vinculando os projetos a ele associados, de forma a buscar melhores resultados (VERZUH, 2000).

Uma das funções do GERAES no alinhamento estratégico governamental é garantir a realização dos objetivos estabelecidos em um ambiente de recursos limitados, de forma que cabe ao escritório a centralização dos recursos orçamentários dos Programas Estruturadores, e sua liberação conforme a execução. Além disso, o GERAES é também responsável pela consolidação da proposta orçamentária dos Programas Estruturadores, a partir das diretrizes estabelecidas pela Junta de Programação Orçamentária e Financeira (JPOF).

Por fim, o GERAES atua ainda no auxílio à preparação e seleção de informações a serem apresentadas nas reuniões gerenciais conhecidas como Comitês de Resultados. Tais reuniões são realizadas periodicamente, com o intuito de promover um acompanhamento mais próximo do andamento da estratégia setorial pela alta administração do Estado, notadamente pela Secretaria de Estado Planejamento e Gestão (SEPLAG), a fim de nivelar informações e subsidiar a tomada de decisões, além de possibilitar a coordenação de esforços em pontos considerados cruciais.

Além do escritório de projetos do GERAES, a estrutura de gerenciamento de projetos no Estado de Minas Gerais conta, também, com a existência de escritórios descentralizados de estratégia, as Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação (AGEIs). Com a criação dessas novas estruturas nos órgãos de governo, algumas importantes funções do escritório central foram delegadas para os



escritórios setoriais, passando as AGEIs a atuar de maneira muito próxima no monitoramento intensivo de projetos e no auxílio aos gerentes. (LOPES *et al*, 2011)

### 3 GERENCIAMENTO DE RISCOS

De acordo com o PMBOK (2008, p. 275),

O risco do projeto é sempre futuro. O risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito em pelo menos um objetivo do projeto. Os objetivos podem incluir escopo, cronograma, custo e qualidade. Um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos. A causa pode ser um requisito, uma premissa, uma restrição ou uma condição que crie a possibilidade de resultados negativos ou positivos.

O gerenciamento de riscos é uma tentativa de se estruturar a forma como as organizações trabalham para enfrentar as incertezas que cercam seus projetos, conforme bem colocado por Verzuh (2000, p. 109): “O gerenciamento dos riscos é um meio pelo qual a incerteza é sistematicamente gerenciada para aumentar a probabilidade de cumprir projetos”.

O processo de gerenciamento de riscos trazido pelo PMBOK é composto por seis etapas: planejamento do gerenciamento de riscos, identificação de riscos, análise qualitativa de riscos, análise quantitativa de riscos, planejamento de respostas a riscos e monitoramento e controle dos riscos. Da mesma forma como o manual estrutura os demais processos, cada etapa é composta pelas entradas necessárias ao seu desenvolvimento, pelas ferramentas e técnicas utilizadas durante sua execução e pelas saídas produzidas. Cabe ressaltar que o modelo utilizado para o gerenciamento de riscos nos Projetos Estratégicos do governo de Minas Gerais utiliza-se da sistemática proposta pelo PMBOK. Outras alternativas, porém, são possíveis, e cada autor constrói um processo particular de gerenciamento.



## 4 RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Assim como os projetos governamentais se diferenciam daqueles executados por entidades privadas, pode-se dizer que os riscos aos quais estes projetos estão expostos são também diferentes em sua natureza, o que enseja a necessidade de adaptação das técnicas de gerenciamento de riscos à realidade destes projetos. Partindo desta premissa, o PMI lançou, em 2002, a versão governamental de seu manual, o *Government PMBOK*. Porém, o processo de gerenciamento de riscos sugerido pelo manual voltado aos governos segue basicamente o que é sugerido pelo original, havendo, porém, o reconhecimento de novas entradas, ferramentas e saídas. Como bem demonstra o *Government PMBOK* (2002, p.45):

*O risco governamental é completamente diferente do encontrado no setor privado, exceto em seu nível mais básico. No nível básico, todo gerenciamento de risco se relaciona à sobrevivência. Para uma empresa privada, sobrevivência significa que a firma permaneça no ramo. Para representantes eleitos, sobrevivência significa que eles ou seus partidos permaneçam no poder. Perda de poder é seu maior risco. Governos são substituídos, mas o governo raramente deixa de existir. (Tradução nossa)*

Ao que o PMBOK chama de sobrevivência, Power (2004) trata como o risco de reputação, existente sempre que houver um hiato entre as expectativas públicas acerca da performance e entrega de serviços e a percepção sobre esta mesma performance. Porém, essa percepção não encerra todas as possibilidades de riscos próprios à administração pública, sendo necessário considerarmos aqui uma visão mais abrangente.

O relatório elaborado no ano de 2002 pela Unidade Estratégica (SU) do Reino Unido traz uma visão mais abrangente dos riscos em projetos da Administração Pública, sendo reconhecidas uma série de questões que levam ao risco, cuja complexidade varia bastante. Desta maneira, McPhee (2005) identifica três categorias de riscos que afetam os projetos do setor público: os riscos estratégicos, gerados pela possibilidade de que as principais alternativas estratégicas não sejam claras ou não tenham sido devidamente selecionadas, em virtude das circunstâncias internas e externas que cercam as organizações; os riscos ambientais, que se relacionam aos fatores macroambientais, fatores competitivos e fatores de mercado; e os riscos operacionais, que dizem respeito aos processos e aqueles relacionados às entregas próprias do governo (MCPHEE, 2005).

A SU (2002) suscita, ainda, interessante discussão acerca dos papéis dos governos no que tange aos riscos, vez que esses são responsáveis por lidar com riscos em duas grandes categorias: os riscos para o público e à atividade governamental de maneira



ampla (riscos aos quais o governo ou a população como um todo estão expostos) e os riscos relacionados às entregas de governo (riscos específicos de determinados projetos). Cabe ressaltar que os processos de gerenciamento de riscos sugeridos pelo PMBOK, embora sejam mais adequados para riscos em projetos, podem ser também adaptados e utilizados para riscos entendidos como governamentais.

Importante ponto a ser tratado nesta visão mais abrangente do risco diz respeito à cultura de riscos no setor público, tido tradicionalmente como avesso ao risco, conforme corroborado por McPhee (2005) e pela Unidade Estratégica do Reino Unido (SU, 2002). Para McPhee (2005), esta cultura se fundamenta por estar a atividade governamental ancorada em um forte arcabouço legal, e também pelo entendimento de que os recursos públicos merecem especial cuidado em sua gestão. Baldry (1998), porém, coloca que, embora o setor público possa ter um comportamento de aversão ao risco, o mesmo é muitas vezes compelido a ter uma atitude de aceitação de riscos, dada a obrigatoriedade de prover determinados serviços independentemente das condições de mercado, do estágio de desenvolvimento tecnológico ou das previsíveis consequências de uma falha ou performance inadequada.

A Unidade Estratégica do Reino Unido (SU, 2002), trata, ainda, da necessidade de que os governos gerenciem riscos em todos os seus níveis, estratégico, de programa e operacional ou de projeto. Cabe ressaltar que enquanto a classificação de McPhee (2005) diz respeito à natureza do risco, a da SU diz respeito ao nível de governo afetado pelo risco.

Nesse contexto, é fundamental que haja alinhamento entre a responsabilidade sobre o risco (“risk ownership”) e a responsabilidade sobre a entrega, ressaltando que a extensão desta responsabilidade pelos resultados deve ser corroborada pelos órgãos centrais. As unidades administrativas envolvidas também devem garantir os meios através dos quais poderão ser reportadas as observações sobre o monitoramento e os resultados do gerenciamento de riscos, de forma a assegurar a simetria informacional do nível central de Governo. Fundamental, ainda, é estruturar um vínculo estratégico entre os especialistas em gerenciamento de riscos e os tomadores de decisões, para que possa haver uma contribuição consistente desses profissionais ao processo decisório. Vale destacar o papel do governo central neste processo: este deve dar todo o suporte ao processo de gerenciamento de riscos, provendo, inclusive, o contexto estratégico para que sejam tomadas as decisões necessárias. (SU, 2002).

Apesar de estabelecidas essas responsabilidades, ressalta-se que não existe uma prescrição acerca de quem deva lidar com cada risco identificado. Fundamental é que



a responsabilidade sobre o gerenciamento de determinado risco deve ser de quem estiver em melhor posição para lidar com o mesmo, o que deve ser examinado caso a caso, considerando as circunstâncias peculiares de cada risco (SU, 2002).

Hill (2006), por sua vez, traz uma interessante discussão sobre responsabilidade sobre os riscos que ultrapassa a visão intra-governo ou departamental. Dado que os riscos percebidos no setor público podem ter como consequência a geração de custos ou benefícios à sociedade, o autor questiona como a responsabilidade por tais riscos deve ser dividida entre sociedade, governo e mercado. Tratando de uma visão de riscos que ultrapassa o âmbito dos projetos, o autor exemplifica a discussão com a situação da regulação do tabagismo e como os custos de saúde gerados por doenças provocadas pelo cigarro devem ser divididos entre fumantes, fabricantes de cigarro e governo. Não sendo possível estabelecer uma conformação ideal de distribuição dos riscos, que irá variar conforme a situação, o autor expõe a necessidade do envolvimento das partes interessadas em uma discussão sólida e transparente sobre a gestão de riscos, sendo, portanto, a comunicação dos riscos um ponto bastante sensível. A importância da comunicação é também abordada por Power (2004) como sendo central à problemática dos riscos, dado seu entendimento de que quando os riscos envolvem assuntos de interesse público demanda-se um processo de tomada de decisões mais democrático.

## **5 HISTÓRICO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS NOS PROJETOS ESTRUTURADORES EM MINAS GERAIS: A EXPERIÊNCIA 2003 - 2008**

A metodologia MECPC de gestão de projetos implantada na criação do escritório de projetos GERAES para a realização do acompanhamento e monitoramento dos Programas Estruturadores em Minas Gerais inclui uma sistemática de gerenciamento de riscos. Tem-se, porém, que o gerenciamento de riscos realizado pelo GERAES como parte da metodologia não corresponde exatamente ao preconizado por Darci Prado (2004), dada a necessidade de adaptações. Neste primeiro momento, serão descritos apenas os processos utilizados até 2011, com as críticas aos mesmos feitas por esta mesma autora em trabalho anterior; o processo implantado no ano de 2012 será descrito em seção posterior, bem como a análise da evolução do gerenciamento de riscos no governo estadual.

O processo de gerenciamento de riscos tinha início no momento de planejamento das atividades de cada projeto para o ano subsequente, com o preenchimento do Plano de Projeto. O Plano de Projeto é o documento no qual se consolidam as principais



informações dos projetos, servindo como base para o acompanhamento e monitoramento no ano seguinte. O GERAES utilizava, até 2011, uma planilha modelo de Plano de Projeto, composta por documentos diversos, como a matriz de responsabilidades, o planejamento de custos e o planejamento de resposta a riscos.

O documento de Planejamento de Resposta a Riscos trazia a lista de riscos identificados, com a causa e efeito de cada risco, além da probabilidade de ocorrência e grau do impacto possível, as contramedidas a serem tomadas em caso de ocorrência, o responsável pela atividade de realização das contramedidas e os prazos de início e término para realização destas atividades. Tal documento era preenchido pelo Gerente de Projetos, com o auxílio de um monitor do GERAES, caso se entendesse necessário. Apesar de ser um documento de referência, o Plano de Projeto não era utilizado de maneira constante ao longo do processo de monitoramento.

Durante o monitoramento, o gerenciamento de riscos era feito quando da realização das reuniões mensais de acompanhamento (reuniões de *Status*). Durante tais reuniões, novos riscos ou dificuldades podiam ser identificados e explicitados no *Status Report*, evidenciando-se a ameaça reconhecida, a ação a ser tomada para lidar com tal ameaça, a pessoa responsável por tal ação e o prazo para realização da ação.

As atividades de gerenciamento de riscos eram em parte realizadas pelo GERAES, que cuida das etapas de planejamento e análise, e, em parte, pelo Estado para Resultados, que era a estrutura que fazia as vezes de Escritório de Estratégia e era responsável pela elaboração e acompanhamento dos Planos de Ação, ou seja, pela adoção de contramedidas. Tais planos eram construídos ao longo da atividade de monitoramento, sendo que neles eram listados os riscos ou dificuldades identificados em cada projeto, as ações necessárias ao seu enfrentamento e superação, os responsáveis pela realização dessas ações e o prazo para realização das mesmas. As informações que geravam os planos de ação podiam resultar das reuniões de *Status Report*, das reuniões de monitoramento da Agenda Setorial, ou ainda das reuniões de Comitê de Resultados. (BORGES, 2008).

Trabalho prévio desta autora identificou a necessidade de melhorias no processo então vigente. Um primeiro ponto observado diz respeito ao sequenciamento do processo. De forma geral, os autores indicam como adequado que o gerenciamento de riscos seja executado através das etapas de planejamento do gerenciamento de riscos, identificação, análise, planejamento de respostas e monitoramento dos riscos. Porém, no caso em tela, não havia uma divisão clara de tais etapas, podendo ser percebidas, na verdade, apenas duas grandes etapas. Uma primeira seria uma análise geral do ambiente de riscos, na qual



se concentravam as fases correspondentes à identificação, análise e planejamento das respostas a riscos, executadas de maneira simultânea, quando da construção do Planejamento de Respostas a Riscos no preenchimento do Plano de Projeto. A segunda seria a etapa de monitoramento de riscos, com a utilização do *Status Report*, pelo GERAES, e elaboração dos Planos de Ação, pelo Estado para Resultados. Como colocado anteriormente, a recomendação de divisão em etapas pelos PMBOK e demais autores analisados se dá pela especificidade de cada etapa, que deve ter entradas, ferramentas e saídas próprias. Assim, quando as etapas são realizadas simultaneamente não se constrói uma linha lógica, na qual etapas anteriores se apresentam como entradas para as subsequentes. Quando as etapas são realizadas simultaneamente, não há utilização de ferramentas para cada um dos itens que compõem o gerenciamento de riscos (a identificação, a análise, o planejamento de respostas), o que dificulta a execução satisfatória de cada uma delas. Faltava também, portanto, o estabelecimento de técnicas e métodos padronizados e estruturados para auxiliar na execução das atividades de gerenciamento de riscos. O que foi percebido é que o preenchimento da planilha de riscos no Plano de Projeto se dava de forma muito pouco embasada, e a planilha não era de fato utilizada como instrumento gerencial. (BARRETO, 2008)

Isso pode ser confirmado com a análise da segunda grande etapa identificada no processo, a de monitoramento dos riscos. Como bem demonstra o PMBOK, as principais entradas para o monitoramento dos riscos devem ser o Plano de Gerenciamento de Riscos e o Registro de Riscos, que, no caso em questão, são representados pela planilha de riscos do Plano de Projeto. Na prática, porém, não se observava qualquer relação direta entre o registro de riscos realizados nas reuniões de *Status Report* e os Planos de Ação elaborados pelo Estado para Resultados com os riscos identificados e analisados no Plano de Projeto. O que se pôde perceber foi que o processo de monitoramento se concentrava apenas em riscos percebidos durante a execução dos projetos, o que tornava o processo ainda mais incompleto, lidando, basicamente, com gerenciamento de crises, e não de riscos propriamente ditos. Como o gerenciamento de riscos concentrava suas principais atividades no momento de monitoramento, o mesmo perdia uma de suas funcionalidades mais importantes, que é de se tornar requisito para o processo decisório de maneira ampla, dado que, durante a execução, muitas das decisões importantes e que deveriam levar em consideração os riscos já haviam sido tomadas. (BARRETO, 2008)

Outra crítica importante foi feita em relação ao entendimento do que são os riscos dos projetos e da natureza específica desses. Dado o fato de que os riscos eram tratados apenas no planejamento de cada projeto específico e no monitoramento dos



mesmo, percebeu-se uma clara tendência de que se levantasse e acompanhasse somente os riscos relativos ao projeto em questão, ou seja, os riscos relacionados às entregas de resultados do projeto pelo setor público e os riscos relacionados às questões operacionais dos projetos. Existem, porém, riscos de naturezas diversas que ameaçam os projetos direta e indiretamente de diferentes maneiras. É natural que tais riscos não sejam específicos de um projeto de maneira isolada, afetando a carteira parcialmente ou ainda na sua totalidade. A sistemática de gerenciamento de riscos para os Projetos Estruturadores não permitia uma análise ampla dos riscos governamentais, constituindo apenas uma análise de riscos de projeto em sentido estrito e incompleto, dado que os riscos dos projetos não se encerram nos próprios projetos, havendo a ocorrência de riscos que são ambientais ou do governo de forma mais ampla. (BARRETO, 2008)

Se, por um lado, o gerenciamento apenas dos riscos do projeto era insuficiente por desconsiderar riscos de natureza mais ampla, pode-se dizer que esse também era incompleto, por outro lado, ao desconsiderar os riscos em um nível mais baixo, ou nível de ação ou subprojeto. Nas carteiras estratégicas vigentes nos PPAGs 2004-2007 e 2008-2011, os Projetos Estruturadores eram amplos em sua concepção, de tal forma que alguns projetos eram, na verdade, programas, e as ações que compunham cada projeto eram, na verdade, projetos. O gerenciamento de riscos, da maneira como era realizado no Estado de Minas Gerais, considerava apenas os riscos no nível do projeto, não descendo ao nível das ações. Retomando o estudo apresentado pela SU, pode-se dizer que o gerenciamento de riscos nos projetos do governo mineiro dava-se apenas no nível de programa, sendo insuficiente nos níveis estratégico e operacional ou de projeto. Ainda no estudo de 2008, identificou-se que 14 dos 57 projetos não tinham riscos identificados no Plano de Projeto, no que foi entendido como uma certa descrença no processo de gerenciamento de riscos por parte dos gerente de projetos, pelas equipes executoras e até mesmo pelos monitores do GERAES, sendo uma possível explicação encontrada para tal descrença o fato de não haver um monitoramento efetivo dos riscos identificados. (BARRETO, 2008)

Outro ponto observado em 2008 foi a limitação existente na identificação de riscos. Por um lado, foram identificados riscos ambientais e operacionais em um número muito superior ao de riscos estratégicos, o que pode ser justificado pela alta complexidade dos riscos estratégicos, que são de difícil compreensão por parte das equipes de projetos e também de difícil responsabilização, dado que o preenchimento era feito pela própria equipe, e os riscos estratégicos muitas vezes eram ser de responsabilidade da alta administração, que tem maiores condições para lidar com tais riscos. Como essa não era envolvida neste momento, acabava fazendo pouco sentido a inserção de riscos estratégicos



no Plano de Projeto. Por outro lado, percebeu-se que a identificação de riscos no nível de programa era bastante superior à realizada para os demais níveis (estratégico e operacional), confirmando o que foi colocado anteriormente, da dificuldade das equipes de projetos de ter uma visão mais ampla dos riscos, englobando desde os níveis mais altos até os níveis mais baixos de riscos. (BARRETO, 2008)

A questão da distribuição de atribuições no gerenciamento de riscos foi também considerada como ponto de atenção no estudo de 2008, que evidencia o processo de riscos como descolado da lógica geral de gerenciamento de projetos. Isso porque, muito embora a GERAES e o Estado para Resultados atuassem no monitoramento e no auxílio ao gerenciamento, este gerenciamento deveria ser realizado, de fato, pelas próprias equipes de projetos, lideradas por seu gerente. Notou-se, porém que os procedimentos de gerenciamento de riscos não eram de fato executados por tais equipes, mas sim conduzidos pelos escritórios. Não havia qualquer mecanismo ou sistemática de gerenciamento interno dos riscos dos projetos pelas equipes, de forma que essas se tornavam dependentes do trabalho dos escritórios. (BARRETO, 2008)

Por fim, ainda no estudo de 2008, notou-se que alguns papéis da alta administração no gerenciamento dos riscos deveriam ser aprimorados, de acordo com os parâmetros dos estudos da SU. Dentre tais papéis, cita-se o provimento de um contexto estratégico para a tomada de decisões, a coordenação da comunicação e do aprendizado (melhores práticas), a avaliação e a responsabilidade sobre ameaças de larga escala, o gerenciamento e coordenação de riscos inter-departamentais e o estabelecimento de um centro de excelência em gerenciamento de riscos. (BARRETO, 2008)

## **6 A NOVA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS IMPLANTADA PELO GOVERNO DE MINAS GERAIS EM 2012**

A metodologia de gerenciamento de riscos analisada no trabalho de 2008 sofreu apenas uma leve alteração no período compreendido entre 2008 e 2011: os Planos de Ação passaram a ser monitorados apenas pelo GERAES, com um afastamento do Estado para Resultados do gerenciamento dos Projetos Estruturadores. A mudança, todavia, significou apenas uma alteração de responsabilidades, não tendo havido qualquer alteração quanto à lógica de funcionamento do processo, nem às suas características.



Em 2011, o contexto de revisão do PMDI, com uma nova lógica de organização da Carteira Estratégica, e também de reestruturação orgânica do governo Estadual, com a criação da Subsecretaria de Gestão da Estratégica Governamental (SUGES) na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e das Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação (AGEIs), levou a uma revisão geral da metodologia de gestão de projetos utilizada pelo governo estadual, com a consequente revisão da metodologia de gerenciamento de riscos.

Sobre a revisão do PMDI, destaca-se a nova lógica de construção da estratégia governamental, com a criação das 11 Redes de Desenvolvimento Integrado, instituídas já pela Lei 20.008 de 2012, para as quais foram definidos Objetivos Estratégicos, que por sua vez orientaram a definição dos Programas Estruturadores, bem como dos Projetos e Processos que os compõem. Esta nova lógica traz uma evidente correção metodológica, vez que os Projetos Estruturadores que compunham a carteira 2008-2011 tinham dimensões tais que os caracterizavam como programas, sendo as suas ações sim mais próximas a projetos. Além disso, aqueles projetos detinham muitas vezes forte natureza rotineira, não se traduzindo em atividade inovadora e, portanto, não atendendo ao conceito de projetos trazido pelo PMBOK. Assim, a criação de Programas Estruturadores, e a sua divisão em Projetos e Processo Estratégicos, com metodologias diferenciadas de gestão, permite afirmar que a lógica atual é conceitualmente mais aderente à metodologia de gestão de projetos, o que permite uma melhor aplicação de suas ferramentas e técnicas.



Figura 1: Minas Gerais 2030 – Visão integrada da Estratégia.



Fonte: PMDI 2011-2030, p. 45

No contexto da reestruturação orgânica, temos um claro fortalecimento da gestão da estratégia no âmbito da SEPLAG, com a criação da Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental, à qual passa a ser subordinado o GERAES, agora como Escritório de Programa, responsável pelos Programas Estruturadores, e também como Escritório de Estratégia, passando também a pactuar e monitorar os Acordos de Resultados. Ainda na SUGES foi criada a Assessoria de Melhoria da Gestão (AMG), responsável por oferecer orientação, aconselhamento, e supervisão para o desenvolvimento Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação, que são tecnicamente subordinadas à SUGES, além de produzir, revisar e disseminar metodologias e procedimentos de gerenciamento de projeto. Estas duas novas estruturas, AMG e AGEIs são fundamentais para a alteração do papel do GERAES e para a criação de metodologias novas e mais aderentes à nova lógica de estruturação da estratégia. Lopes *et al.* (2011, p. 3) bem resumem a alteração do papel do GERAES.

Dessa forma, a partir da institucionalização dos escritórios setoriais, o escritório central passará a desempenhar um papel mais estratégico em relação ao acompanhamento do desempenho dos programas estruturadores, enquanto os escritórios setoriais terão a função de atuar mais fortemente no dia-a-dia dos projetos. Ainda, será de responsabilidade do escritório central o acompanhamento da estratégia governamental, permitindo uma visão sistêmica e integrada da estratégia e dos projetos.

#### 4

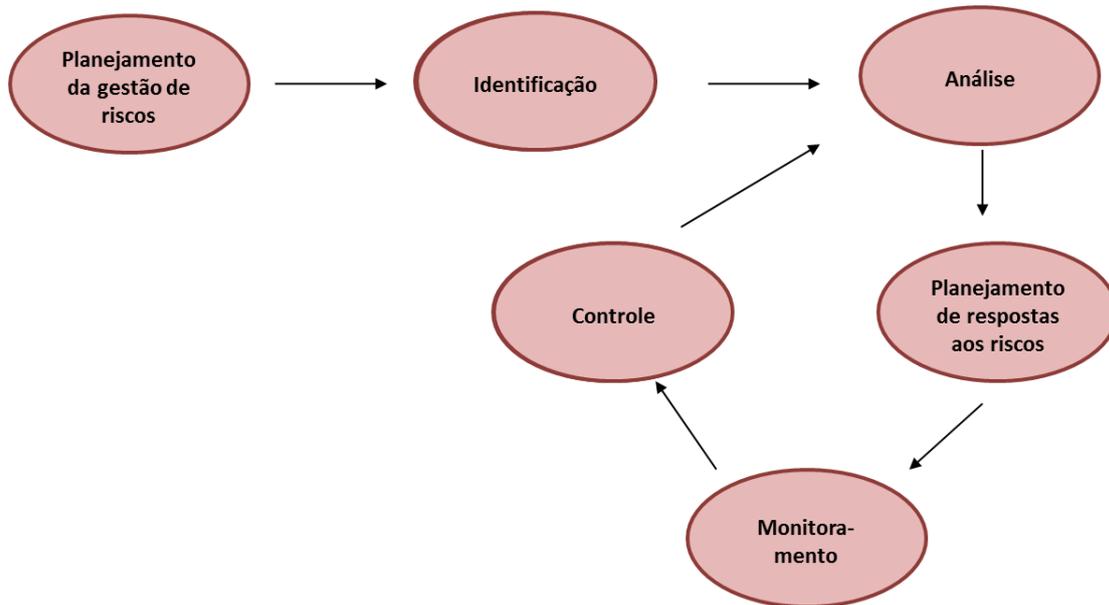
Além disso, ao longo do ano de 2011, a SUGES se concentrou para construção de um novo sistema de informações para monitoramento dos Programas Estruturadores, o Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental, lançado no ano de 2012. Este novo sistema veio a fortalecer a lógica de descentralização da metodologia de monitoramento dos Projetos Estratégicos, de forma que a alimentação de informações no sistema passou a ser de responsabilidade dos gerentes, com o apoio e análise de informações pela AGEIs e posterior validação pelo GERAES, em oposição ao sistema anteriormente utilizado, cujo preenchimento de informações era de responsabilidade exclusiva do GERAES. Cabe dizer, portanto, que este novo sistema vem contribuindo para uma maior responsabilização dos gerentes quanto ao seu papel nos projetos, além de permitir informação atualizada em tempo real. O Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental também traz uma nova sistemática de análise de riscos, que será descrita a seguir, e possui um sistema de alertas para os planos de ação elencados para cada risco, de maneira que os responsáveis por tais planos são avisados tanto da existência de ações sob sua responsabilidade como das datas planejadas para tais ações, com o envio de lembretes quando da proximidade do prazo pactuado.

A metodologia aqui apresentada foi construída em um projeto conjunto da AMG com o GERAES, entre os meses de julho e outubro de 2011, com implantação definitiva no ano de 2012. A equipe do projeto ainda contou com a colaboração de um grupo de trabalho formado pelas AGEIs dos órgãos da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD), da Secretaria de Estado de Fazenda (SEF), da Secretaria de Estado de Desenvolvimento dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e do Norte de Minas (SEDVAN), e da Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA).

Seguindo a linha descrita pelo PMBOK, a nova metodologia de gestão de riscos em projetos estratégicos do Estado de Minas Gerais adota cinco processos principais, que se repetem a cada ciclo anual, com exceção do Planejamento da Gestão de Riscos, conforme o fluxo abaixo.



Figura 2 – Processos da Metodologia de Gestão de Riscos em Projetos Estratégicos



Fonte: elaboração própria

### 6.1 Planejamento da Gestão de Riscos

Esta etapa compreende a definição de diretrizes para o gerenciamento de riscos, de forma que não se repete na mesma frequência dos demais processos. No caso estudado, ela engloba a elaboração da metodologia e a adaptação de um sistema de informação, definido como ferramenta principal no processo proposto, dentre outras atividades que foram feitas como resultado do projeto de revisão metodológica empreendido por GERAES e AMG.

### 6.2 Identificação dos Riscos

A identificação de riscos é processo iterativo, e deve ser realizada de forma constante pelo Gerente do Projeto no seu dia-a-dia, durante todo o ciclo de vida do projeto. No entanto, é crucial que haja momentos específicos de identificação de riscos, com a utilização de técnicas e ferramentas apropriadas e com a participação de *stakeholders* diversos. Na metodologia do governo de Minas Gerais este momentos receberam a denominação de Workshops de Identificação de Riscos.



Os Workshops de Identificação de Riscos são encontros anuais que contam com a presença dos principais *stakeholders* do Projeto Estratégico para levantamento e revisão de riscos. Ocorrem sempre nos momentos de planejamento ou replanejamento dos Projetos Estratégicos, que em geral se dão nos últimos três meses de cada ano. Participam do Workshop o Gerente de Projeto Estratégico, Gerente do Programa Estruturador a qual o projeto se vincula, a equipe do projeto, a área meio do órgão ou entidade e, quando possível, parceiros externos ao Governo que guardem ligação com o projeto.

No Workshop de Identificação de Riscos é realizado um grande *brainstorming* entre os participantes sobre potenciais eventos que possam afetar o desempenho do projeto, sejam negativos ou positivos. Para realização dos Workshops, cada sessão de *brainstorming* conta com no mínimo um moderador e um observador, além de uma pessoa para anotar as ideias levantadas pelo grupo. O Workshop tem duração média de uma tarde e é coordenado pela AGEI responsável pelo órgão a qual o Projeto Estratégico está subordinado. Em alguns casos, a coordenação pode ser exercida pelo GERAES, caso se perceba a necessidade desta atuação.

A fim de facilitar a utilização da metodologia pelas AGEIs, foi elaborado um guia de perguntas que podem auxiliar no levantamento dos riscos, levando-se em consideração alguns pontos importantes. A lista, porém, não se pretende exaustiva e sugere-se que o moderador traga questionamentos novos conforme o desenrolar de cada sessão.

Durante o Workshop, todas as ideias que surgem são anotadas, sem a preocupação de organização e classificação, a fim de conferir uma maior fluidez à reunião. Em momento posterior, cabe à AGEI organizar melhor as ideias, separando o que são riscos, o que são situações de riscos, gatilhos, contramedidas, etc. Para auxílio desse momento, foi elaborada uma planilha padrão, de forma que as ideias fiquem melhor estruturadas.



Figura 3: Planilha padrão de identificação de riscos dos Projetos Estratégicos




---

**Workshop de Identificação de Riscos**

Programa: \_\_\_\_\_ Gerente do Programa: \_\_\_\_\_  
 Projeto: \_\_\_\_\_ Gerente do Projeto: \_\_\_\_\_  
 Responsável pela AGEI: \_\_\_\_\_ Responsável pelo GERAES: \_\_\_\_\_

**Participantes do Workshop**

Nome	Instituição	Email	Telefone

**Riscos**

Causa	Situação de risco / oportunidade	Área do projeto afetada	Impacto no projeto	Contramedida potencial

Fonte: Elaboração Própria.

Após a organização das ideias, a planilha é discutida com o Gerente de Projeto e, após validada, os riscos presentes são inseridos no Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental, que será então utilizado nas fases de análise e monitoramento. Os riscos identificados durante a execução do projeto pelo Gerente também são discutidos com a AGEI e inseridos no Sistema.

Além do Workshop de Identificação de Riscos, GERAES e AMG sugerem também a realização de entrevistas com *stakeholders* chave, como Secretários de Estado, Deputados Estaduais, representantes do núcleo central do governo envolvidos, representantes da sociedade civil diretamente interessados (quando claramente identificáveis), pessoas consideradas referência na área. Neste caso, o foco é a identificação de riscos políticos que possam afetar o Projeto Estratégico.

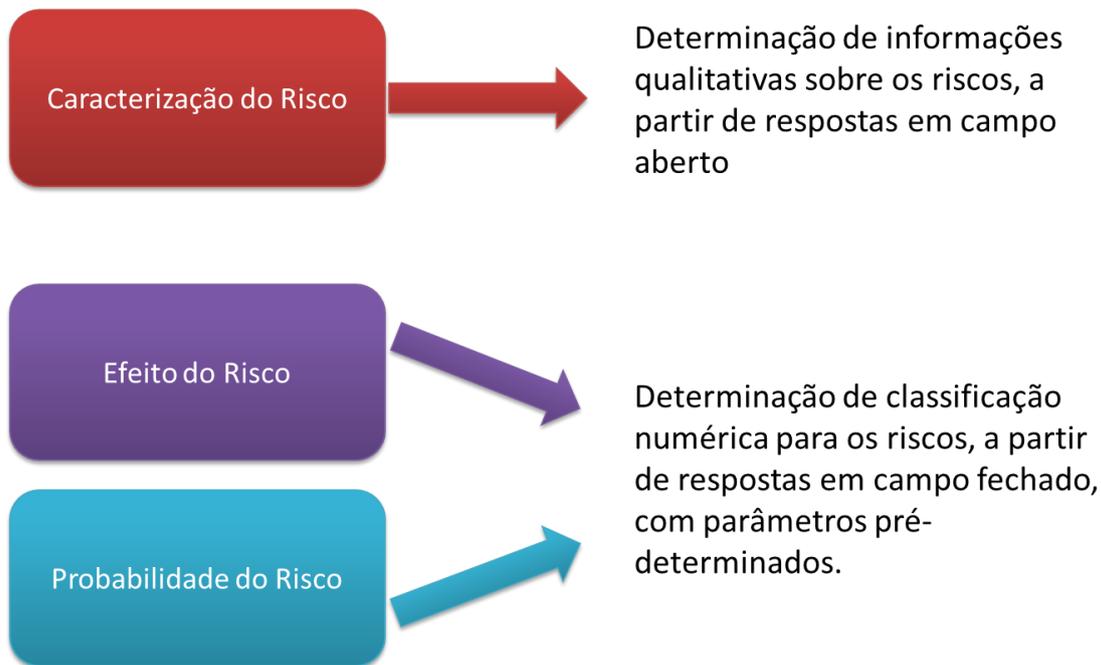


### 6.3 Análise dos Riscos

No processo estudado, após a identificação dos riscos, para cada risco identificado responde-se a uma série de perguntas que indicarão a classificação do risco, podendo este ser alto, médio ou baixo. A instituição de perguntas e respostas para analisar o risco é uma tentativa de objetivar e aprofundar a análise, reduzindo a possibilidade de que a análise seja enviesada conforme o perfil do Gerente e permitindo uma melhor comparação entre os riscos de diferentes projetos.

A análise do risco é dividida em três partes: caracterização do risco, análise do impacto do risco e análise da probabilidade do risco. A seguir segue figura com uma esquematização do processo de análise dos riscos:

Figura 4: Descrição do processo de análise dos riscos para os Projetos Estratégicos



Fonte: Elaboração própria.

A caracterização do risco é definida por quatro perguntas, cujo objetivo é ambientar o risco e entender a sua natureza. A planilha padrão utilizada após o Workshop de Identificação é utilizada como um insumo, e subsidia a fundamentação das respostas. Apenas a caracterização dos riscos é feita a partir de perguntas



abertas. A seguir a listagem de perguntas para caracterização do risco e sua devida explicação trazida em material disponibilizado às AGEIs.

1. Qual é a causa do risco?
2. Qual é a natureza do risco?
3. O Risco está relacionado à algum contrato?
4. Qual o gatilho do risco?

Figura 5: Tela do Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental: caracterização do risco.

**ATRIBUTOS QUALITATIVOS**

**Risco:** \* Atraso na liberação de recursos pelo Governo Federal

**Tipo:** \* Dificuldade  **Status do Risco:** Ativo

**Natureza:** \* Financiamento   
 Inserir Natureza

**Descrição:** \* Para a execução do projeto são necessárias fontes de financiamento alternativas ao Tesouro Estadual. Foi realizado um convênio com o Governo Federal para a liberação de R\$ 10.000.000,00. Devido à algumas complicações a liberação desse recurso pode atrasar, impactando o tempo, custo e escopo do projeto.

**Causa:** \* Dependência de financiamento externo;  
 Morosidade na tramitação dos documentos necessários;  
 Necessidade de articulação política;  
 Necessidade de análise prévia do projeto pelo parceiro;  
 Exigentes requisitos para viabilização do projeto.

**Gatilho:** \* A partir da identificação do Risco

**Está relacionado a algum contrato?** \*  Sim  Não

Fonte: [www.estrategia.mg.gov.br](http://www.estrategia.mg.gov.br), acesso em 27/12/2012.

O impacto do risco, por sua vez, passa pela objetivação do efeito em cada área do projeto. Para cada resposta dada às perguntas relacionadas ao impacto do risco e à probabilidade do risco o Sistema atribui um valor de 1 a 3, no qual “1” representa baixo, “2” médio e “3” alto. A nota par ao impacto se dará, então, a partir da média aritmética dos valores atribuídos à resposta de cada uma das perguntas.

No tocante à probabilidade, buscam-se indícios e evidências, de forma que também se consiga objetivar a análise. Assim, olha-se para o histórico de projetos anteriores, projetos semelhantes e na própria opinião do Gerente. Novamente, para cada resposta são atribuídas notas de 1 a 3, mas na composição da nota as perguntas não tem igual peso, tendo sido estabelecido previamente o peso de cada uma.



Figura 6: Questionário de Probabilidade e Impacto.

	Questionamento	Peso	Respostas possíveis	Valor atribuído
I M P A C T O	1. Qual é a abrangência do risco	N/A	Impacta apenas o projeto	1
			Impacta o programa	2
			Impacta áreas além do programa que está inserido	3
	2. Quais são os stakeholders envolvidos?	N/A	Internos à Secretaria	1
			Externos à Secretaria mas internos ao governo	2
			Externos ao Governo	3
	3. Qual é o impacto no custo do projeto?	N/A	Não apresenta impacto no custo do projeto	1
			Apresenta impacto de até 20% do custo do projeto	2
			Apresenta impacto de mais de 20% do custo do projeto	3
	4. Qual é o impacto no tempo do projeto?	N/A	Não apresenta impacto no tempo de um subprojeto	1
			Apresenta impacto de até 15% do tempo de um subprojeto	2
			Apresenta impacto de mais de 15% do tempo de um subprojeto	3
	5. Qual é o impacto no escopo do projeto?	N/A	Não afeta o escopo do projeto ou afeta menos da metade dos subprojetos	1
			Afeta mais da metade dos subprojetos	2
Afeta todos os subprojetos e/ou a entrega final			3	
6. Qual é o impacto na imagem do governo?	N/A	Não gera pressão ou pressão pontual	1	
		Gera pressão da sociedade civil organizada	2	
		Gera pressão da mídia	3	
7. Qual é o impacto na qualidade do projeto?	N/A	Não tem impacto nos indicadores e/ou requisitos do projeto	1	
		Impacta até 50% dos indicadores e/ou requisitos	2	
		Impacta mais de 50% dos indicadores e/ou requisitos	3	
P R O B A B I L I D A D E	1. Existe algum indício que levou à identificação do risco?	0,25	Indícios fracos	1
			Indícios razoáveis	2
			Indícios fortes	3
	2. O risco está relacionado à alguma dificuldade / oportunidade recorrente?	0,3	Dificuldade / oportunidade rara	1
			Dificuldade / oportunidade inconstante	2
			Dificuldade / oportunidade frequente	3
	3. Este risco já se tornou uma dificuldade / oportunidade em projetos anteriores semelhantes?	0,25	Consigo identificar em poucos projetos semelhantes	1
			Consigo identificar em alguns projetos semelhantes	2
			Consigo identificar em vários projetos semelhantes	3
	4. Na sua percepção, qual é a probabilidade de ocorrência?	0,2	Baixa	1
			Média	2
			Alta	3

Fonte: elaboração própria.

Uma vez preenchidas as perguntas, o Sistema então calcula a nota do risco, a partir da seguinte fórmula:

Nota do risco = Nota do Impacto x Nota da Probabilidade

$1 \geq \text{Nota do Risco} \geq 9$

Risco baixo: 1 – 3

Risco médio: 3 – 6

Risco alto: 6 – 9

Sendo:

Nota do impacto =  $\frac{\text{nota1}+\text{nota2}+\text{nota3}+\text{nota4}+\text{nota5}+\text{nota6}+\text{nota7}}{7}$

7

Nota da Probabilidade =  $(\text{nota1} \times 0,25 + \text{nota2} \times 0,3 + \text{nota3} \times 0,25 + \text{nota4} \times 0,2)$



Figura 7: Tela do Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental: análise de probabilidade e impacto do Risco.

IMPACTO DO RISCO	
<i>Abrangência do Risco:</i> *	Impacta apenas o projeto
<i>Stakeholders Envolvidos:</i> *	Externos ao Governo
<i>Custo:</i> *	Apresenta impacto de mais de 20% do custo do projeto
<i>Tempo:</i> *	Apresenta impacto de mais de 15% do tempo de um subprojeto
<i>Escopo:</i> *	Afeta mais da metade dos subprojetos
<i>Imagem do governo:</i> *	Não gera pressão ou pressão pontual
<i>Qualidade:</i> *	Impacta até 50% dos indicadores e/ou requisitos
<i>Nota do impacto:</i>	2,14
PROBABILIDADE	
<i>1. Existe algum indício que levou à identificação do risco?</i> *	Indícios fortes
<i>2. O risco está relacionado a alguma dificuldade/opportunidade recorrente?</i> *	Dificuldade/opportunidade freqüente
<i>3. Este risco já se tornou uma dificuldade/opportunidade em projetos anteriores semelhantes?</i> *	Consigo identificar em vários projetos semelhantes
<i>4. Na sua percepção, qual é a probabilidade de ocorrência?</i> *	Alto
<i>Nota da probabilidade:</i>	3,00
<b>NOTA DO RISCO:</b> 6,43	<b>CLASSIFICAÇÃO GERAL DO RISCO:</b> RISCO ALTO
<i>Responsável pelo monitoramento:</i> SUGES	

Fonte: [www.estrategia.mg.gov.br](http://www.estrategia.mg.gov.br), acesso em 27/12/2012.

## 6.4 Planejamento de Respostas

Na metodologia utilizada pelo governo de Minas Gerais, o planejamento de respostas a riscos é atividade de responsabilidade do gerente de projetos, mas sua atribuição inclui o envolvimento das pessoas com capacidade para execução das tarefas, vez que o responsável designado deve ser partícipe na seleção da resposta mais adequada. Para cada risco identificado, uma contramedida deve ser estabelecida, sendo que tal contramedida poderá ser desdobrada em uma ou mais ações. O responsável pela contramedida é aquele que deve cuidar para que as ações selecionadas sejam devidamente executadas, embora não seja ele necessariamente o responsável pela execução direta das ações. Além disso, identifica-se se o gatilho estabelecido a partir do Workshop se encontra acionado ou não, evidenciando a necessidade de ação imediata, e se a resposta planejada está ativa ou não. É também tarefa do responsável pela contramedida alterar o status do gatilho e da resposta conforme a execução do projeto. Para cada ação determinada, um responsável é escolhido e um prazo é estabelecido para a execução. Uma vez que a ação



esteja ativa, o Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental avisa aos responsáveis cadastrados via e-mail tanto de que há novas tarefas sob sua responsabilidade quanto da chegada do prazo estabelecido, a fim de garantir que o andamento das ações planejadas seja sempre reportado e atualizado via sistema.

Figura 8: Tela do Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental: planejamento de Resposta ao Risco

TIPO: *	Dificuldade	Atraso na liberação de recursos pelo Governo Federal
<b>PLANEJAMENTO DE RESPOSTA</b>		
Gatilho: *	A partir da identificação do risco	
Causa: *	Dependência de financiamento externo; Morosidade na tramitação dos documentos necessários; Necessidade de articulação política; Necessidade de análise prévia do projeto pelo parceiro; Exigentes requisitos para viabilização do projeto.	
Contramedida: *	Revisar o projeto submetido, garantindo que o mesmo cumpra os requisitos necessários. Estreitar relações com o Governo Federal, de forma a garantir uma melhor articulação para liberação do recurso.	
Gatilho acionado? *	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
Responsável: *	Luísa Cardoso Barreto (SEPLAG);	
Status da Resposta: *	Ativo	
<b>Ações</b>		
Ação: *	Revisar o projeto submetido	
Descrição da Ação: *	Revisar o projeto submetido, verificando os requisitos necessários e realizando adequações quando necessário	
Atribuído a: *	Diego Pessoa Santos;	
Prazo: *	12/6/2012	Previsão de Término: 12/6/2012
Status da Ação: *	Ativo	
Ação: *	Estreitar relações com o Governo Federal	
Descrição da Ação: *	Agendar reunião com o governo federal para apresentação do projeto e sensibilização.	
Atribuído a: *	Rodrigo Guerra Furtado (SEPLAG);	
Prazo: *	28/6/2012	Previsão de Término: 28/6/2012
Status da Ação: *	Ativo	

Fonte: www.estrategia.mg.gov.br, acesso em 27/12/2012.

## 6.5 Monitoramento e controle

No modelo mineiro, o monitoramento é uma atividade de responsabilidade do gerente de projetos, para a qual ele conta com o apoio de GERAES e AGEI. A fim de definir as responsabilidades do GERAES e das AGEIs neste processo, evitando duplicidade de ações, alguns critérios foram estabelecidos a fim de determinar quais riscos deve ser necessariamente monitorados pelo



escritório central. Tais critérios baseiam-se nas respostas dadas durante a avaliação dos riscos, de forma que o GERAES exercerá um monitoramento mais próximo quando:

- Com relação à abrangência: se o risco “impacta o programa” ou “impacta áreas além do programa que está inserido”;
- Com relação aos *stakeholders* envolvidos: se estes forem “externos à Secretaria mas internos ao governo” ou “externos ao Governo”;
- Com relação ao custo: se este “apresenta impacto de mais de 20% do custo do projeto”;
- Com relação à imagem do governo: se “gera pressão da sociedade civil organizada” ou “gera pressão da mídia”;
- Quando a nota do risco for maior ou igual a 6 e não se encaixar em nenhuma das situações anteriores o GERAES poderá escolher qual risco deve monitorar.

Não obstante haja critérios já definidos para os riscos que serão mais proximamente acompanhados pelo GERAES, cabe às AGEIs atuar como guardiões da gestão de projetos no âmbito de seu sistema operacional, fazendo um monitoramento geral dos riscos e mobilizando os atores responsáveis pela execução das ações planejadas. O monitoramento é constante e diário, mas um *follow-up* dos riscos é feito nas reuniões previstas na metodologia.

A fim de realizar o controle dos riscos, as ações planejadas devem ser finalizadas e avaliadas quanto à sua efetividade, criando um histórico capaz de subsidiar novas tomadas de decisão. Neste processo novos riscos identificados também são inseridos e contramedidas previamente selecionadas podem ser adaptadas a fim de se tornarem mais efetivas.



Figura 9: Tela do Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental: monitoramento e controle do Risco

Ações	
<b>Ação:</b> *	Revisar o projeto submetido
<b>Descrição da Ação:</b> *	Revisar o projeto submetido, verificando os requisitos necessários e realizando adequações quando necessário
<b>Atribuído a:</b> *	Diego Pessoa Santos ;
<b>Prazo:</b> *	12/6/2012
<b>Previsão de Término:</b>	12/6/2012
<b>Status da Ação:</b> *	Ativo
<b>Ação:</b> *	Estreitar relações com o Governo Federal
<b>Descrição da Ação:</b> *	Agendar reunião com o governo federal para apresentação do projeto e sensibilização.
<b>Atribuído a:</b> *	Rodrigo Guerra Furtado (SEPLAG) ;
<b>Prazo:</b> *	28/6/2012
<b>Previsão de Término:</b>	28/6/2012
<b>Status da Ação:</b> *	Finalizado
<b>Avaliação:</b>	Efetivo
<b>Comentário da Conclusão:</b>	A reunião foi efetiva , os participantes saíram com boa impressão do projeto e a liberação do recurso saiu conforme previsto.

Fonte: [www.estrategia.mg.gov.br](http://www.estrategia.mg.gov.br), acesso em 27/12/2012.

## 7 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DO GOVERNO DE MINAS GERAIS

A fim de proceder à análise dos avanços trazidos pela nova metodologia de gerenciamento de riscos adotada para os Projetos Estratégicos do Governo de Minas Gerais, é válido retomar às críticas feitas por esta mesma autora em estudo do ano de 2008, a fim de verificar se os problemas evidenciados foram de alguma forma contornados. Cabe ressaltar, porém, que a análise empreendida abaixo é claramente limitada pelo fato de a mudança metodológica ser ainda recente.

### 1. Ausência de uma divisão clara das etapas de gerenciamento de riscos.

O novo modelo é estruturado em seis etapas distintas e bem demarcadas, sendo que cada etapa gera saídas que serão entradas para as etapas subsequentes. A utilização do Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental permitiu, ainda, ainda um grande avanço neste ponto, pois a inserção de dados no sistema segue a lógica das etapas e impede que o gerenciamento de riscos seja executado de maneira parcial, com a desconsideração de determinada etapa.



2. Não utilização de ferramentas para cada um dos itens que compõem o gerenciamento de riscos.

Neste aspecto, é possível notar alguns avanços claros, notadamente com a criação dos Workshops de Riscos, nos quais é utilizada a técnica de *brainstorming*, e com o estabelecimento de perguntas estruturadas para a análise de riscos, permitindo uma classificação objetiva a partir de parâmetros previamente estabelecidos.

3. Não utilização do Plano de Projetos como um registro de riscos, de forma que os riscos identificados não eram monitorados pelo GERAES no Status Report.

No novo modelo o planejamento é fundamental para o monitoramento, e essa amarra é garantida pelo Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental.

4. Tendência à identificação parcial dos riscos, não sendo estes identificados em todos os seus níveis.

Com relação à tendência de que os riscos não sejam evidenciados em todos os seus níveis, é possível observar também uma evolução. O primeiro ponto a ser evidenciado é o maior equilíbrio observado entre os riscos de diferentes naturezas, notadamente com um crescimento na identificação de Riscos Estratégicos e consequente redução do percentual de Riscos Ambientais. Alguns fatores que podem explicar esta alteração na distribuição são a realização de workshop de riscos envolvendo atores diversos, sendo que antes apenas o gerente era responsável pela identificação e registro de riscos no Plano de Projetos e também a facilidade de responsabilização trazida pela implantação do Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental, que permite a atribuição de riscos a atores diversos, com uma sistemática de informação da responsabilidade e dos prazos que torna o processo mais efetivo. Quanto aos níveis de governo, é interessante notar o crescimento relativo dos riscos no Nível Operacional, com consequente redução daqueles identificados no Nível de Programa, uma das críticas feitas no ano de 2008 ao modelo então vigente. Neste ponto, porém, é possível que a evolução tenha se dado menos pela



implantação de nova metodologia e mais pela reestruturação na lógica de organização dos projetos estratégicos do governo trazida na atualização do PMDI. Não é possível notar evoluções, porém, no que tange aos riscos no Nível Estratégico, vez que estes muitas vezes não são específicos de determinados projetos, mas sim comuns ao Governo, e não há nenhuma instância para identificação de riscos de Governo de forma geral.

Quadro 2: Análise comparativa dos riscos identificados nos anos de 2008 e 2012.

	Análise comparativa de Riscos Identificados					
	Quanto à Natureza (McPhee)			Quanto aos níveis de governo (SU)		
	Riscos Estratégicos	Riscos Ambientais	Riscos Operacionais	Nível Estratégico	Nível de Programa	Nível Operacional
<b>2008</b>	12,57%	42,86%	44,57%	18,29%	56,57%	25,14%
<b>2012</b>	22,02%	36,63%	41,35%	17,98%	39,55%	42,47%

Fonte: Elaboração própria.



Quadro 3: Riscos Identificados nos Planos de Projetos Estruturadores no ano de 2008.

Projeto Estruturador	Riscos Identificados nos Planos de Projeto					
	Quanto à Natureza (McPhee)			Quanto aos níveis de governo (SU)		
	Riscos Estratégicos	Riscos Ambientais	Riscos Operacionais	Nível Estratégico	Nível de Programa	Nível Operacional
Aceleração da Aprendizagem	0	1	0	0	1	0
Arranjos Produtivos	1	1	2	1	2	1
Atração de Investimentos	5	3	3	5	6	0
Centro Administrativo	0	3	4	0	5	2
Centro Referência Jovem	0	0	1	0	1	0
Certifica Minas	0	6	4	3	3	4
Choques de Gestão	0	1	2	0	2	1
Circuitos Culturais	0	3	7	2	6	2
Cresce Minas	0	3	3	1	3	2
Descomplicar	0	1	1	1	0	1
Destinos Turísticos	1	1	5	1	2	4
Ensino Médio Profissionalizante	0	0	1	0	0	1
Escola em Tempo Integral	1	1	0	1	1	0
Formação Profissional	0	1	1	0	1	1
Gás Natural	3	4	2	3	5	1
Governo Eletrônico	0	0	2	0	1	1
Inovação Tecnológica	1	2	0	1	2	0
Inserção Competitiva	3	0	2	1	3	1
Inserção Regional	1	2	2	2	1	2
Lares Geraes	0	6	4	0	7	3
Minas Avança	0	2	3	0	2	3
Minas Sem Fome	0	4	2	1	5	0
Poupança Jovem	0	2	4	1	4	1
PPP - Parcerias Público-Privadas	2	6	3	3	7	1
Pró-Acesso	0	5	3	2	4	2
Profissionalização de Gestores	1	2	4	0	5	2
Pro-MG	1	5	3	1	6	2
Qualificação de Professores	0	0	1	0	0	1
Regionalização - Urgência e Emergência	0	2	2	0	3	1
RMBH	1	2	2	1	3	1
Saúde em Casa	0	1	0	0	1	0
Sistema de Avaliação do Ensino	0	0	1	0	0	1
SUAS	0	0	1	0	0	1
Universalização da Energia	1	3	2	1	5	0
Vida no Vale	0	2	1	0	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>75</b>	<b>78</b>	<b>32</b>	<b>99</b>	<b>44</b>

Fonte: BARRETO, 2008, p. 74.

Quadro 4: Riscos Identificados nos Workshops de Riscos no ano de 2012.

Projeto Estratégico	Riscos Identificados nos Workshops de Riscos					
	Quanto à Natureza (McPhee)			Quanto aos níveis de governo (SU)		
	Riscos Estratégicos	Riscos Ambientais	Riscos Operacionais	Nível Estratégico	Nível de Programa	Nível Operacional
Adequação Socioeconômica e Ambiental de Propriedades Rurais	2	4	3	2	4	3
Água para Todos	4	6	11	2	5	14
Atendimento às Medidas Socioeducativas	0	0	2	0	0	2
Caminhos de Minas	0	3	5	0	3	5
Centro de Tecnologia e Capacitação Aeroespacial de Minas Gerais	3	2	0	3	2	0
Cidade da Ciência e do Conhecimento	1	1	2	0	3	1
Cidade das Águas	1	1	2	1	1	2
Circuito Cultural Praça da Liberdade	2	2	3	3	3	1
Conservação e Recuperação da Mata Atlântica, Cerrado e Caatinga	2	3	5	1	4	5
Educação em Tempo Integral	0	3	2	1	3	1
Estruturação de Destinos e Atrativos Turísticos	0	1	3	1	2	1
Expansão do Aeroporto Internacional Tancredo Neves	1	3	10	1	5	8
Expansão do Ensino Superior, Tecnológico, Graduação e Pós Graduação	4	5	1	4	4	2
Festivais Culturais	2	1	0	2	1	0
Fortalecimento da Agricultura Familiar para Abastecimento Alimentar	3	3	4	5	3	2
Governança em Rede	0	2	2	0	3	1
Governo Digital	0	5	3	0	5	3
Implantação da Cidade Administrativa	2	6	2	2	5	3
Implantação de Centros de Prevenção à Criminalidade	0	1	2		1	2
Implantação de Unidades de Atendimento Integrado -	0	2	1	0	0	3
Inovação na Gestão Pública	2	2	5	2	4	3
Interiorização da Oferta de Gás Natural	1	1	3	1	1	3
Irriga Minas	1	1	2	1	1	2
Meta 2014: Revitalização da bacia do rio das Velhas	14	7	14	10	9	16
Minas 2016	2	5	5	2	5	5
Minas Legal	3	4	7	2	4	8
Minas Mais Jovem - Juventude Mineira em Rede	1	3	10	0	3	11
Mitigação e Adaptação às Mudanças Climáticas	2	3	5	2	3	5
Modernização na Administração de Serviços e Sistemas de Pessoal - MASP	1	0	2	1	0	2
Movimento Minas	4	2	0	4	2	0
Nova Metrópole: expansão da mobilidade urbana na RMBH	11	16	14	8	18	15
PIP II - Programa de Intervenção Pedagógica	2	3	0	1	4	0
Planejamento e Desenvolvimento Regional Integrado	3	1	1	3	1	1
Plano de Desenvolvimento da Distribuidora	2	2	0	1	3	0
Plano Macroestrutural do Vetor Norte da RMBH	2	3	1	2	2	2
Porta a Porta	0	0	1	0	0	1
Professor da Família	0	3	2	0	2	3
Qualidade e Produtividade do Gasto Setorial	0	2	3	0	2	3
Rede de Inovação Tecnológica	4	1	1	1	4	1
Rede Mineira de Trabalho	1	1	1	0	2	1
Redução e Valorização de Resíduos	8	9	6	5	10	8
Reinventando o Ensino Médio	1	5	4	1	4	5
Revitalização das bacias do Rio Doce, Paraopeba e outras bacias e desenvolvimento dos instrumentos de gestão dos Recursos Hídricos	2	12	13	1	12	14
Rota das Grutas de Peter W. Lund	3	9	9	3	9	9
Rua Livre de Drogas	0	1	1	0	1	1
Saneamento de Minas	1	4	1	1	4	1
Sistema de Informações Metropolitanas	0	2	6		4	4
SUAS	0	0	1	0	0	1
Travessia Educação	0	3	2	0	2	3
Travessia Renda	0	3	0	0	2	1
Travessia Social	0	1	1	0	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>163</b>	<b>184</b>	<b>80</b>	<b>176</b>	<b>189</b>

Fonte: Elaboração própria.



5. Procedimentos de gerenciamento de riscos não eram de fato executados pelos gerentes de projetos, mas sim pelas equipes dos escritórios de projetos do Estado, conferindo um desalinhamento entre a responsabilidade pelo gerenciamento de riscos e a responsabilidade pela entrega de resultados.

No que diz respeito à responsabilização dos gerentes no processo de gerenciamento de riscos dois avanços claros devem ser mencionados, o primeiro deles é a condição de participação do gerente de projeto para realização dos Workshops de gerenciamento de riscos, e outro é a necessidade de que os riscos sejam analisados no Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental pelo gerente de projeto. Tem-se, porém, que a vivência prática demonstra que o monitoramento dos riscos permanece altamente concentrado nas equipes do GERAES e AGEIs, necessitando ainda de uma maior incorporação da rotina de monitoramento pelos gerentes.

6. Fraca participação da Alta Administração no processo de gerenciamento de riscos.

Não há uma atribuição clara definida para a Alta Administração no processo de gerenciamento de riscos recentemente implantado no Governo de Minas Gerais. Tem-se, porém, que a discussão dos riscos acompanhados tem sido sistematicamente levada ao conhecimento da cúpula do governo nas reuniões de Comitê de Resultados, com acompanhamento de planos de ação considerados estratégicos e inclusão de novos planos de ação durante as reuniões para gargalos percebidos durante a execução dos projetos. A existência de inúmeras ações registradas com a responsabilidade de execução a cargo de Secretários de Estado, Dirigentes Máximos de Órgãos e Entidades Vinculadas, Subsecretários e outros membros da Alta Administração governamental permitem dizer que há um avanço no que tange à participação destes no processo, mas ainda não nos permite avaliar se e como os riscos são considerados na tomada de decisões estratégicas. Outro ponto que merece ser evidenciado é a possibilidade de seleção, pela SUGES, de riscos e planos de ação específicos para compor a tela de acompanhamento do perfil do Governador no Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental.



## 8 CONCLUSÃO

O gerenciamento de riscos é atividade complexa, porém indispensável à realização bem sucedida de qualquer projeto. Uma análise de diversos autores que trabalham com gestão de projetos permitiu perceber que existem tarefas diversas a serem desempenhadas para tornar o gerenciamento de riscos mais efetivo, sendo as melhores práticas reunidas no PMBOK, uma boa fonte no reconhecimento de tais tarefas. Além disso, a análise das experiências do Reino Unido e da Austrália permitiu perceber as particularidades do gerenciamento de riscos pela Administração Pública que deveriam ser observadas para a construção de um processo de gerenciamento de riscos mais adequado à realidade do setor público.

Partindo do trabalho desta mesma autora realizado no ano de 2008 e à luz dos preceitos levantados tanto pelos teóricos de gestão de projetos quanto pelos estudos específicos de riscos na Administração Pública, foi possível analisar a evolução do processo existente hoje no Estado de Minas Gerais para o gerenciamento dos riscos dos Projetos Estratégicos e perceber que houve uma clara evolução no mesmo, notadamente com o estabelecimento de etapas bem demarcadas para o gerenciamento dos riscos; utilização de ferramentas específicas para o gerenciamento de riscos, com especial enfoque para a realização de workshops de riscos; a utilização de um sistema informatizado para monitoramento em tempo real e que agrega os dados de planejamento ao monitoramento, garantindo uma maior consistência lógica entre esses; e a maior participação da Alta Administração no monitoramento dos riscos. Em dois pontos embora tenha havido alguma evolução considera-se que maiores aprimoramentos ainda devem ser feitos, que são a identificação dos riscos em todos os seus níveis e a maior responsabilização dos gerentes de projeto. Para os dois pontos, uma maior internalização do processo pelos diversos atores envolvidos pode vir a ser suficiente para trazer a evolução esperada. Uma atuação proativa do governo central para buscar esta internalização pode ser adotada, notadamente com a realização de capacitações para os gerentes ou outras formas de sensibilização, e é necessário um maior tempo de maturação da metodologia implantada para uma análise definitiva.



## REFERÊNCIAS

- BALDRY, D. **The evaluation of risk management in public sector capital projects**. International Journal of Project Management, v. 16, nº 1, p. 35-41. Londres: Elsevier, 1998.
- BARRETO, L. C. **Gerenciamento de riscos em projetos da Administração Pública - características, requisitos e possibilidades de melhoria para o Estado de Minas Gerais. 2008**. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2008.
- BORGES, T. **A construção do alinhamento estratégico no Estado de Minas Gerais. 2008**. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2008.
- GUIMARÃES, T. B; ALMEIDA, B. T. **Da Estratégia aos resultados concretos: a experiência do governo de minas (2003-2005)**. In. CADERNOS BDMG. N1(mar)1968: Belo Horizonte: BDMG, 2006.p.7-76.
- HILL, S. **Guia sobre a gestão de riscos no serviço público**. In. CADERNOS ENAP. N.30: Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2006. p.35-57.
- HILL, S. **Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público**. In. CADERNOS ENAP. N.23: Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2003.
- KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- LOPES, P. C. *et al.* **Evolução da estrutura de gerenciamento de projetos do Governo de Minas**. Disponível em < <http://www.seplagemrede.mg.gov.br/6/186/> > Acesso em 26 de Dez. de 2012
- McPHEE, I. **Risk and risk management in the public sector**. Canberra: Australian National Audit Office, 2005.
- McPHEE, I. **Risk management and governance**. Canberra: Australian National Audit Office, 2002.
- POWER, M. **The risk management of everything**. Londres: Demos, 2004.
- PRADO, D. **Planejamento e controle de projetos**. Belo Horizonte: INDG, 2004.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Government extension to A guide to the Project management body ok knowledge (PMBOK Guide) – 2000 edition: managing government projects**. Newton Square: Project Management Institute – PMI, 2002



PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK**. Newton Square: Project Management Institute – PMI, 2008

REINO UNIDO. Cabinet Office. Strategy Unit. **Risk: Improving government's capability to handle risk and uncertainty**. Londres: Strategy Unit, 2002.

VERZUH, E. **MBA Compacto: Gestão de Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2000.

VILHENA, R. *et al* (Org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.



---

**AUTORIA**

**Luisa Cardoso Barreto** – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de MG.

Endereço eletrônico: [luisa.barreto@planejamento.mg.gov.br](mailto:luisa.barreto@planejamento.mg.gov.br)

