E-BOOK

COMO PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS EM PROJETOS

Por Carlos Magno da Silva Xavier (Doutor, PMP) &
Luiz Fernando da Silva Xavier (Mestre, RMP, PMP)

Beware
Treinamento e Consultoria em Gerenciamento de Processos, Projetos, Programas e Portfólio

SUMÁRIO

- Introdução - **PÁG 2**
- Identificando Os Riscos - **PÁG 7**
- Categoria de Riscos - **PÁG 10**
- Analisar os Riscos - **PÁG 11**
- Definir as Respostas aos Riscos - **PÁG 14**
- Considerações Finais - **PÁG 20**
- Carlos Magno Xavier - **PÁG 21**
- Luiz Fernando da Silva Xavier - **PÁG 22**
- Conecte-se Conosco - **PÁG 23**

• INTRODUÇÃO

Normalmente, quando se pensa em riscos, o que nos vem à cabeça são eventos de ameaça ao projeto, mas a definição de riscos segundo o PMBOK Guide [PMI, 2017] é: "*um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto*". Portanto, devemos identificar ameaças ou oportunidades para o projeto.

Todo projeto está exposto a riscos. O nível desta exposição é influenciado pela sua natureza, tamanho, complexidade e pelo ambiente no qual está inserido. Todos os aspectos que constituem um projeto, ou seja, tecnologia, recursos humanos e materiais, aspectos legais, políticos, ambientais e financeiros, podem ser fontes de riscos.

O objetivo do Gerenciamento de Risco é encontrar um claro entendimento da exposição ao risco associada ao trabalho e resultados do projeto, de modo a que possam ser tomadas as ações de para se obter um ótimo balanço entre o atendimento de requisitos de desempenho (ambiente, desempenho operacional, qualidade, segurança, saúde, etc.) e o atendimento de prazos e custos.

- **Antecipar-se a um risco;**
- **Limitar a probabilidade ou impacto de um risco;**
- **Ter uma visão comum dos riscos pelos principais envolvidos;**
- **Usar planos de ação (ações de recuperação dos riscos) para mitigá-los;**
- **Aceitar que o risco ocorra.**

A equipe de gerenciamento do projeto deve dimensionar adequadamente o gerenciamento dos riscos de modo a balancear seu custo com os benefícios proporcionados para o projeto. Não faz sentido, por exemplo, para o risco de "atraso na obra devido à falta de energia, ocasionando pagamento de multa", ter como resposta ao risco o aluguel de um gerador cujo valor seja maior do que o valor da possível multa.

No decorrer do projeto, todos os principais envolvidos podem identificar riscos, em função do progresso do projeto ou de mudanças em seu ambiente. Após identificados, os riscos devem ser avaliados e, se relevantes, tratados com as respostas adequadas.

IDENTIFICAR OS RISCOS

↓

ANALISAR OS RISCOS

↓

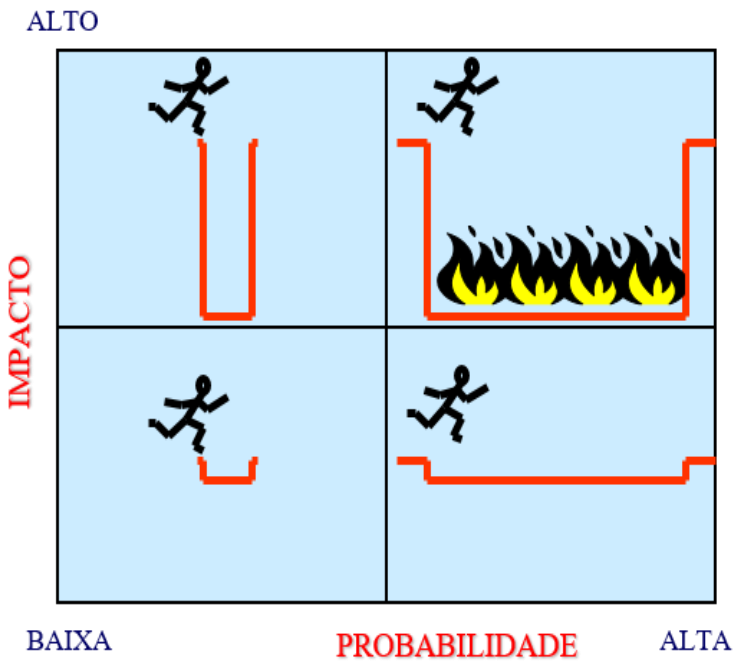
DEFINIR AS RESPOSTAS AOS RISCOS

A relevância do risco é em função da exposição ao risco, que é uma combinação da probabilidade com o impacto.

Exposição ao Risco = Probabilidade X Impacto

Os riscos de baixa probabilidade e baixo impacto não são relevantes, já os de alto impacto e alta probabilidade são aqueles que devemos ter o maior cuidado nas respostas. O quadro abaixo apresenta um esquema da avaliação qualitativa dos riscos.

Neste E-BOOK trataremos somente desse tipo de análise. Porém, consideramos fundamental a análise quantitativa dos riscos relevantes, que será abordada em outro E-BOOK.



Como resultado do Planejamento das Respostas aos Riscos preenchemos o Registro de Riscos, que faz parte do Plano do Projeto. A tabela a seguir apresenta um exemplo de modelo de Registro de Riscos.

REGISTRO DE RISCOS				
ID	Risco (ameaça / oportunidade)	Exposição ao risco	Resposta ao Risco	Responsável

• IDENTIFICANDO OS RISCOS

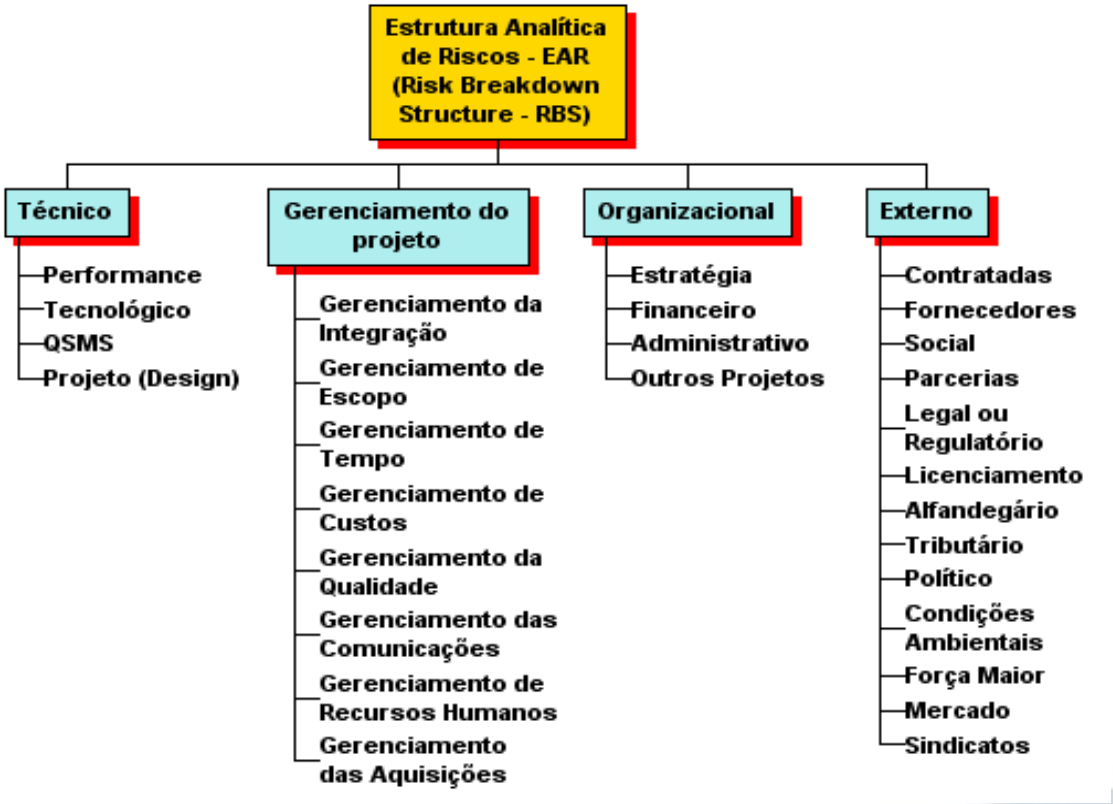
O Gerente do projeto deve conduzir o trabalho de identificação dos riscos, disponibilizando para os envolvidos nesta tarefa a documentação do planejamento e informações acerca de projetos anteriores. As informações e a análise dos resultados obtidos contra os planejados, relativos ao escopo, tempo, qualidade, custos, contratação, comunicações, recursos humanos, integração, bem como a avaliação sobre os riscos previstos, eventos ocorridos e as soluções adotadas podem ser de grande valia para a identificação de riscos. Caso não existam informações históricas internamente à organização, podemos recorrer a outras fontes de informação (periódicos, estudos acadêmicos, empresas de consultoria) para auxiliar nessa atividade.

O gerente do projeto deve planejar uma reunião de trabalho para realizar a identificação, análise e resposta aos riscos. Para que consigamos o comprometimento dos stakeholders, é fundamental que verifiquemos quais deles devem participar desta reunião. A técnica mais utilizada é o brainstorming (tempestade de ideias), que consiste na geração de ideias sem restrições. Qualquer pensamento relacionado aos riscos do projeto deve ser coletado. Técnicas como coleta de informações; análise de listas de verificação; análise das premissas; técnicas de diagramas; análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT); e opinião especializada; também podem ser utilizadas.

O principal resultado desta atividade é o preenchimento da coluna "Riscos" do Registro de Riscos. Durante a identificação de riscos pode ser diagnosticado que alguns itens do planejamento precisam ser revistos. Por exemplo, a EAP pode precisar ser mais detalhada para permitir uma correta avaliação de riscos.

• CATEGORIA DE RISCOS

Os riscos podem ser organizados e agrupados em categorias, formando a Estrutura Analítica de Riscos (RBS – Risk Breakdown Structure). Esta estrutura também é útil para que os envolvidos imaginem os possíveis riscos nessas categorias.



• ANALISAR OS RISCOS

Após a identificação, os riscos devem ser analisados de modo a determinar a sua exposição ao risco, que depende de dois aspectos: a sua probabilidade de ocorrência e o impacto que ele pode causar ao projeto. A abordagem simplificada deste E-BOOK considera a análise qualitativa dos riscos para a determinação do grau de exposição ao risco, sendo sugerida a utilização da tabela abaixo:

PROBABILIDADE	IMPACTO	EXPOSIÇÃO AO RISCO
ALTA	ALTO	ALTA
ALTA	MÉDIO	ALTA
MÉDIA	ALTO	ALTA
MÉDIA	MÉDIO	MÉDIA
ALTA	BAIXO	MÉDIA
BAIXA	ALTO	MÉDIA
MÉDIA	BAIXO	BAIXA
BAIXA	MÉDIO	BAIXA
BAIXA	BAIXO	BAIXA

Para facilitar o enquadramento na análise de probabilidade e impacto, devemos utilizar tabelas de apoio, como as das figuras abaixo.

Probabilidade		Interpretação
Baixa	0,10	Provavelmente não ocorrerá
Média	0,50	Provavelmente ocorrerá
Alta	0,90	Muito Provavelmente ocorrerá

A tabela do grau de impacto deve ser adaptada a cada projeto.

Grau de Impacto			
Objetivo do Projeto	**Baixo 0,10**	**Médio 0,50**	**Alto 0,90**
Prazo do projeto	**Menos de 10 dias**	**De 10 a 30 dias**	**Mais de 30 dias**
Custo do projeto (R$)	**Abaixo de 1 M**	**De 1M a 7M**	**Acima de 7 M**
Negócio	**Diminui a rentabilidade do projeto**	**Prejudica a imagem do produto**	**Inviabiliza o produto ou prejudica a imagem da empresa**

O Registro de Riscos passa a conter, portanto, a exposição ao risco (alta, média ou baixa). Os riscos recebem prioridade em função da sua exposição. Os que têm maior exposição devem ser tratados como mais prioritários que os demais na hora das respostas.

• DEFINIR AS RESPOSTAS AOS RISCOS

Consiste em selecionar as ações a serem adotadas para reduzir as ameaças e potencializar as oportunidades que influenciam o resultado do projeto. Este processo visa garantir que os riscos serão adequadamente tratados.

AS AÇÕES DE RESPOSTAS AOS RISCOS DEVEM:

- **Corresponder à severidade do risco;**
- **Ter custo adequado em relação à ameaça (oportunidade) para os objetivos do projeto;**
- **Ser realistas;**
- **Ser acordadas entre os principais envolvidos;**
- **Possuir alguém responsável pela monitoração e execução das ações de resposta ao risco.**

Vejamos quais seriam as estratégias possíveis de resposta aos riscos:

ESTRATÉGIAS PARA RISCOS NEGATIVOS OU AMEAÇAS	
ELIMINAR	Técnica que consiste em alterar o plano do projeto para eliminar a ameaça ou proteger os objetivos do projeto de seus impactos ou para flexibilizar o objetivo que está sendo ameaçado, como extensão do cronograma ou redução do escopo. Nem sempre é possível, mas alguns riscos podem ser eliminados. Adotar uma abordagem tradicional ao invés de uma inovadora é um exemplo. Outro seria a redução do escopo do projeto.
TRANSFERIR	Técnica que consiste em transferir para terceiros as consequências de um impacto negativo, porém não os elimina. Como exemplo pode-se adotar um contrato por preço global, onde o fornecedor arca com os custos de eventos inesperados, ou fazer seguro para o evento de risco.

MITIGAR	Técnica que busca reduzir o impacto e/ou a probabilidade dos eventos de risco. Um sistema de servidores redundantes é um exemplo de mitigação. O servidor de backup pode não ter a mesma capacidade do oficial, porém em caso de falha deste, é mantida a disponibilidade de um dado serviço, mesmo com a ocorrência de slow-time. O esclarecimento dos requisitos, obtenção de informações, melhoria da comunicação ou aquisição de especialização podem mitigar alguns riscos que surgem no início do projeto.
ACEITAR	Esta técnica indica que o time de projeto resolveu não alterar o plano do projeto para lidar com um risco ou foi incapaz de identificar outra estratégia aplicável. A Aceitação Passiva não gera nenhuma resposta específica, nem mesmo a criação de reservas para o caso de o evento de risco ocorrer. A Aceitação Ativa indica que o time desenvolveu um plano de contingência para tratar dos riscos se estes ocorrerem. A resposta de aceitação de riscos mais comum é a determinação de uma margem ou reserva de contingência, seja em termos financeiros ou de tempo.

ESTRATÉGIAS PARA RISCOS POSITIVOS OU OPORTUNIDADES	
EXPLORAR	Técnica que visa garantir que a oportunidade seja concretizada. Tenta eliminar a incerteza associada a um risco positivo específico fazendo com que a oportunidade definitivamente aconteça. A exploração de forma direta das respostas considera a designação de recursos mais qualificados para o projeto a fim de minimizar o tempo de conclusão e obter uma qualidade maior do que a originalmente planejada.
COMPARTILHAR	Técnica utilizada quando se percebe que um terceiro é capaz de aproveitar melhor as vantagens do risco, em prol do projeto. Fazer alianças através de parcerias, ou até mesmo joint-ventures, permite compartilhar os riscos visando gerenciar oportunidades.

MELHORAR	Técnica que visa modificar o "tamanho" de uma oportunidade aumentando a probabilidade e/ou os impactos positivos de um risco, identificando e maximizando os principais acionadores desses riscos de impacto positivo. A probabilidade de êxito pode ser aumentada quando atuamos pro ativamente para o risco positivo acontecer.
ACEITAR	Esta técnica indica que o time de projeto resolveu não alterar o plano do projeto para lidar com um risco ou foi incapaz de identificar outra estratégia aplicável.

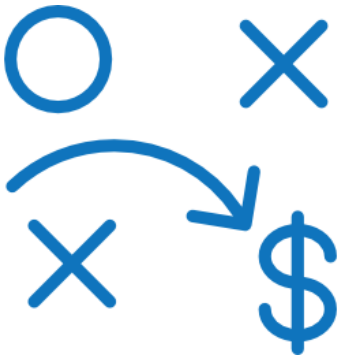
ESTRATÉGIA PARA RESPOSTAS CONTINGENCIADAS	
Preparar a Contingência	Resposta planejada para fazer frente à ocorrência de um evento específico. Neste caso, por exemplo, a equipe receberá um alerta se marcos intermediários não foram cumpridos. Se um fornecedor atrasar uma entrega, a equipe deverá preparar a contingência para os impactos deste atraso.
Calcular Reserva de Contingência	A reserva de contingência pode abranger os fundos, o orçamento ou o tempo necessário, além da estimativa, para reduzir o risco de ultrapassar os objetivos do projeto a um nível aceitável para a organização.

Desta forma, para um projeto de Treinamento em Gerenciamento de Projetos, o Registro de Riscos seria:

REGISTRO DE RISCOS				
ID	**Risco (ameaça / oportunidade)**	**Exposição ao risco A= Alta M= Média B= Baixa**	**Resposta ao Risco**	**Apoio Acadêmico**
1	Sala de aula não disponível	M	- Fazer reserva da sala com antecedência	Apoio Acadêmico
2	Sala de aula não possuir os recursos necessários para o treinamento	B	- Visitar a sala para verificar se ela possui os recursos necessários	Gerente do Projeto
3	Problema de saúde do Instrutor	B	- Alterar data do treinamento	Gerente do Projeto
4	Aulas não atenderem à qualidade desejada	M	- Selecionar instrutor com experiência didática - Validar material didático com antecedência	Apoio Acadêmico

• CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento das respostas aos riscos deve ser refletido nas demais áreas de gerenciamento, de forma a ser mantida a integração do projeto. Por exemplo, se em um projeto de uma festa decidimos alugar um gerador em razão da possibilidade de falta de energia, passamos a ter uma aquisição a ser acrescentada, com reflexo no escopo, prazo e custo.



Carlos Magno Xavier

Foi eleito, em 2010, uma das cinco personalidades brasileiras da década na área de gerenciamento de projetos. É Doutor em administração de empresas pela Universidad Nacional de Rosário (Argentina) e Mestre em Sistemas e Computação pelo Instituto Militar de Engenharia (IME). É Capitão-de-Mar-e-Guerra da reserva da Marinha do Brasil, Sócio-Diretor do Grupo Beware e sua experiência profissional, de mais de vinte e cinco anos, inclui a consultoria na sistematização do gerenciamento de processos, projetos, programas e portfólio em várias Organizações (TIM, Eletronuclear, BR Distribuidora, Eletropaulo, Marinha do Brasil, Iguatemi, Emgepron, SESC-Rio, Petrobras e outras).

É autor/coautor de 17 livros, dentre eles "***Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware***" – eleito em 2010 o melhor livro brasileiro da década na área de gerenciamento de projetos. É certificado "***Project Management Professional" (PMP) pelo Project Management Institute (PMI)*** e professor de MBAs da Fundação Getúlio Vargas desde 2001.

magno@beware.com.br

Luiz Fernando da Silva Xavier

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal Fluminense.

Certificado Project Management Professional (PMP) pelo Project Management Institute (PMI).
Professor do Programa de Cursos Conveniados do FGV-Management, da Fundação Getúlio Vargas.
Coautor de 8 livros, entre eles: "Gerenciamento de Escopo em Projetos" (FGV - 2010); "Metodologia de Gerenciamento de Projetos - Methodware" (Brasport - 2009); "Metodologia Simplificada de Gerenciamento de Projetos - Basic Methodware" (Brasport - 2011); e "Qualitividade : Excelência e Competitividade pela Qualidade em Serviços".

xavier@beware.com.br

GOSTOU DESSE E-BOOK?

CONECTE-SE CONOSCO PARA TER ACESSO A MAIS MATERIAIS!

NOSSO SITE: **www.beware.com.br**

Beware

Treinamento e Consultoria em Gerenciamento
de Processos, Projetos, Programas e Portfólio