

# 1. Gerenciamento de Riscos

Gerenciamento de Riscos diz respeito a tomada de decisões em um projeto. Como identificamos o que precisa ser decidido? Como analisamos? Como avaliamos impactos? Como escolhemos? Como acompanhamos nossas decisões?

## 1.1. Para começar a conversa

Leia o texto a seguir e responda às perguntas:

### **Uma Aventura de 10.000Km pela América do Sul**

**Apesar de mais de 10 dias na estrada, grupo que partiu de São Paulo só conseguiu chegar ontem a Caracas.**

O Estado de São Paulo – 30 janeiro de 2006

Roldão Arruda – Caracas

O plano era perfeito. Tinha sido estudado em todos os detalhes pelo organizador da viagem, o estudante de filosofia Werley Torres, de 33 anos. Ele chegara até a ligar para embaixadas brasileiras e centros de informações dos países vizinhos para confirmar o que vira na internet sobre as distâncias a serem percorridas e as condições das estradas. Na quinta-feira, dia 19, quando ele, a namorada e outras 40 pessoas embarcaram em São Paulo, num ônibus fretado, estavam convencidos de que chegariam a Caracas, na Venezuela, na terça-feira, 24. Iriam diretamente para a festa de abertura do Fórum Social Mundial.

Pelas contas do navegador Werley, era possível atravessar Mato Grosso, cruzar a Bolívia, o Peru, o Equador, e a Colômbia e percorrer parte do território venezuelano, num total de 6 mil quilômetros, em 5 dias. Com tranquilidade e na média, modestíssima de 60 km/h. Deu tudo errado. Eles só chegaram a Caracas ontem, dia da festa de encerramento do fórum. Passaram dez dias na estrada, com três motoristas revezando-se ao volante.

Percorreram 10 mil quilômetros em vez de 6 mil, sofreram com o frio dos Andes, pisaram no barro, enfrentaram infecções intestinais e tiveram muito medo – ora das condições precárias das estradas na Bolívia, ora dos precipícios nas encostas do Pacífico, e do estado de guerra na Colômbia.

Mas também tiveram bons momentos, como a visão de golfinhos nadando no Pacífico. Ao parar para descansar num bar em La Paz, descobriram que era do lado do palácio onde Evo Morales estava tomando posse. Chegaram a acenar para o presidente Lula quando ele apareceu na sacada do palácio. Não sabem se foram vistos.

Na Colômbia, por causa do estado de guerra que o país vive, só puderam viajar durante o dia. Com medo de serem parados por algum grupo de extrema direita, também jogaram fora as bandeiras do PT e todo material que pudesse lembrar grupos esquerdistas. “A recomendação que recebemos das autoridades brasileiras foi para falar só de futebol”.

Ontem, Werley admitiu que errou no cálculo da distância. Os números que usou se referiam a percursos em linha reta – a coisa menos provável no trajeto que escolheram. “Nunca vi tanta curva”, disse. “Na Panamericana, nos Andes, foi de matar de medo. Além das curvas, passávamos por penhascos altíssimos, sem proteção nenhuma, com o mar lá embaixo”.

Não foram só as curvas que atrasaram a viagem. Na Bolívia, onde amargaram 450 quilômetros de estrada de terra, tiveram que descer e aplainar um trecho coberto de barro, abrindo caminho para o ônibus, em plena madrugada. No Peru, enfrentaram estradas cobertas por uma fina camada de gelo. Um dos piores trechos foi o da região de Arequipa. O mesmo onde ocorreu o desastre com o ônibus do Diretório Central da Universidade Federal de Minas Gerais, no qual morreram quatro estudantes.

A distância entre o ônibus onde Werley viajava ao lado do piloto e o da UFMG era de 12 horas de estrada. Eles tinham combinado se encontrar em Cáceres, na fronteira com a Bolívia. Mas os mineiros se atrasaram e ficaram para trás.

Os viajantes receberam a notícia das mortes num posto policial no Peru.

Pararam imediatamente para se comunicar com a família no Brasil e dizer que estavam bem. “Muitos parentes já estavam chorando”.

Um dos passageiros foi vítima de uma infecção em Quito, no Equador. Duas religiosas dominicanas que estavam no ônibus levaram-no a um convento, de onde o encaminharam para um hospital. “Ficamos parados 5 horas até ele melhorar”.

Os estudantes não querem voltar pelo mesmo trajeto. O problema desta operação é que a viagem ficaria mais cara e o dinheiro acabou. Mas Werley está otimista como sempre. No meio da entrevista, fez um apelo às organizações não-governamentais do fórum para que ajudem o grupo a retornar. Também disse que deseja menos discussão na viagem de volta: “Como tínhamos muito sindicalistas e militantes do movimento estudantil, qualquer dúvida que surgia já queriam transformar numa assembléia, o que só atrasava mais ainda a viagem. Assim não dá.”

### a) Perguntas

1. Quem era o Gerente de Projetos?
2. Qual era o objetivo do projeto?
3. Qual era o produto do projeto?
4. Qual era o motivo (necessidade) do projeto?
5. Como a autoridade do Gerente de Projetos era percebida pelos demais participantes?

...

<https://brasil.estadao.com.br/blogs/edmund-leite/diarios-de-uma-viagem-de-onibus-pela-america-latina/>

...

# Diários de uma viagem de ônibus pela América Latina



**Edmundo Leite**

17 de fevereiro de 2006 | 08h32

Essa é uma reportagem bem bacana, apurada e escrita pelo **André Mascarenhas**, então editor de Internacional do Estadão.com. O André localizou a empresa de locação de ônibus e ficou monitorando por telefonemas diários a volta dos motoristas, que demorou mais alguns dias. Entrevistou eles logo após a chegada. Foi publicada no [Estadao.com.br](https://brasil.estadao.com.br/blogs/edmund-leite/diarios-de-uma-viagem-de-onibus-pela-america-latina/) em fevereiro de 2006,

mas perdeu a formatação. Agradecimento ao [Faltz MultiBlog](#), que reproduziu a reportagem e de onde foi possível capturar a imagem principal. Infelizmente, não foi possível recuperar a segunda foto, do ônibus numa balsa no Amazônia, e a galeria com fotos feitas pelos motoristas.

*17 de fevereiro de 2006 – 08:32*

## **Diários de uma viagem de ônibus pela América Latina**

A aventura dos motoristas que não tiveram o privilégio de serem buscados pela FAB na Venezuela

**ANDRÉ MASCARENHAS**



Miguel Serrano, Anderson e Alexssandro, que não tiveram o privilégio de serem buscados pela FAB. Foto: Hélivio Romero/AE

Veja também

✕ Galeria de fotos

São Paulo – Quando o ônibus da Arca Turismo chegou à garagem da pequena transportadora em São Bernardo do Campo, na última sexta-feira, após 23 dias na estrada, seus 42 passageiros já desfrutavam do conforto de casa há mais de uma semana.

Enquanto os estudantes que contrataram a empresa de fretamento para levá-los à Caracas para o Fórum Social Mundial retornaram ao Brasil em poucas horas de voo, a bordo de um avião da FAB enviado pelo governo brasileiro para resgatá-los, os três motoristas do veículo não tiveram outra opção para retornar: rodar os mais de cinco mil quilômetros que separam a capital venezuelana da cidade do ABC paulista.

A aventura do grupo ficou conhecida por causa da trapalhada do responsável pelo planejamento da viagem, o estudante de filosofia José Werley Torres, que exigiu da empresa que o ônibus cruzasse Bolívia, Peru, Equador e Colômbia antes de chegar à Venezuela. Ele acreditava que fazendo esse trajeto o grupo chegaria a Caracas cinco dias depois da saída de São Bernardo, no dia 19 de janeiro.

Segundo os cálculos do estudante, eles estariam na capital venezuelana para a cerimônia de abertura do Fórum, marcada para o dia 24. Chegaram a tempo de ver apenas o encerramento do evento, dez dias depois do embarque.

Por causa do desgaste dos passageiros com a estafante viagem de ida e o fim do dinheiro da maioria deles para ser usado na volta, uma operação foi montada pela embaixada brasileira para repatriar o grupo. Os motoristas, no entanto, ficaram de fora. Apesar de se tratar de uma aeronave de carga, o Hércules C-130 enviado pela Força Aérea Brasileira não estava preparado para acomodar o Scania branco da empresa de turismo. Depois de alguns dias à espera da resposta do governo brasileiro ao pedido de repatriação, Miguel Serrano, de 69 anos, Alexssandro Oliveira, 31, e Anderson Delabarba, 34, iniciaram a viagem de volta, conduzindo um ônibus vazio e perseguidos por um prejuízo de R\$ 12 mil.

Após o desgastante percurso de ida, os três motoristas não tiveram dúvidas em optar pelo caminho que desde o início recomendaram à Torres. Saíram de Caracas em direção à Manaus, um percurso de cerca de 2 mil quilômetros que tomou dois dias

inteiros de viagem. A demora, lembram os motoristas, deveu-se principalmente ao trecho entre Boa Vista e a capital do estado do Amazonas, região de reservas indígenas onde não faltam estradas esburacadas e regras de conduta impostas aos viajantes pelos nativos. Há um trecho de 150 quilômetros entre as duas capitais, por exemplo, onde não se podia parar nem tirar fotos.

De Manaus, embarcaram em uma balsa em direção à Belém, de onde seguiriam, via Brasília, para São Paulo.

O fato de terem sido “abandonados” pelo governo brasileiro parece não ter gerado ressentimento nos três, que ainda tiveram que agüentar mais cinco dias e seis noites enclausurados na embarcação, e mais dois dias de estrada até São Bernardo.

### **Diários de Motocicleta e Central do Brasil**

Motorista há mais de 30 anos e dono da Arca Turismo, Seu Miguel não se conforma com a teimosia de Torres, que queria porque queria fazer o percurso pelos países sul-americanos. “Não sei se ele queria chegar ao Fórum ou fazer turismo pela América



Latina”, disse Doroty Serrano, filha de Seu Miguel que trabalha na administração da empresa de transportes.

Segundo o motorista de 69 anos, durante toda a negociação da viagem, ele tentou convencer o estudante de que era mais seguro ir pelo Brasil. Nesse caso, a única dificuldade que enfrentariam seria chegar a Manaus, cidade acessível apenas por vias fluviais. Para resolver o problema, teriam que embarcar em uma balsa em Belém e viajar por cerca de cinco dias por rios da Floresta Amazônica. Mas não adiantou. Torres, que jurava ter checado todas as distâncias, insistiu no percurso, que parecia inspirado na viagem de Che Guevara retratada pelo filme Diários de Motocicleta, de Walter Salles. Para ele, não compensaria perder os cinco dias no roteiro à lá Central do Brasil proposto por Seu Miguel.

“Ele dizia que tinha conhecimento do trajeto, mas não tinha conhecimento nenhum”, disse Seu Miguel, que fez Torres assinar um documento se responsabilizando pela decisão de seguir pelos países vizinhos. “No Brasil, nenhuma empresa de turismo tinha

feito essa viagem. Não tinha de onde tirar a quilometragem certa”, acrescentou.

E foram os contratempos não previstos no “planejamento” de Torres que levaram à demora interminável. Na Bolívia, por exemplo, sacolejaram por 450 quilômetros em uma estrada de terra durante 24 horas. Ao chegar novamente em um trecho de asfalto, Alexssandro não agüentou: desceu do ônibus e correu para se ajoelhar sobre o calçamento. Já na Colômbia, foram impedidos pelo exército de viajar durante a noite devido aos riscos de seqüestros realizados pelas guerrilhas que dominam as selvas do país. Isso sem falar no frio que passaram ao cruzar os Andes. Até folha de coca tiveram que mascar para agüentar as altitudes de mais de 4 mil metros. Para piorar, ainda no Peru receberam a notícia da morte de quatro estudantes mineiros após um acidente com um ônibus brasileiro que fazia o mesmo trajeto.

“Nós ficamos sabendo do acidente na estrada. Eu e o Alex ficamos muito tristes com a notícia”, lembra Anderson. Ele conta que o ônibus mineiro, que fazia o mesmo percurso do grupo paulista, sofreu o acidente na região de Arequipa, na Cordilheira dos Andes. “Naquela região é comum você pegar uma camada fina de

gelo no asfalto, o que dificulta muito controlar o veículo”, continua Anderson. Os sobreviventes do acidente da excursão mineira foram trazidos de volta ao Brasil pelo mesmo avião da FAB que dias depois também buscaria o grupo que chegou à Venezuela.

### **Cinco dias numa prisão flutuante**

Embora presumisse que muitas dificuldades poderiam aparecer durante o percurso, Seu Miguel admite, no entanto, que quando já não havia mais volta, ficou curioso para conhecer o percurso. Alexssandro, um dos motoristas que o acompanhou, provoca, gargalhando: “Foi embarcar na aventura dos ‘doidos’ e depois queria desistir”. Passada a brincadeira, ele acrescenta: “Em algumas situações, se pudéssemos, teríamos abandonado a ‘carga’ e desistido”.

Mas Seu Miguel jura que não se arrepende de ter optado por participar da viagem. A única situação da qual reclamou durante toda a conversa que teve com o Portal Estadão.com.br foi os cinco dias e seis noites claustrofóbicas passadas a bordo da balsa que faz o trajeto Manaus-Belém, já na volta a São Bernardo do Campo. A

embarcação, que cobra mais de R\$ 1,5 mil por veículo, costuma levar cerca de 70 carretas e se desloca a uma média de 15 Km/h, não faz paradas ao longo da viagem. “Aquilo é uma prisão”, desabafa Seu Miguel. Ele conta que além da falta do que fazer, uma outra marca da viagem é a péssima comida servida aos passageiros.

Espremido entre caminhões, o ônibus encara cinco dias de viagem de balsa. Foto: Reprodução/AE

Já para Alexssandro e Anderson, o que mais impressionou na viagem pelos rios da bacia do Amazonas – além da largura dos leitos, que chegam a ter 20 quilômetros de uma margem à outra -, foi um ataque pirata sofrido durante uma das noites. Como muitos caminhões que passam por ali vêm da zona franca de Manaus, são comuns as invasões de criminosos que arrombam as carretas atrás de equipamentos eletrônicos. Para não falar nas histórias de assombração que povoam o imaginário dos tripulantes da balsa.

Apesar de todas as dificuldades, ao final dos 23 dias de viagem os três motoristas não aparentavam o cansaço de quem dirigiu ao todo quase 15 mil quilômetros. Os dias difíceis, dizem, foram

compensados pelas paisagens diferentes com as quais tiveram contato – dos charcos do Pantanal boliviano às altitudes dos Andes no Peru; do deserto do Atacama à floresta equatorial. E quando voltarem à rotina, até a viagem mais extensa parecerá banal perto do que viveram.

(Texto de **André Mascarenhas**)