



Gerenciamento de Riscos

AULA 04 – Monitorar e Controlar os Riscos

Flávio Aitel Rodrigues
2014

Gerenciamento de Riscos

Flávio Aitel Rodrigues

Sumário

SUMÁRIO.....	3
TABELA DE FIGURAS	4
CAPÍTULO 1 – MONITORAR E CONTROLAR OS RISCOS	5
SUGESTÕES DE PODCASTS E ARTIGOS.....	12
BIBLIOGRAFIA BÁSICA	13
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....	13

Tabela de Figuras

Figura 1 - Incerteza x Impacto do Risco no Ciclo de Vida do Projeto.....	5
Figura 2 – Processo Controlar os Riscos.....	6

Capítulo 1 – Monitorar e Controlar os Riscos

Os riscos tendem a se manifestar como problemas ou vantagens durante a execução do projeto, à medida que o projeto avança, as incertezas diminuem, mas o impacto dos riscos tendem a ser maiores.

A boa prática é envolver todas as partes interessadas no início do projeto para que elas possam colocar seus pontos de vista, expectativas e necessidades em relação ao projeto, participando efetivamente do planejamento. Esta prática reduz os riscos de mudanças de escopo do projeto. No decorrer do projeto, caso ocorra algum problema, as partes interessadas estarão comprometidas em buscar soluções ao invés de tentar encontrar os culpados pelo problema.

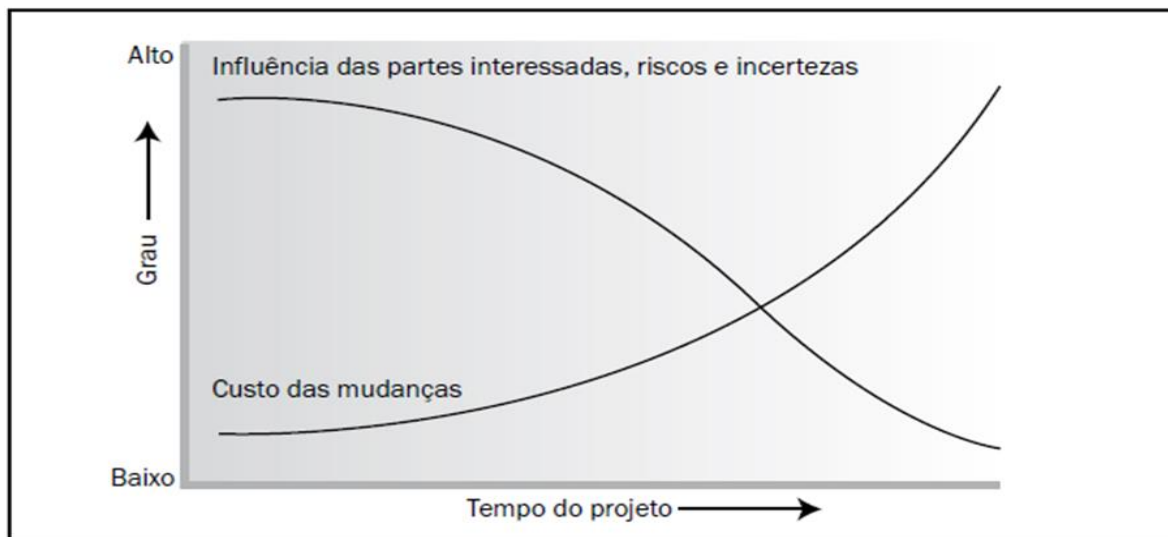


Figura 1 - Incerteza x Impacto do Risco no Ciclo de Vida do Projeto
Fonte: PMBOK (2013)

“Controlar os riscos é o processo de implementação de planos de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia dos processos de tratamento dos riscos durante todo o projeto.” (PMBOK, 2013)

Segundo a HELDMAN (2009), o processo Monitorar e Controlar os Riscos envolve a implementação dos planos de resposta, rastreamento e monitoramento dos riscos identificados, identificação e resposta a novos riscos à medida que ocorrem.

Há quatro entradas neste processo: Plano de gerenciamento de projeto, Registro de riscos, Dados de desempenho do trabalho e relatórios de desempenho do trabalho.

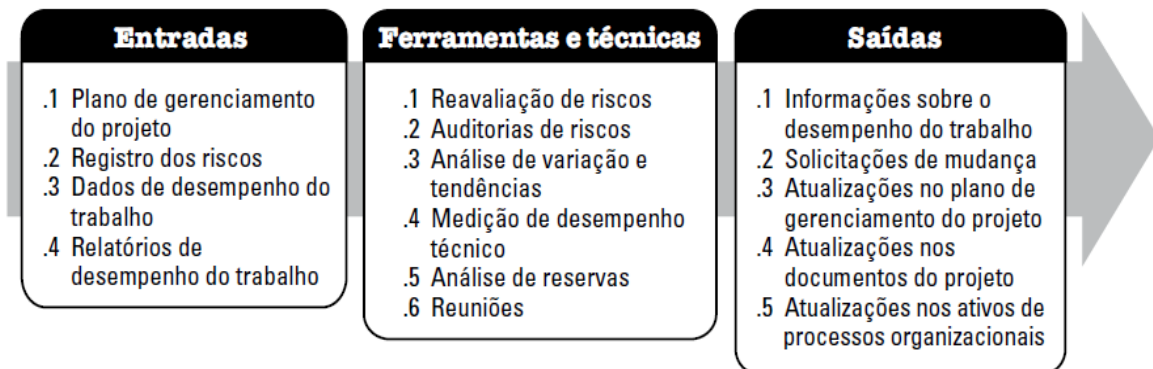


Figura 2 – Processo Controlar os Riscos

Fonte: PMBOK (2013)

Ao realizar o processo de Controlar os Riscos, tem-se:

- O plano de gerenciamento de riscos.
- Uma lista com as categorias dos riscos (RBS/EAR).
- Uma matriz de probabilidade e impacto.
- Os riscos identificados e categorizados.
- Riscos classificados em relação à probabilidade e impacto.
- Urgências dos riscos.
- Riscos classificados e valorizados.
- Priorização dos riscos de acordo com a frequência e valor esperado.
- Elaboração de um plano de respostas aos riscos.
- Identificação de todos os custos do projeto.
- O projeto está em execução.

Segundo o PMBOK (2013), o processo controlar os riscos utiliza técnicas, como análises de variações e tendências, que requerem o uso das informações de desempenho geradas durante a execução do projeto. Outras finalidades do processo de Controlar os riscos determinam se:

- As premissas do projeto ainda são válidas;
- A análise mostra um risco avaliado que foi modificado ou que pode ser desativado;
- As políticas e os procedimentos de gerenciamento dos riscos estão sendo seguidos e
- As reservas para contingências de custo ou cronograma devem ser modificadas de acordo com a avaliação atual dos riscos.

“O monitoramento e o controle dos riscos podem envolver a escolha de estratégias alternativas, a execução de um plano alternativo ou de contingência, a adoção de ações corretivas e a modificação do plano de gerenciamento do projeto. O responsável pela resposta ao risco informa periodicamente ao gerente de projetos sobre a eficácia do plano, os efeitos imprevistos e qualquer correção necessária para tratar o risco de forma adequada. O processo de Monitorar e controlar os riscos também engloba a atualização dos ativos de processos organizacionais, incluindo os bancos de dados de lições aprendidas e os modelos de gerenciamento dos riscos do projeto, para benefício de futuros projetos.” (PMBOK, 2013)

Mulcahy (2013) elencou as ações envolvidas no monitoramento e controle de riscos:

- Procurar a ocorrência de gatilhos de riscos;
- Monitorar os riscos residuais;
- Identificar novos riscos e, em seguida, analisá-los e fazer planos para eles. (Lembre-se: Riscos podem ser identificados a qualquer momento durante o projeto, assim como planos para lidar com os novos riscos identificados);
- Avaliar a eficácia do plano de gerenciamento dos riscos: "Os processos de gerenciamento dos riscos estão funcionando?"
- Desenvolver novas respostas a riscos: "Aparentemente aquele plano não vai mais funcionar com base nas novas informações. Vamos planejar uma resposta diferente";
- Coletar e comunicar as situações de risco: "Quatro riscos identificados ocorrem no mês passado e todos os planos de resposta a riscos foram implementados com sucesso. No próximo mês, esperamos que ocorram outros oito possíveis riscos. Reservas para riscos ainda são consideradas adequadas para cobrir os riscos identificados neste projeto";
- Comunicar-se com as partes interessadas sobre os riscos: "Lembre-se de que um dos principais riscos no projeto pode ocorrer na semana seguinte";
- Determinar se as premissas ainda são válidas;
- Assegurar que os procedimentos adequados de gerenciamento dos riscos estão sendo seguidos;
- Revisitar a lista de observação para verificar se respostas adicionais a riscos precisam ser determinadas: "Esta mudança no escopo do produto pode aumentar o impacto do risco X, que consta de nossa lista de observação. Vamos analisá-la";
- Recomendar ações corretivas para ajustar a gravidade dos eventos de riscos reais: "Este risco não teve o impacto que esperávamos, portanto, vamos ajustar o plano para contingências que estamos implementando e mudar o que faremos se o risco ocorrer novamente";
- Procurar efeitos ou consequências inesperados dos eventos de risco: "Não esperávamos que este risco danificasse o local da construção caso ocorresse. Precisamos decidir como corrigir os danos após a conclusão da implementação do plano para contingências já acordado";
- Reavaliar a identificação dos riscos e as análises qualitativa e quantitativa dos riscos quando o projeto se desviar da linha de base: "O custo do projeto está acima da linha de base de custos (ou acima da linha de base do cronograma). Isso significa que deixamos de prever alguns riscos importantes. Vamos fazer uma sessão de identificação de riscos";
- Atualizar os planos de gerenciamento dos riscos e de respostas;
- Observar as mudanças, incluindo ações corretivas recomendadas, para verificar se elas levam à identificação de mais riscos: "Continuamos a ter que adotar ações corretivas relacionadas a este problema. Vamos analisar a causa-raiz e identificar todos os riscos para a parte restante do projeto que tenham relação com o problema;
- Fazer mudanças no plano de gerenciamento e nos documentos do projeto quando novas respostas a riscos forem desenvolvidas;

- Criar um banco de dados de riscos que possa ser usado em toda a organização em outros projetos;
- Realizar análises de variação e de tendências com base nos dados de desempenho do projeto;
- Usar as reservas para contingências e ajustá-las para as mudanças aprovadas.

Os riscos classificados como baixo e que constam na lista de observação devem reavaliados durante o monitoramento e controle dos riscos, para identificar possíveis mudanças nos componentes dos riscos (probabilidade e/ou impactos) que podem modificar a relevância dos riscos (baixa, moderada ou alta) e por conseguinte, requerer da equipe do projeto mudanças nas atitudes e ações em relação a estes riscos.

Seção 1.1 – Planejar Respostas aos Riscos – Ferramentas e Técnicas

Soluções de Contorno (workaround)

São reações não planejadas a um evento de risco.

Segundo Mulcahy (2013), enquanto as respostas para contingências são desenvolvidas com antecedência, as soluções de contorno são respostas não planejadas desenvolvidas para lidar com a ocorrência de eventos ou problemas imprevistos em um projeto. Os gerentes de projetos que não realizam o gerenciamento dos riscos dedicam muito de seu tempo à criação de soluções de contorno.

Durante a execução do projeto pode ocorrer um problema importante que não consta no registro dos riscos, neste caso, primeira ação que o time do projeto deve realizar é criar uma ação de contorno, para mitigar os impactos negativos. A equipe deve tomar o cuidado, pois uma solução de contorno mal planejada ou executada de forma indevida, pode criar impactos ainda maiores, se comparados aos impactos do problema que originou a solução de contorno.

Reavaliação de riscos

É análise dos riscos e como eles evoluem ao longo do projeto.

Segundo o PMBOK (2013), o processo controlar os riscos muitas vezes resulta na identificação de novos riscos, na reavaliação dos riscos atuais e no encerramento dos riscos que estão desatualizados. As reavaliações dos riscos do projeto devem ser programadas com regularidade. A quantidade e os detalhes de repetição que são apropriados dependem de como está o andamento do projeto em relação aos seus objetivos.

“Reavaliar os riscos é um bom tópico para uma reunião de equipe ou até mesmo para um reunião separada ... Lembre-se de que os resultados dessas reavaliações podem incluir a

identificação de novos riscos, análises qualitativas ou quantitativas adicionais dos riscos e mais planejamento de respostas a riscos” (MULCAHY, 2013)

“A revisão agendada periódica dos riscos identificados e de suas respostas e prioridades devem sempre ocorrer durante o projeto. A ideia é monitorar os riscos e seus status e verificar se suas consequências ainda causariam impacto idêntico ao originalmente planejado nos objetivos do projeto” (HELDMAN, 2009).

Auditorias de riscos

Segundo o PMBOK (2013), as auditorias de riscos examinam e documentam a eficácia das respostas para lidar com os riscos identificados e suas causas-raiz, bem como a eficácia do processo de gerenciamento dos riscos. O gerente de projetos é responsável por garantir que sejam realizadas auditorias com uma frequência adequada, conforme definido no plano de gerenciamento dos riscos do projeto. As auditorias de riscos podem ser incluídas durante as reuniões rotineiras de revisão do projeto ou reuniões de auditoria separadas podem ser realizadas. O formato da auditoria e seus objetivos devem ser definidos claramente antes da execução da auditoria.

“Auditorias de riscos são evidência de que os riscos devem ser levados a sério em um projeto” (MULCAHY, 2013),

Mulcahy (2013), exemplifica como seria uma auditoria de riscos: “Imagine que uma equipe de auditores apareça de repente e solicite que você comprove ter identificado todos os riscos que podem ou devem ser identificados em seu projeto, que você tem planos para cada um dos riscos principais e que os responsáveis pelas respostas a riscos estão preparados para agir. Isso é uma auditoria de riscos.”

Segundo a HELDMAN (2009), os auditores normalmente não são membros da equipe do projeto, mas, sim, treinados em técnicas de auditoria e avaliação de riscos.

Análises da variação e tendências

Segundo o PMBOK (2013), muitos processos de controle usam a análise da variação para comparar os resultados planejados com os resultados atuais. Para fins de monitoramento e controle de eventos de risco, deve-se fazer uma revisão das tendências na execução do projeto usando as informações do desempenho. A análise de valor agregado e outros métodos de análises de variação e tendências podem ser usados para monitorar o desempenho geral do projeto. Os resultados dessas análises podem prever o desvio potencial do projeto no término em relação às metas de custos e cronograma. O desvio em relação à linha de base no plano pode indicar o impacto potencial das ameaças ou oportunidades.

Medição de desempenho técnico

Segundo o PMBOK (2013), a medição de desempenho técnico compara as realizações técnicas durante a execução do projeto com o cronograma de realizações técnicas do plano de gerenciamento do projeto. É necessária a definição de medidas quantificáveis e objetivas do desempenho técnico que possam ser usadas para comparar os resultados reais com as metas. Essas medidas de desempenho técnico podem incluir ponderação, prazos das transações, número de defeitos entregues, capacidade de armazenamento, etc. Qualquer desvio, como demonstrar mais ou menos funcionalidade do que o planejado em um marco, pode ajudar a prever o grau de sucesso para atingir o escopo do projeto e expor o grau de risco técnico que o projeto está enfrentando.

Análise das reservas

“A análise da reserva durante a realização do trabalho é simplesmente uma questão de verificar quanto da reserva permanece e quanto pode ser necessária” (MULCAHY, 2013)

Segundo o PMBOK (2013), durante a execução do projeto podem ocorrer alguns riscos, com impactos positivos ou negativos nas reservas para contingências de orçamento ou cronograma. A análise das reservas compara a quantidade restante de reservas para contingências com a quantidade de risco restante a qualquer momento no projeto a fim de determinar se as reservas restantes são adequadas.

Reuniões de andamento

“Riscos devem ser um dos principais tópicos de discussão nessas reuniões para manter o foco nos riscos, continuar a identificar novos riscos e assegurar que os planos de respostas permaneçam adequados.” (MULCAHY, 2013)

Segundo o PMBOK (2013), o gerenciamento dos riscos deve ser um item da agenda nas reuniões periódicas de andamento do projeto. O tempo necessário para esse item vai variar, dependendo dos riscos que foram identificados, da sua prioridade e da dificuldade de resposta. O gerenciamento dos riscos fica mais fácil quando é praticado com mais frequência. Discussões frequentes sobre riscos aumentam a probabilidade de que as pessoas possam identificar os riscos e as oportunidades.

Encerramento de riscos que não são mais aplicáveis

Identificação dos riscos identificados e que não se concretizaram.

Segundo Mulcahy (2013), o momento em que cada risco identificado pode ocorrer de forma lógica acabará passando. O encerramento de riscos permite que a equipe se concentre em

gerenciar os riscos que ainda estão pendentes. O encerramento de um risco provavelmente resultará na devolução da reserva associada ao risco à empresa.

Seção 1.2 – Saídas de Monitorar e controlar os riscos

Como acontece com os processos de gerenciamento dos riscos anteriores, atualizações no registro dos riscos são um resultado de controlar os riscos, juntamente com as outras saídas listadas aqui.

Atualizações no registro dos riscos

O processo Monitorar e controlar os riscos acrescentará o seguinte ao registro dos riscos:

- Resultados das reavaliações de riscos e auditorias de riscos.
- Atualizações nas partes anteriores do gerenciamento dos riscos, incluindo a identificação de novos riscos.
- Encerramento de riscos que não são mais aplicáveis.
- Detalhes do que aconteceu quando os riscos ocorreram.
- Lições aprendidas.

Solicitações de mudança, ações preventivas e corretivas recomendadas

O processo Monitorar e controlar os riscos revelará as mudanças necessárias no projeto. As ações corretivas podem incluir soluções de contorno.

Atualizações no plano de gerenciamento do projeto

O monitoramento e controle de riscos pode resultar em atualizações no cronograma, no custo, na qualidade e nos planos de gerenciamento das aquisições, bem como no plano de recursos humanos, na EAP e nas linhas de base de tempo e de custos do projeto.

Atualizações nos documentos do projeto

O monitoramento e controle de riscos pode também afetar os papéis e as responsabilidades em um projeto, a estratégia de gerenciamento das partes interessadas e as métricas de qualidade.

Atualizações nos ativos de processos organizacionais

O processo de riscos resultará na criação de modelos de riscos, como um registro dos riscos que inclui os riscos do projeto e as respostas a riscos, listas de verificação e outros dados que serão usados como registros históricos para projetos futuros.

Seção 1.2 – Erros comuns no gerenciamento dos riscos

Mulcahy (2013) elencou alguns dos erros comuns cometidos no gerenciamento dos riscos:

- A identificação dos riscos é terminada sem se saber o suficiente sobre o projeto;
- O risco do projeto é avaliado usando apenas um questionário, entrevistas ou a análise de Monte Carlo e, portanto, não determina os riscos específicos;
- A identificação de riscos termina cedo demais, resultando em uma lista breve (20 riscos), em vez de uma lista abrangente (centenas de riscos);
- Os processos desde identificar os riscos até Realizar a análise quantitativa dos riscos não são realizados em etapas separadas, resultando em riscos que são avaliados ou julgados quando ocorrem. Isso reduz o número total de riscos identificados e faz com que as pessoas deixem de participar da identificação de riscos;
- Os riscos identificados são gerais em vez de específicos (por exemplo, "comunicações" em vez de "comunicação inadequada das necessidades do cliente com relação à instalação do sistema XYZ pode gerar duas semanas de retrabalho");
- Alguns itens considerados como riscos não são incertezas, mas fatos e, portanto, não são riscos;
- Categorias inteiras de riscos (como tecnológicos, culturais, de mercado, etc.) são ignoradas;
- Somente um método é usado para identificar riscos (por exemplo, usar apenas uma lista de verificação), em vez de uma combinação de métodos. Uma combinação ajuda a assegurar que mais riscos sejam identificados;
- A primeira estratégia de respostas a riscos identificada é selecionada sem analisar as outras opções e encontrar a melhor opção ou uma combinação de opções;
- O gerenciamento dos riscos não recebe atenção suficiente durante a execução do projeto.
- Os gerentes de projetos não explicam o processo de gerenciamento dos riscos à sua equipe durante o planejamento do projeto;
- Contratos são assinados muito ANTES de os riscos no projeto serem discutidos.

Sugestões de Podcasts e Artigos

Importância do Monitoramento e Controle dos Riscos
http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/riskmonitoring/
Monitorar e Controlar os Riscos
http://escritoriodeprojetos.com.br/controlar-os-riscos.aspx

Bibliografia básica

- ✓ CARVALHO Jr., Moacir. **Gestão de Projetos**: da Academia à sociedade. Paraná: IBPEX, 2011.
- ✓ NEWTON, Richard, **O Gestor de Projetos** - 2ª edição - Editora: Pearson - ISBN: 9788576058113
- ✓ VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

Bibliografia complementar

- ✓ BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses**: a fascinante história do risco. Tradução de Ivo Korylowski. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- ✓ CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. **Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2006. 212 p.
- ✓ DINSMORE, Paul Campbell. **Gerenciamento de Projeto**: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 152p.
- ✓ DINSMORE, Paul Campbell; PINTO, Américo; CAVALIERI, Adriane; CARNEIRO, Margareth Fabiola dos Santos. **Projetos brasileiros**: casos reais de gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. 312 p.
- ✓ FERREIRA, André L. S. **Gerenciamento de Riscos em Projetos**. Belo Horizonte, 2011.
- ✓ HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos**: guia para o exame oficial do PMI. 5ª. Edição Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- ✓ KENDRICK, Tom. **Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project**. 2nd. Edition. EUA: 2009.
- ✓ KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ✓ LIMA, Rinaldo José Barbosa. **Gestão de Projetos** - Administração 8 - Editora: Pearson - ISBN: 9788576058212
- ✓ MULCAHY, R. **PMP Exam Prep**. 8. ed. USA: RMC, 2013, 611p.

- ✓ NEWTON, Richard, **O Gestor de Projetos** - 2ª edição - Editora: Pearson - ISBN: 9788576058113
- ✓ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **The Practice Standard for Project Risk Management**. Original Edition. Newton Square, Pennsylvania, USA, 2009.
- ✓ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. Quinta Edição. Newton Square, PA, EUA: 2013;
- ✓ SALLES Jr, Carlos A.C. et al. – **Gerenciamento de risco em projetos**. 2ª edição – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. (Publicações FGV Management, série Gerenciamento de Projetos)
- ✓ VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009. 250 p.
- ✓ VARGAS, Ricardo Viana, **Manual Prático do Plano do Projeto** - 4a edição, Brasport, 2009.