

# Gerenciamento de Riscos

AULA 03 – Planejar as Respostas aos Riscos



# Gerenciamento de Riscos

Flávio Aitel Rodrigues



### Sumário

SUMÁRIO	3
TABELA DE FIGURAS	
CAPÍTULO 1 – PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS	5
SUGESTÃO DE PODCASTS, ARTIGOS E VÍDEOS	11
BIBLIOGRAFIA BÁSICA	12
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	12



### Tabela de Figuras

5
5
8
9
10
10



#### Capítulo 1 - Planejar as Respostas aos Riscos

"Planejar as respostas aos riscos é o processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto" (PMBOK, 2013)

#### Entradas Saídas Ferramentas e técnicas .1 Plano de gerenciamento .1 Estratégias para riscos .1 Atualizações no plano de dos riscos gerenciamento do projeto negativos ou ameaças .2 Registro dos riscos .2 Estratégias para riscos .2 Atualizações nos positivos ou oportunidades documentos do projeto .3 Estratégias de respostas de contingência .4 Opinião especializada

Figura 1 – Processo Planejar Respostas aos Riscos

Fonte: PMBOK (2013)

As respostas planejadas devem ser adequadas a relevância do risco, ter eficácia de custos para atender ao desafio, ser realistas dentro do contexto do projeto, acordadas por todas as partes envolvidas e ter um responsável designado.

Este processo consiste na analise a lista de riscos priorizados e na criação de estratégias de reação a riscos. É importante documentar o uso das estratégias e interpretar seus relativos níveis de sucesso.

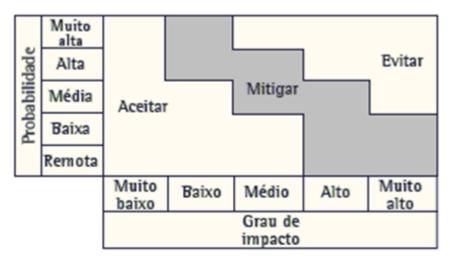


Figura 2 - Matriz de probabilidade x impacto e estratégias de respostas aos riscos.

Fonte: FERREIRA, André L. S. (2011)

Segundo Mulcahy (2013), as respostas a riscos do projeto podem incluir realizar uma ou uma combinação das ações a seguir para cada risco principal:

- ✓ Fazer algo para eliminar as ameaças antes que elas ocorram.
- ✓ Fazer algo para assegurar que haja oportunidades.
- ✓ Diminuir a probabilidade e/ou o impacto das ameaças.
- ✓ Aumentar a probabilidade e/ou o impacto das oportunidades.



Para as ameaças restantes (residuais) que não podem ser eliminadas:

- ✓ Fazer algo se o risco ocorrer (planos para contingências).
- √ Fazer algo se os planos para contingências não forem eficazes (planos alternativos).

De acordo com a tolerância aos riscos pelos stakeholders são definidas as estratégias para responder aos riscos. Em geral, riscos com maior probabilidade de ocorrer e maior impacto são evitados, os riscos considerados moderados normalmente são mitigados, ao passo que baixos riscos são aceitos, ativo ou passivamente.

#### Seção 1.1 – Estratégias para Riscos Negativos

A seguir, as estratégias para responder os riscos negativos, de modo a minimizar as probabilidades e/ou impactos das ameaças nos projetos.

#### **EVITAR (AVOID)**

Eliminar uma ameaça específica, eliminando a sua causa (probabilidade)

- ✓ Reveja as tolerâncias organizacionais
- ✓ Avalie o resultado de evitar

**Exemplo:** Risco de pagamento de penalidade contratual

**<u>Ação:</u>** Retirada da cláusula de penalidades do contrato.

#### **TRANSFERIR (TRANSFER)**

Ação para transferência total ou parcial a terceiros das consequências do risco. Este tipo de resposta não atua no risco, ou seja, a probabilidade permanece a mesma.

**Exemplo:** Contratos de preço fixo e custos reembolsáveis em projetos de software.

Ação: Contratação de seguro contra danos.

Tipos de ações mais comuns: Cláusulas contratuais, limite de responsabilidade, garantias, subcontratados.

#### **MITIGAR (MITIGATE)**

Ação para reduzir a consequência / impacto de um risco.

- ✓ Reduzir o valor esperado de uma ameaça.
- ✓ Minimizar a probabilidade e/ou o impacto de uma ameaça.
- ✓ Continue avaliando o risco.

**Exemplo:** Adotar processos menos complexos, realizar mais testes, construir protótipos, escolher um fornecedor mais estável e aumentar redundância.



**Ação:** Alocar profissional experiente para orientar a equipe. Treinar integrantes da equipe individualmente.

#### **ACEITAR (ACCEPTANCE)**

Aceitar as consequências de um risco.

Ativa: desenvolve uma reserva para contingências a ser utilizada caso ocorra o risco.

**Exemplo:** Um risco que seja conhecido, mas seja mais conveniente não desenvolver uma resposta.

**Ação:** Alocar uma verba ou um percentual do projeto para determinados riscos.

<u>Passiva:</u> atuar somente quando o risco ocorrer.

Exemplo: Dependência de um fornecedor único.

Ação: nenhuma – identificar e contratar fornecedor alternativo apenas em caso de falha do primeiro

#### Seção 1.2 – Estratégias para Riscos Positivos

A seguir, as estratégias para responder os riscos positivos, de modo a maximizar as probabilidades e/ou impactos das oportunidades nos projetos.

#### **EXPLORAR (EXPLOIT)**

É o inverso de EVITAR, ter ações para garantir que o risco ocorra.

**Exemplo:** Aproveitar a ociosidade de recursos mais experientes para antecipar outras entregas e garantir a data final do contrato.

<u>Ação:</u> Buscar eliminar a incerteza associada a um risco positivo buscando garantir que ele se concretize.

#### **COMPARTILHAR (SHARE)**

Dividir a propriedade com terceiros que possam capturar melhor a oportunidade.

**Exemplo:** Contratar um terceiro para agilizar a entrega de um pacote de trabalho, e assim conseguir ganhar um prêmio de performance.

Ação: Formação de parcerias.

#### **MELHORAR (ENHANCE)**

Busca aumentar a probabilidade e/ou impacto de uma oportunidade. É o inverso de MITIGAR.

✓ Potencializar o risco para que os resultados/impactos sejam ainda maiores.

**Exemplo:** Começar a negociação de um contrato antecipadamente para garantir que o preço sejam mais baixo.

Ação: Qualquer ação que aumente a consequência de uma oportunidade.



#### **ACEITAR (ACCEPTANCE) / IGNORAR**

Aceitar as consequências de um risco, não fazer nada.

**Exemplo:** Probabilidade do projeto terminar antes do previsto.

Ação: Não fazer nada, e se acontecer, ótimo.

**ATENÇÃO:** equivale ao ACEITAR do risco NEGATIVO, na sua forma passiva.

#### **ESTRATÉGIA DE RESPOSTAS AOS RISCOS**

A seguir, algumas dicas em relação as estratégias de respostas aos riscos:

- ✓ Remova os elementos de alto risco.
- ✓ Acrescente premissas e defina limites de responsabilidades.
- ✓ Inclua recursos adequadamente capacitados.
- ✓ Divida os riscos com os stakeholders.
- ✓ Examine Alternativas.
- ✓ Desenvolva Planos de Contingência.
- ✓ Assuma Riscos, mas inclua prêmios.

#### **RISCOS DE CONTRATOS**



Figura 3 – Riscos do contratado e contratante x tipo de contrato

Fonte: FERREIRA, André L. S. (2011)

No contrato de preço fixo, o fornecedor tem o risco de custos e, portanto, precisa entender completamente a declaração do trabalho da aquisição antes de apresentar uma oferta, pois terá que arcar com os custos adicionais, exceto quando tratar de extra escopo.

Já no contrato de custos reembolsáveis, o comprador reembolsa os custos permitidos e/ou autorizados, o fornecedor pode não empenhar para conter os custos, neste caso os riscos são maiores para o comprador, visto que o custo total ser desconhecido, podendo exceder ao orçamento aprovado.

O contrato tempo e materiais possui elementos de um contrato a preço fixo (no preço fixado por hora/item) e de um contrato de custo reembolsável (nos custos materiais e pelo fato do custo total ser desconhecido), logo o comprador deve ficar atento para valor não exceder o orçamento.



#### Seção 1.3 - Reservas gerenciais e de contingências

As reservas gerenciais são criadas para cobrir os riscos desconhecidos já as reservas de contingência são estabelecidas para cobrir os riscos conhecidos e não quantificados. As reservas de gerenciamento não faz parte da linha de base de custos.

#### ORÇAMENTO DE CUSTOS \$ 1.423 Orçamento de custos Reserva de gerenciamento + \$ 68 Linha de base de custos \$ 1.355 + \$ 105 Reserva de contingência \$ 1.250 Custo do projeto \$ 400 \$ 850 Conta de controle \$ 500 \$ 250 \$ 100 Pacote de trabalho \$ 25 \$ 25 \$ 25 Atividades

Figura 4 - Reservas gerenciais e de contingências no orçamento do projeto

Fonte: MULCAHY (2013)

#### Seção 1.4 – Planejar Respostas aos Riscos – Conceitos Importantes

#### Riscos residuais

✓ Riscos que continuam existindo após as respostas a risco terem sido implementadas.

#### Riscos secundários

Riscos que surgem como resultado direto da implementação de uma resposta a riscos.

#### Solução Alternativa (workaround)

✓ Resposta não planejada à ocorrência de um risco negativo. Quando usadas, devem ser documentadas no plano de resposta aos riscos.



#### Gatilhos de riscos

✓ São eventos que acionam a resposta para contingências. Os sinais de aviso iniciais para cada risco em um projeto devem ser identificados para que os responsáveis pelas respostas a riscos saibam quando agir.

#### Responsáveis pelas respostas a riscos ou proprietário de riscos

✓ Cada risco deve ser designado para alguém que possa ajudar a desenvolver a resposta ao risco e que deverá implementar a resposta ao risco ou "ser o responsável" pelo risco.

Seção 1.5 – Planejar Respostas aos Riscos – Atualizações nos documentos do projeto - Registro de Riscos

As informações: estratégias, gatilho, proprietário do risco e plano de contingências devem ser inseridos na planilha de registro de riscos, tão logo, as estratégias para responder aos riscos sejam definidas e concordadas.

	Registro de Riscos								
		Classificação			Plano de				
ld	Risco	do Risco	Estratégia	Gatilho	Contingência				
			<evitar, mitigar,<="" th=""><th></th><th></th></evitar,>						
			transferir, aceitar,	<< Indicações de	<< ação a ser				
			Maximizar,	que um risco ocorreu	executada				
			compartilhar, etc	ou está para ocorrer	caso o risco				
			>>	>>	aconteça >>				

Figura 5 - Registro de Riscos com a estratégia e plano para responder aos riscos

Fonte: RODRIGUES, Flávio Aitel (2013)

A ferramenta 5W2H é muito utilizada na elaboração de planos de ação. É fundamental que os planos de ação sejam executadas de modo oportuno.

5W2H								
O quê é?	Quem?	Quando?	Onde?	Porque?	Como?	<b>Quanto Custa?</b>		

Figura 6 - Plano de ação baseado no 5W2H

Fonte: RODRIGUES, Flávio Aitel (2013)



#### Sugestão de podcasts, artigos e vídeos

http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/riskresponses/

PODCAST - O salvamento do Costa Concordia

http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/the-saving-of-the-costa-concordia/

PODCAST - Buscando entender a tragédia do furação Sandy

http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/trying-to-understand-the-tragedy-of-sandy/

PODCAST - Resgate dos Mineiros no Chile: Um Show de Gerenciamento de Projetos

http://www.youtube.com/watch?v=b9rtSVVGkpw

ARTIGO - Gerenciamento de riscos

http://blog.mundopm.com.br/2012/06/06/gerenciamento-de-riscos/

VÍDEO - MundoPM Ed 39 Convivendo com a Incerteza - Gerenciamento de Riscos

http://www.youtube.com/watch?v=5gjW-tkS8Yc

VÍDEO - Gestão de Riscos Corporativos

http://www.youtube.com/watch?v=EOgwln7xgwA

VÍDEO - Gestão de Riscos em Projetos

http://www.youtube.com/watch?v= BojdNonefk



#### 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, 2008.
- ✓ KENDRICK, Tom. *Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project.* 2<sup>nd</sup>. 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.