



Gerenciamento de Riscos

AULA 03 – Planejar as Respostas aos Riscos

Flávio Aitel Rodrigues
2014

Gerenciamento de Riscos

Flávio Aitel Rodrigues

Sumário

SUMÁRIO.....	3
TABELA DE FIGURAS	4
CAPÍTULO 1 – PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS.....	5
SUGESTÃO DE PODCASTS, ARTIGOS E VÍDEOS.....	11
BIBLIOGRAFIA BÁSICA	12
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....	12

Tabela de Figuras

Figura 1 – Processo Planejar Respostas aos Riscos.....	5
Figura 2 - Matriz de probabilidade x impacto e estratégias de respostas aos riscos.	5
Figura 3 – Riscos do contratado e contratante x tipo de contrato	8
Figura 4 - Reservas gerenciais e de contingências no orçamento do projeto	9
Figura 5 - Registro de Riscos com a estratégia e plano para responder aos riscos	10
Figura 6 - Plano de ação baseado no 5W2H	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)

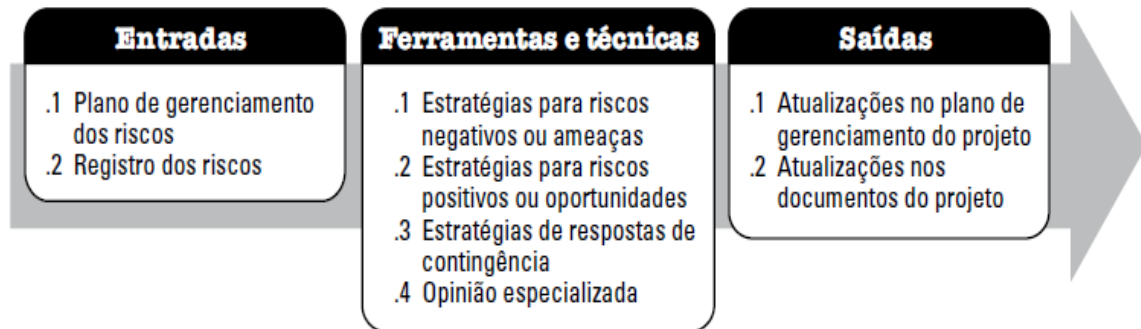


Figura 1 – Processo Planejar Respostas aos Riscos

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 análise 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.

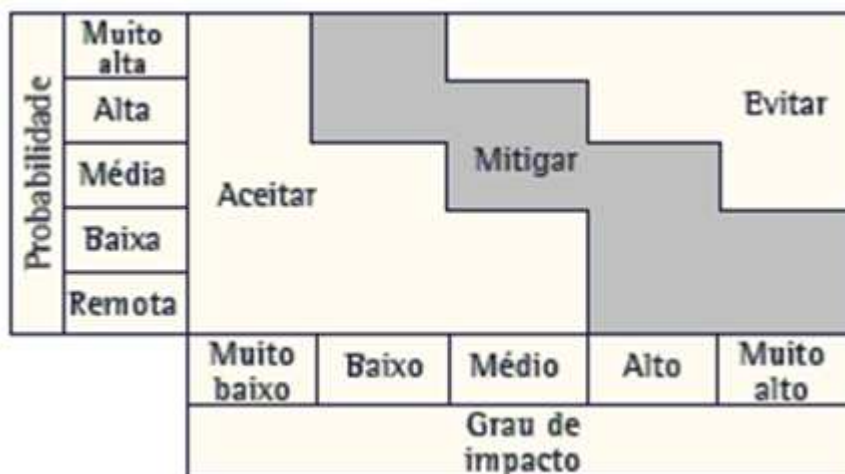


Figura 2 - Matriz de probabilidade x impacto e estratégias de respostas aos riscos.

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

Ação: 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.

Passiva: 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.

Ação: 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

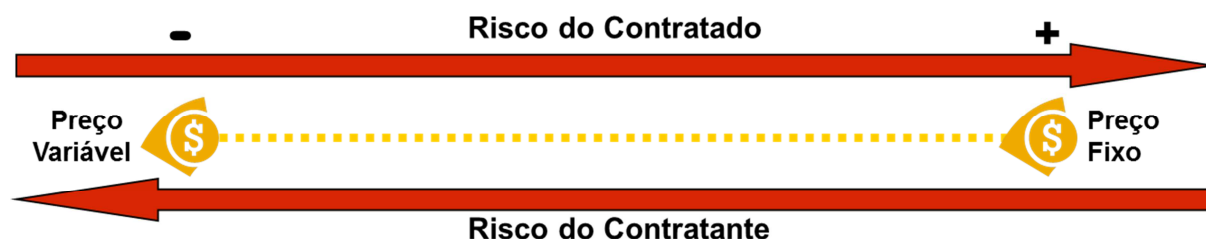


Figura 3 – Riscos do contratado e contratante x tipo de contrato

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.

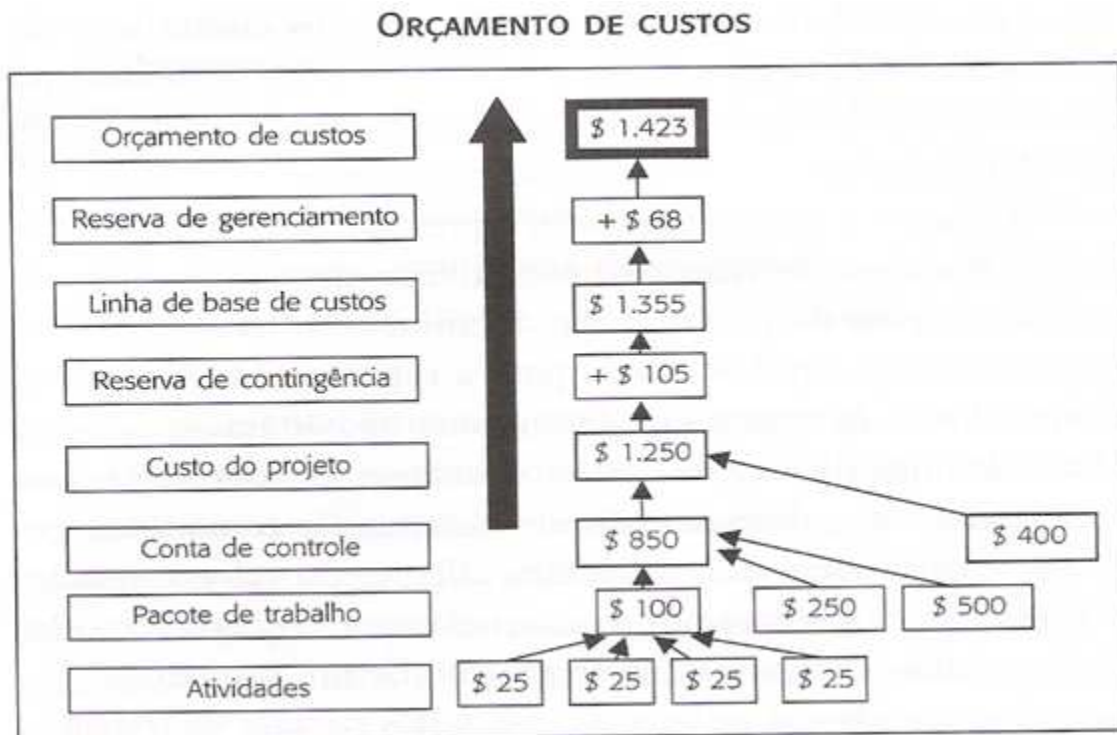


Figura 4 - Reservas gerenciais e de contingências no orçamento do projeto
Fonte: MULCAHY (2013)

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					
Id	Risco	Classificação do Risco	Estratégia	Gatilho	Plano de Contingência
			<<evitar, mitigar, transferir, aceitar, Maximizar, compartilhar, etc >>	<< Indicações de que um risco ocorreu ou está para ocorrer >>	<< ação a ser executada 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?	Quanto Custa?

Figura 6 - Plano de ação baseado no 5W2H

Fonte: RODRIGUES, Flávio Aitel (2013)

Sugestão de podcasts, artigos e vídeos

PODCAST - Desenvolvimento de Respostas aos Riscos
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 furacão 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**. 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.