

Roteiro de  
**Estudo 2**

**Pós-Graduação**

Gestão de  
Riscos em Processos

**15**  
horas




## **Conteudista**

Henrique Martins Rocha

Copyright © 2022, Afya.

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Afya.



# Sumário

---

<b>Programação</b>	4
<b>Problematização</b>	5
<b>Indicação de Conteúdos Externos</b>	6
<b>Videoaula</b>	7
<b>Saiba Mais</b>	8
<b>Indicação de Vídeo Externo</b>	9
<b>Referências</b>	10

# Programação



Antes de iniciar seus estudos, considere que você tem 3 semanas para concluir sua disciplina. Cada disciplina tem sua característica e roteiros de estudos definidos, com objetivos, leituras obrigatórias e complementares e atividades. Para concluir o estudo de cada roteiro, estima-se que você precisará, em média, de 7 horas de dedicação.

Roteiro de Estudo 2	
Objetivos	<b>Esperamos que, ao final desta semana, você esteja apto a:</b> Identificar riscos no contexto de uma organização. Estabelecer respostas aos riscos, embasado na avaliação deles.
Leitura	1. FRAPORTI, S.; BARRETO, J. S. <b>Gerenciamento de riscos</b> . Porto Alegre: SAGAH, 2018, p.37-52. 2. KAERCHER, A. R.; LUZ, D. F. <b>Gerenciamento de riscos do ponto de vista da gestão da produção</b> . Rio de Janeiro: Interciência, 2016, p.35-88. 3. BRASIL. Ministério da Infraestrutura. <b>Manual de gestão de riscos dos processos de trabalho</b> . Brasília: Comitê Estratégico de Governança, 2021, p.7-37.
Videoaula	Como gerenciar riscos
Recursos	<b>Leituras Complementares:</b> 1. ROVAL, R. L. <b>Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos</b> : estudo de múltiplos casos. 2005. 364 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. 2. PEDROSO, L. H. T. R. <b>Uma sistemática para a identificação, análise qualitativa e análise quantitativa dos riscos em projetos</b> . 2007. 151 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.  <b>Video Complementar:</b> LUÍS CLÁUDIO FRANCO. <b>Gestão de Riscos</b> - Conceitos Fundamentais ISO 31000 - Aula 1. 2021. (40m27s).

# Problematização



Para darmos continuidade aos nossos estudos, apresentaremos uma situação-problema, para que você reflita sobre o(s) questionamento(s) exposto(s). Ao longo de todo o conteúdo, você encontrará as respostas e reflexões sobre os assuntos abordados.

## **Tudo bem até o momento, mas...**

Digamos que você foi contratado pela Super Eficiente S.A., consultoria especializada em desenvolvimento e melhoria de processos, empresa líder e referência principal no mercado nacional, contando com mais de 5.000 colaboradores e uma carteira com quase 1.000 clientes, os quais contratam esses serviços para sucessivos projetos de melhoria de qualidade, eficiência e eficácia de processos de trabalho diversos.

A trilha de sucesso da Super Eficiente é bastante robusta. Mas o CEO da empresa começa a externar preocupações: como será o futuro da empresa? Quais fatores e fenômenos influenciarão esse futuro? Eles serão favoráveis ou colocarão a continuidade e sobrevivência da empresa sob risco?

Nesse cenário, você foi escolhido para desenvolver toda a estratégia de gestão de riscos da Super Eficiente e estabelecer os planos de ação para a empresa, com o intuito de torná-la resiliente. É uma grande responsabilidade e será um grande desafio para você.

Por onde começar? Como se preparar para um futuro incerto? Se tudo fluiu tão bem até agora, como se preparar para cenários diferentes? Pior ainda: que ações devem ser estabelecidas, se sequer as possíveis ocorrências no futuro são conhecidas? É necessário estabelecer ações para todos os riscos? Qual o custo para isso? Valerá a pena?

Essas são algumas das perguntas às quais você tem de estar pronto para responder, a partir do estudo desta disciplina. Bom estudo!



# Indicação de Conteúdos Externos



## 1. Análise de Riscos: a Matriz de Riscos

A gestão de riscos envolve a identificação, a avaliação e a definição das respostas a potenciais situações ou eventos que possam alavancar ou atrapalhar o alcance dos objetivos de uma organização.

Nesta indicação de leitura, você vai estudar a contextualização do cenário de riscos e oportunidades, a análise de risco por meio da Matriz de Risco, e a análise de oportunidades por meio da Matriz de Oportunidade.

FRAPORTI, S.; BARRETO, J. S. **Gerenciamento de riscos**. Porto Alegre: SAGAH, 2018, p.37-52.

- Título: Gerenciamento de riscos
- Páginas indicadas: 37 a 52
- Biblioteca: Biblioteca A



Acesse  
agora



## 2 Ferramentas Utilizadas na Gestão de Riscos

A gestão de riscos engloba a identificação, análise e avaliação destes, para, a partir disso, estabelecer as ações para seu tratamento. Para tanto, além de ser adequado utilizarmos um processo estruturado, é recomendado que utilizemos ferramentas e técnicas de comprovada efetividade para a gestão dos riscos. Dentre elas, a técnica do What If (desenvolvida a partir de checklist), a Análise Preliminar de Riscos (APR), o Failure Mode and Effect Analysis (FMEA), a Análise de Riscos e Operabilidade (HAZOP), a Análise Quantitativa de Riscos (AQR), a Avaliação do Nível de Integridade e Segurança (SIL), a Técnica de Incidentes Críticos (TIC) e a Análise de Árvore de Falhas (FTA), as quais são estudadas neste material.

Para iniciar a leitura do livro sinalizado, é necessário fazer login no Portal Unigranrio e estar com a **Biblioteca Virtual** aberta.

KAERCHER, A. R.; LUZ, D. F. **Gerenciamento de riscos do ponto de vista da gestão da produção**. Rio de Janeiro: Interciência, 2016, p.35-88.



Acesse  
agora



- Título: Gerenciamento de riscos do ponto de vista da gestão da produção
- Páginas indicadas: 35 a 88
- Biblioteca: Biblioteca Virtual

### 3. Manual de Gestão de Riscos dos Processos de Trabalho

É sabido que todas as organizações enfrentam incertezas em função de sua missão e das estratégias propostas, as quais podem possibilitar a materialização de eventos de risco, prejudicando o alcance dos objetivos, e isso não é diferente no Ministério da Infraestrutura e em outras organizações governamentais.

Este material apresenta a sistemática para a gestão de riscos dos processos de trabalho, inclusive os riscos para a integridade, no âmbito do MInfra, em consonância com a política de governança da Pasta, trazendo conceitos, definição de metodologia, formas, modelos, técnicas, sistemas e outros.

BRASIL. Ministério da Infraestrutura. **Manual de gestão de riscos dos processos de trabalho**. Brasília: Comitê Estratégico de Governança, 2021, p.7-37.

- Título: Manual de gestão de riscos dos processos de trabalho
- Páginas indicadas: 7 a 37



Acesse  
agora



## Videoaula

### Como Gerenciar Riscos

A gestão de riscos lida com aspectos que nem sempre são intuitivos (ainda que, em alguns casos, sejam instintivos). Por exemplo, é comum que a gestão de riscos seja erroneamente interpretada como fugir de perigos, mas essa é uma visão míope e que pode levar a decisões de negócio inadequadas, afinal, não há qualquer negócio, investimento ou projeto que seja, de fato, livre de riscos e, da mesma forma, não é possível, em termos práticos, eliminarmos todos os riscos.

Assim, o reconhecimento dos riscos e saber como lidar com eles são fatores críticos de sucesso para qualquer atividade: se, por um lado, não devemos ignorar a existência e os potenciais efeitos dos riscos, também não devemos tentar eliminar todo e qualquer risco, pelo

simples fato de que isso não somente é impossível, mas, principalmente, pelo fato de que a própria tentativa de o fazer é economicamente inviável.

Precisamos ter um método definido para gerenciar os riscos. Então, assista à videoaula a seguir, pois nela vamos discutir essa e outras considerações.



## Saiba Mais



### 1. Modelo Estruturado para Gestão de Riscos em Projetos: Estudo de Múltiplos Casos

Esta tese apresenta quatro estudos de casos de gestão de riscos em projetos e propõe um modelo estruturado para a redução de perdas e melhoria de resultados. Os três primeiros casos identificaram lacunas e deficiências das práticas efetuadas pelas empresas e percebidas, enquanto o último estudo de caso validou o modelo proposto, demonstrando, assim, as implicações e oportunidades decorrentes de sua aplicação. Ao longo do texto, são apresentadas ferramentas e técnicas diversas para o planejamento da gestão dos riscos, identificação, avaliação, análise e planejamento de respostas aos riscos, bem como seu monitoramento e controle.

ROVAI, R. L. **Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos: estudo de múltiplos casos**. 2005. 364 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.



Acesse  
agora





## 2. Uma Sistemática para a Identificação, Análise Qualitativa e Análise Quantitativa dos Riscos em Projetos

Identificar o maior número possível de riscos, priorizá-los e quantificar seus impactos são os processos centrais para o um bom gerenciamento dos riscos nos projetos. A execução desses processos nos permite determinar o nível de confiança que existe para se atingir os objetivos do projeto.

Nesta tese, você verá uma sistemática visando medir o nível de confiança nas várias decisões que são tomadas durante a vida do projeto e também uma sistemática abrangente de identificação, análise qualitativa (priorização) e análise quantitativa dos riscos, testadas em várias empresas dos setores de Informática, Petroquímica e Bens de Capital, sendo que alguns desses modelos foram utilizados para demonstrar sua aplicação.

PEDROSO, L. H. T. R. **Uma sistemática para a identificação, análise qualitativa e análise quantitativa dos riscos em projetos.** 2007. 151 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.



Acesse  
agora



## Indicação de Vídeo Externo



### Gestão de Riscos - Conceitos Fundamentais ISO 31000

Este vídeo sobre Gestão de Riscos, elaborado para capacitar os militares do CBMDF a respeito dos conceitos fundamentais presentes na NBR ISO 31000, tem como competências a serem desenvolvidas: (1) Compreender os conceitos relacionados à Gestão de Riscos e suas implicações no CBMDF; (2) Reconhecer a importância da Gestão de Riscos no processo de tomada de decisão organizacional na gestão pública; (3) Identificar e aplicar os conceitos estudados na estrutura e na prática corporativa do CBMDF; (4) Utilizar as diretrizes da ISO 31000:2018 de forma personalizada ao contexto da Corporação para o gerenciamento de riscos institucionais; e (5) Atuar levando em consideração o interesse público.

Além da versão de 2018 da citada norma, são discutidos o Modelo COSO, o Modelo das 3 Linhas de Defesa etc.

LUÍS CLÁUDIO FRANCO. **Gestão de Riscos - Conceitos Fundamentais ISO 31000 - Aula 1.** 2021. (40m27s).



Acesse  
agora



# Referências



ABNT. **NBR ISO/IEC 31000:2018** - Gestão de riscos — Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.

ABNT. **NBR ISO/IEC 31010:2021** - Gestão de riscos — Técnicas para o processo de avaliação de riscos. Rio de Janeiro, 2021.

ANEEL. **Manual de gestão de riscos** – Processos. Brasília: Agência Nacional de Energia Elétrica, 2018. Disponível em: <https://www.aneel.gov.br/documents/653889/19966798/Manual+Riscos+Processos/5c83ea68-2bb1-245d-e62f-91aa7e2082bc>. Acesso em: 22 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Infraestrutura. **Manual de gestão de riscos dos processos de trabalho**. Brasília: Comitê Estratégico de Governança, 2021. Disponível em [https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/ManualGestao\\_de\\_Risco2021\\_Minfra\\_final.pdf](https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/ManualGestao_de_Risco2021_Minfra_final.pdf). Acesso em: 29 nov. 2021.

FRAPORTI, S.; BARRETO, J. S. **Gerenciamento de riscos**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

KAERCHER, A. R.; LUZ, D. F. **Gerenciamento de riscos do ponto de vista da gestão da produção**. Rio de Janeiro: Interciência, 2016.

LUÍS CLÁUDIO FRANCO. **Gestão de Riscos** - Conceitos Fundamentais ISO 31000 - Aula 1. 2021. (40m27s). Disponível em: <https://youtu.be/BRKGhrzgSlc>. Acesso em: 29 nov. 2021.

PEDROSO, L. H. T. R. **Uma sistemática para a identificação, análise qualitativa e análise quantitativa dos riscos em projetos**. 2007. 151 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3135/tde-03082007-174606/publico/TeseCompleta.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2021.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK). 5. ed. Newtown Square: PMI, 2012, p.331.

ROVAI, R. L. **Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos: estudo de múltiplos casos**. 2005. 364 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01092006-180244/publico/TeseRovai.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2021.