

Gerenciamento de Projetos

Aula 12

Gerenciamento dos Riscos e das Aquisições do Projeto

Objetivos Específicos

- Conhecer os processos necessários para gerenciar os Riscos e as Aquisições do Projeto.

Temas

Introdução

1 Gerenciamento dos riscos do projeto

2 Gerenciamento das aquisições do projeto

Considerações finais

Referências

Introdução

O objetivo dessa aula é mostrar a importância do gerenciamento dos riscos e das aquisições de um projeto. O gerenciamento dos riscos tem como foco mapear os potenciais riscos do projeto, bem como mapear o seu respectivo plano de resposta, com prazos, responsáveis e impactos.

Por sua vez, o gerenciamento das aquisições do projeto tem como foco mapear quais serão os compráveis do projeto e criar uma lista com os itens de compra, prazos de entrega, responsáveis e valores.

Nesta aula, vamos destacar algumas questões importantes sobre como estruturar um plano de gerenciamento de riscos e quais são as técnicas disponíveis para minimizar ou maximizar os riscos do projeto.



O planejamento, a execução e a monitoração constante do projeto continuam sendo essenciais durante todas as etapas de execução do projeto.

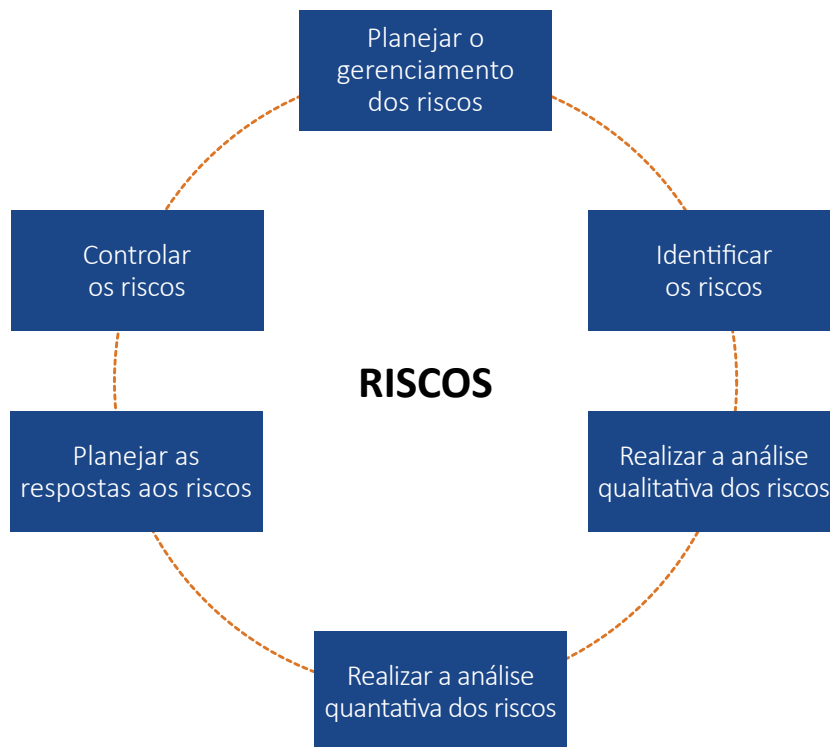
1 Gerenciamento dos riscos do projeto

Gerenciar os riscos do projeto significa avaliar as incertezas inerentes ao projeto de forma a tomar a melhor decisão possível. De certa forma, todo projeto possui os seus potenciais riscos que podem ou não se tornar realidade no decorrer do projeto.

Segundo o PMBOK (2013), o gerenciamento dos riscos do projeto é composto por:

- Planejar o gerenciamento dos riscos;
- Identificar os riscos;
- Realizar a análise qualitativa dos riscos;
- Realizar a análise quantitativa dos riscos;
- Planejar as respostas aos riscos;
- Controlar os riscos.

Figura 1 – Gerenciamento dos riscos do projeto



O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo nos objetivos do projeto. Nem todo risco é negativo, existem riscos de cunho positivo em um projeto.

É evidente que, se qualquer um desses eventos ocorrer, poderá haver um impacto no custo, no cronograma, na qualidade ou no desempenho do projeto. Essa definição é muito interessante, pois nem todo risco torna-se uma ameaça para o projeto, ele também pode ser uma oportunidade.

Por exemplo: em um cenário de elevação da taxa cambial, o projeto que exporta seus produtos terá um efeito positivo, uma vez que seus lucros serão maximizados pela desvalorização da moeda nacional, diferente do projeto importador, que comprará seus produtos mais caros em moeda, devido à elevação da moeda estrangeira.

O gerenciamento do risco e a agilidade na tomada de decisão — como a elaboração de um plano de respostas aos riscos — trazem menos surpresas durante a realização do projeto, além de melhorar o planejamento, a performance e evitar desentendimentos com as partes interessadas.

O gerenciamento de risco abre um leque de oportunidades que, através do risco, podem implicar em fatores de decisão empresarial. Não podemos nos esquecer que o risco faz parte da nossa vida cotidiana e no projeto serve como indicador de resultados não só negativos, mas de uma vantagem para a empresa.

1.1 Como elaborar um plano de gerenciamento de riscos do projeto?

Ao gerenciar os riscos de um projeto, o gerente de projetos deve seguir os passos:

- Mapear todos os riscos potenciais do projeto com a participação da equipe e outras partes interessadas;
- Realizar uma análise qualitativa e quantitativa dos riscos, ou seja, definir qual é o impacto do risco nos objetivos ou nas metas do projeto?
 - A análise qualitativa de risco é feita por meio de uma avaliação do impacto e da probabilidade dos riscos identificados, visando priorizar os riscos de acordo com os seus impactos potenciais nos objetivos do projeto.
 - A análise quantitativa de risco é feita por meio de uma análise numérica da probabilidade de cada risco e de seu respectivo impacto nas metas do projeto.
- Após realizar essa análise, é necessário montar um plano de respostas a esses riscos, adotando as seguintes técnicas:
 - **Mitigação de riscos:** implementação de controles que protejam contra riscos, como, por exemplo, implementação de um backup;
 - **Transferência de riscos:** compartilhar riscos com parceiros ou contratar um seguro apropriado;
 - **Aceitação de riscos:** confirmação e monitoração de riscos, além de ter um plano de resposta ao risco pronto;
 - **Evitando riscos:** adotar uma estratégia diferente que evite completamente o risco.

Todo risco deve ser qualificado e mensurado; ao mapear a presença de um risco no projeto, precisa estar muito bem claro – tanto para o gerente quanto para os envolvidos – qual é o impacto desse risco, qual é a probabilidade de ele ocorrer, e qual é o impacto financeiro que esse risco causará ao projeto, caso aconteça.

Todo projeto necessita de um plano de respostas ou de contingência para gerenciar os riscos e problemas nas fases do projeto e o gerente de projetos deve estar apto para apontá-los. Por isso, durante o planejamento do projeto, o gerente de projetos deve criar um plano de gerenciamento de riscos, mapeando todos os potenciais riscos do projeto, bem como um plano de resposta ou contingência para cada um deles. Além disso, deve mapear o real impacto do risco nas linhas base do projeto.



Na prática

Em um projeto de treinamento, existe a premissa informando que a aplicação do treinamento deve ser feita com datashow. Já temos um risco aqui: e se, porventura, no momento do treinamento, o datashow não funcionar? Qual será o “plano B”? Qual é a probabilidade de o equipamento não funcionar? Quem é o responsável pela aprovação do “plano B”?

Agora, vamos imaginar um projeto de implantação de um sistema no qual se faz necessária a compra de um equipamento importado. Aqui também já há um risco! E se o equipamento estiver em falta no mercado? E se a entrega atrasar? Qual será o plano alternativo? Qual é a probabilidade disso ocorrer? Quem é o responsável pela aprovação do plano?

Todas essas respostas precisam constar no plano de gerenciamento de riscos do projeto. Uma dica ao mapear os riscos do projeto é começar pelas premissas do projeto, pois em todas as premissas existem riscos.

Na teoria, o gerente de projetos não é obrigado a resolver os riscos dos projetos. Mas ele tem o dever de saber quais são eles e apresentar as alternativas que os minimizarão ou maximizarão, ou seja, o gerente de projetos tem de apontar as alternativas, por meio de um ou dois planos alternativos.

O gerente de projetos não é capaz de prever o futuro, mas, gerenciando os riscos, é capaz de minimizar os impactos futuros no projeto.

1.2 A importância do gerenciamento dos riscos do projeto

Em uma visão mais abrangente, poderíamos dizer que o papel principal do gerente de projetos é gerenciar os riscos inerentes a ele. O gerente de projetos trabalha para evitar o risco de o cronograma atrasar, o risco de exceder o custo, o risco de o produto ou serviço ser entregue fora da especificação, entre outros.

O processo de gerenciamento de riscos deve ser contínuo e recorrente durante todo o projeto, tendo como resultado a atualização do plano de gerenciamento de risco no final de cada fase. Assim, será possível a avaliação dos riscos de cada fase e as suas consequências no projeto, bem como garantir que novos problemas sejam rapidamente identificados e avaliados.

Figura 2 – Plano de Resposta aos Riscos



2 Gerenciamento das aquisições do projeto

O gerenciamento de aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou contratar os produtos ou serviços necessários para a realização do projeto, assim como os processos de gerenciamento de contratos e a administração dos contratos. A responsabilidade pela administração de compras e contratações de serviços para o projeto fica a cargo da gerência de aquisições.

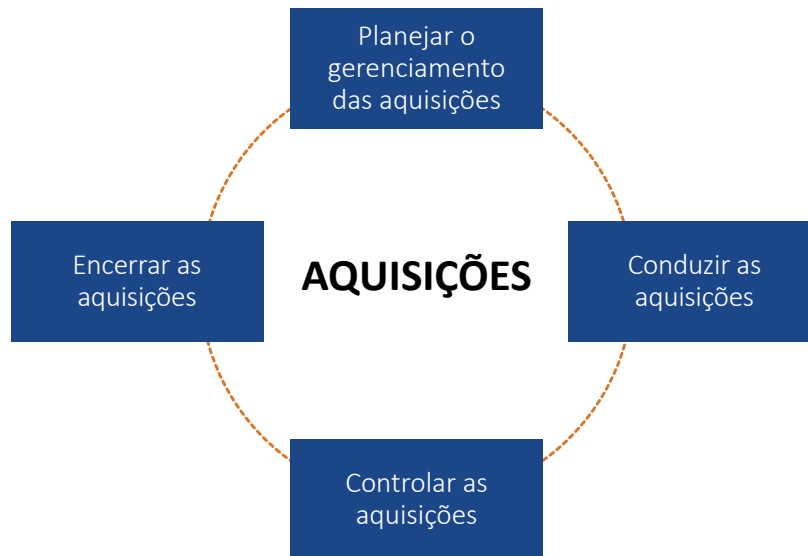
O gerenciamento de aquisições, assim como a prática da terceirização, são áreas de conhecimento do Guia PMBOK frequentemente empregadas no gerenciamento de projetos. A terceirização é a mola propulsora para o bom desenvolvimento do projeto, ela implica em custos, prazos e riscos. O gerente de projeto tem de estar alinhado à gestão das aquisições para alcançar os objetivos do projeto.

Em um projeto, as áreas responsáveis pelo desenho ou solução do projeto devem decidir o que será produzido e o que será comprado ou contratado pelo projeto. Cabe ao gerente de projetos realizar uma administração de obrigações contratuais dessas compras e aquisições.

Segundo o PMBOK (2013), o gerenciamento das aquisições do projeto é composto por:

- Planejar o gerenciamento das aquisições;
- Conduzir as aquisições;
- Controlar as aquisições;
- Encerrar as aquisições.

Figura 3 – Gerenciamento das aquisições do projeto



Os processos de gerenciamento de aquisições do projeto envolvem contratos, que são documentos legais entre um comprador e um fornecedor. Um contrato é um acordo que gera deveres para as partes e obriga o fornecedor a fornecer os produtos ou serviços em troca de valores monetários. Um contrato é uma relação legal sujeita a remediação nos tribunais, pois inclui termos e condições.

O gerente de projeto deve pelo menos conhecer os termos de um contrato, ter um bom conhecimento acerca das cláusulas do instrumento contratual e de seus prazos e custos, para poder, assim, conduzir melhor as partes interessadas e a relação cliente-fornecedor durante a vigência do contrato.

O gerenciamento das aquisições do projeto interfere diretamente nos processos de gerenciamento dos contratos e do controle de mudanças, necessários para administrar os contratos ou pedidos de compra emitidos pelos membros autorizados da equipe de projeto.

É responsabilidade da equipe de gerenciamento ajudar a adaptar o contrato às necessidades específicas do projeto. Dependendo da área de aplicação, os contratos também podem ser chamados de acordos, subcontratos ou pedidos de compra. A maior parte das organizações possui políticas e procedimentos documentados que definem especificamente quem pode assinar e administrar esses acordos em nome da organização.

O gerente de projetos precisa estar atento durante a gestão de aquisições do projeto, para que os grupos recebam os materiais necessários para a execução dos trabalhos. Uma má gestão de aquisições pode interferir em todas as fases do projeto e, como em muitos casos os fornecedores são externos, torna-se necessária uma avaliação eficaz dos mesmos, para não perder prazos contratuais, que muitas vezes podem resultar em multas.

Considerações finais

O futuro é feito de incertezas, que chamamos de riscos. Lidar com elas de forma organizada e estruturada garante um maior acerto sobre esse futuro, fazendo com que sejam alcançados os resultados almejados. Por isso, é importante perceber a importância do gerenciamento de riscos para o sucesso de um projeto.

O gerenciamento de riscos deve ser utilizado como um fator crítico de sucesso para os projetos.

O planejamento, a execução e o controle ininterruptos são essenciais para possibilitar a percepção dos desvios em tempo hábil e atuar em suas correções.

No gerenciamento das aquisições, o gerente de projetos deve atuar de forma a garantir que as compras ou contratações sejam feitas dentro do prazo e do custo estabelecido.

A Gerência de Aquisições é responsável pela administração de compras e contratações de serviços para o projeto. O principal artefato do gerenciamento dos riscos é o plano de gerenciamento dos riscos, que contém os riscos, os impactos, os planos de resposta, os prazos e os responsáveis. Por sua vez, o plano de gerenciamento de qualidade deve conter a lista dos compráveis ou das contratações, com prazos, responsáveis e custos.

Referências

DINSMORE, P. Cl. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 3ª edição. Qualitymark, 2009.

MULCAHY, R. **Preparatório para o exame de PMP**. São Paulo: RMC Publications, 2004.

PMI, Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos** – Tradução oficial para o português do PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guia – PMI, 5ª edição 2013

XAVIER, L. F. S.; XAVIER, C. M. S. **Metodologia de Gerenciamento de projetos** – Methodware. 3. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.