

Gerenciamento dos Riscos

Aula 08

Integridade da linha de base dos riscos do projeto

Objetivos Específicos

- Entender o propósito, as características e os resultados do processo.

Temas

Introdução

1 Visão geral

2 Monitoramento dos riscos

3 Controle dos riscos

4 Controle integrado de mudanças

5 Comunicação com as partes interessadas

6 Lições aprendidas

Considerações finais

Referências

Introdução

Nesta aula, aprenderemos sobre a integração do gerenciamento dos riscos com os demais processos de monitoramento e controle do projeto. Antes de iniciarmos, gostaria de relembrar os processos relacionados a riscos. O gerenciamento dos riscos consiste na identificação, na análise, no planejamento de respostas, no monitoramento e controle dos riscos. O Guia PMBOK® organiza essas atividades em seis processos distintos:

- 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; e
- controlar os riscos.

Os processos previstos para o gerenciamento dos riscos foram estruturados para cobrir todas as potenciais situações que podem envolver riscos em um projeto. Perceba que, dos seis processos previstos pelo Guia PMBOK®, os cinco primeiros pertencem ao planejamento. Isso se deve a duas diretrizes importantes adotadas pelo PMI: planejamento prévio e proatividade. Ou seja, se existem problemas que podem interferir no projeto, o ideal é que sejam mapeados, analisados e resolvidos o quanto antes.

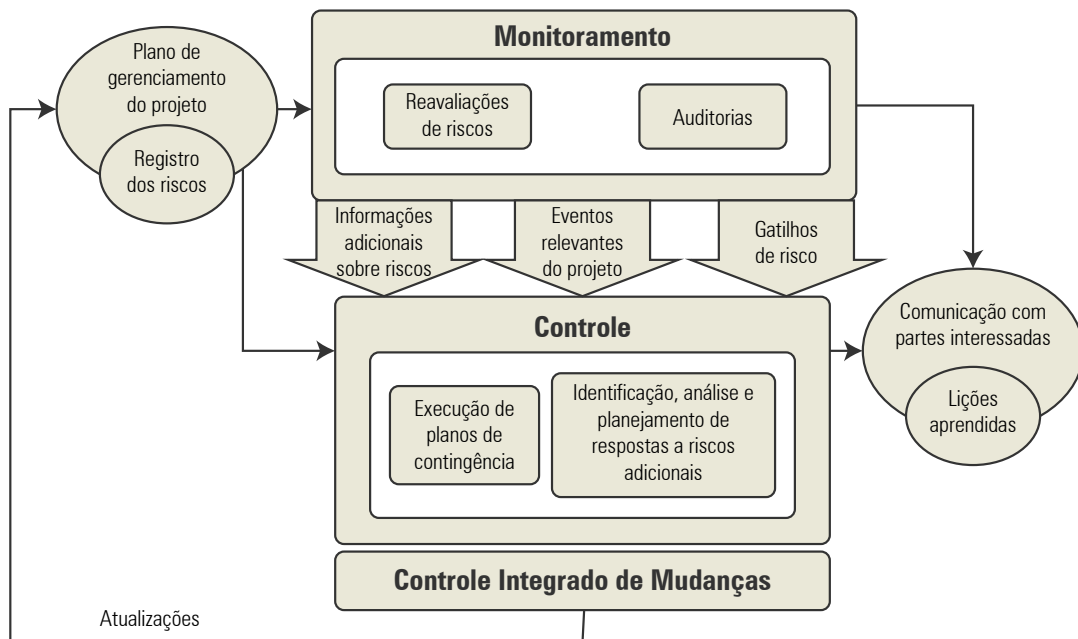
Por outro lado, embora o Guia PMBOK® recomende apenas um processo fora do planejamento (controlar os riscos), isso não significa que a preocupação com riscos deva diminuir quando a execução do projeto se inicia. Ao contrário: o assunto deve ser lembrado nas reuniões de acompanhamento do projeto e a estratégia para lidar com os riscos deve ser atualizada sempre que necessário. Para isso, é importante que o processo “controlar os riscos” seja executado adequadamente.

Nesta aula, você estudará um pouco mais a fundo as atividades de monitoramento e controle dos riscos para entender como elas podem ser um elo de integração permanente entre o gerenciamento dos riscos e os demais processos de monitoramento e controle do projeto. Verá também a importância dessas atividades para a manutenção das linhas de base do projeto, através da execução de um processo adequado de controle integrado de mudanças. Por fim, estudará a importância da comunicação com as partes interessadas e do registro do conhecimento adquirido ao longo do projeto, como lições aprendidas para projetos futuros.

1 Visão geral

As atividades de gerenciamento dos riscos relacionadas ao monitoramento e controle do projeto podem ser sintetizadas conforme o diagrama da figura 1.

Figura 1 – Representação esquemática do monitoramento/controle dos riscos



Fonte: Adaptada de PMI (2009, p. 53).

A figura 1 mostra que as atividades relacionadas a riscos são divididas em dois momentos: **monitoramento** e **controle**.

Importante

O monitoramento e o controle dos riscos são apresentados de forma separada apenas para facilitar o entendimento dos conceitos. Em situações reais, na maior parte das vezes são executados simultaneamente, não permitindo uma distinção clara de quais ações pertencem a cada um deles.

2 Monitoramento dos riscos

O monitoramento consiste na coleta e interpretação de informações que forneçam uma visão clara dos riscos do projeto. A figura 1 sugere duas técnicas. A primeira delas é a **reavaliação de riscos**. Segundo o PMI (2013, p. 351), esse trabalho consiste na “[...] identificação de novos riscos, na reavaliação dos riscos atuais e no encerramento dos riscos que estão desatualizados”. Ainda dentro do monitoramento dos riscos, estão previstas

também as **auditorias**, que nada mais são do que avaliações para verificar se os processos de gerenciamento dos riscos estão sendo executados corretamente e se estão produzindo os resultados esperados.

De forma geral, o trabalho de monitoramento envolve uma comparação do que foi previsto e o que está realmente acontecendo em termos de riscos. Esse trabalho pode resultar em duas situações distintas: os riscos estão sob controle ou foi detectada alguma divergência significativa que necessita de providências.

Se a situação dos riscos estiver sob controle, não é necessário executar nenhuma ação adicional e o monitoramento pode prosseguir normalmente. É interessante esclarecer que “sob controle” significa que nenhum risco novo foi identificado e nenhum dos riscos que ocorreu está sem resposta. Ou seja, não significa necessariamente que nenhum risco ocorreu, embora essa seja a situação ideal.

Caso o trabalho de monitoramento dos riscos forneça evidências de alterações no status dos riscos, a equipe deve colocar em prática as atividades de controle dos riscos. Essas alterações podem ser um novo risco que está prestes a ocorrer ou que já ocorreu ou novas situações e eventos com prováveis riscos envolvidos, dentre outros.

Mulcahy (2013, p. 437) indica ações típicas a serem executadas para o monitoramento dos riscos. Algumas delas são:

- Avaliar se algum gatilho de risco ocorreu.
- Monitorar os riscos residuais (aqueles de baixa criticidade mantidos no registro de riscos apenas para acompanhamento) para verificar se sua criticidade mudou e é preciso determinar respostas a eles.
- Avaliar se o plano de gerenciamento dos riscos está funcionando conforme o esperado e se os procedimentos estão sendo seguidos.
- Avaliar se as premissas adotadas para o projeto (e para os riscos em particular) ainda são válidas.
- Observar se as mudanças aprovadas levam à identificação de mais riscos.

Conforme a figura 1, o monitoramento dos riscos fornece diversas informações a serem usadas para fins de controle dos riscos. São elas:

Informações adicionais sobre riscos

Novos cenários em que os riscos podem se manifestar, mudanças na sua criticidade ou mesmo novos riscos.

Eventos relevantes do projeto

Mudanças no planejamento (por exemplo, no escopo, custos ou cronograma), desvios significativos nas linhas de base, novas partes interessadas identificadas, questões relacionadas à qualidade das entregas, assinatura de contratos, dentre outros.

Gatilhos de risco

Eventos diversos que foram mapeados como causas-raiz de riscos.

Importante

Gatilhos de riscos são eventos que funcionam como sinais de alerta que indicam que um risco está na iminência de se manifestar. Quando a equipe detecta a ocorrência de um gatilho, deve colocar em prática o plano de contingência elaborado para tratar o risco.

3 Controle dos riscos

Em algumas situações, as atividades de monitoramento detectarão alguma divergência em relação ao esperado, como causas-raiz para novos riscos ou condições que indiquem que um risco está na iminência de ocorrer ou mesmo já ocorreu. Nesse caso, entram em cena as atividades de controle dos riscos.

A figura 1 indica dois possíveis encaminhamentos. A **execução de planos de contingência** nada mais é do que colocar em prática todas as ações corretivas previstas no planejamento das respostas a um determinado risco já identificado anteriormente no projeto.

Caso o monitoramento tenha detectado um novo risco, a equipe deve executar a **identificação, análise e planejamento de respostas a riscos adicionais**. Esse trabalho consiste na repetição dos processos 11.1 a 11.5.

Nesse momento, cabe um alerta importante: por mais que você e sua equipe invistam tempo e recursos para tentar mapear todos os riscos de um projeto, sempre existe a possibilidade de ocorrer alguma situação não planejada que acaba interferindo no projeto. Em geral, são riscos não identificados em função da ocorrência de cenários não previstos no projeto ou mesmo que a equipe não conseguiu identificar com os recursos disponíveis para o gerenciamento dos riscos. Caso o risco seja relevante, é necessário tomar medidas para tratá-lo. Nesse caso, não adianta muito procurar por ações de resposta no registro dos riscos, pois o risco não estará lá. O que precisa ser feito é executar o que o Guia PMBOK® chama de **ações de contorno** (do inglês *Workaround*). Segundo o PMI (2013, p. 534), essas são “[...] respostas a uma ameaça que ocorreu, para a qual uma resposta não foi planejada, ou não foi eficaz”. Em situações como essas, adote uma postura determinada, porém objetiva e equilibrada. Reúna a equipe, apresente claramente a questão a ser analisada, discuta o problema e as alternativas para selecionar a mais adequada. Evite atitudes afobadas, sem planejamento e sem avaliação das consequências, pois ações de contorno mal planejadas podem causar mais problemas em vez de resolver os que já existem.

Importante

Algumas pessoas consideram o **plano de contingência** e as **ações de contorno** como sinônimos. Embora pareçam similares, são conceitos distintos. A diferença entre eles está na identificação da incerteza que eles devem tratar. Os planos de contingência são elaborados para tratar riscos potenciais identificados. Ações de contorno são respostas para os problemas que se desenvolvem enquanto o projeto está sendo executado, mas que não foram identificados previamente. Problemas desse tipo também são conhecidos pela expressão equivalente em inglês: *issues*.

Segundo Mulcahy (2013, p. 437), várias ações devem ser executadas no controle dos riscos. Algumas delas são:

- Identificar os novos riscos (determinar suas causas raiz e efeitos no projeto), analisá-los e elaborar respostas para eles.
- Com base em novas informações coletadas, desenvolver respostas diferentes aos riscos já identificados.
- Identificar efeitos ou consequências inesperados dos eventos de risco e decidir se medidas adicionais devem ser tomadas além daquelas previstas no plano de contingência ou no plano alternativo.
- Refazer a identificação e as análises qualitativa e quantitativa dos riscos quando ocorrer algum evento relevante no projeto.
- Usar as reservas para contingências conforme previsto e ajustá-las para as mudanças aprovadas.
- Recomendar ações corretivas para ajustar a gravidade dos eventos de riscos reais.
- Enviar solicitações de mudança para o controle integrado de mudanças.

4 Controle integrado de mudanças

Perceba que o tratamento tanto para riscos já identificados quanto para novos riscos provavelmente envolverá mudanças no planejamento do projeto. Esse é um momento importante do gerenciamento dos riscos, pois, se essas atualizações forem executadas indiscriminadamente, podem gerar novas dificuldades para o gerenciamento do projeto. A forma correta de se propor alterações no plano é submetê-las ao **controle integrado de mudanças**.

Segundo o PMI (2013, p. 94), esse mecanismo consiste “[...] na revisão de todas as solicitações de mudança ou modificações nos documentos do projeto, entregas, linhas de base ou no plano de gerenciamento do projeto, e aprova ou rejeita as mudanças”. Essas mudanças podem ser necessárias em praticamente qualquer componente do projeto, inclusive naqueles considerados críticos para o seu sucesso, como as suas linhas de base.

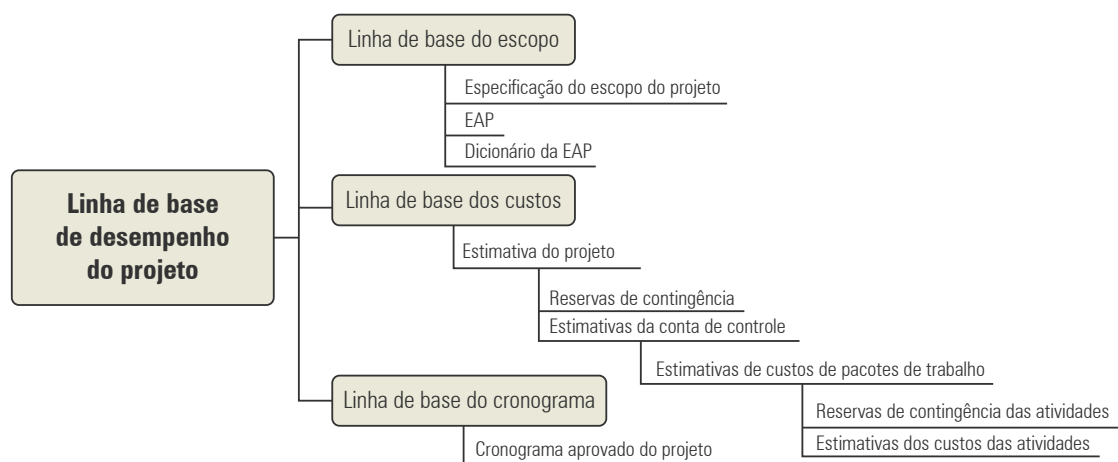
O controle integrado de mudanças é, por si só, um processo à parte e possui uma série de atividades previstas para coleta, documentação e avaliação das solicitações de mudança. Mulcahy (2013, p. 437) cita algumas atividades genéricas para a implementação das solicitações que forem aprovadas. São elas:

- atualizar os planos de gerenciamento dos riscos e de resposta aos riscos, caso as mudanças alterem o seu status atual; e
- atualizar o plano de gerenciamento e os documentos do projeto, bem como as informações relevantes dos dados de desempenho do trabalho, caso possuam alguma relevância para o gerenciamento dos riscos.

4.1 Integridade das linhas de base

Em geral, existe um consenso de que a “espinha dorsal” do planejamento do projeto é composta pelas linhas de base do escopo, do cronograma e dos custos. O próprio Guia PMBOK® denomina esses três artefatos de **linha de base de medição do desempenho do projeto** (PMI, 2013, p. 217). A figura 2 mostra uma representação esquemática desse conceito:

Figura 2 – Linha de base de medição do desempenho do projeto



Fonte: Adaptada de PMI (2013, p. 131, 181 e 213).

Esses componentes são, sem sombra de dúvida, essenciais para o sucesso do projeto. Entretanto, você deve lembrar que existem outros documentos, associados a outras áreas de conhecimento, que também possuem uma importância significativa no conjunto que forma o plano de gerenciamento do projeto.

Se considerarmos que todas as áreas de conhecimento possuem um plano específico, artefatos próprios e indicadores que permitem comparar o previsto com o realizado, podemos extrapolar o conceito de linha de base para elas.

Sob essa ótica, fica fácil entender a importância de incluir esses documentos no controle integrado de mudanças e promover neles somente alterações que tenham sido aprovadas formalmente.

Importante

O registro dos riscos é um documento essencial para o gerenciamento dos riscos do projeto. Isso poderia induzir ao entendimento de que ele deveria ser alterado somente através do controle integrado de mudanças. Entretanto, ele é um documento “vivo”, que frequentemente passa por alterações à medida que são coletadas novas informações sobre riscos. Por isso, não é necessário submetê-lo ao controle de mudanças para que seja atualizado.

5 Comunicação com as partes interessadas

A comunicação com as partes interessadas mais relevantes é um recurso importante para uma gestão adequada dos riscos e, porque não dizer, para obter os resultados esperados do projeto. Essa interação beneficia o projeto de várias formas. Uma delas é que, se as partes interessadas são mantidas informadas sobre os riscos existentes, elas se sentem mais seguras e tendem a exercer menos pressão em busca de informações. Em alguns casos, podem até oferecer ajuda, usando sua influência para auxiliar no encaminhamento de algum dos riscos.

Em geral, a atualização de informações para as partes interessadas é feita através de relatórios por escrito ou reuniões com integrantes da equipe (donos de risco, responsáveis por ações de resposta, gerente do projeto).

Importante

Embora a comunicação com as partes interessadas seja importante para o projeto, a equipe deve sempre avaliar que tipo de informação deve ser fornecida para cada um. Caso existam restrições para a divulgação de dados sobre determinados riscos, elas devem estar documentadas no plano de gerenciamento das comunicações, no plano de gerenciamento das partes interessadas ou no próprio plano de gerenciamento dos riscos.

6 Lições aprendidas

Em geral, a execução dos processos de gerenciamento dos riscos produz um volume significativo de dados. São descrições de riscos, resultados de análises, respostas planejadas, além da coleta e atualização de informações ao longo do projeto.

As reuniões de lições aprendidas são o momento adequado para a realização de uma análise crítica dessas informações. Embora a coleta de lições aprendidas deva ser realizada ao longo de todo o projeto, é importante que seja feita uma nova avaliação dos riscos durante o seu encerramento, pois nesse momento a equipe já conhece:

- os riscos identificados que realmente ocorreram, em que circunstâncias, e o impacto real que tiveram no projeto;
- os riscos identificados que não ocorreram;
- os riscos que ocorreram sem ter sido identificados previamente. Esses merecem uma atenção especial porque a equipe provavelmente não teve tempo de analisá-los detalhadamente quando ocorreram; e
- efeito global dos riscos ocorridos no projeto como um todo.

Todo esse material deve ser adequadamente catalogado e registrado em um repositório de informações de forma que possa ser consultado em projetos futuros. O Guia PMBOK® denomina esse repositório de base de conhecimento corporativa (PMI, 2013). À medida que novos projetos vão sendo registrados nela, a empresa vai aumentando seu conhecimento sobre riscos. Essas informações podem ser bastante úteis em projetos futuros.

Considerações finais

Com esta aula concluímos os estudos sobre o gerenciamento dos riscos e os diversos processos que o compõem.

A origem de todo esse trabalho pode ser descrita através de um trocadilho: as certezas dos projetos é que são sempre feitas de incertezas. Conhecer processos estruturados para lidar com elas nos permite reduzi-las ou, no mínimo, decidir com antecedência o que fazer caso se transformem em certezas.

A propósito, se você analisar com um pouco mais de atenção o conteúdo sobre gerenciamento de riscos, verá que a expressão “proatividade” é citada diversas vezes em muitos (se não em todos) os processos. O gerenciamento de riscos nada mais é do que antecipar-se às incertezas e estar preparado para elas. Mas, somente boas intenções não são suficientes. Pouco adianta realizar um trabalho meticuloso de planejamento para os riscos

se nada for feito para antecipar-se a eles. Então, acrescente à proatividade uma boa dose de iniciativa. Sempre que possível, não deixe para amanhã as ações relacionadas a riscos que podem ser executadas hoje.

É fato que a cultura de gerenciamento dos riscos ainda é reduzida nos ambientes de projetos em geral. Até existem alguns setores como, por exemplo, o financeiro, em que os riscos são o diferencial entre o sucesso e o fracasso dos projetos. Neles, a gestão dos riscos é quase tão importante quanto o próprio gerenciamento do projeto. Mas, esses casos, infelizmente, ainda são a exceção. Apesar de todos os esforços para disseminar a prática do gerenciamento de riscos, é muito comum encontrar projetos em que o assunto é tratado de forma superficial. Os argumentos são os mais diversos: “não temos tempo para isso”, “o orçamento não permite”, “mesmo que identifiquemos os riscos, não podemos fazer nada em relação a eles”, dentre outros.

Ora, muitas ações são rápidas, baratas e, se executadas com antecedência, produzem um impacto mínimo nos projetos em comparação com os benefícios proporcionados. Precisamos criar uma cultura mais madura em relação ao gerenciamento dos riscos. E pessoas como você, que está aprimorando seus conhecimentos sobre gerenciamento de projetos em geral, podem contribuir muito para esse amadurecimento. Por isso, espero ter despertado em você a importância que esse tema tem para aumentar as chances de sucesso dos seus projetos.

Para concluir, gostaria de sugerir a você que assista aos recursos audiovisuais que preparamos para complementar esta aula. Essas informações o ajudarão a compreender melhor o funcionamento do processo “controlar os riscos”.

Grande abraço!

Referências

MULCAHY, R. **Preparatório para o exame PMP**. 8. ed. Estados Unidos: RMC Publications, 2013. 626 p.

PMI. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®**: Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Pensilvânia: Project Management Institute, 2013.

_____. **Practice Standard for Project Risk Management**. 1. ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2009.