

Gerenciamento dos Riscos

Aula 07

Controlar os riscos

Objetivos Específicos

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

Temas

Introdução

1 Visão geral

2 Entradas

3 Ferramentas e técnicas

4 Saídas

Considerações finais

Referências

Introdução

Nesta aula, vamos falar sobre o controle dos riscos do projeto. Nela você vai estudar os principais conceitos necessários para monitorar os riscos considerados relevantes para os seus projetos e colocar em prática as ações planejadas para cada situação.

Antes de iniciarmos, gostaria de relembrar os processos relacionados a riscos e posicionar o processo “controlar os riscos entre eles”.

O gerenciamento de riscos consiste na identificação, na análise, no planejamento de respostas e no monitoramento 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 cinco primeiros processos fazem parte dos processos de planejamento. O último (controlar os riscos) faz parte do monitoramento e controle. É nele que as definições elaboradas para os riscos durante o planejamento são postas em prática. Apesar de ser um processo com enfoque essencialmente operacional, é necessário compreender diversos conceitos para que seja executado corretamente.

Está pronto para estudar esses conceitos? Então, boa leitura.

1 Visão geral

1.1 Características

O trabalho realizado nos processos anteriores de gerenciamento dos riscos envolve a identificação, a análise e a definição de respostas aos riscos do projeto. São atividades e tomadas de decisão que, muitas vezes, alteram os rumos do projeto ainda durante o planejamento. Entretanto, com exceção de respostas emergenciais a alguns riscos específicos, não foi executada nenhuma ação para tratamento dos riscos identificados.

O processo no qual o monitoramento e controle dos riscos são efetivamente executados é conhecido como **controlar os riscos**. Segundo o PMI (2013, p. 349), nele ocorre a “[...] implementação de planos de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados,

monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do processo de riscos durante todo o projeto”. Ou seja, é necessário manter o monitoramento dos riscos e, caso eles estejam na iminência de ocorrer (ou tenham ocorrido), colocar em prática as ações de resposta, de contingência ou ações alternativas previstas.

Para garantir que isso aconteça, é necessário que o processo seja repetido ao longo de toda a execução do projeto. Existem alguns momentos em que é recomendável que ele seja realizado, tanto ordinária quanto extraordinariamente. O PMI (2009, p. 52) destaca alguns deles:

- Um risco importante acontece: nesse caso, as ações de resposta são colocadas em prática e a equipe deve avaliar se isso não introduziu riscos residuais no projeto.
- Uma solicitação de mudança complexa: a equipe deve verificar se algum novo risco será introduzido no projeto caso a mudança seja aceita.
- Revisão de término de fase ou replanejamento do projeto: em geral, esses são momentos de reavaliação do projeto como um todo e o planejamento pode passar por mudanças.

Independentemente desses momentos, a equipe deve definir a periodicidade com que o processo será repetido.

Outro aspecto relevante a considerar é que o gerenciamento dos riscos deve ser incluído nas atividades de encerramento do projeto. Um bom momento para isso é a sessão de lições aprendidas. O ideal é que cada risco (ocorrido ou não) seja avaliado e receba um “fechamento” formal. Essa conclusão servirá de base para projetos futuros onde forem identificados riscos similares.

1.2 Fatores críticos de sucesso

O PMI (2009, p. 44) enumera alguns fatores críticos que devem ser observados para aumentar as chances de sucesso do processo “controlar os riscos”. São eles:

a. Integre a gestão dos riscos ao monitoramento e controle geral do projeto

Como os demais processos de monitoramento e controle, é importante que o processo “controlar os riscos” seja integrado com os demais processos do grupo, em particular os relacionados a escopo, custos, cronograma, qualidade e aquisições. Lembre-se de que, se um risco ocorrer, deverá ser acionado o plano de resposta correspondente. Isso certamente incluirá novas atividades no cronograma e poderá gerar reflexos em diversos outros aspectos do planejamento.

b. Monitore continuamente os gatilhos dos riscos

Mesmo que o processo de controle dos riscos não seja executado continuamente, os responsáveis pelos riscos ou pelas respostas a eles devem manter um acompanhamento contínuo sobre todas as causas-raiz que podem fazer com que o risco se manifeste. Isso reduz as chances de que um determinado risco apareça inesperadamente, causando prejuízos ao projeto. Lembre-se de que a **proatividade** é uma atitude essencial para o sucesso do gerenciamento dos riscos.

c. Mantenha a equipe consciente sobre os riscos

Não é raro encontrarmos projetos em que o gerenciamento dos riscos se limita aos processos de planejamento e a algumas ações emergenciais de resposta. Nesses casos, os riscos acabam caindo no esquecimento após o início da execução e, quando ocorrem, surpreendem a todos.

Para evitar que isso aconteça em seus projetos, inclua o gerenciamento dos riscos na lista de itens fixos da pauta das reuniões da equipe. Crie atividades para elaboração de relatos periódicos serem apresentados às partes interessadas relevantes. Isso não apenas aumenta a percepção delas a respeito da preocupação com os riscos, mas também a própria efetividade do gerenciamento dos riscos, pois faz com que a equipe repita o controle dos riscos para a atualização dos relatórios de status.

1.3 O processo segundo o Guia PMBOK®

As entradas, ferramentas e técnicas para o monitoramento dos riscos são mostradas na Figura 1.

Figura 1 – Controlar os riscos: entradas, ferramentas e técnicas, saídas



Fonte: PMI (2013, p. 349).

Os itens mais relevantes são analisados detalhadamente a seguir.

2 Entradas

2.1 Plano de gerenciamento do projeto

Embora o Guia PMBOK® cite explicitamente o plano de gerenciamento do projeto como entrada a este processo, na prática o componente mais relevante é mesmo o plano de gerenciamento dos riscos, que deve fornecer todas as diretrizes para o monitoramento e controle os riscos. Nele devem constar os papéis e as responsabilidades dos envolvidos, a frequência de repetição das avaliações, as partes interessadas a comunicar e as informações que devem receber, além de limites para o uso das reservas de contingência e gerenciais. Em resumo, deve conter o roteiro de atividades para o controle dos riscos.

Registro dos riscos

O registro dos riscos começa a ser elaborado no início do projeto e vai sendo refinado ao longo do planejamento com a inserção de resultados das análises e das respostas aos riscos. A execução do projeto é um artefato essencial porque contém todos os dados disponíveis sobre os riscos considerados relevantes e que devem receber maior atenção da equipe. Algumas informações que devem ser consideradas são: causas raiz dos riscos, resultado das ações de resposta aos riscos, novos riscos identificados, data limite, responsável, impacto, dentre outras.

Dados de desempenho do trabalho

Vários riscos estão associados com aspectos de escopo, custo e prazo do projeto. Por isso, os dados de desempenho do trabalho devem ser avaliados na busca de eventuais causas-raiz ou gatilhos que fazem com que algum dos riscos aconteça. O PMI (2013, p. 351) recomenda a análise dos relatórios de entrega, de evolução do cronograma e dos custos já incorridos no projeto.

Relatórios de desempenho do trabalho

À medida que a magnitude dos projetos aumenta, cresce o volume e a complexidade dos dados gerados dentro deles. Nesses casos, a análise dos relatórios de desempenho do trabalho pode auxiliar no controle dos riscos, porque eles contêm resultados consolidados de diversos tipos, como os obtidos em análises de variação e análise de valor agregado, além de estimativas e projeções para o restante do projeto. Esses resultados podem fornecer indicativos valiosos sobre as situações atual e futura do projeto e sobre os riscos associados a elas.

3 Ferramentas e técnicas

Reavaliação de riscos

Os projetos são empreendimentos dinâmicos e seu contexto pode mudar com frequência ou de forma repentina. Por isso, é importante realizar uma reavaliação dos riscos, se não de todos, pelo menos daqueles considerados relevantes. Deve ser feita uma comparação da situação atual do risco (contexto, causas raiz, probabilidade e impacto) com a situação original na qual ele foi identificado. Através desse trabalho, a equipe do projeto pode concluir se o risco continua igual à avaliação anterior ou se a relevância dele para o projeto aumentou ou diminuiu. Com essa análise, a equipe deve definir se o tratamento ao risco permanece igual ou algo deve ser mudado.

Auditorias de riscos

Segundo o PMI (2013, p. 351), as auditorias de riscos avaliam os processos de gerenciamento dos riscos e não os riscos propriamente ditos. Elas assemelham-se a um controle de qualidade para verificar se as atividades previstas estão sendo executadas conforme o planejado e se estão produzindo os resultados esperados.

Como toda auditoria, devem ser meticulosamente planejadas e suas regras comunicadas previamente a todos os envolvidos, para evitar que as pessoas sejam surpreendidas e encarem de forma negativa as eventuais conclusões negativas que possam ser geradas pelas auditorias.

Uma dica prática: esse planejamento pode estar documentado tanto no plano de gerenciamento dos riscos quanto no plano de gerenciamento da qualidade, mas lembre-se de incluir referências de um para o outro.

Análise de variação e tendências

De forma geral, dentro do gerenciamento de projetos, variações são diferenças entre os resultados reais e planejados. Tendências, por outro lado, são projetos sobre o futuro do projeto com base no desempenho demonstrado até o momento.

A análise dessas informações é importante para monitoramento dos riscos do projeto, pois permitem identificar riscos já ocorridos – como atrasos, problemas com entregas ou estouros no orçamento – e riscos que podem ocorrer no futuro do projeto, caso o desempenho atual seja mantido. Perceba que esses riscos podem já ter sido identificados ou serem novos no projeto.

Medição de desempenho técnico

A medição do desempenho técnico do projeto segue um conceito similar ao da análise de variações em geral. Ou seja, compara os resultados técnicos produzidos com o que foi planejado.

Como exemplo: considere um projeto de desenvolvimento de um novo equipamento. Certamente existe uma lista de requisitos que ele deve atender e uma lista de testes de aceitação para garantir que eles são atendidos. O desempenho técnico poderia ser medido através do número de requisitos atendidos ou o tempo decorrido até que fossem aprovados.

Uma análise desses indicadores de desempenho podem apontar para riscos que estão na iminência de ocorrer ou mesmo novos riscos. A partir daí a equipe deve decidir quais ações precisam ser executadas.

Análise de reservas

Outro tipo de análise de variações, a análise de reservas verifica como o uso das reservas de contingência do orçamento e do cronograma do projeto está dentro dos limites planejados. Uma observação importante: esse trabalho não deve se restringir à verificação se o montante total das reservas já foi todo gasto ou se ainda existe saldo disponível. Deve verificar também a tendência de uso das reservas. Essa avaliação pode indicar que o consumo dos recursos está acima do esperado e indicar que os limites podem ser extrapolados antes que o projeto acabe.

Reuniões

O Guia PMBOK® indica explicitamente as reuniões como ferramentas para execução de vários processos. A realização de reuniões é muito comum no cotidiano dos gerentes de projetos e boa parte do tempo das equipes de gestão é gasto nelas.

De qualquer forma, vale ressaltar que as atividades de gerenciamento dos riscos em geral devem ser incluídas na pauta das principais reuniões do projeto. Mais importante que isso: devem ser efetivamente realizadas para que produzam os resultados esperados.

4 Saídas

4.1 Informações sobre o desempenho do trabalho

O PMI (2013, p. 353) recomenda que sejam produzidas **informações sobre o desempenho do trabalho** como saída do processo “**controlar os riscos**”. Veja novamente a Figura 1. Note que o Guia PMBOK® recomenda como entradas alguns itens com denominação bastante parecida (“Dados de desempenho do trabalho” e “Relatórios de desempenho do trabalho”). Então, o que deve ser fornecido como saída? A equipe deve apresentar o resultado das diversas análises descritas na seção anterior. Elas indicam a situação do trabalho realizado até o momento sob a ótica do gerenciamento dos riscos. Essas informações podem ser usadas para tomadas de decisão sobre o planejamento do projeto. Por exemplo: em um determinado projeto, a análise do desempenho do trabalho realizado até o momento indica que a probabilidade de

ocorrência de atrasos aumentou e a tendência é de piora nas etapas futuras. Esse parecer deve ser inicialmente avaliado pelo gerente do projeto e sua equipe para identificar quais medidas podem ser tomadas antes que o projeto fique irreversivelmente prejudicado. Antes de implementá-las, entretanto, é importante discuti-las com o patrocinador.

4.2 Solicitações de mudança

Durante o processo de planejamento das respostas aos riscos, foram definidas diversas ações de contingência ou alternativas que deverão ser executadas se alguma das situações que desencadeiam o risco acontecerem durante o projeto. Apesar de terem sido incorporadas ao plano de gerenciamento dos riscos, essas atividades não estavam previstas no cronograma do projeto. Para que sejam incorporadas ao projeto, devem ser submetidas ao controle integrado de mudanças.

Imagine uma situação em que um risco está na iminência de ocorrer em seu projeto e será necessário executá-las. Na prática você estará inserindo novas atividades no projeto. Qual o procedimento formal para isso? Simples: elaborar uma solicitação de mudança e submetê-la ao controle integrado de mudanças.

Importante



Não possui um controle integrado de mudanças? Elabore-o. Será muito útil ao seu projeto e não é nenhum bicho de sete cabeças! Em linhas gerais, você deve definir quem pode solicitar mudanças, como e por quem devem ser avaliadas, que critérios usar para aprová-las (ou reprová-las) e como as mudanças aprovadas devem ser incorporadas ao projeto. O PMI (2013, p. 94) contém o processo *Realizar o controle integrado de mudanças* com orientações sobre como implementar um controle desse tipo.

O PMI (2013, p. 352) classifica as ações encaminhadas para o controle integrado de mudanças em dois grupos: **ações corretivas** – assim chamadas porque visam recolocar o projeto de acordo com o planejamento; e **ações preventivas** – atividades para evitar distorções entre o previsto e o realizado nas etapas posteriores do projeto.

4.3 Atualizações nos documentos e planos de gerenciamento do projeto

As solicitações de mudança podem resultar em alterações em praticamente qualquer componente do plano do projeto. Alguns documentos que podem ser alterados são:

Cronograma

O plano de gerenciamento do cronograma pode sofrer alterações nas margens de tolerância das estimativas, limites de alocação ou nivelamento dos recursos ou diretrizes para um novo sequenciamento de atividades. Dependendo dos riscos, podem ser necessárias alterações na linha de base do cronograma, como mudanças na lista de atividades, em seu sequenciamento, nas durações estimadas ou nos recursos necessários para executá-las.

Custos

Alterações no plano de gerenciamento dos custos podem incluir: novas diretrizes para contabilização dos custos, flexibilizações (ou restrições) na autonomia da equipe para gastos, mudanças em relatórios de acompanhamento ou nos critérios para uso das reservas de contingência. Caso sejam adicionadas (ou retiradas) atividades do projeto como resposta aos riscos identificados, a linha de base dos custos deve ser atualizada para refletir essas alterações.

Escopo

Pode ser que o plano de gerenciamento do escopo precise ser alterado para ajustar-se às respostas de algum risco. Já a linha de base do escopo passa por alterações com mais frequência. Podem ser introduzidas alterações na EAP, na ordem das entregas do projeto ou mesmo na própria declaração do escopo. Um alerta: a linha de base do escopo serve de referência para praticamente todos os outros artefatos de gerenciamento do projeto. Caso seja alterada, adapte toda a documentação do projeto a essas mudanças.

Qualidade

As solicitações de mudança podem provocar alterações nos requisitos do projeto, nos limites de tolerância ou nos procedimentos de garantia e controle da qualidade.

Aquisições

Pode ser necessário introduzir no plano de gerenciamento das aquisições mudanças em tipos de contrato, inserção de cláusulas nos contratos que serão assinados, novas etapas nos procedimentos de contratação e acompanhamento das aquisições.

Recursos humanos

O plano de gerenciamento dos recursos humanos pode sofrer alterações em critérios de seleção, contratação e treinamento de pessoal, em políticas de segurança no trabalho ou mesmo nos critérios de alocação dos recursos às atividades do projeto.

Comunicações

O plano de gerenciamento das comunicações pode ser alterado para atender às necessidades específicas de divulgação de informações a respeito dos riscos.

Riscos

O registro de riscos pode ser atualizado para receber as novas informações coletadas quando o controle dos riscos é repetido. Podem ser incluídos (PMI, 2013):

a. Resultados de reavaliações de riscos, auditorias de riscos e revisões periódicas dos riscos

Podem resultar na identificação de novos riscos, na mudança da avaliação de riscos já identificados (probabilidade, impacto, criticidade) ou outras definições associadas aos riscos.

b. Resultados reais dos riscos do projeto e das respostas aos riscos

O risco realmente ocorreu? Seu impacto correspondeu ao definido na análise qualitativa? As respostas surtiram o efeito desejado? Foram necessárias outras medidas? Esses detalhes podem ser úteis em projetos futuros que apresentem riscos similares.

4.4 Atualizações nos ativos de processos organizacionais

Os projetos em geral têm algum detalhe que pode ser útil em projetos futuros. Especificamente sobre riscos, podem ser aproveitados os modelos de documentos usados (plano de gerenciamento dos riscos, matriz Pxl, EAR, registro dos riscos, entre outros), além das lições aprendidas pela equipe relacionadas ao gerenciamento dos riscos. Todas as informações devem ser incorporadas aos ativos de processos organizacionais para que não se percam e possam ser aproveitadas no futuro.

Considerações finais

Conforme você estudou no início desta aula, o processo “controlar os riscos do projeto”, na prática, consiste em colocar em prática as atividades de gestão dos riscos definidas durante o planejamento. Além do monitoramento dos riscos existentes, devem ser identificados eventuais novos riscos. Caso isso aconteça, eles devem passar por análises qualitativa e quantitativa (se necessário). Além disso, a equipe deve definir ações de resposta para eles. Enfim, sob um ponto de vista macro, esse processo pode ser considerado uma síntese do grupo de processos de gerenciamento dos riscos. Por isso, sua execução é fundamental para o sucesso do projeto como um todo.

Mais do que simplesmente executá-lo “de vez em quando” dentro do projeto, é importante repeti-lo com uma periodicidade adequada à dinâmica do projeto. Dessa forma, a equipe estará aumentando as chances de tirar proveito dos riscos positivos e evitar os riscos negativos.

Outro aspecto relevante desse processo é a comunicação com as partes interessadas. Mantê-las atualizadas sobre os riscos tem diversos aspectos positivos: evita preocupações

(às vezes infundadas) e pressões para obtenção de informações, permite que mais pessoas deem contribuições para encaminhar as questões que aparecem. Além disso, atuando com transparência a equipe do projeto dá mostras de seriedade e comprometimento com os objetivos do projeto.

Ao final do projeto, providencie os meios necessários para que a experiência adquirida com os riscos do projeto sejam documentados com detalhes suficientes para serem úteis em projetos futuros. Ao longo do tempo, a organização construirá uma base de conhecimento sobre riscos que colaborará muito com os projetos posteriores.

Para concluir, gostaria de recomendar a leitura do PMI (2013), páginas 349 a 354. Leia também PMI (2009), páginas 51 a 55. Por fim, assista aos recursos audiovisuais que recomendamos para complementar esta aula. Essas informações o ajudarão a compreender melhor o funcionamento do processo “controlar os riscos”.

Grande abraço e até a próxima.

Referências

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.