

# Gerenciamento dos Riscos

## Aula 02

### Planejar o gerenciamento dos 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

Bem-vindo à nossa aula sobre planejamento do gerenciamento dos riscos de um projeto. Nela, você vai estudar todos os conceitos necessários à elaboração de um bom Plano de Gerenciamento dos Riscos.

Inicialmente, será apresentada uma visão geral do processo de criação do plano, destacando algumas condições que devem ser observadas para que o resultado seja satisfatório.

A seguir, você receberá algumas orientações sobre como conduzir o trabalho: quais informações consultar, quem deve participar, quais as atividades que devem ser descritas, entre outras. Ao final, verá um modelo para o plano, que pode ser adaptado à realidade dos seus projetos.

Boa leitura!

## 1 Visão geral

### 1.1 Objetivo do processo

Os processos que compõem o gerenciamento dos riscos de um projeto são executados de forma relativamente sequencial e cíclica. São executados periodicamente e só acontecem de forma extraordinária caso algum fato novo justifique uma nova rodada de avaliações de risco. Embora essa sequência de atividades seja essencialmente a mesma para todos os projetos, a forma como é executada varia muito de um projeto para o outro.

Por isso, o objetivo do processo **Planejar o Gerenciamento dos Riscos** é avaliar as circunstâncias em que o projeto é executado e definir a melhor abordagem a ser adotada para gerenciar seus riscos. O resultado desse trabalho é um roteiro para a identificação, a análise, a definição de respostas e o monitoramento dos riscos, além disso, é documentado no Plano de Gerenciamento dos Riscos, que, após aprovado, passa a fazer parte do **Plano de Gerenciamento do Projeto**.

Segundo o PMI (2009, p. 19), é fundamental que a estratégia adotada esteja alinhada a outros dois níveis de gestão: os processos de gerenciamento do projeto (descritos nos demais planos do projeto) e os processos gerais de gerenciamento da organização (contidos nos fatores ambientais da empresa).

## Para saber mais

O plano descreve, em detalhes, como serão executados os processos de gerenciamento dos riscos. Para facilitar o entendimento da estrutura do plano, é importante conhecer os principais conceitos e artefatos empregados nesses processos. Um bom ponto de partida é a leitura do Guia PMBOK® (PMI, 2013), páginas 309 a 312. O link encontra-se disponível na Midiateca.

## 1.2 Finalidade do plano

De forma similar aos demais planos recomendados pelo Guia PMBOK®, a principal finalidade do Plano de Gerenciamento dos Riscos é descrever as atividades relacionadas a riscos e que deverão ser realizadas durante todo o projeto.

Para isso, devem ser esclarecidas diversas questões conceituais e práticas:



Que importância o gerenciamento dos riscos terá na evolução do projeto? Qual o grau de influência? Qual a autonomia para tomar decisões?



Que visão as partes interessadas têm do gerenciamento dos riscos? Entendem a importância? Concordam com eventuais custos? Dispõem-se a participar?



Se existirem custos, quem pagará? O orçamento do projeto? A organização executora? Alguma das partes interessadas?

Quem executará as ações de resposta aos riscos? Somente a equipe? Pessoal externo?

Como será a identificação dos riscos? Somente análise da documentação do projeto? Análise da base histórica de projetos anteriores? Envolvimento de especialistas?

Como será feita a análise dos riscos? Somente qualitativa? Também quantitativa? Que ferramentas utilizar?

- Como será o acompanhamento dos riscos? Quais indicadores? Frequência de avaliação e divulgação dos resultados? Para quem?
- Como o plano de respostas aos riscos será integrado ao cronograma do projeto?

Perceba que, além de um roteiro de atividades, o Plano de Gerenciamento dos Riscos é, também, um registro importante das definições sobre a abordagem adotada para o projeto.

O PMI (2009) destaca outro uso importante para o plano: servir como um instrumento de comunicação efetiva entre a equipe do projeto e as demais partes interessadas. Segundo ele, o sucesso do gerenciamento dos riscos do projeto depende muito dessa comunicação, isto

para garantir a aprovação e o comprometimento de todos os envolvidos com a abordagem definida.

### 1.3 Quando começar o planejamento

O PMI (2013, p. 314) recomenda que “O processo Planejar o Gerenciamento dos Riscos deve começar quando o projeto é concebido, e ser concluído na fase inicial do planejamento do projeto”. O recado é claro: defina as atividades a serem executadas o mais cedo possível.

Sobre sua execução, é importante destacar que, durante o planejamento do projeto, normalmente, são previstas atividades de identificação, análise e definição de respostas aos riscos. Essas atividades devem ser concluídas antes da aprovação do planejamento, pois algumas ações de resposta a riscos podem envolver mudanças em outros planos do projeto. Em situações extremas, os riscos identificados podem ser considerados tão severos que inviabilizem a execução do projeto.

### 1.4 Critérios de sucesso

O gerenciamento de riscos é, reconhecidamente, um elemento que contribui para o sucesso do projeto, desde que seja adequadamente planejado e executado. Para isso, é necessário garantir que o seu planejamento atenda a alguns fatores críticos de sucesso. O PMI (2009, p. 21) destaca alguns deles:

#### **a. Entendimento e concordância das principais partes interessadas**

É fundamental que as partes interessadas compreendam a importância das ações especificadas no plano. Caso contrário, podem criar dificuldades, como não autorizar os custos com a execução delas ou impedir mudanças no planejamento geral do projeto.

#### **b. Alinhamento com as restrições internas e externas ao projeto**

O Plano de Gerenciamento dos Riscos deve conter apenas ações possíveis de serem executadas, considerando os recursos disponíveis. Por exemplo: de nada adianta prever a contratação de uma consultoria especializada em riscos se o projeto não possui orçamento para isso.

Além disso, deve ser compatível, também, com as características da organização em que é executado: políticas, práticas de trabalho, recursos humanos e materiais, além dos próprios valores e objetivos que a empresa tem.

### c. Relação adequada de custo/benefício para as atividades a serem realizadas

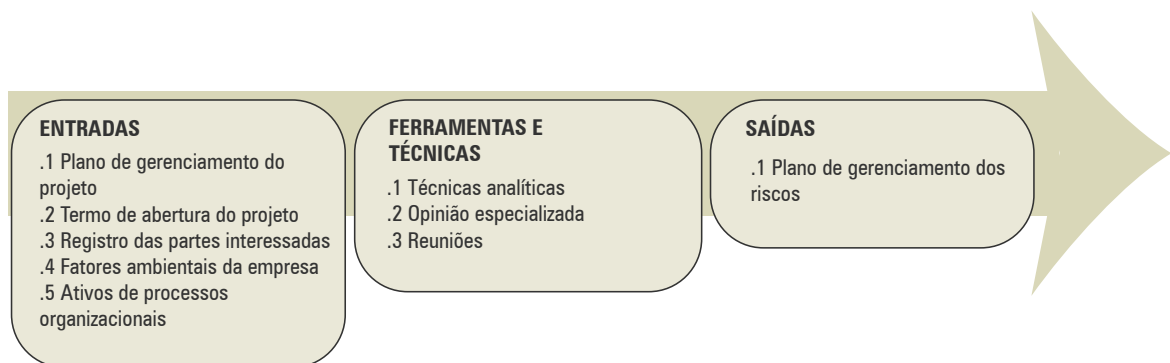
É importante ter em mente que, por menor que seja, qualquer atividade de gestão de riscos envolve custos. Por isso, deve sempre gerar algum tipo de benefício ao projeto. Caso contrário, a própria iniciativa de gerenciamento dos riscos pode cair em descrédito junto às partes interessadas (em particular, patrocinador e organização executora).

Por exemplo, pense na aquisição e no uso de uma ferramenta comercial para a análise quantitativa de riscos em projetos de pequeno porte. Caso os resultados produzidos por essa ferramenta não agreguem valor ao projeto, o gasto terá sido inútil.

Outro exemplo: imagine que um projeto sofrerá uma penalização de R\$ 100.000,00 em caso de atraso. A equipe concluiu que a ação de resposta para aumentar as chances de cumprir o prazo envolve a aquisição de um equipamento, porém, seu preço no mercado está em torno de R\$ 150.000,00. Caso o cumprimento do prazo justifique o aumento dos custos, a aquisição do equipamento seria justificável. Caso contrário, a equipe deve buscar alternativas para evitar o atraso. Um último recurso seria aceitar o risco e incluir o valor da multa nas reservas de contingência financeira do projeto.

As entradas, ferramentas e técnicas e saídas para o processo do planejamento e gerenciamento dos riscos são mostradas na figura 1.

**Figura 1 – Planejar o gerenciamento dos riscos**



Fonte: PMI (2013, p. 313).

Esses itens são analisados detalhadamente a seguir.

## 2 Entradas

As atividades de gerenciamento dos riscos, como um todo, devem ter a maior abrangência possível para evitar que características relevantes (tanto positivas quanto negativas) sejam desconsideradas. Por isso, é importante avaliar todas as fontes de informação disponíveis durante a elaboração do Plano de Gerenciamento dos Riscos. A seguir, são detalhadas as entradas previstas no Guia PMBOK®.

## 2.1 Plano de Gerenciamento do Projeto

Segundo o PMI (2013, p. 76), o Plano de Gerenciamento do Projeto “[...] integra e consolida todos os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento”. Vários desses elementos podem fornecer subsídios importantes para a elaboração do Plano de Gerenciamento dos Riscos. Entre eles, podemos citar:

### a. Plano de Gerenciamento do Escopo e Linha de Base do Escopo

Fornece uma noção precisa da complexidade do projeto. Em função disso, é útil para definir o grau de detalhamento com que o gerenciamento dos riscos deve ser tratado.

O Plano de Gerenciamento do Escopo possui, normalmente, uma lista de premissas adotadas no projeto. A equipe deve avaliá-la com atenção, pois será uma entrada importante.

### b. Plano de Gerenciamento do Cronograma e estimativas de tempo

Contém diretrizes para a definição dos prazos e a elaboração do cronograma do projeto. Podem auxiliar na identificação de riscos e na definição de estratégias de resposta a eles, além de fornecerem uma indicação sobre os riscos de cumprimento (ou não) dos prazos estipulados.

### c. Plano de Gerenciamento dos Custos e linha de base de custos

Descrevem os processos para a composição dos custos, bem como a evolução planejada dos custos até o final do projeto. Podem conter orientações sobre a especificação de custos relacionados a riscos, por exemplo, limites de orçamento para riscos, quem pode ter acesso aos recursos, como deverão ser comprovados, entre outros.

### d. Plano de Gerenciamento da Qualidade e Plano de Melhoria de Processos

Segundo o PMI (2013, p. 240), o Plano de Gerenciamento da Qualidade “[...] descreve como a equipe de gerenciamento do projeto planeja cumprir os requisitos de qualidade estabelecidos para o projeto”. Já o Plano de Melhoria de Processos indica as ações que devem ser executadas para aperfeiçoar as rotinas de trabalho executadas no projeto. Os dois documentos podem conter ações que ajudem a minimizar os riscos negativos e a aumentar os riscos positivos.

### e. Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

Aponta quais são os recursos necessários ao projeto, quais recursos estarão disponíveis e quando, além de conter orientações trabalhistas que podem ser necessárias caso algum dos processos de gerenciamento de riscos envolva trâmites com pessoal.

**f. Plano de Gerenciamento das Comunicações**

Informa como serão feitas as comunicações dentro do projeto: o que deve ser divulgado, para quais partes interessadas, que informações divulgar etc. Pode fornecer orientações sobre que tipo de divulgação deve ser feita a respeito dos riscos.

**g. Plano de Gerenciamento das Aquisições**

Contém orientações para os processos de aquisição de bens, produtos ou serviços. Esse plano é muito importante no processo de identificação dos riscos e pode ser útil, também, na elaboração do Plano de Gerenciamento dos Riscos, caso alguma estratégia de resposta envolva algum tipo de contratação externa.

**h. Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas**

Descreve as estratégias para engajar as partes interessadas ao projeto. Pode conter orientações para a abordagem de algumas partes interessadas que possam colaborar com a definição do Plano de Gerenciamento dos Riscos.

## 2.2 Termo de abertura

O termo de abertura pode fornecer várias informações, como riscos e descrições de alto nível do projeto, além de requisitos preliminares. Ajuda a formar uma visão do cenário em que o projeto será executado.

Embora seja um artefato útil, em alguns casos, o termo de abertura deve ser estudado com certa cautela, pois as informações nele contidas normalmente não são muito precisas e podem ter sido revisadas – ou, até mesmo, mudadas – durante o planejamento. Por isso, compare seu conteúdo com outras fontes de informação antes de utilizá-lo para elaborar o Plano de Gerenciamento dos Riscos.

## 2.3 Registro das partes interessadas

O Registro das Partes Interessadas pode ser útil ao menos em duas situações. A primeira delas é que algumas partes interessadas podem colaborar para a elaboração do Plano de Gerenciamento dos Riscos, fornecendo pontos de vista distintos a respeito das atividades e até repassando experiências de projetos anteriores.

A segunda é que o documento pode conter alguma parte interessada diretamente relacionada aos riscos do projeto. Nesse caso, o Plano de Gerenciamento dos Riscos já pode ser modelado pensando em como abordá-la, antes mesmo de identificar detalhadamente os riscos.

## 2.4 Fatores ambientais da empresa

Existem fatores ambientais, tanto internos quanto externos, que podem servir como entrada para a elaboração do Plano de Gerenciamento dos Riscos.

Entre os fatores externos que podem ser citados, estão os modelos regulatórios ou as obrigações legais aos quais a organização precisa se adequar para a execução do projeto. Mesmo que essas normas não sejam diretamente ligadas à gestão de riscos, você deve avaliá-las detalhadamente para identificar eventuais requisitos que devem ser inseridos no Plano de Gerenciamento dos Riscos.

Por exemplo: imagine que seu projeto precisa seguir normas de segurança do trabalho. É importante que sejam estudadas tanto para serem seguidas quanto para dimensionar a possibilidade de questionamentos judiciais por parte dos envolvidos no projeto.

Como fator ambiental interno, deve ser considerado o perfil da empresa em relação aos riscos: costuma ser arrojada ou conservadora? Existe alguma orientação específica para o projeto em questão? Uma boa forma de esclarecer essas questões é consultar alguma parte interessada envolvida na definição da estratégia da organização.

## 2.5 Ativos de processos organizacionais

O PMI (2013, p. 315), cita alguns exemplos de ativos de processos organizacionais que podem ser considerados na elaboração do plano. São eles:

- categorias de riscos;
- definições comuns de conceitos e termos;
- formatos da especificação de riscos;
- modelos padronizados para documentação;
- papéis e responsabilidades;
- níveis de autoridade para tomada de decisões;
- lições aprendidas;
- metodologia de gerenciamento de riscos.



**Importante**

Observe o último item da lista. Caso a organização possua uma metodologia estabelecida para gerenciamento de riscos, você deve utilizá-la da melhor forma possível. Caso não possua, pode indicar baixa maturidade na gestão de riscos, o que, por sua vez, deve ser tratada como um risco potencial do projeto.

### 3 Ferramentas e técnicas

A figura 1 mostrou a lista de ferramentas e técnicas empregadas no processo Planejar o Gerenciamento dos Riscos. Como você pôde notar, não são sugestões muito complexas, e isto é compreensível porque o objetivo do processo é elaborar um plano, e não executar as atividades nele previstas.

Na prática, todas as ferramentas e técnicas recomendadas pelo Guia PMBOK® podem ser concentradas em um trabalho coletivo de análise e definição do plano. O PMI (2009, p. 22) denomina esse trabalho como “sessões de planejamento”, que nada mais são do que reuniões, com o objetivo de alcançar um entendimento comum entre os envolvidos sobre a melhor abordagem para o gerenciamento dos riscos do projeto.

Devem participar dessas sessões as pessoas ou os grupos que possam oferecer opinião especializada, ou seja, que tenham conhecimento ou formação especializada para contribuir nas discussões. Alguns exemplos são membros da equipe do projeto, integrantes da alta administração da empresa, técnicos especializados nos assuntos-chave do projeto ou mesmo especialistas de fora da organização contratados para esse fim. O gerente do projeto também deve participar ativamente desse processo, coordenando os trabalhos e garantindo o envolvimento de todos.

**Importante**

A elaboração do Plano de Gerenciamento dos Riscos deve contar com a participação de todas as partes interessadas que possam acrescentar informações relevantes a ele. Entretanto, a responsabilidade sobre a definição da abordagem a ser adotada é do gerente do projeto.

Para disciplinar e garantir o foco do trabalho, podem ser utilizadas técnicas analíticas, com o objetivo de entender o contexto em que o projeto será executado e os cenários que podem ocorrer.

O PMI (2009, p. 23) sugere, também, que sejam aproveitados modelos de documentos já testados em projetos anteriores. Podem ser adotados modelos de relatórios de status de riscos, estruturas analíticas de riscos, registros de riscos, escalas de probabilidade e impacto, entre outros.

## 4 Saídas

Retomando o que foi apresentado na figura 1, o processo de saída indica, como item, apenas o próprio Plano de Gerenciamento dos Riscos do projeto.

O conteúdo do plano pode variar dependendo do contexto do projeto. Sobre isto, o PMI sugere uma estrutura básica a ser usada e adaptada, caso necessário. Na sequência, conheça um exemplo dessa estrutura.

### Na prática

Modelo de um Plano de Gerenciamento dos Riscos (PMI, 2009, p. 70) que pode ser usado e adaptado para seu projeto:

LOGO	Projeto	Plano de Gerenciamento dos Riscos	Versão: _____ Data: ____/____/____
Resp.:			
<b>1. Introdução</b> Explique brevemente o que o documento contém.			
<b>2. Descrição do projeto</b> Descreva quais são os objetivos do projeto em termos de escopo, custo, prazo, qualidade etc. Indique as dependências externas (outros projetos, processos rotineiros da organização). Se tiver à disposição, acrescente uma análise das partes interessadas voltada para o gerenciamento dos riscos.			
<b>3. Escopo e objetivos do gerenciamento dos riscos</b> Descreva qual a prioridade dos objetivos do projeto sob o ponto de vista dos riscos. Informe conceitos de “riscos inaceitáveis” e “oportunidades imperdíveis”. Apresente escalas de probabilidade e impacto, ponderações eventuais sobre objetivos do projeto, critérios de seleção e priorização de riscos e outras referências numéricas necessárias.			
<b>4. Metodologia de gerenciamento de riscos</b> Descreva qual o relacionamento que o gerenciamento de riscos terá com o ambiente organizacional. Apresente roteiros para as atividades de gerenciamento dos riscos (subtópicos a seguir). Caso tenha à disposição, acrescente <i>links</i> para a documentação da metodologia geral de gerenciamento de projetos adotada. Apresente a Estrutura Analítica de Riscos a ser usada na classificação dos riscos. Entregáveis previstos: relatórios, listas de riscos, artefatos de comunicação etc. <ul style="list-style-type: none"> <li><b>4.1 Identificação de riscos</b></li> <li><b>4.2 Análise qualitativa dos riscos</b></li> <li><b>4.3 Análise quantitativa dos riscos</b></li> <li><b>4.4 Planejamento de respostas aos riscos</b></li> <li><b>4.5 Monitoramento dos riscos</b></li> </ul>			

**5. Papéis e responsabilidades**

Descreva papéis, responsabilidades e níveis de autoridade. Para evitar eventuais conflitos, defina, também, critérios para escalar as questões.

**6. Orçamento**

Informe os critérios para a definição do orçamento para o gerenciamento dos riscos.

**7. Cronograma**

Informe a agenda de atividades. Essa agenda deve estar integrada com o cronograma do projeto.

**8. Comunicação**

Descrever os eventos de comunicação sobre riscos que devem ser executados. Informar quais documentos devem ser apresentados, para quem e com qual periodicidade. Essa lista deve estar integrada ao cronograma supracitado e ao Plano de Comunicações do projeto.

**9. Ferramentas**

Nome da ferramenta, versão, descrição, uso no projeto. Adicionar outras informações que sejam relevantes: *link* para manual, formas de acesso, servidores etc.

**10. Templates****10.1 Modelo formal para a descrição do risco**

Ex.: “Como resultado de [uma ou mais causas], pode ocorrer um [risco] que causará [um ou mais efeitos no projeto].”

**10.2 Categorias de riscos do projeto**

Ex.: Estrutura Analítica de Riscos (EAR).

**10.3 Matriz Pxl, por objetivos do projeto**

Cruzamento das escalas de probabilidade e impacto.

**10.4 Modelo para relatório de status****10.5 Diretrizes para priorização e seleção de riscos****10.6 Modelo de pauta para reuniões**

## Considerações finais

Nesta aula, você aprendeu como elaborar um plano para gerenciar os riscos de um projeto.

Este é o momento-chave para o sucesso do gerenciamento dos riscos do seu projeto e, por que não dizer, do próprio projeto. Caso as decisões tomadas não sejam adequadas às características do projeto, os riscos, eventualmente, surgirão ao longo da execução, e terão que ser tratados ao estilo “se surgir um incêndio, eu apago”.

Caso não conheça algum conceito ou artefato relacionado a outros processos de gerenciamento de riscos, não se preocupe; eles serão explicados à medida que você avança em seu estudo sobre o tema.

Por fim, recomendo que assista ao conteúdo multimídia elaborado especialmente para complementar o texto desta aula. Nele, são apresentados mais detalhes sobre os processos que compõem um Plano de Gerenciamento de Riscos.

## Referências

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **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.