

E-book

GESTÃO DE RISCOS EM PROJETO: ENTENDA O QUE É E COMO FAZER NA SUA EMPRESA





ROBERTO GIL ESPINHA



Com mais de 20 anos de experiência em projetos com especial ênfase em Finanças e TI, vários destes como executivo da Datasul, atual Totvs. Atualmente é sócio Diretor da Euax, e lidera a equipe que desenvolve e comercializa o Artia, uma ferramenta inovadora voltada para a Gestão de Projetos. Também atua como consultor em empresas na estruturação de seus processos e metodologias de gestão de projetos, infra de TI e na adoção de boas práticas de engenharia de software. Bacharel em Administração de Empresas, com especialização em Gestão Empresarial pela FGV-RJ e em Engenharia de Software pela PUC-PR. Certificado PMP e PMI-ACP pelo PMI, ITIL Foundation pelo EXIM e CSM, CSP pela Scrum Alliance



Independentemente do segmento ou do porte da sua empresa, **riscos** podem comprometer o escopo, o tempo e o orçamento dos **projetos** e levá-los a uma direção bem diferente daquela planejada inicialmente – e, às vezes, esse rumo pode ser o fracasso total.

Por isso, a **gestão de riscos** é fundamental para uma empresa que deseja executar bem seus projetos. Através dela, é possível quantificar os riscos e promover uma **tomada de decisão** de forma muito mais efetiva.

Com esse e-book, iremos te ensinar **o que é e quais os benefícios** da gestão de riscos, como **prevenir e gerenciar** riscos em projetos, o **papel do gestor de riscos** e muito mais. Então, separe um papel e uma caneta e venha aprender mais desse tema com a gente!





O QUE É UM RISCO?

Para definir o que é gestão de riscos, precisamos primeiramente entender o que é um **risco**. De acordo com o autor do livro "[Gerenciamento de risco em projetos](#)", **Guilherme Calôba**, "**risco é o nome que damos à variabilidade do resultado, ou o tamanho da incerteza, seu impacto**".

Já o The Risk Management Guide, apresenta algumas outras definições para risco, tais como:



- **Risco é dito como algo que deve ser evitado;**
- **Risco é a incerteza de um resultado, seja uma oportunidade positiva ou uma ameaça negativa, em função de ações ou eventos;**
- **Risco é a chance, pequena ou grande, que um dano ou resultado adverso ocorra em função de terminado perigo;**
- **É a combinação de probabilidade e impacto, incluindo a importância percebida;**
- **O risco é um evento que ainda não ocorreu, mas se o fizer poderá afetar adversamente o resultado, a entrega, o orçamento ou o cronograma do projeto.**



O QUE É GESTÃO DE RISCOS?



A **gestão de riscos** é a ação de adotar medidas com o potencial de prevenir ou eliminar os riscos de um projeto. Ela também envolve identificar oportunidades que irão gerar valor para a empresa.

Gerenciar os riscos é **estabelecer estratégias** eficazes, a fim de diminuir a ocorrência de surpresas desagradáveis e aumentar o aproveitamento de novas oportunidades.





BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE RISCOS

Primeiramente, é válido ressaltar que uma gestão de riscos adequada tende a **reduzir os custos e atrasos**, afinal, qualquer problema custa menos quando é identificado antes.

Além disso, a gestão de riscos promove alguns outros benefícios. Veja eles a seguir:

- Eleva a probabilidade de se atingir os objetivos e de demonstração de valor para os [stakeholders](#) (partes interessadas);
- Auxilia o [planejamento estratégico](#) quanto ao uso eficaz dos recursos;
- Melhora a comunicação e reduz o estresse dos stakeholders;
- Cultiva uma cultura interna de auditoria.

A gestão de riscos também **fornece informações valiosas** para o processo decisório. Por exemplo: o grau de risco do projeto é uma variável importante durante a escolha e a priorização dos projetos.





O **papel do gestor** é manifestar um gerenciamento de riscos não reativo, mas proativo. A ideia de antecipação ao erro deve ser propagada para as equipes, incentivando um ambiente de colaboração em torno da identificação e da mitigação dos riscos.

Cabe ao [gerente de projetos](#) analisar os aspectos inerentes aos riscos, ameaças e deficiências, a fim de aumentar a segurança durante as decisões em todo o ciclo de vida do projeto.

Dentre as funções exercidas pelo gerente de projetos na gestão de riscos, destacam-se:

1 - Orientação

Corresponde à análise dos cenários e compatibilização com iniciativas que ofereçam proteção, **orientando** a empresa em como agir diante de cada situação. Essa função é muito importante, pois é a partir dela que começa a gestão de riscos propriamente dita.

Nessa função, encontram-se ações como a **análise preventiva de riscos de instalações, recursos, processos, procedimentos e pessoas**.

Isso significa que o gestor analisa contextos, ameaças, carências e riscos e estabelece medidas de proteção que tornarão a organização capaz de controlar e gerir os seus riscos adequadamente.



2 - Educação

No exercício dessa função, a gestão de risco trabalha próxima aos colaboradores, **conscientizando-os** das melhores práticas de segurança, frente aos riscos analisados e existentes na empresa.

De forma prática, existem empresas que possuem integração para todos os novos colaboradores, na qual são informados sobre o papel da segurança na empresa, quais são as normas internas e a postura profissional esperada pela organização.

Assim como na função anterior, **educar** os colaboradores é essencial, pois é por meio do comprometimento das pessoas que se atinge o engajamento necessário para o sucesso dos planos.

3 - Administração

“ O papel administrativo corresponde à postura de administrador propriamente dito. O gestor zela pela difusão, atualização e manutenção da gestão de riscos. Assim como os demais, esse é um papel importante, pois resguarda os poderes de apresentar, determinar, cobrar, enfim, de realizar todas as funções administrativas frente aos riscos listados pela organização e as medidas estruturadas para a sua gestão ”

Aqui é função do gerente de projetos exercer o **papel de protetor das normas**, zelando pela sua aplicabilidade dentro da organização. Sendo assim, ele atua junto aos colaboradores no **desenvolvimento e execução de treinamentos de conscientização, políticas de segurança, diretrizes, normas e procedimentos.**



FERRAMENTAS



Cabe ao gestor identificar qual é a melhor prática ou **ferramenta** a ser adotada, conforme a necessidade e as especificações do projeto. Sendo assim, trouxemos algumas recomendações de técnicas e [ferramentas](#) para auxiliar nessa decisão. Confira elas a seguir:



1 - Os 5 porquês

É um método que propõe 5 perguntas para se alcançar a causa básica de um problema. É válido ressaltar que esse não é um número mandatório, pois podem ser feitas mais ou menos perguntas para a identificação de uma eventual falha.

Imagine, por exemplo, que a empresa tem o seguinte problema: o cliente demonstra insatisfação com o acabamento do produto. Você pode utilizar os 5 questionamentos em sequência para chegar à resposta. Confira:

- Por que o cliente demonstra insatisfação com o acabamento do produto?

R: Porque o nível de acabamento está diferente daquilo que foi acordado na última reunião.

- Por que o nível de acabamento está diferente do acordado na última reunião?

R: Porque a operação está trabalhando com outros critérios de especificação.

- Por que a operação está trabalhando com outros critérios de especificação?

R: Porque a operação segue uma instrução de trabalho determinada no início do projeto.

- Por que a operação segue uma instrução de trabalho determinada no início do projeto?

R: Porque foi o único documento compartilhado pelo gerente de projetos.

- Por que foi o único documento compartilhado pelo gerente de projetos?

R: Porque o gerente de projetos esqueceu de compartilhar a atualização da instrução de trabalho.

2 - Diagrama de Ishikawa

O **diagrama de Ishikawa**, também é conhecido como **Diagrama de Causa e Efeito**, **Diagrama Espinha de peixe** ou **Diagrama 6M**.

O nome Diagrama 6M surgiu por conta de Kaoru Ishikawa. Ele definiu 6 tipos de causas, que na maioria das vezes, são a razão da existência de um problema que se quer solucionar, na qual cada uma delas se inicia com a letra M. Veja elas a seguir:

- Máquina;
- Material;
- Meio ambiente;
- Método;
- Mão de obra;
- Medida.

O diagrama de Ishikawa tem como objetivo principal auxiliar a equipe a chegar nas causas reais dos problemas que atrapalham os processos de uma organização.



3 - Matriz de risco

Além dos riscos possuírem consequências, cada um deles também possui o atributo probabilidade. Isto é, a **matriz de risco** nada mais é do que uma ferramenta que relaciona esses 2 fatores, categorizando e priorizando os riscos.

Ela é uma ferramenta de gerenciamento que possibilita ampliar a visibilidade dos possíveis riscos de um projeto e tem como objetivo auxiliar os gestores de uma empresa na tomada de decisões

Probabilidade	Alta	Média	Alta	Alta
	Média	Baixa	Média	Alta
	Baixa	Baixa	Baixa	Média
		Insignificante	Moderado	Catastrófico
Impacto				



4 - Softwares de gestão de projetos

Um **software de gestão de projetos**, como o Artia, por exemplo, permite registrar todas as informações essenciais de um determinado projeto dentro do sistema, possibilitando o acompanhamento dos riscos de perto.





COMO PREVENIR E GERENCIAR RISCOS NA PRÁTICA?



1 - Planejamento

Planejar o gerenciamento de riscos corresponde ao processo de definir de que maneira serão realizadas as atividades de gestão dos riscos de um projeto. Aqui entra uma listagem e um breve resumo dos objetivos organizacionais.

Também é necessário estabelecer os parâmetros que serão utilizados para gerenciar os riscos, como escalas de probabilidade e impacto.

2 - Identificar os riscos

Identificar os riscos se refere ao processo de levantamento dos riscos que podem interferir no projeto e conseqüentemente em adaptações do plano. Esse esforço, além do envolvimento dos stakeholders, pode contar com o estudo de bibliografia, pesquisas e conversas com especialistas no assunto.

Geralmente, a equipe principal inicia o levantamento e, mais tarde, outros membros continuam o processo. Essa estratégia é utilizada para tornar a identificação de riscos mais iterativa.

3 - Realizar a análise qualitativa dos riscos

A **análise qualitativa** corresponde à priorização dos riscos por meio de uma avaliação sobre a probabilidade de ocorrência e impacto. Nem todos os riscos levantados precisarão um plano de resposta, pois isso necessitaria um esforço muito grande em termos de tempo/custo.

Sendo assim, o ideal é analisar a probabilidade de ocorrência/impacto, a fim de elencar aqueles que realmente merecem uma atenção.





4 - Realizar a análise quantitativa dos riscos

A **análise quantitativa** oferece um perfil mais detalhado de quais os impactos específico dos riscos. Ela serve para dimensionar o **custo do risco** e **calcular o impacto** no cronograma e no escopo.

“ Analisar quantitativamente significa atribuir valores numéricos/ monetários, sobre o efeito dos riscos nos objetivos gerais do projeto. É claro que, dados os esforços envolvidos, essa análise é realizada nos riscos que foram priorizados durante a análise qualitativa de riscos, isto é, naqueles que têm o potencial de afetar significativamente as demandas mais importantes do projeto ”

Como produtos da análise quantitativa dos riscos, pode-se obter os seguintes documentos:

- Análise probabilística do projeto;
- Probabilidade de realização dos objetivos de custo e tempo;
- Lista priorizada de riscos quantificados;
- Tendências dos resultados da análise quantitativa de riscos.



5 - Planejar as respostas aos riscos

Planejar as respostas aos riscos significa desenvolver ações para potencializar as oportunidades e reduzir ou eliminar as ameaças aos objetivos do projeto. Nesse momento, são estipuladas ações do que fazer caso o risco ocorra e que iniciativas devem ser realizadas quando o risco se torna um fato.

Quando se aborda a gestão de riscos visando o planejamento de respostas, pode-se gerenciá-los adotando uma das seguintes posturas:

- **Aceitar o risco:** é quando o gestor está ciente do risco, mas aceita a possibilidade de ocorrência passivamente;
- **Evitar o risco:** é quando o gerente de projetos sabe do risco e estipula maneiras de fazer com que ele não cause danos à empresa;
- **Mitigar o risco:** é quando o gerente reconhece a existência de um risco iminente e busca fazer com que cause o mínimo impacto possível;
- **Transferir o risco:** é quando o gestor transfere o risco para um terceiro, por exemplo, ao contratar um seguro.

6 - Controlar os riscos

Não basta planejar. Quando o plano de gerenciamento de riscos é estruturado, a execução deve ser **monitorada**.

Controlar os riscos implica na implementação de respostas aos riscos, no acompanhamento dos riscos identificados, no reconhecimento de novos riscos e na avaliação contínua da eficácia dos processos de respostas aos riscos ao longo de todo o projeto.

1 Planejamento

2 Identificar os riscos

3 Realizar a análise

4 Realizar a análise quantitativa

5 Planejar as respostas

6 Controlar os riscos

É preciso reforçar que esses processos interagem entre si e também com aqueles de outras áreas de conhecimento. Cada um pode envolver o trabalho de uma ou mais pessoas, a depender das necessidades do projeto.

Isto é, os processos são abordados como elementos distintos por finalidade didática, mas na prática eles se sobrepõem e interagem entre si.



CONCLUSÃO



Através desse e-book, você pôde aprender sobre a **importância** da gestão de riscos para uma organização. Se você almeja projetos bem-sucedidos, a empresa deve **monitorar os riscos** constantemente e fazer uma **gestão de riscos de qualidade**.

Para te ajudar nessa função, é necessário possuir uma ferramenta que realmente faça a diferença e te auxilie durante esse processo. Sendo assim, te convidamos a fazer um [teste gratuito no Artia](#) e conhecer essa ferramenta que é simples para as equipes, mas poderosa para sua gestão!





O Artia é um software de gerenciamento de projetos completo. Com ele, você consegue acompanhar em tempo real o andamento de qualquer atividade, sejam tarefas de rotina, ou projetos maiores.

O software foi desenvolvido para atender às demandas de qualquer equipe, independentemente do segmento, em trabalho remoto ou presencial, usando metodologias tradicionais ou ágeis.

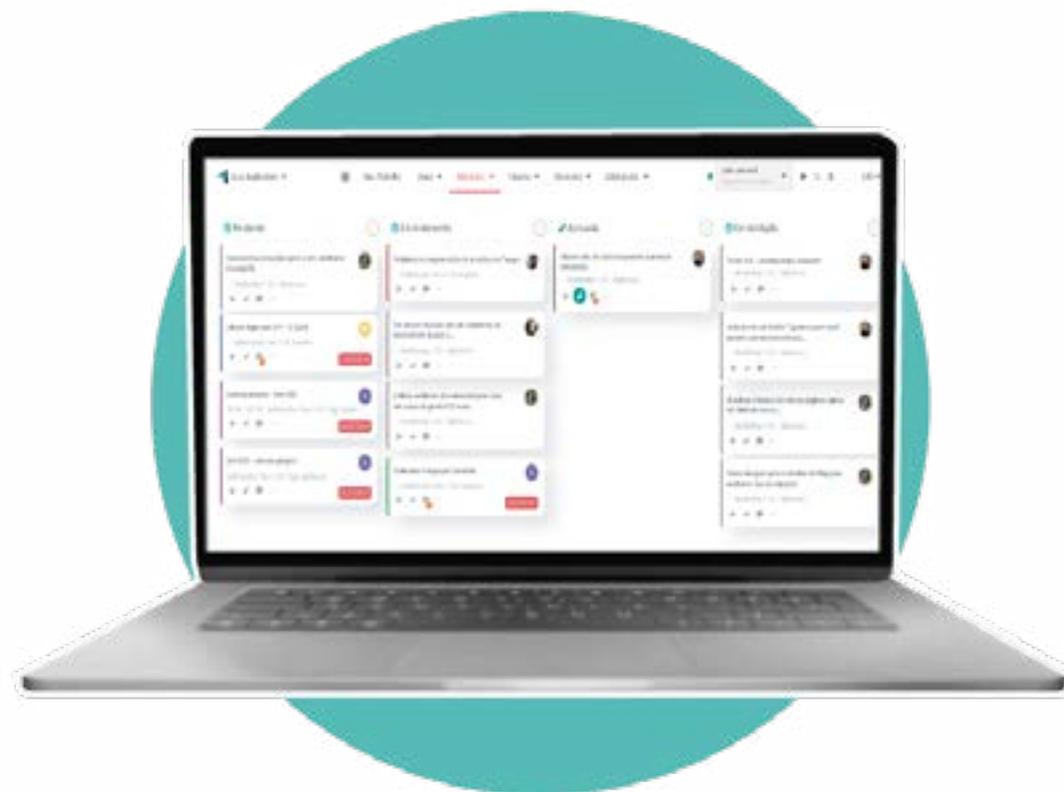
O Artia também inclui funcionalidades para melhorar o fluxo de trabalho, simplificar o planejamento e aumentar a colaboração entre equipes.

Crie um cronograma de projeto completo, defina etapas, prazos e responsáveis, acompanhe todo o fluxo de tarefas da equipe com um quadro kanban simples e intuitivo, aponte horas e acompanhe todos os indicadores do projeto em um único lugar.

[Teste o Artia gratuitamente por 10 dias e experimente os benefícios!](#)



artia



The logo for Artia features a white, stylized icon on the left that resembles a curved arrow or a drop shape pointing upwards and to the right. To the right of this icon, the word "artia" is written in a clean, lowercase, sans-serif typeface.

artia