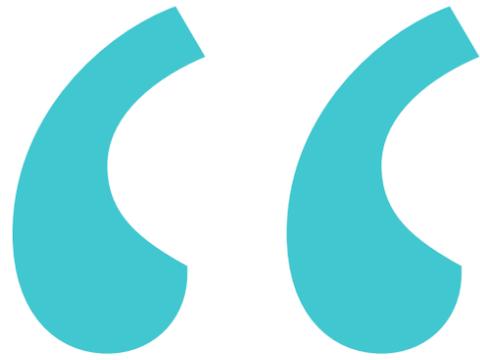


Gerenciamento de Riscos

Direcione a evolução da sua empresa e de seus negócios por meio de um potente catalisador de resultados, o Gerenciamento de Riscos!





**Este e-book te mostrará como você
e sua empresa podem alcançar
melhores resultados!**

Hugo Lourenço!





Olá, sou Hugo Lourenço!

Consultor Ágil & de Projetos,
facilitando os resultados nos
negócios! Ajudo pessoas e
organizações a aumentarem
sua probabilidade de sucesso!

Possuo especialidade em Projetos, Riscos,
Agilidade, Análise de Negócios e Gestão de
Produtos. Formado em Engenharia da
Computação, MBA em Gestão de Negócios,
Formação PMO MASTER CLASS. Atuo com
Coordenação de Projetos desde 2003, Gestão de
Projetos desde 2007, com Agilidade desde 2009 e
com PMO e Gestão de Portfólio desde 2010.
Também sou um entusiasta da PNL-Programação
Neuro Linguística.

Qualificações

ÍNDICE

PREFÁCIO

HUGO LOURENÇO

ÍNDICE

INTRODUÇÃO

- | | | | |
|-----------|--|-----------|---|
| 01 | Perdas nos negócios - p 06 | 06 | Como chegar lá? - p 18 |
| 02 | Benefícios esperados pelas organizações - p 09 | 07 | O valor do Gerenciamento de Riscos - p 20 |
| 03 | Recuperando e evitando perdas - p 11 | 08 | Conclusão - p 22 |
| 04 | Embasamento teórico - p 13 | 09 | Call to Action! - p 23 |
| 05 | Maximizando os resultados do negócio - p 15 | 10 | Referências - p 24 |

Introdução

As organizações vivem em constante pressão ao se manterem e ao evoluir nos negócios visando sua perpetuação e a obtenção de resultados positivos. A época em que vivemos, que é de muito conhecimento, conteúdo e caminhando para “um mundo mais *Digital*”; nos obriga a estarmos atualizados e em constante atenção aos negócios e ao mercado em geral.

Neste contexto temos inúmeras variáveis, que resumo como forças negativas e riscos negativos, nas quais interagem e realizam pressões sobre o negócio (business) da empresa trazendo inúmeras ameaças para seus objetivos e sobre sua sobrevivência.

- **Força negativa** pode ser um fato ocorrido ou problema que gera um impacto negativo;
- **Risco negativo** pode ser por exemplo a possibilidade de ter algum prejuízo financeiro.

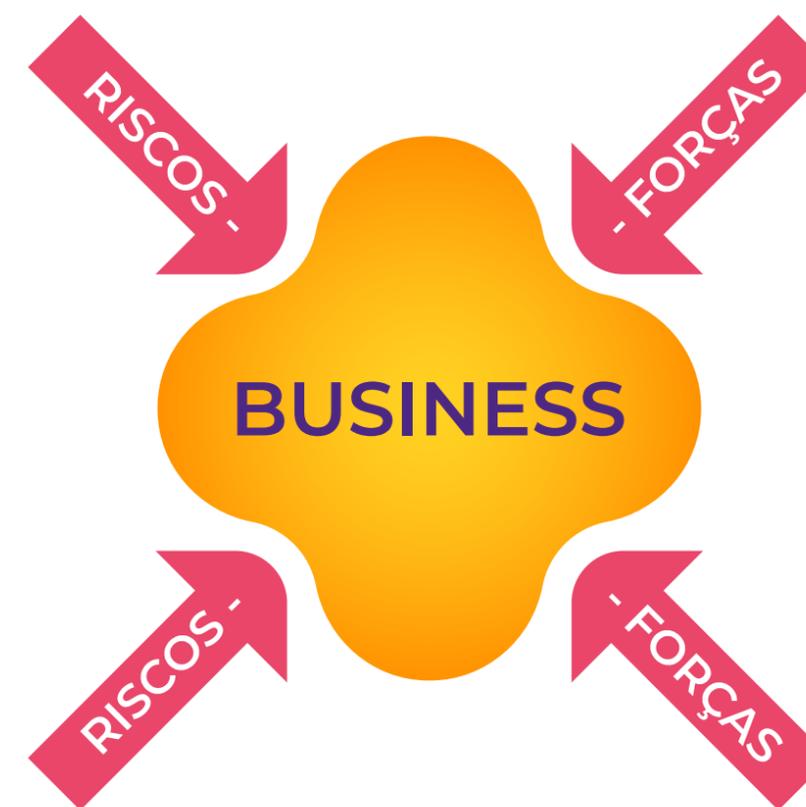


Figura 1 - Forças e riscos negativos que pressionam e que interagem com o negócio

Esse é um ponto crítico que quero deixar claro porque se a empresa não tiver essa compreensão e principalmente se ela não atuar nestes riscos e forças negativas, aumenta muito as chances de ter seus objetivos e/ou resultados impactados negativamente. Esse impacto negativo pode ser maior e/ou recorrente se a empresa não possui uma visão de previsibilidade de forças e riscos negativos futuros.

Por outro lado, temos também as forças positivas e riscos positivos, nas quais interagem com o negócio da empresa trazendo inúmeras oportunidades para alavancar seus objetivos e sua sobrevivência.

- **Força positiva** pode ser um fato ocorrido que gera um impacto positivo;
- **Risco positivo** pode ser, por exemplo a possibilidade de ter algum lucro financeiro adicional ao previsto.



Figura 2 - Forças e riscos positivos que pressionam e que interagem com o negócio

É neste cenário base que iremos explorar e compreender como o Gerenciamento de Riscos se torna o catalisador de resultados para direcionar a evolução da sua empresa e de seus negócios!

1. Perdas nos negócios

É comum termos perdas nos negócios. Sim, isso é uma afirmação e elas realmente existem! Não digo exclusivamente perdas sobre a realização de transações, *time to market*, reputação da marca/imagem, etc. Mas principalmente perdas relacionadas à problemas de:

- Perda de capital humano e /ou intelectual;
- Comunicação! Seja internamente ou com o cliente;
- Insatisfação de clientes;
- Escopo/expectativa do trabalho ou da entrega não definido ou não compreendido adequadamente;
- Mudanças sem eficácia;
- Recursos, qualificações e capacidades insuficientes;
- Retrabalhos operacionais ou no resultado obtido;

- Falta de método adequado ao negócio;
- Dificuldade e lentidão na identificação de problemas e nas tomadas de decisões;
- Gerenciamento e/ou lideranças ruins; entre outros desperdícios.

Estas perdas nem sempre são mensuradas ou observadas. Vejamos o exemplo de perdas sobre “Comunicação”: Uma reunião com 5 pessoas que é improdutiva por questões de falta de entendimento, dificuldade de comunicar uma visão, dificuldade de ir direto ao ponto, etc; que tenha a duração de 1 hora e que será necessário agendar uma nova reunião (a famosa reunião que serve para agendar outra reunião). São 5 horas no total que financeira-

mente é um valor monetário jogado no lixo! “É um vazamento na torneira que pode significar uma gota apenas, mas é uma gota que sai da empresa e que a empresa pode não ver e sentir. É aquele negócio, um dia essas gotas podem gerar uma poça d’água muito grande, danificar tubulações e causar danos ou acidentes mais graves à empresa.” Vamos explorar um pouco mais este contexto de perdas que podemos ter em nossos negócios. Para isso, usarei como base uma visão compartilhada pelo Américo Pinto em 2014 na Formação PMO Master Class!

Considere neste exemplo um planejamento estratégico anual de uma empresa, um Portfólio de Produtos, Projetos e/ou de Serviços que possui um orçamento de 10 milhões monetários (qualquer moeda). Então durante o ano as ações vão ocorrendo e as perdas também vão acontecendo, fazendo com que ao final tenhamos um resultado equivalente à 2 milhões monetários do orçamento que foi prejudicado

em *perdas* (qualquer tipo de perda, inclusive aquelas reuniões improdutivas).

A figura 3 ilustra esse resultado, onde cada cédula representa 1 milhão do Portfólio e as cédulas vermelhas representam as perdas:



Figura 3 - Visão de perdas em Portfólio de Produtos, Projetos e/ou Serviços

Reforçando o que foi dito antes: Sempre ocorrem perdas! E ainda é um ponto positivo quando essas perdas são conhecidas ou identificadas. Infelizmente é comum as empresas não conhecerem e identificarem essas perdas implicando no aumento das chances de não alcançarem seus objetivos e que principalmente não consigam construir um plano de melhoria contínua para o seu negócio.

Faço então a seguinte pergunta à você pessoa ou empresa:

**Você
conhece
as perdas
que possui
em seu
contexto/
negócio**



2. Benefícios esperados pelas organizações

Sempre há benefícios esperados pelas pessoas e pelas empresas. Os benefícios mais claros ou principais que são esperados pela empresa podem estar visíveis em seu modelo de negócio ou sem seu plano estratégico ou em alguma prática do tipo. Os benefícios esperados por uma pessoa podem estar em sua respectiva área ou na equipe de trabalho, representado através de uma norma, política, regra, meta ou algum outro ponto específico ao contexto.

Os benefícios também existem em expectativas não documentadas ou não formais. É onde o gerenciamento das partes interessadas (empresa/pessoas) deve ocorrer de forma efetiva.

Alguns benefício esperados pelas pessoas podem ser:

- Melhor transferência do conhecimento;
- Estimativas ou previsibilidade de prazo e custo mais confiáveis;
- Maior disponibilidade de informações para a tomada de decisão;
- Maior produtividade;
- Melhores resultados das entregas ou da área;
- Projetos ou entregas *dentro* do custo e prazo; entre outros.

Alguns benefício esperados pelas empresas podem ser:

- Dobrar o faturamento da operação;
- Aumentar a lucratividade em 15%;
- Entrar no mercado X;
- Imagem valorizada em mais 5%;

- Manter a liderança e a preferência pelos clientes no mercado Y;
- Adaptar rápido às necessidades do mercado ou dos clientes;
- entre outros;

Mesmo tendo os benefícios de forma bem formal e claros, é comum muitos deles não serem alcançados. A figura 4 representa essa afirmação utilizando como exemplo um gráfico de um relatório sobre feedbacks de clientes em projetos:

- 41% dos projetos não são de resultados valiosos;
- 38% dos projetos não atendem as metas estabelecidas;
- 44% dos projetos não são satisfatórios.

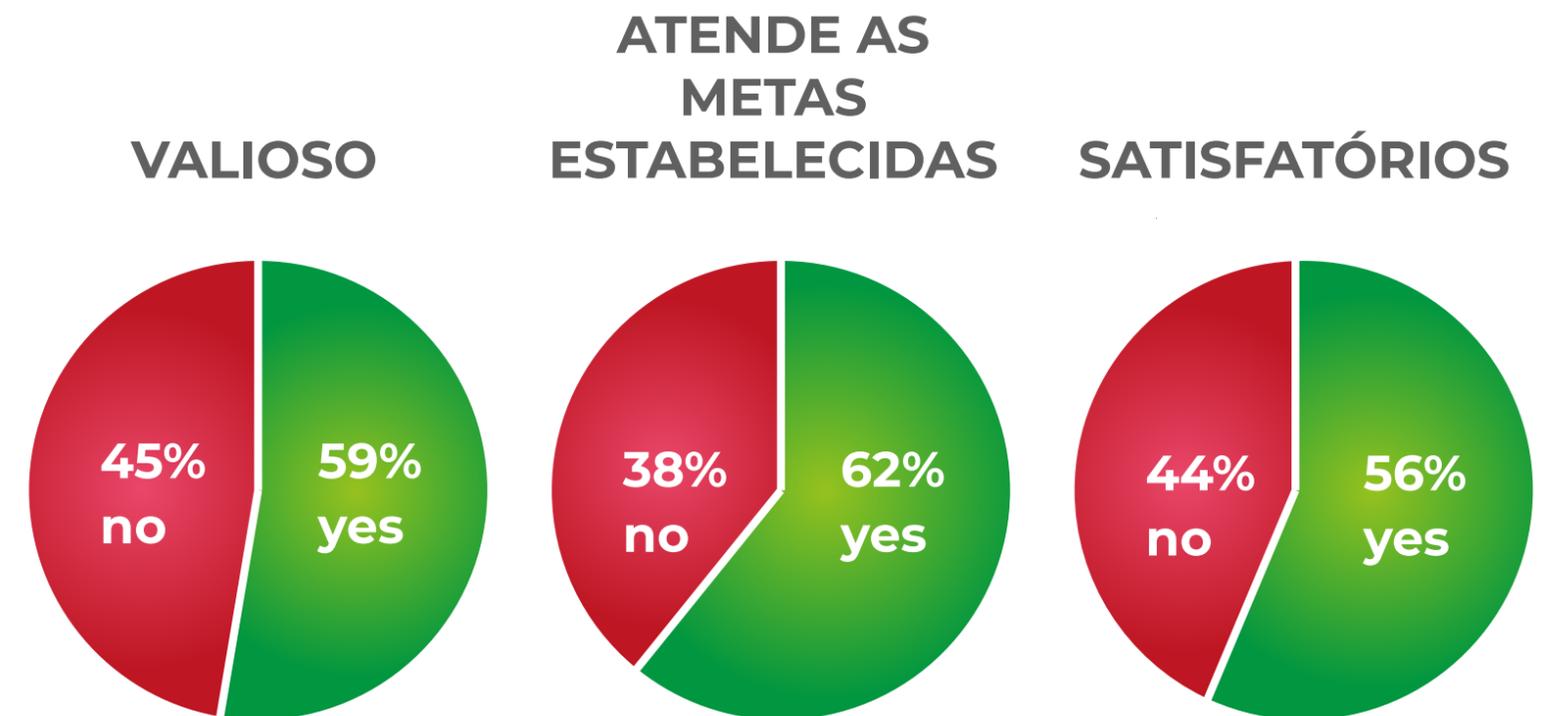


Figura 4 - Percentuais de projetos sobre aspectos de avaliação de clientes - The Standish Group Report - Chaos Report 2015 (dados sumarizados de 2011 à 2015)

Temos então essa confirmação de que muitos benefícios esperados não são alcançados / cumpridos, aumentando então a probabilidade de ameaças à organização e aos negócios.

3. Recuperando e evitando perdas

É essencial diminuirmos e evitarmos ao máximo as possíveis perdas, principalmente as conhecidas ou identificáveis. Uma atuação profissional e de sucesso é justamente identificar e reconhecer as perdas que temos e tomarmos ações para evitá-las ou recuperá-las.

A figura 5 apresenta a ação onde há o mesmo Portfólio apresentado anteriormente de 10 milhões (todas as cédulas), no qual houve um esforço da organização em identificar as possíveis perdas de 2 milhões (cédulas azuis e vermelha). Possibilitando então que as pessoas e áreas da organização se organizem e tomem ações e decisões para evitar e/ou recuperar tais perdas. Neste exemplo da figura recuperou-se e/ou evitou-se 1,5 milhões destas perdas ao final do ciclo de gestão (cédulas azuis).



Figura 5 - Visão de perdas recuperadas em Portfólio de Produtos, Projetos e/ou Serviços

Algumas perdas são inevitáveis, contudo, conforme vimos, temos a representação de como as empresas podem agir para recuperar ou evitar perdas e aumentar a probabilidade em alcançar seus benefícios e resultados esperados, tanto pelas pessoas quanto pelo negócio e organização.

“
São práticas e resultados de um Gerenciamento de Riscos Profissional.”

4. Embasamento teórico

Antes de darmos andamento, seguem algumas definições importantes para todo esse contexto do Gerenciamento sobre Riscos.

- **Incerteza:** É um desconhecimento de uma condição, medida, efeito/impacto ou ação; é quando não conseguimos prever um determinado resultado com precisão.
- **Risco:** é a probabilidade (incerteza) de algo ocorrer, seja com um efeito positivo (oportunidade) ou com um efeito negativo (ameaça) em um ou mais objetivos do projeto, produto ou do contexto em que está sendo trabalhado.
- **Fonte de Riscos:** é uma entidade (ou fato) geradora de um novo estado ou condição de algo que gera um ou mais riscos.
- **Fato:** é algo existente que ocorreu ou cuja ocorrência consideramos certa, por exemplo, algo com 95% de probabilidade de ocorrência. Um fato pode ser uma fonte de riscos.
- **Premissas:** são suposições que consideramos como verdade no momento de um planejamento, decisão, acordo ou fechamento de uma expectativa. Exemplo: Consideramos como premissa (supomos) que até o próximo dia 15 nós teremos a documentação assinada para o registro formal no sistema. Ou seja, toda premissa automaticamente se torna um risco, pois é uma possibilidade futura que precisa ser monitorada.
- **Restrições:** é algo que restringe um planejamento ou tomada de decisão. A restrição pode ser uma fonte de riscos.

Exemplo 1: Temos um orçamento de R\$60.000,00 para a compra de um veículo para uso no projeto X. Ou seja, não adianta considerarmos veículos com um custo maior.

Exemplo 2: O cliente possui a versão Y do Software Z. Então temos que desenvolver na mesma versão que ele possui.

- **Pré-requisito:** é algo que precisa ocorrer/existir obrigatoriamente para realizarmos uma atividade ou ação.
- **Processo de Gerenciamento de Riscos:** é uma abordagem sistemática e proativa para controle dos projetos/produtos/contexto/negócio que entende ou diminui as incertezas.
- **Gerenciamento de Riscos:** é um processo interativo e repetido ao longo do ciclo de vida do proje-

to/produto/contexto/negócio que aplica seus respectivos Processos de Gerenciamento de Riscos. É de extrema importância seguir e praticar o Gerenciamento de Riscos de forma consistente para obter os resultados desejados.

5. Maximizando os resultados do negócio

Sabemos então que perdas influenciam os benefícios e resultados nas seguintes relações:

- Se há maior perda, menores são os benefícios e resultados alcançados;
- Se há menor perda, maiores são os benefícios e resultados alcançados.

Agora agregamos outro fator, o fator **oportunidades**. As oportunidades são possibilidades que se ocorrerem darão alguma vantagem, benefício ou resultado positivo ao negócio, às pessoas ou à empresa.

É agora que é destacado ainda mais o **Gerenciamento de Riscos como o catalisador de resultados para o negócio, pessoas e empresa**. A figura 6 contextualiza importância e a abrangência do Gerenciamento de

Riscos sobre uma visão genérica de um Negócio padrão:

- **Passo 1:** As pessoas de negócio (Idealizadores, Inovadores, Product Managers, C-Levels, etc) refletem sobre um problema de negócio/estratégico; ou geram uma ideiação ou hipótese de necessidade; ou vislumbram uma oportunidade de negócio;
- **Passo 2:** Com o visualizado no passo 1, as partes interessadas apropriadas geram hipóteses de alternativas, avaliam e selecionam a alternativa mais provável;
- **Passo 3:** A alternativa escolhida é justificada e formalizada em um ou mais projetos, operações ou demandas, através de um Business Case, Business Plan ou outra prática que a empresa possua;

Passo 4: Com a justificativa e formalização realizada, o projeto e/ou operação e/ou demanda é iniciada e as respectivas entregas são realizadas;

Passo 5: Tendo as entregas realizadas ao mercado/clientes/usuários, os resultados são avaliados confrontando com o que foi idealizado no passo 1, confirmado no passo 2, justificado no passo 3 e satisfeito no passo 4. Ou seja, confirma ou não, que todos os pontos do processo macro de negócio estão coerentes e que atendem as necessidades e resultados desejados.



Figura 6 - Processo geral de um negócio

A compreensão aqui é que



o Gerenciamento de Riscos é essencial em TODO o negócio, para todas as pessoas e em toda a organização!



Precisamos do Gerenciamento de Riscos no passo 1 para idealizarmos as hipóteses e problemas considerando os riscos envolvidos já neste ponto crítico e inicial durante a ideação. Neste momento podem ocorrer trade-offs de “Go/NoGo” dos itens idealizados, sendo baseados nos riscos identificados e conforme a tolerância e apetite aos riscos suportados pela organização. Essa tolerância é o grau do nível de riscos que a organização aceita correr!

O mesmo ocorre nos demais passos, onde SEMPRE os riscos devem ser considerados e decisões realizadas. Tudo para maximizar os resultados do negócio e assuntos relacionados.

6. Como chegar lá?

A estratégia sugerida para obtermos os benefícios e resultados desejados é praticarmos o **Gerenciamento de Riscos** para aumentar a probabilidade de sermos **eficientes e eficazes** em nossos projetos/produtos/-contextos/negócios.

A figura 7 ilustra pessoas empurrando da esquerda para a direita alguns objetos. Quem empurra um cubo não está sendo eficiente em comparação com a pessoa que está sendo mais eficiente rolando a roda. Observe também que há uma pessoa empurrando um cubo no sentido contrário, da direita para a esquerda.

A mensagem de reflexão a compartilhar é que não adianta sermos eficientes e irmos para a direção errada. Considerando que ir para o lado direito desta figura não é o objetivo.

Vale então sermos mais eficaz que eficiente! Como representa a pessoa que está empurrando o cubo para o lado esquerdo desta figura.

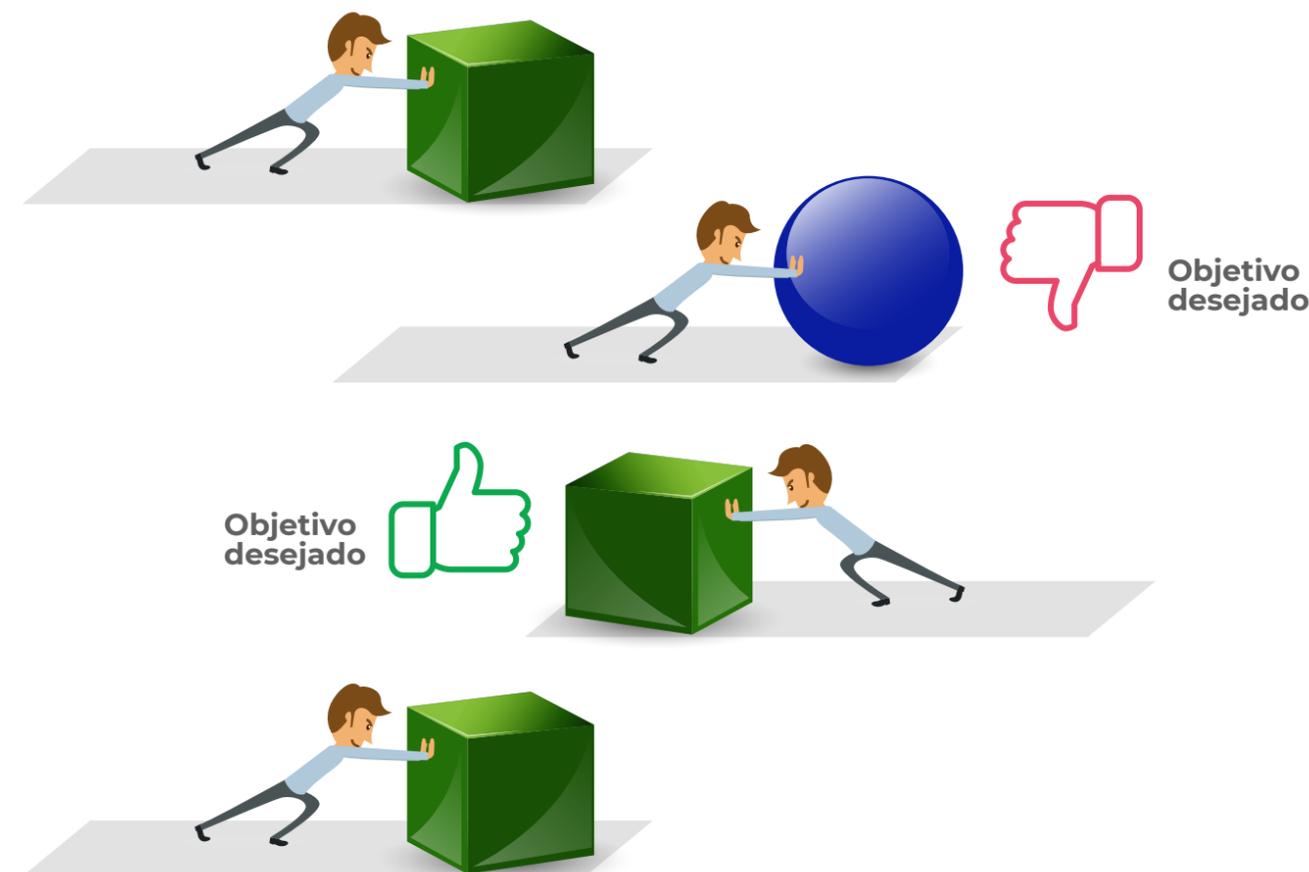
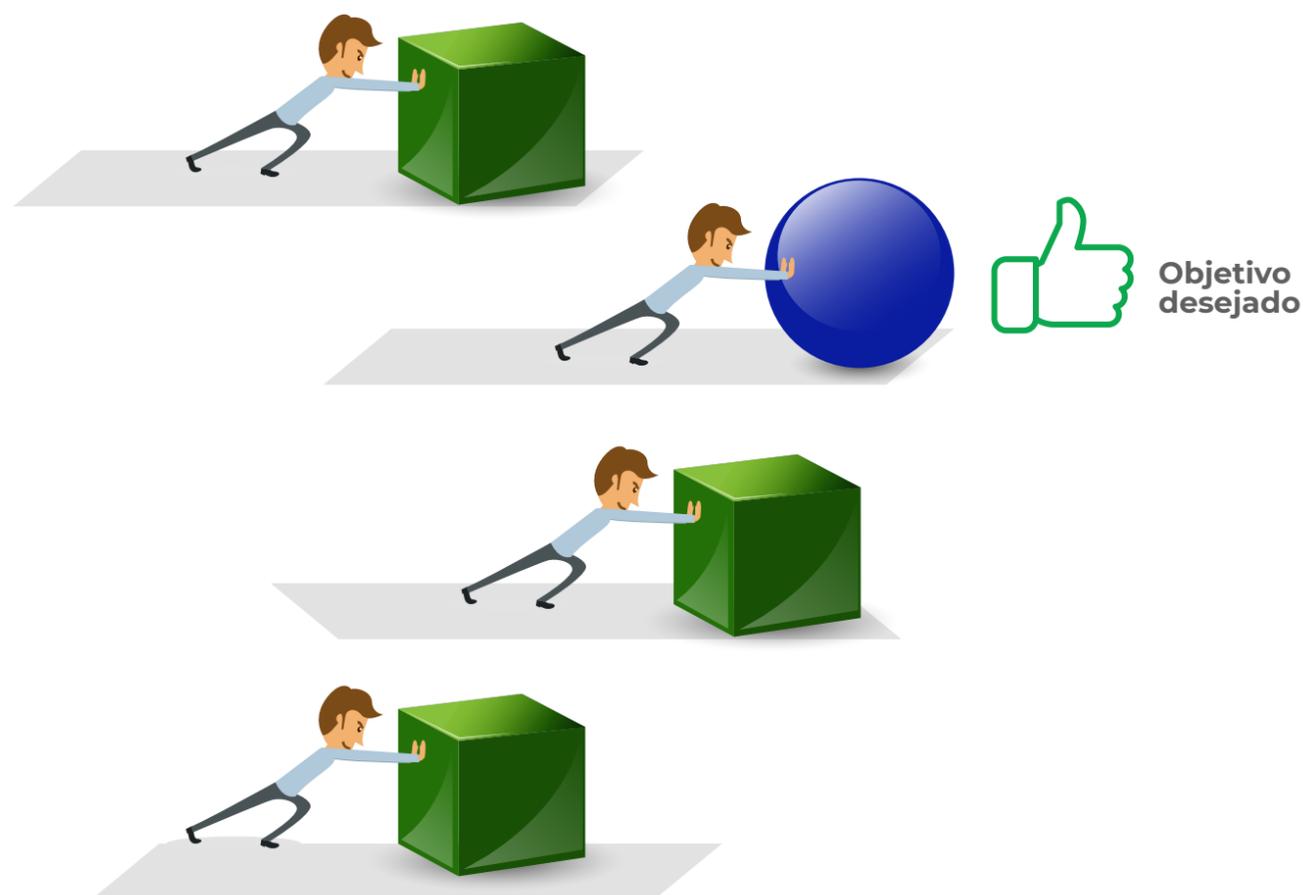


Figura 7 - Reflexão sobre eficiência sem eficácia - parte 1

O esforço que precisamos atuar e focar é para ter todos os envolvidos no mínimo indo para o mesmo alvo/objetivo/meta, sendo eficaz, mesmo que nem todos estejam com um processo eficiente. A figura 8 considera agora que ir para o lado direito da figura é o alvo/objetivo/meta.



E é claro! A busca sempre deve ser para sermos eficientes e eficazes e que todos estejam indo para o mesmo alvo/objetivo/meta empurrando a roda, não mais o cubo.

Desta maneira o Gerenciamento de Riscos representa um catalisador para aumentar a probabilidade de eliminar ou reduzir os impactos das ameaças (representadas pelas perdas/desperdícios); e para aumentar a probabilidade de acontecer ou aumentar o impacto das oportunidades (representados pelos ganhos e benefícios). E ainda, aumentando a probabilidade de sermos mais eficientes e eficazes.

Figura 8 - Reflexão sobre eficiência sem eficácia - parte 2

7. O valor do Gerenciamento de Riscos

Abordamos vários assuntos até o momento e alguns deles foram sobre as perdas, benefícios, eficiência e eficácia. Todos esses assuntos estão diretamente ligados ao valor dos resultados que obtemos e também possuem relação direta com o valor do Gerenciamento de Riscos.

Então, surge uma questão interessante: Como confirmamos o valor do Gerenciamento de Riscos?

O valor do Gerenciamento de Riscos pode ser confirmado pelo resultado da seguinte fórmula:

Valor do Gerenciamento de Riscos =
“Resultado Alcançado” -
“Esforço e/ou Custos realizados ou à realizar”.

Reforçando: há um grande esforço e dedicação em atuarmos com o Gerenciamento de Riscos para:

- Sermos mais eficientes e eficazes;
- Evitar e diminuir as perdas e desperdícios;
- Aumentar a probabilidade em alcançar nossos benefícios.

Importante: é essencial ressaltar que estes 3 pontos citados acima geram valores/resultados a serem agregados positivamente ao valor alcançado do Gerenciamento de Riscos.

O valor deste esforço é subtraído dos resultados alcançados. Tendo um saldo positivo: o Gerenciamento

de Riscos confirma o seu valor. Tendo um saldo negativo: o contexto precisa ser avaliado para um plano de ações e de melhoria contínua.

Independente se o saldo é positivo ou negativo, é importante ter um plano de melhoria contínua relacionado para sempre evoluir o Gerenciamento de Riscos!

A figura 9 representa um exemplo contendo R\$100.000,00 como resultado alcançado e um de esforço e/ou custos realizados de R\$50.000,00 na execução do Gerenciamento de Riscos de um determinado contexto. O saldo então fica R\$50.000,00 positivo, que é igual a R\$100.000,00 - R\$50.000,00 = R\$50.000,00.

Confirmando que o investimento em Gerenciamento de Riscos resultou em um grande resultado.

VALOR DO GERENCIAMENTO DE RISCOS



Figura 9 - O valor do Gerenciamento de Riscos

Os valores gerados pelo Gerenciamento de Riscos são essenciais para a sua comprovação de valor.



Você é livre para gerenciar ou não os riscos!

E colherá as consequências da sua escolha...

Hugo K. M. Lourenço

8. Conclusão

O Gerenciamento de Riscos não é complexo ou complicado, ele é trabalhoso! Mesmo sendo trabalhoso, ele é essencial para direcionar a evolução da sua empresa e de seus negócios, sendo um grande e potente catalisador de resultados!

Tendo os resultados alcançados sobre o esforço do Gerenciamento de Riscos é fácil de confirmar o seu valor e justificar seu investimento.

É claro que o Gerenciamento de Riscos deve ser usado em todo e qualquer contexto, independente de tipo ou tamanho de projeto, produto, negócio, etc.

9. Call to Action!

Primeiramente agradeço a atenção e o interesse. Muito obrigado por acompanhar e iniciar comigo essa grande jornada sobre Gerenciamento de Riscos!

Saiba mais sobre Gerenciamento de Riscos e aplique-o de forma profissional conquistando grandes resultados.

Me siga e me acompanhe nas redes sociais para novidades, conteúdos e muito mais.

Vamos juntos numa grande jornada para termos melhores e maiores resultados, sempre!

10. Referências

Chaos Report 2015 (dados sumarizados de 2011 à 2015) - The Standish Group Report

PMO Master Class, 2014 - Américo Pinto

Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas: Volume 1 - Idalberto Chiavenato

A Fórmula da Eficácia - Alisson Vale

O Gestor Eficaz - Peter F. Drucker

Benefits Realization Management: A Practice Guide - PMI: Project Management Institute

The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects (2019) - PMI

The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition (2017) - PMI: Project Management Institute

Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide (2016) - PMI: Project Management Institute



RAPIDCONTENT

Conteúdos ágeis

www.rapidcontent.com.br

