



RISK DOCTOR BRIEFING

ESCALAR O RISCO – UMA NOVA ESTRATÉGIA



© Setembro 2016, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Estratégias de resposta a riscos nos ajudam a concentrar os nossos esforços de tratamento de risco. Com um pequeno número de opções de estratégia para escolher entre elas, decidir sobre uma estratégia preferida nos permite concentrar no desenvolvimento de ações específicas para implementar essa estratégia e gerenciar o risco da maneira desejada.

Logo no início, quando o gerenciamento de risco era limitado ao endereçamento de ameaças, tivemos quatro alternativas estratégicas: **Evitar** (remover a ameaça completamente), **Transferir** (encontrar um terceiro que pode gerenciar a ameaça em nosso favor), **Reduzir** (tornar a probabilidade e/ou impacto menor) e **Aceitar** (não tomar nenhuma ação proativa, mas preparar um plano de contingência caso a ameaça ocorra).

Mais tarde, quando percebemos que o risco inclui tanto as ameaças quanto as oportunidades, quatro estratégias correspondentes foram desenvolvidas para as oportunidades: **Explorar** (garantir que a oportunidade definitivamente ocorra), **Compartilhar** (envolver uma terceira parte na gestão da oportunidade), **Melhorar** (aumentar a probabilidade e/ou impacto) e **Aceitar** (nenhuma ação proativa, mas elaborar um plano de contingência caso a oportunidade ocorra).

Recentemente, uma estratégia de resposta ao risco adicional foi definida, que podemos usar se identificarmos um risco que não afete os nossos objetivos, mas que poderia afetar alguma outra parte da organização. Nesses casos, é importante que o risco seja endereçado ao proprietário certo para garantir que ele seja reconhecido, compreendido e gerenciado de forma adequada. A estratégia de resposta ao risco que alcança este objetivo é **Escalar**.

Para realizar o trabalho de escalação do risco, precisamos de limites claros entre os diferentes níveis da organização, para que todos saibam onde cada risco pertence, sem confusão ou ambiguidade. Independentemente de onde for identificado um risco, ele precisa ser gerenciado no nível certo, e isso é definido por limites mensuráveis com base nos objetivos que seriam afetados se o risco ocorrer. Estes limites podem ser expressos como impacto financeiro, implicações de segurança, cumprimento regulamentar, etc., e um risco é escalado para um nível mais elevado se o seu impacto exceder um valor do limite.

Os riscos podem ser escalados a partir de qualquer nível em uma organização para um nível superior, mas essa estratégia pode ser mais útil para os riscos identificados em projetos. Em um contexto de risco do projeto, a escalação do risco é usada quando uma equipe de projeto identifica um risco que não pertence ao âmbito do seu projeto, porque não irá afetar qualquer objetivo do projeto, mas isso poderia afetar alguém. Isso significa que ele não é um risco do projeto, então eles poderiam apenas esquecê-lo e esperar que a pessoa certa também o encontre. É evidente que esta não é uma boa ideia, como a pessoa relevante não pode nunca encontrar o risco. Em vez disso, a escalação do risco é usada para endereçar o risco para a pessoa ou grupo que seria afetado se o risco acontecer. Isto se aplica para ambas as ameaças e as oportunidades.

A seguir alguns exemplos de escalação do risco na prática:

- Durante uma reunião de revisão do projeto, a equipe do projeto descobre que o fornecedor do projeto pode ser adquirido por um concorrente. É tarde demais para que isso surta qualquer efeito sobre o seu projeto, mas pode afetar outros projetos que vão usar este fornecedor no futuro. A ameaça é escalada para o departamento de compras para que eles possam decidir como gerenciá-lo para projetos futuros.
- Discussões informais com os membros da equipe revelam insatisfação generalizada com o salário, termos e condições entre os funcionários de toda a empresa. A ameaça é escalada para o departamento de RH.
- O cliente informa ao gerente de projeto que eles estão considerando a adaptação do produto para um mercado diferente, e pergunta se estamos interessados na licitação para o trabalho. A oportunidade é escalada para o patrocinador do projeto.
- Um membro da equipe identifica uma oportunidade para criar um novo fluxo de valor para o negócio. Esta oportunidade é escalada para a atenção da alta administração.

Tendo identificado o nível certo para o qual o risco deve ser escalado, o gerente de projeto precisa comunicar o risco para o novo proprietário de risco e garantir que ele aceite ativamente a responsabilidade pela sua gestão. Neste ponto, o risco pode ser removido do Registro de Riscos ativo do projeto, e ele vai ser inserido no Registro de Riscos no nível em que ele pertence.

Escalar o risco é uma importante adição em nosso conjunto de opções de estratégias de resposta a risco, uma vez que garante que cada risco seja gerenciado onde importa, e de propriedade de pessoas que seriam afetadas se ele acontecer.