



RISK DOCTOR BRIEFING

GESTÃO DE RISCOS IMPLÍCITA E EXPLÍCITA



© Maio 2013, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Pergunte a si mesmo “Quão arriscado é o seu projeto?” A maioria dos gerentes de projetos encontra dificuldade para responder essa questão. O Registro de Riscos lista todos os riscos que você identificou e eles são priorizados para atenção e ação com respostas e responsáveis alocados em cada risco. Mas como uma lista de riscos pode responder a questão “Quão arriscado”? Precisamos de um conceito diferente para descrever a exposição global de riscos de um projeto, que é diferente de riscos individuais que precisam ser gerenciados.

O Project Management Institute (PMI®) conduziu este assunto no *Practice Standard for Project Risk Management*, que possui duas definições distintas de risco. A primeira é **risco individual** que é definido como “um evento incerto ou condição que, se ocorrer, terá um efeito negativo ou positivo nos objetivos do projeto”. E também define **risco global do projeto** como “o efeito da incerteza em um projeto como um todo.” A UK Association for Project Management (APM) também preconiza definições similares de risco em seu Body of Knowledge.

Este conceito dual de risco é importante e prático quando considera a gestão de riscos em projetos. Em um nível o gerente de projeto é responsável por identificar, avaliar e gerenciar riscos individuais. Em outro nível superior o gerente de projeto também reporta os riscos globais do projeto ao patrocinador do projeto, ao dono do projeto e outros envolvidos. Estes níveis podem ser distinguidos como **os riscos no projeto** e **o risco do projeto**.

Gerenciar riscos requer ação em ambos os níveis. Mas o processo típico de risco conduz somente o nível mais baixo de riscos individuais no projeto, os quais são registrados no Registro de Riscos. É muito menos comum considerar a exposição global de riscos do projeto como um todo ou ter uma abordagem estruturada para gerenciar riscos no nível superior. Com certeza deixaremos de considerar coisas importantes aqui.

Então como os riscos globais do projeto podem ser identificados, avaliados e gerenciados? O primeiro lugar para conduzir os riscos globais do projeto é durante o pré-projeto ou fase conceitual, quando o escopo e os objetivos do projeto estão sendo esclarecidos e acordados. Aqui o patrocinador ou dono do projeto define os benefícios que o projeto espera entregar, junto com o grau de risco que pode ser tolerado no projeto todo. Cada decisão sobre a relação risco-recompensa envolve uma avaliação de riscos globais do projeto, representando o risco inerente associado com um escopo particular do projeto e seus benefícios esperados. Neste nível, os riscos globais do projeto são gerenciados implicitamente através de decisões tomadas sobre o escopo, estrutura, conteúdo e contexto do projeto.

Uma vez as decisões tomadas e o projeto iniciado, então o processo tradicional de risco pode ser usado para conduzir explicitamente os riscos individuais que estão no projeto. Nos pontos chave do projeto será necessário revisitar as avaliações dos riscos globais do projeto para garantir que os limites de risco definidos não sejam violados, antes de retornar para a tarefa contínua de gerenciamento de riscos individuais no projeto.

Então dois níveis de gestão de risco são importantes:

- **Gestão implícita de riscos** conduz os **riscos globais do projeto** através de decisões tomadas sobre o escopo, estrutura, contexto e conteúdo do projeto.
- **Gestão explícita de riscos** lida com os **riscos individuais do projeto** através de processo de risco padrão para identificar, avaliar, responder e revisar os riscos.

Precisamos compreender e gerenciar ambos os tipos de riscos se quisermos responder a questão “Quão arriscado é o seu projeto?”

Esta abordagem de dois-níveis não se aplica somente a projetos. Ela pode ajudar a alta gestão a compreender a exposição dos riscos globais de seus negócios bem como riscos particulares que precisamos conduzir. O mesmo é verdadeiro para riscos associados a um portfólio operacional ou a um departamento funcional. Na verdade a gestão corporativa de riscos (ERM) pode somente funcionar de maneira adequada se conduzirmos ambos os riscos **implicitamente através das nossas tomadas de decisões** e **explicitamente através dos nossos processos de risco**.

Traduzido voluntariamente por Marconi Fábio Vieira, PMP – marconi@infochoice.com.br

Para opinar sobre este artigo, ou para maiores detalhes como desenvolver uma gestão de riscos eficaz, contate Doctor Risk (info@risk-doctor.com), ou visite o web site do Doctor Risk (www.risk-doctor.com).