

## Café com Projetos: lições que podemos aplicar! – Parte 2: Gestão de Riscos

Na segunda edição do Tome Nota sobre o evento “Café com Projetos” realizado no dia 5/8, vamos contar as novidades sobre “Gestão de Riscos”, palestra proferida por Thomaz Ottoni.



Thomaz Ottoni demonstrou a importância do gerenciamento de riscos, que podem ser ameaças ou oportunidades, previsíveis ou não-previsíveis (estes chamados de “Cisnes Negros”) e as formas de tratar cada um, por meio de planos e ferramentas de contingência. Apresentou o conceito de “antifrágil”, que são ações ou situações que se beneficiam com o caos (por exemplo, pequenos incêndios que previnem grandes incêndios), e que, por isso, devemos adaptar os modelos disponíveis de gerenciamento à nossa realidade e não vice-versa. A boa prática em gerenciamento de riscos envolve os parâmetros de tempo, custo, escopo e comunicações. Tanto quanto a identificação é importante, os planos

de respostas devem traçar as estratégias para os pontos fortes e frágeis, e, finalmente o monitoramento para aperfeiçoamento das respostas que não são efetivas.

### O que são riscos?

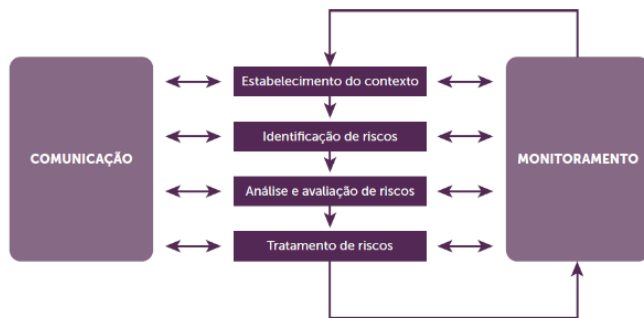
Riscos de projeto são eventos ou condições incertas que, se ocorrem, têm efeitos positivos ou negativos nos objetivos do projeto. Os objetivos do gerenciamento dos riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

### Porque gerir riscos?

Imagine entregar um estádio para as Olimpíadas depois que os Jogos já se encerraram? Seu produto é entregue, com a qualidade, escopo e custo esperados, entretanto fora do prazo. Neste caso, todo esforço foi em vão. Problemas devem ser preferencialmente evitados a terem que ser tratados. Portanto, para cada problema potencial do projeto, devemos ter planos de respostas prontos para agir temporalmente e oportunamente. O gerenciamento de riscos agrega valor aos demais processos de gerenciamento de projeto, dando ao gestor mais controle do seu andamento.



## E no STJ, como funciona?



A gestão de riscos é um processo contínuo, que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar riscos positivos ou negativos capazes de afetar os objetivos, programas, projetos ou processos de trabalho do Tribunal nos níveis estratégico, tático e operacional.

A metodologia em uso no Tribunal é composta por seis fases e a estrutura de governança de riscos é integrada pela Presidência, pelo Comitê de Gestão de Riscos, pelo Escritório Corporativo de Riscos (ECR) e pelos Gestores de Riscos.

Clique [aqui](#) para acessar o Guia “Gestão de Riscos” e conhecer mais sobre este assunto.

## Identificação dos riscos

A identificação de riscos permite a determinação de quais riscos podem afetar os programas, projetos ou processos de trabalho. O principal benefício dessa atividade é a documentação dos riscos existentes e a capacidade conferida ao gestor de se antecipar às ameaças e oportunidades. Os riscos podem ser de origem externa ou interna e possuem as seguintes categorias, segundo a metodologia do STJ: ambiental, conformidade, econômico, jurisdicional, pessoal e tecnológica.

## Análise e avaliação

A análise e a avaliação de riscos consistem em verificar até que ponto os riscos potenciais podem se tornar realidade e impactar o alcance dos objetivos. Os riscos positivos e/ou negativos podem ser analisados isoladamente ou por categoria. Embora o termo “avaliação de riscos” pareça indicar uma atividade realizada uma única vez, esse componente é uma iteração contínua enquanto os riscos estiverem sendo monitorados.

Essa avaliação deve ser baseada em evidências objetivas, considerando as perspectivas das partes interessadas impactadas pelo risco, e fundamentada em uma etapa de identificação bem realizada. A análise do risco leva em consideração a probabilidade do risco específico ocorrer e o seu impacto.



## E no STJ, como funciona?

No Tribunal, é utilizada a matriz de probabilidade e impacto para identificar o nível de risco. A escala utilizada adota os fatores alto/médio/baixo, o que resulta em uma matriz 3x3, conforme a figura ao lado.

NÍVEL DE RISCO		IMPACTO		
		BAIXO (1)	MÉDIO (3)	ALTO (5)
PROBABILIDADE	ALTA (5)	Médio risco (5)	Alto risco (15)	Alto risco (25)
	MÉDIA (3)	Baixo risco (3)	Médio risco (9)	Alto risco (15)
	BAIXA (1)	Baixo risco (1)	Baixo risco (3)	Médio risco (5)

Probabilidade: Baixa (1); Média (3); Alta (5).  
 Impacto: Baixo (1); Médio (3); Alto (5).  
 Nível de risco (Impacto x Probabilidade):  
 de 1 e 3 – baixo risco, de 5 e 9 – médio risco, de 15 e 25 – alto risco.

## Planejamento do gerenciamento dos riscos

O bom planejamento aumenta a probabilidade de sucesso para os demais processos de gerenciamento, pois podemos nos adaptar à realidade específica do projeto; viabilizar tempo e recursos para as atividades de gerenciamento dos riscos; estabelecer critérios para a avaliação dos riscos e determinar métricas específicas de sucesso.

### Planejamento de Respostas

As respostas planejadas devem ser adequadas à relevância do risco; ter eficácia de custos; serem realistas dentro do contexto do projeto; acordadas por todas as partes envolvidas; ter um responsável designado; e, principalmente, serem oportunas. Devemos ter o discernimento de selecionar a melhor resposta ao risco entre as diversas opções possíveis.

### O que geralmente não é visto ao se planejar as respostas?

#### “A Lógica do Cisne Negro”, de Nassim Nicholas Taleb

Antes da descoberta da Austrália, a verdade era de que no resto do mundo eram conhecidos apenas cisnes de cor branca. Desta forma, cisnes negros eram impensáveis, simplesmente por que nunca haviam sido vistos até então, ou seja, o mundo acreditava que a não possibilidade de provar algo implicava simultaneamente a sua inexistência.

O autor usa essa história como uma analogia para identificar outros cisnes negros no mundo. Há diversos eventos no mundo que podem ser descritos como cisnes negros: o Google, os atentados das torres gêmeas em 2001, o *crash* de 1929 e a crise do *subprime* em 2008, são exemplos de cisnes negros, isto é, eventos tidos, *a priori*, como altamente improváveis, mas depois que aconteceram, mudaram totalmente a compreensão das pessoas sobre o mundo.

Basicamente, com a historinha do cisne negro, o objetivo do livro é chamar a atenção para fato de que os eventos tidos como altamente improváveis são na verdade muito mais prováveis e que, quando acontecem, causam forte impacto. Usando isso como um axioma, Taleb parte para o ataque contra a sabedoria convencional que não se previne contra a possibilidade de algo que parece ser muito improvável.

Não nos preocupamos com Cisnes Negros! Mas como prever? Como explicado no quadro, não os prevemos, apenas identificamos os pontos frágeis do sistema e criamos limites para possíveis perdas, desta forma, identificamos pontos de força e nos preparamos para usá-los, aproveitando as oportunidades!

## Monitoramento

O monitoramento é conduzido mediante atividades contínuas, avaliações independentes ou uma combinação de ambas e servem para a reavaliação de riscos, auditorias de riscos, análises da variação e tendências e reuniões de andamento. Convém que os resultados do monitoramento sejam registrados e reportados externa e internamente, conforme apropriado, bem como sejam utilizados como entrada para a análise crítica da estrutura de gestão de riscos.

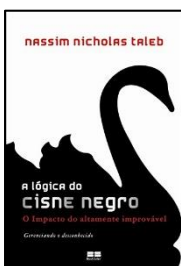
## Comunicação

A comunicação deve ser vista como um processo multidirecional, de tal forma que possam ser tomadas decisões a partir de informações adequadas sobre o nível de riscos e sobre a necessidade de tratamento. As informações que alimentam o processo de comunicação podem se referir à existência, natureza, forma, probabilidade, nível de risco, avaliação, aceitabilidade, tratamento, custo ou outros aspectos da gestão de riscos. Isto é necessário para que a alta administração tome conhecimento da alta probabilidade de sua ocorrência e auxilie o gestor de projetos a tomar a decisão pertinente temporalmente, reduzindo assim as chances de que a alta administração só tome ciência de uma ameaça depois que ela já se transformou em crise.

*E você gestor? Os riscos identificados no seu plano aconteceram? Algum risco não identificado ocorreu? As respostas aos riscos que você planejou estão sendo efetivas? Conseguiu minimizar ameaças ou potencializar oportunidades? Conte-nos suas experiências! Escreva para [projetos@stj.jus.br](mailto:projetos@stj.jus.br).*

*Caso queira atualizar o seu plano de riscos, contate o Escritório Corporativo de Riscos pelo e-mail: [gestao.riscos@stj.jus.br](mailto:gestao.riscos@stj.jus.br).*

## Dicas de leitura



### A Lógica do Cisne Negro

TALEB, NASSIM NICHOLAS



### ANTIFRAGIL - COISAS QUE SE BENEFICIAM COM O CAOS

TALEB, NASSIM NICHOLAS



Se você tem uma sugestão de tema para o Tome Nota, escreva para [projetos@stj.jus.br](mailto:projetos@stj.jus.br)

### Editorial - Tome Nota n. 17

**Texto:** Valéria Ferraz Guimarães

**Revisão:** Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria, Daniel de Godoy Lopes, Leonardo Barros Veríssimo, Rogério Cysne Araújo, Wilmar Barros de Castro.

Confira outras edições:

<http://intranet> > Mais links > Gestão Estratégica > Planejamento Estratégico > Tome Nota