



**SECRETARIA-GERAL DE GOVERNANÇA,  
INOVAÇÃO E COMPLIANCE  
DEPARTAMENTO DE COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS**

# **GESTÃO DE RISCO EM PROJETOS**

Projeto é um esforço temporário para levar uma ideia à realidade e seu resultado pode gerar um produto, um serviço ou ainda um processo.

Todos os projetos, seja qual for seu tamanho, complexidade e ramo de atividade terão riscos associados a eles.

Os riscos são condições incertas que, caso ocorram, provocam um efeito negativo (ou positivo) nos objetivos ou desempenho do projeto. Representam, assim, a possibilidade de um projeto não ser realizado de acordo com os objetivos, especificações técnicas, tempo e custo.

A importância de gerir riscos dos projetos é a mesma de gerir riscos em um processo: possibilitar tomada de decisão informada e adequada, evitar surpresas, possibilitar medidas de controle mais ágeis e eficientes, garantir a entrega bem-sucedida do projeto.

A identificação dos riscos deve ser realizada no momento da concepção do projeto, no planejamento, mas pode e deve ser reavaliada a cada etapa de acordo com as especificidades do projeto, principalmente aqueles que lidam com muitas variáveis.



## Para iniciar o processo de gestão de risco, é recomendado:

- ✓ promover uma reunião com a equipe, para que todos opinem sobre os possíveis riscos envolvidos no projeto;
- ✓ avaliar cuidadosamente a documentação relativa ao projeto;
- ✓ consultar especialistas da área;
- ✓ consultar outras unidades que possam vir a interagir em alguma fase do projeto, principalmente na execução;
- ✓ realizar pesquisas no mercado (boas práticas adotadas por outras instituições ou projetos já implementados);
- ✓ analisar informações e históricos de projetos anteriores.

Identificado o risco, passa-se para análise da probabilidade de sua ocorrência e o nível de impacto que causará no alcance dos objetivos. Assim, dependendo da severidade desse impacto, o gestor avaliará a necessidade de se estabelecer preventivamente ações e responsáveis pela mitigação dos riscos.

Essas informações devem ser documentadas no formulário de mapeamento de riscos em anexo.

Maiores detalhes do processo de gerenciamento de riscos podem ser consultados no PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DO PJERJ, que traz informações mais específicas da metodologia e conceitos utilizados em nossa instituição. O processo é similar ao utilizado para gestão de riscos de processos, já implementado na área administrativa do TJERJ.

As questões que impactam o bom andamento de um projeto são, na maioria das vezes, as mesmas. A seguir, disponibilizamos uma lista exemplificativa desses eventos para reflexão e auxílio à identificação dos riscos específicos de seu projeto.



## RISCOS NA CONCEPÇÃO

A concepção é a primeira fase, o início do projeto, onde se cria uma ideia, uma minuta para aquilo que se deseja. É nessa fase que se define o escopo (o que), os objetivos (para que) e metas, analisando os recursos necessários e disponíveis e a base da viabilidade do projeto para elaboração de uma proposta para desenvolvê-lo. São riscos comuns:

- erro no dimensionamento do projeto;
- falta de definição clara dos objetivos ;
- mal definição do escopo;
- não identificação de restrições e premissas;
- falta de apoio das partes envolvidas;
- requisitos mal analisados;
- não alinhamento das expectativas dos envolvidos;
- desconhecimento do “negócio”.



## RISCOS NO PLANEJAMENTO

Inicia-se o planejamento em si para implantação do projeto. Nessa fase é realizada a base do projeto, identificadas as etapas que devem ser seguidas, os responsáveis, o cronograma, custos, entre outros fatores. São riscos comuns:

- falta organização das fases do projeto;
- falta de detalhamento;
- cronograma mal definido;
- desvio de escopo;
- mal dimensionamento da força de trabalho;
- mal dimensionamento dos custos do projeto;
- não divulgação das informações do projeto entre a equipe;
- falta de comunicação com as partes interessadas;



## RISCOS NA EXECUÇÃO

É onde se põe em prática o que se foi planejado. A execução do projeto é uma das fases mais críticas, pois é onde tudo que foi planejado vira realidade. Para uma boa execução também é necessário que as fases anteriores do projeto tenham sido bem elaboradas, causando menos problemas e necessidade de refazer algo. São riscos comuns:

- extrapolar orçamento;
- perda de elementos na equipe do projeto;
- falta de qualificação da equipe;
- não cumprimento do cronograma;
- mudanças no escopo;
- falta de qualidade nas entregas;
- indisponibilidade tecnológica;
- mudança de gestão;
- inviabilidade técnica;
- “Eventos Externos”, como greves, indisponibilidade de infraestrutura, alterações climáticas etc...



## Fique Atento

Devemos sempre recorrer à (às) finalidade(s) do projeto para verificar seu alinhamento às ações de execução, garantindo que todas as etapas e atividades colaborem para o alcance das metas estabelecidas. Afinal, um dos riscos mais altos (ou o mais alto) de um projeto é o seu produto final não atender ao propósito da sua existência.

Os projetos são muito vulneráveis ao contexto próprio em que estão inseridos. Dessa forma, é importante realizar análise prévia dos ambientes interno (suas forças e fraquezas) e externo (ameaças e oportunidades) que podem influenciar no alcance do objetivo pretendido. O FRM-PJERJ-015-04, na aba contexto, traz instrumento específico para auxiliar essa avaliação.

A existência de riscos altos e altíssimos não induzem, necessariamente, à exclusão de um projeto. Nesse caso, as ações de controle devem ser planejadas cuidadosamente para que sejam capazes de reduzi-los a níveis aceitáveis. Contudo, na presença desses eventos, o gestor deve ponderar se os benefícios do projeto serão suplantados pelos riscos. Se a resposta a essa ponderação for sim, talvez não seja o momento adequado de desenvolver o projeto, outros cenários devem ser considerados.