

A Implantação da Gestão de Riscos em Projetos de Infraestrutura: Estudo de Caso da Implantação da Gestão de Riscos no Metrô de São Paulo

Alexandre Nonato Silva

DE/GEO/CPC

23ª Semana de Tecnologia Metroferroviária



SUMÁRIO

- INTRODUÇÃO
- CONTEXTO
- DESENVOLVIMENTO
- RESULTADOS
- CONCLUSÃO



INTRODUÇÃO

- A Gestão de Projetos (GP) é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz;
- A Gestão de Projetos no setor Público teve sua entrada de forma mais clara com a criação do Plano Plurianual, anos antes da Nova Gestão Pública (1995), instaurado na Constituição Federal de 1988;
- O Risco é uma das dimensões da GP. De acordo com Salles et al (2010) "os benefícios da gestão de riscos são: minimizar o gerenciamento por crises, minimizar a ocorrência de surpresas e problemas, alavancar vantagens competitivas efetivas, reduzir as perdas nos projetos potencializando os resultados e aumentar substancialmente a chance de sucesso no projeto";
- A implantação da metodologia da gestão de Riscos no Metrô de São Paulo, como foi realizada e o processo em si, é o tema deste trabalho;



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

10 ÁREAS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

PMBOK®
Project Management Body of Knowledge

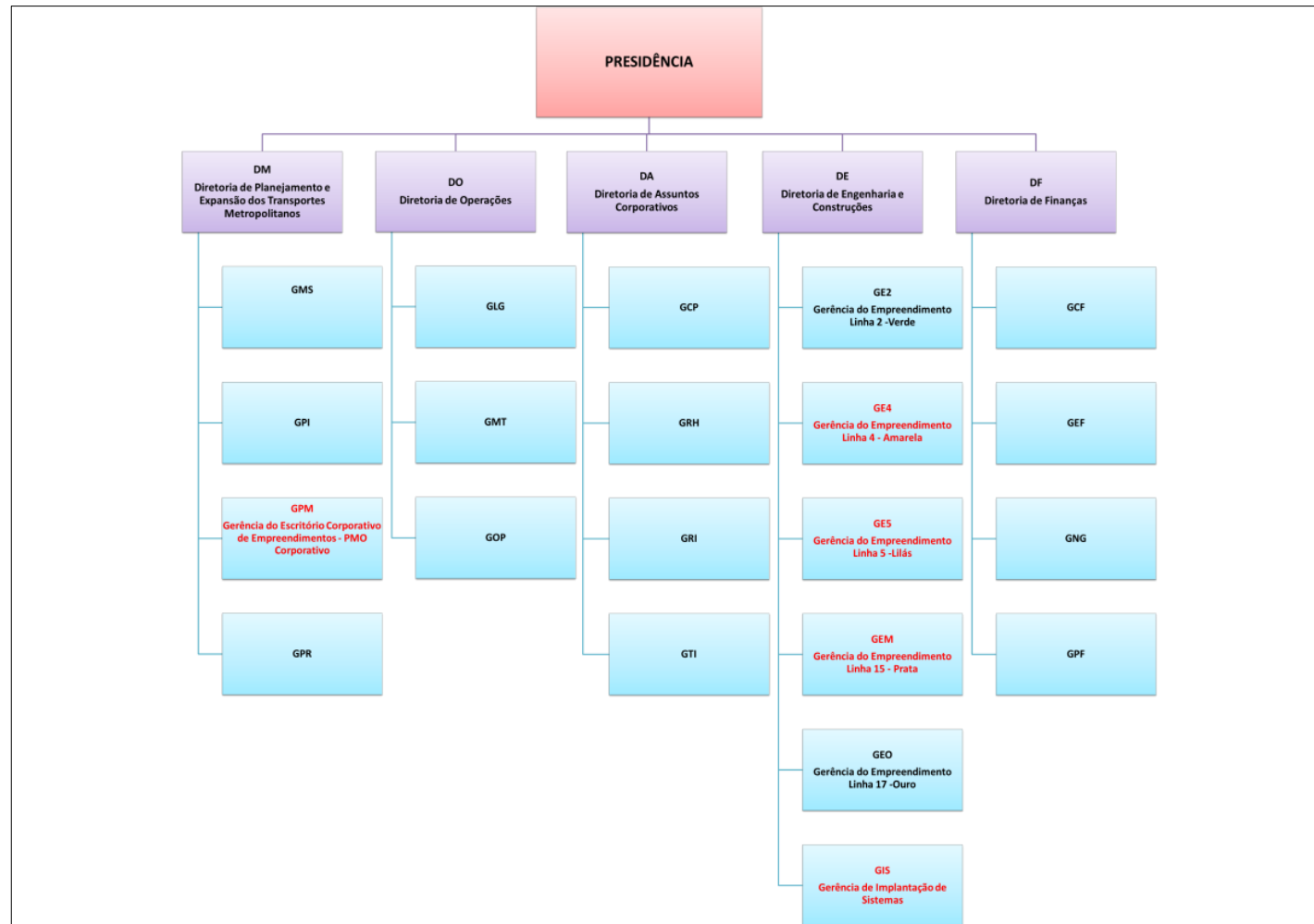


CONTEXTO

- O processo da gestão de Riscos no Metrô de São Paulo teve seu início no ano de 2015 e foi a partir da metodologia criada pela Gerência do Escritório Corporativo de Empreendimentos - PMO Corporativo - GPM, em que se encontram determinadas as diretrizes para o processo da gestão de projetos nas Gerências responsáveis pela expansão das linhas metroviárias.
- As Gerências de Implantação de Sistemas-GIS, do Empreendimento Linha 4 Amarela-GE4, do Empreendimento Linha 5 Lilás-GE5 e do Empreendimento Linha 15 Prata-GEM pertencentes à Diretoria de Engenharia e Construções – DE, são algumas das gerências da expansão metroferroviária que realizaram a implantação da gestão de riscos em sua rotina.



ORGANOGRAMA METRÔ



DESENVOLVIMENTO



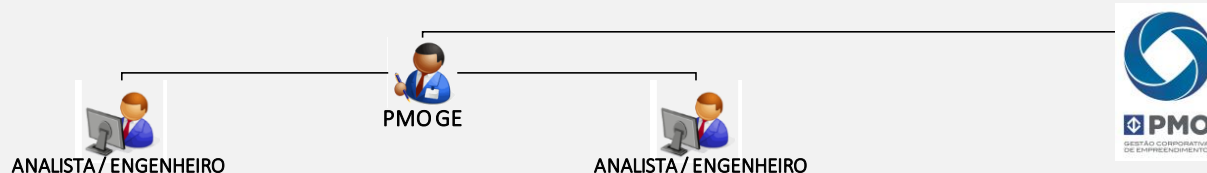
DESENVOLVIMENTO

- O processo da gestão de riscos foi realizado pelos funcionários do PMO, com o suporte da consultoria Accenture;
- Além de membros das GE's que iriam auxiliar na implantação da metodologia;
- Após a consolidação da métrica da metodologia da Implantação da Gestão de Riscos, baseada no PMI (2013), o Metrô alinhou junto a Accenture a necessidade da criação de uma planilha em Excel como a ferramenta para o mapeamento, identificação, registro dos riscos e seus respectivos planos de ação e a atribuição dos responsáveis para cada um destes riscos.

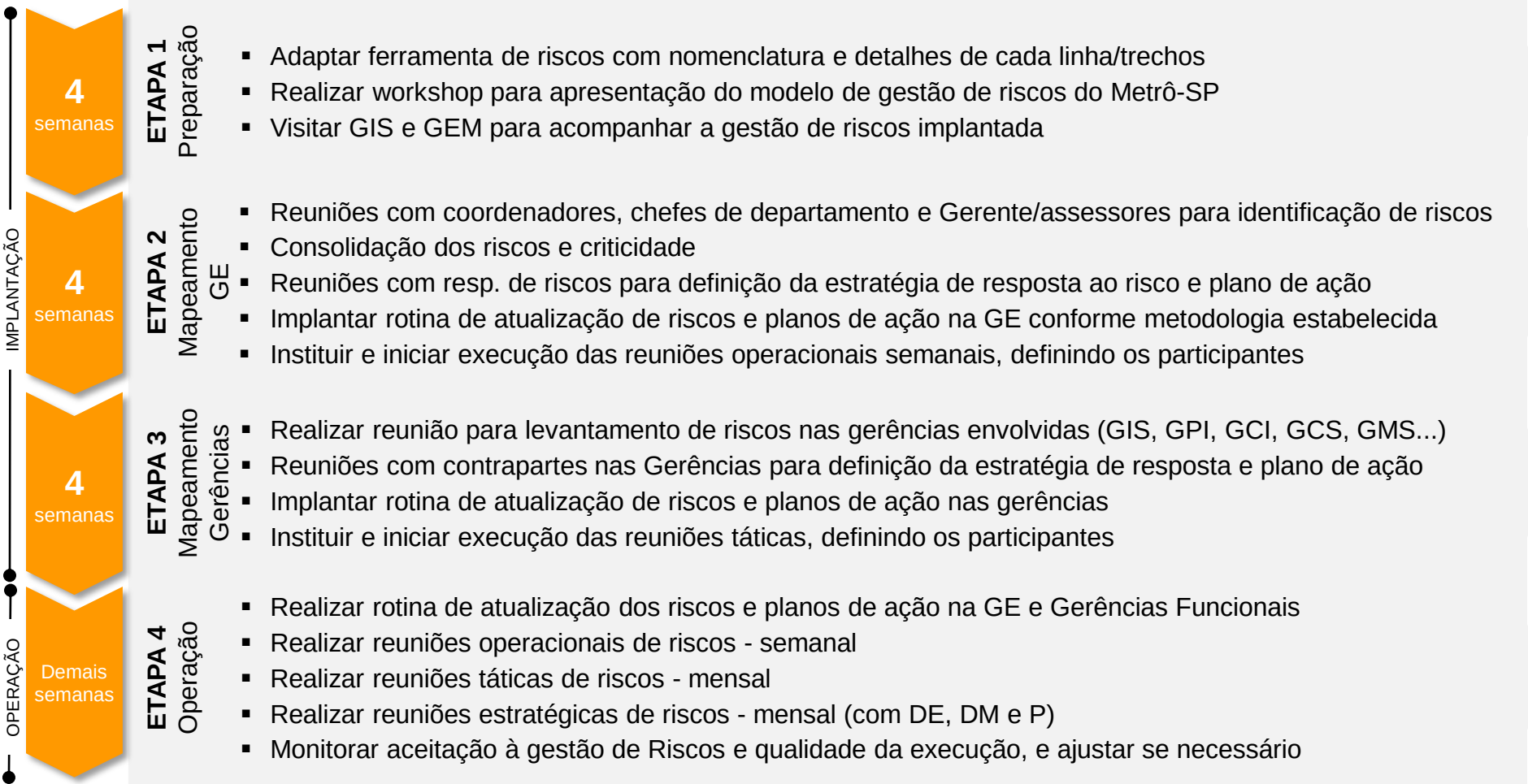


IMPLANTAÇÃO GESTÃO DE RISCOS

Equipe do Projeto
(Tempo integral)



LINHA X



DESENVOLVIMENTO

Participantes Reunião Estratégica:

- Diretoria (P, DE e DM)
- PMO – GPM
- Gerentes dos Empreendimentos

Participantes Reunião Tática:

- Gerente do Empreendimento
- PMO – GPM
- Comitê de Riscos
- Áreas de apoio (sob demanda)

Participantes Reunião Operacional:

- Gerência Funcional ou Gerência do empreendimento
- Áreas de apoio
- Fornecedores estratégicos (sob demanda)



* Após a implantação da governança, deve-se revisar a periodicidade das reuniões para, caso seja necessário, adequá-la à necessidade do Metrô.

DESENVOLVIMENTO



(usar mais de um ícone necessário)

Microsoft Excel
Pro-Enabled Works



RESULTADOS

- No total, foram realizadas nesta pesquisa oito entrevistas¹ com funcionários de diferentes gerências e níveis hierárquicos da empresa: analistas do PMO Corporativo, um analista da Consultoria que modelou a ferramenta, e principalmente membros da equipe de projetos das GE's com responsabilidades e atuação direta nos projetos e no processo da gestão de riscos.

Perfil dos Participantes						
Unidade			Sexo		Experiência em Projetos	
Gerência Funcional	PMO	Consultoria	Masculino	Feminino	Até 5 Anos	Maior que 5 anos
5	2	1	87,5%	12,5%	37,5%	62,5%



RESULTADOS

QUESTIONÁRIO – ROTEIRO DE ENTREVISTA

MÓDULO I – INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA E FUNÇÃO

1. Qual a sua função na implantação da gestão de riscos?
2. Há quanto tempo você trabalha com gestão de projetos?
3. Qual a sua função no processo de implantação da gestão de riscos?

MÓDULO II – INFORMAÇÕES SOBRE O PROCESSO

4. Em sua opinião, o que levou a gerência atual a adotar gestão de riscos em sua opinião?
5. Como foi o processo de implementação da gestão de riscos nos projetos na sua gerência (Ex: demorado, sem estruturação do processo ou rápido, efetivo, etc)?
6. Você encontra barreiras ou resistência do time de projeto para a identificação ou gerenciamento dos riscos?
7. Com a implementação da gestão de riscos, você já notou alguma mudança efetiva em que pode ser destacada?
8. Houve treinamento, acompanhamento e capacitação por parte do PMO Corporativo para adequação deste processo?

MÓDULO III – INFORMAÇÕES SOBRE DESEMPENHO

9. São utilizados dados históricos para a identificação de riscos em novos projetos? Qual sua percepção ao trazê-los à tona para identificar os riscos?
10. Pode-se obter uma melhora nos prazos e nos custos ao aplicar ferramentas ou adotar alguma prática de gestão de riscos?

11. Quais os impactos no resultado do projeto caso não houvesse sido implantada a gestão de riscos?
12. Em sua opinião, quais as melhorias a serem realizadas nas ferramentas e no processo em si da gestão de riscos?
13. Em sua opinião, como seria possível tornar o processo de gestão de riscos mais eficiente a fim de justificar a implantação da metodologia?
14. Em sua opinião, o nível de maturidade em gerenciamento de riscos pode refletir no sucesso do projeto?



RESULTADOS

1. O motivo da implantação da gestão de riscos no Metrô

50% disseram que evitar e/ou mitigar eventuais problemas por parte do gestor de riscos ou do próprio gerente do projeto

25% disseram que foi a melhora do desempenho das dimensões de custo, prazo

outros 25% disseram que o processo da gestão de riscos poderia melhorar a comunicação entre os participantes, além de poder agrupar informações referentes aos projetos.

2. Barreiras quanto a implementação de uma nova metodologia

Mais do que 60% dos entrevistados apontou que a maior dificuldade encontrada no processo foi na etapa da identificação do risco por parte das áreas funcionais, no momento de expor o que poderia vir a ser um eventual problema.



RESULTADOS

3.O papel do PMO na implantação da Gestão de Riscos

Todos os participantes ressaltaram que tiveram acompanhamento, treinamento e suporte por parte do PMO da empresa no processo de implantação da metodologia.

4.A percepção de sucesso para os integrantes do projeto

75% disseram que as informações apresentadas quanto aos riscos, poderiam servir como lições aprendidas para os outros empreendimentos da empresa.

5. A Comunicação entre membros do projeto

100% dos entrevistados tem a percepção de que sim, a gestão de riscos pode promover um melhor desempenho nestes pontos, apesar de ser um processo recente e sem uma comprovação empírica de sua eficácia.



RESULTADOS

6.As melhorias no processo de gestão de riscos

Apesar da percepção positiva de sucesso da gestão de risco, o questionário também buscou-se entender quais melhorias ainda poderiam ter sido realizadas e podem ser realizadas a fim de justificar a implantação da metodologia. (linha se necessário)

Quantidade de vezes sugerida	Melhoria Sugerida
4	Ferramenta mais amigável
2	Integração com outros Processos (Lições Aprendidas e Controle Integrado de Mudanças)
2	Capacitação da Equipe
1	Maior integração da equipe
1	Divulgar as oportunidades ocorridas
1	Análise Quantitativa do Processo
1	Indicadores de Desempenho



RESULTADOS

7. A divulgação das oportunidades ocorridas

Deve levar em consideração que é necessário que o processo de análise das oportunidades, seja um processo sistemático tanto quanto o de análise de riscos, havendo inclusive necessidade de planos de ação voltados a explorar melhor os aspectos positivos e favoráveis ao resultado final do projeto.

8. Processo da gestão de riscos com a maturidade em projetos da empresa, se esta pode promover um melhor desempenho.

100% dos entrevistados acreditam que sim, que um processo de gestão de riscos mais consolidado pode promover um melhor desempenho e maior sucesso no projeto.



CONCLUSÃO

- Os resultados do questionário da entrevista permitiram constatar que a principal motivação da implantação da gestão de riscos foi à proposta de mitigar “surpresas ruins” e redução de aditivos contratuais onerosos à empresa.
- Apesar de não ter sido possível neste estágio do processo de implantação medir o desempenho da metodologia, foi identificado que existe uma percepção positiva da taxa de sucesso ao se empregar a gestão de riscos por parte dos entrevistados.
- É importante ressaltar que o trabalho apresenta limitações, uma vez que as entrevistas foram realizadas com profissionais de praticamente uma única empresa, e isso pode ocasionar que os resultados contidos não reflitam a realidade a algum outro segmento de mercado. Outro fator limitante foi à quantidade de entrevistas, que poderiam ter sido em maior número a fim de avaliar outros pontos de vista.



CONCLUSÃO

Em síntese, a principal contribuição deste trabalho é evidenciar ao Metrô de São Paulo, e outras organizações, a respeito dos benefícios da aplicação de modelos e métodos para gestão de riscos em seus projetos, bem como na capacitação de equipes para o uso das ferramentas de gestão de riscos, já que até o momento obteve-se que percepção de aproveitar a gestão de riscos como uma etapa do processo de Lições Aprendidas e a melhora na Comunicação entre os membros da equipe, como alguns dos benefícios listados nos resultados dos questionários, os quais podem ser comprovados, conforme verificado na análise das entrevistas.



BIBLIOGRAFIA

METRÔ – Companhia do Metropolitano de São Paulo. Apresentação: Preparatório para 1ª Reunião Operacional-Linha 5-Lilás.[s.l.]: Gerência do Escritório Corporativo de Empreendimentos – PMO Corporativo, 2015.

_____- Apresentação: Metodologia de Gestão de Empreendimentos do Metrô.[s.l.]: Gerência do Escritório Corporativo de Empreendimentos – PMO Corporativo, 2015

PMBOK. Um Guia do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos, 5. ed. Pensilvânia: PMI, 2013.

RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO M. M. Understanding the Impact of Project Risk Management on Project Performance: an Empirical Study. Journal of Technology Management & Innovation, v.8, p. 64-78, 2013.

SALLES, C. A. SOLER, A. M.; DO VALLE, J. A. S.; RABECHINI JUNIOR, R.; Gerenciamento de riscos em projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

YIN, R.K.: Case Study Research: Design and Methods. Newbury Park, Rev. ed. Sage Publications,1991.



OBRIGADO !

23ª Semana de Tecnologia Metroferroviária

