

4º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

CATEGORIA 3

**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

INTRODUÇÃO

O transporte público é um dos principais serviços para o desenvolvimento das cidades, no entanto a realidade brasileira vivencia uma má gestão pública deste serviço, comprovada por parâmetros como tempo de construção, custo final da obra e a qualidade do serviço. Apesar das obras de infraestrutura serem alçadas como soluções por parte da classe política, estas acabam não sendo entregues conforme esperado, muitas vezes pela simples falta de uma adequada gestão de riscos daqueles projetos.

A fim de se buscar uma melhoria na qualidade da gestão pública dos serviços prestados a população, ocorreu em 1995 a chamada Nova Gestão Pública. Esta reforma administrativa que atualizou o modelo burocrático e gerencial do país era baseada no princípio de ser legal, de caráter impessoal e moral. Para Bresser-Pereira (2000) esta reformulação foi a grande mudança na Gestão Pública brasileira.

Curiosamente, 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, instaurado na Constituição Federal de 1988, e vinculado ao recém-criado Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Este Plano tinha como objetivo elencar as ações necessárias e os recursos suficientes a fim de alcançar as metas desejadas (BRASIL, 1998).

Neste contexto, a implantação da gestão de projetos em instituições públicas remete também a realização da análise de risco de seus planos e projetos, uma vez que é de fundamental relevância a sociedade, a excelência da execução dos serviços públicos. De acordo com Salles et al (2010) “os benefícios do gerenciamento de risco 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.”

E uma das empresas públicas que está reformulando sua gestão e adotando a gestão de riscos em seus empreendimentos é a Companhia do Metropolitano de São Paulo (Metrô de São Paulo).

O Metrô de São Paulo é uma empresa de capital misto, que possui como principal acionista o Governo do Estado de São Paulo. Situado em uma cidade que possui uma demanda crescente de passageiros, torna-se imperativo por parte do Metrô a melhoria dos seus serviços, bem como a entrega no prazo de novas obras de mobilidade para a população. A implantação da gestão de riscos em obras de expansão da malha metroviária de São Paulo é o tema deste trabalho e também analisar a percepção de sucesso por parte dos integrantes de como ocorreu esse processo na organização.

DIAGNÓSTICO

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.

É importante ressaltar que este processo antecedeu a obrigatoriedade estipulada pela Lei nº 13.303/2016, a qual exige o processo da gestão de risco corporativo nas empresas públicas.

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 linhas responsáveis pela construção, implantação das linhas e entrega para a Manutenção e Operação do Metrô.

Foram realizadas entrevistas com os funcionários destas gerências, do PMO e da consultoria Accenture, responsável pela criação da ferramenta de controle de riscos.

O presente estudo de caso foi realizado no processo de implantação da gestão de riscos nestas gerências (GE's) citadas acima e ilustradas na Figura 1.

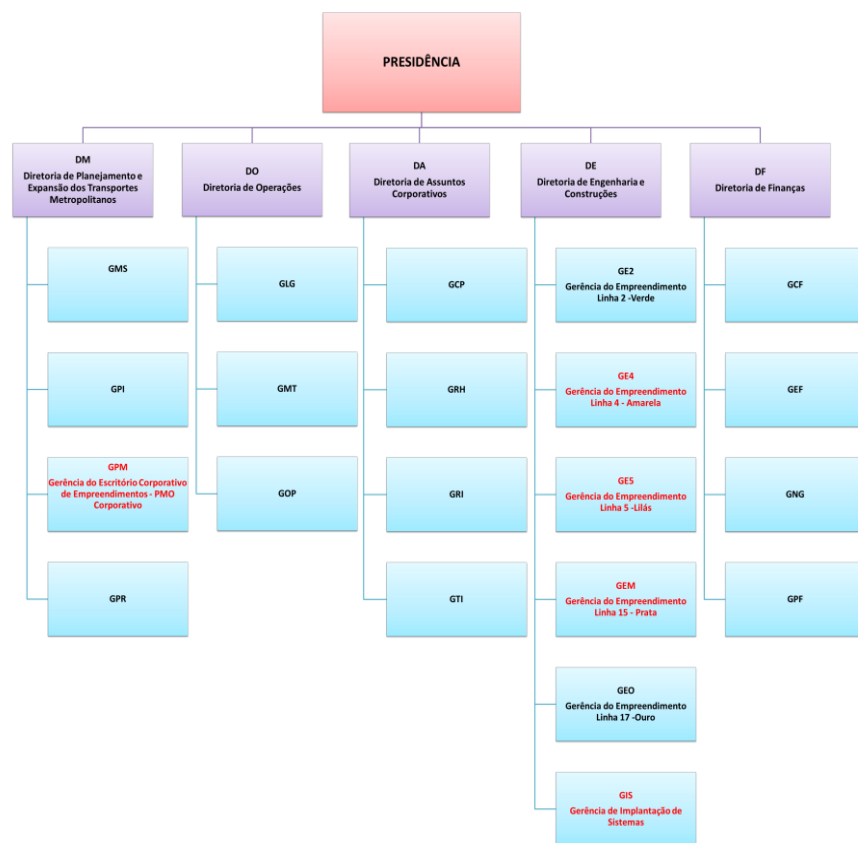


Figura 1 – Organograma do Metrô de São Paulo com destaque nas gerências envolvidas no processo de Gestão de Riscos

(Fonte: o Autor)

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.

O processo criado pelo PMO Corporativo é detalhado na Figura 2.

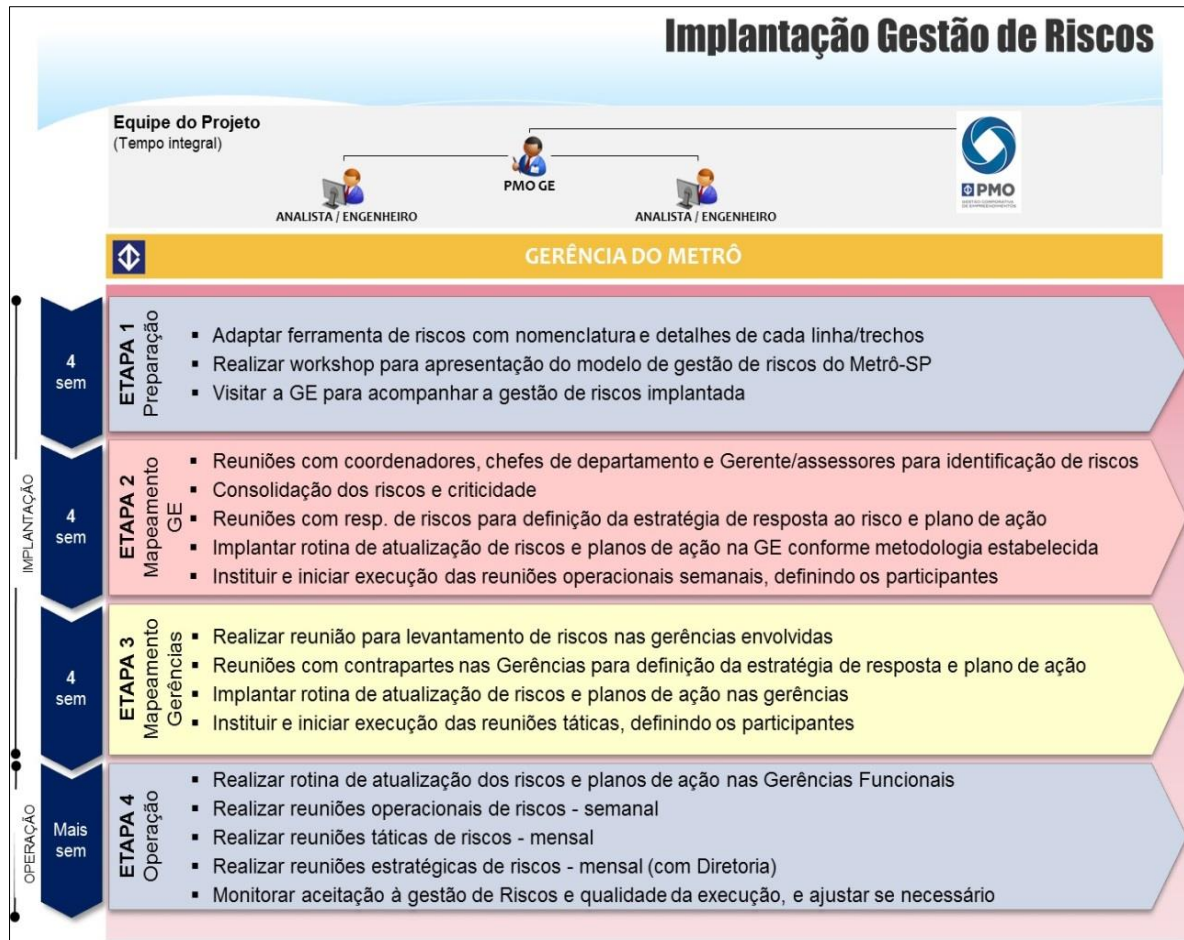


Figura 2: Processos da Implantação da Gestão de Riscos

Fonte: Adaptado de 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

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta parte, apresentam-se comentários e análises dos dados obtidos dos entrevistados relacionados à proposta apresentada, visando uma avaliação do processo em si. Na figura 3 o perfil dos participantes do estudo de caso.

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%

Figura 3: Perfil dos participantes da pesquisa

Fonte: o Autor

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.

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

Segundo Salles et al (2010) salientam que o uso exagerado desta preocupação em apenas evitar que os riscos ocorram pode fazer com que o projeto assuma uma postura severamente conservadora, uma vez que serão evitadas novas tecnologias ou novos fornecedores e soluções, que podem trazer benefícios e oportunidades ao projeto.

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

De certa forma alinhado aos autores Raz, Shenhar e Dvir (2002), que afirmam que as maiores razões para a aplicação da gestão de riscos são um melhor controle de custos e prazos

E 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.

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.

Este fato confirma o que apontaram Moutinho e Kniess (2012) que publicaram sobre os benefícios de um PMO, no caso, em instituições de pesquisa, que mostra esta área da empresa como um elemento de formalização e organização dos processos de 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.

Para Keeling (2002) e Salles et al. (2010) a percepção de que as Lições Aprendidas estejam aplicadas a algum método de gestão, otimizaria a gestão de riscos de forma significativa. Outro ponto relevante apresentado pelos participantes foi que houve melhora na comunicação entre os membros da equipe.

- 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.

Embora tenha tido este posicionamento favorável dos funcionários da empresa quanto a importância da execução da gestão de riscos, deve-se alertar para o que afirma Salles et al (2010) “o gerenciamento de riscos, desde seu planejamento até o desenvolvimento das respostas a eles, deve ser feito na concepção do projeto”.

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. Na Figura 4, apresenta-se as melhorias sugeridas e a sua frequência entre os entrevistados:

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

Figura 4: Sugestões de Melhoria das Entrevistas

Fonte: o Autor

Todos os 4 entrevistados que solicitaram uma ferramenta mais amigável são membros da equipe do projeto e são as pessoas responsáveis pela utilização constante da ferramenta, e talvez, os mais impactados por suas eventuais falhas, uma vez que na criação da ferramenta não houve participação dos membros da equipe de projetos. Este dado corrobora com a ideia de Vencato (2014) que a falta de ferramentas de simples utilização pode se tornar um obstáculo para o planejamento do projeto e seu desenvolvimento.

METRÔ

Monitoramento e Controle de Riscos

Indicadores de Riscos

Riscos Mapeados

Planos de Ação

Matriz Priorização

Parâmetros e Métricas

Imprimir

Salvar

Salvar Como

Manutenção Indicadores

Ajuda

LINHA 5 - LILÁS

ORDENAR CRITICIDADE

ORDENAR ID

COLUNAS AUXILIARES

NATUREZA DO RISCO (EAR)					NATUREZA DA CAUSA RAIZ								
ID	1o NÍVEL	2o NÍVEL	TRECHO	CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO DO RISCO	NÍVEL 1	NÍVEL 2	RESPONSÁVEL PELO RISCO	DATA REGISTRO	DATA FECHAMENTO	STATUS DO RISCO	MOTIVO DO FECHAMENTO	ESTÁGIO EMPREENDIMENT
1	INTERNA	Planejamento	ADOLFO PINHEIRO - BROOKLIN	GERENCIÁVEL	Caso não sejam cumpridas as datas de liberação civil das estações, poderá haver atraso na implantação dos sistemas. As datas são as seguintes: BRX - 01/04/16 ABV - 12 liberações, sendo a primeira em 25/05/16 e a última em 21/11/16 BGA - 15 liberações, sendo a primeira em 25/05/16 e a última em 27/09/17	IMPLANTAÇÃO	OBRA CIVIL E VIA PERMANENTE	ISL/CIE	23/11/2015		ABERTO		PROJETOS: SISTEMAS
2	INTERNA	Planejamento	ADOLFO PINHEIRO - BROOKLIN	GERENCIÁVEL	Caso não sejam cumpridas as datas de finalização de montagem do bandeamento de estação, poderá haver atraso no lançamento de cabos e consequentemente na conclusão da montagem dos sistemas. As datas são as seguintes: BRX - 29/06/16 ABV - 22/08/16 BGA - 22/08/16	IMPLANTAÇÃO	SISTEMAS	ISL/CIE	23/11/2015		ABERTO		PROJETOS: SISTEMAS
3	INTERNA	Planejamento	PÁTIO GUIDO CALOI	GERENCIÁVEL	Caso não sejam cumpridas as datas de liberação civil do pátio, poderá haver atraso na implantação dos sistemas. As datas são as seguintes: Salas Técnicas (Blocos D, D1 e D2) - 01/08/16 Bloco A (Oficina de Trein) - 15/11/16 Demais Blocos e áreas - 01/11/16 a 31/01/17	IMPLANTAÇÃO	OBRA CIVIL E VIA PERMANENTE	ISL/CIE	23/11/2015		ABERTO		PROJETOS: SISTEMAS

Figura 5: Visão geral da Planilha de Gestão de Riscos

Fonte: 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

A segunda melhoria mais apresentada refere-se à integração com os outros processos de gestão. E foram sugeridas por parte dos dois integrantes do PMO Corporativo da empresa. Este dado ocorre por se tratar de processos, os quais a área deles é responsável por criar e implantar nas demais GE's.

Este fato é confirmado pela pesquisa de Rodrigues, Rabechini Jr. e Csillag (2006) que os escritórios de projetos apresentaram os maiores níveis de domínio, tanto de capacitação e competências organizacionais quanto de equipes e indivíduos. No entanto, este ponto quanto à integração com outros processos de gestão não ter aparecido nos demais entrevistados pode deixar a entender que talvez estes processos ainda não estejam tão bem divulgados nas demais áreas do Metrô.

A maior capacitação da equipe foi outra melhoria sugerida por 2 entrevistados. Esta se deu por parte do consultor da Accenture e por um dos membros da equipe de projetos.

Curiosamente, este era um dos que apresentava até 5 anos de experiência profissional em Gestão de Projetos, isto significa que é um dos entrevistados com menor experiência em projetos e talvez necessite uma melhor capacitação em gestão de projetos.

Um ponto de melhoria apresentado foi quanto à divulgação das oportunidades ocorridas.

Este fato reverbera ao apontado pelo PMI (2013) em que se 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.

E finalmente, ainda sobre o sucesso do projeto a partir da gestão de riscos, apontam Rabechini Jr., Carvalho e Laurindo (2002), que defendem que nos fatores críticos de sucesso do projeto pode-se estabelecer a vontade política dos envolvidos, no caso do Metrô em instituir a metodologia em seus projetos de infraestrutura e as habilidades gerenciais, nas dimensões estratégica e tática, na concepção de um modelo de maturidade para a implantação da gestão de riscos.

Uma vez que modelo de governança da gestão de riscos adotado passa por reuniões de caráter tático e estratégico, como apontado no Figura 3 e ilustrado na Figura 6, resume-se que o modelo adotado busca alcançar o sucesso nos projetos, por meio da implantação da metodologia de gestão de riscos.

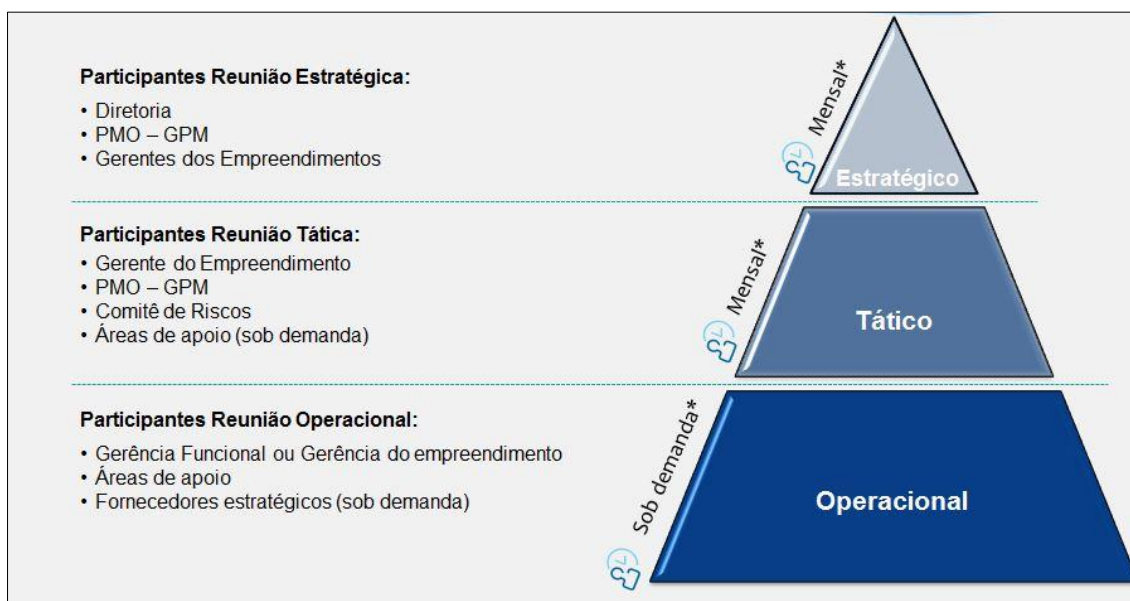


Figura 6: Modelo de governança do processo da gestão de riscos

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

Apesar de entender que o modelo adotado busca alcançar o sucesso em seus projetos, com o questionário buscou-se entender quais melhorias ainda poderiam ter sido realizadas e podem ser realizadas a fim de justificar a implantação da metodologia.

Na última questão do questionário relacionou o processo da gestão de riscos com a maturidade em projetos da empresa, se esta pode promover um melhor desempenho. Novamente, 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.

Nota¹

As entrevistas seguiram um questionário previamente realizado pelo autor.

1 O questionário das entrevistas segue como anexo deste artigo.

CONCLUSÕES

A Implantação da Gestão de Riscos no Metrô de São Paulo começou em 2015 e ainda continua em desenvolvimento e constante monitoramento. 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.

Esses resultados podem refletir a necessidade de um maior amadurecimento na gestão de projetos na empresa e melhor aproveitamento de técnicas para gestão de riscos.

Uma vez que esse posicionamento, conforme Salles et al (2010), de apenas evitar o risco é uma posição bastante conservadora que evita inovação e melhor visualização de oportunidades, não trazendo todos os benéficos que a metodologia pode buscar.

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.

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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAKKER, K. De, BOONSTRA, A., WORTMANN, H. Risk managements' communicative effects influencing IT project success. *International Journal of Project Management*, v. 30, p. 444–457. 2012.

BANAITIENE, N. BANAITIS A. Risk Management in Construction Projects, Risk Management - Current Issues and Challenges, (Ed.), InTech, 2012.

BRASIL. Decreto nº 2.829, de 29 de outubro de 1998. Estabelece normas para a elaboração e execução do Plano Plurianual e dos Orçamentos da União, e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, de 03 de outubro de 1998. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2829.htm>. Acesso em 20 jun. 2016

BRESSER-PEREIRA, L.C. A reforma gerencial do Estado de 1995. Disponível em http://www.bresserpereira.org.br/ver_file_3.asp?id=91, 2000. Acesso em 30 de maio de 2016.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R. Fundamentos em Gestão de Projetos. São Paulo: Atlas, 2011.

FORSBERG, K., MOOZ, H.; COTTERMAN, H.: Visualizing Project Management, John Wiley & Sons, Inc, 1996.

FORSTER, N. S. E ROCKART, J. F. Critical Success Factors: An Annotated Bibliography. Working Paper no. 191. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology, 1989.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil. 1946 - 4. ed. São Paulo : Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

KEELING, R. Gestão de projetos: uma abordagem global. Tradução Cid Knipel Moreira. Editora Saraiva. São Paulo.2002

KERZNER, H. Project Management:A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling, VNR, Cincinnati – USA, 1994

KERZNER, H. Gestão de Projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A.- Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo, E.P.U., 1986

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

MIKKELSEN, H. Risk management in product development projects. International Journal of Project Management, v.8, n.4, p.217–221, 1990.

MOUTINHO, J. D. A., KNISS, C. T. Contribuições de um escritório de gerenciamento de projetos em um laboratório de p&d de uma universidade pública. Revista de Gestão e Projetos, v.3, n.2, p. 282–293, 2012.

PERMINOVA, O., GUSTAFSSON, M., WIKSTROM, K. Defining uncertainty in projects – a new perspective. International Journal of Project Management, v. 26, pp. 73-79. 2008

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

RABECHINI JR., R., CARVALHO, M. M. de. Gestão de Projetos Inovadores em uma Perspectiva Contingencial: Análise Teórico- Conceitual e Proposição de um Modelo. Revista de Administração e Inovação, v.6, n.3, p.63–78, 2009.

RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M.; LAURINDO, F. Fatores Críticos para Implementação de Gerenciamento por Projetos: o caso de uma Organização de Pesquisa. Produção, v. 12, n. 2, p. 28-41, 2002.

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.

RAZ, T., MICHAEL, E. Use and benefits of tools for project risk management. International Journal of Project Management, v.19, n.1, p.9–17, 2001

RAZ, T., SHENHAR, A. J., & DVIR, D. Risk management, project success, and technological uncertainty. *R&D Management*, v.32, n.2, p.101–109, 2002.

RODRIGUES, I.; RABECHINI JR. R.; CSILLAG, M. Os Escritórios de Projetos como Indutores de Maturidade em Gestão de Projetos. *RAUSP*, v. 41, n. 3, p. 273-287, jul/set 2006.

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.

SIEGELAUB, J. M. Da tripla à sêxtupla restrição: um modelo de destaque para controle de projetos no PRINCE2. *Mundo Project Management*, v. 6, n. 33, p. 2010.

TOOR, S.-R.; OGUNLANA, S. O. Beyond the “iron triangle”: Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 3, p. 228–236, 2009.

VENCATO, M. F. Ferramenta para Análise e Avaliação de Riscos no Planejamento de Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento. *Revista de Gestão E Projetos*, v.5,n.2,p.102–111, 2014.

WARD, S., Chapman, C. Transforming project risk management into project uncertainty management. *International Journal of Project Management*, v. 21 n. 2, pp. 97-105.2003

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

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?