

# A ISO 31000:2009 e o Gerenciamento de Riscos Tangíveis em Empresas



Adalberto Lopes

<sup>1</sup> IBPEX – Instituto Brasileiro de Pós Graduação e Extensão S/S Ltda

## RESUMO

*O desenvolvimento de todo projeto está sujeito a riscos que podem ser ou não de controle do gestor de projeto quando do desenvolvimento do mesmo. Caso consiga realizar o estabelecimento correto dos riscos é grande a chance de que o projeto seja concluído dentro do escopo, prazo e orçamento previstos. Tanto o Project Management Institute (PMI) quanto a instituição ISO definiram normas para que o gerenciamento de riscos possa ser realizado pelo gestor de projetos com clareza na definição dos mesmos. Cabe ao gestor de projetos identificar os riscos tangíveis e utilizar as ferramentas mais adequadas que possibilitem mitigar os riscos intangíveis. A norma ISO 31000:2009 auxilia o gestor de projetos com a definição de um número mínimo de critérios a serem estabelecidos que permitem à gestão de projetos ser eficaz. Ela é uma norma aplicada a riscos tangíveis que podem ser de controle do gestor de projetos. Assim, poderá ser estabelecido o sucesso na execução e entrega do produto final do projeto.*

*Palavras chave: PMI. ISO 31000:2009. Riscos tangíveis. Gerenciamento de riscos*

## ABSTRACT

*The development of any project is subject to risks that may or may not be the project manager's control when the development of the same. If you can achieve the correct establishment of risks is great a chance that the project is completed within scope, time and budget. Both the Project Management Institute (PMI) and ISO standards were defined for institution risk management can be performed by the project manager with clarity in the definition of the same. It is the responsibility of the project manager to identify tangible risks and use the most appropriate tools to mitigate intangible risks. ISO 31000:2009 assists the project manager with the definition of a minimum number of criteria to be established which enable the project management to be effective. She is a standard applied to tangible risks that can be control of the project manager. Therefore, can be successful in the implementation and delivery of the final product of the project.*

*Key Words: PMI. ISO 31000: 2009. Tangible risks. Risk management*

## 1. INTRODUÇÃO

As atividades desenvolvidas em gerenciamento de projetos estão sujeitas a diferentes riscos durante a construção do produto a ser gerado na conclusão do projeto. Este artigo tratará apenas dos riscos tangíveis que devem ser identificados pelo gestor de projetos

que deverá tomar providências junto a suas equipes para que haja a eliminação ou mitigação dos riscos que envolvem os projetos. Segundo o guia PMBOK, em sua 5ª edição (p. 309), o risco do projeto é um evento ou condição que pode trazer efeito positivo ou negativo, caso o mesmo ocorra. Ainda segundo o guia PMBOK 5ª edição (p. 309 e 310) demonstra que os riscos podem influenciar atitudes dos principais interessados no projeto de três formas: i) as partes interessadas podem ter apetite por riscos (grau de incerteza que a entidade está disposta a aceitar, visando sua recompensa); ii) tolerância ao risco (grau, quantidade ou volume de risco que a parte interessada esta disposta a aceitar); iii) limite de riscos (parte interessada aceita apenas correr risco abaixo de um limite pré- estabelecido).

Ao conseguir identificar e tratar os riscos de forma adequada, o gestor de projetos e sua equipe tem maior possibilidade de realizar as entregas dentro dos prazos estabelecidos e do orçamento estipulado sem fugir do escopo definido para o desenvolvimento do projeto. Tratar dos riscos tangíveis e mover esforços para mitigar os intangíveis permitirá que as atividades realizadas estejam as mais ajustadas possíveis à qualidade que os principais interessados esperam do produto gerado pelo projeto.

Para padronizar o processo de gerenciamento de riscos a ISO normatizou o gerenciamento de riscos segundo a norma ISO 31000:2009. Nesta norma há o estabelecimento de procedimentos que devem ser realizados para que haja a correta gestão dos riscos. É importante que todas as áreas estejam alinhadas estrategicamente aos processos de forma a se aplicar corretamente os princípios do gerenciamento de riscos e assim haver a minimização de perdas, atrasos, falhas que possam acarretar em um eventual insucesso do projeto, sem a garantia de satisfação das partes interessadas no produto final do projeto.

O objetivo desse artigo é apresentar a normatização da ISO 31000:2009 como orientação complementar ao previsto no guia PMBOK em sua 5ª edição para que seja possível: i) maximizar a otimização dos recursos disponíveis para o projeto; ii) desenvolver o projeto dentro das melhores práticas; iii) mitigar os riscos intangíveis que podem afetar diretamente o desenvolvimento do projeto.

## **2. O CASO TITANIC**

Ao não serem mensurados os riscos em um projeto falhas podem inviabilizar a execução e conclusão do projeto. Um dos famosos casos de falhas na avaliação dos riscos ocorreu com o famoso caso do navio Titanic. O navio foi construído sem a consideração dos riscos aos quais seria submetido, desde a fase de execução do projeto até o caminho que trilharia em seu destino à América.

Em seu artigo Weeks (2010) apresenta diversos riscos que não foram analisados

durante a concepção do projeto: i) avisos de iceberg; ii) velocidade de navegação abaixo da permitida mas rápido demais para a quantidade de gelo na rota de navegação; iii) prioridade para envio de mensagens de passageiros, sem atenção à mensagem sobre gelo na rota do navio; iv) falta de equipamento adequado para os vigias de mastro; v) ordens do capitão para mudança de rota pouco antes da colisão.

Além do mais, Week(2010) afirma ocorreu uma interação de riscos no naufrágio do Titanic. Segundo o autor a verificação de interações de riscos pode ser verificada em uma matriz de riscos, conforme demonstra o exemplo do quadro 1.

QUADRO 1 – Matriz simples de riscos com três riscos e duas interações

Risco	Improvável	Pouco Provável	Provável	Muito Provável	Certo
AXB					X
A				X	
BXC				X	
B		X			
C	X				

Fonte: Week(2010)

Ao analisar a matriz de riscos o gerente de projetos poderá estabelecer estratégias para mitigação caso qualquer uma das combinações ocorra, assim como para os que ocorrem individualmente.

Há a necessidade de se construir uma análise profunda dos riscos que envolvem projetos. Weeks (2010) menciona a análise morfológica a qual define como sendo um conjunto total de relações possíveis contidas em um problema complexo determinado. O autor expõe 5 passos interativos do processo para o uso da análise de risco do projeto: i) Declarar o problema de forma concisa os objetivos do projeto; ii) todas as incógnitas conhecidas devem ser localizadas – determinação do risco; iii) construir a caixa morfológica contendo todos os riscos potenciais; iv) examinar todas as soluções em cada intersecção com relação aos objetivos do projeto; v) selecionar as soluções ideais para aplicação no projeto de forma prática.

Avaliar os riscos de maneira adequada é papel do gestor de projetos. Esse profissional deterá tanto a gestão dos recursos disponibilizados pelo *sponsor* quanto a expectativa dos principais *stakeholders*. Terá ainda a responsabilidade pelo efeito que o produto do projeto causar na vida destes, sejam eles positivos ou negativos. Desta forma terá que estar atento a todos os riscos inerentes ao projeto e assim evitar danos à vida dos principais interessados no projeto.

### 3. O QUE SÃO RISCOS

As atividades humanas envolvem riscos que podem ser ou não controlados. Cada

indivíduo tem a oportunidade de escolher correr riscos em maior ou menor grau, a depender se seu ímpeto e desejo de obtenção de recompensa maior ou menor ao final da realização de seu empreendimento.

Segundo Heldman (2011, p. 137) de forma geral os riscos podem ser classificados como: i) riscos conhecidos; ii) riscos conhecidos com consequências desconhecias; iii) riscos desconhecidos. A última categoria apresentada não permite uma identificação direta destes porém é possível se realizar um planejamento para eles de maneira não específica.

Contrariamente à última categoria de riscos, a primeira demonstra eventos que a equipe de projetos sabe que pode ocorrer e tem consequências previsíveis. Dessa forma podem ser facilmente identificados e permitem à gestão definir estratégias de forma antecipada e assim evitar danos ao desenvolvimento do projeto (HELDMAN, 2011, p. 138)

Pelo fato de o termo risco estar inerente a todas as atividades humanas, não existe unanimidade com relação à sua definição e as primeiras discussões a respeito do assunto ocorreram entre realizar a distinção entre os riscos passíveis de serem quantificados de forma objetiva e os demais considerados como riscos subjetivos (DAMODARAN, 2008, p. 23).

Os riscos tangíveis podem ser quantificados e gerenciados de forma proativa e suas causas tratadas antecipadamente ao início das atividades do projeto. Damodaran (2008, p. 24) aponta ser importante analisar algumas diferenças entre risco e áreas da atividade humana as quais são:

- Risco *versus* probabilidade: probabilidade é a chance de um evento ocorrer e risco são as consequências que esse evento pode causar
- Risco *versus* ameaça: ameaça é um evento de baixa probabilidade com consideráveis consequências negativas em que todos os analistas são incapazes de analisar a probabilidade de ocorrência e risco é o evento de maior probabilidade para o qual há informações suficientes para se analisar a probabilidade as consequências
- Todos os resultados *versus* resultados negativos: produto entre a probabilidade de um evento indesejável ocorrer e o prejuízo estimado pela ocorrência do evento.

Como já mencionado, toda atividade humana está sujeita a riscos que podem afetar o desenvolvimento e conclusão das mesmas. Em projetos diversos são os tipos de riscos. Alguns deles podem ser comuns a todos os projetos independentemente do nível de dificuldade que apresentam (HELDMAN, 2011).

Assim como o guia PMBOK a normatização ISO 31000 também trata a respeito do estabelecimento de princípios, estrutura e processo para gerenciar qualquer tipo de risco de forma transparente e sistemática em qualquer âmbito ou contexto (ISOTOP, 2015). As empresas não podem buscar ser certificadas pela ISO 31000 e sim apenas comparar as práticas empresariais de gestão de riscos com um valor de referência reconhecido

internacionalmente.

Segundo os autores Neto e Souza (2015) princípios da gestão de riscos são: i) criação e proteção de valor; ii) Parte integrante de todos os processos organizacionais; iii) Parte da tomada de decisões; iv) Aborda explicitamente a incerteza; v) Sistemática, estruturada e oportuna; vi) Baseada nas melhores informações disponíveis; vii) Feita sob medida; viii) Considera fatores humanos e culturais; ix) Transparente e inclusivos; x) Dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças; xi) Facilita a melhoria contínua da organização.

Essa norma foi, portanto, criada e desenvolvida de forma a se mitigar os riscos que possam ser inerentes às atividades não apenas das atividades organizacional mas também de projetos que as empresas desenvolvam ao longo de seu ciclo produtivo.

#### **4. A ORGANIZAÇÃO ISO**

Ao se tratar do assunto qualidade, são definidos padrões para elaboração das atividades que garantem os padrões esperados pelos clientes do produto desenvolvido pelas empresas. Há organizações que estabelecem a normatizações de processos e a ISO (*International Organization for Standardization*) é uma instituição para o desenvolvimento de normas, criada em 1926 a partir da fusão de duas empresas: a ISA (*International Federation of the National Standardizing Associations*) e a UNSCC (*United Nations Standards Coordinating Committee*), de forma a facilitar a coordenação internacional e unificação das normas industriais (Qualidade Brasil, 2015).

Segundo Cirius Quality (2015) a sigla ISO foi originada pela palavra isonomia cujo objetivo é padronização do gerenciamento do sistema da qualidade visando a sua unificação de forma universal. Ainda de acordo com a Cirius Quality (2015) normas ISO nasceram de normas militares e, antes delas é possível citar a existência das seguintes normas: i) Normas militares americanas – MIL STD – Padronização; ii) MIL-Q-9858 – primeira norma de especificação de sistemas de qualidade; iii) MIL-I-45205 – Requisitos de um sistema de qualidade; iv) AQAP (Allied Quality Assurance) OTAN – Garantia de Qualidade; v) DEF.STAN (Defense Standard) Reino Unido – Normas das Forças Armadas sobre Sistemas de Qualidade. Vi)BS-5750 (British Standard)

A ISO estabeleceu seu escopo sobre a normalização em todos os campos do conhecimento com exceção da área e engenharia eletrônica e elétrica que são de responsabilidade da *International Electrotechnical Commission* (Portal Educação, 2013).

#### **5. A ISO 31000:2009**

De forma a apresentar uma resposta às demandas das organizações, foi

desenvolvida a ISO 31000. Essa ISO define risco como sendo o efeito da incerteza sobre os objetivos das organizações, que possuem atividades sujeitas a riscos (NETO e SOUZA, 2015).

Neto e Souza (2015) afirmam que a ISO 31000:2009 estabelece um número mínimo de princípios que precisam ser atendidos para tornar a gestão de riscos mais eficaz. Os autores ainda afirmam que a gestão de riscos, quando implementada e mantida corretamente possibilita à organização: i) Aumentar a probabilidade de atingir seus objetivos; ii) Encorajar uma gestão proativa; iii) Estar atenta para a necessidade de identificar e tratar os riscos através de toda a organização; iv) Melhorar o reporte das informações financeiras; v) Melhorar os controles; vi) Melhorar a eficácia e eficiência operacional; vii) Minimizar as perdas; viii) Melhorar a aprendizagem organizacional; ix) Aumentar a resiliência da organização.

A exemplo de todas as normatizações ISO, é importante que as empresas tenham o envolvimento de todas as áreas participantes do processo organizacional e também dos projetos realizados pela empresa.

Os autores Neto e Souza (2015) apontam que um dos objetivos da ISO 31000 é incorporar a gestão de riscos à administração organizacional. Ainda afirmam que o processo de gestão de riscos deve: i) Se tornar parte integrante do processo de gestão organizacional; ii) Incorporar-se à cultura e às práticas empresariais; iii) Adaptar-se aos processos de negócios da organização

O processo de gestão de riscos, conforme Neto e Souza (2015) é o apresentado na figura 1. Nele percebe-se que as atividades são inter-relacionadas e que o processo é cíclico de forma a constantemente manter-se a empresa focada ao gerenciamento dos riscos inerentes ao seu negócio.

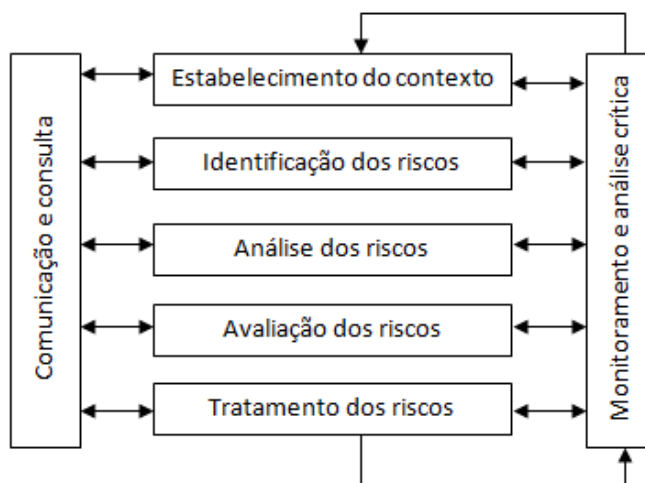


Figura 1 – Processo de avaliação de riscos  
Fonte: Neto e Souza (2015)

## 6. CONCLUSÃO

O gestor de projetos por incorrer em falhas que levarão ao fracasso do projeto, caso não consiga avaliar corretamente os riscos. Essas falhas levam a desperdícios de recursos que não teriam acontecido caso as avaliações tivessem ocorrido corretamente, no início do delineamento do projeto.

Caso os responsáveis pelo desenvolvimento do projeto Titanic e outros tantos que foram fadados ao fracasso tivessem se atentado para os riscos potenciais envolvidos nos projetos, certamente a possibilidade de fracasso teria sido bastante reduzida.

De forma a se reduzir todos esses riscos, a normatização ISO em sua regra ISO31000:2009 e o guia PMBOK estabelecem a normatização que permitirá ao gestor de projetos identificar os riscos tangíveis e mensuráveis envolvidos no projeto. Dessa forma poderá estabelecer estratégias para tomar as ações mais adequadas com relação a ocorrência dos riscos.

Ainda, o gestor de projetos deve possuir metodologia clara para a minimização dos impactos relativos a riscos intangíveis e imensuráveis aos quais o projeto esteja sujeito. Possuir planos para esses tipos de risco é importante uma vez que não é possível identificá-los no começo do delineamento do projeto.

## 7. REFERÊNCIAS

CIRIUS QUALITY. **A história da ISO.** Disponível em <<http://www.ciriusquality.com.br/index.php/artigos-noticias/23-iso-9001/54-historia-da-iso>>. Acesso em 03/02/2015 às 13h53.

DAMODARAN, Aswath, **Gestão Estratégica do Risco.** Porto Alegre: Artmed Editora, 2008.

HELDMAN, Kim, **Gerência de Projetos – Fundamentos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ISOTOP CONSULTORIA. Disponível em: <<http://www.isotop.com.br/materias.asp?codigo=578>>. Acesso em: 03/02/2015 às 12h01

NETO, Domingos A. Corrêa; SOUZA, Marcos Lucio de Moura. **ISO 31000:2009. Gestão de riscos empresariais.** Disponível em: <<http://www.crasp.gov.br/crasp/conteudo/APRESENTA%C3%87%C3%83O%20-%20ISO%2031000.pdf>>. Acesso em 03/02/2015 às 12h05.

PORTAL EDUCAÇÃO, **A história da organização ISO.** Disponível em <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/40732/a-historia-da-organizacao-iso>>. Acesso em: 04/02/2015 às 12h44.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) – Quinta Edição.** Newton Square: Project Management Institute, 2013.

QUALIDADE BRASIL. **A história da ISO – parte 1.** Disponível em <[http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/iso\\_9001/a\\_historia\\_da\\_iso\\_-\\_parte\\_1](http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/iso_9001/a_historia_da_iso_-_parte_1)>. Acesso em 03/02/2015 às 12h30.

WEEKS, J. Bruce, **Determinação de riscos em ambientes altamente interativos: como evitar o fator Titanic em seu projeto.** Loja virtual do PMI, 2010. Disponível em <<https://goo.gl/QJ7n4p>> . Acesso em 08/02/2015, às 15h50.