

**CATEGORIA 2 - GESTÃO**  
**SUBTEMA - GESTÃO DE PROCESSO**

**DISSEMINAÇÃO DA MENTALIDADE DE RISCO E O PROCESSO**

**NOVA ABORDAGEM**

**INTRODUÇÃO**

Disseminar, mentalidade e cultura, a rigor, são termos relevantes. A palavra “disseminar” vem do latim disseminare, que significa “divulgar”. Cultura é um termo figurado, por analogia ao cultivo da terra. Disseminar exige um meio de divulgação e a cultura define a identidade de um grupo e só se transforma aos poucos. Disseminar uma cultura existe na condição, onde pela redundância proposital de uma mesma aplicação, pode atingir contingentes e aos poucos de modo permanente.

Para continuar dentro da natureza etimológica, “mente” vem do latim, mens, que quer dizer “Pensar, lembrar-se”.

E a mente, neste caso, iremos utilizá-la bem para diminuir riscos - dominá-los com o uso da razão - estrategicamente. Lógica é a arte do pensar correto, concatenar ideias corretamente fará com que cheguemos a conclusões mesmo diante de uma situação nova.

**26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA**  
**7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**



No intuito de disseminar a mentalidade coube-nos identificar qual era o significado intrínseco; onde era necessária; situar sua interpretação no contexto de riscos, sem perder de vista a prática ou aplicação.

A Gerência de Logística – GLG possui um Sistema de Gestão da Qualidade certificado com base na norma NBR ISO 9001, desde 2013, atendendo aos seus requisitos por meio de práticas aderentes aos procedimentos estabelecidos no âmbito corporativo e/ou gerencial.

Uma das principais mudanças introduzidas pela versão vigente desta norma, desde 2015, é a Mentalidade de Risco. Um item extremamente importante para o planejamento das organizações, que veio para alavancar a abordagem preventiva nos processos do Sistema de Gestão da Qualidade.

Tratado como potencial não conformidade em versões anteriores da norma, de maneira geral a observação deste requisito nos processos e rotinas não era tão simples, por motivos que vão desde a dificuldade do seu entendimento até o fato de que é mais usual perceber e tratar o desvio do que imaginá-lo.

A alteração de potencial não conformidade para o conceito de risco trouxe, para as organizações, a oportunidade de resgatar e oxigenar o processo preventivo nas suas operações, pois ao planejá-las deverá identificar e tratar possíveis ameaças e oportunidades associadas ao seu contexto e as suas partes interessadas, atribuindo a devida importância desta nova abordagem para a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

A norma de referência determina, num ciclo lógico de melhoria contínua - PDCA, o que deve ser feito para que o sistema de gestão da qualidade seja eficaz e alcance seus resultados

## 26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS



pretendidos. Entretanto, o método para que isto seja obtido, o como fazer, fica a critério das organizações.

Assim, na migração do SGQ para a versão 2015 chegamos no seguinte ponto: Afinal, o que é “Mentalidade de Risco” e como implementá-la?

Ficou clara a necessidade de se entender estes aspectos, estudar formas de implementação e estabelecer um processo que possibilitasse a gestão dos riscos identificados nas operações realizadas.

Num processo conduzido pela Comissão Permanente de Sistemas de Gestão – CSG, o estudo levou em consideração práticas já adotadas na companhia que pudessem ser incorporadas ou adaptadas para uma sistemática voltada ao SGQ, como por exemplo a Gestão de Risco implementada nos projetos de empreendimentos do Metrô, que também se baseiam em referências padronizadas e conceituadas sobre o tema, como a ISO 31000 e o Guia PMBOK.

Então, com base nas referências corporativas e vislumbrando uma aplicação específica, foi estabelecido o procedimento corporativo PG-90-009 – Gestão de Riscos e Oportunidades para Sistemas de Gestão Normalizados, que norteou a elaboração da primeira Matriz de Riscos da GLG, em 2016.

O exercício para elaboração desta matriz teve um papel fundamental para a introdução do tema junto à Alta Direção da GLG, resultando na identificação de 09 riscos estratégicos, cujas ações de tratamento e responsabilidades foram estabelecidas e seu monitoramento passou a ser parte integrante da avaliação de desempenho da gerência.

## 26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS



Com este resultado, além de evidenciar a aderência do SGQ da GLG ao requisito normativo, percebeu-se a necessidade de uma abordagem mais ampla, visando disseminar o novo conceito introduzido no sistema, envolver todos os colaboradores e permear todos os processos, para que efetivamente a “Mentalidade de Risco” estivesse presente em todos os níveis da organização, gerando assim os benefícios que dela são esperados.

O projeto “RISCOS NO PROCESSO” vai expressar esta busca, sem dúvida. Mas ele é mais do que guarda este objetivo. Idealizado como um protótipo constrói um consenso sobre o processo de uma área específica e coloca em discussão seu fluxo. Debate os riscos por quem os executa. E ao ser explorado e seu resultado ser considerado bom, mesmo com necessidade de ajustes finos, abre a porta para a disseminação de uma mentalidade de risco e pode vir a criar a cultura.

Informação neste caso é formação. O que não é tão fácil é associar o aprendizado com a experiência direta da aplicação. Mas em alguma medida o conhecimento é disseminado, recupera engajamento e é preservado.

### **DIAGNÓSTICO**

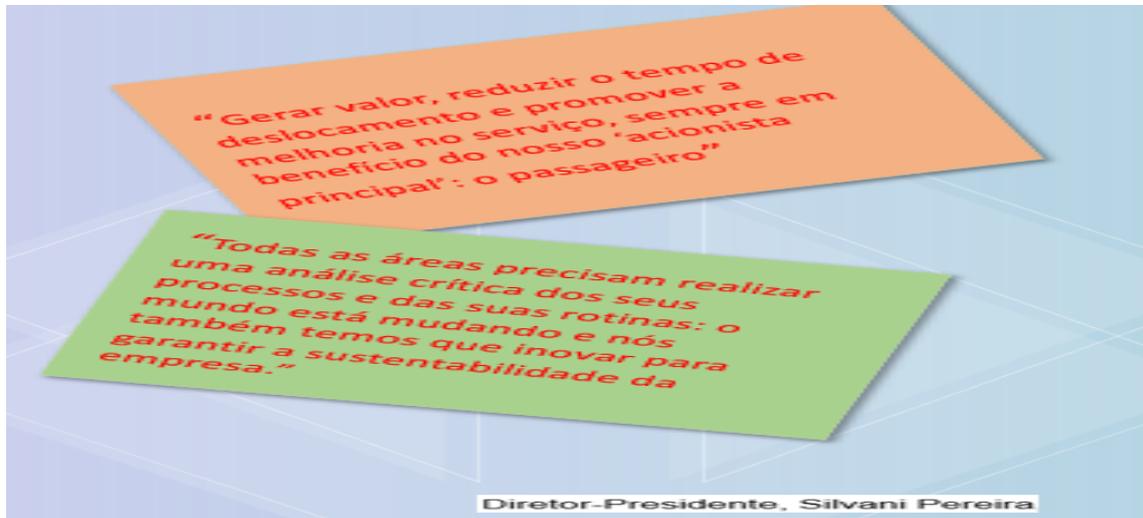


Figura 1 - Frases do Diretor-Presidente Silvani Alves Pereira

Curiosamente, quando estávamos dentro do desafio de tratar riscos nos processos a governança da Companhia do Metrô dava conhecimento a seus colaboradores que caminhávamos com o mercado para compreensão da "Gestão 5.0". Recebíamos informações sobre como devíamos estar preparados para a mudança, refletir e entender como o avanço tecnológico poderia afetar nossas vidas. E como devíamos estar preparados ou como deveríamos compreender a necessidade de nos aprimorarmos. Sob o risco de em não o fazendo sofreremos as consequências advindas desse avanço. Esse era o risco conhecido e que a todos era preciso fazer entender para que todos respondessem de modo a mitigar ou eliminar tais impactos prováveis.

Há quem diga que somos agentes da mudança. Eu de minha parte acredito que todas as pessoas têm uma maneira própria de se estabelecer no mundo e nem sempre agentes ou protagonistas.

**26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA**  
**7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**



Mostramos aos colaboradores que estávamos no mesmo barco, que cada um poderia contribuir, que remaríamos juntos, às vezes com papéis distintos, mas que ao final o resultado seria conquistado por todos.

Dissemos que não se deixassem levar por pensamentos coletivos e que percebessem que tudo que precisávamos era de uma resposta que nos correspondia, a de seres humanos capazes. E que pequenas mudanças poderiam nos ajudar a reagir positivamente quando grandes mudanças viessem a ocorrer.

Como ensinou Guimarães Rosa, *sapo pula por precisão, não por boniteza*.

**A ESTRATÉGIA**, nasce no assinalar de um eixo ao se procurar a melhor orientação. Sobre as demandas exigiam uma reflexão: Qual era o foco? O que deveria ser melhor? Adaptamos um rumo para atender tais demandas. O norte seria o processo.

O modelo de combinação de um conjunto de projetos, verificar suas interrelações, e ainda de que maneira afetam positivamente o processo, considerou-se como um bom caminho para a melhoria de sua performance.

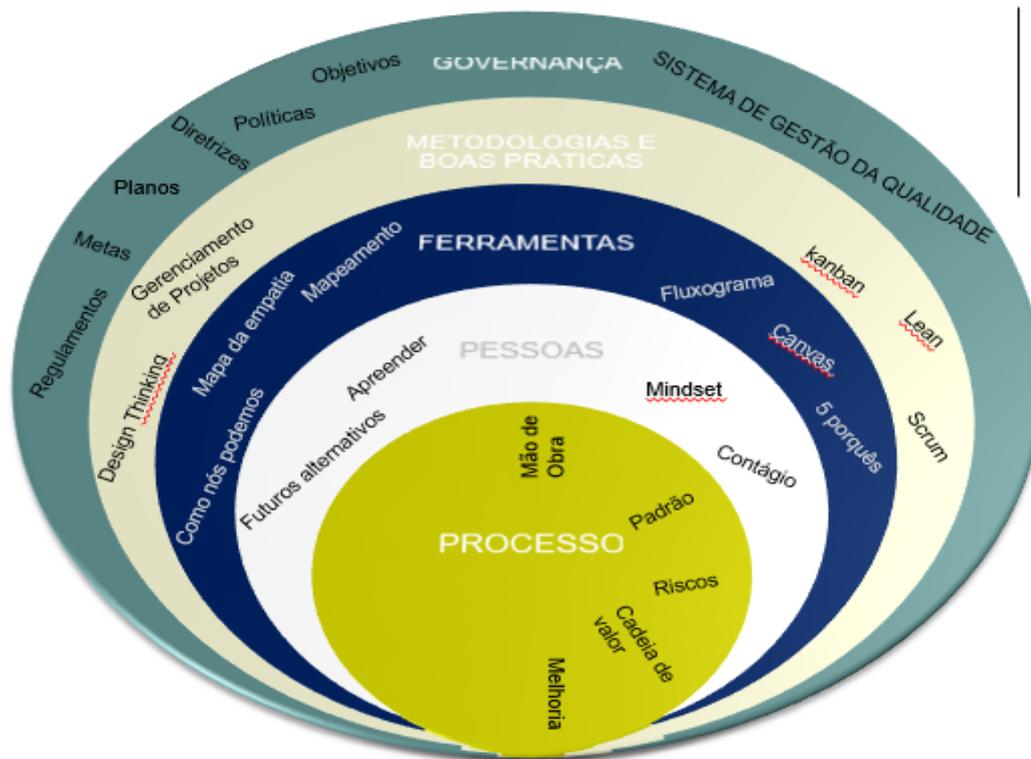


Figura 2 - Determinação do FOCO – “Fonte: própria (2019)”.

Precisávamos conceber uma boa estratégia e mobilizar recursos (humanos, financeiros e técnicos) e levá-la a implementação.

Como decorrência do estabelecimento do eixo, o protótipo foi naturalmente ordenado a partir dele. E como gestor desta estratégia teria que facilitar o processo, acompanhar sua evolução e trabalhar em sua disseminação. Promover um ambiente e as condições necessárias reconstituindo novos modos de pensar que permitiriam a construção das respostas a riscos no processo.

## 26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS



A atividade foi fracionada e conectada as atividades do cotidiano e interligada aos objetivos da Supervisão. A equipe conhecia sobre o que produzia e o significado para a Companhia do Metrô no alcance dos resultados.

Mantivemo-nos consistentes ao objetivo e a importância de cada passo, tínhamos um sentido e dividir responsabilidades contribuiu para que todos nos sentíssemos dono do resultado.

**COMUNICAÇÃO**, também precisa ser gerenciada no projeto e é crucial para o sucesso.

Perguntas com as quais o planejamento do projeto deveria considerar. Porque está sendo proposto o projeto? Como o plano funcionaria? O que se pretende fazer? O que quero comunicar e para quem? O que será comunicado a curto e longo prazo? Que efeito terá e em quem? Onde os maiores impactos seriam sentidos? Os resultados estão sendo atingidos? Como saber se as metas foram alcançadas? Essas e outras perguntas foram respondidas ao longo do projeto.

Estabelecemos no projeto o conversar – bater papo. Fazer com que os conceitos circulassem entre os colaboradores da equipe. Criamos uma comunicação mais intensa nos relacionamentos mais prioritários - dentro da execução - entre duplas ou trio de colaboradores e tivemos colaboração efetiva nesse cenário.

Supervisão atuando como apoio integrando a equipe para entender barreiras, tratá-las e estruturar interações produtivas.

Sem deixar de lado, no entanto, o foco externo – desempenho com qualidade e consequente fortalecimento da entrega ao Cliente.

**26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA**  
**7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**



Mantivemos uma consciência coletiva que nos orientava a cumprir os objetivos do projeto e alcançar os benefícios esperados pela área e todas as partes interessadas.

**FEEDBACK**, como seguir em frente com este método? Concluimos, que o que era esperado tinha a ver com a melhoria do desempenho dos processos e que se atendêssemos esse compromisso operacional estaríamos no caminho certo.

Somente obtivemos a certeza sob o que perseguíamos ao ouvir os colaboradores envolvidos. Eles se mostraram contagiados apenas por perceber que alguém perguntava - a quem fazia a tarefa - qual a mudança que poderia ser sugerida para melhorar aquela experiência ao invés de chegar com uma resposta pronta e dizer-lhes o que fazer.

Sentiram-se valorizados, conheciam os meandros do que faziam e o ambiente. E mais, não foram escolhidos destaques dentro da equipe. Todos puderam participar.

Não estavam atendendo mais uma rotina de suas atribuições, estavam participando de um projeto, ganhando conhecimento novo e contribuindo.

Uma experiência nova que teve ressonância positiva por 100% do grupo.

Vimos um grupo preocupado se as Chefias comprariam a ideia e se o projeto não seria paralisado. SURPREENDENTE!!

**CASE – GERÊNCIA DE LOGÍSTICA/GLG**

**CONSTRUIR RESPOSTAS AOS RISCOS JUNTO A SUPERVISÃO DA ÁREA DE AQUISIÇÕES DE MATERIAIS – GLG/ADS**

Foi realizado o planejamento e utilizada a metodologia *Project Model Canvas*, criada por José Finocchio Junior, buscando sempre o rumo concreto para a questão **“identificação de riscos e/ou eventos de perda”**.

Como o *Project Model Canvas* prototipa o planejamento em uma única folha foi utilizado para permitir a definição entre outros itens de grande importância, a dos objetivos e do produto do projeto RISCOS NO PROCESSO AQUISIÇÃO DE MATERIAIS - ADS, os quais destacamos: Objetivo 1 - Auxiliar na disseminação da “Mentalidade de Risco”; Objetivo 2 - Responder Riscos; Produto - Planos de Ação.



Figura 3 - Project Model Canvas – Riscos no Processo

Tabela 1 – *Baseline* do projeto

## 26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS



ATIVIDADE	INÍCIO	TÉRMINO	OBSERVAÇÕES
Início do projeto	10/09/2019		
Marco 1	17/09/2019	31/10/2019	Equipe elabora as alternativas de respostas com feedback semanal e em 17/10/2019 publica-se matriz com Riscos Identificados
Marco 2	01/11/2019	01/11/2019	Reunião Avaliação - quais riscos foram respondidos e se há pendências
Marco 3	08/11/2019	08/11/2019	Riscos ADS
Marco 4	13/11/2019	13/11/2019	Riscos ADS
Marco 5	27/11/2019	27/11/2019	Riscos ADS
Marco 6	04/12/2019	04/12/2019	Riscos ADS
Marco 7	11/12/2019	11/12/2019	Seleção de Respostas
Marco 8	12/12/2019	12/12/2019	Atualização de Riscos - <b>Publicar Matriz com respostas (verificar)</b>
Marco 9	20/12/2019	20/12/2019	Devolução para Equipe - Status do projeto
Marco 10	06/01/2020	31/03/2020	Término do Período de Monitoramento
Término do projeto	06/04/2020		

### IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS X CLASSIFICAÇÃO

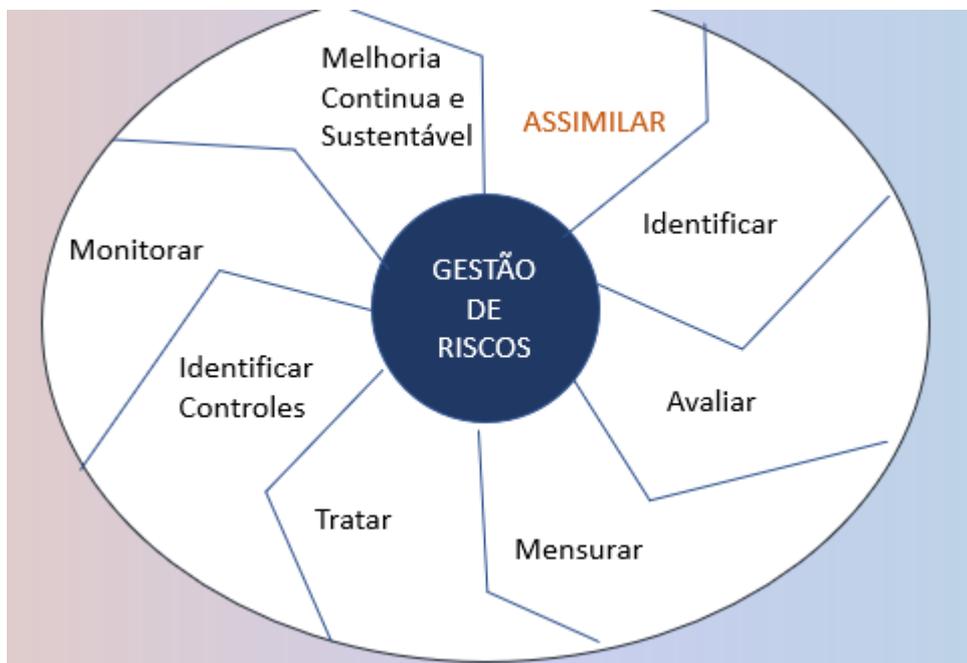


Figura 4 - CICLO DE RISCOS – Fonte: Própria (2019)

MATRIZ DE RISCO

Ferramenta que permitiu ao gestor mensurar, avaliar e ordenar os eventos de riscos que poderiam afetar o alcance dos objetivos do processo. Apresentada no PG-90-009 – Gestão de Riscos para Sistemas de Gestão Normalizados.

PROBABILIDADE		Quase	5	10	15	20	25
	alta	Potencial	4	8	12	16	20
	média	Ocasional	3	6	9	12	15
	baixa	Improável	2	4	6	8	10
		Rara	1	2	3	4	5
			Insignificante	Considerável	Expressivo	Grave	Catastrófico
				baixa	média	alta	
IMPACTO							

Figura 5 - Matriz de Riscos – Fonte: Gestão de Riscos para Sistemas de Gestão Normalizados

**ANÁLISE QUANTITATIVA - Análise dos efeitos dos riscos identificados sobre todo o projeto.**

Buscamos em dados anteriores, informações de processos similares, estudos e lições aprendidas. Examinar tendências por meio de sua frequência - em um período determinado – nos levaria a identificar os riscos que requerem grande atenção quantificando sua contribuição relativa no risco total.

**ANÁLISE QUALITATIVA - RANKING**

Usualmente o processo de Identificação de Riscos conduz ao processo de Análise Qualitativa dos Riscos. Criada a planilha de classificação, o próximo passo foi compreender e analisar os riscos identificados qualitativamente classificando-os em níveis de criticidade (muito baixo, baixo, médio, alto ou crítico) - de acordo com a combinação da sua probabilidade de

ocorrência e o impacto que causariam. No protótipo utilizamos os níveis, como pesos ou pontuação, representados por faixas de 1 a 5 conforme o grau de importância.

Os riscos foram priorizados de acordo com seu potencial de dificultar o atingimento dos objetivos. E para nortear o peso pode-se definir critérios específicos, relacionados a quão significativa e relevante no atingimento do escopo, tempo e qualidade, conforme a situação apresentada.

O foco foram os riscos de maior prioridade. Quanto maior o impacto mais significativa o risco.

*“Se você não tem tempo ou recursos para mitigar os riscos agora, ...deverá ter tempo ou recursos para atacá-los quando se tornarem problemas (Hall, Hulett, 2002, p.3 – tradução de Pedroso, 2007, p. 15 Teses USP)”.*

O risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer um ou mais impactos. Onde o risco se encontra? Quão significativo ele é? Estas questões são as que nos conduziram para a análise.

## **APRESENTAÇÃO**

 <p>Como construir respostas?</p>	<p><b>RISCOS</b></p> <p><b>17 de setembro</b> Horário: 8:30 às 9:30 Pátio Jabaquara - Bloco H Sala 1</p>	<p>Qual é a oportunidade</p> <p>“Adotar mecanismos de análise de risco é uma estratégia fundamental para a gestão do processo, já que dentro desta realidade pode-se avaliar as variáveis que podem levar a algum tipo de impacto negativo à atividade”</p>
--	--	---

Figura 6 - Apresentação – Como construir Respostas? “Fonte: Própria (2019)”

CONTAGIAR – Apresentação (17/09/2019) “RESPOSTAS – COMO CONSTRUIR?”

- Sugestão de MÉTODO DE CONSTRUÇÃO de respostas aos riscos
- Acompanhamento (Supervisão e Apoio NSG)

Uma das ideias impulsionadora deste projeto é “Transformação na Prática - Disseminação” o que quer dizer que a visão que se busca é aquela na qual toda a equipe envolvida cresce em conhecimento sobre conceitos de risco e seu ciclo e ainda, na melhoria no desempenho do processo a partir da aplicação dos conceitos assimilados.

Com essa prerrogativa seguiu-se apresentação “Como Construir Respostas? RISCOS” para a equipe e convidados internos onde tratou-se os objetivos do projeto; definições e conceitos fundamentais sobre riscos segundo o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – *Guide to the Project Management Body of Knowledge* - PMBOK e como o trabalho está alinhado com a governança da Companhia do Metrô; apresentação do fluxo validado do processo da área; e, distribuído individualmente para futuras consultas, material com o conteúdo explorado.

## **EXECUÇÃO**

Aplicada a dinâmica do método preliminarmente definido, inicia-se a primeira distribuição de riscos (5) da lista.

- MÉTODO DE CONSTRUÇÃO DAS RESPOSTAS
  - Distribuição de riscos (duplas)
  - Baseline de Desempenho - Prazos
  - Identificação de causa raiz
  - Tratamento das Interfaces – envolvimento de empregados de outras áreas

## 26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS



- Prazo definido para a tarefa de construção de alternativas
- Prazo estendido em caso de interface
- Entrega Semanal com exposição de possíveis dificuldades e *Feedback* (Supervisor e apoio NSG)
- Seleção de alternativa viável
- Preenchimento da Matriz de Risco Validação do desempenho do método
- Monitoração
- Validação do desempenho do método

A proposta inicial implicou em que cada dupla tivesse 5 riscos tratados em 5 dias úteis e que cada dupla tivesse livre para esta tarefa o correspondente a uma hora diária de dedicação exclusiva, durante cinco dias úteis. Esse prazo somente sofreria acréscimo se no tratamento do risco outra área devesse ser envolvida. E para as situações em que nitidamente há ações empregadas no processo de uma área - que podem causar riscos - impactando diretamente a execução do processo da outra, o método propõe a designação de um empregado para juntar-se a dupla responsável pelas respostas aos riscos e juntos conduzirem discussão com a percepção coletiva a fim de agregar valor, investigar a causa raiz do risco e propor alternativas de respostas.

**26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA**  
**7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**



Tabela 2 – Distribuição de Riscos

	<b>EQUIPE ADS</b>	<b>RISCOS</b>	
Dupla 1	Daniel Takaki Ferreira e Marcia Moreti Vieira	1,2,3,4 e 5.	
Dupla 2	Elias Marcelino de Souza e Daniel Cesar Varone	6,7,9,10 e 13.	
Dupla 3	José Henkel e Nilce Gushikem	8,12,17,21 e 22.	
Dupla 4	José Clarivaldo Junior e Armando dos Santos Albuquerque	11,14,15,19 e 20	
Dupla 5	Isaias Gonçalves Ramos e Eduardo da Silva Gomes	16,18,23 e 24	

**ANÁLISE DE RESULTADOS**

Quem impõe o risco? Qual tipo de risco? (técnico – Administrativo - Qualidade). Aqui as perguntas nos conduziram a solucionar – desenvolver respostas. Uma das formas de trabalharmos este tópico é a busca da causa raiz possível partindo da análise interna do processo e em um trabalho conjunto, entre as áreas, para chegar à causa raiz real.

*Etapa que consiste em definir a resposta e determina se o risco identificado exige tratamento (aceita, mitiga/melhora, transfere/compartilha ou elimina/explora).*

**RESPOSTAS**

Considerada a criticidade cria-se os planos de ação. É sempre necessário observar custo do impacto x custo do plano de resposta.

Assim que complementada, a Matriz de Riscos, com as alternativas de respostas aos riscos é disponibilizada para análise. A seleção da **alternativa mais apropriada** (racional - viável) como também o **prazo** e a **validação do dono do risco** (*responsável pelo risco*) contarão com a expertise da Supervisão e deste modo encerra-se esta fase (respostas) do Ciclo de Riscos.

**A experiência no tratamento de risco nos permitiu identificar o risco no processo de aquisição de materiais por dispensa de licitação por valor, nos apresentando um novo “olhar” na forma em que devem ser tratados.**

**O tratamento destes riscos tem muito a agregar no processo ADS, pois poderá eliminar transtornos e atrasos na aquisição ao melhorar, por**

Figura 7 - Manifestação do Supervisor

## **MELHORIAS**

Registros do aprendizado. **“Diretório da NSG” e Sistema de Gestão da Qualidade**

Quais as questões que, com a realização do protótipo, deve-se responder:

- Serão respondidos os riscos identificados? **SIM**
- Considerarão a integração das áreas, como propõe este protótipo? **SIM**

- Como pode ser a experiência de identificar riscos no processo? **'SIGNIFICATIVA'**
- Poderá ser estabelecida rotina – avaliação de riscos? **SIM**
- Os outros processos receberão o mesmo tratamento? **SIM**
- Há correções a serem implementadas? **SIM e, se necessário, ITERAR durante o desenvolvimento.**

### **MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA**

O monitoramento dos Riscos objetiva avaliar a efetividade do processo de Gestão dos Riscos e dos controles internos, por meio de atividades gerenciais contínuas.

Busca o aprimoramento: políticas e procedimentos da empresa; projetos de melhoria.

E, ainda, manter o controle sobre as causas dos riscos, monitorando os residuais, identificando novos e executando os planos de respostas.

Como os negócios mudam os riscos também podem se transformar e as respostas aos riscos se tornarem insuficientes para mitigá-los. Por isso a auditoria pode ser atuante nesta dinâmica observando fatores de ambiente de controle - avaliação da auditoria interna para a qualidade dos controles de cada área e a avaliação no nível de avanço dos planos de correção - em processos.

Monitorar o andamento do plano de ação pode minimizar a exposição aos riscos aos processos da Gerência de Logística.

### **RISCOS NOVOS**

## 26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS



Riscos novos identificados pela área serão encaminhados para o e-mail comunitário [docisoglg@metrosp.com.br](mailto:docisoglg@metrosp.com.br), após a sua identificação, com a solicitação de inclusão na Matriz de Risco da área mapeada. O tratamento, mais célere ou não, do risco dependerá da classificação de sua criticidade.

Na possibilidade de um risco materializar-se com impacto relevante é imperativo que a área responsável pelo processo estabeleça controles para mitigar e monitorar os avanços além de comunicar o status para alçadas superiores de demais áreas impactadas.

Como a ideia era aplicar o conhecimento - para assimilar o conceito do ciclo de riscos - todos os riscos identificados foram tratados de altos a muito baixos.

### **METODOLOGIA DO PROJETO**

#### **PLANEJAMENTO**

Consideramos a relevância dos conceitos de Gerenciamento de Projetos como guia das questões fundamentais porque, o que, quem, como, quando e quanto.

#### **OBJETIVO GERAL**

Disseminar a mentalidade de risco.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Implementar o Ciclo de Risco no processo de aquisições de materiais por Dispensa de Licitação por Valor;
- Acompanhar, auxiliar e incentivar o desenvolvimento individual e coletivo na busca de respostas aos riscos;

## **26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA** **7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**



- Levar em conta a experiência individual e o conhecimento do ambiente;
- Valorizar os colaboradores ao fazê-los perceber que podem responder aos desafios de forma criativa, competente, comprometida com a organização de que fazem parte.

### **DIMENSÃO PROFISSIONAL**

#### **OBJETIVO GERAL**

Sensibilizar os atores do processo para perceberem, aprofundarem e desenvolverem sua capacidade, contribuindo no amadurecimento ao conhecerem ferramentas e autonomia a partir dos saberes e das relações com os outros colaboradores da gerência.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO**

- Proporcionar a experiência de conhecer sobre o Ciclo de Risco e aplicá-lo;
- Valorização pessoal e respeito mútuo, construção de perspectivas pessoais e coletivas;
- Criar ambiente para expressão, discussão e reflexão sobre os problemas enfrentados no cotidiano;
- Desenvolver potencialidades de forma tranquila e planejada.

### **DIMENSÃO ORGANIZACIONAL**

#### **OBJETIVO GERAL**

Reforçar com ações a reflexão sobre a necessidade, entre outras, de se manter antenado e atualizado com as práticas do mercado.

## **26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA** **7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**



### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Apresentar o gerenciamento de projetos por intermédio do Gerenciamento de Riscos Aplicado;
- Ampliar os mecanismos de participação;
- Tornar a gerência um ambiente propício para disseminação de uma mentalidade, criando uma cultura a partir de dentro.
- Promover a reflexão sobre respostas novas e formas de superação de desafios.

### **DIMENSÃO CULTURAL**

#### **OBJETIVO GERAL**

Promover ação, experimentação de linguagens técnicas, motivando o colaborador a se identificar como produtor e transformador da cultura comum.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Gerar saber por meio de apresentação de conteúdo sem o qual o trabalho não pode se desenvolver;
- Incentivar a compreensão do universo amplo onde está inserida a qualidade e o gerenciamento de projetos;
- Documentar e difundir o projeto.

## **ATIVIDADES**

### **PLANOS E FERRAMENTAS**

Plano de Gerenciamento de Projeto - PGP, Pitch, Canvas, EAP, Comunicação, Mapeamento, Fluxo e Conceitos.

### **REUNIÕES/COMUNICAÇÃO**

- Para apresentação da proposta
- Para a apresentação de conceitos a serem trabalhados
- Para distribuição de riscos
- Para oferecer e saber se há necessidade de ajuda
- Para corrigir rota
- Para verificar prazos
- Para receber *Feedback*
- Para selecionar e explicar o motivo da escolha da resposta ao risco

### **EXECUÇÃO (Parte *on-line* – via *MS-Teams* e parte Presencial)**

- Introdução (vídeo)
- Identificação de riscos (vídeo)
- Reforço de conceitos (não conformidade e riscos)
- Seleção dentre os riscos (validação por Supervisor e Coordenador)
- Frequência em período determinado
- Classificação de Riscos (vídeo)

- Análise de Riscos (vídeo)
- Construção das Respostas pela equipe (dividida em duplas - com riscos determinados pelo supervisor) (vídeo)
- Formação de trio quando a causa raiz indicasse outra área envolvida
- Disponibilidade de utilização do tempo - exclusivo - para a atividade
- Seleção de respostas viáveis
- Inclusão das ações na Matriz de Risco da área com início de implementação e prazo para início de todas as ações

#### **MONITORAMENTO**

- Monitoramento pela Supervisão
- Canal de Recebimento para ser tratados “RISCOS NOVOS” alimentando permanentemente o tratamento de risco no processo.

#### **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Na tentativa de remodelar a maneira como lidar com o cotidiano propusemos dentro deste projeto uma prática nova, onde aquele que executa às atividades e é atingido pelo “B.O.” – RISCO, com a absorção dos danos no seu desempenho, passe a sugerir soluções e busque de forma sistematizada a revelação das causas.

Quando utilizada, esta prática, pressupõe uma colaboração ou aprendizado, em alto nível, que pode aumentar consideravelmente o número de sugestões apropriadas o suficiente para auxiliar o gestor na tomada de decisão.

As reações de todos os colaboradores evidenciaram que há significado em implementar e ampliar o método.

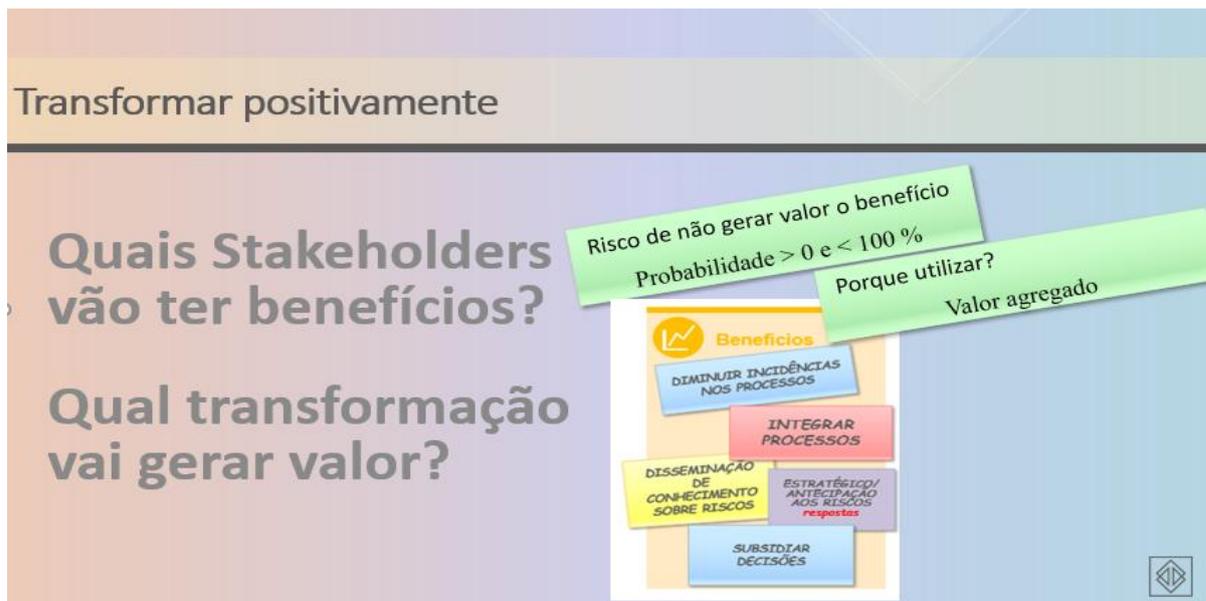


Figura 8 - Busca da transformação – Fonte: Própria (2019)

Para as partes interessadas eram necessárias evidências de que os benefícios previstos no planejamento eram possíveis e se haviam sido alcançados. A Supervisão se posicionou de forma a demonstrar que mais benefícios tinham sido alcançados além dos estimados inicialmente, como por exemplo, a revisão do Procedimento Operacional.

Em reunião, com representante da gerência, fizemos apresentação do trabalho e obtivemos autorização para prosseguir planejando o ataque a todas as supervisões da GLG, ou seja, 100% dos colaboradores, cuja previsão de conclusão é final de 2020 conforme objetivo estratégico definido pela gerência.

Gráfico 1 – Colaboradores da Gerência de Logística envolvidos no projeto



## CONCLUSÕES

A adoção desta metodologia como alternativa para a CONSTRUÇÃO DE RESPOSTA AOS RISCOS nos processos da Gerência de Logística foi considerada oportuna. Propiciou as condições ideais para a **“assimilação”** a partir da **“experiência de construir respostas”** e **“Gerenciamento de Riscos Aplicado”**.

Exigiu uma visão de organização ampla, corajosa e ousada. Recupera uma aventura planejada em todos os seus aspectos: profissional, organizacional, cultural e humano.

Foram quatro meses de pesquisa e aplicação que, somadas, construíram o protótipo e todas as informações geradas deste esforço.

Deste modo, criou-se uma estrutura, para os processos, que garante um nível inicial – o primeiro degrau - de segurança de proteção aos riscos identificados. Os riscos serão monitorados periodicamente e seus planos de ação deverão ser executados corretamente e o agente responsável pelo risco deverá ser o gestor com alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco.

E ainda, deverá haver o compromisso de revisão periódica dos próprios gestores sobre os controles a fim de melhorias futuras, como também apresentação das respectivas práticas.

***Nada deve ser incorporado ao método sem o devido compartilhamento das demais áreas visando sempre a manutenção da padronização.***

Os dados estarão disponíveis, conforme Matriz publicada no Sistema de Gestão da Qualidade, o que demonstrará a disposição da Gerência de Logística em efetivamente disseminar a mentalidade de risco.

Nestes questionamentos, se apresentava uma oportunidade efetiva de fazer a diferença:

- Se melhorar processos estiver na estratégia corporativa iria auxiliar a atingir o objetivo de negócio com menos custo e mais qualidade.
- Poderia estar no foco primário.
- A prevenção está em tornar cada processo em um projeto e assim caminhar degrau a degrau para a sua maturidade.
- Gerenciamento de projetos não é somente uma referência de um instante fundamental, é muito mais.

## 26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS



O desafio foi a velocidade de absorção do conhecimento e sua colocação em prática. Agilidade não significa atropelos e outro desafio foi demonstrar que todos estão aptos a assimilar. O rendimento não depende da capacidade dos recursos.

Outro desafio foi balancear para que o conteúdo do projeto fosse absorvido além do desempenho cotidiano da área e atingir os objetivos do projeto.

A pandemia trouxe um risco positivo para o projeto – fazemos grande parte online – e desta forma os vídeos produzidos podem ser assistidos na hora mais conveniente ao colaborador em um período determinado. Afora isso, os vídeos farão parte do ativo organizacional e poderão ser assistidos por novos colaboradores que chegarem à área ou revisitados pelos que a compõe a qualquer tempo já que faz parte do Plano de Gerenciamento do Projeto e ficará de legado. E mais, a pandemia demonstrou que a tecnologia, como constatado neste projeto e nas questões sociais, é grande aliada quando se trata de construir respostas a riscos.

E por último, colocar o colaborador como centro de seu processo de desenvolvimento o que significou oferecer a oportunidade para que o conhecimento vá sendo construído individual e coletivamente, levando em conta a diversidade do humano.

Disseminar a mentalidade de risco, eis a recompensa!

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT ISO NBR 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, 2015.

Finocchio Junior, José. Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia. Rio de Janeiro: Elsevier 2013.

Guia PMBOK – 6a. ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

(“Provérbio capiau” citado em epígrafe no conto “A hora e a vez de Augusto Matraga” em João Guimarães Rosa, Sagarana. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2015, p.287.)

Pedroso, Luiz Henrique Tadeu Ribeiro. Uma Sistemática para a Identificação, Análise Qualitativa e Análise Quantitativa dos Riscos em Projetos, 2007, p.15, disponível em: <<http://www.teses.usp.br/>Acesso em 22 08 2019.