

Melhorando as práticas de gerenciamento de riscos

Jaise Paes. N&P Consultoria | Consultora em gerenciamento de projetos
Vanessa Dutra. Tempo | Consultora em gerenciamento de projetos
Renato Albert. Manchester | Consultor em gerenciamento de projetos

Muitas organizações já vêm adotando um processo de gerenciamento de riscos com o objetivo de aumentar as chances de sucesso de seus projetos. Mas, será que a eficácia dos processos de identificação e de planejamento de respostas aos riscos tem sido avaliada? É possível perceber os benefícios do gerenciamento de riscos nesses projetos? Este artigo apresenta alguns aspectos a serem considerados no aperfeiçoamento da prática do gerenciamento de riscos em uma organização, tendo a qualidade como o foco principal.

Introdução

A prática do gerenciamento de riscos traz benefícios óbvios para projetos em andamento. Contudo, a organização precisa ir além: reconhecer a importância da formação de uma base de conhecimentos de riscos que possa ser utilizada em projetos futuros. Para tanto, não basta apenas adotar os processos associados a riscos: as organizações devem se atentar para a qualidade das informações documentadas. Imagine o quanto pode ser prejudicial manter uma base de conhecimento de riscos sem qualidade de informações, a ponto de comprometer sua utilização por outras equipes para o desenvolvimento de novos projetos.

Este artigo apresenta algumas questões centrais para trabalhar a percepção e a avaliação da qualidade do gerenciamento de riscos nos projetos, para que os profissionais dessa área de conhecimento possam atuar corretamente com as ações preventivas e corretivas, melhorando continuamente o processo.

Contexto

Segundo o "Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2009", do *Project Management Institute – Chapters Brasileiros*, apenas 35% das organizações afirmam utilizar uma abordagem para gerenciamento de riscos baseada em uma metodologia formal, estruturada por políticas, procedimentos e formulários. Entretanto,

os resultados ainda são preocupantes, como apresentados a seguir:

- 50% das organizações apontam a avaliação incorreta dos riscos como um dos problemas mais frequentes nos projetos;
- Apenas 58% das organizações apontam a minimização dos riscos em projetos como um dos benefícios obtidos com o gerenciamento de projetos;
- 54% das organizações ainda utilizam uma abordagem informal para o gerenciamento de riscos, realizada conforme o interesse ou necessidade do responsável pelo projeto.

Com isso, pode-se observar que a importância dada à prática de gerenciamento de riscos e, conseqüentemente, aos investimentos realizados nessa área, ainda depende da visibilidade de seus benefícios para a organização.

A utilização de uma metodologia informal e não estruturada por políticas, procedimentos e formulários também dificulta a percepção dos benefícios que podem ser obtidos com o gerenciamento de riscos.

Melhoria contínua no gerenciamento de riscos

Após alguns estudos baseados em nossa vivência em gerenciamento de riscos em projetos, tendo em vista a avaliação de riscos já identificados, foi possível observar que a eficácia em gerenciamento de riscos tem início em

sua correta identificação. Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2005), o processo de identificação de riscos deve ser visto como crítico, pois apenas os riscos conhecidos ou identificáveis podem ser adequadamente equacionados.

Mesmo que os processos de gerenciamento de riscos de uma organização já estejam bem definidos, é válido providenciar uma reavaliação de todo o processo, iniciando com um diagnóstico da base de dados, com foco na qualidade das informações registradas e considerando critérios de avaliação predefinidos.

Andrade (2004), citando Vieira Neto (2001), afirma que “enquanto o planejamento está voltado para a eficácia das ações, a etapa de execução está relacionada à eficiência dos processos”. É necessário definir critérios de avaliação para a proposta de reavaliação dos processos e alinhar o entendimento com as áreas técnicas envolvidas.

Diagnóstico

Através de um diagnóstico das práticas de gerenciamento de riscos nas principais áreas envolvidas na organização, é possível identificar os pontos a serem trabalhados e definir ações para que os erros mais comuns sejam evitados.

O diagnóstico pode ser constituído das seguintes abordagens:

- *Análise da base de dados atual dos riscos;*
- *Entrevistas com os principais envolvidos para identificação das práticas utilizadas;*
- *Avaliação dos resultados: base atual versus entrevistas;*
- *Relatório de recomendações e ações corretivas e preventivas.*

Análise da base de dados

A análise da base de dados atual dos riscos possibilitará identificar e tornar conhecidos os erros mais frequentes, aqueles que podem prejudicar tanto os projetos correntes como os futuros dentro da organização. É importante que os membros da equipe do projeto que incluem e/ou alteram a base de dados de riscos, tenham conhecimento profundo do projeto e zelem pela qualidade das informações.

Antes de iniciar a análise dos riscos existentes na base de dados da organização, adote critérios de avaliação que possibilitem uma verificação rigorosa, conforme a complexidade dos projetos e que considere uma amostragem, selecionando projetos de baixa, média e alta complexidade.

Para adoção dos critérios de avaliação é importante se atentar para alguns erros comuns nos processos de gerenciamento de riscos, como seguem:

- **A falta de clareza na descrição do risco.** *O risco deve ser muito bem entendido, discutido entre a equipe e descrito com uma linguagem clara e com um nível suficiente de detalhe de forma que facilite a identificação de suas causas e efeitos. A descrição do risco deve ser, na medida do possível, compreensível por pessoas que não sejam técnicas, ou que*

sejam de outras áreas da organização, para que possa ser utilizada futuramente como base histórica.

- **Atrasos sendo identificados como riscos.** *É muito comum confundir o risco com a sua causa, ou mesmo com seus impactos. O atraso é uma consequência ou impacto gerado pela ocorrência de um evento de risco. Procure identificar o evento que geraria o atraso para chegar ao risco de fato.*
- **Identificação incorreta da causa.** *Para definir ações de resposta que possam efetivamente mitigar ou prevenir o risco, é imprescindível identificar a causa raiz do risco, para que seja possível atuar na origem da ameaça ou oportunidade. A “Técnica dos 5 Porquês” pode auxiliar na identificação da causa raiz. Mais de uma causa pode ser identificada, portanto é importante considerá-las para as ações de resposta.*
- **Identificação de ações insuficientes para resposta aos riscos.** *Um erro muito comum é a definição de ações de longa duração, que serão realizadas pelas rotinas de acompanhamento e controle do projeto, independente do monitoramento do risco. Caso a ação seja a implantação de uma nova rotina de acompanhamento, por exemplo, a ação deve ser a definição do plano de acompanhamento a ser implantado, e não o acompanhamento propriamente dito. Uma vez definido o plano, a ação pode ser considerada concluída e o acompanhamento fará parte das atividades de monitoramento e controle do projeto.*
- **Estratégia de resposta identificada incorretamente.** *De acordo com a importância do risco, a estratégia de resposta deve ser bem planejada. Para os riscos cujo impacto negativo é muito alto, por exemplo, a melhor estratégia a ser definida é prevenir, pois essa estratégia reduz a zero a probabilidade do risco ocorrer e/ou elimina completamente o impacto do risco, caso ocorra. Por outro lado, para riscos não tão severos, a estratégia de mitigação pode ser utilizada, pois reduz – mas não elimina por completo – a probabilidade e/ou o impacto do risco. Existem ainda riscos cuja ocorrência é inevitável, ou até mesmo aceitável. Nestes casos, pode ser definido um plano de contingência para tratamento dos impactos do risco.*
- **Incoerência na definição de prazos para a as ações de resposta.** *As ações de resposta merecem atenção especial quanto ao prazo. Ações que possuem a estratégia de mitigar ou prevenir o risco devem ser planejadas preferencialmente para antes ou para o início do período provável de ocorrência do risco. De nada adianta executar uma ação de prevenção depois que o evento já ocorreu.*
- **Ineficiência no monitoramento e controle dos riscos.** *A probabilidade e o impacto dos riscos podem mudar, ou até mesmo um risco pode deixar de existir, após a execução de ações de mitigação ou prevenção, ou devido a mudanças nas circunstâncias do projeto. Por outro lado, riscos que inicialmente foram classificados como de baixa probabilidade e/ou impacto podem passar a ser críticos. Por esse motivo, é necessária a realização da requalificação periódica dos*

riscos para identificar os riscos realmente importantes, dando a estes a devida atenção. Documente as atividades relevantes realizadas na execução das ações de resposta e no processo de monitoramento e controle do risco.

Quanto às ações de resposta aos riscos, estas devem ser efetivas e não acarretar acompanhamento e controle desnecessário, além de retrabalho para a equipe do projeto.

O **Quadro 1** traz como exemplo alguns dos critérios de avaliação, considerando os erros mais comuns já apontados neste artigo.

Os critérios estabelecidos são utilizados para avaliar os riscos existentes e devem ser aplicados também aos novos riscos identificados, melhorando continuamente todo o processo.

Um dos principais objetivos do gerenciamento de riscos é a geração de base histórica, para que projetos futuros possam adotar ações que tiveram sucesso nos riscos já identificados, ou que não repitam os mesmos erros já ocorridos. Para isso, é essencial documentar o que foi executado e, principalmente, se o que foi realizado foi de fato efetivo no tratamento do risco. Futuramente, o resultado desta análise também servirá como importante insumo para determinar a eficácia dos resultados do gerenciamento de riscos na organização.

Conhecendo as práticas utilizadas

Nas entrevistas, é importante abordar aspectos de relevância para identificar as práticas utilizadas pelos diversos envolvidos no processo. Esses aspectos são:

- *Grau de conhecimento e experiência dos envolvidos;*
- *Papéis exercidos pelos envolvidos nos projetos (ex.: especialistas, gerentes, etc.);*
- *Característica dos projetos;*
- *Metodologias e ferramentas utilizadas em cada processo;*
- *Sugestões de melhoria.*

Coerência e clareza do título e descrição do risco

Nível suficiente de detalhes para melhor entendimento do risco

Boa identificação da causa raiz descrita com clareza e detalhes suficientes

Entendimento da separação dos riscos com mais de uma causa, responsáveis e qualificações diferentes

Coerência entre a categoria (legal ou regulatório, condições ambientais, fornecedores, etc.) e o risco

Correta identificação do período de ocorrência

Correta identificação dos impactos em relação ao risco e as causas identificadas

Correta descrição da ação, de forma específica, coerente com o risco e não caracterizando atividade de rotina

Coerência da ação com a estratégia de resposta (mitigar, prevenir, etc.)

Definição de prazos antes ou durante o período de ocorrência do risco

Evidências de acompanhamento e controle efetivo e com prazos válidos

Quadro 1. Critérios de avaliação para o gerenciamento de riscos em projetos.

Um guia contemplando tanto questões qualitativas como quantitativas pode ser desenvolvido para auxiliar o momento da entrevista com os envolvidos no processo. As questões qualitativas, preferencialmente, são realizadas de forma presencial e pela equipe responsável pelo gerenciamento de riscos. Procure identificar as práticas utilizadas para todos os processos relativos aos riscos, garantindo um bom conhecimento dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria.

Avaliação dos resultados

A partir dos resultados obtidos no diagnóstico, trabalhe as informações e avalie a qualidade dos produtos de cada processo do gerenciamento de riscos. Esta etapa está relacionada aos processos de inovação ou melhorias (ciclo de aprendizagem) e correção dos padrões (ciclo de controle), como no ciclo do PDCA. Sendo assim, é possível desenvolver um plano de melhorias tendo em vista a necessidade identificada no relatório final.

Os envolvidos no processo

Dentre os papéis desempenhados pelos envolvidos nos processos de gerenciamento de riscos, é possível ressaltar os seguintes:

- **Responsável pelo risco:** *é quem responde pelo risco. É responsável por elaborar o plano de resposta ou delegar a sua definição e, principalmente, por acompanhar a evolução dos riscos e as ações de respostas sob sua responsabilidade;*
- **Responsáveis pelas ações:** *executam e acompanham as ações de resposta sob sua responsabilidade;*
- **Validador:** *valida a inclusão dos riscos, com base em critérios definidos e reporta a situação dos riscos à coordenação ou gerência responsável pelo projeto;*
- **Aprovador:** *aprova todos os riscos do projeto com seus planos de resposta. É geralmente o gerente ou coordenador do projeto.*

Para que o gerenciamento de riscos funcione em uma organização, dois aspectos são de grande importância:

- **Patrocínio dos níveis superiores.** *É importante que a alta gerência compreenda e dê a devida importância ao gerenciamento de riscos e cobre resultados;*
- **Definição dos atores.** *Quando os papéis não estão claros e os responsáveis não são definidos, não há continuidade do processo.*

Discussões e conclusões

A avaliação da eficácia do gerenciamento de riscos nos projetos é uma ferramenta de grande valia para auxiliar as organizações na obtenção de melhores resultados em projetos futuros. Essa avaliação é o produto de um diagnóstico

que demonstrará o quanto o gerenciamento de riscos está agregando em benefícios para a organização.

A garantia e o controle da qualidade são meios para assegurar a melhoria contínua nos processos do gerenciamento de riscos, devendo estar fundamentado em um conjunto de critérios que reduza ao máximo a subjetividade das análises e permita quantificar os resultados alcançados.

Este artigo quer provocar e sugerir aos profissionais envolvidos uma reavaliação dos processos de gerenciamento de riscos, tendo como foco a quantificação de seus benefícios para os projetos e o estabelecimento das ações corretivas necessárias para que as melhores práticas sejam incorporadas à cultura da organização. ♦

REFERÊNCIAS:

1. **AGUIAR, Silvio.** (2002). "Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma". Belo Horizonte. Fundação Desenvolvimento Gerencial.
2. **ANDRADE** (2004) citando **VIEIRA NETO** (2001). "Texto II - Ciclo do PDCA". Disponível em: http://www.prh.ufma.br/apostilas/ciclo_pdca.pdf. Acesso em Jan. 2010.
3. **CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R.** (2005). "Construindo Competências para Gerenciar Projetos". São Paulo: Editora Atlas, 1ª edição.
4. **ESTUDO DE BENCHMARKING EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS BRASIL 2009.** Project Management Institute - Chapters Brasileiros. Disponível em www.pmi.org.br.
5. **MARSHALL JR, I.; CIERCO, A. A.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S.** (2006). "Gestão da Qualidade". 8. ed. Rio de Janeiro: FGV. (Publicações FGV Management, série Gerenciamento de Projetos).
6. **PMI, Project Management Institute.** "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" (PMBOK). 4th edition. Project Management Institute Inc., 2008.
7. **SALLES JR, C.; SOLER, A. M.; VALLE, J. A. S.; RABECHINI JR, R.** (2006). "Gerenciamento de Riscos em Projetos". 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. (Publicações FGV Management, série Gerenciamento de Projetos).



Jaíse Paes Corrêa possui especialização em Gerência de Empreendimentos com ênfase em Qualidade pelo PROMINP, ministrado pela FGV/RJ (2009), MBA em Gerência de Projetos pela FGV/RJ (2005) e formação em Análise de Sistemas (2001). Possui experiência com gerenciamento de projetos no segmento de Óleo e Gás, onde prestou serviços para gerências de TI, Engenharia e Escritório de Projetos da Petrobras. É examinadora do Prêmio Nacional da Gestão Pública e consultora em Gerenciamento de Projetos.



Vanessa Freitas Soares Dutra é graduada em Tecnologia de Processamento de Dados pela FAESA (1997) e em Sistemas de Informação pela FAVI (2010). Participou do Programa de Desenvolvimento de Dirigentes (PDD) pela Fundação Dom Cabral (2006), é certificada Project Management Professional - PMP do Project Management Institute - PMI (2005). Atuou como gerente de projetos na área de TI e atualmente presta serviços de consultoria em gerenciamento de projetos no PMO da Petrobras no Espírito Santo.



Renato Machado Albert possui MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV (2006) e é graduado em Ciências da Computação. Possui experiência em gerenciamento de projetos na área de TI e no segmento de Óleo e Gás. É coautor do livro "Análise de Pontos de Função: Medição, Estimativas e Gerenciamento de Projetos de Software". Atua no suporte às práticas de projetos da Unidade de Negócio da Petrobras no Espírito Santo (UN-ES).