

GERÊNCIA DE RISCOS EM PROJETOS: PREVENIR É MELHOR QUE REMEDIAR



DOLCI, Adilsonc

Mestrando em Sistemas de Informação – UNIFIEO – Docente da FAEF – Garça

RESUMO

A gerência de riscos é uma das áreas de destaque em gerenciamento de projetos não por acaso. Falhas, desistência e até mesmo o abandono de projetos ocorrem com frequência em virtude de um gerenciamento inadequado de riscos. Um número expressivo de situações como essa vem despertando a atenção de especialista no Brasil e no mundo. Através do gerenciamento de riscos procura-se minimizar impactos negativos em projetos, que é feito por meio de identificação, análise, planejamento, controle e monitoração dos riscos.

Esse artigo expõe os processos de gerenciamento de riscos em projetos com a intenção de ressaltar a importância dessa gerência.

Palavras-chave: projeto, risco, gerência.

ABSTRACT

The management of risks is one of the prominence areas in administration of projects no by chance. Flaws, cessation and even the abandonment of projects they happen frequently because of an inadequate administration of risks. An expressive number of situations as that is waking up specialist's attention in Brazil and in the world. Through the administration of risks it tries to minimize negative impacts in projects, that it is done through identification, analysis, planning, control and monitor of the risks.

That article exposes the processes of administration of risks in projects with the intention of emphasizing the importance of that management.

Key words: project, risk, management.

1. INTRODUÇÃO

A tecnologia da informação tem alterado a relação entre o escopo e a vantagem competitiva, tem aumentado a capacidade das organizações de coordenar as atividades de forma regional, nacional e global.

Segundo Rabechini, nos últimos anos os executivos das empresas vem valorizando cada vez mais a importância do gerenciamento de projetos, a fim de acompanhar as exigências do mercado.

Apesar das boas perspectivas, ainda hoje complexos e caros projetos muitas vezes são mal sucedidos em função da implementação inadequada - ou da não utilização - das técnicas de gerenciamento de riscos.

Riscos não mitigados passam a ser inaceitáveis. Mas como gerenciar riscos em projetos? Como evitar que riscos levem projetos a situações potencialmente danosas?

Este artigo faz um raio-x do processo de gerenciamento de riscos abordando os estágios de identificação, análise, planejamento, controle e monitoração.

2. CONTEÚDO

Normalmente os gestores organizacionais pretendem otimizar recursos e desejam estar convencidos de que a alternativa escolhida é a mais adequada. Este é um problema típico de gerenciamento de risco pelo fato de que a dificuldade maior não está na escolha da opção a ser efetuada mas em obter a distribuição de probabilidade de erros e acertos de cada alternativa possível e prever os possíveis resultados devido às incertezas, ou seja, é

preciso modelar o problema.

Um gerenciamento adequado deverá, então, sempre incluir um procedimento de identificação, análise e atitude em relação ao risco, buscando maximizar os resultados positivos e minimizar controlar ou eliminar os efeitos nocivos que possam acontecer em decorrência de fatos e situações antecipadamente previstas, ou não, durante o andamento do projeto, como rotatividade de pessoal, novas tecnologias, baixo desempenho de ferramentas CASE etc.

Diante desses aspectos podemos avaliar que o gerenciamento de riscos tem importância fundamental no contexto do desenvolvimento de um projeto seja ele de software ou de outra natureza. Uma vez que consigamos prever antecipadamente os riscos que possam ocorrer durante o desenvolvimento de um projeto e a partir desse conhecimento procurarmos tratá-los pró-ativamente, certamente teremos melhores resultados e com custos menores.

2.1 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

A identificação de riscos é o primeiro, e mais importante, estágio do processo de gerenciamento de riscos, pois tem a missão de mapear os riscos que possam vir acontecer no ciclo de vida do projeto. Nesse estágio o gerente de projeto dá o primeiro passo para não deixar que os riscos ocorram.

Autores consagrados sugerem algumas técnicas para facilitar a identificação de riscos. Sommerville afirma ser comum a utilização do *brainstorming* com uma equipe sincronizada e comprometida com o projeto, que através da troca de idéias e experiências listam os riscos por tipo (tecnologia, pessoal, organização, ferramentas em uso, requisitos, estimativa). Outra técnica aplicada como suporte, segundo Pressman, é o *check-list*. Por meio dele a equipe identifica probabilidades com base na descrição de riscos comuns. O *check list* é em grande parte um histórico de situações negativas de inúmeros cases que facilita a projeção de riscos previsíveis. Assim, listadas as principais características dos riscos, torna-se possível otimizar o tempo na identificação dos mesmos.

2.2 ANÁLISE DE RISCOS

Nesse processo são avaliadas a probabilidade e a seriedade dos riscos com base em índices baixo, moderado, alto ou muito alto e em efeitos catastróficos, sérios, toleráveis ou insignificantes. Por exemplo, o baixo desempenho de ferramentas CASE tem alta probabilidade de acontecer mas os efeitos são toleráveis já que é possível substituí-las por outras disponíveis no mercado.

Após essa análise os riscos são ordenados de acordo com a seriedade. Boehm (Apud Sommerville, 2003:73) recomenda identificar e monitorar os " 10 maiores riscos", mas esse número é um tanto arbitrário considerando-se o tamanho do projeto.

2.3 PLANEJAMENTO DE RISCOS

O planejamento de riscos define estratégias para o gerenciamento dos riscos identificados como os mais importantes. Vale lembrar que os riscos relevantes em um projeto podem não ser em outro e, por isso, cada planejamento deve ser elaborado e avaliado pontualmente. De forma prática: em situações de licenças médicas na equipe o gerente de projetos poderá resolver rapidamente a substituição dos profissionais, sem prejudicar o grupo, caso tenha sido anteriormente definida uma estratégia para esse risco. De acordo com Sommerville, na obra Engenharia de Software, as estratégias estão classificadas em três categorias: preventiva, minimização e contingência.

2.4 CONTROLE E MONITORAÇÃO DE RISCOS

O controle e a monitoração de riscos significa acompanhar continuamente o grau de probabilidade dos riscos e de suas consequências acontecerem ou não.

O controle e a monitoração devem ser executados do começo ao fim do projeto. Esse processo auxilia a tomada de ações antes que o risco ocorra.

Quando se trata do risco de estouro nos prazos por exemplo, o monitoramento deve envolver o cumprimento do cronograma de atividades, do orçamento previsto, das atribuições e responsabilidades de cada membro da equipe.

3. CONCLUSÃO

Todas as etapas descritas neste artigo refletem o real valor da gestão de riscos em projetos de software que, por

natureza, além de complexos são intangíveis. O diferencial de um bom gerenciamento de riscos está no conhecimento técnico e na habilidade de visualizar e projetar inúmeras possibilidades de erros e acertos, muitas vezes de forma exclusiva.

Enfim, num cenário onde tempo e dinheiro falam mais alto é latente a necessidade de otimizar processos e gerar rentabilidade. Mesmo com uma extensa bibliografia a respeito, muitos profissionais ainda perdem oportunidades de excelentes negócios pelo simples fato de tratarem o gerenciamento de riscos de forma simplista. Os especialistas atentos enxergam nesse vácuo uma grande possibilidade de conquista do mercado criando e oferecendo soluções viáveis para atender de forma satisfatória desejos e expectativas de clientes exigentes.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- McCONNELL, Steve, **Rapid Development**. Washington: Microsoft Press, 2000
- PRESSMAN, Roger S. **Engenharia de Software**. 6. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2002.
- RABECHINI, Roque Jr: **A estruturação de competências e maturidade em gerenciamento de projetos**, 2004. Disponível em <http://www.fia.com.br/pgtusp/eventos/seminarios/texto_roque.pdf>, acesso em: 30 jul. 2004.
- SOMMERVILLE, Ian, **Engenharia de Software**. 6.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.
- WINDEMAN, Max, **RISK MANAGEMENT**. 6. ed. , Pennsylvania: Project Management Institute,1992.
-