

Riscos em projetos – Aprendendo com a prática

em <http://www.pmisp.org.br/enews/edicao1304/aprendendo.asp>

O contexto:

Pode-se dizer que toda atividade humana está fundamentada na gestão do risco. O que é o estudo das organizações, projetos, sistemas etc., senão a busca pelo entendimento dos fenômenos visando reduzir o risco do insucesso? Assim, seja em projetos de meses ou de anos, de implantação de sistemas ou desenvolvimento de produtos, de construção de obras de infra-estrutura à construção de sua casa gerenciar o risco é o que de fato se faz quando se gerencia tempo, custo, escopo, qualidade etc.

A questão:

Como entender o risco no seu projeto? Como delimitar o risco de maneira a analisá-lo com precisão? Quando utilizar métodos quantitativos na análise do risco? Como comunicar os riscos com o cliente do projeto? E a resposta ao risco, como tratar esse elemento de gestão que varia fortemente ao longo do ciclo de vida do projeto?



O objetivo:

O risco do insucesso está no centro das preocupações do gerente de projetos. Identificar as possíveis causas do insucesso e tratá-las é o cerne do gerenciamento dos riscos do projeto. A seção Aprendendo com a prática do mês ilustra algumas dicas para realizar as atividades inerente a essa área de conhecimento em gestão de projetos.

O que a prática ensina:

1. O risco deriva do escopo. A primeira lição que a prática me ensinou na gestão de projetos foi que todo risco, em última análise deriva do escopo. Por última análise falo o resultado de uma aplicação sistemática do princípio dos cinco porquês. Se você tiver uma lista de riscos de projeto e perguntar cinco vezes o porquê do risco, você vai chegar a algum elemento de escopo que determina o risco, que o motiva. Se for assim, então realizar o raciocínio inverso é a melhor forma de identificar os riscos do projeto: qual é o escopo do meu produto e do meu projeto e como ele pode não ser atendido? Ou, quais elementos do escopo apresentam risco de não serem entregues? Faça essa pergunta de uma forma direta e responda com objetividade e raciocínio analítico, você chegará aos principais riscos do projeto.
2. Tempo e custo, amigos do risco. Se disser que o escopo é o elemento mais importante, isso significa que tempo e custo não importam? A resposta definitivamente será: não, eles importam e muito! Ocorre que eles são os maiores amigos do risco. Em linhas gerais, em projetos, qualquer coisa (escopo) pode ser feita. Mas o tempo e o custo apresentam os seguintes desafios ao gerente de projetos: (1) faça nesse prazo; (2) faça com esse orçamento. É difícil o gerente ter cartão verde para gastar e gerar o resultado no tempo necessário segundo seu planejamento original. O mais comum é que haja uma pressão forte para que



6. A resposta ao risco. Mais uma vez a cultura da gestão do risco é impulsionada quando a equipe de projeto se debruça sobre os riscos identificados, os modelos construídos, o mapa qualitativo dos riscos e pensa nas estratégias de resposta. Aqui o registro dos riscos é compilado e cada risco tem sua tratativa. Essa tratativa quando discutida pelo time de projeto – e aqui se sugere envolver outros stakeholders que não estejam diretamente vinculados ao projeto, mas que tenham sido vislumbrados como críticos na mitigação de algum dos riscos – ajudam a criar a cultura de gestão de riscos na empresa. Ainda nessa etapa, é fundamental o uso do registro de riscos do projeto (*risk register*), no qual devem ser sumarizadas as principais informações relacionadas aos riscos do projeto em um dado momento. A utilização do registro de riscos é um tema à parte que pode ser retomado no futuro em Aprendendo com a prática.



7. Comunicando riscos com o cliente. Talvez a atividade mais crítica da gestão dos riscos do projeto seja a comunicação dos riscos identificados e dos seus impactos ao cliente. Como o risco fala da incerteza sobre o sucesso do projeto, ele assusta. Comunicá-lo sem criar fantasmas desnecessários na cabeça do cliente, mas comunicando de fato o que pode causar o insucesso do projeto e como essas questões são endereçadas, e, especialmente, o que se espera que o cliente possa fazer para que o risco seja controlado, é uma arte. Mesmo difícil, é necessário comunicar os riscos de forma mais clara e objetiva possível.



Enfim:

Ao longo do tempo se consolidou a visão de que os riscos do projeto podem ser tanto aspectos que o ameaçam (podem causar insucesso) quantas oportunidades que podem ser aproveitadas para potencializar seus resultados. Esse texto tratou dos riscos como ameaças que é o seu caráter mais comum e presente na nossa cultura. Identificá-los e tratá-los é um desafio também à cultura da maioria das empresas, onde o insucesso precisa ser evitado a todo custo... mas dentro do orçamento e rápido!.