Tirando os Riscos do Papel

Peter Berndt de Souza Mello
Sócio-fundador da Associação para a Promoção do Gerenciamento de Projetos (APGP),

Uma das minhas primeiras ações ao começar um novo projeto em uma nova organização é a de buscar um repositório de riscos que possa me auxiliar no entendimento da complexidade dos processos, pessoas e recursos naquele ambiente.

De certa forma, faço esta pesquisa sem grandes expectativas por que ao longo dos anos tenho visto que as empresas no Brasil não consideram a importância do gerenciamento de riscos para o sucesso de seus negócios. Na maioria dos casos, o "Plano de Gerenciamento de Riscos" é apenas uma planilha Excel ou documento Word com uma meia dúzia de riscos identificados.

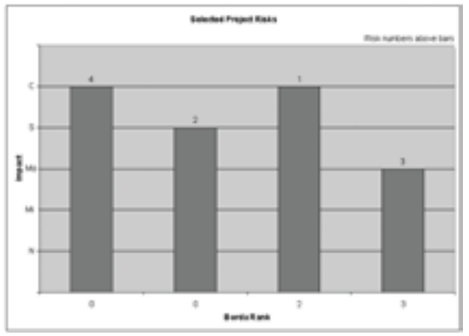
Não que tenha algo errado com o uso de planilhas Excel. Por sinal, no tratamento de riscos a simplicidade é a alma do negócio em alguns casos e a prova disso é um software amplamente utilizado pelo governo americano, denominado Risk Matrix.

O Risk Matrix é exatamente uma planilha Excel desenvolvida com uma série de macros pelo MITRE, instituto de alta tecnologia americano responsável por programas com financiamento federal para oferecer soluções a problemas críticos (www.mitre.org).

A identificação, análise e resposta aos riscos podem ser vistas como um conjunto de atividades de relativa simplicidade capaz de mudar os rumos de um projeto e garantir o sucesso ou fracasso de um empreendimento. O gerenciamento efetivo de riscos está fundamentado na decisão de fazê-lo e não nas limitações financeiras ou de outros recursos.

	A	B	F	G	H	J	K	O	P	U
1	Risk No.	Related Risk	RISK	Timeframe Start	Timeframe End	I	Po (%)	Borda Rank	R	Manage/Mitigate
2	1	4	IF contract is not awarded before 30 Sep, THEN program loses $8M in expiring funds.	30 Jan 1999	30 Sep 1999	C	60%	0	H	Use existing Task Order contract to assure award before 30 Sep.
3	2	N/A	IF unmodified commercial laptops are used, THEN operational availability cannot be met in intended environment.	28 Feb 1999	28 Feb 2000	S	100%	0	H	Limit buy for first release and plan technology insertion for improved environmental performance for second release.
4	3	4	IF DII COE V1.5 is more than 1 mo. late, THEN first release will slip day for day.	30 Jan 1999	30 Oct 1999	S	90%	3	M	Use DII COE V1.4 for first release and modify requirements.
5	4	1,3	IF first release is not demonstrated in EFX, THEN program will be assigned to Navy.	15 Feb 1999	15 Apr 2000	C	60%	0	H	Integrate only those capabilities available at contract award for first release.
6	5	1	IF all KPPs must be satisfied by second release, THEN program funding is insufficient.	30 Jan 1999	30 Jul 2001	S	40%	4	M	Use CAIV to prioritize release content subject to budget and plan for third and fourth release.

RiskEntries / Chart1 / ChartPc



Figuras 1 e 2. Risk Matrix 2.2. em ação.

Em meus cursos de gerenciamento prático de projetos, muitos de meus alunos argumentam que não podem lidar com riscos porque não possuem autonomia ou verba para essas ações.

Eu acabo sempre ilustrando o significado de um gerenciamento ativo de riscos a partir de um caso prático em um de meus projetos, onde temos alguns exemplos de resposta a risco que permitiram grandes economias ao cliente e à equipe de projeto, sem nenhum custo para o projeto além de algum tempo de dedicação dos membros da minha equipe.

O Projeto:

- Desenvolvimento de uma solução em "data warehouse" para um órgão do governo.

Gerenciamento de Riscos:

1) A equipe realizou uma primeira reunião interna, utilizando-se de uma análise dos documentos fornecidos pelo cliente e de **brainstorming** entre os especialistas de cada área para identificar riscos divididos em categorias: negócio, técnico, recursos e outros.
2) Os riscos foram pontuados através da multiplicação entre a probabilidade atribuída por cada especialista e o impacto esperado. Aqueles itens de maior pontuação receberam uma análise mais detalhada e, em alguns casos, sugestões para um plano de resposta.
   Nota: deve-se entender que o especialista é o membro da equipe com maior conhecimento sobre um determinado assunto do projeto (análise, modelagem, desenvolvimento, etc.).
3) Uma nova reunião foi realizada com a ajuda de representantes do cliente, provenientes da área técnica e do negócio. Para cada categoria, permitimos ao cliente falar livremente sobre o assunto na expectativa de listar novos riscos não identificados por nossa equipe durante nossa primeira reunião. Em uma segunda etapa, mostramos os nossos riscos já listados e classificados, de forma a provocar a identificação de novos elementos e/ou melhorarmos nossas estimativas de probabilidade e impacto.
4) Repetimos o processo de pontuação dos riscos identificados, o que refletiu na inclusão de novos riscos ou mesmo na mudança nos pontos anteriormente concebidos pela equipe de projeto.

© 2005 Editora Mundo Ltda. Todos os direitos de reprodução são reservados a editora. A reprodução da publicação, artigos, imagens ou figuras sem prévia autorização por escrito é proibida.