



Making project management indispensable for business results.®

Project Management Institute
Seção Regional Espírito Santo

Pergunte ao especialista

Porque a gestão de riscos geralmente é subestimada nas organizações? Quais dicas vocês podem dar para que eu convença meus stakeholders a importância do gerenciamento de riscos?

Por: Henrique Vasconcellos

Respondido por **Emilio Augusto Barbosa, PMI-ES**

Prezado Henrique Vasconcellos,

Talvez não houvesse um momento tão oportuno quanto este para abordarmos o gerenciamento de riscos.

Acho que podemos afirmar, sem medo de errar que, neste momento, todas as mineradoras do país estão revisando seus planos de gerenciamento de risco, adequando seus planos de contingência, executando ações de monitoramento de suas barragens de rejeitos, dentre diversas outras ações para mitigar ou eliminar os riscos relacionados aos seus processos de exploração.

Certamente esta não é uma particularidade das mineradoras. Foi possível perceber este mesmo comportamento com as prefeituras municipais após o incêndio na boate Kiss, na cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul. Nas semanas seguintes foi noticiado que várias cidades estavam intensificando a fiscalização em boates com o objetivo de evitar que tragédias como a ocorrida na cidade gaúcha se repetisse.

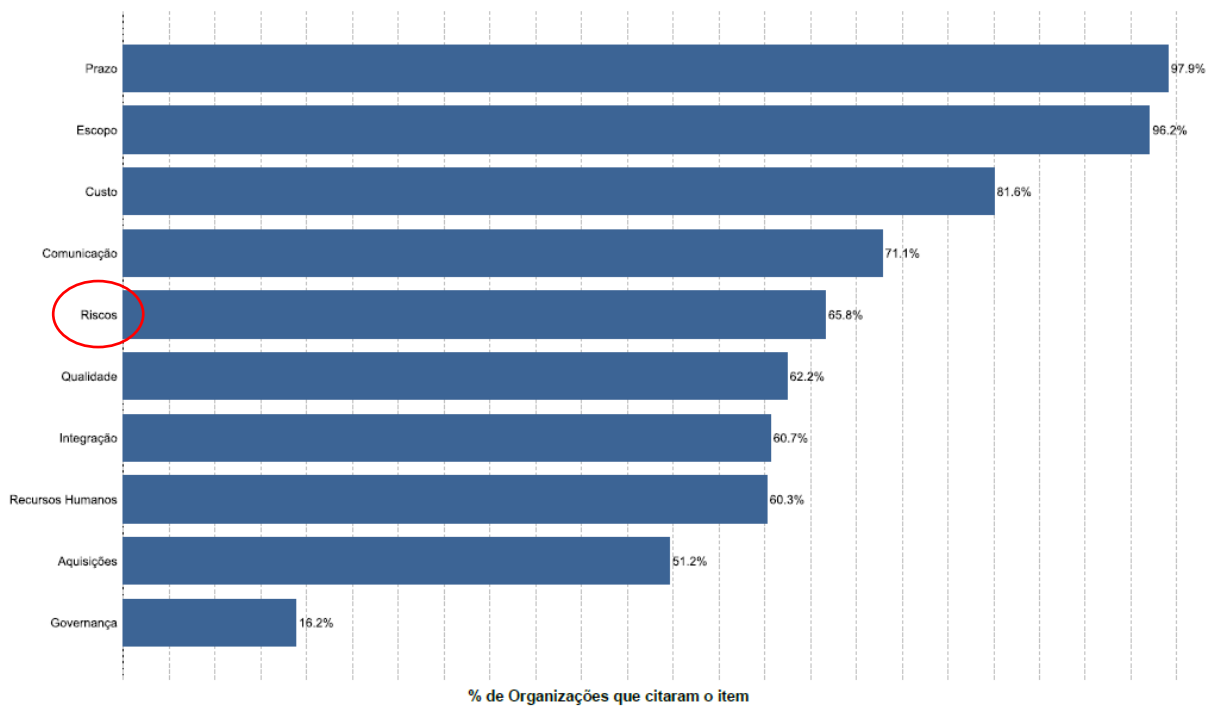
Infelizmente este é um comportamento comum na maioria das empresas e, por que não dizer, das pessoas. Apesar do velho ditado que diz “é melhor prevenir do que remediar”, estamos acostumados a ver mudanças apenas após o fato ocorrido.

Existem vários estudos e pesquisas que comprovam que o gerenciamento de riscos não é o principal aspecto considerado pelas empresas nas metodologias de gerenciamento de projetos.

O Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos de 2013 (PMSURVEY.ORG, 2013), com a participação de 676 organizações, considerando-se somente a amostra Brasil (88% das organizações respondentes), destaca que “Riscos” é o quinto aspecto considerado na elaboração das metodologias de gerenciamento de projetos.

Project Management Institute Seção Regional Espírito Santo

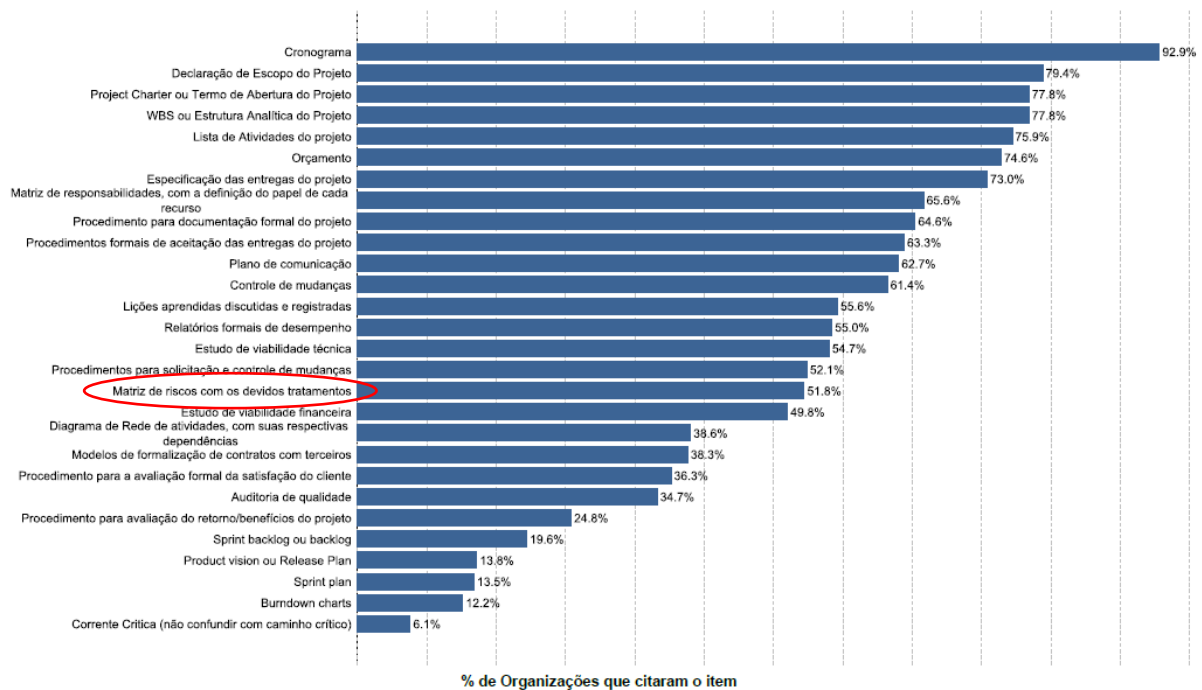
47 - Aspectos considerados na Metodologia de Gerenciamento de Projetos



O mesmo estudo também mostra que o documento ou prática, mais diretamente relacionada com a disciplina de gerenciamento de riscos, mais utilizado nas metodologias de gerenciamento de projetos é a matriz de risco, porém, só aparecendo em 17º lugar no ranking das mais utilizadas.

Project Management Institute Seção Regional Espírito Santo

48 - Documentos e Práticas utilizadas nas Metodologias de Gerenciamento de Projetos



E por último, corroborando com a sua percepção de que o gerenciamento de riscos é subvalorizado nas empresas, 16% das empresas entrevistadas no PM Survey responderam que “os riscos não são tratados nos seus projetos” e 55% responderam que o gerenciamento de riscos é “realizado informalmente, conforme o interesse ou necessidade do responsável pelo projeto”. Apenas 29% das empresas responderam que os riscos são tratados “baseados em uma metodologia formal, estruturada por políticas, procedimentos e formulários”.

Ou seja, a grande maioria das empresas não implementa o gerenciamento de riscos de forma sistematizada.

Mas, voltando a sua pergunta, por que isso ocorre?

No meu entendimento (e minhas experiências pessoais e profissionais também comprovam isso), o gerenciamento de riscos é negligenciado porque é muito difícil se perceber o retorno sobre este investimento.

Project Management Institute Seção Regional Espírito Santo

A implementação de qualquer ferramenta de gestão envolve, naturalmente, investimentos em diversas ações relacionadas a capacitação e mobilização de recursos humanos, estruturação de processos e metodologias e implantação de ferramentas. Da mesma forma, a sistematização do uso dos processos de gerenciamento de projetos, mesmo que de forma simplificada, irá demandar algum nível de investimento.

No Guia PMBOK (5ª. edição, 2012) são descritos 6 processos relacionados a disciplina de Gerenciamento de Riscos: Planejar o Gerenciamento de Riscos, Identificar os Riscos, Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos, Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos, Planejar as Respostas aos Riscos e Monitorar e Controlar os Riscos.

O processo “Planejar o Gerenciamento de Riscos” tem o objetivo de estruturar o trabalho de gerenciamento de risco dentro do projeto.

Os processos “Identificar os Riscos”, “Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos” e “Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos” visam, prioritariamente produzir uma lista de riscos priorizados e determinar o grau de exposição aos riscos do projeto.

Entretanto, qual sentido teria em identificar os problemas no projeto e conhecer sua criticidade (probabilidade de ocorrer e impacto aos objetivos do projeto) e não agir, ou seja, não estabelecer ações de respostas aos principais riscos?

Costumo dizer em minhas aulas de gerenciamento de riscos que, se é para saber que existem problemas e não fazer nada, é melhor não saber. Já ouviu alguém dizer que “a ignorância é a chave da felicidade”?

Existe uma outra frase atribuída a John Lennon que diz: “A ignorância é uma espécie de bênção. Se você não sabe, não existe dor”.

É claro que não estou fazendo apologia a ignorância. A provocação que faço é que ao fazermos um investimento na identificação e análise de condições ou eventos que poderão resultar em impactos aos objetivos do projeto (definição de riscos no PMBOK- 5ª. edição, 2012), ganhamos a oportunidade de gerenciar esta informação como risco do projeto. Se não agirmos desta forma, este mesmo evento será para o projeto uma “surpresa”.

Além disso, a partir do conhecimento obtido sobre os riscos, podemos escolher a melhor forma de responder a cada risco priorizado. Podemos decidir por transferir a responsabilidade de resposta para uma terceira parte, planejar ações visando mitigar ou mesmo, eliminar um risco.

Mas tanto a sistematização dos processos de gerenciamento de riscos, quanto a implementação das ações planejadas como respostas aos riscos, demandarão investimentos que podem ser



Making project management indispensable for business results.®

Project Management Institute Seção Regional Espírito Santo

estimados e, efetivamente, serão **realizados** no decorrer do projeto pois passarão a fazer parte do seu escopo.

Por outro lado, os custos economizados com a transferência, mitigação ou eliminação de riscos, através da redução da probabilidade de determinado evento negativo ocorrer, ou diminuindo os impactos da sua ocorrência, apesar de também serem **estimados**, estão sustentados na **probabilidade** do evento ocorrer.

O que quero dizer é que é possível medir o esforço (e se for o caso, calcular os custos) que uma pessoa terá se durante um ano adotar uma postura mais cautelosa no trânsito. Mas é quase impossível determinar quantos acidentes de trânsito ele terá evitado com esta postura e, conseqüentemente, quanto terá economizado neste período com esta ação.

Da mesma forma, ocorre com as empresas. Muitas vezes a relação entre uma ação (ou ausência dela) e uma consequência é probabilística e, infelizmente, exatamente por não haver a certeza de que um evento irá acontecer, as empresas não se preocupam em tratá-lo.

Mas nem tudo é pessimismo. Numa análise macro, podemos entender que inserir novas, e boas, práticas de gerenciamento de projetos já é uma forma de mitigar riscos.

Por exemplo, implementar técnicas e ferramentas para melhorar o gerenciamento do prazo é uma forma de mitigar um provável atraso no cronograma do projeto. Da mesma forma, sistematizar um monitoramento das variações de custos do projeto é uma ação para diminuir a probabilidade de estouro do seu orçamento.

Aqui então vai Henrique, as minhas dicas para lhe auxiliar no convencimento dos seus stakeholders da importância do gerenciamento de riscos.

“Cresça em camadas”

Insira gradualmente novas práticas de gerenciamento de projetos e claro, de gerenciamento de riscos em suas rotinas de trabalho.

“Registre os resultados” ou **“Use informações de mercado”**

Registre as melhorias nos resultados que forem sendo obtidos. Um gestor ou dirigente, para se convencer de que uma ação é boa para sua organização, precisa perceber a **relação com a melhoria nos resultados**, ou pelo menos, a perspectiva de melhoria.

Se você tiver dificuldade de construir, num primeiro momento, uma relação entre as novas práticas e a melhoria nos resultados dos projetos, você poderá **usar informações do mercado** para isso. Mas lembre-se: Quanto mais próxima do contexto da sua organização for as informações, mais clara será a percepção desta relação.

Project Management Institute Seção Regional Espírito Santo

Estudos de benchmarking realizados com empresas similares (mesmo segmento, mesmo país, mesmo porte) serão úteis para você construir uma linha de convencimento e poderão ser úteis no início.

Mas não se engane, o seu trabalho será facilitado na medida em que você começar a **construir estas informações na sua própria empresa.**

“Apresente os resultados e planeja a próxima evolução”

A partir dos **resultados alcançados ou das informações de mercado**, você terá argumentos para sugerir novas práticas e novos avanços e **planejar a evolução para uma nova “camada”**.

Referências:

PMI®, Project Management Institute. **A guide to the Project Management of Body of Knowledge (Guia PMBOK®)**. 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

PMSURVEY.ORG 2013 Edition. **PMSURVEY**. Project Management Institute (PMI®).

Nosso especialista:



Emilio Augusto Barbosa é Bacharel em Ciências Econômicas, consultor em Gerenciamento de Projetos, Gestão Estratégica e Processos de Gestão de Fábrica de Software com mais de 20 anos de experiência. Atuou como consultor de gestão estratégica e na implantação de estruturas e metodologias de gerenciamento de projetos ou de modelos de Fábrica de Software para empresas do setor público e privado tais como Prefeitura Municipal de Vitória, BANDES, BANESTES, SEDU-ES, SEGER-ES, Prefeitura Municipal de Aracruz e FIBRIA (antiga Aracruz Celulose); É professor de cursos de Pós-graduação em Gerenciamento de Projetos em diversas instituições de ensino no Espírito Santo e palestrante nas áreas de Gerenciamento de Projetos, Gestão Estratégica e Processos de Gestão de Fábrica de Software. É fundador e ex-presidente da Seção Regional do Espírito Santo do Project Management Institute – PMI-ES. Diretor da Infosys Consultoria e Sistema, empresa especializada no desenvolvimento e implantação de soluções integradas e sistemas corporativos.