

# UM EFETIVO GERENCIAMENTO DE RISCOS E O SUCESSO DE UM PROJETO

Bernardo Falci Moser Ibraim - [bernardoibraim@hotmail.com](mailto:bernardoibraim@hotmail.com)  
Kelly Goulart Corrêa – [kelly.goulart@impsa.com.br](mailto:kelly.goulart@impsa.com.br)

## RESUMO

O presente trabalho aborda a importância que se deve dar ao processo de gerenciamento de riscos dentro de um projeto. Os riscos envolvem incertezas e perdas. O risco pode ou não ocorrer e, se ele torna-se realidade, consequências indesejadas e perdas poderão ocorrer. Algumas das vezes incalculáveis. Assim sendo, a capacidade de se antecipar e se preparar para imprevistos, pode se tornar um diferencial para alcançar um patamar de eficácia em todo o ciclo de vida dos projetos. Neste sentido, o trabalho a seguir contém a seguinte estrutura: o capítulo I apresenta uma breve introdução e objetivo do tema escolhido. No capítulo II, foi apresentado o referencial teórico, a partir da literatura existente e de autores referenciais em seus campos de estudo, englobando questões referentes ao risco e ao seu gerenciamento, bem como todas as fases do processo de gerenciamento de riscos propostas pelo PMBOK. Em seguida, no capítulo III, foi apresentado o processo de evolução da gerência de riscos resumido em vários estágios, segundo NETO (2002). E, no capítulo IV, as considerações finais do trabalho em questão, lembrando que toda a documentação gerada do processo de gerenciamento de risco deve ser arquivada, para servir de base para futuros projetos.

Palavras-chave: Gestão de Riscos; Riscos; Incertezas; Perdas; Oportunidades.

## CAPÍTULO I

### 1 INTRODUÇÃO

Observa-se que a organização que melhor desenvolver sua habilidade de compreender as incertezas e reagir de forma “oportunista” a mudanças do ambiente estará certamente à frente.

Neste ambiente dinâmico, as empresas passaram a buscar o estado de excelência nas suas atividades, sejam elas em relação a um determinado produto ou serviço. E ao buscarem este estado de excelência, algumas empresas descobrem determinados riscos em seu percurso, que precisam ser controlados e contornados.

O grande desafio está centrado, desta forma, em aprimorar os métodos e processos de gerenciamento de riscos, de forma inteligente e objetiva para apoiar os tomadores de decisão.

Para GATES (2000), “as empresas devem possuir um mecanismo de resposta rápida às mudanças. Porém, apenas responder de forma rápida a um estímulo ou risco não atende mais a todas as necessidades do mercado; é preciso ser proativo”.

Para VERZUH (2001), “toda gestão de produtos é um gerenciamento de riscos”. A partir do momento em que o planejamento do produto é feito, não necessitaríamos gerenciá-lo, se não houvesse possibilidade de algo dar errado. VERZUH (2001) ainda alega que todas as técnicas de gestão são, na verdade, técnicas de prevenção de riscos.

O gerente de projetos há alguns anos, tinha um princípio bem otimista de que nada iria dar errado ao longo do projeto. Ou seja, ninguém iria pedir demissão, ficar doente, ou mesmo render menos do que o projetado no início. Todas as ferramentas de desenvolvimento iriam funcionar perfeitamente, não conteriam falhas, seriam fáceis de aprender e de utilizar e assim por diante. Os usuários saberiam exatamente o que queriam, e os seus desejos e necessidades não mudariam durante o projeto. Além disso, os analistas seriam capazes de entender perfeitamente estas necessidades, sem nenhuma ambiguidade e sem deixar nada de fora. A fase de testes não revelaria muitos defeitos, apenas um número suficiente deles, capaz de encher os dias previstos pelo cronograma original para os testes.

Entretanto, diante do dinamismo do cenário atual, torna-se imperativo no papel do gerente de projetos saber gerenciar os riscos constantemente durante todo o desenvolvimento do projeto.

Assim sendo, a escolha do tema deste artigo se deu pelo entendimento de que os processos de gerenciamento de riscos podem trazer ganhos substanciais à gestão dos projetos. E, também, influenciada pela percepção de que existe um vasto espaço para a adoção de melhores práticas dentro dos processos de gerenciamento de riscos adotado pelas empresas em geral. Aliás, muito dos gerentes de projetos não considera os processos de gerenciamento de riscos como inerentes ao gerenciamento de projetos. Infelizmente não é dada a importância que é devida corroborando para o fracasso dos projetos.

## **2 TEMA ESCOLHIDO**

Um efetivo Gerenciamento de Riscos pode aumentar a probabilidade de sucesso do projeto.

## **3 OBJETIVOS**

O objetivo deste artigo é realizar um estudo teórico sobre o gerenciamento de riscos dos projetos demonstrando que, quando desenvolvido de uma maneira eficiente, pode aumentar a probabilidade de sucesso do projeto e também criar novas oportunidades para a organização.

## **CAPÍTULO I I - REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1 GERENCIAMENTO DE RISCOS**

De acordo com o PMBOK (2004, p. 238), “o risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto, como tempo, custo, escopo ou qualidade”. É interessante notar na definição dada pelo PMBOK a possibilidade de o risco ser positivo ou negativo. Albuquerque (2004), em um estudo comparativo dos aspectos de gerenciamento de riscos nos BOKs das principais sociedades de projeto, define:

“Ao conceito de riscos pode ser associado o de oportunidades, ou seja, eventos ou condições que podem afetar positivamente os objetivos do projeto. As oportunidades devem ser gerenciadas tal como os riscos, pelos mesmos processos, embora visando o seu aproveitamento e incorporação ao projeto. No entanto, o foco dos documentos é em relação aos riscos”.

(ALBUQUERQUE, 2004, p. 3)

Cabe aqui mencionar a parábola da Venda de Sapatos:

*“Conta-se que em uma indústria fabricante de calçados aqui no Brasil, aproveitando-se das políticas de incentivo do governo ao comércio exterior decidiu desenvolver um projeto de exportação de sapatos para a Índia. Em seguida, mandou dois de seus consultores a pontos diferentes do país para fazer as primeiras observações do potencial daquele futuro mercado. Aos dois foram dadas as mesmas condições: hospedagem, locomoção, diárias, tabelas de preços e informações sobre os produtos, e ao final da primeira semana eles deveriam emitir um relatório à matriz no Brasil.*

*Depois de alguns dias de pesquisa, um dos consultores enviou o seguinte fax para a direção da indústria:*

*"Senhores, CANCELEM o projeto de exportação de sapatos para a Índia. Aqui ninguém usa sapatos."*

*Sem saber desse fax, alguns dias depois o segundo consultor mandou o seu: "Senhores, TRIPLIQUEM o projeto da exportação de sapatos para a Índia. Aqui ninguém usa sapatos, AINDA...."*

Moral da História:

Enquanto para alguns essa situação é motivo de crise, para outros é oportunidade de negócio e crescimento.”

Por outro lado, temos a Lei de Murphy, que também cabe perfeitamente mencionar neste artigo:

A primeira Lei de Murphy, elaborada por Edward A. Murphy, afirma que se existem duas ou mais formas de se fazer alguma coisa e uma das formas resultar em catástrofe, então alguém a fará da forma errada. A Lei de Murphy surgiu exatamente em um ambiente de gerenciamento de projetos quando o Engenheiro Edward A. Murphy trabalhava nos experimentos de foguetes que seriam realizados pela Força Aérea Americana em 1949. Naquela época tratava-se do projeto MX981, para testar a tolerância humana à aceleração. Basicamente o projeto era um experimento envolvendo pessoas na forma de cobaias onde as mesmas deveriam colocar determinado sensor da forma correta. Havia duas maneiras pelas quais cada sensor podia ser colado em sua base e somente uma era a correta. De acordo com a lei das probabilidades, todas as peças foram fixadas de maneira errada, daí que surgiu o princípio de design defensivo, ou seja, se realmente importa que determinada peça seja conectada da maneira correta, seu design deve ser assimétrico para que ele não possa ser conectado da maneira errada.

Depois de alguns anos muitas foram as variações populares da Lei de Murphy, do tipo: “Se alguma coisa puder dar errado ela vai dar errado e da PIOR maneira possível”, ou "O pão sempre cai com a manteiga para baixo". Ainda se costuma dizer que “Toda vez que você sai de guarda chuva, não chove e basta você esquecê-lo que cai o maior toró?” ou ainda “no

supermercado a sua fila é sempre aquela que anda mais devagar”. Estas situações não são coincidências, são apenas a comprovação da inevitabilidade da Lei de Murphy. Seguindo o princípio do design defensivo, faz-se necessário o uso de padrões em projetos para obrigar as pessoas a fazerem da maneira correta, já que a Lei de Murphy atua em qualquer ambiente, principalmente em projetos.

Pelas metáforas, parábolas expostas anteriormente, fica claro que o gerenciamento de riscos deve ser integrado aos processos de gerenciamento de projetos e deve ser formal e levado a sério por todos, sendo executado continuamente no decorrer de todo o ciclo de vida dos projetos.

Riscos e gerenciamento de riscos são parte do jogo durante a execução dos projetos.



Planejar respostas aos possíveis riscos é um diferencial para atingir o objetivo esperado.



Para o gerente de projetos que segue o PMBOK, o gerenciamento de riscos é uma das 9 áreas de conhecimento que devem ser aplicadas para atingir o sucesso em um projeto.

É importante ressaltar que todas as áreas de conhecimento utilizadas pelo PMBOK para o gerenciamento de projetos devem estar interligadas.

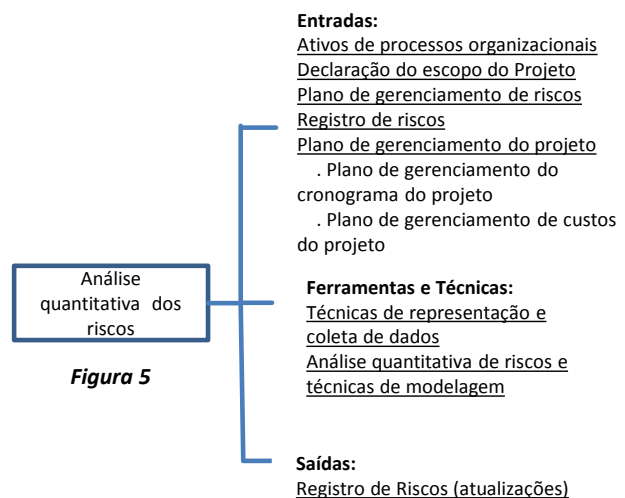
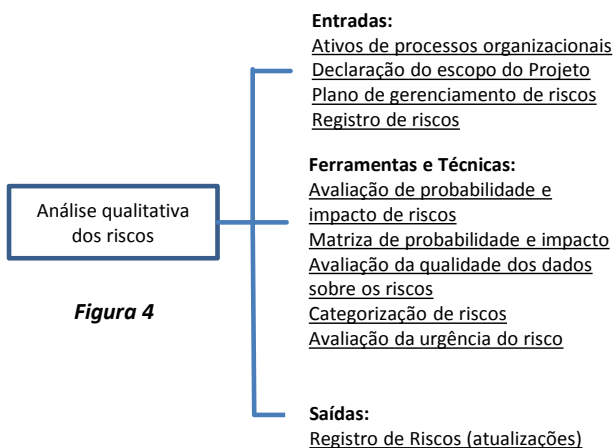
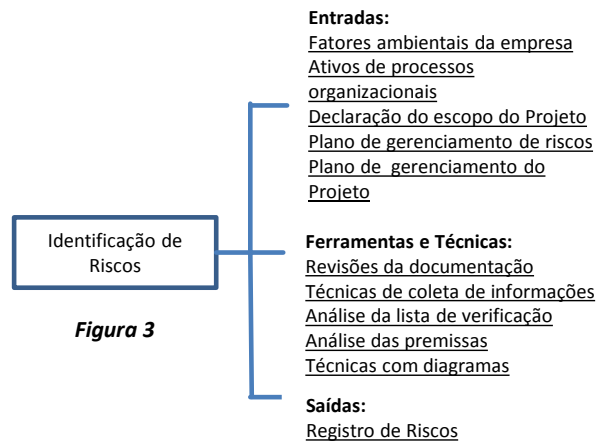
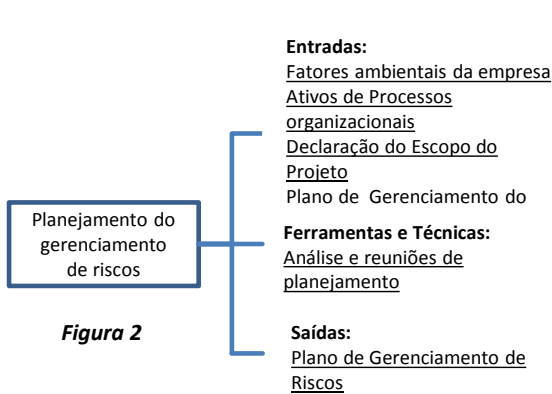
## 1.1 Classificação dos Riscos

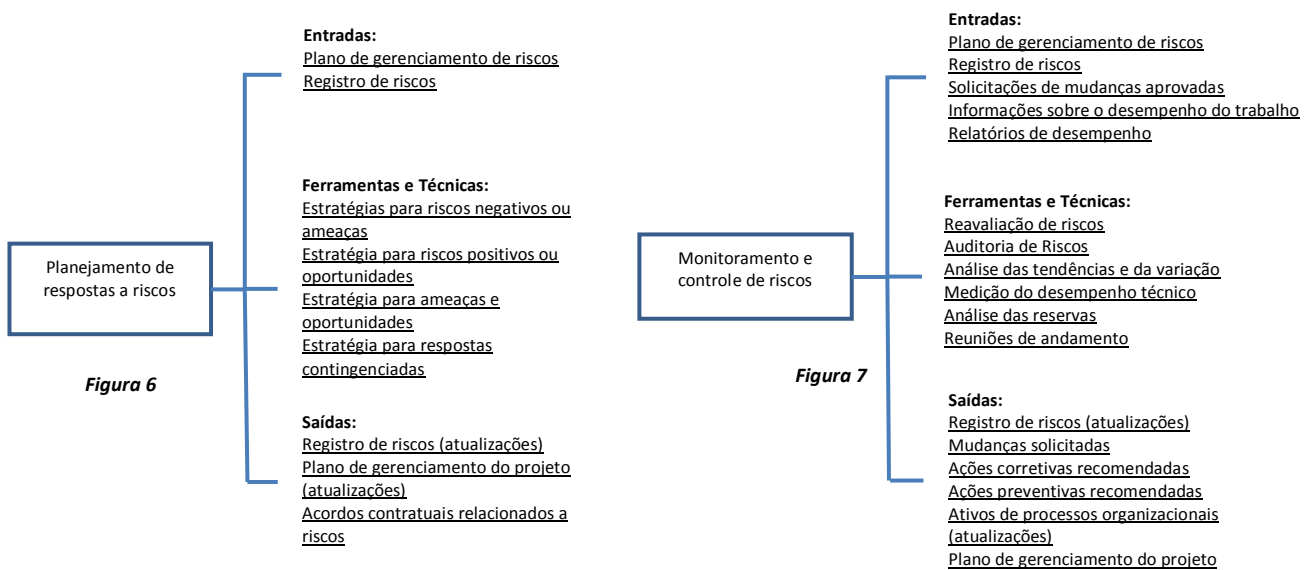
Seguindo o PMBOK, os riscos podem ser classificados em: conhecidos, previsíveis e imprevisíveis.

Os riscos **conhecidos** são aqueles que descobrimos após um detalhamento cuidadoso do projeto. Os riscos **previsíveis** são aqueles em que já conhecemos, percebemos através de projetos anteriores, ou seja, já ocorreu alguma vez e já sabemos que poderá ocorrer de novo, caso não seja planejado de uma maneira melhor. E os riscos **imprevisíveis** são aqueles não previstos, difíceis de ocorrerem e aparecerem, mas que podem afetar diretamente o objetivo final de um projeto.

## 1.2 Etapas do Gerenciamento de Riscos

O PMBOK reconhece seis etapas a serem desenvolvidas no gerenciamento de riscos, quais sejam:





### 1.2.1 Entradas dos Processos

As entradas mais comuns dos processos de gerenciamento de risco, conforme denominado pelo PMBOK, são:

- Fatores ambientais da empresa;
- Ativos de processos organizacionais;
- Declaração de escopo do projeto;
- Plano de gerenciamento de projetos.

Por fim, cada saída vai agregar como entrada do processo seguinte ou no mínimo servir para a atualização dos documentos de entrada.

### 1.2.2 Ferramentas e técnicas

O PMBOK é bem claro ao definir suas ferramentas e mais ainda em detalhar as técnicas utilizadas durante todo o processo de gerenciamento de riscos, tais como:

- Análise e reuniões de planejamento;
- Revisões da documentação;
- Técnicas de coleta de informações, tais como: Brainstorming; Técnicas Delphi; Entrevistas; Identificação de causa-raiz; Análise de SOWT;
- Análise da lista de verificação;
- Análise das premissas;
- Técnicas com diagramas - Diagramas de causa e efeito; Diagramas de sistemas ou fluxograma; Diagramas de influência;
- Avaliação de probabilidade e impacto;
- Matriz de probabilidade e impacto;
- Avaliação de qualidade dos dados sobre os riscos
- Categorização dos riscos;
- Avaliação da urgência;
- Técnicas de representação e coleta de dados (Distribuição de probabilidades; Opiniões de especialistas);

- Análise quantitativa de riscos tais como: técnicas de modelagem; Análise de Valor monetário esperado;
- Análise da árvore de decisão e simulação Monte Carlo.

### 1.2.3 Saídas

Os produtos destas entradas com aplicação das ferramentas e técnicas citadas resultam principalmente nos principais produtos ou saídas dos processos que compõem o gerenciamento de riscos PMBOK:

- Plano de Gerenciamento de Riscos;
- Registros dos Riscos;
- As atualizações do plano de gerenciamento do projeto.



Figura 8 : Processos do Gerenciamento de Risco do Projeto  
Fonte: HIRSCHMANN, D.M. Gerência de Riscos. 2001

A cada etapa, são reconhecidas as entradas necessárias ao desenvolvimento da mesma, as ferramentas e técnicas utilizadas e as saídas produzidas.

## 2 RISCOS X CUSTOS DE UM PROJETO

O custo do gerenciamento do risco é sempre um problema para os gerentes de projeto. Alguns o percebem como um fator mortal do projeto e difícil de ser solucionado, porém outros o percebem como um fator benéfico, pois quando bem estudado, mostrará a viabilidade, os prováveis problemas e os fatores negativos que um projeto pode ter ao longo do seu ciclo de vida. Quanto antes o risco for identificado, menor será o custo para solucioná-lo e menos etapas do projeto ele irá afetar. Conseqüentemente, menor será o tempo para encontrar uma solução e resolvê-lo. Quanto mais tarde o risco for identificado maior a probabilidade de custos mais elevados e maiores chances de comprometimento do objetivo final.

## CAPÍTULO III – “MATURIDADE” NA GERÊNCIA DE RISCOS

### 1 PROCESSO DE EVOLUÇÃO DA GERÊNCIA DE RISCOS

O interessante ao estudar um risco é tentar transformá-lo em um fator positivo do projeto, que futuramente, poderá se transformar em uma vantagem competitiva, pois se a equipe de projetos consegue identificar possibilidades de riscos previamente, os mesmos já terão sido

estudados, aumentando assim as chances de não afetar negativamente determinada tarefa do projeto.

Segundo NETO (2002), o processo de evolução da gerência de riscos pode ser resumido em vários estágios:

**a) Problemático**

- pessoas estão muito ocupadas resolvendo problemas que não pensam no futuro;
- riscos não são endereçados até que se tornem problemas;
- notícias sobre riscos são encaradas como má notícia e as pessoas que se preocupam com riscos são hostilizadas;

**b) Atenuando**

- mudança da gerência de crise para gerência de riscos;
- pessoas passam a se preocupar com riscos mas não os endereçam de forma sistemática;
- como as pessoas têm pouco conhecimento e experiência, sentem-se inseguras em como reportar os riscos;
- gerentes utilizam a gerência de riscos para reduzir a probabilidade e consequência de riscos críticos – elaboram planos de contingência;

**c) Prevenindo**

- a gerência de riscos deixa de ser vista como uma atividade de gerência e passa a ser vista como uma atividade da equipe;
- transição da abordagem “evitar os sintomas dos riscos” para “identificar e eliminar as raízes das causas de riscos” ;
- pessoas já possuem experiência em identificar riscos, mas sente-se inseguras em quantificá-los.

**d) Antecipando**

- utilização de métricas para antecipar falhas e prever eventos futuros;
- habilidade para aprender, adaptar e antecipar mudanças;
- equipe e clientes utilizam a gerência de riscos para quantificar riscos com razoável acurácia e para focar nas reais prioridades.

**e) Criando Oportunidades**

- visão positiva da gerência de riscos utilizada para inovar e criar um novo futuro;
- mudança de paradigma para “riscos percebidos como perspectiva para economizar dinheiro e fazer melhor do que o planejado”;
- risco, assim como qualidade, passa a ser responsabilidade de todos;
- risco é um processo ético e contínuo, identificado e resolvido em um ambiente aberto e sem ameaças;
- atitudes profissionais favorecem uma comunicação aberta e contribuições individuais;
- admite-se que existem coisas que não sabemos e concorda-se com a sua existência, utilizando cenários de melhor e pior caso;



- pessoas entendem que existe um custo de oportunidade associado a cada escolha e que a busca desse equilíbrio melhora o processo de decisão;
- risco não é mais visto como algo negativo, mas como oportunidade.

Este último seria o estágio em que todos os gerentes de projeto deveriam eleger para sua área de riscos. O estágio em que os riscos são encarados como oportunidades e vantagens que poderão melhorar o projeto em vários sentidos, e assim fazê-los obter o sucesso desejado.

## **CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Gerenciar riscos com eficiência neste ambiente dinâmico em que as empresas estão inseridas é um grande desafio, mas acima de tudo um fator crítico para o sucesso e sobrevivência das empresas.

Pelo estudo aqui realizado, o gerenciamento de riscos deve ser o primeiro passo do planejamento do projeto. Não deve ser praticado de forma arbitrária, mas conforme técnicas reconhecidas e eficientes, onde se destacam as recomendações de boas práticas do PMI (Project Management Institute). Mas seja qual for a técnica a ser seguida, o gerenciamento de riscos deve ser considerado como parte inerente do gerenciamento do projeto.

A proposta do estudo foi servir apenas de referência, deixando para que cada responsável ou gerente de projetos utilize as técnicas e ferramentas existentes fazendo as adequações necessárias em conformidade com o seu projeto específico, para que, assim, possam ter o controle no gerenciamento dos seus riscos, possibilitando aumentar as chances de sucesso do projeto.

E tão quanto importante ao que foi exposto, aconselha-se que toda a documentação gerada do processo de gerenciamento de risco seja arquivada, para servir de base para futuros projetos. Em busca da melhoria contínua é importante aprender com as experiências vividas para que tomadas de decisões se tornem mais confiantes e ágeis no futuro.

E finalmente, para reiterar e enfatizar ainda mais a importância que deve ser dada ao gerenciamento de riscos para lograr a excelência nas tomadas de decisão, seria oportuno, ilustrar elegantemente, com a engraçada e lúdica, mas não menos inteligente lenda sobre o caso de Rui Barbosa.

Diz a lenda que Rui Barbosa, ao chegar em casa, ouviu um barulho estranho vindo do seu quintal. Chegando lá, constatou haver um ladrão tentando levar seus patos de criação. Aproximou-se vagarosamente do indivíduo e, surpreendendo-o ao tentar pular o muro com seus amados patos, disse-lhe:

- Oh, bucéfalo! Não é pelo valor intrínseco dos bípedes palmípedes, mas sim pelo ato vil e sorrateiro de profanares o recôndito da minha habitação, levando meus ovíparos à sorrelfa e à socapa. Se fazes isso por necessidade, transijo; mas se eres para zombares da minha alta prosopopéia de cidadão digno e honrado, dar-te-ei com minha bengala fosfórica bem no alto da tua sinagoga que reduzir-te-á à quinquagésima potência que o vulgo denomina nada. E o ladrão, confuso, diz:

"- Ô Dotô, eu levo ou deixo os pato?"

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A.R.; REIS, A. F. ***O Estado da arte em gerenciamento de riscos em projetos***. XI SIMPEP, Bauru, 2004.

KERZNER, H. ***Gestão de projetos: as melhores práticas***. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

VERZUH, E. ***MBA compacto: gestão de projetos***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

ALENCAR, A.J., SCHMITZ, E. A., ***Análise de Risco em Gerência de Projetos***. Rio de Janeiro, Editora Brasport, 2006.

CARLOS ALBERTO CORREA SALLES, ROQUE RABECHINI JÚNIOR. ***Gerenciamento de riscos em projetos*** . 2ª edição. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

RICARDO VARGAS. ***Manual Prático do Plano de Projeto***. 3ª edição. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda,2007.

HIRSCHMANN, D.M. ***Gerência de Riscos***. 2001.

NETO, K.G.O; ROCHA, R.S.; MAXIMO, A.A. ***Gerência de Riscos na Engenharia de Software***.

PMI, ***Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos***. Guia PMBOK®. Quarta Edição – EUA: Project Management Institute, 2008.