

Revista Mundo PM

Project Management

R E V I S T A
.....
mundo **PM**
Project Management

Gerenciamento de Riscos

*Melhores Práticas e
Desenvolvimentos Futuros*

Cortesia Revista Mundo PM



Gerenciamento de riscos em Projeto

Melhores Práticas e Desenvolvimentos Futuros

Resumo – Gerenciamento de riscos em projeto foi reconhecido há algum tempo como uma disciplina formal por mérito próprio e existe um crescente consenso sobre os elementos que compõem as melhores práticas. Contudo, o campo de gerenciamento de riscos não tem uma maturidade completa e existem algumas áreas requerendo desenvolvimento futuro. Este artigo delinea as melhores práticas correntes e apresenta três áreas na qual gerenciamento de riscos em projeto pode se desenvolver no curto/médio prazo, entre elas a integração de gerenciamento de riscos com gerência de projeto em geral e a cultura organizacional, aumentando assim a profundidade e amplitude na análise da aplicação; e a inclusão dos aspectos comportamentais no processo de risco.

O gerenciamento de riscos desenvolveu-se nos últimos anos para uma disciplina aceita, com sua própria linguagem/terminologia, técnicas e ferramentas. Muitos livros-textos de gerenciamento incluem seções de gerenciamento de riscos e existe uma biblioteca crescente de textos de referência especificamente devotados ao próprio tema. O valor de uma abordagem estruturada formalmente e pró-ativa para gerenciamento de incertezas foi largamente reconhecida e muitas organizações procuram introduzir processos para controlar riscos para ter os benefícios prometidos (consulte Newland 1997 sobre as expectativas de benefícios).

Mas embora isso faça parecer que gerenciamento de riscos seja uma disciplina madura, ainda está em desenvolvi-

mento e já existem conquistas antes mesmo que plenamente dominada. Um número considerável de iniciativas está a caminho para estender as fronteiras do tema e existe um perigo que gerenciamento de riscos possa dissipar e perder a coerência se algum senso de direção comum não for mantido. Existe um entendimento comum que é aceito sobre os principais temas de gerenciamento de riscos, mas novas direções constantemente são exploradas, como podemos ver pela amplitude dos tópicos cobertos nas literaturas.

Existem pelo menos três áreas onde é necessário ter um desenvolvimento ativo a curto ou médio prazo, se o gerenciamento de riscos estiver realmente comprometido em contribuir significativamente para o sucesso dos projetos e negócios.

Dr. David Hillson é PMP, FAPM, FIRM. É consultor internacional de gerenciamento de riscos e diretor da Risk Doctor & Partners (www.risk-doctor.com). É um conferencista popular e um premiado autor na área de risco. David é reconhecido internacionalmente como um líder-pensador e praticante no campo de risco e tem feito diversas contribuições inovativas para melhorias no gerenciamento de riscos. É conhecido por ter criado o RBS – Risk Breakdown Structure e também ter promovido a inclusão de gerenciamento pró-ativo de oportunidades dentro do processo de risco e recentemente tem trabalhado na aplicação da cultura emocional para as atitudes de risco.

David é um membro ativo no PMI e fundador e membro do SIG-Risk. Ele recebeu em 2002 o PMI Distinguished Contribution Award por seus trabalhos no desenvolvimento do gerenciamento de riscos nos últimos anos. Ele é Fellow do UK Association for Project Management (APM) e do UK Institute of Risk Management (IRM).



Dr David Hillson PMP FAPM FIRM

Diretor, Risk Doctor & Partners

São estas:

- Integração de gerenciamento de riscos com o gerenciamento em geral e a cultura corporativa;
- Aumentar a profundidade nas análises e ampliar sua aplicação;
- Inclusão do aspecto comportamental no processo de risco.

Essas três áreas estão brevemente consideradas na seqüência do artigo, após uma breve discussão sobre o que atualmente constitui best practices em gerenciamento de riscos.

As Melhores Práticas em Gerenciamento de riscos

Existem muitos guias práticos e padrões definindo diferentes abordagens para gerenciamento de riscos (por exemplo, APM 2004; ICE 2002; AS/NZS4360 2004; PMI 2004; UK OGC 2002; IRM 2002). Essas cobrem diferentes níveis de gerencia-

mento de riscos na governança corporativa, dentro do gerenciamento estratégico de portfólio, para projetos e tarefas. Enquanto existem alguns elementos comuns nestes assim chamados "padrões", cada um leva um pouco diferente a abordagem, então de fato não existe um único comumente aceito padrão para gerenciamento de riscos para as melhores práticas. Contudo, todos os processos de riscos seguem os mesmos passos básicos (embora a terminologia difere entre eles), com os seguintes estágios:

- * Primeiro é a fase de definição ou iniciação, garantindo que os objetivos do projeto estão de acordo e entendido por todos os stakeholders e determinando o escopo e nível de detalhe requerido para o processo de risco, guiado pela condição de risco e a importância estratégica do projeto;
- * Após a definição da identificação do risco, usando técnicas tais como brainstorms, workshops,



checklists, prompt lists, entrevistas, questionários, etc. Uma variedade de técnicas podem ser utilizadas para certificar que tantos riscos quanto possíveis são identificados. Uma atenção é necessária para distinguir riscos dos assuntos relacionados ao risco (por exemplo: problemas, fluxo, causas, efeitos, etc.). A identificação de risco deveria também endereçar ameaças e oportunidades, desde que ambos estejam incluídos na definição de um risco como: "Qualquer incerteza que, se isso acontecer, afetará a execução de um ou mais objetivos do projeto". Durante essa fase, o registro preliminar do risco é produzido, com mais detalhes adicionados assim que o processo continua;

- * A significância dos riscos identificados necessita ser avaliada, priorizando os riscos-chave para futura atenção e ação. A avaliação pode ser qualitativa (descrevendo características de cada risco em detalhes suficiente para permitir que eles sejam entendidos) ou quantitativa (usando modelos matemáticos para simular o efeito do risco nas saídas/resultados do projeto). Os métodos qualitativos incluem fazer planilhas de riscos numa grade de duas dimensões mostrando a probabilidade e impacto (a matrix P-I) permitindo que o risco seja priorizado e usado para a estrutura de decomposição de risco (Risk Breakdown Structure – RBS) para agrupar os riscos por tipo/origem;
- * A seguir vem o planejamento de resposta, quando a estratégia e as ações são determinadas para negociar com o risco de modo que fique apropriado, executável e a preço acessível. Cada uma das ações deveria ser acordada com os stakeholders e alocado um responsável, para então sua efetividade ser avaliada. As respostas às ameaças seriam: impedir, transferir ou reduzir. Englobam-se como respostas às oportunidades: explorar, compartilhar ou desenvolver. Os riscos residuais deveriam ser aceitos prontamente com um acompanhamento apropriado pelo uso dos planos de contingência e retroagir;
- * O planejamento deve liderar a ação, isso torna importante implementar um plano de ações, monitorar a efetividade e relatório de resultados para os stakeholders. Durante esta fase de implementação, o risco está exposto a uma constante atualização no projeto, resultado da ação para torná-lo mais suave. A efetividade no processo de risco é também avaliada quando ajustes necessários são feitos ao projeto;
- * Finalmente, qualquer processo de risco deve incluir revisão e atualização. Risco está sempre mudando no projeto, então o processo deve ser iterativo, regularmente

revisando a exposição do risco, identificando e avaliando novos riscos e garantindo respostas apropriadas.

Estes processos de melhores práticas não são naturalmente difíceis de implementar, desde que representem um senso comum estruturado na organização. De fato, esse é um modo para definir as "melhores práticas": estas não são "o que todos atualmente fazem" (é meramente "práticas genéricas"), mas "o que todos deveriam fazer".

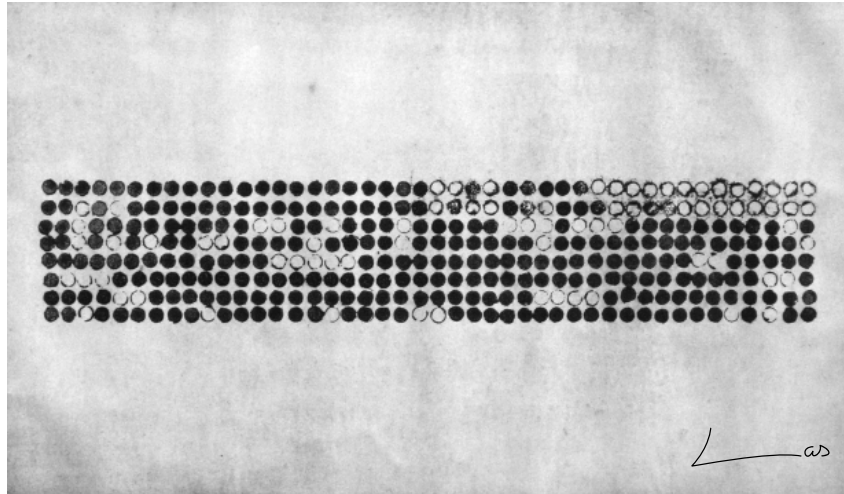
As Três Áreas para Aperfeiçoamento Futuro

Embora as melhores práticas de gerenciamento de riscos sejam bem-definidas e amplamente utilizadas, existem ainda algumas áreas nas quais as práticas de gerenciamento de riscos poderiam ser desenvolvidas para torná-las mais efetivas e maximizar os benefícios possíveis para as organizações que a implementar. O parágrafo seguinte sumariza as três áreas que emergem nos próximos anos e quais merecem atenção como potenciais e vantajosos desenvolvimentos.

1. Integração do Gerenciamento de riscos

O gerenciamento de riscos é freqüentemente percebido como uma atividade específica e realizada por especialistas que usam ferramentas e técnicas dedicadas. Com a intenção de obter todos os benefícios da implantação do processo de risco para a organização em geral, é importante que o gerenciamento de riscos torne-se completamente integrado ao nível estratégico e ao operacional. Sem tal integração, existe o perigo de que os resultados do gerenciamento de riscos possam ser utilizados inadequadamente (ou completamente errado) e o projeto e nem a estratégia do negócio tomem julgamento apropriado na avaliação do risco.

Uma integração verdadeira requer algumas mudanças, inclusive o reconhecimento da existência de incertezas como parte natural dos negócios. Junto a isso, a necessidade de ter interfaces apropriadas com os processos de negócio e ferramentas. Em adição, existe a necessidade de desenvolver um pensamento estratégico baseado em risco dentro da cultura organizacional. A recusa dos riscos é comum no nível de gerência sênior e muito do valor em implementar gerenciamento de riscos pode ser reduzido ou perdido se os tomadores de decisão da organização não tomarem conta apropriadamente dos riscos. O gerenciamento do risco deve ser visto como parte integral do fazer negócio e deve se tornar "construtivo e não-repreensivo", uma característica natural de todo projeto e processo de negócio ao invés de ser conduzido como uma atividade opcional ou adicional.



2. Aumento da Profundidade e Amplitude da Análise

Existe um consenso geral sobre o processo atual de gerenciamento de riscos. Contudo, o desenvolvimento futuro de melhorias se faz necessário para aumentar sua efetividade, em ambas dimensões: funcionalidade e escopo. Essas duas dimensões de melhoria são responsáveis pela profundidade da análise e amplitude da aplicação.

O nível atual de análise de risco é freqüentemente guiado pelas capacidades das ferramentas e técnicas disponíveis. A profundidade da análise poderia ser melhorada pelo:

- Desenvolvimento de técnicas e ferramentas melhores, com aperfeiçoamento das funcionalidades, melhoria na interface do usuário e melhoria na integração com outras partes do conjunto de ferramentas;
- O uso das capacidades dos recursos avançados da Tecnologia da Informação para permitir efetivo gerenciamento do conhecimento e lições aprendidas com a experiência, por exemplo usar inteligência artificial, sistemas especialistas ou sistemas baseados em conhecimento para permitir novos tipos de análises;
- O desenvolvimento de técnicas existentes de outras disciplinas para aplicação na arena do risco, por exemplo: value management, system dynamics, safety and hazard analysis, financial trading, etc.

O escopo corrente de gerenciamento de riscos é razoavelmente limitado, tendendo a concentrar-se em escala de tempo e custo-alvo. Por mais que esses sejam inegavelmente importantes, existem algumas outras áreas que deveriam ser cobertas

pelo processo do risco. A amplitude da aplicação poderia ser avançada por:

- A inclusão de oportunidades dentro da definição de “risco” e assegurar que o processo de risco cubra as ameaças e as oportunidades (veja Hillson 2002, 2003);
- A medição do impacto contra todos os tipos de objetivos, incluindo o desempenho, qualidade, cumplicidade, ambiental ou regulatório, os objetivos *soft* (assuntos de fator humano) e os benefícios do negócio;
- A expansão do escopo do processo de risco inclui um programa de gerenciamento de riscos (endereçando riscos para o portfólio de projetos, considerando assuntos de inter-relacionamento) e avaliação nos riscos do negócio (tomando conta da orientação do negócio).

3. Aspectos Comportamentais

Existe um entendimento comum quanto à importância do comportamento humano no determinante de desempenho (Hillson & Ruth Murray-Webster, 2005). O desenvolvimento futuro no gerenciamento de riscos deve tomar mais conta desse assunto, em ambos – gerando dados de entrada para o processo de risco e interpretando saídas. Isso incluiria a área de heurística, para identificar regras inconscientes usadas quando fazemos julgamentos sob condições incertas. Deveria também considerar atitudes de risco e seus efeitos na validade do processo de risco. Um meio confiável de medição de atitudes de risco necessita ser desenvolvido, para identificar e contabilizar opinião potencial junto aos participantes no processo de risco. O impacto da atitude de risco



na percepção de incerteza deveria ser explorado para permitir que os efeitos sejam entendidos e gerenciados.

Este também permitiria a construção de equipes com maturidade em risco e uma cultura emocional que poderia melhor entender e assim modificar as atitudes de risco, tornando as atitudes de risco categorizadas entre de risco e cautelosa, com a intenção de assegurar que o risco seja assumido com segurança pela organização.

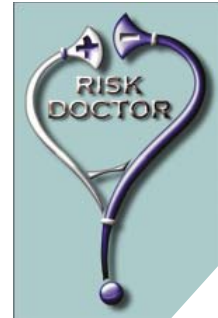
Considerações Finais

A curta história do gerenciamento de riscos foi de sucesso até hoje, com uma extensa aplicação por muitas indústrias e o desenvolvimento de um *core best practices* com um forte suporte de infra-estrutura. Embora o gerenciamento de riscos tenha amadurecido dentro de disciplinas reconhecidas, ele ainda não alcançou o seu pico e poderá ainda ter desenvolvimento futuro.

Existem diversas áreas nas quais o progresso do tema é demandado. O desenvolvimento nessas áreas teria um significativo efeito no gerenciamento de riscos, por produzir:

- Um conjunto de ferramentas e técnicas de gerenciamento de riscos que estaria plenamente integrado com o projeto e os processos de negócios e com o reconhecimento de que incertezas fazem parte de todos os níveis da organização (via integração de gerenciamento de riscos);
- Melhorias nas análises dos efeitos dos riscos no projeto e no desempenho do negócio, endereçando seu impacto também em assuntos mais amplos do que tempo e custo (via aumento da profundidade das análises e amplitude da aplicação) e cobrindo ameaças e oportunidades;
- Com a apropriada consideração sendo tomada no fator humano no processo de risco, usando avaliações de atitudes de risco, contabilizando sistematicamente sua influência e construindo equipes balanceadas por riscos (via aspectos comportamentais).

A atenção para essas áreas assegurará que o gerenciamento de riscos continuará a se desenvolver. O gerenciamento de riscos não deve se manter estático se for para atender seu potencial de contribuição significativa para o sucesso do projeto e dos negócios e se for para ele tomar seu lugar como uma indispensável e efetiva ferramenta de gerenciamento. **M•PM**



www.risk-doctor.com

Referências

1. Association for Project Management (APM) (2004) "Project Risk Analysis & Management (PRAM) Guide" (second edition). High Wycombe, Bucks UK: APM Publishing
2. Australian/New Zealand Standard AS/NZS 4360:2004 (2004) Risk management. Homebush NSW 2140, Australia/Wellington 6001, New Zealand: Standards Australia/Standards New Zealand
3. Hillson, D. A. (2002) Extending the risk process to manage opportunities. *Int J Project Management*, 20 (3), 235-240
4. Hillson, D. A. (2003) Effective opportunity management for projects: Exploiting positive risk. New York, US: Marcel Dekker
5. Hillson D. A. & Murray-Webster R. 2005. *Understanding and managing risk attitude*. Aldershot, UK: Gower
6. Institute of Risk Management (IRM) (2002) *A Risk Management Standard*. London, UK: AIRMIC/ALARM/IRM
7. Institution of Civil Engineers (ICE) (2002) *Risk Analysis & Management for Projects (RAMP)* (revised edition). London, UK: Thomas Telford
8. Newland K. (1997) "Benefits of project risk management to an organisation", *Int J Project & Business Risk Mgt*, 1 (1), 5-14.
9. Project Management Institute (PMI). (2004) *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK®)* (Third Edition). Newtown Square, PA, US: Project Management Institute
10. UK Office of Government Commerce (OGC) (2002) *Management of Risk – Guidance for Practitioners*. London, UK: The Stationery Office