

Desmistificando a identificação de riscos

Wantuir Felipe da Silva Junior

“O risco do projeto tem sua origem na incerteza existente em todos os projetos”. (PMBOK)

As pessoas tomam decisões rotineiramente, e estas são alicerçadas por informações imperfeitas e incompletas.

Criar expectativa em obter informações perfeitas é uma utopia e contraria o bom senso, pois sempre teremos situações especiais nas quais as decisões, tomadas ou não, podem provocar efeitos potencializados. Partindo deste pressuposto, é indispensável entender que toda incerteza pode ganhar robustez pelo modo como as pessoas fazem julgamentos e tomam decisões.

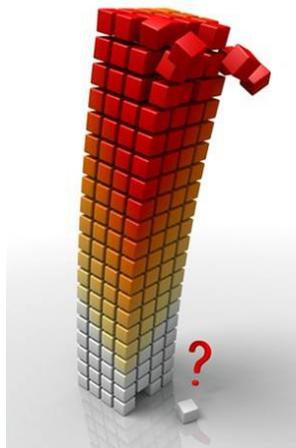
Um dos grandes desafios nos projetos é a busca incessante pela qualidade das informações, através de uma análise pormenorizada do âmbito do projeto, pois é incontestável que, de posse de melhores informações obtém-se melhores decisões, contribuindo inclusive para o enfraquecimento do poder da incerteza.

Um planejamento robusto, associado a uma identificação e gestão de riscos estruturada faz toda diferença e corrobora neste sentido.

Existe uma grande dificuldade das pessoas em identificar o que é risco, por não discernirem questões que precisam ser primeiramente tratadas no planejamento. O planejamento é uma ocasião especial do projeto que requer disposição de espírito para agir constantemente com vigor e regularidade, demonstrando às partes interessadas ser este o ponto em que é dado o “maior destaque”. Porém, para isso, é vital ter prazer na disciplina e organização.

O planejamento é o momento de estruturar e incluir tudo que faz parte do conjunto de conhecimentos práticos adquirido pela organização ao longo de sua existência, a fim de contribuir e agregar outras referências do âmbito do projeto, sem a necessidade de custos ou prazos adicionais.

Vale lembrar que a maturidade e cultura da organização são fatores determinantes para demonstrar o nível de excelência renovado a cada novo planejamento.



Quais são estes conhecimentos práticos perceptíveis que necessitam de constante renovação e auxiliam a esclarecer o que realmente não deveria ser tratado como incerteza em um projeto?

1º conhecimento: Lições Aprendidas

As lições aprendidas obtidas de projetos anteriores, sejam por sucesso ou por fracasso, precisam ser realmente absorvidas pelas pessoas e incorporadas aos processos de trabalho, de tal maneira que o novo planejamento absorva tais benefícios e suba de nível quanto a sua assertividade. Lições aprendidas estão “carregadas” de informações e situações do passado, ricas em “proteções” para o novo projeto.

Os melhores exemplos de lições aprendidas, em nível de excelência mundial, infelizmente catastróficos, são os eventos relacionados aos acidentes aeronáuticos. Os acidentes fatais no setor aeronáutico podem acontecer em qualquer parte do planeta, tendo sua origem em qualquer tipo de aeronave ou fabricante, porém rigorosamente nascem diretrizes mundialmente reconhecidas que impõem correção do evento atual em produtos de características comuns e exigem demonstração de evidências do aprendizado no fato, a qualquer novo produto em desenvolvimento, de qualquer fabricante aeronáutico no mundo, eliminando assim, as chances de eventos similares no futuro.

Por que normalmente não se incorporam, na mesma intensidade ou rigor, as lições aprendidas em outras atividades de qualquer projeto? Pelo motivo de não ocasionarem mortes físicas? Porém vale pensar: quando projetos fracassam, organizações podem fracassar, levando, muitas vezes, trabalhadores, investidores, e até uma sociedade inteira, ao “óbito”.

2º conhecimento: Capacidade da Organização

Podemos estabelecer a capacidade como o limite em fornecer ou realizar algo, ou seja, a utilização efetiva máxima da capacidade instalada da organização. A capacidade está diretamente ligada à estratégia, desta forma, quando existe um objetivo claro a ser alcançado no projeto é necessário olhar para as “lacunas” existentes na organização e criar planos de ação para aumentar a capacidade de prontidão e atendimento.

3º conhecimento: Competência da Organização

A soma de aprendizados no nível humano e estrutural, associados ao conjunto de tecnologias, métodos, inovações e comportamentos organizacionais, determina a competência da organização. Para uma organização entrar ou permanecer em um determinado setor, também é necessário conhecer qual é o mínimo desempenho deste setor e qual é o desempenho mínimo dos líderes deste setor. Tais informações contribuirão para a descoberta de “lacunas” de competência que precisam ser preenchidas ou mantidas para servir ao novo projeto.

4º conhecimento: Complexidade e Características do Projeto

A complexidade de um projeto é determinada por vários fatores, tais como: diversidade de produtos, quantidade de partes interessadas envolvidas, utilização de várias tecnologias, conhecimentos técnicos especializados, equipes geograficamente distribuídas e outros.

Todos estes atributos, direta ou indiretamente, necessitam atenção especial nas interações entre as diversas atividades do projeto, desde a execução física das tarefas, necessidades de comunicação (geração e distribuição das informações) e verificação do atendimento aos requisitos do projeto. O esforço nesta direção deixará transparente qual será a demanda técnica, ferramentas ou habilidades especiais requeridas da equipe do projeto.

Contudo, quando uma organização possui de fato a cultura da gestão do conhecimento, os seus membros encaram com naturalidade níveis de complexidade e características de projeto, pois como um organismo vivo, passam a agir instintivamente, entendendo que certas dificuldades são inerentes ao “habitat”.

5º conhecimento: Eficiência Operacional

Quando falamos de eficiência operacional, é necessário falar de seu maior oponente, “o desperdício”. É preciso olhar para fora da “caixa do projeto” e verificar a saúde dos processos empresariais da organização, ou seja, analisar e solicitar (ou executar) ações que elevem o nível de qualidade e maturidade da gestão da rotina (operações continuadas).

Processos repetitivos que fazem parte do dia-a-dia da organização possuem inúmeras tarefas dispendiosas “dormentes” que são fraquezas ou impedimentos que precisam ser descobertos, analisados e corrigidos, pois podem trazer efeitos desastrosos ao projeto.

Quando a organização possui uma cultura voltada para busca constante da melhoria contínua, onde de fato esta cultura é transmitida e absorvida pelos membros da organização, com evidências de comportamento neste sentido, naturalmente resultados positivos serão colhidos para o projeto.

6º conhecimento: Pontos de atenção e problemas

O levantamento de pontos de atenção no projeto tem por objetivo evitar que problemas ocorram simplesmente pela falta de foco em certos aspectos da experiência organizacional, de modo que se

tornem relativamente mais evidentes, ou seja, é o “laço de barbante no dedo”. Porém, a partir do instante em que, no tempo presente, um diagnóstico é feito, referente a um problema consumado, o objetivo passa a ser definir um plano de ação com responsável e data, pois é sabido que um plano “sem dono e data” simplesmente legaliza a inexistência de qualquer compromisso.

7º conhecimento: Restrições

Muitos confundem restrição com risco, porém boa parte das restrições são oportunamente respostas ao risco. Normalmente, quando alguém impõe uma restrição ao projeto, está na realidade transferindo o risco para outro. Uma restrição não existe apenas para ser honrada, deve ser tratada objetivando antever problemas, pois para quem vai cumpri-la, deixou de ser uma incerteza e transformou-se em um fato.

Restrições estão normalmente estabelecidas em contratos, sejam de clientes ou de fornecedores, assim sendo, os termos destes acordos precisam ser investigados com um olhar apurado e crítico.

Na grande maioria dos casos as restrições ou limitações estão relacionadas a custo, prazo ou recursos (mão de obra, infra-estrutura, equipamentos ou materiais).

Estabelecer restrições para equipes internas da organização e fornecedores externos é natural e salutar, pois passa a ser uma “ferramenta” poderosa em favor da equipe que está gerenciando o projeto.

É importante ter cautela com algumas restrições “instituídas” por equipes internas da organização, pois geralmente estas restrições são “ilegítimas” por demonstrarem, na realidade, falta de maturidade e/ou falta de ações preventivas em um escopo de trabalho, que deve considerar os conhecimentos práticos perceptíveis e renováveis da organização citados anteriormente.

O Risco Genuíno

O risco está no futuro e pode ou não ocorrer, pois ainda não existe e possui o autodomínio de nunca vir a existir. Ele está associado a eventos futuros potenciais, conjunto de circunstâncias ou condições somente imaginadas ou estimadas, não podendo ser vivenciado diretamente antes destes acontecerem.

Mas afinal, onde os genuínos riscos podem estar ocultos e detêm o poder de aparecer sorrateiramente como um ladrão na calada da noite?

1ª Fonte: Incertezas do Ambiente Externo ao Projeto

O grau de influência das incertezas oriundas do ambiente externo estão fortemente associadas a disciplina, valores e padrões de comportamento das partes interessadas externas (ex: clientes, governo, fornecedores, entidades regulamentadoras, etc.), pois a relação deste ambiente com o projeto é um sistema social aberto e um dos principais fatores da remodelagem de estratégias do ambiente interno do projeto. Como o comportamento neste ambiente sofre intensa e frequente variação, é necessário identificar e decifrar certos estímulos e padrões de cada parte interessada, objetivando a elaboração de uma relação das possíveis influências positivas ou negativas no projeto.

2ª Fonte: Novas Características de Projeto

O novo projeto, associado aos fatores ambientais e processos da organização, compõe-se de partes interdependentes entre si, que interagem e transformam-se mutuamente. É necessário trazer ao entendimento das partes interessadas que o novo projeto não é apenas “mais um” a ser executado e concorrente dos demais projetos vigentes, mas uma situação única que surge desta simbiose, trazendo novas características possivelmente ainda nunca vivenciadas pela organização.



Realizar uma análise em separado de cada parte deste conjunto não trará o entendimento do funcionamento do todo, portanto é extremamente relevante estudar minuciosamente cada requisito (implícito ou explícito) do projeto, necessitando inclusive um olhar para além das fronteiras da organização no quesito das tecnologias necessárias para desempenhar as ações estabelecidas no escopo do projeto e âmbito do negócio.

3ª Fonte: Premissas

Como as premissas não são verdades comprovadas, e sim, verdades adotadas (suposições isentas de fatos e evidências) cujo objetivo é prover orientação ao planejamento do prazo, custo ou escopo, é indispensável uma análise investigativa de cada uma, buscando possíveis indutores de riscos, pois é sabido que as mesmas não estão plenamente sob o controle do projeto.

4ª Fonte: Exclusões do projeto

As exclusões são os objetos ou ações que não fazem parte do escopo do projeto (o não escopo). O levantamento das exclusões e sua divulgação têm por objetivo evitar suposições equivocadas e/ou trabalho desnecessários (influências negativas) ou permitir o levantamento de influências positivas que possam ser interpretadas e utilizadas como oportunidades para o projeto.

Indutores de Riscos	
Incertezas do ambiente externo	Clientes, Governo, Fornecedores, Entidades Certificadoras, etc.
Novas características de projeto	Tecnologia, requisitos, âmbito do negócio, etc.
Outras fontes passíveis de investigação	Premissas, exclusões, análise situacional (SWOT), etc.
Conhecimentos práticos perceptíveis*	
Lições Aprendidas	Registros “carregados” de informações e situações do passado, ricas em “proteções” para o novo projeto.
Capacidade da Organização	Diretamente ligada a estratégia, necessitando demonstração de prontidão e atendimento.
Competência da Organização	Precisam ser destacadas, aplicadas e potencializadas no perfil de cada colaborador da organização no projeto.
Complexidade e Características do projeto	Conectadas e incorporadas a intensidade que é tratada a gestão do conhecimento na organização.
Eficiência Operacional	Processos repetitivos possuem inúmeras tarefas dispendiosas “dormentes” que são fraquezas ou impedimentos que precisam ser descobertos, analisados e corrigidos.
Pontos de atenção e problemas	Foco em certos aspectos da experiência organizacional, de modo que se tornem relativamente mais evidentes.
Restrições	Uma restrição não existe apenas para ser honrada, deve ser tratada antevendo problemas, pois para quem vai cumpri-la, deixou de ser uma incerteza e transformou-se em um fato.
(*) possuem o poder de “alimentar” as incertezas simplesmente pelo modo como as pessoas fazem julgamentos e tomam decisões quando defrontadas com informações imperfeitas e incompletas. Esta influência é inversamente proporcional ao grau de maturidade da organização.	

Tabela – Indutores de riscos e conhecimentos práticos perceptíveis

Reflexão final

“Administrar o risco significa pensar no futuro, não no passado. Sempre nos sentimos seguros quando baseamos no passado as estratégias para o futuro. É por isso que os riscos que não previmos conseguem nos pegar de surpresa e que é tão difícil lidar com eventos que não tenham precedentes.”
Ron Dembo, presidente e CEO da Algorithmics.