

INTELIGÊNCIA PREVENTIVA EM PROJETOS

O método Bow Tie associado ao método Lean Risk Overview Matrix

WANTUIR FELIPPE DA SILVA JUNIOR
O&M em Gestão de Projetos da Embraer

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo demonstrar o uso e os benefícios de métodos simples e versáteis que podem ser utilizados para avaliar e demonstrar o controle de riscos em projeto, além de estimular a “arte de pensar” preventivamente, tornando-se um hábi-

to recorrente e natural no dia a dia dos integrantes do projeto, sem depender de estudos analíticos de especialistas em “técnicas de riscos”. A gestão de risco “pesada” e em demasia pode se tornar complexa e conduzir a uma “paralisia” das análises. Como consequência, elimi-

na a possibilidade de potenciais ações, “matando” a filosofia da gestão preventiva por parte da equipe do projeto.

O MÉTODO BOW TIE

Quando tive o primeiro contato com esse método, fiquei fascinado com a simplicidade e robustez da abordagem ao tema risco. Seu modelo mental contribuiu fortemente para reforçar meu entendimento de que a busca contínua da “gestão do futuro” no presente está muito mais relacionada a uma filosofia de inteligência de risco do que simplesmente à gestão do risco. Sempre acreditei (e acredito) que o apelo visual associado à simplicidade nas abordagens aos temas de gestão tem um “poder magnético” de atrair a atenção e o entendimento das partes interessadas.

Em meu trabalho “arqueológico” na busca de informações pormenorizadas do método, descobri que muito pouco se sabe de sua origem. Porém, todas as referências são enfáticas em citar que sua origem se deu nas indústrias química e petrolífera no final da década de 1970. A posteriori, sua utilização se espalhou para diversos outros segmentos industriais.

O método é simples porque se baseia

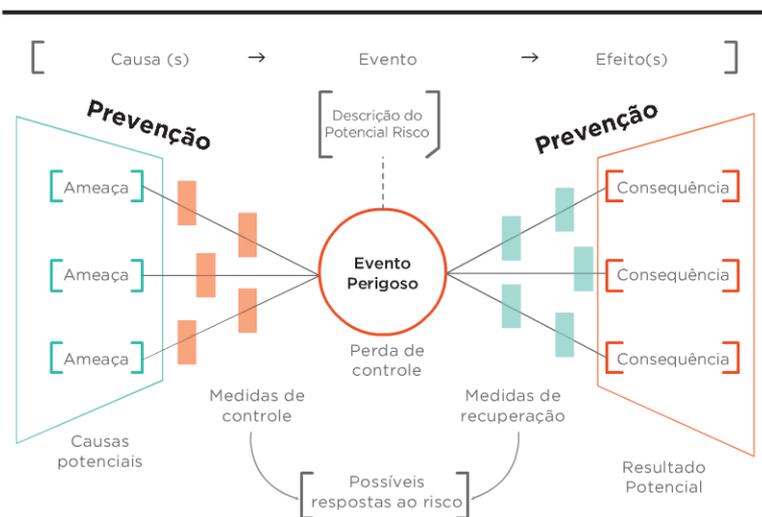


Figura 1 – Método Bow-Tie
Fonte: adaptada de Lewis, Steve e Hurst, Sheryl

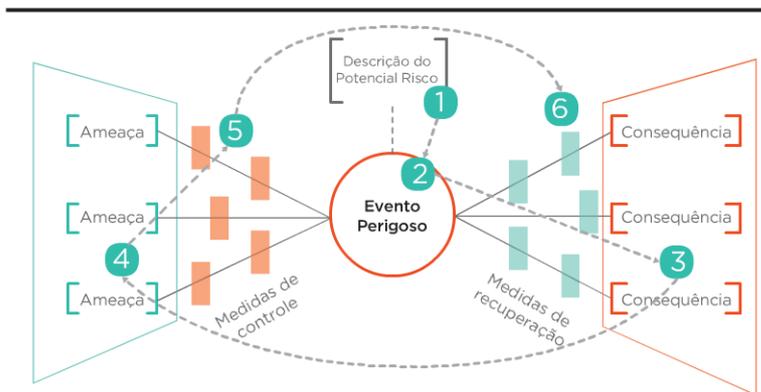


Figura 2 - Sequência das perguntas quando da utilização do método Bow Tie

em um conjunto de perguntas estruturadas, em que as respostas são dispostas no formato de uma “gravata borboleta”, facilitando, assim, a análise do risco através de uma comunicação visual simples, sistêmica, dinâmica e envolvente (Figura 1).

Vale reforçar que esse exercício mental é fortemente válido, inclusive para as potenciais oportunidades (riscos positivos) para o projeto.

Durante as reuniões de progresso do projeto ou em algum momento específico de captura de potenciais riscos do projeto é oportuno provocar junto à equipe as seguintes perguntas, no intuito de investigá-los.

1. No momento, é possível visualizar algum potencial risco para o projeto ou para algum pacote de trabalho? Descreva-o.

Essa pergunta ganha força se a equipe estiver provida de um checklist das principais fontes de risco que interessam e endereçam a investigação por parte dos stakeholders do projeto. Esse checklist também é conhecido como categorização de riscos ou Risk Breakdown Structure (RBS).

O poder dessa pergunta está em deixar o indivíduo do projeto declarar da forma mais natural o que para ele seria o potencial risco ou perigo. Nesse momento não é necessário forçar nenhuma escrita estruturada sobre “como se deve declarar um determinado risco”. Provocar uma estruturação no primeiro momento da possível declaração espontânea (do que poderia se transformar em um risco legíti-

mo para o projeto) inibe a comunicação e a participação plena do indivíduo, podendo agravar a possibilidade da perda de informações relevantes.

Em um segundo momento, é necessário avaliar a resposta “natural e espontânea” do potencial risco para descobrir se o “risco declarado” está realmente embutido em uma incerteza futura do projeto. Para isso é preciso “dissecar” a resposta e “desatar o nó da gravata” com a seguinte pergunta:

2. Qual é o evento perigoso deflagrado (ocorrência) que evidencia a perda de controle caso o risco se concretize?

Para responder a essa pergunta é necessário um exercício mental “simulando” a vivência do futuro no presente, ou seja, “falar do evento” como se ele estivesse acontecendo neste exato momento.

A questão seguinte propõe o entendimento de quais são os potenciais efeitos caso a perda de controle ocorra.

3. Quais serão as prováveis consequências ou efeitos relacionados aos objetivos (custo, prazo, escopo, requisitos ou benefícios esperados) do projeto?

A partir dessa questão se obtém uma lista de consequências ou resultados potenciais indesejáveis ao projeto.

Encontrando as respostas relacionadas aos efeitos do evento, a investigação seguinte está em entender a origem (ou origens) potencial relacionada à perda de controle (ocorrência do evento).

4. Quais são as prováveis ameaças (ou causas) que têm o poder de deflagrar o evento e trazer alguma perda de controle ao projeto?

A partir dessa questão se obtém uma lista de potenciais causas que podem iniciar a “centelha” do evento no projeto.

Nota: com relação ao método Bow Tie original, a sequência das perguntas 3 e 4 foram invertidas propositalmente. Tal fato se deve à estratégia de provocar junto às autoridades do projeto a “percepção” de quais são os níveis de tolerância com relação aos impactos do evento, além do julgamento da relevância do mapeamento do risco no contexto do projeto.

De posse dessas questões respondidas e visualmente expostas aos stakeholders do projeto, é possível construir medidas preventivas com a última pergunta:

5. Quais são as possíveis medidas de controle que eliminam ou reduzem fortemente a possibilidade do “evento perigoso” e quais são as medidas de recuperação (contenção) que reduzem significativamente impactos no projeto?

Quando declaradas as medidas de controle, será fácil identificar que algumas medidas já foram estabelecidas pela organização ou pelo próprio projeto, porém, será identificado que para outras possíveis medidas não existem ações estabelecidas.

Esse exercício trará ao contexto a necessidade de duas avaliações. A primeira de confirmar a continuidade e efetividade das ações já estabelecidas, a segunda será a de buscar uma deliberação sobre as análises das ações “em aberto”. A resposta ou deliberação da segunda avaliação estará intrinsecamente ligada à tolerância a riscos das “autoridades” do projeto.

BENEFÍCIOS DO MÉTODO BOW TIE

- Visão simples e dinâmica, provocando a investigação do evento, seus efeitos e causas.
- As pessoas se sentem envolvidas e tendem a “comprar” o processo. Como a ação é tomada com base no que os integrantes do projeto dizem, o senso de propriedade se estabelece na equipe. ▶

- Facilita a comunicação, pois o “diagrama” é fácil de entender em todos os níveis do projeto, incluindo as pessoas com participação pontual que não estão no dia a dia do projeto.
- Não é necessário utilizar técnicas sofisticadas para obter o máximo do método.
- Identifica possíveis lacunas nos controles que muitas vezes são perdidas em outras técnicas.
- Estimula a comunicação preventiva entre os stakeholders, pois todos têm um papel importante a desempenhar no gerenciamento dos riscos.
- Identifica ações que já estão em vigor, possibilitando avaliação de sua efetividade e o levantamento de novas ações que poderão ser estabelecidas.

COMO EXECUTAR O MÉTODO BOW TIE

Após a identificação de potenciais riscos, um workshop ou reunião de trabalho específica é salutar para a construção de uma “gravata borboleta”, conforme a sequência estabelecida na **Figura 2**. A representatividade das equipes do projeto é imprescindível para uma boa construção de cenário e julgamento.

É recomendada a utilização de folhas de papel (similar às utilizadas em flip charts, no sentido horizontal) na parede e a utilização de blocos de notas (tipo post-it) no formato “gravata borboleta” (como no exemplo da **Figura 3**) para responder as cinco questões estabelecidas anteriormente.

O MÉTODO LEAN RISK OVERVIEW MATRIX

Apesar dos enormes benefícios do método Bow Tie, existem algumas lacunas que precisam ser preenchidas, tais como:

- a construção e comunicação do checklist de risco aos envolvidos no projeto;
- grau de importância e priorização de ação aos riscos (in-

- dice de risco);
- responsabilidades e prazos para as ações (senso de propriedade e tempestividade);
- repositório, registro, monitoramento e controle dos riscos e ações;
- clareza da ação e onde o recurso deve ser alocado.

Outro desafio a ser vencido é que cada “gravata borboleta” avalia um risco por vez, dessa forma, existe grande possibilidade de cada evento diferente ter ameaças e consequências iguais, gerando assim medidas de controle e/ou medidas de recuperação iguais, direcionando esforço de controle e verificação adicional desnecessários ao projeto (carência esta que também existe em outras técnicas).

No intuito de minimizar tais lacunas e contribuir com uma complementação ao método Bow Tie, criei um método “irmão”, ao qual batizei de Lean Risk Overview Matrix.

O método consiste em uma matriz que executa a “sanidade” de cada evento ou o “nó da gravata”, eliminando redundância ou falta de ações, contribuindo no controle e priorização das possíveis ações no projeto. A captura na matriz disponibiliza uma visão direta e completa das “amarrações” de respostas a riscos, eliminando também a possibilidade de repetições de causas e efeitos.

Após a reunião de análise do evento, o registro final é transferido para a matriz, em que cada “nó” (evento) é relacionado por um “x” com as respectivas causas/efeitos (“os laços da gravata”) e potenciais respostas aos riscos.

Além disso, disponibiliza espaço para complementação de informações relacionadas ao checklist de risco, priorização de ações e distribuição de responsabilidades com prazo estipulado.

Essa visualização também estimula a equipe a visitar as ações já existentes para avaliar sua consistência e efetividade no contexto atual do projeto.

O “casamento” desses métodos auxilia fortemente as análises e respostas aos riscos do projeto, além de ser um bom filtro quando da identificação de “potenciais riscos”.

Todavia, a identificação dos riscos genuínos em um projeto está relacionada diretamente à maturidade das autoridades e à equipe do projeto.

Um número elevado de riscos mapeados em um projeto chama muita atenção no sentido de questionarmos se realmente existe um entendimento claro do que vem a ser um risco autêntico.

Cabe lembrar que um risco

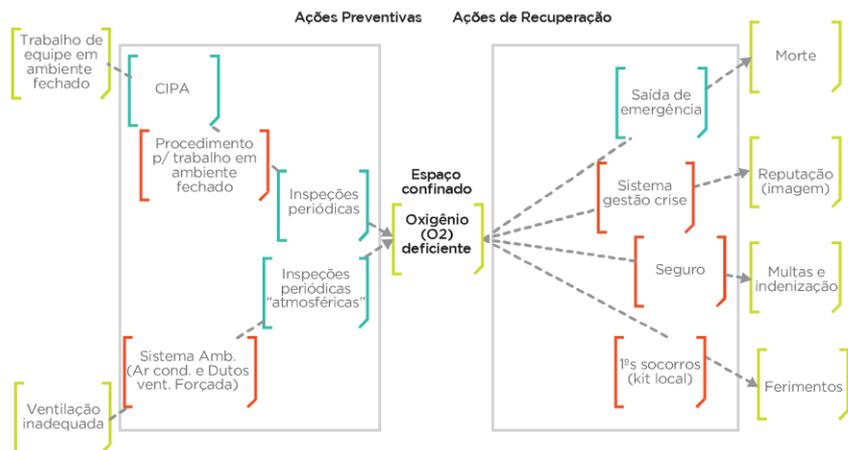


Figura 3 - Exemplo didático de montagem da “gravata” sobre folha de flip chart com post-it

CAUSA	EVENTO	EFEITO	Fonte (origem) do Evento	Prioridade de Ação
	(o evento) pode ocorrer,			
	conduzindo a (um ou mais efeitos).*			
	Resposta ao Risco (ação pós investigação)			
			Responsável Ação	Data META

Figura 4 -Template Lean Risk Overview Matrix

CAUSA	EVENTO	EFEITO	Fonte (origem) do Evento	Prioridade de Ação
	(o evento) pode ocorrer,			
	conduzindo a (um ou mais efeitos).*			
	Resposta ao Risco (ação pós investigação)			
			Responsável Ação	Data META

Figura 5 - Exemplo da Lean Risk Overview Matrix preenchida com base nos dados da Figura 3

genuíno no projeto é regido por alguns princípios básicos:

- O risco está na incerteza e a incerteza está no futuro, ou seja, não está no presente e nem no passado.
- Um risco só importa para o projeto se afetar um de seus objetivos, ou seja, o prazo, custo, escopo, requisitos ou benefícios planejados.
- Uma incerteza no futuro não deve

ser confundida com uma atividade programada no futuro que está (ou deveria estar) sob a autonomia e controle interno do projeto.

- Um risco é “configurado” por pessoas, e tais pessoas precisam estar capacitadas no exercício dos bons julgamentos. Se a tomada de decisão é um fator crucial no projeto, os bons julgamentos são a base para o alcance

da assertividade das boas decisões.

- Não se pode confundir a afirmação “A ausência ou o não cumprimento de uma ação programada coloca em risco o projeto” (por em risco) com a afirmação “Uma condição ou evento futuro incerto é um potencial risco para o projeto” (ser um risco). Na primeira afirmação estamos falando de trabalho planejado. O não cumprimento de um trabalho planejado é sinônimo de negligência e coloca o projeto em risco. Na segunda afirmação estamos falando da tentativa de configurar um futuro que poderá nunca ser vivenciado.

A gestão de riscos não pode ser uma “muleta” para uma gestão de projetos ineficiente.

REFLEXÃO FINAL

A inteligência de risco “é um processo” que depende de maturidade da equipe e da organização para identificação, análise e resposta. Se o processo é frágil, a chance de identificação de “lixo”, análise de “lixo” e respostas ou ações “infantis” aumenta, tirando o foco dos riscos legítimos e direcionando a atenção apenas para o controle do trabalho ou ações que já deveriam estar em execução natural no projeto. Em outra perspectiva, passa a ser apenas um exercício lúdico da filosofia do risco, colocando em total descrédito qualquer possibilidade do verdadeiro gerenciamento de riscos. Sendo assim, os grandes riscos do projeto acabam ocorrendo e transformando-se em grandes problemas, pois o que difere um risco de um problema é a questão da deflagração e da tempestividade. ■



Wantuir Felipe da Silva Junior

Graduado em Ciências Aeronáuticas pela Universidade Braz Cubas com especialização em Integridade do Produto e Segurança em Voo (Embraer/ITA). Com 24 anos de experiência na indústria aeronáutica, atualmente é responsável pela organização e métodos em gestão de projetos (aplicação e orientação) no desenvolvimento integrado de produtos na Embraer. Coordenou o projeto de disseminação e implementação da filosofia Lean aplicada à gestão de projetos e estudos baseados em referências mundialmente reconhecidas em gestão de projetos (PMI, IPMA, OGC e Deming “Cycle”), objetivando a criação de modelos adaptados à realidade do negócio. É coautor do livro Building blocks para negócios, editora virtual www.booklink.com.br.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- i. As referências para este artigo estão disponíveis no site. Acesse www.mundopm.com.br/ed54/ReferenciasBibliograficasArtigo11.html