

Você já pensou nos riscos?

Autor – Eng. Luiz Henrique T. R. Pedroso MSc, PMP

"Otimismo significa esperar o melhor, mas confiança significa saber como se lidará com o pior" ¹.

Nem sempre as boas intenções nas decisões tomadas durante a vida de um projeto são garantia de sucesso. A experiência por nós obtida em vários trabalhos de consultoria e também verificada em artigos de revistas especializadas² mostra que um dos fatores mais críticos para o sucesso de um projeto é a falta do gerenciamento dos riscos e a não mitigação dos mesmos. Sem mitigar os riscos, frequentemente um projeto caminha para ter sérios problemas no seu gerenciamento.

“Se você não tem tempo ou recursos para mitigar os riscos agora, tenha certeza absoluta que você deverá ter tempo ou recursos para atacá-los quando se tornarem problemas”.³ Risco, pensando de forma negativa, é um problema que ainda não ocorreu, portanto ainda temos chance de gerenciá-lo.

A vida dos gerentes de projetos está cada vez mais difícil. O crescimento na complexidade dos projetos com as exigências de custos cada vez menores e prazos mais curtos é uma constante nos tempos atuais, somando-se a isto a velocidade da evolução/mudança tecnológica que estamos experimentando, temos aí todos os ingredientes que tornam um projeto em um ambiente de altíssima incerteza.

Quando da procura por fornecedores para seus projetos, o mercado procura transferir os riscos totalmente para os fornecedores utilizando como arma mortal o famoso “preço fixo/fechado”. Portanto somente as empresas que melhor souberem lidar com o risco terão alguma chance de sucesso ao término do contrato. Já foi o tempo em que bastava contingenciar todos os riscos nas propostas que os problemas estavam resolvidos. Hoje esta atitude, em um mercado globalizado e competitivo, com toda certeza aumentará a chance de perder o negócio. Por outro lado o não contingenciamento correto dos riscos também, com toda certeza, fará a empresa ganhar um grande problema.

Como se equilibrar, ou melhor, sobreviver, neste mundo novo? Uma das formas de ação que um grande número de empresas está recorrendo é o financiamento do risco – fazendo provisões contra possíveis perdas, seguros, hedging de moedas, etc. Este é um tipo de estratégia que, embora proteja o investimento que está sendo feito, apresenta alguns problemas: é passiva (se preocupa com as conseqüências e não ataca as causas), coloca o

¹ Max Gunther, **Os Axiomas de Zurique**, p. 119.

² Paul S. ROYER, **Risk Management: The Undiscovered Dimension of Project Management**. PM Network - The Professional Magazine of the Project Management Institute, v. 14, n. 9, p. 31.

³ Dave HALL e David HULETT, **Universal Risk Project**: Final Report, p. 3.

foco da atuação sobre alguns riscos apenas (não procura identificar todas as ameaças às quais o projeto está exposto) e principalmente não se preocupa diretamente com o sucesso do projeto procurando apenas proteção contra as conseqüências futuras da ocorrência dos riscos.⁴

Durante nosso trabalho como Consultor tivemos várias oportunidades de observar como é o gerenciamento dos riscos de projeto nas empresas e constatamos que algumas parecem lidar melhor com o risco do que outras e dentro das próprias empresas encontram-se projetos muito bem sucedidos no gerenciamento dos riscos e outros nem tanto. Na verdade quando procuramos analisar as causas destas discrepâncias o que se descobriu é que não existiam quaisquer processos formais de tomada de decisão perante os riscos e sim decisões baseadas no que as empresas podiam ou não suportar o que, naturalmente, em algumas situações levaram o projeto ao sucesso enquanto em outras levaram ao fracasso.

Um panorama geral mostra que a atuação, dos Gerentes de Projetos e das Empresas, no gerenciamento dos riscos nos projetos, quando não está orientada ou controlada por metodologias e processos, dependerá da disposição, de quem decide, perante uma situação de risco. Analisando esta “disposição” uma grande preocupação que emerge é que nos extremos desta chamada “disposição” nós temos os otimistas e os pessimistas, onde as decisões são controladas pelas emoções. A pergunta que se faz é, quem dentro de uma empresa, que gerencia projetos de alto valor ou toma decisões de grande valor, gostaria de ser chamado ou tachado de pessimista?

Todos nós gostamos dos otimistas, eles são pessoas alegres, animadas, amigas para toda hora, nos bons ou nos maus momentos. A forma como eles vêem a vida é extremamente atraente, acreditam que as coisas irão sempre dar certo bastando apenas que se acredite nisso. Porém quando se trata da tomada de decisão, principalmente em situações de risco, deve-se prestar muita atenção ao otimismo, pois ele pode ser uma atitude mental muito perigosa. Pelas características do ser humano o otimismo e o otimista nos fascinam. Porém com relação ao que poderá acontecer no futuro com uma decisão eles sabem tanto quanto os pessimistas, ou seja, nada.

Os otimistas estão por todo lado, desde a equipe do projeto até a alta-administração, mas um deles se mostra realmente perigoso quando temos que tomar decisões de risco, com certeza é aquele que está dentro da nossa cabeça, muito cuidado deve-se ter com ele. O otimismo, normalmente, dá uma sensação boa e gostosa que é muito necessária, deixa as pessoas confiantes nos resultados que serão alcançados, traz à mente os prêmios que serão obtidos com o sucesso do projeto, porém quando é levado ao extremo e toma conta das nossas decisões perante aos riscos, com certeza a catástrofe poderá estar próxima.

⁴ O principal objetivo do gerenciamento dos riscos é aumentar as chances de sucesso do projeto, portanto proteção contra falhas ou conseqüências futuras não atuam para este objetivo, não resolvem o problema do projeto.

Quando estamos falando de projetos é muito importante lembrar que um profissional do gerenciamento de projeto não deve procurar nem o otimismo e nem o pessimismo, o que ele deve procurar chama-se confiança. A confiança nasce e cresce com o conhecimento da situação, a confiança é medida pela probabilidade de ocorrência de um acontecimento que pela própria definição clássica de probabilidade seria – Probabilidade é a medida do conhecimento/informação que temos de uma situação futura. Vejamos dois exemplos:

- Quando a previsão do tempo informa que temos 20% de probabilidade de chuvas no decorrer do dia, eles estão dizendo que – pelas informações relevantes que possuem, sobre as condições de ocorrência de chuvas no decorrer do dia, podem informar que existem 20% de confiança que irá chover.
- Ao pedir que duas pessoas escolham Cara ou Coroa antes do lançamento de uma moeda a probabilidade acerto de cada uma delas é 50%. Após o lançamento da moeda vamos considerar que uma delas conseguiu enxergar o resultado (obteve o conhecimento) a probabilidade de acerto da pessoa que não viu o resultado continua sendo 50% mas daquela que obteve o conhecimento mudou ou é 0% (não saiu o resultado esperado) ou 100% (saiu o resultado esperado).

Quando nos deparamos com exemplos de tomada decisão sobre condições de incerteza, sejam em livros ou artigos em revistas especializadas, as situações mais comuns estão relacionadas aos jogos, principalmente o campeão na tomada de decisão sob condições de incerteza que é o pôquer. “Um profissional do jogo quando se defronta com uma situação na qual as probabilidades são contra, ele não aposta. Já um amador se atrapalha com o otimismo e pensa: Posso dar uma sorte! Talvez saia a carta que eu preciso.”⁵

Durante toda a nossa vida profissional iremos nos defrontar com uma grande quantidade de riscos. Poderia até, em algumas situações, ser possível reduzir ao mínimo os riscos que corremos, mas também sabemos que ao fazermos isto estaremos reduzindo em muito as chances de sucesso em atingir os objetivos profissionais ou empresariais. Na nossa vida profissional se quisermos conseguir algum ganho – seja o que for definido como ganho, sucesso, promoção, dinheiro, liderança no mercado – teremos que arriscar um pouco do capital, de material e/ou do emocional. Alguma coisa terá que ser comprometida, dinheiro, amor, tempo, custos, investimentos. Esta é uma lei da natureza que ninguém muda.

A maneira mais sensata de tomar decisões em condições de incerteza não é fugindo dos riscos, mas expondo-se deliberadamente a eles. É entrar no jogo. Mas não de maneira emocional ou irracional, ao contrário: com cautela e deliberação. Não adianta querer fugir deles, esta também é uma lei da natureza, o risco sempre existe, não existe atividade sem risco. “Se você não consegue pensar em três coisas que poderiam dar errada em seus planos, então há qualquer coisa errada com seu modo de pensar – O risco sempre existe”⁶.

⁵ Max Gunther, **Os Axiomas de Zurique**, p. 119.

⁶ Luiz H T R. PEDROSO, **Gerenciamento de Riscos em Projetos**: Apostila de Treinamento . p. 5

A única maneira de se conseguir que a tomada de decisão perante os riscos seja feita em benefício do projeto é não permitir que as emoções comandem as decisões. Isto tem se mostrado possível apenas com a utilização constante de metodologias para Gerenciamento dos Riscos.

"A Alta Administração das empresas tem a responsabilidade para fazer julgamentos e tomar decisões apropriadas que levarão a organização ao sucesso. O ideal seria que as decisões fossem tomadas sob condição de **total certeza**, onde todas as informações necessárias estivessem disponíveis e o grau de confiança nos resultados também fosse previsível. Na realidade, a maioria das decisões é tomada sem as informações necessárias e, portanto, com um certo grau de **incerteza** nos resultados. Em alguns casos extremos de completa falta de informação, nada é conhecido sobre o possível resultado da decisão e uma **total incerteza** prevalece." ⁷

No momento em que uma decisão deva ser tomada de forma racional o que se espera é que ela seja baseada em um levantamento completo e com conhecimento total de todas as informações relevantes, de modo a se procurar diminuir ao máximo as incertezas existentes. A pergunta seria como se fazer isto? Quanta informação seria necessária para se tomar uma decisão racional?

Ter as condições e a capacidade para definir ou descobrir o que poderá acontecer no futuro e poder optar entre as várias alternativas é fundamental no gerenciamento de projetos atualmente. O gerenciamento dos riscos guia o Gerente de Projeto por uma ampla gama de tomada de decisões.

"A idéia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção de que o futuro é mais do que um capricho dos deuses e de que homens e mulheres não são passivos ante a natureza. Até os seres humanos descobrirem como transpor essa fronteira, o futuro era um espelho do passado ou o domínio obscuro de oráculos e adivinhos que detinham o monopólio sobre o conhecimento dos eventos previstos." ⁸

No nosso dia a dia, nos defrontamos com diversas situações nas quais intuitivamente entendemos o problema e acreditamos no nosso julgamento para tomarmos uma ação/decisão adequada ao problema apresentado. Mas quando estamos falando de gerenciar projetos esta não é uma boa atitude, isto nunca deve ser feito, intuição na tomada de decisão é o caminho mais curto para o fracasso do projeto. A utilização de técnicas para medir e quantificar uma decisão sob condições de incerteza é fundamental para o sucesso de um projeto.

⁷ R Max WIDEMAN, **Project and Program Risk Management: A Guide to Managing Project Risks and Opportunities**, p. I-1.

⁸ Peter L. BERNSTEIN, **Desafio aos Deuses: A Fascinante História do Risco**, p. 1-8.

As histórias sobre fracassos em projetos são por demais conhecidas e entre as causas mais comuns, devido à concorrência de um mercado globalizado, que atualmente é apontada encontramos a de iniciar um projeto com um orçamento inadequado e um cronograma impossível de ser realizado. As empresas apresentam sempre inúmeros motivos para justificar que é desta maneira que tem que ser feito e, uma quantidade grande de esforço e custo é despendida para provar que estes planos são realísticos e exequíveis. Muito deste esforço é dirigido, inutilmente, para se ter certeza de que nada foi esquecido e utilizando-se as lições de projetos passados garantir que desta vez irá dar certo.

Mas a única certeza que normalmente podemos ter é que estaremos sempre negociando com a incerteza, pois as decisões são sempre tomadas com base em informações incompletas. Em um ambiente de gerência de projeto ideal haveria tempo para prepararmos planos, mas na realidade os planos são freqüentemente colocados junto com todo o resto das prioridades que temos que fazer.

Nós temos que ter técnicas para entender os riscos que encontrarmos e estar aptos a ter um compromisso realísticos com eles. Este é um caso de sobrevivência do projeto.

Existem vários softwares no mercado que dizem trabalhar com o processo de gerenciamento de riscos, mas a grande maioria somente utiliza algum tipo de simulação, Monte Carlo, por exemplo, ou é apenas documentativo. Inúmeros textos sobre gerenciamento de riscos endereçam apenas os métodos estatísticos para calcular os limites das estimativas, sejam de custo ou prazo de duração do projeto.

Nos projetos, onde alguma forma de identificação dos riscos é utilizada no momento em que o planejamento do projeto esta sendo executado ou durante a vida do projeto, o processo mais comum é o questionamento do tipo “E se.....acontecesse tal coisa”.

O resultado obtido por estes processos na identificação dos riscos nos projetos é a produção de uma lista de riscos, que é muito difícil de entender e muito mais difícil de gerenciar. Os riscos desta lista poderiam, até, ser classificados⁹ em ordem de prioridade para determinar quais deveriam receber atenção em primeiro lugar, mas isto não daria qualquer informação da estrutura dos riscos no projeto. Perguntas freqüentemente feitas continuariam sem respostas:

- Qual prestador de serviço impõe maior risco ao projeto?
- Qual tipo de risco (Técnico, Administrativo, Qualidade) deverá ter maior atenção?
- Qual o nível de confiança (Probabilidade de ocorrer) de se atingir um determinado objetivo?
- Qual o nível de confiança no sucesso do projeto?

⁹ Atualmente com a publicação do PMBOK 3ª edição esta lista classificada/priorizada dos riscos por categorias ou áreas de influência foi denominada de RBS-Risk Breakdown Structure ou EAR - Estrutura Analítica dos Riscos.

entre outras.

Hoje a tradicional avaliação dos riscos nos projetos não consegue indicar quais áreas do projeto requerem uma atenção especial, onde é maior a concentração dos riscos no projeto e quais são os pontos de alta exposição ao risco no projeto. O que se constata atualmente nos projetos é que alguns indivíduos, intuitivamente, são melhores para gerenciar os riscos que outros que normalmente deixam os riscos primeiro ocorrerem (virarem problemas) para aí se preocuparem.

A grande pergunta que qualquer empresário que hoje pense no futuro do seu negócio é – Qual a confiança que eu tenho nas decisões que estão sendo tomadas?

Se você ainda não encontrou uma resposta para esta pergunta, ou você é um Otimista ou um Jogador e não um Empresário.

INFORMAÇÕES SOBRE O AUTOR

Eng. Luiz Henrique Tadeu Ribeiro Pedroso MSc, PMP

Engenheiro Eletrônico pela Escola Politécnica da Universidade de S. Paulo (USP).
PMP (Project Management Professional) pelo PMI (Project Management Institute).
Mestre em Engenharia na área de Gerenciamento de Riscos em Projetos, pela Escola Politécnica da USP.

Coordenador dos Cursos de Pós Graduação (MBA) em Gerenciamento de Projetos do Instituto MAUÁ de Tecnologia; Professor nas disciplinas de Gerenciamento de Projetos, em Gerenciamento de Riscos e Simulação de Monte Carlo, para as entidades: AMA American Management Association; Instituto MAUÁ de Tecnologia; IETEC Instituto de Educação Tecnológica; entre outros.

Consultor na área de Gerenciamento de Projetos e Gerenciamento de Riscos onde executa(ou) trabalhos para as empresas: PROGEN; WorleyParsons; DuPont; ALCOA/ALUMAR; BRASKEM; CAMARGO CORREA; entre outras.

Maiores detalhes de nossa atuação – www.pedrosoconsultoria.com.br

Contato – luiz_pedroso@uol.com.br

Telf. – +55 11 99618.1069