

A importância da análise qualitativa de riscos para a gestão de projetos

Altenir Francisco da Silva Morais¹

Resumo

Este artigo de análise bibliográfica tem como objetivo mostrar a importância da Análise Qualitativa de Risco para a Gestão de Projetos. Nele foi analisado inicialmente a Gestão de Projetos e a importância do gerente de projetos com suas habilidades técnicas e ferramentas necessárias para um gerenciamento de projetos com sucesso. Posteriormente foi feita uma pesquisa referente à Gestão de Riscos que abordou todas as suas principais etapas, dentre elas, a Análise Qualitativa de Risco. Por fim foi estudado e pesquisado a Análise Qualitativa de Riscos expondo suas entradas, ferramentas e saídas, por meio da técnica de pesquisa bibliográfica. Alguns aspectos como a importante atuação habilidosa de um gerente de projetos junto aos seus *stakeholders*, suas relações interpessoais, exercício da liderança e maturidade da organização quanto aos processos de gestão de projetos também são abordados. Por fim constata-se que a importância da Análise Qualitativa de Risco é um aspecto crítico e complexo para determinar o sucesso de um projeto.

Palavras chave: Análise qualitativa de risco. Gestão de projetos. Gestão de riscos. Liderança.

Abstract

This bibliographic analysis article has as function, to show the importance of Qualitative Risk Analysis for projects management. It was analyzed in a first moment, the management projects and the manager abilities importance to lead the project to success. After that, a research about risks management was realized with its main steps, including the Qualitative Risks Analysis. This work shows up the inputs, working tools and outputs using bibliographic analysis technique. Some aspects like a good and skilful project manager working right next to the stakeholders, his interpersonal relationship, leadership and the organization maturity as for projects management process are analyzed. As conclusion, the importance of the Qualitative Risk Analysis is clear and that determinates the project success.

Keywords: Qualitative risk analysis. Projects management. Risks management. Leadership.

1. Introdução

Projeto é um empreendimento temporário que tem por finalidade criar um produto, serviço ou resultado único, dependendo de todos os *stakeholders* e do gerente de projetos que além de habilidades específicas como a comunicação, elaboração de orçamentos, dentre outras, é de suma importância a aplicação de boas técnicas de gerenciamento e o domínio das competências gerais.

Existem três modalidades de estruturas organizacionais que são: funcional, por projetos e matricial, podendo elas indicar que nível de autoridade o gerente de projetos irá usufruir.

¹ Professor da Faculdade Projeção

Os ciclos do projeto e processos do gerenciamento são como ver e acompanhar o crescimento de um filho. Os projetos começam e andam iguais, começando por uma ideia excelente dada por alguém onde o projeto é aprovado e segue pelas fases intermediárias até a fase final quando é concluído e encerrado.

O desenvolvimento tecnológico, e a crescente demanda por projetos na área de TI, fazem com que a obtenção e atualização do conhecimento sejam constantes. Investimentos consideráveis são destinados a área de tecnologia anualmente, chegando a cifras próximas de US\$ 1 bilhão de dólares somente no ano de 2002. Pensando principalmente nos custos e para atender com qualidade este gigante mercado, minimizando ao máximo as falhas de um projeto, o gerente trata da análise de riscos de forma criteriosa.

A Análise Qualitativa de Riscos dentro do contexto de Gestão de Projetos e Gestão de Riscos possibilita a classificação e priorização de riscos, sejam eventos negativos ou eventos positivos, ameaças e oportunidades respectivamente. Portanto esse tema de Gestão de Riscos e de grande importância para se contemplar o sucesso e se evitar o fracasso no desenvolvimento e no alcance dos objetivos e produtos dos projetos realizados por alguma organização. Este artigo de análise bibliográfica mostra como a Análise Qualitativa de Riscos é importante para a Gestão de Projetos.

2 Gestão de projetos

Segundo o Guia PMBOK (2004), é um empreendimento temporário que tem por finalidade criar um produto, serviço ou resultado único.

É importante, ao se desenvolver um projeto, se reunir e identificar todos os stakeholders logo de início, porque se deixar de incluir um, pode acabar pondo o projeto a perder.

2.1 As principais características de um projeto

É único quando tem um modo de apresentar o produto à empresa. Tem prazo limitado quando a data de início e fim está estipulada. É temporário. A conclusão de um projeto se tem quando as metas forem alcançadas.

2.2 O que é gerenciamento de projetos?

Os gerentes de projetos são os responsáveis pela administração dos processos envolvidos e pela aplicação das técnicas e ferramentas necessárias para que sejam cumpridas as atividades do projeto.

2.3 Restrições dos projetos

Nas organizações existem mais solicitações de projetos do que recursos para trabalhar neles. Esses recursos seriam as restrições. Todo projeto é submetido a três restrições: tempo, custo e qualidade, e às vezes as três são limitadas.

2.4 Premissas e Programas

As premissas do projeto são tudo aquilo que acreditamos ser verdade. Cada projeto terá seu próprio conjunto de premissas que devem ser identificadas, documentadas e atualizadas no decorrer do projeto.

Programas são grupos de projetos relacionados, que são administrados usando-se as mesmas técnicas, de modo coordenado.

2.5 Definição das habilidades necessárias a um gerente de projeto eficiente.

Os gerentes de projeto são profissionais generalistas que possuem uma série de competências com a especialidade de resolver problemas podendo atuar numa variedade de campos. O que um bom gerente de projetos deve ter de mais importante como uma de suas características, é uma imensa aptidão para a comunicação. As aptidões organizacionais e de planejamento são as habilidades mais importantes de um gerente de projeto, depois da comunicação.

Segundo Heldman (2004), no capítulo 1 do Livro Gerência de Projetos, gerentes de projetos são pessoas interessantes, sabem um pouquinho de um monte de coisas e são excelentes comunicadores, capazes de motivar as pessoas.

Algumas organizações admitem gerentes de projetos por contrato para administrarem grandes projetos de mudanças na empresa, para não deslocarem um funcionário nessa função.

Todos os projetos têm algum problema. A solução desses problemas é um processo duplo. Para se negociar é preciso um esforço em conjunto para se chegar a um acordo. A influência seria uma conversa com a equipe convencendo que tal coisa é melhor do que a outra.

Os gerentes de projetos são extremamente dependentes das habilidades de formação de equipe e gerenciamento de recursos humanos. Todas as organizações são estruturadas segundo uma destas três modalidades: funcional, por projetos ou matricial.

2.6 Sobre os ciclos do projeto e processos do gerenciamento

Os ciclos de vida do projeto são iguais aos ciclos feitos pelos pais ao acompanhar o crescimento de seus filhos até a fase adulta. Os projetos começam e andam iguais. As instituições geralmente definem as fases do ciclo de vida do projeto. Segundo Guia PMBOK (2004) as fases de um projeto são:

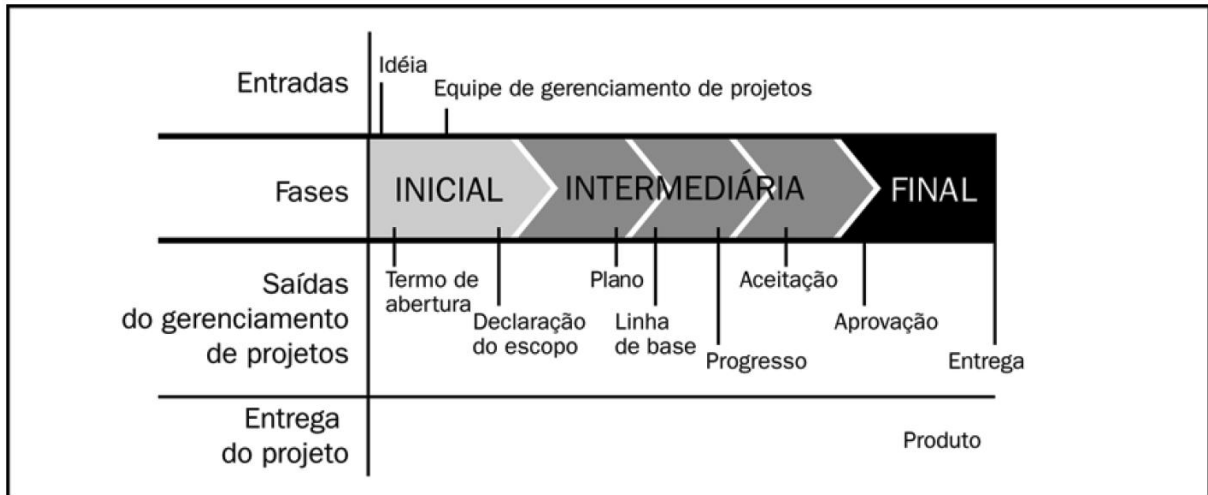


Figura 1 - Seqüência típica de fases no ciclo de vida de um projeto, (Guia PMBOK, 2004).

2.7 Fechamento de Empresas como fator importante na Gestão de Projetos

O principal motivo da mortalidade da empresa, segundo os proprietários e administradores, concentra-se na falta de capital de giro, indicando desequilíbrio nas entradas e saídas de recursos nas empresas. A escassez de clientes e a recessão econômica são outras razões que provocam o fechamento das empresas com uma pessoa ocupada. Para o grupo de empresas com duas a nove ocupações, os problemas financeiros merecem destaque junto com a falta de clientes. Segundo os proprietários das empresas com dez a dezenove ocupações, a falta de conhecimentos gerenciais é uma forte razão para a paralisação das atividades.

Analisando as razões do fechamento das empresas e comparando-as com os fatores de sucesso mencionados com maior freqüência, como o bom conhecimento do mercado, boa estratégia de vendas e boa administração, observa-se que o fator que ameaça a sobrevivência da empresa é a falta de dados consistentes sobre a tomada de decisão. Essa atitude vai desde a escolha do negócio a ser empreendido até a forma de financiamento das operações, política de vendas, estratégia de compras e estrutura de produção.

Segundo Relatório de Pesquisa SEBRAE (2004) as pesquisas feitas para os empresários dando suas escolhas e indicações, 14 % refere-se à falta de crédito bancário, as causas da dificuldade e razões para o fechamento das empresas.

Na visão dos ex-proprietários do grupo de empresas com dez a dezenove pessoas ocupadas (50% de assinalações), reinvestir parte dos lucros na empresa, melhorando suas condições de atuação no mercado, é um dos fatores de sucesso empresarial.

2.8 A importância da Gestão de Projetos

Para uma boa Gestão de Projetos ser encaminhada com sucesso, há uma preocupação de suma importância quanto ao desenvolvimento de todo o processo de um gerente de projetos, a ser aplicado com as técnicas específicas e cumpridas em cima de uma boa coleta de requisitos, definição das atividades, desenvolvimento de um cronograma específico para as tarefas a serem cumpridas, estimando os custos e determinado o orçamento, a

comunicação também é importante para que seus *stakeholders* possam estar à parte do assunto tendo uma compreensão exata do trabalho a ser desenvolvido, para que, em uma identificação de riscos, possa ser realizada uma análise qualitativa dos riscos, dando em seguida uma resposta aos riscos e concluindo um projeto com categoria, alcançando as metas e objetivos desejados, para que, a empresa possa inovar e evoluir com as melhores expectativas.

Segundo Ricardo Vargas, e com base em conteúdos já estudados, os pontos-chaves para o sucesso do gerenciamento de projetos está relacionado ao conhecimento sobre cenário organizacional e todos os seus fatores internos e externos, bem como a elementos próprios do projeto em si, como uma boa gerência de escopo, uma boa gerência na análise de riscos, bom gerenciamento de recursos humanos e etc. Portanto segundo palavra do próprio entrevistado, além de todos os conhecimentos das áreas citadas anteriormente, um bom gerente de projetos deve possuir habilidades de liderança, comunicação, senso de justiça, ser claro, possuir uma boa reputação e principalmente uma formação que qualifique o gerente a lidar com todos esses conhecimentos e recursos que envolvem a Gerência de Projetos.

Gerenciamento de projetos já existe há mais de trinta anos, hoje em dia só vem mudando o conceito. Toda empresa é voltada para projetos, sem eles a empresa é impossibilitada de ter um excelente crescimento. Existem algumas palavras de ordem como: Escopo, que seria o que tem que fazer exatamente, é como uma reta onde você está e aonde você quer chegar; Risco, quando há um bom conhecimento do projeto, se há menos risco, como o segredo de um projeto é minimizar o problema, então riscos são inevitáveis; Aspectos Humanos, um dos mais difíceis de gerenciar porque quando há equipes desmotivadas é óbvia a perda de qualidade, a perda de resultados e o stress é nítido, não há rendimentos com sucesso; Liderança, é uma habilidade que falta nos gerentes, a capacidade de comunicar bem, ser claro e ser justo, combinou então cumpri, isso é de suma importância; Poder, é amoral porque você usa ele do jeito que achar melhor, esse poder que é construído em cima de sua referência, do seu senso de justiça é o poder duradouro influenciando as pessoas à alcançar seus resultados; Ética, é moral e falta de ética é imoral, ser ético gera mais sucesso; para um Brasil melhor precisa haver ótimas qualificações, é o que falta; Gerenciamento de Portfólio, é a ponte que une a estratégia da empresa e os projetos, com uma preocupação em fazer o projeto certo. Ao final Vargas cita uma frase que resume tudo: “Quem está na frente, corre mais riscos, e se tudo der certo, colhe mais resultados”.

3 Gestão de riscos

Para Nakashima e Carvalho APUD Word (2000), a definição de risco seria, o efeito acumulativo da probabilidade de incerteza que pode afetar positivamente (oportunidade) ou negativamente (ameaça) o projeto, ou seja, a busca de soluções que possam diminuir a possibilidade de falhas, riscos ou impedimentos são vitais para o projeto.

O *Project Management Institute* (PMI), em seu Universo do Conhecimento do Gerenciamento de Projeto – o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) trata das áreas do conhecimento, sendo o Gerenciamento de Risco uma delas. Os principais riscos a que um projeto está exposto, refletem diretamente nos custos, prazo, escopo e qualidade.

Um projeto pode se tornar inviável, por exemplo, no momento em que se percebe que os custos não são interessantes para o usuário. Importância identificada também como objetivo do gerenciamento de riscos é a vontade de aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto.

O PMBOK define alguns processos para o Gerenciamento de Riscos de Projetos: Planejamento, Identificação do Risco; Qualificação e Quantificação; Desenvolvimento da Resposta e Controle das Respostas.

3.1 Planejamento do gerenciamento de riscos

Planejamento do gerenciamento de riscos é a decisão inicial de como será feito a execução das atividades de gerenciamento de riscos de um projeto.

3.2 Identificação de riscos

A Identificação de riscos consiste em determinar quais riscos são importantes e que possam afetar o projeto e em documentar as características de cada um. A identificação ocorre ao longo de todo o projeto e verifica riscos internos e externos. Uma lista de verificação de riscos possíveis é uma boa orientação para o Gerente de Projeto iniciar esta tarefa, mas não se deve esquecer que nem todos os riscos são conhecidos. Atualmente nota-se que um fator que torna o risco um campo ainda mais carente de detalhes é a falta de documentação e registro dos fatos.

3.2 Qualificação e Quantificação

O processo de Qualificação envolve a Análise qualitativa de riscos, que é avaliação e combinação dos riscos e de suas probabilidades de ocorrência e impactos para se determinar a prioridade dos riscos para sua análise. Já a Análise quantitativa de riscos, como processo da Quantificação, envolve uma avaliação do risco e sua interação com os resultados do projeto. A cada situação de risco podem ser analisados os valores pertinentes ao projeto, levando-se em conta as probabilidades do risco ocorrer e do que pode representar em termos de alteração de custos e de prazos. A técnica mais comum é a análise de Monte Carlo, uma representação gráfica que demonstra a evolução do projeto em função do tempo.

3.3 Desenvolvimento e Controle das Respostas

O Desenvolvimento da Resposta é uma etapa que envolve o processo de Planejamento de respostas a riscos, que é o desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. E também o processo de Monitoramento e controle de riscos, que é acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação dos novos riscos, execução de planos de respostas a riscos e avaliação da sua eficácia durante todo o ciclo de vida do projeto.

3.4 A importância da Gestão de Riscos

Apesar da interação dos processos que compõem a Gestão de Riscos, observa-se a importância da Análise Qualitativa dos Riscos no desenvolvimento do projeto, que por ser uma parte do planejamento detalhado que prevê eventos fortuitos. Tais eventos podem trazer impactos nos custos, prazos e na qualidade do projeto. Por exemplo, um projeto foi concebido para ser concluído em 12 meses, o gerente vislumbra quais são os prováveis riscos que aquele projeto pode vir a apresentar neste período. Irá dizer se as pessoas envolvidas são capacitadas tecnicamente para levar o projeto até sua conclusão, irá adotar medidas para o caso de saída ou impedimento de algum membro da equipe, etc. É bem verdade que, mesmo com precauções adotadas no início do projeto, há probabilidade de que algum evento não programado ocorra durante a execução do empreendimento, pois, não é possível reduzir a zero a chance de ocorrência, não se conhece todo tipo de risco existente não se pode determinar todo tipo de riscos. Desta forma podemos inferir que o gerente faz um exercício de prevenção para possíveis fatos adversos ao trabalho, pois, sabemos que é praticamente impossível eliminar os riscos além de não se conhecer todos eles.

O dinamismo e experiência do gerente do projeto também são elementos fundamentais para o sucesso do empreendimento. Conhecendo melhor os riscos inerentes ao projeto ele terá uma visão mais apurada e crítica acerca do que é possível acontecer durante o percurso e, levará menos tempo para a solução de quaisquer eventos adversos.

Os conceitos do PMI são complementares e mostram a necessidade dos Gerentes de Projetos conhecerem e aplicarem as práticas de Gerenciamento do Risco para melhor desenvolver seus empreendimentos e poder garantir os resultados esperados. Os clientes cada vez menos aceitam a imprevisibilidade dos projetos de TI e seus altos custos. Por outro lado, a complexidade das soluções cresce aumentando as incertezas, num ambiente dinâmico. Este cenário requer melhor preparo do Gerente de Projeto em lidar com o desconhecido e o Gerenciamento de Risco é, sem dúvida, um grande instrumento.

4 Análise qualitativa de riscos

Segundo Bouer (2005) a maturidade de uma instituição pode significar que ela está perfeitamente apta a gerenciar seus próprios projetos. Na área de engenharia de *software*, por exemplo, o modelo PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), que fornece uma estrutura de referência para os modelos de maturidade PMMM (*Project Management Maturity Model*) e OPM3 (*Organization Project Management Maturity Model*), contempla nove áreas de conhecimento em gestão de projetos, dentre elas a área relacionada a Riscos.

A Gestão de Riscos é formada por processos que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento e controle e planejamento do gerenciamento de riscos de um projeto. O seu objetivo é maximizar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e minimizar a probabilidade e o impacto dos eventos negativos ao projeto. Dentre os processos que fazem parte do gerenciamento de riscos de um projeto está a Análise qualitativa de riscos.

Segundo o Guia PMBOK (2004) a Análise Qualitativa de Riscos é a priorização dos riscos para análise ou ação adicional subsequente através de avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto. Portanto trata-se da etapa de Gestão de Riscos que avalia a prioridade dos riscos identificados considerando a probabilidade de sua ocorrência, o impacto de cada risco nos objetivos do projeto, a tolerância a risco das restrições de custo, cronograma, escopo e qualidade do projeto, e urgência requerida para as respostas aos riscos identificados.

Os processos do gerenciamento de riscos do projeto interagem entre si e também com processos de outras áreas de conhecimento. A instituição deve estar envolvida com uma abordagem proativa e consistente do gerenciamento dos riscos durante todo o ciclo de vida do projeto. Portanto, uma boa análise qualitativa depende também da qualidade das informações disponíveis sobre os riscos do projeto.

Segundo o Guia PMBOK (2008) a realização de Análise Qualitativa de Riscos normalmente é um meio rápido e econômico de estabelecer as prioridades do processo de Planejar as respostas aos riscos e define a base para a realização da análise quantitativa dos riscos, se necessária. Esse processo de realizar a análise qualitativa possui suas entradas, ferramentas e saídas, e deve ser revisado durante toda a vida do projeto para se atualizar em relação às mudanças nos riscos do projeto.

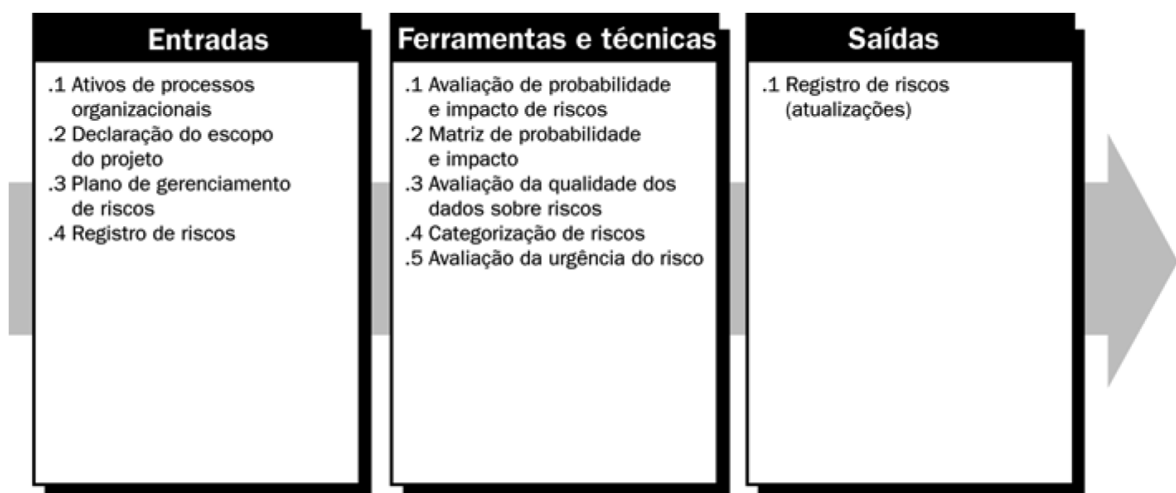


Figura 2 - Análise qualitativa de riscos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas (Guia PMBOK, 2004).

4.1 Entradas da análise qualitativa de risco

As entradas da Análise Qualitativa de Riscos segundo o Guia PMBOK (2008) é composta pelo Registro dos risco, pelo Plano de gerenciamento dos riscos, pela Declaração do escopo do projeto e pelos Ativos de processos organizacionais, cada qual com suas características.

O processo de Identificar riscos resulta em uma saída que é uma importante entrada no processo de Análise Qualitativa, o Registro dos riscos. Esse registro é um item importante, pois possui a Lista dos riscos identificados, que é a descrição com o maior número de

detalhes possível dos riscos inerentes ao projeto, bem como as causas, os efeitos e os impactos dos eventos que venham a provocar esses ou mais riscos identificados.

Segundo o Guia PMBOK (2008), os

[...] principais elementos de plano de gerenciamento dos riscos para realizar a análise qualitativa de riscos incluem os papéis e responsabilidades do gerenciamento dos riscos, orçamentos, atividades do cronograma de gerenciamento dos riscos, categorias de riscos, definições de probabilidade e impacto, a matriz de probabilidade e impacto e a revisão das tolerâncias a riscos das partes interessadas. Essas entradas [...] poderão ser criadas durante o processo de Realizar a análise qualitativa de riscos[...].

O exame da Declaração do escopo do projeto possibilita um melhor entendimento sobre os riscos mais corriqueiros ou recorrentes ao projeto. Também relaciona as tecnologias utilizadas com as restrições e premissas do projeto, ou seja, projetos com tecnologias mais complexas tendem a ter mais incertezas.

Por fim os Ativos de processos organizacionais que servem de entradas para o processo de Realizar a Análise Qualitativa de Riscos segundo o Guia PMBOK

(2008), entretanto não estão limitados, são: as informações sobre projetos semelhantes já concluídos, os estudos de projetos semelhantes feitos por especialistas em risco e banco de dados de riscos disponibilizados pelo setor por fontes proprietárias.

4.2 Ferramentas e técnicas da análise qualitativa de riscos

As ferramentas e técnicas da Análise Qualitativa de Riscos segundo o Guia PMBOK (2008) incluem a Avaliação de probabilidade e impacto dos riscos, a Matriz de Probabilidade e Impacto, a Avaliação da qualidade dos dados sobre riscos, Categorização de riscos, Avaliação da urgência dos riscos e Opinião especializada. A avaliação de probabilidade e impacto dos riscos investiga a probabilidade de ocorrência e o efeito potencial de cada risco específico identificado, sobre um objetivo do projeto. Os efeitos do impacto de riscos podem ser tanto negativos provenientes de ameaças, como positivos advindos de oportunidades, e são classificados de acordo com as definições fornecidas no Plano de gerenciamento dos riscos.

Condições definidas para escalas de impacto de um risco em objetivos importantes do projeto (os exemplos são mostrados somente para impactos negativos)					
Objetivo do projeto	São mostradas escalas relativas ou numéricas				
	Muito baixo / 0,05	Baixo / 0,10	Moderado / 0,20	Alto / 0,40	Muito alto / 0,80
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo de 10% a 20%	Aumento de custo de 20% a 40%	Aumento de custo > 40%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 5%	Aumento de tempo de 5% a 10%	Aumento de tempo de 10% a 20%	Aumento de tempo > 20%
Escopo	Diminuição do escopo quase imperceptível	Áreas menos importantes do escopo afetadas	Áreas importantes do escopo afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação da qualidade quase imperceptível	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade exige a aprovação do patrocinador	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Esta tabela apresenta exemplos de definições de impactos de riscos para quatro objetivos diferentes do projeto. Elas devem ser adequadas no processo Planejamento do gerenciamento de riscos ao projeto individual e aos limites de risco da organização. As definições de impactos podem ser desenvolvidas de forma semelhante para as oportunidades.					

Tabela 1 - Definição de escalas de impacto para quatro objetivos do projeto (Guia PMBOK, 2004).

A função primordial da Matriz de Probabilidade e Impacto é avaliar a importância e a prioridade de cada risco, ou seja, esta tabela especifica as combinações de probabilidade e impacto que resultam em uma classificação dos riscos como de prioridade baixa, moderada ou alta.

A partir do estudo dessa ferramenta é possível desenvolver um esquema geral de classificação do projeto ponderando os riscos avaliados por objetivo para relacionar um objetivo com outro. A classificação dos riscos ou oportunidades quanto a suas ameaças ou benefícios ajuda a orientar as respostas e a priorizar as ações da organização que podem ser proativas ou não.

As ameaças ou oportunidades que compõem a zona de alto risco (cinza escuro) são tratadas com prioridade, com ações proativas e estratégias agressivas. Já as que compõem a zona de baixo risco (cinza médio) podem não exigir uma ação proativa de gerenciamento de risco além da simples monitoração. É importante lembrar que número de etapas na escala da matriz é determinado e depende da organização.

Matriz de probabilidade e impacto										
Probabilidade	Ameaças					Oportunidades				
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,40	0,20	0,10	0,05

Impacto (razão) em um objetivo (por exemplo, custo, tempo, escopo ou qualidade)

Cada risco é classificado de acordo com sua probabilidade de ocorrência e com seu impacto em um objetivo, caso realmente ocorra. Os limites da organização para riscos baixos, moderados ou altos são mostrados na matriz e determinam a classificação do risco como baixo, moderado ou alto em relação a esse objetivo.

Tabela 2 - Matriz de Probabilidade e Impacto (guia PMBOK, 2004).

A Avaliação da qualidade dos dados sobre riscos segundo o Guia PMBOK (2008) é uma técnica que avalia o grau em que os dados sobre os riscos são úteis para o gerenciamento dos riscos de acordo com o nível de compreensão, precisão, qualidade, confiabilidade e integridade de cada dado. Essa técnica exige a coleta de dados de maior qualidade.

A Categorização de riscos determina as áreas do projeto mais expostas aos efeitos de um evento negativo ou positivo. Ela categoriza os riscos por fontes ou área afetada e ajuda no desenvolvimento de resposta mais eficazes. Já a Avaliação da urgência dos riscos juntamente com os indicadores de prioridade de tempo para produzir uma resposta, sintomas, sinais de alerta e a classificação do risco, fornece uma classificação final da gravidade dos riscos.

E finalmente, mas não menos importante, a ferramenta de Análise Qualitativa de Risco que de acordo com o Guia PMBOK 2008, se constitui na Opinião de especialistas. Esta ferramenta nada mais é do que a obtenção de forma parcial da opinião especializada por meio de entrevistas ou seminários, da localização de cada risco na Matriz de Probabilidade e Impacto.

4.3 Saída da Análise Qualitativa de Riscos

A saída da Análise Qualitativa de Riscos inclui a Atualização do registro dos riscos, ou seja, o processo de Realizar a análise qualitativa inclui no registro dos riscos segundo a Guia PMBOK (2008) a classificação relativa ou lista de prioridades dos riscos do projeto, riscos agrupados por categorias, causas de riscos ou áreas do projeto que requerem atenção especial, lista de riscos que requerem respostas em curto prazo, lista de riscos para análise e resposta adicional, lista de observação de riscos de baixa prioridade e tendências nos resultados da

análise qualitativa de riscos. Todas essas atualizações ao Registro dos Riscos são de grande importância para os envolvidos com o projeto, como por exemplo, o gerente de projetos, pois prioriza a atenção e as ações em itens de alta relevância para o sucesso do projeto, gera melhores resultados e aumenta a eficácia das respostas a riscos e maximiza os benefícios gerados por eventos positivos ou oportunidades, minimizando os impactos gerados por eventos negativos ou ameaças.

Portanto segundo o especialista em Gestão de Projetos Ricardo Vargas, em entrevista para a Microsoft, cita que as pessoas têm que saber correr riscos. E em suas próprias palavras "O segredo não é fazer as coisas darem certo, é minimizar os seus problemas."

Considerações finais

Em uma empresa, independente de sua estrutura organizacional, o gerente de projetos possui um árduo trabalho de desenvolver junto com sua equipe um projeto sempre será único e temporário, com data de início, data de termino e conclusão sempre que já houver atingido suas metas e objetivos.

O gerente de projetos tem grande importância dentro de uma organização, já que busca sempre inovar seus princípios e manter uma relação com seus clientes, inter-relacionando todos os *stakeholders*, buscando e embasando seus trabalhos com tecnologias novas e aplicadas continuamente. Nenhuma empresa que não trabalhe em cima de projetos, ou seja, com Gestão de Projetos, pode evoluir com exatidão e competência e atingir seus objetivos. A excelência em Gestão de Projetos se alcança trabalhando com projetos e concluindo-os com qualidade.

Os conceitos do PMI são complementares e mostram a necessidade dos gerentes de projetos conhecerem e aplicarem as práticas de Gerenciamento do Risco para melhor desenvolver seus empreendimentos e poder garantir os resultados esperados. Os clientes cada vez menos aceitam a imprevisibilidade dos projetos de TI e seus altos custos. Por outro lado, a complexidade das soluções cresce aumentando as incertezas, num ambiente dinâmico.

Este cenário requer melhor preparo do Gerente de Projeto em lidar com o desconhecido e o Gerenciamento de Risco é, sem dúvida, um grande instrumento. A Análise Qualitativa de Riscos é de grande importância para a Gestão de Projetos, pois se trata de um processo que conduz os caminhos escolhidos para o desenvolvimento do projeto priorizando e direcionando as ações e decisões tomadas para o sucesso na contemplação dos objetivos do projeto.

O que se observa com a conclusão do estudo, feito por meio da análise bibliográfica sobre Análise Qualitativa de Riscos, é que as organizações não dão a devida importância ao processo de Gestão dos Riscos e principalmente a Análise Qualitativa. A cultura das empresas, principalmente as brasileiras, é de apenas citar os riscos no escopo do projeto e agir somente quando o objetivo do projeto já estiver sofrendo os impactos do evento negativo ou ameaça. Grande parte dos projetos criados resulta em falhas por não agirem proativamente com relação aos eventos que influenciam diretamente o projeto, sejam ameaças ou oportunidades.

Desenvolver uma boa Análise Qualitativa de Riscos em Gestão de Projetos significa maximizar a qualidade do projeto, agir de forma proativa, minimizar os problemas, se resguardar das incertezas, aumentar os benefícios e priorizar as atitudes e decisões tomadas. Portanto é necessário que as organizações tratem com maior relevância a Análise Qualitativa de Riscos visto que é um processo crítico de grande importância para qualidade de Gestão de Projetos e vital para o ciclo de vida do projeto.

Referências

BOUER R.; CARVALHO M. M. de. Metodologia singular de Gestão de Projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? Revista Produção, v. 15, n. 3, p. 347-361, Set./Dez. 2005.

HELDMAN, Kim; Gerência de Projetos; Capítulo 1, O que é um projeto? , PMP, 2ª edição, 2004.

NAKASHIMA, D.T.V.; Carvalho, M. M. de; *Identificação de riscos de projetos de TI*. Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0802_1822.pdf acesso em: 18/09/2010

PMI; Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK; Capítulo 11, Gestão de Riscos, ANSI/PMI 99-001-2008, Project Management Institute Inc., 4ª edição.

PMI; Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK; Capítulo 11.3, Análise Qualitativa de Riscos, ANSI/PMI 99-001-2004, Project Management Institute Inc., 3ª edição.

RUIZ, José M.. Atlas Schindler S/A CUNHA, Rosana P. da. SESC – Serviço Social do Comércio.

RUSSO, Rosária de F. S. M.; PMI – Program Management Institute (Capítulo São Paulo).

SEBRAE, Fatores Condicionais e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil: Relatório de Pesquisa, 2004. SEBRAE, Brasília, agosto de 2004.

VARGAS, Ricardo; Entrevista para Microsoft. Disponível em www.youtube.com. Acesso em 14/09/2010 às 17h30.