

# A IMPORTANCIA DA GESTÃO DE RISCO EM PROJETOS

## RESUMO

André Sousa Nascimento<sup>1</sup>

Este artigo tem como objetivo apresentar o funcionamento e a importância do Gerenciamento de Risco no desenvolvimento de um projeto com base no PMBOK. O artigo foi elaborado contemplando duas partes.

Na primeira, o objetivo é conceituar os termos risco e incerteza, destacando a importância da análise de risco em projetos. Já na segunda parte, o objetivo é apresentar as seis etapas (planejamento, identificação, análise qualitativa, análise quantitativa, planejamento de respostas e controle do risco) da Gestão de Risco em Projetos dispostas pelo PMI (Project Management Institute), através de sua publicação PMBOK (Project Management Body Knowledge), sua metodologia e a composição de cada etapa.

Concluindo-se que a área do Gerenciamento de Risco em Projetos se torna uma ferramenta efetiva no controle de possíveis riscos, mitigando os aspectos adversos e incertezas que permeiam o ambiente organizacional não só evitando-os e reduzindo perdas de tempo, custo, escopo e qualidade, mas também, gerando valor para os processos organizacionais, diminuindo os níveis de incerteza e gerando oportunidades.

**PALAVRAS-CHAVE:** Risco, Projetos, PMBOK, Oportunidades

## INTRODUÇÃO

As empresas devem estar comprometidas com seus clientes (internos e externos), acionistas, parceiros comerciais e com a sociedade em que atua, focando os esforços para identificar os riscos que possam aparecer durante o desenvolvimento do um projeto.

E para reduzir esses riscos, o Gerenciamento de Riscos do PMBOK (Project Management Body of Knowledge) desenvolvido e mantido pelo PMI (Project Management Institute), atualmente vem sendo adotado pela grande maioria das

<sup>1</sup> Graduado em Administração de Empresas – Faculdade de Sergipe. Pós graduando em MBA em Gestão de Projetos – FANESE – SE. E-mail: asn.consultorias@gmail.com

empresas em seus projetos como meio de atingir o planejamento estratégico definido, e desta forma alcançar seus objetivos.

Para se chegar a realização dos projetos de forma eficiente, o gerenciamento de projetos vem sendo utilizado como forma de planejar, organizar, supervisionar e controlar todos os aspectos do projeto em um processo contínuo que pode melhorar o desempenho durante a execução e pode criar condições para aumentar as chances de sucesso. O tema gerenciamento de projetos está integrado com outros processos de gerenciamento, entre eles o gerenciamento de riscos tema deste artigo.

Desta forma, o objetivo deste artigo será apresentar e explicar o processo de Gestão de Riscos através da metodologia PMI disposta no PMBOK, destacando as seis etapas de elaboração do plano de gestão de risco em projetos e, conseqüentemente, demonstrar a importância dessas etapas para o projeto como um todo.

Segundo Meireles (2008) risco é a condição que cria ou aumenta o potencial de perda. Sempre refere-se ao futuro, normalmente refere-se a algo adverso e é sempre elemento de incerteza.

A justificativa pela escolha deste tema baseia-se no grande volume de projetos que vem acontecendo nos últimos anos e que disseminou as práticas de Gestão de Riscos em Projetos (GRP) como uma ferramenta essencial diante do cenário competitivo entre as organizações, onde riscos negativos são mitigados e oportunidades podem ser geradas com a utilização destas práticas.

O artigo foi elaborado em duas partes: na primeira, o objetivo é conceituar os termos risco e incerteza e a importância da análise dos riscos em projetos e, ao mesmo tempo, a relevância de seu gerenciamento. Na segunda, apresentam-se as etapas do GRP dispostas pelo PMI, através de sua publicação PMBOK, sua metodologia e como são desenvolvidas as suas etapas descritas como planejamento, identificação, análise qualitativa e quantitativa, planejamento de respostas e o controle do risco implementadas no ciclo de vida do projeto.

O Project Management Body of Knowledge, também conhecido como PMBOK é um conjunto de práticas em gerência de projetos e constituem a base da metodologia de gerência de projetos do PMI. Estas práticas são compiladas na forma

de um guia, chamado de Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, ou Guia PMBOK.

## 1. RISCO E INCERTEZA

O termo risco é originado do latim *risicare*, que significa ousar, proveniente de um pensamento embasado em algo que pode não dar certo, porém, atualmente esta visão foi remodelada com a inclusão da qualificação e da quantificação dos riscos e os possíveis ganhos ou perdas em um planejamento tanto em âmbito profissional quanto pessoal.

No ambiente empresarial os riscos estão sendo cada vez mais identificados em todos os processos que envolvem a empresa, sendo eles, com os negócios atuais ou em oportunidades de negócios futuros. As empresas estão investindo cada vez mais na parte de seus faturamentos em prevenção e minimização dos riscos.

Outro conceito de risco é que ele também pode ser definido como elementos incertos às expectativas, aquilo que age constantemente sobre os objetivos, as metas e os meios estratégicos (pessoas, processos, informação e comunicação), influenciando o ambiente e provocando prejuízos. Entretanto, quando bem gerenciados, criam oportunidades de ganhos financeiros, de reputação e de relacionamento. (BARALDI,2010).

E, para que os riscos sejam bem gerenciados, os gerentes de projetos devem identificá-los para poder ajudar os gestores a tomarem a decisão mais precisa em quais investimentos a empresa deve realizar e qual nicho de mercado ela deve atuar. O risco não precisa ser hoje tão temido: administrá-lo tornou-se sinônimo de desafio e de oportunidade.

E para gerar essa oportunidade faz-se necessário uma análise de risco bem detalhada, pois ela é de suma importância em todas as decisões seja ela financeira ou não. Haja vista que, o risco é inerente a qualquer atividade na vida pessoal ou profissional e pode envolver perdas, bem como oportunidades, especialmente aquelas relacionadas com investimento de capital, em que a relação risco-retorno indica que quanto maior o nível de risco aceito, maior o retorno esperado dos investimentos.

Atrelado a isso, as atividades em todos os âmbitos carregam em si riscos de diversas naturezas que podem vir a gerar prejuízos ou oportunidades. Dessa forma as decisões devem ser acompanhadas de uma análise bem substanciada dos objetivos a serem alcançados analisando-se todas as contrapartidas envolvidas, permitindo assim que maiores riscos assumidos venham a resultar melhores resultados.

Mas esse não é o caso da incerteza, pois não sabemos lidar com ela de modo quantitativo, de maneira que a expressão “gestão da incerteza” pouco ou nada significa em termos práticos. Quando muito, ela poderia expressar o grau de ingenuidade de quem se imagina gestor de algo que desconhece. Mas é possível preparar-se para o inesperado, por paradoxal que pareça. O fragmento “se não esperas pelo inesperado não o encontrarás”, de Heráclito de Éfeso, implica que diminuir nossa arrogância é bem mais útil do que parece (MARIOTTI, 2013).

Neste caso a incerteza pode contribuir diretamente para o risco de um projeto. Sendo que a incerteza aponta para falta de informações em um projeto e a certeza significa a existência de tais informações, porém dificilmente um gerente de projeto terá a sua disposição todas as informações disponíveis, fazendo-se necessário que o projeto siga adiante por conta dos compromissos assumidos junto aos clientes e fornecedores. Sendo assim, risco e incerteza estarão enraizados nos projetos, pois são duas incógnitas a serem desvendadas pelos gerentes de projetos.

## **2. A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE RISCO EM PROJETOS**

O gerenciamento em projetos vem ganhando espaço nos últimos anos, isto porque as organizações precisam atender bem os seus clientes, usando da melhor maneira os recursos e o tempo para oferecer produtos ou serviços de qualidade e que por fim gere a satisfação do cliente. Nesse sentido, uma das principais preocupações dos profissionais de projetos tem sido, especificamente, com a sua gestão e, em particular, com o gerenciamento de risco.

Para Rabechini Jr. (2009), existe um paradoxo no gerenciamento de riscos que desperta interesse e curiosidade com os gerentes de projetos, mesmo sendo uma área que possui grande quantidade de técnicas e ferramentas de análise, a mesma ainda é muito carente quanto aos estudos de maior relevância.

Geralmente quando uma empresa tem a iniciativa de estruturar uma equipe dedicada ao gerenciamento de riscos em seus projetos ou na organização como um todo, o objetivo inicial é identificar algo que pode se tornar um problema. No entanto, é fato que após consolidado, este setor da empresa provavelmente passará a tratar os riscos de uma forma mais ampla, isto é, passando também a ajudar no processo de identificar oportunidades presentes na empresa que possivelmente não seriam identificadas sem adoção de boas práticas de gerenciamento de riscos.

Atualmente a extrema competitividade no ambiente corporativo faz com que os gestores das empresas assumam riscos cada vez maiores em suas decisões. Estes riscos muitas vezes são assumidos sem a prévia análise, qualificação e quantificação de sua probabilidade de ocorrência e consequências futuras. Compete a equipe de gerenciamento de riscos o cumprimento de sua missão, fornecer informações para o sistema de gestão empresarial que possibilitem a tomada de decisão com o embasamento necessário, garantindo a qualidade desta decisão com a plena visibilidade dos riscos envolvidos e consequente adoção de planos de respostas a estes riscos.

Diante desse cenário é que a análise de riscos é importante pois ao contrário do que muitas pessoas pensam, a aplicabilidade do Gerenciamento de Riscos não se restringe apenas ao Gerenciamento de Projetos, haja vista que, a sua aplicabilidade pode ser utilizada em qualquer segmento que se pode imaginar, já que os riscos estão em todos os lugares, e só se dá o valor após o risco se materializar e causar algum prejuízo para as empresas ou pessoas.

O gerenciamento de riscos em um projeto está baseado na visão em que as técnicas de gestão são também técnicas de prevenção de riscos aonde algumas reduzem o risco de atrasos e outras reduzem o risco de estourar o orçamento. Na prática, os gerentes devem começar a identificar os riscos associados aos projetos desde a sua fase inicial. Atualmente, poucos gerentes e gestores adotam essa prática de maneira sistêmica, apesar de cada vez mais exigidos pelos clientes. A atividade de gerenciar riscos inclui a maximização dos resultados de eventos positivos e a minimização das consequências de eventos negativos.

Ao elaborar esses eventos em um projeto são também produzidos novos riscos que, conforme já abordado, precisam ser mitigadas. Portanto não se deve protelar a

gestão desses riscos para as etapas mais avançadas do projeto, pois se feita desde o seu início as decisões podem considerá-lo, e com isso a sua gestão fornece maior competitividade e controles sobre as variáveis que permeiam o ambiente do projeto.

É nesse sentido que a Análise SWOT sigla em inglês que significa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), é uma importante ferramenta utilizada para identificar riscos em projetos.

Outro fator relevante é a interação de todos os envolvidos sejam eles gerente de projetos, colaboradores, stakeholders, acionista, patrocinador e etc. na identificação dos possíveis riscos, pois ainda existem projetos, principalmente nos de pequeno porte, a pouca ou nenhuma interação entre esses envolvidos. E essa interação é significativa durante todo o projeto, pois todos devem participar de forma contundente contribuindo naquilo que fora acordado no início do projeto.

É comum que esta identificação de riscos seja feita inicialmente nos níveis mais altos da Estrutura Analítica de Projetos (EAP) de modo que se tenha uma visão geral de onde o projeto é mais crítico. Levando se necessário a verificar a necessidade de expandir a lista de riscos a um grupo mais específico da EAP, dependendo do impacto que determinado risco pode ter no projeto.

No entanto, não devemos esquecer que o gerenciamento de riscos é umas das dez áreas de conhecimento do PMBOK, e como tal, não deve ser estudada isoladamente e sim, juntamente com as demais áreas do PMBOK, pois nos projetos como um todo são aplicados os conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas que servirão para uma maior integração entre as seguintes áreas do PMBOK que são: Gerenciamento de Integração, Gerenciamento de Escopo, Gerenciamento de Tempo, Gerenciamento do Custo, Gerenciamento da Qualidade, Gerenciamento dos Recursos Humanos, Gerenciamento da Comunicação, Gerenciamento de Aquisições e Gerenciamento das Partes Interessadas.

Vale ressaltar que o gerenciamento de risco pode ser aplicado aos aspectos de um negócio, não apenas a projetos. Tendo em vista que nos últimos anos algumas empresas começaram a utilizar essas práticas de gerenciamento de risco em todos os processos da empresa.

Com base nisso, a Revista Mundo Corporativo (Ed. nº 40/2013) apresentou uma pesquisa realizada com executivos da área financeira sobre a definição de suas

prioridades e foi possível constatar que os gestores buscam uma atuação mais estratégica e menos operacional, especialmente no que se refere a gestão de riscos, controles internos e processo de tomada de decisão. Em geral, mitigar os riscos associados às atividades de um projeto tem sido um grande desafio para as organizações, e neste âmbito, a gestão de riscos é um processo muito importante para o bom desenvolvimento na gestão de um projeto, permitindo-se compreender a natureza do projeto, e também a realização de ações com o foco na identificação, avaliação, tratamento e controle dos riscos durante o projeto. Com isso, esses profissionais estão sendo alocados cada vez mais em escritórios de gerenciamento de projetos cuja ação vem contribuindo para mudanças nas organizações e, segundo Trentim (2011), com a profissionalização da área de Gerenciamento de Projetos, essas estruturas se fortalecem e assumem papel importante na estrutura organizacional.

O gerenciamento de riscos é fundamental para que as empresas possam ter mais chances de alcançar os objetivos e conseqüentemente cumprirem o planejamento estratégico, gerando os resultados planejados. Por isso, os riscos devem ser identificados, antecipados e seu tratamento deve estar integrado ao planejamento do projeto. Riscos não planejados, nem analisados ou não calculados, podem ocasionar em desperdícios significativos de tempo, custo e/ou escopo do projeto resultando assim em um possível fracasso do projeto. O mais importante é que todos os riscos sejam identificados, e aqueles que possam causar grandes conseqüências negativas ao projeto, sempre exista uma ação de resposta apropriada que reduza ou elimine o impacto do risco.

E para conseguir os resultados esperados, as empresas devem adotar e seguir as etapas do gerenciamento de riscos em projetos segundo o PMBOK (PMI, 2013), aonde esse guia servirá como referência para o desenvolvimento do projeto.

Dessa maneira, o gerenciamento dos riscos, segundo o PMBOK deve adotar os seguintes processos:

a) Planejar Gerenciamento dos Riscos

É o processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto. O processo irá se preocupar com a atribuição de responsabilidades, quais os limites e tolerâncias a riscos das partes interessadas,

quais as definições para probabilidade e impacto, quais serão os recursos, tempo e orçamento serão alocados para o gerenciamento dos riscos, assim como documentar tudo isto.

b) Identificação dos riscos

É o processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de que documentação de suas características. Este processo é iterativo e tem início logo no começo do projeto, pois alguns riscos são evidenciados durante a execução do projeto, algumas mudanças aprovadas introduzem novos riscos, mudanças fora do projeto introduzem fatores de risco e, estratégias selecionadas para responder aos riscos podem resultar em novos riscos (riscos secundários).

c) Realizar a análise qualitativa dos riscos

É o processo de priorização de riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.

d) Realizar a análise quantitativa dos riscos

É o processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto. Normalmente utiliza-se este processo nos riscos que foram identificados e posteriormente priorizados pela análise qualitativa, como tendo impacto potencial e substancial no projeto. Assim, será feita uma análise numérica, demonstrando os seus impactos de forma monetária.

e) Planejar as respostas aos riscos

É o processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Aqui iremos ver as atribuições de responsabilidades para os riscos, fazer as adições de recursos ou atividades no plano de gerenciamento do projeto e, determinação de respostas apropriadas baseadas nas prioridades dos riscos.



#### f) Controlar os riscos

É o processo de implementação dos planos de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do processo de riscos durante todo o projeto.

Além de sugerir um processo de gerência de riscos, o PMBOK sugere também diversas técnicas que podem ser utilizadas para a execução de cada uma das etapas do processo apresentados anteriormente. Por exemplo, para realizar a etapa de identificação de riscos, o PMBOK descreve as técnicas de *Brainstorming*, *Delphi*, entrevistas e análise de causa principal. O conjunto de técnicas sugerido pelo PMBOK não é exaustivo, mas sim uma representação daquilo que é amplamente aceito e utilizado pelas organizações. Uma organização poderia utilizar uma técnica própria para realizar a etapa de identificação de riscos, desde que se garanta que o objetivo da etapa será alcançado. Portanto, no que diz respeito às técnicas, o processo deve ser flexível, permitindo adaptações por parte de cada organização (ou mesmo cada projeto dentro de uma organização).

Seguindo todas as etapas do gerenciamento de riscos é possível conseguir mitigar os riscos associados às atividades de um projeto tendo como desafio para as organizações, manter e neste âmbito que a gestão de riscos é um processo muito importante para o bom desenvolvimento na gestão de um projeto, permitindo-se compreender a natureza do projeto, e também a realização de ações com o foco na identificação, análise avaliação, tratamento e controle dos riscos durante o projeto. É certo que um projeto bem-sucedido, alinhado dentro do escopo, custos, cronograma e satisfação do cliente, dependerá exclusivamente de como os riscos serão tratados, pois a gestão de riscos é um fator determinante para o sucesso ou fracasso do projeto.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A elaboração deste artigo foi motivada pela relevância do tema Gerenciamento de Risco em Projetos. Gerenciar riscos com eficiência constitui-se não apenas em um

desafio na atualidade, mas é inclusive um fator crítico para o sucesso do projeto e para que as organizações possam atingir um desempenho mais eficiente e padronizado. O GRP não deve ser praticado de maneira arbitrária, mas conforme técnicas reconhecidas, tais como as que foram destacadas neste artigo, com as recomendações do PMI (Project Management Institute). O uso de uma metodologia adequada pode permitir a redução de riscos de falha no projeto e ganho de qualidade, além de ser ajustável às necessidades e à realidade da empresa, desta forma, os gerentes de projetos poderão aumentar a efetividade da gestão, alcançando melhores resultados.

Com isso, o GRP se torna uma ferramenta efetiva no controle de possíveis riscos, mitigando os aspectos adversos e incertezas que permeiam o ambiente organizacional não só evitando-os e reduzindo perdas de tempo, custo, escopo e qualidade, mas também, gerando valor para os processos organizacionais, diminuindo os níveis de incerteza e gerando oportunidades.

## **ABSTRACT**

This article aims to present the operation and the importance of risk management in developing a project based on the PMBOK. The article was prepared contemplating two parts. At first, the goal is to conceptualize the terms risk and uncertainty, highlighting the importance of risk analysis in projects.

In the second, the aim is to present the six stages (planning, identification, qualitative analysis, quantitative analysis, response planning, monitoring and control of risk) Risk Management in Projects arranged by PMI (Project Management Institute), through its publication PMBOK (Project Management Body Knowledge), its methodology and the composition of each step.

Concluding that the area of Risk Management Project becomes an effective tool in the control of possible risks, mitigating the adverse aspects and uncertainties that permeate the organizational environment not only avoiding and reducing the loss of time, cost, scope and quality but also creating value for the business processes, reducing the uncertainty levels and generating opportunities.

**KEYWORDS:** Risk, Projects, PMBOK, Opportunities

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARALDI, Paulo. Gerenciamento de Riscos. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010

BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. Gestão e Análise de Riscos Corporativos: Método Brasileiro Avançado. Sicurezza, Editora e Distribuidora Ltda. 1ª Edição, 2009

CARLOS, JOSÉ. Disponível em:

<http://origemdapalavra.com.br/site/palavras/risco/>

Acessado em: 18/12/2014.

MACEDO, DIEGO. Gerenciamento dos Riscos do Projeto (PMBok 5ª ed.) Disponível em:

<http://www.diegomacedo.com.br/gerenciamento-dos-riscos-do-projeto-pmbok-5a-ed/>

Acessado em: 05/01/2015.

MARIOTTI, HUMBERTO. Incerteza e Risco. Disponível em:

<http://www.revistabsp.com.br/edicao-novembro-2013/2013/12/04/incerteza-e-risco>

Acessado em: 20 de dezembro de 2014.

MEDEIROS, HIGOR Introdução ao PMI, PMBOK e PMO. Disponível em:

<http://www.devmedia.com.br/introducao-ao-pmi-pmbok-e-ao-pmp/27110#ixzz3NrF2G0Od>.

Acessado em: 20 de dezembro de 2013.

MEIRELES, Nino Ricardo. Manual do Gestor de Segurança Corporativa. Salvador: Étera, 2008.

Project Management Institute (PMI). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) – Quinta edição, 2013.

TRENTIM, Mário Henrique. Gerenciamento de Projetos: Guia para as Certificações CAPM® e PMP®. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

<http://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/mundo-corporativo.html>