

## **A IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR RISCOS EM PROJETOS.**

Mislene Rabelo Ramos Veloso<sup>1</sup>

Viviane Lima Silva<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente estudo propõe verificar a importância das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e seus processos, em especial os riscos, pois para refletir no modo de como os projetos são conduzidos de forma eficaz em seus resultados bem como de forma sinérgica entre as necessidades de tempo, custo, escopo e qualidade, é um grande desafio para as Organizações modernas. Analisar os aspectos da Organização, tais como suas diferentes características para que se possa discutir – las e permitir uma observação das práticas de elaboração de projetos que visem à diminuição dos fracassos e da melhoria na qualidade dos produtos e serviços. Além dos conhecimentos e técnicas necessárias é preciso que o gerente de projetos juntamente com a sua equipe utilizem ferramentas apropriadas para facilitar o desenvolvimento das melhores práticas com métodos ágeis que influenciem na personalização da metodologia de gerenciar projetos.

Palavras – chave: Projetos. Riscos. Organizações. Qualidade. Gerenciar.

### **ABSTRACT**

This study aims to verify the importance of the areas of knowledge in project management and processes, in particular the risks as to reflect on how how the projects are conducted effectively in its results as well as synergistically between the needs of time, cost, scope and quality, is a major challenge for modern organizations. Analyze aspects of the organization, such as its various features so that you can discuss - and allow them a note of project development practices aimed at reducing failures and improving the quality of products and services. In addition to the necessary knowledge and skills is necessary that the project manager along with your team using appropriate tools to facilitate the development of best practices with agile methods to influence the customization of the methodology to manage projects.

Key - words: Projects. Scratches. Organizations. Quality. To manage.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pelo Instituto Camilo Filho. Pós-graduada em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Federal do Piauí-UFPI. E-mail: misleneramos@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão-UEMA. Licenciada em Ciências Biológicas pelo Instituto Superior de Educação Elvira Dayrell-ISEED/MG. Pós – graduada lato sensu em gerenciamento de projetos. Trabalhou como analista superior no Serviço Nacional da Indústria no Estado do Maranhão. E-mail: viviane\_teresina@hotmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho integra a metodologia da elaboração de projetos com base na gestão estratégica considerada pelo nível institucional incluindo-se propósitos como o detalhamento dos processos e das responsabilidades no momento de gerir e elaborar projetos possuindo como finalidade uma apresentação e discussão de conceitos e ferramentas para se gerenciar projetos focando em suas características e na qualidade ressaltando a sua importância e aplicabilidade na gestão estratégica das Organizações evitando assim diminuir os riscos que por ventura podem aparecer.

Este visa também mostrar porque se deu o aumento da necessidade das Organizações em recrutar profissionais especialistas técnicos no mercado de profissionais por período determinado apenas para a elaboração e execução de projetos específicos e entender como funciona o processo de gerenciar projetos atendendo aos prazos estabelecidos através do planejamento prévio (cronograma) dentro das expectativas reais de custos (orçamento), de acordo com as metas e restrições de recursos e tempo para que se possa garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

A importância deste artigo se deve ao propósito de estabelecer padrões e controle dos processos adotados com base no PMBOK (Project Management Body of Knowledge) desenvolvido pela PMI (Project Management Institute) que é o órgão pioneiro em distribuir e regulamentar o conhecimento sobre como gerenciar projetos em suas diversas áreas de conhecimento. É importante ressaltar a relevância da escolha e adoção de uma metodologia para que se tenha um maior controle sobre os recursos que serão utilizados na execução do projeto o que evita o insucesso no momento de desenvolver o produto final (bem ou serviço).

O estabelecimento da comunicação entre os envolvidos com o projeto é essencial, pois na falta desta, a circulação de informações imprecisas podem afetar e influenciar negativamente na moral da equipe, e o que se pode fazer para que haja uma comunicação eficiente é a criação de relatórios onde contenha o progresso do projeto e seja de fácil acessibilidade para que todos os envolvidos no projeto estejam em sincronia.

O detalhamento das atividades e a definição do escopo do projeto devem ser realizados a fim de se obter um produto ou serviço a partir de recursos e com determinadas características que estejam de acordo com os padrões de qualidade esperados conhecendo-se o custo-hora de cada profissional e a estimativa de tempo que cada um gastará no desenvolvimento do projeto, conforme estabelece o cronograma. Para se prevenir os riscos que podem impactar no desenvolvimento do projeto é necessário elaborar uma lista de fatores de riscos e uma medida de correção para cada um procurando eliminar os mesmos caso ocorram.

A construção deste artigo se deu através de pesquisas bibliográficas realizadas no período de 27/03/2016 à 17/06/2016 com base em livros, artigos, sites e periódicos, se tratando de uma revisão bibliográfica a qual abordará histórico, conceitos, áreas do conhecimento e processos no gerenciamento de projetos, bem como a elaboração física do projeto como ferramenta estratégica utilizada na gestão das Organizações como principal requisito para a construção e efetiva execução do projeto.

De acordo com Duncan (1996) devemos observar se a análise do impacto do projeto está diretamente relacionada com a tomada de decisão porque ocorrendo as mudanças, as decisões devem ser tomadas, e para isto, as Organizações devem basear a tomada de decisão através da mensuração de dados quantitativos e de processos bem definidos. Para Cohen & Graham (2002) a forte tendência em gerir negócios e estratégias nas Organizações geram um maior valor econômico devido à existência de concentração de esforços para viabilizar um gerenciamento mais eficiente nas tarefas vitais destas Organizações.

De acordo com Drucker (1987), a Organização deve possuir menos níveis de gestão, ou seja, sem os níveis intermediários que na maioria das vezes não participam da tomada de decisões, servindo apenas como um canal de comunicação entre o nível institucional e o nível operacional. Esse pensamento radical é sem dúvida um alerta para que se busquem novos tipos de gerenciamento e ferramentas que integrem as estratégias na elaboração de projetos.

De acordo com o guia PMBOK (2004) são nove as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, as quais podemos citar o gerenciamento de integração do projeto, o gerenciamento do escopo do projeto, o gerenciamento do tempo do projeto, o gerenciamento do custo do projeto, o gerenciamento da qualidade do projeto, o gerenciamento dos recursos humanos do projeto, o

gerenciamento da comunicação do projeto, o gerenciamento dos riscos do projeto e por fim o gerenciamento de aquisição do projeto, mas será abordado a importância de apenas um: o gerenciamento dos riscos do projeto.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 HISTÓRICO, CONCEITO E GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS**

A criação de novos produtos e serviços com base na introdução de mudanças e implementação de inovações em seus processos são construídos através da elaboração e execução de projetos pelas Organizações. Podemos afirmar que os projetos existem desde os primórdios das civilizações antigas com base nas grandes obras arquitetônicas da Grécia e Roma antiga, as fabulosas pirâmides do Egito, a famosa muralha da China e a criação espetacular do alfabeto pelos fenícios para facilitar o processo de comunicação, mas tudo isso certamente foi planejado, organizado, conduzido e executado através de algum tipo de gerenciamento voltado para tais projetos, mesmo sabendo-se que na época da construção dessas obras não se empregava uma metodologia formalizada e adaptada para uso geral.

Na segunda metade do século XIX surgiram os princípios da gerência de projetos devido o aumento em grande escala na complexidade do surgimento de novos negócios com a alteração profunda na estrutura econômica ocidental através da Revolução Industrial gerando como consequência o desenvolvimento do capitalismo industrial causando uma modificação drástica nas relações de produção, iniciando-se uma cadeia de transformações, a qual tornou cada vez mais exigente a gestão das novas Organizações desse período.

Frederick Taylor, no início do século XX, iniciou estudos detalhados sobre as sequências de trabalho, aplicando o raciocínio científico para mostrar que o trabalho pode ser analisado e melhorado em suas partes elementares, mas Henry Gantt, sócio de Taylor foi quem estudou detalhadamente a ordem operacional do trabalho através da construção de diagramas com barras de tarefas e marcos que esboçavam a sequência e a duração de todas as tarefas em um processo, contudo seus estudos em gerenciamento de projetos foram aplicados na construção de navios no período da II Guerra Mundial. Os diagramas de Gantt permaneceram inalterados por quase cem anos por provar ser uma ferramenta analítica satisfatória,

sendo este alterado nos anos 90 com a adição de linhas de ligação as barras de tarefas que interligavam a dependência mais precisa entre as tarefas.

No início dos anos 60 o gerenciamento de projetos foi formalizado como ciência e “nasceu” na indústria bélica e aeroespacial americana e logo propagou-se para a construção civil e outras áreas da engenharia, pois as Organizações começaram a perceber o benefício do trabalho organizado como uma necessidade de entendimento, integração e comunicação em torno dos projetos. Jim Snyder fundou no ano de 1969 o Project Management Institute-PMI, no período em que os projetos espaciais da NASA estavam no auge, então Jim reuniu-se com um grupo de cinco profissionais de gestão de projetos da Pensilvânia e Philadelphia para discutir as melhores práticas, sendo o PMI atualmente a maior instituição internacional dedicada à distribuição de conhecimento e ao aperfeiçoamento das atividades de gerenciar projetos.

Já foi mencionado que o PMBOK é um guia desenvolvido pela PMI, mas este, com o propósito de disseminar conhecimento sobre gerenciamento de projetos, sendo uma referência bibliográfica com propósitos de estabelecer padrões às terminologias e aos processos adotados. Conforme o PMI (2004), o projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Quando se afirma que o projeto é um esforço temporário significa dizer que o mesmo possui início e fim, sendo o projeto finalizado apenas quando os objetivos são alcançados ou até mesmo superados.

Se aplicamos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas em algum projeto com o objetivo de atender ou até mesmo de superar a expectativa do cliente e demais partes envolvidas, estaremos aplicando a metodologia de como realizar o gerenciamento de projetos, segundo o PMI (2004).

A evolução dos meios de comunicação e suas tecnologias devido ao advento da globalização mundial impõe uma aceleração progressiva na dinâmica e nos processos de mudança fazendo com que as Organizações busquem cada vez mais oferecer excelentes produtos e serviços, e para isso, algumas Organizações descobrem determinados riscos que precisam ser controlados e contornados.

Gates (2000) afirma que as Organizações devem possuir um mecanismo de resposta rápida as mudanças, ou seja, conseguir antecipar-se em relação às mudanças e aos riscos obtendo com isso vantagem competitiva em relação às outras Organizações.

Para Verzuh (2001), toda gestão de produtos é um gerenciamento de riscos, pois se existe a hipótese de algo dar errado, então haverá a necessidade de utilização de técnicas de prevenção e controle dos riscos sendo que correr riscos é envolver incertezas e perdas como consequências indesejadas porque analisar e gerenciar riscos serve para auxiliar a equipe envolvida no projeto, reconhecer e gerenciar incertezas durante o processo.

O risco é a chance que um evento indesejável pode ocorrer com possíveis consequências. Os riscos estão divididos em três categorias: os riscos de projetos que estão diretamente ligados ao projeto e quando este se torna real o custo e o tempo do projeto pode aumentar de forma impactante por conta de fatores ligados diretamente a este tipo de risco tais como: pessoas, recursos, orçamentos, cronograma e o cliente.

Os riscos técnicos estão relacionados com a qualidade que será desenvolvida ao produto ou serviço, e caso este tipo de risco ocorra, implementar um projeto torna-se tarefa difícil ou até mesmo impossível porque neste tipo de risco geralmente envolve problemas com a interface, design, implementação, verificação e manutenção que ameaçam a pontualidade e qualidade do projeto. Por último temos os riscos de negócio que fazem referência a viabilidade do projeto e nesse tipo de risco se houver, o projeto pode ser cancelado por contribuição de alguns fatores como a troca do gerente de projetos; produção de um produto mesmo que excelente, mas não viável por falta de demanda ou produzir um produto que não possui encaixe com o tipo de mercado (GRAY, 2000).

Segundo Vargas (2003), podemos classificar o risco total em risco interno não técnico, o qual pode ser reduzido ou controlado pelo líder sob a tomada de decisões diretas, como desenvolver planos de contingência. Este risco constitui-se de uma parte de limitações previstas para o projeto por meio da criação de metas, por isso o projeto provavelmente terá sucesso se houver o cumprimento do cronograma previsto no planejamento com base nos custos, prazos, perdas potenciais e fluxo de caixa.

O risco externo pode ser previsto pelo líder do projeto, mas não há como o líder controlar diretamente as ocorrências dos riscos que podem receber a influência de acordos e contratos com terceiros. Podemos citar alguns riscos externos previsíveis como a taxa de câmbio, inflação, impactos sociais e ambientais, riscos

operacionais e de mercado, já nos imprevisíveis destacam-se as medidas reguladoras, efeitos colaterais e os desastres naturais.

Ainda conforme Vargas (2003), as Organizações podem correr o risco legal e o risco técnico. O risco legal está associado às reclamações contra terceiros, a reclamação de terceiros, alterações contratuais, leis de patentes e o uso de licenças. Já os riscos técnicos envolvem a complexidade do projeto, o protótipo, a desempenho ou, caso haja, as mudanças tecnológicas.

Kerzner (1994) propõe um modelo de gerenciamento de risco em projetos e inovação composto por quatro etapas. A primeira etapa é a avaliação que objetiva identificar e classificar as áreas potenciais de risco dentre as quais podemos citar a área técnica, financeira, logística, dentre outras. A segunda etapa, a análise, consiste em determinar a probabilidade de ocorrer o risco bem como as consequências associadas, e é nesta etapa que se procura detectar as causas, os efeitos e magnitudes dos riscos potencialmente identificados e as opções de controle e correção.

Na terceira etapa temos o tratamento que se refere aos procedimentos e técnicas para se reduzir, controlar ou eliminar qualquer risco que por ventura venha aparecer. Kerzner (2004) afirma que o aprendizado, a quarta etapa, se justifica pela experiência, a qual se fundamenta em identificar, acompanhar e reduzir os riscos incluindo procedimentos para que seja documentado o gerenciamento que equilibra diversas técnicas utilizadas, ou seja, desde a mais simples aos mais sofisticados métodos.

Kade (2003) aborda que gerenciar riscos objetiva tentar identificar todos os riscos possíveis para que se possa obter o máximo de resultados positivos e o mínimo de impactos e consequências negativas dentro do projeto. Para se atingir tal objetivo, Schneider (2002) descreve dois tipos de estratégias de gerenciamento de riscos que são a reativa que consiste em definir uma tomada de ação apenas quando ocorre uma fatalidade, ou seja, a equipe do projeto só procura eliminar os riscos até o momento que algo aconteça e com isso esse tipo de estratégia possui grandes chances de falha podendo prejudicar totalmente o projeto. Em se tratando da estratégia proativa há a análise de possíveis riscos potenciais que possam ocorrer antes do trabalho técnico iniciar.

### **3 METODOLOGIA**

Os procedimentos metodológicos aplicados na construção deste artigo foi definir o referencial teórico e posteriormente a isso dividi-lo em quatro partes: introdução, desenvolvimento, metodologia e conclusão. O referencial teórico citado na introdução e no desenvolvimento do artigo foi retirado de artigos de bases de buscas confiáveis, como por exemplo a Scielo, também utilizou-se a ferramenta google livros, livros impressos e monografias que tem como base a relevância do tema proposto neste artigo.

No desenvolvimento do presente artigo, o referencial teórico está baseado na investigação, análise e na fundamentação a fim de se obter os conhecimentos detalhados sobre o assunto. A pesquisa bibliográfica é uma forma de se coletar as informações para que haja a compreensão da temática em questão durante a leitura onde a mesma assume o papel exploratório, seletivo, analítico, reflexivo e interpretativo para que haja a possibilidade de formulação do pensamento crítico sobre as obras estudadas e a inserção desse pensamento no desenvolvimento deste trabalho.

A discussão dos resultados dessa pesquisa bibliográfica foram formulados em cima dos achados de um autor para outro, das divergências entre os mesmos ou da concordância de ideias entre um e outro autor. Essa etapa do artigo detalha como podemos chegar a um resultado, positivo ou negativo, mas que é de bastante importância para se formular a conclusão.

A conclusão deste trabalho foi realizada levando-se em conta as fontes do referencial teórico utilizado, bem como a discussão dos resultados obtidos para finalizar o artigo.

### **4 CONCLUSÃO**

Para gerenciar projetos e seus possíveis riscos é necessário utilizar como guia o PMBOK elaborado pela empresa PMI, pois esta procura regulamentar e mostrar que hoje é mais produtivo fabricar um produto ou serviço dentro dos padrões de qualidade na busca de melhorias para se diminuir a probabilidade de ocorrer certos riscos com consequentes perdas.

Duncan (1996) mostra que a tomada de decisão impacta sobre o projeto, o que pode oferecer muitos riscos, sendo a tomada de decisão baseada na comunicação, nos dados e processos confiáveis, mas Drucker (1987) vê a tomada de decisão restrita apenas ao nível Institucional e o nível operacional, explicando que o nível intermediário é visto apenas como um canal de comunicação entre os dois níveis. O PMBOK deixa óbvio que basear-se no pensamento de Drucker é bastante arriscado, pois o nível intermediário interage diretamente entre o nível Institucional e o nível operacional porque o nível intermediário desenvolve as estratégias possíveis para que o projeto corra menos riscos.

Verzuh (2001) deixa claro que é importante gerenciar os possíveis riscos durante o processo, outrora Kade (2003) nos alerta que devemos identificar os possíveis riscos antecipadamente para evitar consequências negativas dentro do projeto.

Podemos concluir através da análise teórica abordada que este artigo permitiu o aprofundamento sobre a importância em se gerenciar riscos em projetos através do guia PMBOK e também dos diversos autores mencionados no referencial teórico, o que possibilitou verificar os impactos que as possíveis mudanças no ambiente externo a Organização podem causar no desenvolvimento de um projeto o que gera riscos caso essas mudanças não sejam controladas ou gerenciadas.

Os autores mostram a importância da tomada de decisão baseada em informações seguras para que se possa evitar os riscos e com isso consequências irreversíveis durante a execução do projeto, bem como a elaboração de medidas preventivas e corretivas para remediar os possíveis riscos. De acordo com o tipo de risco, a literatura conclui que devemos descrever detalhadamente e registrar o tipo de risco que venha ocorrer, utilizando-se de técnicas como o *brainstorming*, relatórios de projetos concluídos, checklists e a análise do planejamento inicial, com isto a resposta aos riscos irão determinar as ações preventivas ou corretivas para corrigir os problemas com consequente aumento de oportunidades e a redução das possíveis ameaças ao projeto.

Percebemos na literatura trabalhada que arriscar é ousar, ou seja, significa implementar, mudar e ser consciente dos impactos positivos ou negativos de como essas mudanças afetará nos negócios, pois de acordo com os autores podemos afirmar que gerenciar riscos é uma incerteza quanto se vamos ou não alcançar os objetivos propostos em um projeto, porque correr riscos é o mesmo que correr

perigo ainda mais se tratando do cenário de instabilidade política e econômica que o Brasil se encontra.

Observa-se que para se gerenciar riscos é necessário que se tenha conhecimento da frequência na ocorrência de uma ameaça no que tange o desenvolvimento das propostas de um projeto, pois devemos analisar tanto as condições como as circunstâncias que poderão impactar favorável ou desfavorável no rendimento dos objetivos do projeto.

A literatura nos lembra que a escolha também é um risco, ou seja, tomar decisões em torno de um cenário de incertezas pode resultar em ganhos quando a decisão for assertiva ou perdas quando a decisão tomada não surtir efeitos positivos no alcance dos objetivos, o que gera riscos os quais poderão causar prejuízos que podem ser até mesmo irreversíveis.

Os autores nos fazem refletir que gerenciar riscos é procurar controlar todas as ações aplicadas na execução do projeto através da obtenção do máximo de conhecimento possível na aplicação das políticas e dos procedimentos adotados pela Organização. Nenhum projeto está isento de correr riscos, pois o que se deve fazer é identificar a possibilidade do risco ocorrer para que ele seja avaliado e monitorado, e caso ocorra, deverá ser tratado com o objetivo de diminuir as consequências catastróficas que o mesmo pode trazer caso não seja dado à devida importância.

A literatura abordada nos diz que gerenciar riscos é de suma importância para a empresa porque esse gerenciamento proporciona proteção ao patrimônio dos sócios e inúmeros benefícios sendo alguns desses a segurança, o aumento da produção e da competitividade, a motivação dos funcionários e principalmente a preservação da vida humana. Na execução do projeto deve-se ficar atento aos eventos, ou seja, aos acidentes como por exemplo; as situações de perigo que podem provocar perda humana ou material; a uma causa devido situações catastróficas; a uma perda caracterizada como um prejuízo sem garantia nenhuma de ressarcimento e sinistro quando sofre-se o prejuízo, mas mesmo assim, ainda existe a garantia de ressarcimento.

## REFERÊNCIAS

COHEN, D.J.; GRAHAM, R.J. **The Project manager's MBA: how to translate project decisions into business success.** Jossey-Bass, 2002.

DRUCKER, P.F. **The coming of the new organization.** Harvard Business Review, jul-ago. 1987.

DUNCAN, W.R. **A Guide to the Project management body of knowledge (PMBOK, guide).** Philadelphia: Project Management Institute, 1996.

GRAY, C.F. & LARSON, E.W. **Project Management: The Managerial Process.** McGraw-Hill. International Editions (2000).

KADE, A. M. **Gerência de Projetos.** 2003. Disponível em: <[http://www.fw.uri.br/~adrovane/engsoft\\_arquivos/gerencia\\_projetos.pdf](http://www.fw.uri.br/~adrovane/engsoft_arquivos/gerencia_projetos.pdf)> Acesso em : 27/03/2015.

KERZNER, H. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling,** VNR, Cincinnati – USA, 1994.

PMI. **Project management body of knowledge.** Project Management Institute; 2004.

Disponível em: <http://www.pmi.org>. Acesso em: 05/05/2015.

SCHNEIDE, R. **Gerência de Riscos na Engenharia de Software.** 2002.

VARGAS, R. V. **Manual prático de plano de projeto.** 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VERZUH, E. **MBA Compacto: Gestão de Projetos.** Editora: Campus, 2001.