

Análise Comparativa entre Projetos com e sem Gestão de Riscos

WILLIAM LINHARES

Fundação Vanzolini

william.brito.linhares@gmail.com

ANA LUCIA FIGUEIREDO FACIN

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

a_facin@yahoo.com.br

JOÃO WALTER SAUNDERS PACHECO DO VALE

USP - Universidade de São Paulo

waltrk@gmail.com

RENATO DE OLIVEIRA MORAES

USP - Universidade de São Paulo

remo@usp.br

Agradecimento à Fundação Vanzolini pelo apoio financeiro.



ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE PROJETOS COM E SEM GESTÃO DE RISCOS

Resumo

A gest3o de risco em projetos tem se mostrado um assunto de extrema import3ncia e relev3ncia e amplamente discutido. Alguns autores apontam que a gest3o de riscos pode ser considerada um fator cr3tico de sucesso, al3m de ser uma das atividades que mais demanda tempo e esfor3o do gerente de projetos. Assim, o objetivo desta pesquisa 3 analisar os projetos gerenciados com e sem gest3o de riscos para entender o gerenciamento de riscos e sua import3ncia no sucesso do projeto. O m3todo utilizado foi o de estudo de caso com entrevistas e an3lise qualitativa do material coletado. Os resultados sugerem que a gest3o de riscos em projetos 3 reconhecida pelos gestores de projetos e integrantes das equipes e apresenta diversos impactos como em custo, prazo, qualidade, escopo, gerando retrabalho, conflitos de relacionamento, resist3ncia entre outros.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos; gest3o de riscos; sucesso em projetos.

Abstract

Risk management in projects has been a subject of extreme importance and relevance and widely discussed. Some authors point out that risk management can be considered a critical success factor, as well as being one of the activities that most demands the time and effort of the project manager. Thus, the objective of this research is to analyze the managed projects with and without risk management to understand the risk management and its importance in the success of the project. The method used was the case study with interviews and qualitative analysis of the collected material. The results suggest that risk management in projects is recognized by project managers and team members and presents several impacts such as cost, time, quality, scope, generating rework, relationship conflicts, resistance among others.

Keywords: Project management; risk management; Success in projects.



1 Introdução

Quando nasce um projeto, ele já nasce com potenciais riscos. Risco pode ser interpretado como incerteza em relação a sua probabilidade, que mal gerenciadas, podem tornar-se impactos negativos no projeto (Fortes, 2011).

Gerenciamento de risco é tão importante quanto qualquer outra área no projeto, gerenciar riscos envolve muitas funções e diferentes níveis dentro de um projeto tais como: prazo e custo (Fortes, 2011).

Um bom gerenciamento de risco garante e viabiliza prazos e custos do projeto próximos ao estimado, garantindo eficiência, rentabilidade, sustentabilidade e o sucesso do projeto (Rabechini JR e Carvalho, 2013).

Gerenciamento de riscos procura minimizar os níveis de riscos, através de uma identificação preliminar dos potenciais riscos no projeto e priorizando-os de acordo com sua severidade e probabilidade, desenvolvendo um plano de respostas e monitorando constantemente (Zwikael and Ahn, 2011).

Devido à grande competitividade no mercado às crises passadas, as organizações estão mais criteriosas em seus gerenciamentos de projetos, controlando: custo, prazo e qualidade e para assegurar que o projeto caminhe na direção de atingir o que foi planejado para esses três itens. Nesse sentido a gestão de riscos torna-se fundamental (Nascimento, 2003).

A gestão de riscos mesmo sendo crucial para o projeto, ainda não é bem entendida pelos gerentes de projeto, uma vez que, não está em sua totalidade integrada aos demais processos de gerenciamento de projetos (Fortes, 2011).

O gerenciamento de riscos no projeto foi incorporado ao gerenciamento de projeto e tornou-se reconhecido como uma área importante na década de 80 (Artto and Hawk, 1999).

Desde então, a gestão dos riscos tem sido reconhecida como uma área fundamental que precisa ser explorada, entendida, para o bom resultado do projeto (Fortes, 2011).

Segundo, Rabechini Jr e Carvalho (2013), existe uma forte ligação entre sucesso do projeto e gestão de risco. Essa conclusão é possível ser verificada, segundo eles mencionam, sob três perspectivas. Na primeira, a percepção de sucesso em relação ao entendimento conceitual e cuidado com incerteza; na segunda sob o ponto de utilização de processos (procedimentos/metodologias), técnicas e ferramentas (pareto, espinha de peixe, etc.); e terceiro o conhecimento do negócio. De uma ótica de trabalho, para a gestão de projetos, a importância desses três fatores, garante aos gerentes e coordenadores de projetos ferramentas



relevantes para que possam estar atentos para uma gestão eficaz focada nos aspectos de riscos em projetos.

Nesse contexto o objetivo desta pesquisa é analisar os projetos gerenciados com e sem gestão de riscos para entender o gerenciamento de riscos e sua importância no sucesso do projeto. Para isso será realizado um estudo de caso em empresas que utilizam e não utilizam a gestão de riscos para gestão de seus projetos.

Este estudo está estruturado em 5 seções. A seção 2 apresenta o levantamento teórico. Na seção 3 são apresentadas as metodologias adotadas para a realização do estudo de casos. A seção 4 apresenta os resultados do estudo de casos e a discussão de pesquisa. Por fim a seção 5 traz as conclusões e recomendações da pesquisa.

2 Revisão Da Literatura

A presente pesquisa e todas as referências utilizadas têm como objetivo abordar o gerenciamento de projetos, sucesso em projetos e gestão de riscos e suas ferramentas.

Essa introdução fornece os elementos teóricos direcionadores da pesquisa que é desenvolvida nesse trabalho. Tópicos de gestão de risco, processos e suas ferramentas são discutidas, em mesmo grau de importância que é abordado o sucesso em projetos e gerenciamento de projetos e sua correlação com as práticas de gestão de riscos.

A conceituação teórica do tema gerenciamento de projetos e sucesso em projetos também contribuiu substancialmente na realização das análises a que esse trabalho se propôs.

2.1 Gerenciamento de Projeto

O significativo crescimento da área de gerenciamento de projetos ocorridos nas últimas décadas, foi responsável pelo aumento da oferta de modelos e processos de referências propostos por profissionais e empresas em busca de eficácia e eficiência na condução de empreendimentos de diversos tipos e natureza tanto em ambiente acadêmico como profissional (Rabechini Jr. e Carvalho, 2009).

Segundo Marques Junior e Plonski (2011), as mudanças e globalização que rapidamente vem ocorrendo no mundo, devido ao avanço da tecnologia, produtos e processos a importância da gestão de projetos tem sido crucial. Mesmo com tanta tecnologia e rápidas mudanças de produtos e processos, e da disseminação do uso de gestão de projetos, um grande número de projetos não cumpre seus objetivos, atendendo metas de prazo, custo e especificações estabelecidas e, ainda os objetivos do negócio.



Os projetos por se tratarem de inovação, o seu grau de novidade pode ser muito variável em relação às incertezas, sendo essas, de maior ou menor variabilidade (Rabechini Jr. e Carvalho, 2013).

Com tanta complexidade, por ser único, pelas características de inovação e por ser um esforço temporário, as organizações estão buscando cada vez mais a excelência e melhoria de processos e com isso estão investindo em ferramentas, metodologias e melhores práticas para gerenciamento de projetos, entretanto, a gestão de risco ainda é uma área a ser explorada sendo assim, risco é uma área fundamental que precisa ser explorada, entendida, para o bom resultado do projeto (Fortes, 2011).

2.2 Sucesso em projetos

De acordo com Young (2006), a percepção de sucesso em projeto depende do ponto de vista de quem estabeleceu algum tipo de medida e como é verificada. Em geral os projetos apresentam alguns interessados: o cliente, o patrocinador, o gerente do projeto, a equipe do projeto e os gerentes de pessoas. Se formos avaliar com cada uma dessas pessoas, separada ou coletivamente, cada uma apresentará uma razão diferente para definir e qualificar o sucesso do projeto e, sem dúvida, elas podem também, definir o que é fracasso ou o que levará o fracasso do projeto de formas diferentes.

Os projetos possuem características intrínsecas tais como: temporalidade, novidade e unicidade e, já possui certo nível de inovação em seu gerenciamento, mesmo tendo semelhanças com projetos já gerenciados, também requer nível de inovação exigida pela tecnologia a ser empregada em seu produto final. Estas inovações trazem maiores dificuldades na execução, nem sempre resultando em projetos bem-sucedidos (Russo e Sbragia, 2007).

O sucesso em projetos pode ser interpretado como os benefícios proporcionados pelo projeto para toda a organização, nesse caso, trata-se da eficácia e eficiência da iniciativa alinhada ao cumprimento de seus objetivos, gerando e possibilitando benefícios previstos pelo projeto (Morioka e Carvalho, 2014).

Em projetos usualmente a avaliação de sucesso é focada a partir do triângulo de ferro (Figura 1), onde se é avaliado o escopo, tempo e custo. Em outras palavras um projeto bem-sucedido é aquele que gerencia bem as restrições de escopo, prazo e custo dentro do previsto (Carvalho e Rabechini Jr., 2015).

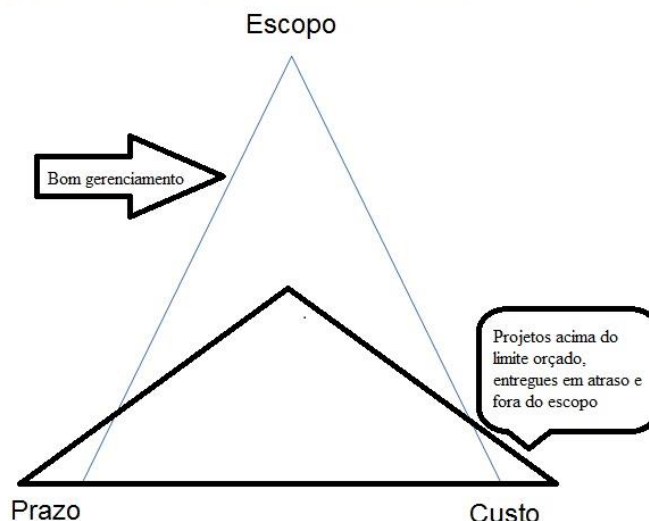


Figura 1 - Objetivos Primários de Projetos.

Fonte: Carvalho e Rabechini Jr. (2015).

2.3 Gestão de Riscos

Segundo Keelling (2008), o elemento risco existe em todos os projetos. Alguns projetos esse elemento é mínimo, enquanto em outros a tendência é forte. O gerenciamento de riscos nada mais é que um processo contínuo ao longo da vida de todos os projetos, mesmo no estágio de análise de viabilidade, quando os riscos previsíveis são identificados, classificados e avaliados.

Habitualmente as pessoas ao ouvirem sobre risco fazem alusão as consequências adversas, tais como perdas financeiras e perigos de acidentes e catástrofes. Nesse caso, o mais comum conceito de risco é definido como o impacto de um evento negativo associado à probabilidade de ele ocorrer (Carvalho e Rabechini Jr., 2015).

Risco não é definido somente por seus aspectos quantitativos ou considerando somente aspectos financeiros. Risco também pode ser associado a perdas e falhas, grau de exposição a acontecimentos relativamente negativos e suas consequências prováveis (Rovai, 2005).

A principal diferença entre riscos e incertezas está na consideração ou não das consequências. Risco nada mais é que uma incerteza que pode influenciar positiva ou negativamente em um ou mais objetivos (Hillson e Webster, 2007).

Uma boa gestão de riscos em projetos se concentra na avaliação e verificação das incertezas envolvidas, essas podem interferir no atingimento dos objetivos e resultados (Napolitano e Rabechini, 2012)



Mesmo que o benefício da gestão de riscos seja conceituado e sabido dentro das organizações, sua utilização ainda não está satisfatória. Se a gestão de riscos e incertezas em um único projeto já é bastante complicada, essa dificuldade aumenta consideravelmente em um ambiente de múltiplos projetos, com diferentes estratégias organizacionais e prioridades, e também, com restrições e compartilhamento de recursos entre eles (Ribeiro e Gusmão, 2008).

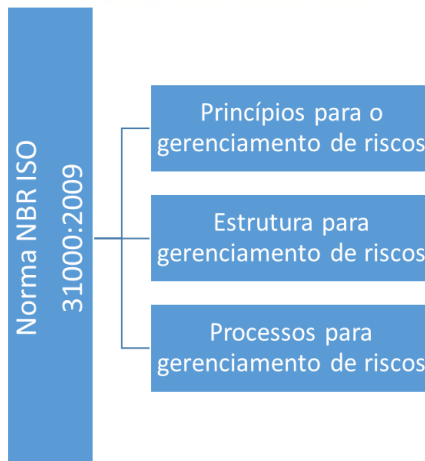
Seguir as melhores práticas e metodologias de gerenciamento de risco em projetos garante a eliminação das chamadas condições de disfunções corporativas, como uma cultura cega, porque gerentes não tem habilidades de diferenciar entre boa sorte e bom gerenciamento, má sorte e mal gerenciamento ou até mesmo uma interpretação ruim do que é o êxito em projetos (Chapman and Ward, 2004).

Alcançar o êxito em um projeto é usualmente entendido como cumprimento dos objetos de cronograma, atender os padrões de qualidade, satisfazer os *stakeholders* tudo isso dentro do custo estabelecido. Mas, para atingir o êxito no projeto com essas variáveis e ainda identificando os riscos e incertezas, é extremamente importante um processo para essa gestão (Patah e Carvalho, 2012).

Pode-se dizer que risco e sucessos andam juntos, isto é, são diretamente correlacionados. Grandes riscos em projetos, gerenciados, podem levar a grandes recompensas, enquanto projetos que têm pequenos riscos associados não geram recompensas significativas (Joia, Soller e Rabechini Jr, 2014).

A ABNT (2009) publicou no Brasil a norma de padrão internacional, ISO 31000:2009, trata-se de uma abordagem superficial para a gestão de riscos e projetos em todos os níveis da organização, tanto para atividades de rotina quanto atividades de projetos, podendo ser aplicada a qualquer tipo de risco independentemente de sua natureza.

Essa norma permite alinhamento com outras ferramentas e padrões existentes para o gerenciamento de riscos (Ferreira et al., 2013). A Figura 2 ilustra a concepção adotada pela norma ISO 31000:2009 para gestão de riscos.

**Figura 2 – Gestão de riscos segundo a ISO 31000**

Fonte: Adaptado da Norma Brasileira ISO 31000 (ABNT, 2009).

O Quadro 1 apresenta a análise comparativa entre a norma ISO 31000:2009 e o guia de referência do PMI (2013) para gestão de riscos:

NBR ISO 31000:2009	PMI (2013)
Considera a gestão de riscos filosofia que precisa ser aplicada na organização como um todo, porém, estabelece uma aplicação genérica para a gestão de riscos, seja em todos os níveis da organização, até mesmo em atividades rotineiras ou de projetos.	O gerenciamento de riscos é uma área de conhecimento que tem aplicação somente em projetos.
Possui 5 processos: <ul style="list-style-type: none">• Estabelecimento do contexto;• Identificação dos riscos;• Análise dos riscos;• Avaliação dos riscos;• Tratamento dos riscos.	Possui 6 processos: <ul style="list-style-type: none">• Planejamento do gerenciamento de riscos;• Identificação dos riscos;• Análise qualitativa dos riscos;• Análise quantitativa dos riscos;• Planejamento de respostas;• Controle dos riscos.
Para estabelecer a relação entre os componentes e a estrutura da gestão de riscos utiliza PDCA.	Para estabelecer a relação entre os componentes e a estrutura da gestão de riscos utiliza PDCA.



Não tem fins de certificação.	Possui certificação profissional de gestão de projetos.
Análise dos riscos pode ser qualitativa, semiquantitativa ou quantitativa.	Análise dos riscos é qualitativa e quantitativa.

Quadro 1 – Análise comparativa entre norma ISO 31000 e PMI (2013).

Fonte: Adaptado Ferreira et al. (2013, p. 68).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a busca de informações na realidade utiliza-se a pesquisa empírica ou prática, por meio de uma amostragem determinada. Mesmo sendo fundamentada em situações práticas, precisa ser bem fundamentada teoricamente pois, servirá de base para análise dos dados obtidos (Bonat, 2009).

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi o estudo de múltiplos casos, através da pesquisa de campo, com uma seleção de gerentes de projetos de duas empresas diferentes e segmentos diferentes.

Para a coleta das informações, foram feitas entrevistas com os gerentes de projetos das empresas selecionadas, a fim de obter informações sobre gerenciamento de riscos em projetos, quais ferramentas são utilizadas e qual processo de controle. As entrevistas foram gravadas, transcritas e validadas pelos entrevistados.

Após a realização das entrevistas, foram efetuadas comparações dos dados obtidos com o referencial teórico estudado. Não existe certo ou errado e sim qual processo, metodologia as empresas e os gerentes de projetos usam, sendo eficazes ou não.

Os objetivos específicos do estudo foram:

- Verificar a presença da gestão de riscos nos projetos;
- Verificar a utilização de ferramentas de gestão de riscos em projetos;
- Verificar a relação entre os sucessos obtidos nos projetos e a utilização das ferramentas e gestão de riscos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como previsto na parte de metodologia deste trabalho as entrevistas foram gravadas, transcritas, validadas pelos entrevistados e, a partir disso, os dados foram analisados, juntamente com o questionário de identificação e classificação dos riscos respondido pelos participantes. O primeiro aspecto que chamou atenção nas entrevistas foi que 100% dos



entrevistados afirmaram que uma boa gestão de riscos no projeto pode ajudar no sucesso do projeto.

4.2 Apresentação dos entrevistados e entrevistas

No Quadro 2 estão descritas as características dos entrevistados de cada uma das empresas.

Entrevistado	Nível	Abrangência em Projetos	Tempo de experiência em projetos	Tempo na empresa	Ramo de atividade da empresa
1.	Gerente de projetos Sr.	Brasil	19 anos	2 anos	Empresa A
2.	Gerente de projetos Sr.	Brasil	15 anos	5 anos	Empresa B
3.	Gerente de projetos Sr.	Brasil	18 anos	7 anos	
4.	Gerente de Projetos Sr.	Brasil	20 anos	9 anos	

Quadro 2 – Características dos entrevistados e das empresas.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

De acordo com o entrevistado 1, ao ser questionado sobre a gestão de riscos em projetos, ele mencionou que a empresa A possui uma metodologia chamada *FEL* (*Front End Loading*), para o gerenciamento de projetos. Essa metodologia divide o projeto em 3 fases (*FEL 1*, *FEL 2* e *FEL 3*), em cada fase é necessário o desenvolvimento e disponibilização de alguns entregáveis. No final de cada fase, existe um *gate* para verificar o nível do projeto e dos entregáveis.

A metodologia *FEL* procura evitar que um projeto siga em frente sem a certeza e a garantia de que seus objetivos serão atingidos.

O entrevistado 1 mencionou que em cada fase, existe uma documentação necessária, mencionada no parágrafo anterior como entregáveis. Dentro desses entregáveis de cada fase



do projeto, existe um documento específico para a gestão de riscos, chamado plano de riscos do projeto.

Questionado sobre quais ferramentas utilizadas nos projetos para gestão dos riscos, o entrevistado 1 da Empresa A, mencionou que para identificar os riscos são realizadas reuniões com a equipe do projeto, na fase inicial do projeto, chamada de *FEL 1*. Nesta reunião os riscos são levantados e listados em uma planilha de Excel, elaborada pela própria equipe do projeto, também podem ser utilizadas planilhas de riscos identificados de outros projetos, para auxiliar na identificação dos riscos anteriormente levantados.

O entrevistado 1 da Empresa A, mencionou que após a identificação dos riscos, listados na planilha de Excel anteriormente mencionada, é feita uma matriz de probabilidade x impacto (análise qualitativa). Nessa análise os riscos considerados de severidade alta, são contingenciados na “estimativa” de custos do projeto, e cada risco da planilha é transformado em atividade com data e responsável para controle e monitoramento.

Ao ser questionado sobre a importância dos projetos gerenciados com a gestão de riscos o entrevistado 1 da Empresa A se posicionou conforme descrito a seguir: Os projetos gerenciados sem a gestão dos riscos tiveram muitas surpresas, e o questionamento mais feito para os líderes de projetos foi: Ninguém verificou isso antes?

Já os projetos gerenciados com gestão de riscos, os impactos foram menores, não tiveram surpresas, as contratações foram mais justas e o escopo do projeto foi melhor alinhado e executado.

Os entrevistados 2, 3 e 4 da Empresa B, também utilizam a metodologia *FEL* para a gestão de projetos, também estabelecidas por fases. Semelhante a empresa A os entrevistados da Empresa B citaram que, para a gestão de riscos em projetos, eles possuem um plano chamado gerenciamento de riscos do projeto, que é um dos entregáveis dentro da metodologia *FEL*.

Os entrevistados 2, 3 e 4 da empresa B questionados sobre a utilização de ferramentas para gestão de riscos com a metodologia *FEL*, eles mencionaram que, para identificar os riscos são realizadas reuniões com a equipe do projeto, na fase inicial do projeto chamada de *FEL 1*. Nesta reunião os riscos são levantados pela equipe de projeto, listados em uma planilha de excel, elaborada pela própria equipe do projeto.

O entrevistado 3, também mencionou que após os riscos serem listados, eles são separados e classificados em: riscos de processos, construção e críticos de negócio.



Os entrevistados 2 e 4 mencionaram que após a classificação adequada, de acordo com o tipo de risco, são montadas equipes de especialidades para avaliação dos riscos identificados.

O entrevistado 2 mencionou que para avaliar os riscos de processos, é realizada uma reunião chamada de *PHA (Process Hazard Analysis)*, nessa reunião é feita uma planilha de excel para avaliar os riscos de processos qualitativamente, com probabilidade e impacto.

O entrevistado 3 mencionou que para avaliar os riscos de construção, é realizada uma reunião chamada de *Constructability*. Nessa reunião é preenchida uma planilha de excel, onde são verificados os riscos relativos à construção, contratadas ou equipe de campo. Essa planilha de excel tem como função avaliar os riscos de construção qualitativamente com probabilidade e impacto.

Ao serem questionados sobre as ações tomadas após os riscos serem identificados, listados e avaliados qualitativamente, os entrevistados 2,3 e 4 citaram que após a verificação qualitativa dos riscos identificados, é feito um planejamento de como serão abordados os riscos no projeto, é desenvolvido um documento chamado Qualidade Assegurada de Projeto, que estabelece uma ação específica para cada risco levantado, considerando sua probabilidade e impacto.

O entrevistado 4 mencionou que os riscos considerados impactantes na matriz de probabilidade x impacto e, que podem gerar impactos financeiros no projeto, são contingenciados em uma planilha de excel chamada “estimativa” onde são detalhados os custos do projeto.

Ao ser questionado sobre o controle dos riscos identificados, o entrevistado 4 mencionou que os riscos identificados no projeto são detalhados no cronograma do projeto, utilizando a ferramenta MS Project, no qual é feito um detalhamento em atividades, nesse caso, cada risco identificado pelas equipes na planilha de excel, é transformado em atividade de projeto com responsável e prazo. Esses itens são abordados em todas as reuniões de projetos com o time, que acontecem em sua maioria semanalmente, com isso é possível monitorar e controlar os riscos no projeto para melhor garantia do bom andamento e consequentemente o sucesso.

Ao ser questionado sobre a importância dos projetos gerenciados com a gestão de riscos o entrevistado 4 se posicionou conforme a seguir: os projetos gerenciados com gestão de riscos possibilitaram uma contratação mais justa, sendo benéfica para todas as partes envolvidas e a gestão do projeto como todo foi melhor estabelecida.



Segundo os entrevistados 2 e 3, que trabalham também, com projetos de construção, mencionaram que o sucesso depende de outras áreas, porém, a gestão de riscos possibilita uma previsão do que pode ocorrer e com isso é possível antecipar e contingenciar.

Os entrevistados 2, 3 e 4 mencionaram que os projetos sem gestão de riscos tiveram muitos adicionais, o valor final do projeto ficou entre 20% a mais do que foi estimado e aprovado inicialmente.

No Quadro 3 estão descritos o resumo dos resultados obtidos.

Caso Analisado	Metodologia	Impactos Financeiros em projetos	Impactos em prazos	Aditivos de contratos	Impactos no escopo
Entrevistado 1 (Empresa A) / Projetos com gestão de riscos	FEL	Baixo, previsíveis	Administrados	Contratos melhores elaborados	Menos retrabalho
Entrevistado 1 (Empresa A) / Projetos sem gestão de riscos	FEL	Alto, pode matar o projeto	Trabalho no sistema “apagar incêndio”	Muitos aditivos de contratos	Muito retrabalho
Entrevistados 2, 3 e 4 (Empresa B) / Projetos com gestão de riscos	FEL	Baixos, previsíveis e administráveis	Gerenciados, sempre com um plano de contingência	Contratação mais justa para ambos, contratos e cláusulas melhores elaborados	Baixo, pouco retrabalho, escopo alinhado por toda equipe
Entrevistado 2, 3 e 4 (Empresa B) / Projetos sem gestão de riscos	FEL	Alto, custos não previstos e não contingenciados	Muito replanejamento	Muitos aditivos de contrato, negociações dos aditivos com as contratadas	Muito retrabalho gerando horas paradas por interferências no campo.

Quadro 3 – Resumo dos resultados obtidos.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.



4.3 Discussão dos resultados

Diante dos resultados verificados nas entrevistas realizadas, ao todo foram 4 entrevistas em 2 empresas diferentes onde os entrevistados trabalham com gestão de projetos aproximadamente 15 anos, além de possuir outras habilidades como gestão de custos e de tecnologia.

Como previsto na literatura (Carvalho e Rabechini Jr. 2015), e seguido o roteiro para entrevistas o qual foi estruturado em: planejar o gerenciamento dos riscos, identificar os riscos, realizar a análise qualitativa dos riscos, realizar a análise quantitativa dos riscos, planejar as respostas dos riscos, monitorar e controlar os riscos, os projetos analisados foram gerenciados com processos ou metodologia de gestão de riscos, de maneira clara e estruturada, com utilização de ferramentas.

Na percepção dos entrevistados, a gestão dos riscos é uma área importante para o sucesso do projeto, principalmente se não for verificado um risco que tinha impacto financeiro, por exemplo, dependendo do impacto pode acabar com o retorno financeiro do projeto. Projetos sem gestão dos riscos podem impactar em adicional de contratadas, retrabalhos, contratações não previstas, por exemplo.

O risco está associado ao sucesso do projeto e, dependendo do seu impacto e probabilidade, pode matar o projeto. A pior situação para o projeto é em sua fase final, o gerente do projeto ser questionado: “Ninguém viu isso?”, por exemplo.

Essas informações corroboram com o estudo que, seguir as melhores práticas e metodologias de gerenciamento dos riscos em projetos, garante a eliminação das chamadas condições de disfunções corporativas, como uma cultura cega, porque gerentes não tem habilidades de diferenciar entre boa sorte e bom gerenciamento, má sorte e mal gerenciamento ou até mesmo uma interpretação ruim do que é o êxito em projetos (Chapman and Ward, 2004).

Foi possível constatar que a gestão dos riscos, permite uma contratação mais justa, ou seja, auxilia na boa abordagem contratual, estabelecendo cláusulas melhores elaboradas, em contratos com as empresas que participam dos projetos. Importante salientar que, é possível uma contratação e um contrato mais justos para ambos, para a empresa que lidera o projeto e para as empresas contratadas.

Os entrevistados 2 e 3, que atuam em projetos com construção, concordam com o que foi dito por Rovai (2005), que risco não é definido somente por seus aspectos quantitativos ou



considerando somente aspectos financeiros. Risco também pode ser associado a perdas e falhas, grau de exposição a acontecimentos relativamente negativos e suas consequências prováveis.

Por fim, é possível verificar que segundo os entrevistados mesmo o sucesso em projeto sendo avaliado de pontos de vistas diferentes, possui uma grande ligação com gestão de riscos. Isto está alinhado com pesquisas de Rabechini Jr e Carvalho (2013), que explicam que existe uma forte ligação entre sucesso do projeto e gestão de risco. Essa conclusão é possível ser verificada, segundo eles mencionam, sob três perspectivas. Na primeira, a percepção de sucesso em relação ao entendimento conceitual e cuidado com incerteza; na segunda sob o ponto de utilização de processos (procedimentos/metodologias), técnicas e ferramentas (pareto, espinha de peixe, etc.); e terceiro o conhecimento do negócio. De uma ótica de trabalho, para a gestão de projetos, a importância desses três fatores, garante aos gerentes e coordenadores de projetos ferramentas relevantes para que possam estar atentos para uma gestão eficaz focada nos aspectos de riscos em projetos.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa atingiu os objetivos propostos, uma vez que teve como intuito avaliar o sucesso em projetos com gestão de risco em relação aos projetos sem gestão de riscos, bem como, avaliar os modelos, processos e ferramentas adotadas pelas empresas e pelos entrevistados.

A partir do estudo realizado, pode-se verificar que a gestão de risco no projeto é considerada uma área de extrema importância e percebida por todos da equipe.

Outro aspecto relevante é que o risco aparece independentemente da empresa possuir processo ou não, experiência do gerente de projeto e o tipo de projeto.

É importante ressaltar que os impactos percebidos por meio deste estudo afetam em sua maioria o triângulo de ferro (custo, prazo, escopo).

Concluindo, esta pesquisa corrobora e reforça o fato já levantado da importância da gestão de riscos em projetos, seus impactos, além do levantamento de possíveis soluções e alternativas. Isso apoia o fato de este tipo de estudo estar ganhando cada vez mais espaço e importância nas pesquisas acadêmicas e nas rotinas dos gestores de projetos.

Assim, as informações e resultados desta pesquisa sugerem a necessidade de trabalhos futuros com foco em possíveis alternativas e soluções ou formas de minimizar os impactos que produzem para que não haja comprometimento do sucesso dos projetos.



É possível considerar que gestão de riscos é uma área fundamental que precisa ser explorada, entendida, para o bom resultado do projeto.

Como sugestão de trabalhos futuros, é proposta a ampliação do estudo de percepção dos gerentes de projetos e até mesmo as organizações como um todo sobre a importância da gestão de risco uma vez que, seus benefícios podem extrapolar não só projeto em questão, mas, podem abranger a organização como um todo.

Mais ainda, podem também ser realizadas pesquisas quantitativas com amostras estatísticas representativas que ajudem a corroborar estes achados.

Referências

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas (2009). **Gestão da Qualidade – Diretrizes para a Qualidade em Gerenciamento de Projetos**. NBR ISO 31000. Rio de Janeiro, Dezembro.
- Bonat, D. (2009). **Metodologia da Pesquisa**. 3ª Edição. Editora: IESDE Brasil, 132 p
- Carvalho, M. M. & Rabechini Jr., R. (2015). **Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo competências para gerenciar projetos**. 4ª Edição. Editora: Atlas. 237. 270 p.
- Chapman, C. & Ward, S. (2004) Why risk efficiency is a key aspect of best practice projects. **International Journal of Project Management**, Southampton, v. 22, n. 8, p. 619-632, nov.
- Dacorso, A. L. R. (2000). **Tomada de decisão e risco: A administração da inovação em pequenas indústrias químicas**. 2000. 236 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP, São Paulo.
- Ferreira, B., Almeida, J.; Leão, P. & Silva, N. (2013). Gestão de Riscos em Projetos: Uma Análise Comparativa da Norma ISO 31000 e o Guia PMBOK, 2012. **Revista Gestão e Projetos**, São Paulo, v.4, n.3, p.46–72, set/dez.
- Fonseca, J. J. S. (2002). **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2002. 127 f. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Especialização em Comunidades Virtuais de Aprendizagem) Universidade Estadual do Ceará - UEC, Ceará.
- Fortes, F. S. D. (2011). **Influência do Gerenciamento de Riscos no Processo Decisório: Análise de Casos**. 2011. 145f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Naval) Escola Politécnica - USP, São Paulo.
- Gray, C.F; Larson, E.W. (2013). **Project Management – The Managerial Process**. 6ª Edition. Editora: McGraw-Hill.
- Hillson, D. & Webster; R. M. (2007). **Understanding and Managing Risk Attitude**. Edição Ilustrada. Editora: Gower Publishing. 180 p.
- Joia, L., Soler; B.; Rabechini Junior, R. (2014). **Gerenciamento de riscos em projetos**. 3ª Edição. Editora: FGV. 172 p.
- Kelling, R. (2008) **Gestão de Projetos: uma abordagem global**. Edição Especial. Editora: Saraiva. 293 p.
- Kerzner, H. (2006) **Gestão de Projetos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Levy, O., Dvir, D. & Shenhar, A. (1997) Mapping the Dimensions of Project Success. **Project management journal**, v. 28, n. 2, p. 5-13. Jun.
- Manzini, E. J. (2012) Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percursos**, Maringá, v.4, n.2, p.149–171, set/dez.
- Marques Junior, L. J. & Plonski, G. A. (2011) Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem “tamanho único”? **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, n.1, p.1–12.



- Morioka, S. & Carvalho, M. M. (2014) Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. **Revista Gestão & Produção**, São Paulo, v. 24, n.1, p.132–143.
- Napolitano, D.; Rabechini Junior, R. (2012) Gestão de Risco e Desempenho de Projetos Complexos: O Grid das Competências. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v.12, n.3, p.287–310, set/dez.
- Nascimento, V. M. (2003) **Gerenciamento de Risco em Projetos**: Como Transformar Riscos em Vantagens. 2003 86f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração de Empresas) Universidade Veiga de Almeida - UVA, Rio de Janeiro.
- Patah, L. A.; Carvalho, M. M. (2012) de. Métodos de gestão de projetos e sucesso dos projetos: Um estudo quantitativo do relacionamento entre estes conceitos. **Revista Gestão e Projetos**, São Paulo, v.3, n.2, p.178–206, mai/ago.
- PMI – **Project Management Institute**. (2013). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK®Guide). 5a edição. Newtown Square: PMI.
- Rabechini Jr, R. & Carvalho, M. M. (2009) de. Gestão de Projetos Inovadores em uma perspectiva contingencial: Análise teórico-conceitual e proposição de um modelo. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.6, n.3, p.63–78, set/dez.
- Rabechini Jr, R. & Carvalho, M. M. (2013) de. Relacionamento entre gerenciamento de risco e sucesso de projetos. **Revista Produção**, São Paulo, v.23, n.3, p.570-581, jul/set.
- Ribeiro, L.; Gusmão, C. (2008). **Definição de um Processo Ágil de Gestão de Riscos em Ambientes de Múltiplos Projetos**. 2008 74f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Sistemas de Informação) Escola Politécnica de Pernambuco – POLI/UPE, Recife, 2008.
- Rovai, R. L. (2005). **Modelo Estruturado para Gestão de Riscos em Projetos**: Estudo de Múltiplos Casos. 2005 365f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Escola Politécnica - USP, São Paulo.
- Russo, R. D. F. S. M. & Sbragia, R. (2007). Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v.14, n.3, p.581–593, set/dez 2007.
- Vezzoni, G. , Pacagnella, A. C. J., Banzi, A. L. J. & Silva, S. L. (2013). Identificação e Análise de Fatores Críticos de Sucesso em Projetos. **Revista Gestão e Projetos**, São Paulo, v.4, n.1, p.116–137, jan/abr.
- Young, T. L. (2006) **Successful Project Management**. 4ª Edição. Editora: Kogan Page 2006. 232 p.
- Zwikael, O. & Ahn, M. (2011). The Effectiveness of Risk Management: Na Analysis of Project Risk Planning Across Industries and Countries. **Risk Analysis Magazine**, São Paulo, v.31, n.1, p.1–37.