

Conceitos e técnicas da gerência de riscos e aquisições

CHEGAMOS A NOSSA ÚLTIMA AULA E VEREMOS DOIS ASSUNTOS BASTANTE IMPORTANTES: COMO LIDAR COM OS RISCOS QUE PODEM SURTIR NO DECORRER DOS NOSSOS PROJETOS E COMO GERENCIAR TODAS AS AQUISIÇÕES DE PRODUTOS E SERVIÇOS EXTERNOS AO PROJETO.

O que é Risco?

De acordo com Verzuh (2000): "A vida é cheia de incertezas. Os gerentes de projetos chamam isso de riscos.

Já para o PMI (2008), "risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos de um projeto." O risco do projeto é sempre futuro, pode ter um ou mais motivos de surgimento e, caso ocorra, pode ter uma ou mais consequências.

De acordo com Heldman (2005), um risco é "em evento que representa uma ameaça potencial ou uma oportunidade potencial".

Já para Valeriano (2005), risco é "a possibilidade de ocorrência de um resultado indesejável, como consequência de um evento qualquer".



Diante destas definições podemos concluir que os riscos podem ser positivos ou negativos e, também, que possivelmente não há projetos sem riscos, uma vez que comparamos os riscos às certezas e às incertezas que estão presentes em todos os momentos da nossa vida.

Segundo o PMI (2008), o risco inicia quando o projeto é idealizado. Os riscos podem ser internos ou externos ao projeto. Os internos surgem devido à natureza do projeto, problemas com empregados, questões administrativas entre outros fatores. Já os externos incluem questões políticas, legais, ambientais ou sociais (HELDMAN, 2005).

Gerenciamento dos riscos do projeto

O gerenciamento dos riscos é o modo pelo qual a incerteza é sistematicamente tratada para aumentar a possibilidade da realização dos objetivos do projeto, segundo Verzuh (2000). Quanto mais disciplinado e sistemático for o enfoque, maior será a capacidade de reduzir os riscos.

Para o PMI (2008), o gerenciamento dos riscos do projeto contém os procedimentos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto.

Os objetivos do gerenciamento dos riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto (PMI, 2008).

Verzuh (2000) cita que "toda gestão de projetos é um gerenciamento de riscos", porém, o gerenciamento de riscos não é exclusividade da gestão de projetos. Outras áreas como a de seguros ou a financeira desenvolveu a gestão de riscos como uma ciência sofisticada, pelas características que estas áreas têm no mercado.

Os riscos conhecidos são aqueles que foram identificados e estudados, possibilitando a idealização de respostas. Alguns riscos não podem ser gerenciados de forma proativa, o que faz com que a equipe do projeto crie um plano de contingência.

O PMBOK subdivide o gerenciamento dos riscos dos projetos em seis processos (PMI, 2008), sendo os cinco primeiros processos de iniciação e o último de monitoramento e controle (perceba a importância do planejamento quando estamos tratando de riscos!):

1. Planejar o gerenciamento dos riscos: definir como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto. O planejamento cuidadoso e explícito aumenta a probabilidade de sucesso para os outros cinco processos, devendo começar na concepção do projeto e ser concluído nas fases iniciais do planejamento do projeto.
2. Identificar os riscos: determinar os riscos que podem afetar o projeto e documentar de suas características. Os participantes das atividades de identificação de riscos podem incluir os seguintes: gerente do projeto, membros da equipe do projeto, equipe de gerenciamento dos riscos (se for designada), clientes, especialistas no assunto externos à equipe do projeto, usuários finais, outros gerentes de projetos, partes interessadas e especialistas em gerenciamento de riscos. Identificar os

riscos é um processo repetitivo, pois novos riscos podem surgir ou se tornar conhecidos durante o ciclo de vida do projeto.

3. Realizar a análise qualitativa dos riscos: priorizar os riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto. As organizações podem aumentar o desempenho do projeto se concentrando nos riscos de alta prioridade. A realização da análise qualitativa de riscos normalmente é um meio rápido e econômico para estabelecer as prioridades do processo de planejar as respostas aos riscos.
4. Realizar a análise quantitativa dos riscos: analisar numericamente o efeito dos riscos identificados, nos objetivos gerais do projeto.
5. Planejar as respostas aos riscos: desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Englobar a identificação e a designação de uma pessoa responsável pela resposta ao risco para assumir a responsabilidade por cada resposta ao risco acordado e financiado. O processo de planejamento das respostas aborda os riscos pela prioridade, inserindo recursos e atividades no orçamento, no cronograma e no plano de gerenciamento do projeto.
6. Monitorar e controlar os riscos: implementar planos de respostas aos riscos, acompanhar os riscos identificados, monitorar os riscos residuais, identificar novos riscos e avaliar eficácia dos processos de tratamento dos riscos durante todo o projeto.

Gerenciamento das aquisições

O gerenciamento das aquisições do projeto compreende os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. A organização pode ser tanto o comprador como o vendedor dos produtos, serviços ou resultados de um projeto (PMI, 2008).

Abrange os procedimentos de gerenciamento de contratos e controle de mudanças que são necessários para desenvolver e administrar contratos ou pedidos de compra emitidos por membros autorizados da equipe do projeto, a fim de realizar cada atividade ou tarefa no projeto.



Além disso, abrange a gestão de todos os contratos emitidos por uma organização externa (o comprador) que está adquirindo o projeto da organização executora (o fornecedor) e a administração das obrigações contratuais atribuídas à equipe do projeto pelo contrato (PMI, 2008).

O PMBOK subdivide o gerenciamento das aquisições dos projetos em quatro processos (PMI, 2008):

1. Planejamento das aquisições: documentar as decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.
2. Realização das aquisições: obter respostas de fornecedores, selecionar um fornecedor e adjudicação de um contrato.
3. Administração das aquisições: gerenciar as relações de aquisição, monitorando o desempenho do contrato e realização de mudanças e correções conforme necessário.
4. Encerramento das aquisições: finalizar todas as aquisições do projeto.

Para o PMI (2008), os processos de gerenciamento das aquisições do projeto envolvem contratos que são documentos legais entre um comprador e um fornecedor. Cada contrato representa um acordo que gera obrigações entre as partes e que obriga o fornecedor a oferecer os produtos, serviços ou resultados especificados e obriga o comprador a fornecer um pagamento, em dinheiro ou em serviços.

Um contrato de aquisição contém termos e condições e pode agrupar outros itens especificados pelo comprador para estabelecer o que o fornecedor deve realizar ou fornecer.

É responsabilidade da equipe de gerenciamento do projeto assegurar que todas as aquisições atendam às necessidades específicas do projeto e, ao mesmo tempo, cumpram as políticas de aquisição da organização, conforme o PMI (2008).

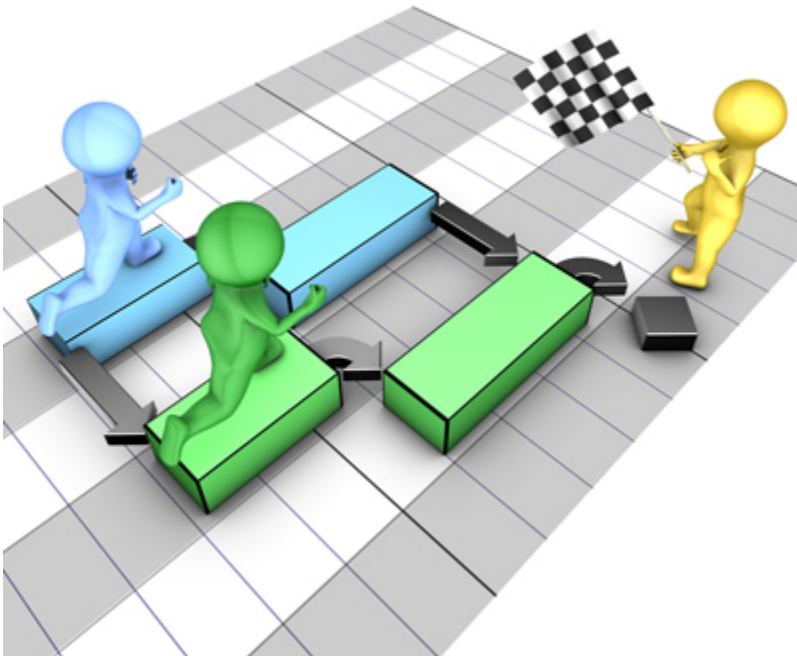
Dependendo da área de aplicação, o contrato também pode ser chamado de acordo, combinação, subcontrato ou pedido de compra. A maioria das empresas tem políticas e procedimentos padronizados que definem as regras de aquisição e determinam quem tem autorização para assinar e administrar esses contratos em nome da empresa.

Para Valeriano (2005), o processo deste gerenciamento pode ser executado por unidades funcionais da organização ou pode ser atribuído à equipe do projeto.

Ainda para Valeriano (2005), os fornecedores devem participar dos processos de gerenciamento das aquisições, uma vez que possuem significativo conhecimento sobre seus produtos e serviços e constituem um grupo de *stakeholders* que podem colaborar bastante com o projeto.

Dica: você poderá utilizar a EAP e a lista de atividades para fazer o planejamento tanto no gerenciamento dos riscos como no gerenciamento das aquisições.

Encerramento do projeto



Agora é o momento de verificar os resultados do projeto, comparar os dados de entrada com os dados de saída, verificando se as expectativas do cliente foram atendidas. Também é o momento em que os recursos (humanos, materiais, financeiros, etc.) são reduzidos, iniciando a desmobilização gradativa da equipe do projeto.

A pergunta é: o resultado está de acordo com o planejado?

Uma vez que o destino foi alcançado, o projeto está terminado. Conforme vimos na aula três, nesta fase finalizamos os trabalhos de execução e gerenciamento, após termos planejado, monitorado e controlado todas as tarefas relativas ao projeto.

De acordo com o PMI (2008), no encerramento do projeto, podem ocorrer as seguintes atividades:

- Obter aceitação do cliente ou patrocinador;
- Fazer uma revisão pós-projeto;
- Registrar os impactos da adequação de qualquer processo;
- Documentar as lições aprendidas;

- Aplicar as atualizações apropriadas aos ativos de processos organizacionais;
- Arquivar todos os documentos relevantes no sistema de informações do gerenciamento de projetos, para serem usadas como dados históricos;
- Encerrar as aquisições.

O final desta fase representa um ponto natural de reavaliação dos esforços em andamento e de modificação ou término do projeto. Então, devemos pensar:

- O que foi feito corretamente?
- O que deveria ser melhorado?
- O que pudemos aprender com o projeto? Neste aspecto reveja a aula dois: lições aprendidas.

REFERÊNCIA

HELDMAN, Kim. *Gerência de Projetos Fundamentos: um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PMI - Project Management Institute. *PMBOK – A Guide for Project Management Body of Knowledge*. 4. ed. Pennsylvania, 2008.

VALERIANO, Dalton. *Moderno Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VERZUH, Eric. *MBA Compacto: Gestão de Projetos*. Tradução de André de L. Cardoso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

