

Gerenciamento de riscos em projetos nas organizações no Brasil

Risk management in projects in the organizations in Brazil



Resumo

Este estudo se propõe a realizar uma análise histórica da disciplina “gerenciamento de riscos” com base nos oito resultados dos *benchmarkings* (2003 a 2010) em Gerenciamento de Projetos no Brasil, realizado anualmente pelos *chapters* do PMI. Sessenta organizações participaram em 2003 e 460 em 2010. Os procedimentos metodológicos para elaboração desse artigo contemplaram a realização de revisão bibliográfica dos estudos de *benchmarkings* em gerenciamento de projetos realizados no País, incluindo a avaliação de conteúdo de todas as perguntas formuladas às organizações respondentes, possibilitando a elaboração de uma matriz de trabalho para garantir uma efetiva análise histórica e evolutiva dos resultados de cada item pesquisado. Os resultados mostram que de forma estável no período analisado, cerca de dois terços das organizações consideram o item “risco” em suas metodologias de Gerenciamento de Projetos, entretanto, apenas um terço tem uma metodologia formal. As próximas edições poderiam contemplar investigações sobre metodologias e *softwares* em uso, percentual de tempo despendido nos processos de gerenciamento de riscos, técnicas e ferramentas utilizadas, e também, a influência dos riscos no cálculo da reserva financeira do projeto.

Palavras-chave: Gerenciamento de Riscos. Riscos. *Benchmarking* Gerenciamento de Projetos. *Benchmarking* Gerenciamento de Riscos.

Abstract

This study aims to perform a historical analysis of the discipline “risk management” based on the eight benchmarks results (2003 to 2010) Project Management in Brazil, conducted annually by the PMI chapters in Brazil. Sixty organizations participated in 2003 and 460 in 2010. The methodological procedures to develop this article include the literature review of benchmarking studies in project management conducted in the country, approaching the content evaluation of all questions done to the researched organizations, enabling the development of work matrix to ensure an effective historical and evolutionary results analysis of each item addressed. Steadily over this period, about two-thirds of organizations consider the item “risk” in their Project Management methodologies, however, only a third have a formal methodology. Future editions could include research on methodologies and software in use, percentage of time spent on risk management processes, techniques and tools used, and also the influence of risk in the calculation of the project’s financial reserves.

Keywords: Risk Management. Risks. Benchmarking Project Management. Benchmarking Risk Management.

¹ Este artigo foi escrito em 2013, tendo por base o trabalho homônimo apresentado no I Simpósio Internacional em Gerenciamento de Projetos (I SINGEP) no dia 07 de dezembro de 2012, promovido pela Universidade Nove de Julho (Uninove) na cidade de São Paulo.

² Pós-doutorando e doutor em Educação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP). Diretor Executivo da Impariamo (www.impariamo.com.br), atuando em consultoria de negócios e gerenciamento de projetos. E-mail: armando@impariamo.com.br.

Introdução

Nas organizações públicas e privadas, o tema “risco” (ameaça associada à incerteza e ao impacto) tem recebido atenção crescente, tornando-se uma das prioridades em planos estratégicos, nas avaliações organizacionais e nos planos de ação, com investimentos e aplicação de técnicas e ferramentas para garantir a continuidade das operações nas organizações. Na área de projetos, caso um risco se torne realidade, poderá impactar (em geral, negativamente) várias dimensões do projeto: custos, prazo, qualidade ou comunicação, comprometendo os resultados planejados.

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK® Guide - o corpo de conhecimento em Gerenciamento de Projetos) é publicado pelo PMI (*Project Management Institute*) e pode ser entendido como sendo o conjunto de normas, métodos, processos e práticas da área de Gerenciamento de Projetos, que se tornou um “padrão de fato”, utilizado mundialmente pelos profissionais da área. O embrião do PMBOK® surgiu em 1983, sendo que a primeira edição oficial é de 1987. As versões que seguiram foram: 2000 (segunda edição), 2004 (terceira), 2008 (quarta edição) e 2013 (quinta), que trouxeram implementações de conteúdo, novos conceitos, revisões de abordagens, melhorias e correções. Assim, o Guia PMBOK® é um instrumento vivo que a cada nova versão é atualizado, incorporando conceitos, processos, técnicas e ferramentas (TERRIBILI FILHO, 2011).

O tema “gerenciamento de riscos” é uma das dez disciplinas constantes no Guia PMBOK®. As outras nove são: gerenciamento da integração, do escopo, do tempo, dos custos, da qualidade, dos recursos humanos, da comunicação, das aquisições e das partes interessadas (PMI, 2013).

O gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise,

Os objetivos do gerenciamento dos riscos são aumentar a probabilidade dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos.

planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento dos riscos são aumentar a probabilidade dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos (PMI, 2013).

O objetivo deste trabalho é efetuar uma análise histórica do tema gerenciamento de riscos nos projetos nas organizações públicas e privadas no Brasil, tomando por base os resultados dos *benchmarkings* anuais que foram realizados pelos *chapters* do PMI (*Project Management Institute*), para o período de 2003 a 2010³. Por meio de comparação dos resultados obtidos anualmente é pos-

³ *Benchmarking* é um instrumento para melhoria de desempenho de processos nas empresas que se utiliza das melhores práticas identificadas, que são chamadas de *best practices*. A primeira utilização do *benchmarking* é datada de 1979 pela Xerox Corporation dos Estados Unidos, quando havia intensa competitividade no mercado de fotocopiadoras. Mattos e Guimarães (2005) apresentam quatro tipos de *benchmarkings*: (i) interno, quando são identificadas as melhores práticas dentro da própria empresa; (ii) o *benchmarking* competitivo, que é a comparação das práticas da empresa com as do seus concorrentes, quando se procura identificar as causas-raiz do melhor desempenho; (iii) o *benchmarking* de processo que é a comparação de processos similares utilizados em empresas não concorrentes, consideradas como “referência” no processo analisado; e (iv) o *benchmarking* genérico, que trata da comparação do uso de uma determinada tecnologia, metodologia ou prática para um assunto específico, como é o caso deste artigo.

sível identificar avanços e retrocessos na área de gerenciamento de riscos em projetos, possibilitando identificar áreas de amadurecimento e profissionalização, porém também, áreas de estagnação.

Para realização de um *benchmarking*, os *chapters* do PMI existentes no Brasil efetuam uma ampla coleta de dados, convidando organizações públicas e privadas pertencentes a sua base de contatos para responder a um questionário⁴. Após o recebimento das respostas, as informações coletadas são consolidadas e é realizada a análise estatística (geral e por setor), quando então são desenvolvidos os painéis gráficos para demonstrar os resultados e é confeccionado o relatório final do estudo. A divulgação é destinada às organizações respondentes à pesquisa e a toda a comunidade brasileira de Gerenciamento de Projetos, por meio de divulgação livre, gratuita e irrestrita (PMI, 2010).

Assim, este artigo pretende responder a duas questões: (1) O gerenciamento de riscos nos projetos no Brasil tem evoluído nos últimos anos? (2) O que poderia ser aprimorado nos *benchmarkings* visando fornecer novos subsídios para a adoção de melhorias para as organizações do País no gerenciamento dos riscos em seus projetos?

O artigo está estruturado em quatro seções: a revisão da literatura, subdividida em risco e gerenciamento de riscos, o método de pesquisa, resultados dos *benchmarkings* e discussão, e finalmente, as considerações finais.

⁴ Dos 14 atuais *chapters* do PMI no Brasil, os 13 que organizaram o *Benchmarking* de 2010 foram: Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Fortaleza (CE), Goiás, Manaus (AM), Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. O único *chapter* que não participou foi Sergipe, uma vez que foi criado em 2012, após a realização do *benchmarking*. Há também *branches*, que são ramificações de *chapters* com o objetivo de atender à comunidade de profissionais de uma dada área geográfica. Alguns *branches* são: Baixada Santista (SP), Campinas (SP), Cuiabá (MT) Litoral Norte (SP), Norte do Paraná (PR), Ribeirão Preto (SP), Serra Gaúcha (RS) e Vale do Paraíba (SP).

1 Revisão da Literatura

Para dar sustentação conceitual ao artigo e possibilitar a realização de análises, foi efetuada uma revisão bibliográfica dos temas “risco” e “gerenciamento de riscos”.

1.1 Risco

Gido e Clements (2011, p. 444) definem risco como sendo “possibilidade de que uma circunstância indesejada ocorra, podendo resultar em algum prejuízo”. Terribili Filho (2011) também apresenta risco como sendo algo que poderá trazer algum impacto negativo ao projeto, quando afirma que

Risco é uma ameaça que, caso se torne realidade, poderá impactar negativamente um projeto, seja em termos de custos, prazo, qualidade ou outra dimensão. Como o risco é uma incerteza, pois pode ou não se tornar uma realidade, pode-se associá-lo a uma probabilidade [...] (TERRIBILI FILHO, 2011, p. 113).

Esse autor ressalta que embora no *Project Management Body of Knowledge* (Guia PMBOK®) conste que riscos podem impactar positiva ou negativamente um projeto, em geral considera-se apenas o lado negativo dos riscos. Terribili Filho (2011) afirma que com o amadurecimento do Gerenciamento de Projetos esse viés deverá ser revertido.

Carvalho e Rabechini Jr. (2011, p. 251) ratificam tal posição, pois mencionam que o conceito tradicional de risco é “o impacto de um evento negativo associado à probabilidade de ele ocorrer”. Entretanto, com amparo conceitual de outros autores afirmam que

Existem situações em que a exposição ao risco pode trazer retornos muito superiores àqueles obtidos em

condições mais previsíveis. Dessa forma, a exposição ao risco faz parte do ambiente corporativo, exercendo, portanto, grande influência sobre os índices de retorno potenciais que permitam às empresas ser apropriadamente remuneradas (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011, p. 251).

Nos resultados dos *benchmarkings* em Gerenciamento de Projetos não há esclarecimento algum sobre qual é o conceito de riscos adotado pelas organizações pesquisadas; entretanto, isto não é relevante, pois as questões formuladas nos *benchmarkings*, as assertivas apresentadas e as respostas não deixam qualquer dúvida acerca do seu conteúdo e significado.

1.2 Gerenciamento de Riscos

A definição contida no *Project Management Body of Knowledge* (Guia PMBOK®) quanto ao gerenciamento de riscos é que é um processo de identificação, análise, desenvolvimento de respostas e monitoramento dos riscos, com o objetivo de diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos e de aumentar a probabilidade

A comunicação a todos os *stakeholders* é necessária para avaliar periodicamente a aceitabilidade do nível do risco do projeto sempre que ocorre alguma mudança significativa do limiar de exposição.

e o impacto dos positivos (PMI, 2013). Heldman (2005) estrutura o conceito contido no Guia PMBOK® em etapas, quando afirma que

O gerenciamento de riscos é um processo de várias etapas. Primeiro, é feita a identificação dos riscos. Depois, esses riscos são analisados e determina-se o impacto do evento do risco se ele ocorrer. Em seguida, faz-se a determinação da probabilidade de o risco acontecer. Finalmente, combinam-se as análises do impacto e da probabilidade e são definidos quais dos riscos identificados precisam de um plano de respostas (HELDMAN, 2005, p. 136).

A sequência de etapas para o gerenciamento de riscos nos projetos é consensual por Heldman (2005), Salles Jr. et al. (2010), Carvalho e Rabechini Jr. (2011) e Terribili Filho (2011), tendo por base os processos contidos no Guia PMBOK®⁵.

Vale ressaltar que a fase de identificação dos riscos é crítica, segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2011), pois apenas os riscos conhecidos podem ser adequadamente equacionados. Terribili Filho (2011) afirma que uma fonte de informações para esta etapa são as ocorrências de projetos anteriores, sobretudo, os projetos similares. O autor ainda afirma que como a identificação de riscos envolve conhecimento (*background* e vivência pessoal), torna-se oportuno que a equipe de projeto participe ativamente, como, por exemplo, por meio de *brainstormings*.

Villa (2009) apresenta para a identificação dos riscos o método chamado “*ascolta, refletti, contempla e dicide*” (perceber, refletir, contemplar e decidir), que por meio de uma abordagem fecunda, estimulante, sem juízo de valor algum

⁵ Os seis processos contidos no Guia PMBOK® para o gerenciamento de riscos são: planejar o gerenciamento dos riscos, identificar os riscos, realizar a análise qualitativa dos riscos, realizar a análise quantitativa dos riscos, planejar as respostas aos riscos e, finalmente, monitorar e controlar os riscos (PMI, 2013).

e com autocrítica reduzida, permite à equipe de projeto identificar uma significativa quantidade de riscos antes de avaliá-los, endereçando, assim, o aspecto crítico mencionado por Carvalho e Rabechini Jr. (2011).

Salles Jr. et al. (2010) reforçam a importância da comunicação com os *stakeholders* (interessados no projeto) para que possam entender as implicações de cada risco, bem como estar cientes do estado e dos potenciais do risco, destacando que a equipe de projetos faz uso também da comunicação, visto que entende a importância das reações aos riscos e dos contornos que porventura tenham sido escolhidos. A comunicação a todos os *stakeholders* é necessária para avaliar periodicamente a aceitabilidade do nível do risco do projeto sempre que ocorre alguma mudança significativa do limiar de exposição.

Cinco pontos específicos são apresentados e qualificados por Thomsett (2010) como “essenciais” no gerenciamento de riscos nos projetos e nos processos relacionados: (1) reconhecer que todos os processos contêm riscos; (2) planejar o pior cenário possível; (3) tentar imaginar riscos que ninguém considerou antes; (4) atribuir prioridade de controle de riscos de acordo com sua probabilidade de ocorrência e (5) incorporar a mitigação de riscos como parte do processo.

2 Método de Pesquisa

O artigo se baseia em uma revisão bibliográfica dos estudos de *benchmarking* em Gerenciamento de Projetos realizados de 2003 a 2010 no Brasil. Os procedimentos metodológicos observados para o desenvolvimento desse artigo foram estruturados em quatro passos. O primeiro passo foi resgatar todos os resultados dos oito *benchmarkings* em Gerenciamento de Projetos do período 2003 a 2010, disponíveis em *sites* dos *chapters* do PMI

e em *sites* especializados em Gerenciamento de Projetos. Em seguida, fez-se uma rigorosa avaliação de conteúdo, observando-se a existência da palavra “risco” ou “riscos” no texto de todas as perguntas formuladas às organizações respondentes ou que tivesse como conteúdo de resposta qualquer uma dessas duas palavras.

Após a coleta dos dados e seleção das questões que envolviam o tema “risco”, foi elaborada uma matriz de trabalho, contendo nas linhas o assunto abordado, e nas colunas da matriz o ano da informação, para garantir uma efetiva análise histórica de cada item. Evidentemente, houve necessidade de se realizar pequenas adequações e ajustes nas perguntas ou respostas, para que se pudesse efetuar uma análise comparativa na linha do tempo; todavia, sempre mantida a fidelidade de conteúdo. Por exemplo, a resposta “maior comprometimento com objetivos e resultados” foi apresentada nos *benchmarkings* de 2005 a 2008, tendo mudado para “aumento do comprometimento com objetivos e resultados” em 2009 e 2010.

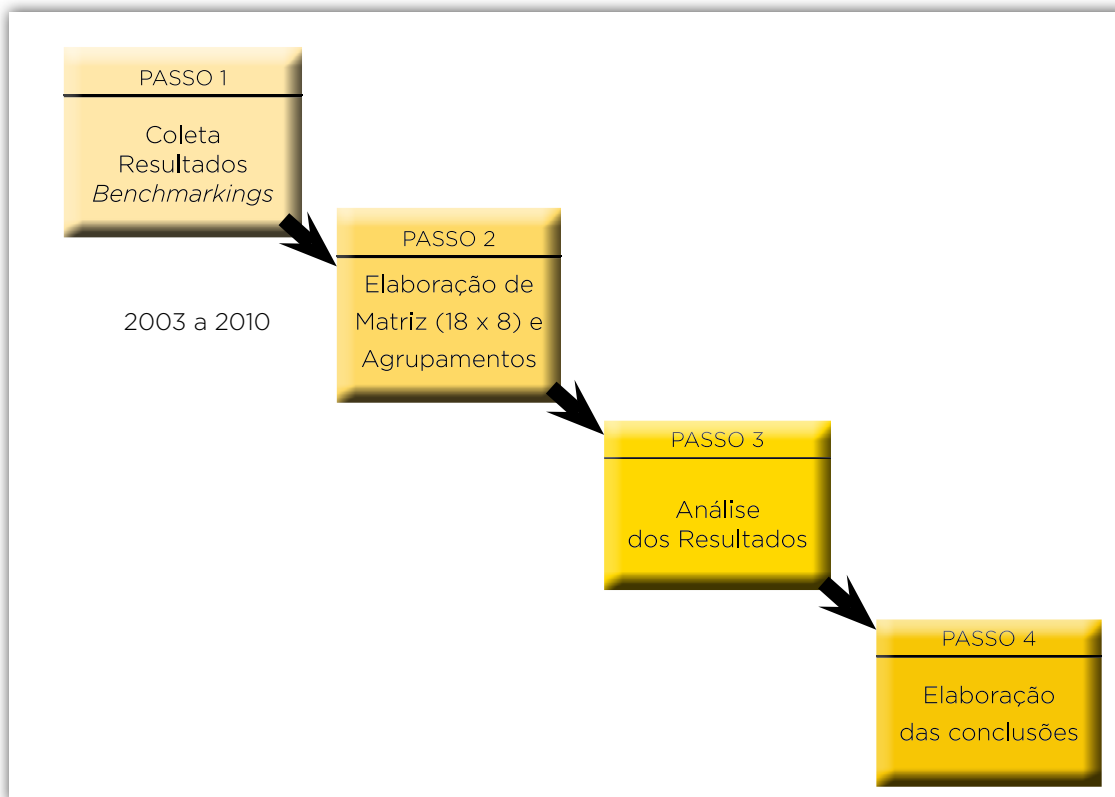
O segundo passo da metodologia foi realizar um agrupamento por assunto, a fim de facilitar a avaliação dos resultados dos *benchmarkings*. Foram então criados seis agrupamentos distintos:

1. Gerenciamento de Projetos: metodologia e abordagem do gerenciamento de riscos
2. Avaliação e tipos de riscos
3. *Softwares* de gerenciamento de riscos
4. Portfólio e PMO (*Project Management Office*) ou Escritório de Projetos
5. Qualificações do profissional de Gerenciamento de Projetos na área de riscos
6. Medição de retorno dos projetos

O terceiro passo da metodologia foi analisar e apresentar os resultados consolidados para

cada agrupamento, com amparo em referencial teórico. Finalmente, no quarto passo são apresentadas as considerações finais do trabalho. Na FIG. 1, há os passos seguidos para desenvolvimento desse estudo.

FIGURA 1 - Procedimentos metodológicos



FONTE: O autor (2013)

3 Resultados dos *Benchmarkings* e Discussão

Para explorar os resultados do *benchmarking* em Gerenciamento de Projetos realizados no Brasil, foi feito um resgate histórico dos patrocinadores dos *benchmarkings*, do número de organizações participantes, dos resultados das oito edições, com ênfase nos benefícios obtidos pelas organizações respondentes com o gerenciamento profissional de projetos e no gerenciamento de riscos (métodos aplicados, documentação existente e outras particularidades).

3.1 Histórico dos *Benchmarkings* em Gerenciamento de Projetos no Brasil

O primeiro *benchmarking* em Gerenciamento de Projetos no país foi realizado em 2003 por iniciativa do *chapter* do PMI Rio de Janeiro, tendo a participação de 60 organizações públicas e privadas, assim distribuídas: 24 de tecnologia e telecomunicações, 8 de petróleo, gás e energia, 7 de construção e 21 de outros setores. (PMI, 2003).

O segundo *benchmarking*, realizado em 2004, também organizado pelo *chapter* Rio de Janeiro, contou com a participação de 73 organiza-

ções, com a seguinte distribuição: 24 de tecnologia e telecomunicações, 10 de consultoria, 8 de petróleo, gás e energia, 6 de construção e 25 de outros setores (PMI, 2004). O *chapter* do PMI Rio de Janeiro organizou o terceiro *benchmarking* em Gerenciamento de Projetos em 2005 e teve a participação de 80 organizações públicas e privadas dos seguintes setores: 21 de tecnologia, 9 de telecomunicações, 9 de serviços, 6 de petróleo, gás e energia, 5 de construção, 4 de finanças e seguros e 30 de outros setores⁶ (PMI, 2005).

Em 2006, a organização do quarto *benchmarking* ficou sob responsabilidade dos *chapters* Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul, com apoio dos *chapters* Espírito Santo e Distrito federal (PMI, 2006a). Participaram 183 organizações públicas e privadas, assim distribuídas por setor: telecomunicações e tecnologia da informação (35%), serviços (12%), automobilístico (11%), consultoria (10%), petróleo e petroquímica (7%), finanças e seguros (7%), construção (5%), indústria (3%), siderurgia (2%) e outros (8%) (PMI, 2006a). Em 2007, o *benchmarking* foi organizado pelos 13 *chapters* do PMI Brasil, tendo participado 185 organizações, distribuídas em: tecnologia da informação (32%), consultoria (14%), financeiro (8%), serviços (6%), engenharia (5%), educação (4%), telecomunicações (4%) e outros (27%) (PMI, 2007).

O sexto *benchmarking* em Gerenciamento de Projetos do Brasil foi realizado em 2008, organizado pelos 13 *chapters* brasileiros, com a participação de 373 organizações (PMI, 2008). A distribuição por setor foi assim caracterizada: tecnologia da informação (23%), consultoria (12%), serviços (9%), indústria (7%), administração pública

(6%), engenharia & EPC⁷ (6%), telecomunicações (5%) educação (4%) e outros (28%) (PMI, 2008)⁸.

Em 2009, o *benchmarking* foi organizado pelos 13 *chapters* do PMI e teve a participação de 300 organizações, assim distribuídas: tecnologia da informação (21%), consultoria (13%), serviços (10%), indústria (9%) engenharia & EPC (7%) governo, considerando administração direta e indireta (5%) e outros (35%) (PMI, 2009).

O oitavo *benchmarking* em Gerenciamento de Projetos no Brasil foi realizado em 2010 e teve a participação de 460 organizações (PMI, 2010). Foi organizado pelos 13 *chapters* do PMI Brasil, sistemática vigente desde 2007. Os setores mais representativos foram: tecnologia da informação (18%), automobilístico (12%), indústria (11%), consultoria (9%), serviços (8%), engenharia & EPC (7%), governo, considerando somente administração direta (4%), petróleo, petroquímica e gás (4%), governo, administração indireta (4%) e outros (23%) (PMI, 2010)⁹.

O GRÁF. 1 ilustra o crescimento no número de organizações participantes nos *benchmarkings* no período de 2003 a 2010, com exceção de 2009, quando houve uma redução. De qualquer modo, há um salto representativo de 60 organizações em 2003 para 460 em 2010.

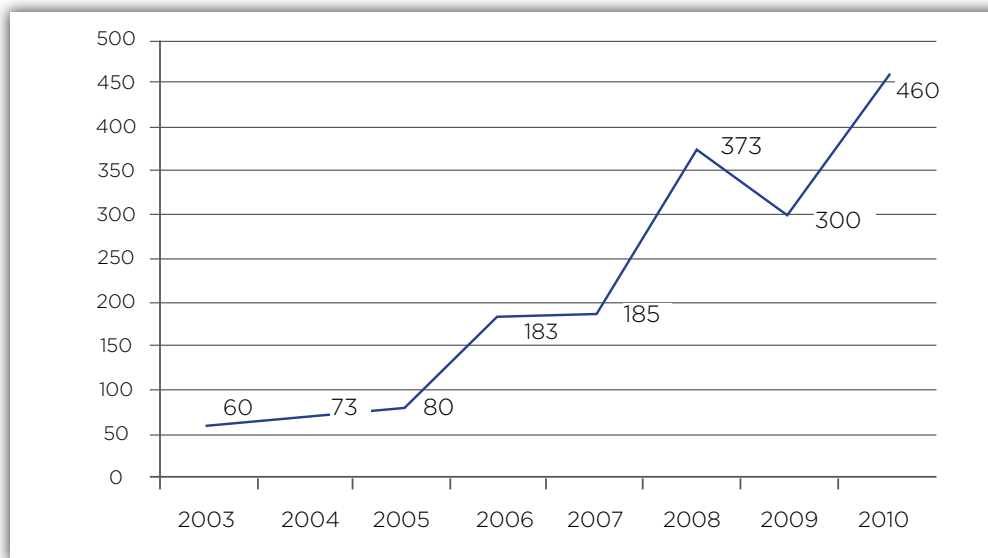
⁶ Embora no material consultado conste a participação de 80 organizações (PMI, 2005, p. 2), a totalização por setor é de 84 organizações (PMI, 2005, p. 8-9).

⁷ A sigla EPC vem do inglês e representa *Engineering, Procurement and Construction*, ou seja, Engenharia, Suprimentos e Construção.

⁸ Nesse estudo são apresentados os oito setores com maior percentual; os demais foram agrupados em "outros". A propósito, o somatório dos percentuais apresentados no relatório do *benchmarking* é 98% e não 100%, provavelmente decorrente de arredondamento de casas decimais dos percentuais (PMI, 2008, p. 31).

⁹ No relatório do *benchmarking* foram apresentados 18 setores; porém, neste estudo foram apresentados os dez mais representativos em termos percentuais. A propósito, o somatório dos percentuais apresentados no relatório do *benchmarking* é 101% e não 100%, provavelmente decorrente de arredondamento de casas decimais dos percentuais (PMI, 2010, p. 36).

GRÁFICO 1 - Número de organizações participantes dos *benchmarkings* 2003-2010



FONTE: PMI (2003), PMI (2004), PMI (2005), PMI (2006a), PMI (2007), PMI (2008), PMI (2009), PMI (2010)

Vale ressaltar que até 2002 existiam apenas seis *chapters* no Brasil: São Paulo, fundado em 1998 Minas Gerais e Rio de Janeiro, em 1999, Distrito Federal, Paraná e Rio Grande do Sul, criados em 2001. Em 2003, surgiram outros quatro *chapters*: Bahia, Manaus (AM), Pernambuco e Santa Catarina; e em 2005, Espírito Santo, Fortaleza (CE) e Goiás.

percentual que excedem 100%, uma vez que as organizações respondentes podiam escolher mais de uma alternativa para registrar sua situação. Assim, neste artigo, quando se tratar de pergunta com possibilidade de resposta única como alternativa, isto será explicitado no texto.

3.2 Os *Benchmarkings* em Gerenciamento de Projetos no Brasil de 2003 a 2010

Enquanto o *Benchmarking* de 2003 teve a participação de 60 organizações públicas e privadas, no de 2010 a participação foi de 460 organizações. O detalhamento de cada *benchmarking* será apresentado em item específico nesse estudo.

Embora o tamanho das amostras tenha variação significativa, a fim de eliminar esta característica, a análise e a discussão dos resultados serão efetuadas por meio dos percentuais apresentados e não pela frequência absoluta.

Outro ponto relevante é que muitas respostas apresentadas nos *benchmarkings* têm

3.3 A Questão Fundamental: os Benefícios Obtidos com o Gerenciamento de Projetos

Foi no *Benchmarking* de 2005 que a questão “benefícios obtidos com o Gerenciamento de Projetos” surgiu pela primeira vez (PMI, 2005), tendo se mantido até 2010. Entretanto, entre as nove alternativas apresentadas no *Benchmarking* de 2005, nenhuma apresentava qualquer menção ao item “risco”, somente a partir de 2006 (quando são apresentadas 11 alternativas à organização pesquisada) é que surge a possibilidade de escolha da resposta “minimização dos riscos em projetos”.

Na TAB. 1, pode-se identificar uma redução do percentual no decorrer do tempo na resposta à

questão “benefícios obtidos com o Gerenciamento de Projetos”, sobretudo, comparando-se os extremos de 2006 e de 2010, respectivamente, com percentuais de 68,0% e 37,2%. A coluna “posição” indica a classificação absoluta do item entre as 11 alternativas de respostas apresentadas às organizações respondentes.

TABELA 1 - Benefício “minimização de riscos em projetos” com a implantação do Gerenciamento de Projetos

Ano	% de Concordância	Posição
2006	68,0%	4ª
2007	61,0%	5ª
2008	50,0%	4ª
2009	58,0%	6ª
2010	37,2%	6ª

FONTE: PMI (2006a), PMI (2007), PMI (2008), PMI (2009), PMI (2010)

Ressalta-se que o item “aumento do comprometimento com objetivos e resultados” lidera o *ranking* dessa questão desde sua inclusão em 2005, tendo obtido em 2010 o índice de 65%.

3.4 Agrupamento 1 - Gerenciamento de Projetos: Metodologia e Abordagem do Gerenciamento de Riscos

3.4.1 Abordagem para o gerenciamento de riscos

Desde 2003, a questão sobre a abordagem para o gerenciamento de riscos, que tem alternativa única de escolha pela organização respondente, é um dos mais importantes itens para se avaliar o nível de gerenciamento de riscos em projetos. Em 2003, a questão mencionava “metodologia” e não “abordagem”; em 2004 e 2005 houve outra mudança no texto, passando de “metodologia” para “características da metodologia”; em 2006, passou para “método para tratamento dos riscos”, para finalmente, a partir de 2007, o texto se solidificar como “abordagem para o gerenciamento de riscos”. Os resultados são mostrados na TAB. 2.

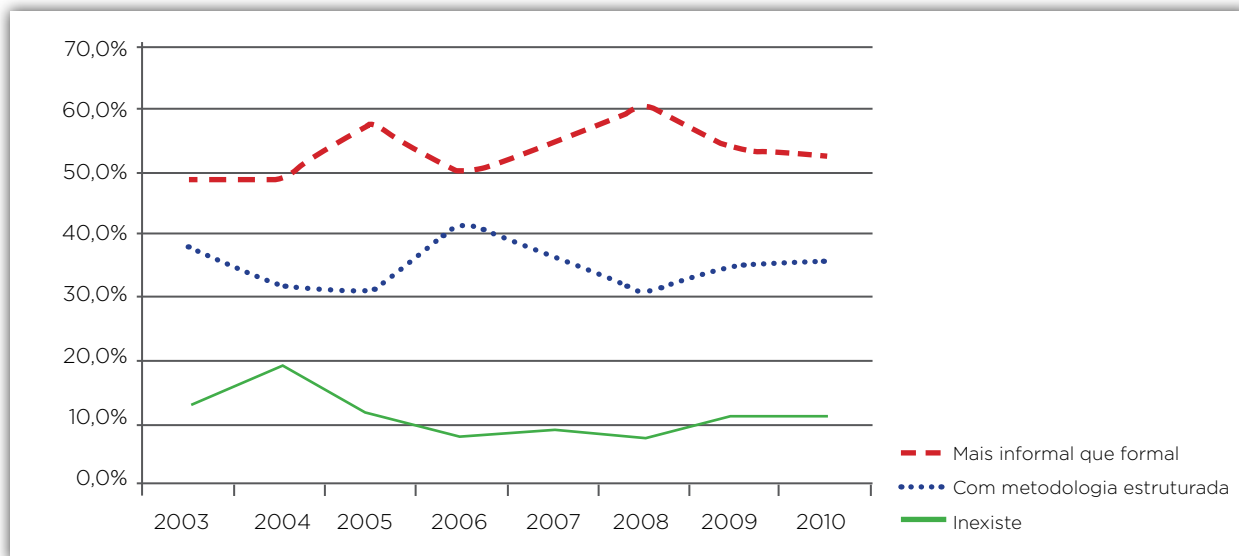
TABELA 2 - Método para tratamento de riscos nos projetos

Ano	Inexiste	Mais informal que formal	Com metodologia estruturada
2003	13,0%	49,0%	38,0%
2004	19,0%	49,0%	32,0%
2005	11,0%	58,0%	31,0%
2006	8,0%	50,0%	42,0%
2007	9,0%	54,0%	37,0%
2008	8,0%	61,0%	31,0%
2009	11,0%	54,0%	35,0%
2010	11,0%	53,0%	36,0%

FONTE: PMI (2003), PMI (2004), PMI (2005), PMI (2006b), PMI (2007), PMI (2008), PMI (2009), PMI (2010)

Os resultados da TAB. 2 são apresentados de forma gráfica no GRÁF. 2, quando se pode evidenciar que embora tenham ocorrido oscilações nos percentuais dos métodos para abordagem dos riscos, as três curvas se mantêm consistentes entre si (homogêneas), não demonstrando alteração significativa nas abordagens.

GRÁFICO 2 - Método para tratamento de riscos nos projetos



FONTE: PMI (2003), PMI (2004), PMI (2005), PMI (2006b), PMI (2007), PMI (2008), PMI (2009), PMI (2010)

Analisando os resultados apresentados na TAB. 2 e na FIG. 3 pode-se notar que não há oscilações significativas nas oito edições do *benchmarking*. Grosso modo, pode-se dizer:

- Uma em cada dez organizações pesquisadas não tratam de riscos em projetos.
- Cinco em cada dez organizações da amostra realizam o gerenciamento de riscos conforme o interesse ou necessidade do responsável pelo projeto.
- Quatro em cada dez organizações respondentes do *benchmarking* efetuam o gerenciamento de riscos com base em metodologia formal, estruturada por políticas, procedimentos e formulários.

Esses indicadores permitem inferir que o tratamento de riscos nos projetos não é ainda algo sistematizado para a maioria das organizações respondentes, embora exista algum tratamento (com metodologia, ou mesmo informal) para nove em cada dez organizações.

3.4.2 Aspectos considerados na metodologia de Gerenciamento de Projetos

A questão sobre “aspectos considerados na metodologia de Gerenciamento de Projetos” é comum desde o primeiro *benchmarking*, porém, nos três primeiros anos de sua realização (2003, 2004 e 2005) utilizou-se o termo “planejamento” em vez de “metodologia”. Esta questão aborda como respostas

específicas as disciplinas do PMI: integração, escopo, tempo (prazo), recursos humanos, riscos, aquisições, custos, qualidade e comunicação¹⁰. O item “risco” aparece em todos os anos (TAB. 3), que tem na coluna “posição”, a classificação absoluta do item entre as disciplinas apresentadas como alternativas de respostas¹¹. Nos últimos três *benchmarks*, a prioridade tem sido destacada.

TABELA 3 – Aspecto “risco” considerado nas metodologias das organizações

Ano	% de Concordância	Posição
2003	63,0%	7ª
2004	63,0%	7ª
2005	36,0%	9ª
2006	63,0%	4ª
2007	63,0%	7ª
2008	56,0%	4ª
2009	70,0%	4ª
2010	67,3%	5ª

FONTE: PMI (2003), PMI (2004), PMI (2005), PMI (2006b), PMI (2007), PMI (2008), PMI (2009), PMI (2010)

Com exceção de 2005, quando atingiu apenas 36%, o item “risco” tem se mantido com elevado percentual de existência nas metodologias das organizações pesquisadas.

3.4.3 Documentos existentes nas metodologias de Gerenciamento de Projetos

Desde o *Benchmarking* de 2006 é indagado aos respondentes quais os documentos integrantes/ utilizados nas metodologias de Gerenciamento de Projetos. Em todas as cinco edições (2006 a 2010) são apresentados 23 itens, possibilitando assim uma comparação efetiva. Os resultados do item “Matriz de riscos com os devidos tratamentos” são apresentados na TAB. 4, que tem na coluna “posição” a classificação absoluta do item entre as 23 alternativas de respostas apresentadas às organizações respondentes.

¹⁰ No *Benchmarking* de 2003 não havia como alternativa o item “integração” (PMI, 2003). No *Benchmarking* de 2008 não constava a alternativa “prazo”, provavelmente devido a um erro de impressão, pois nas outras sete edições, esse item ocupava a primeira posição como aspecto considerado na metodologia de Gerenciamento de Projetos (PMI, 2008).

¹¹ Até 2013 existiam nove disciplinas no PMBOK®. Somente a partir da 5ª edição (2013) é que foi incorporada a décima disciplina: gerenciamento das partes interessadas.

TABELA 4 - “Matriz de Riscos” na documentação das metodologias

Ano	% de Concordância	Posição
2006	37,0%	16 ^a
2007	55,0%	14 ^a
2008	42,0%	17 ^a
2009	55,0%	14 ^a
2010	49,2%	15 ^a

FONTE: PMI (2006b), PMI (2007), PMI (2008), PMI (2009), PMI (2010)

Com exceção do ano de 2006, nas quatro edições seguintes o item “Matriz de riscos com os devidos tratamentos” oscilou nas dezenas dos 40% e dos 50% sem alterações significativas, seja de percentual ou de posição relativa. Destaca-se que o item “Cronograma” consta em primeiro lugar desde 2007, fazendo parte dos documentos para 95,6% das organizações pesquisadas em 2010.

3.5 Agrupamento 2 - Avaliação e Tipos de Riscos

Desde o primeiro *benchmarking* (2003), o tema “problemas que ocorrem com mais frequência nos projetos” é pesquisado pelo PMI Brasil. Em 2003, existiam oito opções para designar os problemas mais comuns e nenhuma delas apresentava o tema “riscos” (PMI, 2003). A partir de 2004 surge como alternativa de resposta “riscos não avaliados corretamente”. A TAB. 5 mostra o percentual de organizações respondentes que mencionaram o item, o total de alternativas apresentadas no questionário (oscilava de ano para ano) e a posição do item (classificação absoluta) dentre as possíveis respostas. Vale lembrar que para esse tipo de pergunta era possível a escolha de mais de uma resposta.

TABELA 5 - “Riscos não avaliados corretamente” como problema mais frequente

Ano	% de Concordância	Total de alternativas apresentadas no questionário	Posição
2004	59,0%	18	5 ^a
2005	63,0%	6	5 ^a
2006*	67,0%	16	4 ^a
2007	48,0%	17	6 ^a
2008	47,0%	18	5 ^a
2009	50,0%	18	7 ^a
2010	22,9%	18	8 ^a

FONTE: PMI (2004), PMI (2005), PMI (2006b), PMI (2007), PMI (2008), PMI (2009), PMI (2010)

NOTA: Na edição de 2006, os resultados percentuais para cada problema foram subdivididos em três categorias: relevante, pouco relevante e muito relevante. Neste estudo, para apuração do total de 2006, foram somados os percentuais de “relevante” e “muito relevante”, pois inexistia um total geral.

Deve-se notar que, comparando-se o triênio 2004-2006 com o 2007-2009, os percentuais decresceram, saindo da faixa próxima aos 60% para cerca de 50%. Em 2010, a redução foi mais significativa, com 22,9%. Como consequência, nota-se também que a posição absoluta tem decrescido, sendo que nos últimos dois *benchmarks* estavam nas 7ª e 8ª posições dos “problemas que ocorrem com mais frequência nos projetos”.

Deve-se registrar que excetuando o *Benchmarking* de 2009, quando o item “problemas de comunicação” ficou em primeiro lugar, em todas as outras edições do *benchmarking* em Gerenciamento de Projetos, o item “não cumprimento

dos prazos” liderou o *ranking* de problemas mais frequentes nos projetos.

3.5.1 Tipos de riscos nos projetos

Nos *benchmarks* de 2005 e 2006 foram investigados os tipos de riscos mais considerados no Gerenciamento de Projetos pelas organizações. Como se trata de questão com possibilidade de múltiplas escolhas, o somatório excede 100%. A TAB. 6 ilustra as respostas quanto aos riscos analisados pelas organizações.

TABELA 6 - Tipos de Riscos

Tipo de Riscos	2005	2006
Técnicos	62%	59%
Relativos ao tempo/prazo	50%	67%
Financeiros/custos	43%	62%
Contratuais e legais	34%	41%
Relativos ao fornecimento de produtos e serviços	29%	40%
Relativos ao compromisso organizacional com o cliente	25%	38%
Relacionados à experiência e capacidade da equipe	16%	41%
Políticos	16%	23%
Relativos à segurança da equipe	13%	19%
Ambientais	10%	23%
Geográficos	4%	-
Culturais	4%	18%
Relativos a resultados do projeto	-	52%
Relativos à qualidade	-	45%
Relativos ao negócio	-	43%
Fornecedores	-	40%
Imagem	-	23%

FONTE: PMI (2005), PMI (2006b)

Os resultados do *Benchmarking* de 2005 apontavam os riscos técnicos como sendo os de maior prioridade nas análises realizadas pelas organizações, com 62%. Em 2006, este item caiu para o terceiro lugar (59%), sendo ultrapassado somente pelos riscos relativos ao prazo (67%) e relativos aos custos (62%).

Pode-se notar que em 2006 houve a inclusão de cinco novos tipos de riscos (cinco últimas linhas da TAB. 6), relativos aos resultados do projeto, à qualidade, ao negócio, de fornecedores e riscos de imagem. Os riscos relativos à “geografia” apontados em 2005 foram eliminados do *Benchmarking* de 2006.

Quando da elaboração da questão sobre os tipos de riscos, o tema “riscos de pessoal” não foi explicitamente mencionado. Isso pode ser considerado como sendo uma lacuna nas opções apresentadas, pois Bove (2008), dos 11 tipos de riscos que apresenta, atribui destaque para os do tipo “de pessoal” (o primeiro tipo a ser apresentado pelo autor), citando quatro exemplos: perda de pessoa-chave no projeto; baixa disponibilidade de pessoa qualificada; inadequada competência técnica; e inexistência de reserva financeira para treinamento. Os outros dez tipos de riscos apresentados por Bove (2008) são: financeiros, da organização, do mercado, externos, técnicos, de desempenho, culturais, de escopo, de tempo e de qualidade. Embora o autor não mencione a prioridade dos tipos de riscos, o fato de apresentar os “riscos de pessoal” em primeiro lugar pode denotar alguma prioridade para este tipo de risco.

Terribili Filho (2011), de forma análoga, também discorre sobre os riscos “de pessoal” em primeira instância, apresentando seis exemplos: (1) perda de profissional-chave; (2) salários abaixo do mercado: possibilidade de elevado *turnover* (rotatividade) na equipe do projeto; (3) equipe necessita de treinamento específico: possibilidade de redução/corte na verba; (4) política de *hire*

freezing (congelamento de contratações) pode ser imposta a qualquer momento; (5) políticas internas limitam a realização de horas extras; (6) problemas de idioma com fornecedores, usuários ou com integrantes da equipe.

3.6 Agrupamento 3 - Softwares de Gerenciamento de Riscos

O tema “*software*” relacionado ao gerenciamento de riscos em projetos vem sendo abordado nos *benchmarkings* por meio de duas questões. A primeira debate as funcionalidades que um *software* de Gerenciamento de Projetos deve ter, e a segunda, os *softwares* específicos para o gerenciamento de riscos.

O tema “funcionalidades fundamentais em um *software* de Gerenciamento de Projetos” está presente nos *benchmarkings* desde 2003, ressaltando-se que como as organizações respondentes podiam assinalar mais de uma alternativa, o percentual total excede 100%. Em 2003, o item “gerenciamento de riscos” aparecia como o quinto mais citado, com 83% (de um total de nove funcionalidades distintas) (PMI, 2003). Em 2004, esse item foi rebatizado como “análise e controle de riscos”, citado por 87% das organizações respondentes (sexto lugar dentre um total de 13 alternativas) (PMI, 2004). Em 2005, o tema “análise e controle de riscos” foi apresentado apenas nos resultados por setor e por porte de projeto (13 itens), mas não, a perspectiva geral, que apresentava apenas oito itens (PMI, 2005).

Em 2006 são apresentadas 18 possibilidades de respostas, e a partir de 2007 são apresentadas 19, padronizando a questão acerca das funcionalidades de um *software* de Gerenciamento de Projetos. Os resultados obtidos são apresentados na TAB. 7, demonstrando relativa estabilidade nos percentuais e no posicionamento

do item frente aos demais (a coluna “posição” indica a classificação absoluta do item entre as 18 ou 19 alternativas de respostas apresentadas às organizações respondentes).

TABELA 7 - Funcionalidade “gerência de riscos” nos *softwares* de Gerenciamento de Projetos

Ano	% de concordância	Posição
2006	36,0%	13ª
2007	52,0%	9ª
2008	41,0%	12ª
2009	43,0%	13ª
2010	49,1%	11ª

FONTE: PMI (2006b), PMI (2007), PMI (2008), PMI (2009), PMI (2010)

As funcionalidades apresentadas em 2010 foram: cronograma (95,3%), relatórios de *performance* (69,5%), orçamento (65,3%), estrutura analítica de dados (WBS) (65,3%), painel de controle executivo com indicadores de desempenho (65,1%), gerenciamento da documentação (64,5%), acesso via *web* (61,2%), *milestones* (59,0%), monitoramento do portfólio de projetos (55,1%), apontamento de horas (51,4%), **gerenciamento de riscos (49,1%)**, envio automático de mensagens (47,3%), *pool* de recursos (47,1%), gestão do portfólio (45,4%), integração com Financeiro/Contábil (43,6%), acesso remoto (40,9%), análise de Valor Agregado (37,4%), ajuda para a metodologia - *help* (34,8%), e integração com Compras/Suprimentos (24,9%) (PMI, 2010).

As funcionalidades apresentadas em 2006 foram: cronograma (95,3%), relatórios de *performance* (69,5%), orçamento (65,3%), estrutura analítica de dados (WBS) (65,3%), painel de controle executivo com indicadores de desempenho (65,1%), gerenciamento da documentação (64,5%), acesso via *web* (61,2%), *milestones* (59,0%), monitoramento do portfólio de projetos (55,1%), apontamento de horas (51,4%), **gerenciamento de riscos (49,1%)**, envio automático de mensagens (47,3%), *pool* de recursos (47,1%), gestão do portfólio (45,4%), integração com Financeiro/Contábil (43,6%), acesso remoto (40,9%), análise de Valor Agregado (37,4%), ajuda para a metodologia - *help* (34,8%), e integração com Compras/Suprimentos (24,9%) (PMI, 2010).

Desde 2006, foram obtidas as respostas: desenvolvimento próprio (52%), @Risk (15%), Crystal Ball (6%) e outros (27%). (PMI, 2006b).

Tonchia e Nonino (2007) apresentam uma matriz dos 100 principais *softwares* que suportam o Gerenciamento de Projetos através de 11 características, dentre elas o “gerenciamento de riscos”. Da lista elaborada pelos autores, 18 produtos estão associados a este tema. São eles (por ordem alfabética e com alguns comentários dos autores): Asta Powerproject (projetado para grandes empresas de construção - Asta Development), Cerebral Project (Cerebral Choice Software Solutions Inc.), FIT Issue Track (orientado a gestão de riscos no projeto - Alcea Technologies), i-lign (i-lign Ltd.), MS Project e MS Project Server (líder do mercado nas aplicações de Gerenciamento de Projetos - Microsoft), P2MSP (instrumento de integração do MS Project com documentos e atividade em linha com a metodologia Prince 2 - Structured Project Management Solutions Ltd.), Pertmaster (gestão avançada da programação de projetos e da gestão de riscos - Pertmaster Ltd.), ProChain Scheduling (utiliza a abordagem de programação de cadeia crítica e gerenciamento de *buffer* - ProChain Scheduling), Project4Domino (Genius Inside), ProjectST (ETTek LLC), Projistics (Projistics), RiskProject Professional (gestão

3.6.1 *Softwares* de apoio para o gerenciamento de riscos

Em todos os *benchmarkings* realizados no período de 2003 a 2010 foi investigado qual é o *software* de apoio para o Gerenciamento de Projetos utilizado pelas organizações respondentes, porém, somente no *Benchmarking* de 2006 esta questão foi apresentada às organizações pesquisadas quanto ao item “gerenciamento de riscos”, tendo

avançada de projetos com integração com Primavera, Microsoft Project e Intellysis - Intaver Intitute Inc.), Scitor OS Suite (Scitor Corporation), Tenrox Project Workforce Management (gestão avançada de calendários e turnos de trabalho - Tenrox), Trioproject (multilíngue - Triotime), Tririga (gestão de projetos de *facility management* - Tririga), VellySpeak Project Server (ValleySpeak) e White Cloud System (White Cloud System).

3.7 Agrupamento 4 - Portfólio e PMO (Project Management Office) ou Escritório de Projetos

Neste agrupamento serão discutidos os resultados do tema Gerenciamento de Riscos em duas vertentes: 1) “portfólio”, que representa o conjunto de projetos selecionados para alcançar os objetivos de negócios da organização, e 2) “Escritório de Projetos (PMO)”, que tem como algumas de suas funções: padronizar os processos, divulgar as boas práticas, gerir a base de conhecimento da organização etc.

3.7.1 Práticas de gestão de portfólios de projetos

Quanto ao tema “portfólio”, somente nos *benchmarkings* de 2004 e 2005 foi lançada uma questão às organizações pesquisadas acerca das “práticas de gestão de portfólios de projetos mais utilizadas nas organizações”. Dentre os 13 itens apresentados, o tema “riscos” aparece em ambos os *benchmarkings* na 12ª posição com a designação da prática “os projetos têm seus riscos formalmente identificados e calculados”. Em 2004, este item foi mencionado por 53% das organizações participantes e em 2005 com 22% (PMI, 2004; PMI, 2005).

Em 2006, o tema “risco” associado ao portfólio passa a integrar uma questão acerca dos critérios utilizados para priorização dos projetos que compõem o portfólio. Esta questão que exigia resposta única dos respondentes teve o critério “risco” em segundo lugar com 22%. (PMI, 2006a). Os demais itens foram: alinhamento estratégico (39%), *payback* (17%), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL), ambos com 11%.

A partir de 2007, a pergunta sobre “priorização de portfólio” foi mantida, porém, restrita a questionar sobre a existência ou não de um processo sistematizado, sem especificar os critérios de priorização, como ocorreu no *Benchmarking* de 2006.

3.7.2 Funções desempenhadas pelo PMO e benefícios obtidos com a implantação de PMO

No *Benchmarking* de 2009, os *chapters* organizadores lançam uma nova questão, que aborda as “funções desempenhadas pelo PMO” da organização respondente. A questão neste *benchmarking* é apresentada com 12 alternativas, porém, sem qualquer menção ao tema “riscos” (PMI, 2009). No *Benchmarking* de 2010, a questão é mantida, porém, há uma expansão nas alternativas propostas, passando de 12 para 27. Dentre as possibilidades para a organização respondente, há o item “implementar e gerenciar banco de dados de riscos” com 27,3%, aparecendo na 24ª posição (PMI, 2010).

No *Benchmarking* de 2010, surge uma questão que aborda os benefícios que as organizações reconhecem como valor gerado pela implantação de Escritório de Projetos (PMO - *Project Management Office*). Dentre 30 alternativas (com possibilidade de múltiplas respostas), surge o item “menor exposição a riscos” com 7,5%

de aderência, na 24ª posição dentre os itens escolhidos pelos respondentes (PMI, 2010).

Analisando os resultados dessas duas questões sobre PMO (funções desempenhadas *versus* benefícios), pode-se inferir que a implementação e o gerenciamento de banco de dados de riscos (conforme 27,3% da amostra) não tem sido efetivos na redução de exposição a riscos, com apenas 7,5% de concordância das organizações respondentes. Evidentemente, este tema deve ser observado nos resultados dos próximos *benchmarkings* para que se tenha uma visão mais realista e para que se possa fazer uma análise mais precisa.

3.8 Agrupamento 5 - Qualificações do Profissional de Gerenciamento de Projetos na Área de Riscos

No *Benchmarking* de 2003 (PMI, 2003) foi indagado às organizações participantes do primeiro *benchmarking* em Gerenciamento de Projetos no Brasil acerca das “qualificações mais importantes para o gerente de projetos do século XXI”, tendo ficado em sexto lugar o item “gerenciamento de riscos” com 14%. Os demais itens foram: liderança (61%), capacidade de integrar (40%), capacidade de negociação (36%), conhecimento do negócio (24%), capacidade em comunicação (20%) e conhecimento técnico (6%). Evidentemente, como as organizações respondentes podiam assinalar mais de uma alternativa, o percentual total excede 100%. Esta questão não foi mais proposta nos *benchmarkings* seguintes, somente no *Benchmarking* de 2006 o tema “qualificações profissionais” é novamente apresentado à comunidade, porém, com o título “habilidades mais valorizadas pelas organizações em um Gerente de Projetos”. Neste *benchmarking* são apresentadas às respondentes 11 habilidades, porém nenhuma

menciona o aspecto “risco”. O item “liderança” ficou em primeiro lugar com 81% (PMI 2006b).

No *Benchmarking* de 2010 (PMI, 2010), em resposta às habilidades mais valorizadas, as 460 organizações respondentes colocaram o item “liderança” em primeiro lugar com 47,9%, seguido de comunicação (44,2%), negociação (35,2%), conhecimento em Gerenciamento de Projetos (31,5%) e conhecimento técnico (28,2%), deixando evidente que o conhecimento específico em Gerenciamento de Projetos já se sobrepõe ao conhecimento técnico, segundo avaliação das organizações pesquisadas.

Gido e Clements (2011) destacam a necessidade de um gerente de projetos lidar com o estresse que pode surgir em algumas situações de trabalho. O estresse pode ser causado, segundo os autores, por diferentes fatores, como: projeto que corre o risco de não alcançar seus objetivos, atraso no cronograma, aumento nos custos, problemas técnicos, mudanças no escopo exigidas pelo patrocinador do projeto, conflitos na equipe e imprevistos que causam uma desordem imediata.

Salles Jr. et al. (2010) afirmam que as mais conhecidas metodologias de gerenciamento de risco atribuem importância ao controle, sendo no entanto um dos processos menos difundidos entre os gerentes de projeto.

Rabechini Jr. (2011) faz uma analogia das competências necessárias de um gerente de projetos com um maestro que tem como meta reger o “Bolero de Ravel”. O autor descreve ainda, para cada uma das disciplinas do Guia PMBOK®, o conjunto mínimo de competências requeridas para um gerente de projetos; para a gestão de risco, afirma que o domínio do gerenciamento de risco em projetos e mesmo nas organizações tem tomado uma dimensão bastante intensa atualmente. Profissionais voltados especificamente para essa área de gestão têm sido cada vez mais procurados no mercado. Em termos de projetos,

espera-se do profissional uma abordagem metodológica que preveja as possibilidades de avaliação de riscos. É necessário saber utilizar amplamente as técnicas de construção de cenários, entender os conceitos de estatística, bem como fazer uso das técnicas de Simulação de Monte Carlo e Árvore de Decisão.

Dentre os possíveis imprevistos, pode-se dizer que riscos (previamente identificados ou não) que se tornem realidade trarão impacto em uma ou várias dimensões do projeto (custo, prazo, qualidade etc.) em intensidade inversamente proporcional ao planejamento efetuado nesta área e à competência do gerente de projetos na disciplina de gestão de riscos.

3.9 Agrupamento 6 - Medição de Retorno dos Projetos

Somente na edição de 2006 foram pesquisados os critérios adotados pelas 183 organizações para medir o retorno dos projetos. O item “risco” apareceu em segundo lugar com 29%, junto com *payback* (PMI, 2006b). O item “alinhamento estratégico” ficou em primeiro lugar com 63%. Foram também mencionados: Valor Presente Líquido (VPL) (20%), Taxa Interna de Retorno (TIR) (18%) e Outros (18%). As organizações respondentes podiam assinalar mais de uma alternativa, por isso o percentual total excede 100%.

3.10 Resumo

Na TAB. 8 são apresentados, de forma consolidada, os resultados mostrados nas tabelas anteriores, possibilitando evidenciar de forma completa o aspecto de gerenciamento de riscos nos projetos, conforme os oito *benchmarkings* realizados no Brasil.

TABELA 8 - Resumo

Item / Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Quantidade de Organizações Participantes	60	73	80	183	185	373	300	460
Benefício “minimização de riscos em projetos” com a implantação do Gerenciamento de Projetos	-	-	-	68,0%	61,0%	50,0%	58,0%	37,2%
Método para tratamento de riscos nos projetos								
Com metodologia estruturada	38,0%	32,0%	31,0%	42,0%	37,0%	31,0%	35,0%	36,0%
Mais informal que formal	49,0%	49,0%	58,0%	50,0%	54,0%	61,0%	54,0%	53,0%
Inexiste	13,0%	19,0%	11,0%	8,0%	9,0%	8,0%	11,0%	11,0%
Aspecto “risco” considerado nas metodologias das organizações	63,0%	63,0%	36,0%	63,0%	63,0%	56,0%	70,0%	67,3%

TABELA 8 - Resumo

conclusão

Item / Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
"Matriz de Riscos" está presente na documentação das metodologias	-	-	-	37,0%	55,0%	42,0%	55,0%	49,2%
"Riscos não avaliados corretamente" como problema mais frequente	-	59,0%	63,0%	67,0%	48,0%	47,0%	50,0%	22,9%
Funcionalidade "gerência de riscos" nos softwares de Gerenciamento de Projetos	-	-	-	36,0%	52,0%	41,0%	43,0%	49,1%
Tipos de Riscos mais considerados nas organizações								
Técnicos	-	-	62%	59%	-	-	-	-
Relativos a tempo / prazo	-	-	50%	67%	-	-	-	-
Financeiros / custos	-	-	43%	62%	-	-	-	-
Contratuais e legais	-	-	34%	41%	-	-	-	-
Relativos a fornecimento de produtos e serviços	-	-	29%	40%	-	-	-	-

FONTE: O autor (2014)

Considerações Finais

A realização de *benchmarkings* anuais na área de Gerenciamento de Projetos é uma iniciativa dos *chapters* do PMI Brasil que deve ser valorizada pela importância junto às organizações (participantes ou não dos *benchmarkings*), pois permite uma reflexão crítica acerca de seu posicionamento na área em termos de estrutura, prioridades, capacitação da equipe e outras dimensões. O crescimento na quantidade de organizações participantes de 60 em 2003 para 460 em 2010 indica que há uma forte disseminação na cultura de Gerenciamento de Projetos no país, com crescente interesse das organizações. Participam dos *benchmarkings* organizações públicas e privadas.

Estudo similar realizado nos Estados Unidos por Battaglia (2009) mostra que o governo norte-americano utiliza-se de tecnologias para disponibilizar o acesso a informações e serviços ao cidadão, a parceiros de negócios, a servidores e a outras entidades governamentais ou não governamentais, especialmente com sistemas disponibilizados pela Internet (aplicações *Web-based*). Em 2001, o governo norte-americano começou a implementação de um programa com 26 iniciativas nesta área. Os resultados da pesquisa revelaram que 81% das iniciativas continham um plano de gerenciamento de risco, utilizando algumas técnicas de gestão de riscos. Embora não tenha sido detectada uma forte associação entre o sucesso e a gestão de riscos dos projetos, identificou-se que foram desenvolvidos planos de gestão de riscos e ações de mitigação de potenciais riscos para

20 das 26 iniciativas. Battaglia (2009) apresenta ainda o fortalecimento da gestão de riscos em projetos, mostrando os progressos nas atividades de governo eletrônico no período de 2002-2008, pois em março de 2003, 31% das iniciativas tinham um plano de gerenciamento de riscos, em abril de 2005, esse percentual subiu para 81% e finalmente, em janeiro de 2008, atingiu-se o patamar de 97%, indicando uma tendência da gestão de riscos em praticamente todos os projetos do governo norte-americano.

A análise histórica dos *benchmarkings* realizados no Brasil possibilita identificar avanços e retrocessos da comunidade em determinados aspectos, portanto, para isso, torna-se importante que as questões se mantenham estabilizadas quanto ao conteúdo das perguntas e das alternativas de respostas, permitindo assim uma efetiva comparação. Isto pode ser observado nos *benchmarkings* de 2007 a 2010, quando passaram a ser organizados por 13 *chapters* do PMI no Brasil, tonando o processo mais homogêneo.

Esta estabilização nas questões propostas, por sua vez, não implica em “engessamento”, recomendando-se a inserção de novas questões e eliminação de outras, permitindo que o processo se torne dinâmico e atual à realidade de mercado. Por exemplo, na área de gerenciamento de riscos, poderia ser investigado, no mínimo, as metodologias utilizadas nas organizações e os *softwares* em uso.

Quanto aos resultados, de forma estável desde 2003 até 2010, cerca de dois terços das organizações pesquisadas consideram o item “risco” em suas metodologias de Gerenciamento de Projetos, entretanto, apenas um terço tem uma metodologia formal, estruturada por políticas, procedimentos e formulários. Esses percentuais, comparados com os resultados obtidos na pesquisa relativa às iniciativas do governo norte-americano (BATTAGLIA, 2009) mostram-se tímidos, pois na

amostra estudada, 97% das iniciativas tinham um plano formal de gerenciamento de riscos.

Os resultados do *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos no Brasil de 2010 apontam que 53% das organizações pesquisadas têm o tratamento de riscos mais informal que formal. Item que teve seu pico em 2008 com 61% e seu menor índice em 2003 e 2004 com 49%. Esse tema que deve ser observado com atenção, sobretudo quando a cada dia mais se considera o Gerenciamento de Projetos como uma ciência.

Das 460 organizações pesquisadas no *Benchmarking* de 2010, 49,2% têm “Matriz de riscos com os devidos tratamentos” em suas metodologias e 49,1% consideram o “gerenciamento de riscos” nos *softwares* de Gerenciamento de Projetos. Estes índices têm se mostrado estáveis em *benchmarkings* anteriores. Entretanto, um ponto positivo, que demonstra uma evolução na área, é o problema “riscos não avaliados corretamente” que no período de 2003 a 2009 oscilou com percentuais extremos de 47% e 67%, porém, em 2010 atingiu o patamar de 22,9%.

Assim, em resposta à primeira pergunta proposta por esse artigo, se o gerenciamento de riscos nos projetos no Brasil tem evoluído nos últimos anos, pode-se afirmar que sim, pois o tema passa a ser parte integrante nas metodologias de gerenciamento de projetos das organizações; entretanto, carecendo de um maior nível de formalização quanto a políticas, procedimentos e formulários.

Para que se tivesse uma avaliação mais profunda do gerenciamento de riscos no país, alguns itens deveriam ser inseridos nos próximos *benchmarkings*; por exemplo, identificar a ênfase atribuída (ou mesmo o percentual de tempo despendido) nos processos de gerenciamento de riscos, como: planejamento do gerenciamento, identificação dos riscos, análise qualitativa/quantitativa, elaboração dos planos de respostas

e gestão/controlar dos riscos, esse último item destacado por Salles Jr. et al (2010) quando afirmam que é um dos processos menos difundidos entre os gerentes de projeto. E certamente, é um dos mais importantes no gerenciamento de riscos nos projetos.

Com um maior aprofundamento nas investigações da área de gerenciamento de riscos, poderia ser pesquisado as técnicas utilizadas para identificação de riscos (lições aprendidas, *brainstormings*, pesquisas externas e consultas a especialistas), das ferramentas em uso, como construção de cenários, árvore de decisão, simulação de Monte Carlo etc., e também, a influência dos riscos no cálculo da reserva financeira do projeto (valor de contingência).

Com uma maior amplitude nas pesquisas e respondendo à segunda questão proposta por este artigo sobre o aprimoramento dos próximos *benchmarkings*, pode-se concluir que a realização de investigações mais profundas sobre ferramentas e métodos propiciará às organizações e aos profissionais da área um maior conhecimento e estimularão uma reflexão mais profunda quanto às práticas de gerenciamento de riscos em projetos, germinando a adoção de melhorias que trarão como benefícios uma maior profissionalização da área e melhores resultados nos projetos das organizações.

- Recebido em: 14/11/2013
- Aprovado em: 26/02/2014

Referências

BATTAGLIA, P. Risk characterization, assessment, management and mitigation in United States Federal e-government initiatives. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON E-GOVERNMENT, 5th. 2009, Boston, Mass. **Proceedings of the International Conference** on e-Government. Boston, Mass.: Suffolk University, 2009. p. 15-23.

BOVE, A. **Project management**: la metodologia dei 12 step: come applicarla in tempo reale per gestire con successo piccoli e grandi progetti. Milano: Hoepli, 2008.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. **Fundamentos em gestão de projetos**: construindo competências para gerenciar projetos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIDO, J. ; CLEMENTS, J. P. **Gestão de projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos**: fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MATTOS, J. R. L.; GUIMARÃES, L. S. **Gestão da tecnologia e inovação**: uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos**: Brasil 2004. Disponível em: <http://api.ning.com/files/GGS5AtqpTH7*wWetQ4gfmrvpo4C4Z4Q5pjE4Oqsa uMASEmbj*ISC4011Dlq31qTtyUR6erM9*LsH7Jeh4v7c805s6y5hBgu/Benchmarking_GP_Brasil_2004.pdf>. Acesso em: 30 set. 2012.

_____. **Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos**: Brasil 2005. Disponível em: <http://api.ning.com/files/Ea6RLppknb2BY*KvvCoapJmndBOoEp295YBbii8nGrneC9pgmAVctMIT8CbZimCCS0IJrcmFr p9n*oIEyODHE58FsleYHGc-/Benchmarking_GP_Brasil_2005.pdf>. Acesso em: 30 set. 2012.

_____. **Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos**: Brasil 2006b. Disponível em: <http://api.ning.com/files/pOWQ8-CMLelTinY6YJOBZwP5Ez5LJY6rxmjgzBuncwwuzlel*5XYM9VhuQtCtap5ITtjZF-djjjwOHR9tBqmJ6R3eDPLwiy/Benchmarking_GP_Brasil_2006b.PDF>. Acesso em: 30 set. 2012.

_____. **Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos**: Brasil 2008. Disponível em: <http://api.ning.com/files/reabUsvO*voCAIrrPDQC1CCDi4aJXFkwrP5*K5MPAG9EmrTOGII9cNIELX6PU0ZBqXTTQ*SUEo tYXLj-HNrrq*WL69Ho4xWMn/00Benchmarking_GP_2008_Visao_Geral.pdf>. Acesso em: 30 set. 2012.

_____. **Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos**: Brasil 2009. Disponível em: <http://api.ning.com/files/nkIX655cltITZOC*nYwPmFjMcQmAcBjGHaFUG3QEQuz2*yowoYVncqG4QetUGUdr3khc4J>

ZgVJNhlEJKSwF0yaJPW6vuTp/Benchmarking_em_GP_2009__Relatorio_Principal__Perspectiva_Geral. PDF>. Acesso em: 30 set. 2012.

_____. **Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos**: Brasil 2010. Disponível em: <http://www.managerbrazil.com.br/biblioteca/benchmarking_gp_2010_geral.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2013.

_____. **Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos** - Brasil 2003: Rio de Janeiro 2003. Disponível em: <http://api.ning.com/files/9r4V32GsBcA9tJOXLQ8vBIOYGWtZrnW1oeFDC8OX99kqnJktj5niaMaUAeXL0VklK-t6Wlu6RodJWyiPgyJyR8nI0DGdZF4S/Benchmarking_GP_Brasil_2003.pdf>. Acesso em: 30 set. 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos** – Brasil 2006; capítulos: Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul. 2006a. Disponível em: <http://api.ning.com/files/y676KLstNLn6HN9pG6RC3TUKHND*HAW*A97BPJPOLaD96WWuw*z67VOpYcbJ2WetvDbkwHjhCtCuVCbRT1uUt5TGDaflluSk/Benchmarking_GP_Brasil_2006a.pdf>. Acesso em: 30 set. 2012.

_____. **Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos**: Brasil 2007; estados brasileiros. Cap. 1. Disponível em: <<http://www.managerbrazil.com.br/biblioteca/BenchmarkingGP2007.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2012.

_____. **A guide to the Project Management of Body of Knowledge (PMBOK®)**. 5th. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

RABECHINI JR., R. **Gerente de projetos na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SALLES JR., C. A. C. et al. **Gerenciamento de riscos em projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2010.

TERRIBILI FILHO, A. **Gerenciamento de projetos em 7 passos**: uma abordagem prática. São Paulo: M. Books, 2011.

THOMSETT, Michael C. **The little black book of project management**. 3rd. ed. New York: Amacom, 2010.

TONCHIA, S.; NONINO, F. **La guida del sole 24 ore al project management**: gestire l'innovazione nei prodotti e nei servizi. Milano: Sole 24 Ore, 2007.

VILLA, R. Rischio e complessità. In: VARANINI, F.; GINEVRI, W. **Il project management emergente**: il progetto come sistema complesso. Milano: Guerini e Associati, 2009.