



RISK DOCTOR BRIEFING

GERENCIANDO RISCOS EM PROJETOS COMPLEXOS



© Dezembro 2013, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Algumas pessoas dizem que projetos complexos não são os mesmos que outros projetos "comuns", e, por conseguinte eles precisam ser gerenciados de maneira diferente. Quando consideramos o ângulo do risco, há três questões a responder:

- 1. Projetos complexos são inerentemente diferentes de outros projetos?** A complexidade é uma variável contínua, por isso pode ser difícil dizer se um determinado projeto é complexo ou não. A complexidade não é apenas uma função de escala - um projeto pode ser grande, mas simples, ou pequeno e complexo. Em vez disso a complexidade decorre da estrutura do projeto e da forma como os seus elementos se relacionam juntos. Trata-se de **imprevisibilidade**, onde nem sempre está claro como uma mudança em uma parte pode influenciar outras partes. Normalmente, é difícil ver como variações na entrada podem afetar o resultado global de um projeto complexo, devido ao número de interligações e dependências nos elementos do projeto. O comportamento de projetos complexos é muitas vezes **ambíguo**, significando que projetos complexos são sempre arriscados.
- 2. Projetos complexos são expostos a diferentes tipos de risco?** Projetos complexos estão sujeitos aos mesmos tipos de risco que são identificados em qualquer projeto. No entanto, a natureza imprevisível de projetos complexos também resulta em determinados tipos de riscos imprevisíveis. Estes possuem vários nomes: eles são conhecidos como **desconhecidos-incógnitas**, ou **Cisnes Negros**, ou **riscos ontológicos**, ou **riscos emergentes**. Estes riscos são difíceis de identificar com antecedência e difíceis de avaliar com precisão, e as estratégias padrões de resposta a riscos muitas vezes não são eficazes para tratá-los.
- 3. Estes tipos de risco necessitam ser gerenciados de maneira diferente?** O fato de que alguns riscos são imprevisíveis significa que não podemos usar o processo normal proativo de risco, preparando-se para eles, porque não podemos vê-los chegando. Em vez disso, precisamos desenvolver uma abordagem que será eficaz em lidar com os riscos emergentes em projetos complexos. Duas estratégias-chave vão ajudar quando os riscos imprevistos surgirem:
 - a. Flexibilidade** – a capacidade de dobrar sem quebrar para se adaptar facilmente.
 - b. Resiliência** – a capacidade de manter o propósito central e continuar com a integridade.

Ambas as estratégias podem ser aplicadas em vários níveis para enfrentar os desafios da complexidade, inclusive para toda a organização, em níveis de projeto/programa/portfolio, em áreas técnicas e contratuais, e nas atitudes pessoais de colaboradores-chave. Em cada um desses níveis podem ser tomadas ações específicas para desenvolver a flexibilidade e a resiliência para lidar com os riscos emergentes que podem surgir. Por exemplo, um projeto complexo específico deve ter um **orçamento de risco** para riscos conhecidos, bem como o nível certo de **contingência** inserido em seu orçamento e cronograma para riscos emergentes. Os **processos** dos projetos devem ser flexíveis o suficiente para lidar com as mudanças, mantendo a direção geral para atingimento das metas do projeto. E a equipe do projeto deve ser **motivada** para fazer o trabalho dentro dos limites acordados, sem a necessidade de aprovação de cada pequeno desvio do plano original.

Então nossas respostas a estas três perguntas são Sim, Sim e Sim. Alguns projetos podem ser claramente descritos como complexos se suas estruturas levam a um comportamento inerentemente imprevisível. Esta imprevisibilidade produz um tipo particular de risco emergente, que não pode ser tratada através do processo tradicional de gerenciamento de risco do projeto. Em vez disso, precisamos desenvolver a flexibilidade e a resiliência em todos os níveis, a fim de lidar com os desafios especiais de riscos associados com a complexidade. Só então seremos capazes de empreender projetos verdadeiramente complexos, confiantes de que obteremos o sucesso.

Traduzido voluntariamente desde 2007 por Marconi Fábio Vieira, PMP - marconi@infochoice.com.br