



## RISK DOCTOR PARTNERSHIP BRIEFING

# TRÊS FATORES DE SUCESSO PARA ANÁLISE DE RISCO DO CRONOGRAMA



© Abril 2014, David T Hulett PhD

*david.hulett@projectrisk.com*

Para a maioria dos projetos, é importante terminar no prazo. Por exemplo, pode ser necessário o fornecimento de gás em uma determinada data que impulsiona a exploração de gás e produção, processamento ou projetos de dutos. Ou pode haver uma indenização por terminar com atraso. A viabilidade econômica de um projeto pode ser determinada pela data de término do projeto, combinada com as despesas de capital (CAPEX). Por essas e outras razões, a análise de risco do cronograma é muitas vezes realizada em projetos de grande porte.

A análise quantitativa de risco do cronograma começa com o cronograma principal do projeto ou com um "cronograma de análise" simplificado. A análise utiliza a simulação de Monte Carlo, que exige software especializado e responde a perguntas que a programação do caminho crítico estático não pode endereçar, incluindo: (1) Qual a probabilidade de terminarmos em tempo? (2) Quanta contingência no cronograma precisamos para estarmos suficientemente confiantes no sucesso? (3) Quais os riscos contribuem para os problemas no cumprimento do cronograma, e quais precisam de mitigação de risco eficaz?

Três fatores principais determinam o sucesso da análise de risco do cronograma:

- 1. Use as melhores práticas de planejamento de projetos.** O cronograma é um modelo dinâmico do projeto. Mudanças nas durações das atividades influenciam o cronograma pelas relações lógicas e podem afetar a data de entrega final. Um cronograma desenvolvido com as melhores práticas é essencial, pois a simulação de Monte Carlo muda as durações das atividades probabilisticamente muitas vezes durante a simulação, e precisamos ter certeza de que a estrutura básica de programação e lógica estejam corretas, levando a uma data de término realista.
- 2. Garanta informações de qualidade sobre a incerteza do cronograma e dados de risco.** Estes representam os riscos que conduzem o projeto. Um método útil de obtenção de dados de risco é realizar entrevistas confidenciais com especialistas no assunto, individualmente ou em pequenos grupos, incentivando-os a serem honestos sobre quais riscos são importantes e quão grande eles podem ser. Durante o processo de coleta de dados quantitativos de risco é importante considerar os riscos que podem não estar no Registro de Riscos, mas que podem ser significativos.
- 3. Incentive uma cultura organizacional amigável ao risco.** Muitas vezes, esse tipo de cultura não está presente. Às vezes, a administração não quer realmente saber sobre a data de conclusão possível e o valor do CAPEX, uma vez que esses números específicos podem reduzir o suporte organizacional para o projeto. Outros em gestão podem não ter usado a análise de risco no passado e não estão convencidos de que ela acrescenta algo de útil. Em alguns casos, se eles não tiverem orçado ou planejado a realização de uma análise de risco, o custo e o tempo necessário para o processo de análise de risco parece ser assustador, mesmo que milhões de dólares possam estar em risco. Normalmente, a gestão superior da organização quer saber realisticamente que riscos são importantes e seu impacto sobre o projeto, mas os patrocinadores do projeto e gerentes de projeto querem proteger seus projetos e diminuir o significado do risco para o cronograma.

Cada um desses fatores é essencial se a análise de risco do cronograma é para obter o sucesso e trazer benefícios para o projeto. As equipes de projeto podem lidar com os dois primeiros fatores, produzindo cronogramas de alta qualidade e coletando dados de risco válidos. Mas só os gerentes seniores na organização podem desenvolver e promover uma cultura amigável ao risco. Endereçar esses três fatores vai garantir que a análise de risco do cronograma contribua para o sucesso de seus projetos.

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