



RISK DOCTOR BRIEFING

PROBLEMAS TÍPICOS DO PROCESSO DE RISCO

© Setembro 2010, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com



Um recente Risk Doctor Briefing listou oito passos como componentes essenciais de um básico processo de risco. Eles são: (1) Começando (processo de iniciação), (2) Encontrando os riscos (identificação dos riscos), (3) Definindo prioridades (análise do risco), (4) Decidindo o que fazer (plano de resposta ao risco), (5) Tomando uma ação (implementação de resposta ao risco), (6) Informando aos outros (relatório do risco), (7) Mantendo atualizado (revisões do risco), (8) Capturando as lições (lições aprendidas do risco).

Embora logicamente esta sequência de passos faça sentido, muitas organizações frequentemente não incluem todos os oito passos em seu processo de risco. Existem três motivos importantes pelos quais o processo de risco torna-se falho.

O problema mais significativo é uma falha em transformar a análise em ação. Apesar das respostas aos riscos acordadas e ações designadas aos Proprietários dos Riscos, é comum nada ser feito. Uma razão para esta falta de ação é que a maioria dos processos de risco não possui qualquer "Implementação de Resposta ao Risco" formal (passo 5 supracitado). Ao invés disso esperamos apenas que os Proprietários dos Riscos cumpram com que pedimos e concluam suas ações acordadas. Uma forma de encorajar a ação é tornar clara a conexão entre o plano de trabalho e a resposta ao risco. Ações aos riscos precisam ser tratadas da mesma forma como todas as outras tarefas, com responsável de acordo, um orçamento e um prazo de execução. Então elas deveriam ser incluídas no plano, reportadas e revistas. Se o processo de risco é visto como "extras opcionais" ele não receberá o grau de atenção que merece. Sem uma "Implementação de Resposta ao Risco" formal muitas respostas ao risco não acontecerão e a exposição ao risco não mudará.

Segundo, é comum não haver um foco separado no "Relatório de Risco" no processo de risco (passo 6), apesar de todos dizerem que a comunicação seja realmente importante. Em vez de o processo de risco produzir suas saídas, o Registro do Risco e um ou mais relatórios, esperamos que todos interessados no risco encontrem o que precisam nestes documentos. Seria melhor ter uma abordagem estruturada para comunicação do risco. Isso deve produzir saídas de riscos adaptadas que apresentem informações específicas sobre os riscos para os envolvidos em questão, informando o que eles precisam saber. Isso encoraja também cada envolvido a utilizar os resultados do processo de risco na condução melhor do seu trabalho, com tomada de decisão e ações baseadas em riscos. Um específico "Relatório de Risco" garantirá o fluir dessa comunicação.

Uma terceira falha igualmente vital na maioria dos processos de risco é a falta de uma revisão nas "Lições Aprendidas dos Riscos" (passo 8). Isso está associado a uma indisposição de identificar as lições aprendidas em pontos chave como no final do projeto ou depois de uma decisão importante de negócio. Não capturar essas lições impede a organização de aprender com a experiência e melhorar o desempenho no futuro. Existem muitas lições relacionadas aos riscos para serem aprendidas em cada situação incerta, e a inclusão de uma revisão formal das "Lições Aprendidas dos Riscos" ajudará a capturá-las, também como parte de uma reunião de revisão mais genérica ou como um evento isolado. Tais lições incluem a identificação daquelas ameaças e oportunidades que surgem frequentemente, encontrando quais respostas aos riscos funcionam e quais não, e compreendendo o nível de esforço necessário tipicamente para gerenciar os riscos com eficácia.

Talvez haja ainda algo de novo para ser dito sobre o processo de gestão de riscos. Apesar da nossa longa história em tentar prever o futuro e endereçar os riscos proativamente, faríamos melhor se direcionássemos estes pontos fracos no processo de risco. Se o seu processo de risco está faltando os passos 5, 6 e 8, então você pode considerar incluí-los. Isso vai garantir que as respostas aos riscos acordadas sejam realmente implementadas, que cada envolvido receba informações úteis de seus processos de riscos, e que a organização aprenda as lições relacionadas aos riscos para melhorar o desempenho futuro. Estas simples e práticas adições vão melhorar a eficácia do seu processo de risco, e o ajudará na obtenção de sucesso com mais frequência.

Traduzido por Marconi Fábio Vieira, PMP, MVP in Project – marconi@infochoice.com.br