

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS

Nattiely Batista Silvestre Santos¹; Mylene Lemos Rodrigues²;
1, 2 UNIUBE

nattiely_s@hotmail.com
mylene.rodrigues@uniube.br

Resumo

O gerenciamento de riscos em projetos tem como objetivo monitorar e comedir os riscos, que advém sob forma de prenúncio de ameaças que podem influenciar no propósito do projeto de forma favorável ou não, ou seja, a amplitude dos resultados é desconhecida. Este trabalho almeja construir um modelo comparativo entre os Métodos Delfos e FFOA, o qual possa ser utilizado de forma a minimizar esses riscos de projetos, otimizando a forma de conduzir a concepção, aumentando a qualidade e diminuindo tempo e custos. As respostas contidas no artigo foram obtidas através de pesquisa junto a especialistas com experiência nos métodos comparados.

Palavras-chave: Riscos em Projetos. Otimização. Concepção de Projetos.

1 Introdução

Um projeto se resume a um conjunto de atividades que estão coordenadas entre si e dependem umas das outras, possui datas para início e fim e são concebidos por uma organização, empresa, companhia ou por uma pessoa, com parâmetros a serem seguidos.

Os projetos são concebidos em várias etapas, depois de longos estudos e análises. Porém mesmo após tantas buscas e cuidados, existem ameaças que podem vir a atrasar e/ou travancar a procriação. Por isso, eles precisam ser gerenciados desde o estudo até a concepção, focando em detalhes de cada

etapa de forma que sejam enfatizados os pontos críticos pelos engenheiros e/ou responsáveis, assim minimizam-se os riscos a que os projetos estão expostos.

A eficácia de uma execução de projeto está ligada à identificação, análise e eliminação da probabilidade de um acaso danoso. O gerenciamento é uma maneira de identificar, medir as dimensões e verificar ações para comedir os riscos antes que eles se tornem problemas.

Em suma, o gerenciamento de projetos trata das incertezas inerentes a execução de projetos que afetam diretamente em seus resultados. Assim, a escolha deste tema se dá pelo fato de que o aperfeiçoamento na metodologia de gerenciamento de riscos em projetos podem ocasionar valências à gestão de projetos. Regulando os riscos, o projeto será concretizado de forma mais vantajosa.

2 Materiais e Métodos

A título de comparação, foram utilizadas, nesse estudo, duas técnicas para gerenciamento de riscos: o método Delfos e o método FFOA.

O método Delphi, ou no português Delfos, é utilizado para a busca de uma conformidade de uma teoria de um grupo de especialistas tocante a um acontecimento futuro. Tem como propósito ponderar a probabilidade e o impacto de acontecimentos e eventualidades futuras. A técnica começou a ser aplicada no

9º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 23 a 28 de novembro de 2015

início dos anos 60, foi desenvolvida nos Estados Unidos através de estudos realizados pelos pesquisadores da Rand Corporation. O Delfos é uma técnica proficiente especialmente quando se visa realizar uma análise qualitativa do mercado, para que assim se programem tendências. O método consiste em o Administrador/Gestor, através da hipótese que o consenso coletivo, sendo este estruturado e parametrizado, é mais eficaz que ideias individuais, aplicar uma série de questionários sobre determinado assunto a um grupo de especialista durante várias rodadas; no intervalo de cada rodada são realizadas análises estatísticas das respostas e o resultado é convertido em novos questionários que são novamente distribuídos ao grupo; resumindo, a síntese dos resultados da primeira rodada de perguntas fornece a base para a segunda rodada, e a segunda para a terceira e última rodada, isso se houverem quatro rodadas de perguntas.

O método é um processo interativo com o intuito de reunir uma série de opiniões que serão utilizadas na definição do escopo e gerenciamento de riscos no seu projeto, com base em uma equipe de especialistas anônimos. O resultado da pesquisa propiciaria a empresa escolher estratégia para comedir as ameaças durante a execução de seus projetos ou empreendimentos quaisquer.

O tamanho dos questionários pode variar conforme a empresa. Alguns autores defendem que quinze questões que demandem de dois a três minutos para serem respondidas são o essencial, porém existem empresas e autores que preferem questionários mais longos e mais demorados.

O anonimato é outro fato importante que caracteriza o método, uma vez que os especialistas que estão participando do projeto não sabem das identidades um dos outros, eles não podem se comunicar,

evitando o domínio psicológico sobre o outro.

Etapas do método Delfos:

1ª Etapa – Definição do objetivo: deve-se procurar saber claramente os propósitos para os quais os estudos serão realizados;

2ª Etapa – Definição dos especialistas: levando em consideração que a heterogeneidade da equipe é um fator importante, deve-se recorrer a entidades, universidades, indústrias, empresas e outros setores que possam ter interesse na pesquisa para formar os painelistas;

3ª Etapa – Estruturação do primeiro modelo de questionário: a equipe coordenadora da pesquisa deve procurar informações sobre o tema e fabricar o primeiro questionário que será enviado aos painelistas. As questões devem ser claras e bem estruturadas para que os painelistas não percam um tempo desnecessário tentando entendê-las, evitando-se ambiguidades e compactando-o;

4ª Etapa – Verificação do questionário por alguns especialistas: é uma parte fundamental tendo em vista que serão feitas as modificações e adequações necessárias para que o objetivo seja alcançado;

5ª Etapa – Envio do questionário aos respondentes;

6ª Etapa – Recebimento dos questionários;

7ª Etapa – Estruturação do segundo questionário: a equipe incorpora novas questões que ficaram de fora no primeiro questionário, novos temas são explorados e sugeridos;

8ª Etapa – Envio do questionário aos respondentes;

9ª Etapa – Recebimento dos questionários.

10ª Etapa – Interpretação dos resultados com fechamento e conclusão.

9º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 23 a 28 de novembro de 2015

A análise SWOT é a sigla dos termos ingleses *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, essa é uma ferramenta considerada bastante simples, porém de muita eficácia para mensurar Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, aplicável em diversas áreas, o termo SWOT em português é usado como Análise FOFA ou FFOA.

A técnica foi desenvolvida nas décadas de 1960 e 1970 e creditada a Albert Humphrey, que gerenciou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações.

Segundo Pereira (2010, pg. 114) A análise da matriz FFOA tem como objetivo reunir todos os itens considerados como pontos fortes e relacioná-los com os pontos fracos, oportunidades e ameaças.

A definição da sigla da Análise FFOA:

Forças: representam os pontos positivos da empresa, todas as qualidades que agregam valores e estão sob o domínio da instituição.

A análise FFOA tem como objetivo traçar um plano de ação. Alguns exemplos de forças são:

- 1) Equipe multifuncional capacitada e unida para desenvolvimento do projeto;
- 2) Equipamentos modernos com alta tecnologia;
- 3) Localização privilegiada;
- 4) Relacionamentos e associações benéficos;
- 5) Preço mais baixo que a concorrência com alta qualidade.

Fraquezas: representam os pontos que obstruem e não trazem benefícios para a corporação. Tal como as Forças, as Fraquezas também estão sob o comando da empresa, são elementos internos que atrapalham o negócio. Alguns exemplos de fraquezas são:

- 1) Produtos perecíveis, exemplo: cimento;

- 2) Matéria prima escassa, exemplo: cobre;

- 3) Equipe pouco qualificada, exemplo: curso de qualificação para a mão de obra;

- 4) Tecnologia ultrapassada, exemplo: software de gerenciamentos;

- 5) Processo de entrega, exemplo: demora na entrega de projetos ou materiais na obra.

É relevante que se busque soluções para abrandar as fraquezas.

Oportunidades: representam fatores externos (os quais a empresa não tem controle) e quando manifestam, afetam positivamente os negócios e trazem benefícios para a corporação, deve se estar preparado para caso elas ocorram. As oportunidades são as tendências sociais, econômicas, comerciais, populacionais, mercadológicas e políticas com consequências positivas para o projeto. Alguns exemplos de oportunidades são:

- 1) Aprovação de uma lei que beneficia a obra que está sendo executada;

- 2) Um curso de capacitação que aumente os lucros;

- 3) A concorrente propõe uma parceria;

- 4) Acesso a um novo software;

- 5) O lançamento de um produto de acordo com as normas que um utilizado na obra só que mais barato.

Ameaças: representam elementos que podem prejudicar a corporação de algum modo, são fatores externos à empresa que podem atrapalhar o negócio, deve haver preparação para caso elas ocorram. Alguns exemplos de ameaças são:

- 1) Entrada de um concorrente internacional na licitação;

- 2) Mudança nas leis;

- 3) Escassez de mão de obra qualificada;

- 4) Escassez de produtos primordiais;

- 5) Atraso de entrega de produtos.

3 Resultados

9º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 23 a 28 de novembro de 2015

Para realizar a comparação entre as duas metodologias, foi trabalhada a seguinte situação problema:

Uma construtora localizada em Catalão – Goiás, edifica moradias de alto padrão. A construtora possui um lote em uma região nobre que está sendo muito visada por compradores de alto padrão e pretende investir em um novo empreendimento nessa área, porém nos últimos meses enfrenta problemas com a qualidade da mão de obra e devido aos altos valores dos imóveis as vendas caíram.

Utilizando o método Delfos, foram aplicados questionários abordando os temas relacionados à: mão de obra, mercado imobiliário, crise econômica, e qualidade habitacional. Todos os questionários aplicados seguiram o padrão apresentado na Figura 1:

Figura 1: Modelo questionário método Delfos

Pergunta 3.1: Como está em sua opinião a situação atual (2015) e como estará a economia no ano de 2017 no Brasil?

1 Muito Fraca
 2 Fraca
 3 Média
 4 Forte
 5 Muito Forte

Economia no Brasil	
Situação Atual (2015)	2017
2	2
Observações: A recuperação de uma crise é lenta e gradual, não se pode contar com uma recuperação tão imediatista.	

Além do método Delfos, foi aplicado também o método FFOA e a Figura 02 lista todos os itens analisados desses empreendimentos na matriz FFOA:

Figura 2: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaça



Identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças são somente o primeiro passo. Depois disso, embasados nos dados da matriz, são montados planos de ação e mitigação baseado em quais serão os benefícios.

Desse modo seria possível chegar a quatro medidas de direção dos negócios:

1) Promover treinamentos para a qualificação da mão de obra: é possível melhorar um dos pontos negativos e economizar, pois dessa forma os serviços não precisarão ser reparados;

2) Promoções para vender os empreendimentos: oferecer benefícios como desconto para uma entrada maior no novo empreendimento e um desconto para a quitação daqueles empreendimentos já vendidos parcelados;

3) Propor parcerias: os novos concorrentes podem ser parceiros no novo empreendimento, podendo trocar informações e conhecimentos;

4) Negociar com fornecedores: buscar negociar com empresários nacionais para que seja mantido o preço durante um tempo e acordar também a porcentagem que esses preços irão aumentar depois de determinado período.

O cruzamento das informações é muito importante para constatar como os pontos

9º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 23 a 28 de novembro de 2015

fortes podem auxiliar no aproveitamento de oportunidades e minimização de ameaças, tal como a função das fraquezas em se perder oportunidades e abrir portas para novas ameaças.

4 Discussão

A título de comparação, é possível afirmar que o método Delfos beneficia-se de alguns fatores:

- Especialistas do problema em questão analisam os problemas;
- O anonimato dos participantes traz a possibilidade da análise sincera do especialista diante do problema;
- O uso de um questionário escrito possibilita a observância cuidadosa das respostas, norteando a uma maior reflexão e cautela nas respostas;
- Por não haver encontros os participantes não poderão ser influenciados, manipulados ou oprimidos;
- Os custos são mais baixos, pois se resumem a elaboração dos questionários, ao envio dos formulários e ao pagamento (quando for o caso) dos especialistas.

Porém, existem também as desvantagens do método:

- O tempo de solução é grande;
- Possibilidade de impor uma conformidade de respostas;
- Complexidade de lavar questionários sem ambiguidade e objetivos;
- Custos de elaboração elevados;
- Não visa tendências futuras.

Já o método FFOA beneficia-se dos seguintes fatores:

- Especialistas sobre diversos assuntos analisam os problemas;
- É realizado pela especificação de um objetivo e realizar uma sessão para identificar os fatores internos e externos

que são favoráveis ou desfavoráveis para o projeto;

- Informações importantes sobre as chances do projeto podem ser auferidas através da observância dos quatro elementos: das forças, pontos fracos, oportunidades e ameaças de forma independente ou em combinação;
- Cruzam-se os dados para obter a combinação de fraquezas, forças, ameaças e oportunidades;
- Custo é baixo e algumas vezes até nulo;
- O tempo de solução é rápido.

As desvantagens são:

- O método não fornece nenhuma ferramenta para classificar a importância dos fatores analisados;
- Pode ocorrer a ambiguidade, já que um fator pode ser ao mesmo tempo uma força e uma fraqueza, uma oportunidade e também uma ameaça;
- O processo pode ser considerado subjetivo, já que retrata a tendência pessoal de cada indivíduo participante da sessão de brainstorming;
- Pode tornar-se rapidamente ultrapassada, já que as pessoas sofrem mudanças diariamente de pensamento.

5 Conclusão

O artigo comparou os Métodos Delfos e FFOA, como o objetivo de minimizar os riscos aos quais um projeto está exposto, otimizando a forma de conduzir a concepção, aumentando a qualidade e diminuindo tempo e custos.

O gerenciamento de riscos em projetos é um tema amplo e muito interessante. O alcance da excelência nessa área só virá depois de uma exaustiva repetição de uma metodologia, verificando todas as brechas.

O método Delfos permite conceber políticas públicas e privadas no campo do planejamento, permitindo traçar planos

9º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 23 a 28 de novembro de 2015

estratégicos que garantam o triunfo. O resultado do estudo depende do empenho, do conhecimento, do cuidado e da cooperação dos especialistas participantes, sendo essencial a cautela na escolha, já que os compartes devem contribuir com ideias valiosas.

O método Delfos exige um tempo para sua realização, pois existe a preparação dos formulários, a escolha dos especialistas, o acordo entre realizadores e participantes, a análise de dados, entre outros passos.

O método FFOA é um método mais simples, mais rápido, porém com menos durabilidade. O formato de quatro fases permite elaborar estratégias e táticas que têm maior chance de glória. A análise FFOA permite que os pontos fortes sejam enfatizados, as fraquezas sejam trabalhadas para melhorá-las, as oportunidades sejam aproveitadas e ameaças sejam contidas. Deste modo, pode-se evitar atacar os concorrentes nas áreas em que eles são fortes e a empresa possui fraquezas. O método FFOA permite destinar recursos de tempo, dinheiro, pessoal e capacidade produtiva para zonas que permitam a majoração de ganhos e minoração de perdas.

A escolha do método depende de vários fatores, tais como: tempo e investimento. Se um projeto for idealizado e deverá ser executado em um curto espaço de tempo o Método FFOA é mais recomendado, porém se o projeto não for instantâneo deve ser utilizado o Método Delfos, é um método mais detalhado e mais eficaz. O que se deve saber é quais são os objetivos que a empresa busca alcançar ao aplicar uma metodologia de gerenciamento de riscos no seu projeto.

Referências

Aeronáutica Nacional e Administração do Espaço (National Aeronautics

andSpace Administration - NASA). **Continuous Risk Management Guidebook**, Pensilvânia, 1999.

_____. **NBR ISO: 21500**: Orientações sobre gerenciamento de Projetos. 2012.

_____. **NBR ISSO: 10006**: Orientações sobre gerenciamento de Projetos. 2003.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos - As melhores práticas** – 2ª Edição, São Paulo: Bookman, 2006.

HILLSON, David. **Effective Strategies for Exploiting Opportunities**: Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, USA, 2001.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PRADO, Darci. **Planejamento e controle de projetos**. Belo Horizonte: INDG, 2004.

Project Management Institute (PMI). **The guide to the Project management body of know ledge: PMBOK guide 2000**, Pensilvânia, 2000.

SHENHAR, Aaron J.; DVIR, Dov. **Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2007.

VERZUH, Eric. **The fast forward MBA in Project Management**. 2ª ed. Hoboken, Nova Jersey. Editora John Wiley & Sons, 2005.