Estratégias de tratamento de riscos em projetos de TI: Problemas ou oportunidades?
Kleber Palheta Silva

1 – Introdução

Atualmente diversas empresas estão se dando conta da importância de gerenciar os seus projetos de software dentro de técnicas comprovadamente eficientes e de metodologias sistêmicas. Como conseqüência, os resultados obtidos são expressivos quando os gestores (gerentes de projetos) atentam para a gestão dos riscos envolvidos, minimizando seu impacto e exposição a estes ou, ainda que ocorram, mas de forma controlada, ou seja, aceitos somente quando potenciais benefícios e probabilidades de sucesso preponderarem sobre os custos de fracasso e/ou perda da satisfação. Dentro deste enfoque a mitigação tem se mostrado uma estratégia eficaz de resposta aos riscos nos projetos de software.

2 – Mitigar é preciso

O gerenciamento dos riscos em projetos consome grande parte das atribuições do gestor, que visa que estes não ocorram ou ainda sejam minimizados ao máximo sem conseqüências danosas no cronograma (atrasos, estouros de custo ou prazo, etc..). Vieira [1] afirma com propriedade que "o gerenciamento dos riscos é o trabalho principal de uma gestão de projetos" e Verzuh [2] mais enfaticamente discorre: "toda gestão de projeto é um gerenciamento dos riscos".

Estas afirmações se concretizam no cotidiano de qualquer gestor à medida que este tem como premissa básica estar identificando desvios antes que ocorram, provendo ações a serem tomadas a fim de reduzir ou eliminar a probabilidade e impactos nos seus projetos. Vale ressaltar que todo risco denota uma probabilidade, logo nem sempre sua ocorrência é certa; mas dependendo do nível de sua incidência x ocorrência pode afetar negativamente o projeto ou em contrapartida ser uma grande oportunidade (Widerman [3]).

Muitas abordagens para tratamento de riscos tem sido publicadas desde 1989 (Pfleeger [4], Boehm[5], Kontio e Basili[6], Keil[7]), o que reforça a tese de que o tema em questão não trata-se de uma novidade, mas pesquisas realizadas por órgãos de competência internacional, comprovam que a maioria das falhas em projetos de software nas organizações estão associadas a falta de habilidade de identificar e gerenciar ricos.

Por muito tempo, programadores e analistas de sistemas de software dirigiram sua atenção somente em entender o problema do cliente e sair programando, sem nenhuma preocupação com riscos envolvidos no decorrer do desenvolvimento e inerentes a qualquer natureza de projetos. Com advento da nova visão em tecnologia da informação, surgiu uma modalidade diferenciada de profissionais (gerente de negócios ou de projetos de TI) que não atentam somente o produto final, mas o planejamento de todo processo para atingimento das metas do projeto, inclusive na entrega de deliverables ou produtos intermediários a cada momento susceptíveis a riscos.

Recente pesquisa publicada pela Chaos[8] (1999 e 2001) apresentou, após analise de 30.000 projetos de aplicações em tecnologia da informação, uma crescente evolução no gerenciamento de projetos através da conseqüente gestão de riscos.

O PMBOK discorre sobre a administração dos riscos do projeto (1 - identificação dos riscos, 2 - quantificação dos riscos, 3 - desenvolvimento de planos de reação e 4 - Controle dos riscos) brilhantemente explicado em Oda[9]; todavia focando especificamente no tratamento destes riscos, observamos mediante experiências vividas em projetos nesta área que a mitigação tem se mostrado uma das melhores práticas na resposta aos riscos que surgem.

Uma boa evidência pode ser notada analisando outras estratégias sugeridas pelo PMBOK (além da mitigação temos: Evitar Risco, transferência, Aceitação) e que discorreremos à seguir:

Evitar riscos: Em projetos é praticamente impossível evitar riscos. Quando os riscos ocorrem na fase de desenvolvimento (construção), normalmente os impactos são demasiadamente onerosos para refazer todo o planejamento e o impacto no projeto é inevitável. Podemos afirmar ainda que esta estratégia conjugada com estratégias paralelas de tratamento de riscos pode reverter ganhos ao gestor, mas como alternativa única é uma investida temerosa.

Transferência de Risco: Tem maior aplicabilidade quando envolve grandes projetos financeiros, o que via de regra (excetuando casos específicos) não é uma característica comum no desenvolvimento de softwares. Ademais de acordo com o PMBOK, a transferência simplesmente desloca a responsabilidade para outra parte, identificando quem assumirá os riscos detectados.

Aceitação dos riscos: Possibilitar o desenvolvimento de estratégias de tratamento de elaboração de planos emergenciais aos riscos somente à medida que surgem. Historicamente sempre ocorrem, em grau maior ou menor. Quando aceite-se riscos sempre existe um preço a ser pago (prazo, custo, etc..) por esta aceitação. O desenvolvimento de um plano prévio pode diminuir diversas dores de cabeça nessa hora. De maneira geral, aceitar riscos é admitir a possibilidade da ocorrência ou não do imprevisível.

Mitigação de Rriscos: Nos projetos de software a estratégia de mitigação tem se evidenciado como uma prática bem adequada, porque pode contar com um universo de modelos (templates), resultado de lições aprendidas(desenvolvidas) em projetos símiles. Esta estratégia orienta que se deve mensurar as probabilidades da ocorrência dos eventuais riscos e a redução das conseqüências adversas. Para tanto é importante que o Gerente de Projetos possa identificar os riscos associados aos projetos desde a sua fase inicial.

4 - Conclusões

É claro que ainda hoje poucas organizações tratam eficientemente riscos em projetos de software. Mas gradualmente este quadro começa a ser modificado já que a gerência de riscos é considerada a primeira dentre as melhores práticas de gerência projetos de software. Processos apropriados para a gerência de riscos são um requisito obrigatório para a KPA Gerência de Software Integrada no nível 3 do CMM (Jalote [10]). A qualidade dos produtos desenvolvidos depende da forma com que os riscos são gerenciados ao longo do processo de desenvolvimento.

Outro importante dado a ser considerado é que nem todo risco pode ser encarado como um elemento indesejável durante o ciclo de vida do projeto. Muitas vezes pode ser antes, a grande oportunidade, o diferencial, no exigente mercado competitivo já que competência de identificar e explorar favoravelmente riscos é uma atribuição ainda bem pouco praticada pelos gerentes de projetos.

Fica claro que se faz mister a análise meticulosa dos riscos envolvidos nos projetos assim como uma boa estratégia de tratamento como a mitigação que tem dado bons resultados. Mas a dura realidade é que muitos gerentes ainda se expõem desnecessariamente, pois deixam de fazer qualquer planejamento de riscos em seus projetos e permanecem fazendo gestão por "improvisos" (Workarounds).