



O que poderia dar errado?

Melhorar as práticas de gerenciamento de riscos da sua organização é um projeto em si. Veja como resolvê-lo.

De Alexander Strazmesterov, PMP

Diferencie os processos obrigatórios dos opcionais para que a nova abordagem não se torne onerosa.

Numa era de disrupções, as organizações têm que reduzir surpresas em cada etapa. Mesmo assim, apenas 60% das organizações sempre ou muitas vezes aplicam práticas de gerenciamento de risco, de acordo com o relatório *Pulse of the Profession*® 2017 do PMI.

Otimizar a abordagem de gerenciamento de riscos de uma organização pode ser um projeto extenso e complexo. As seguintes sete etapas irão ajudar você a desenvolver seu próprio plano e garantir uma implementação bem-sucedida.

1. FORMAR UMA EQUIPE COM SÓLIDOS CONHECIMENTOS

Além dos gerentes de projetos com profunda experiência nas práticas de gerenciamento de risco da organização, a equipe deve incluir partes interessadas de todas as principais disciplinas do projeto. A equipe deve, então, elaborar um termo de abertura e chegar a um acordo quanto aos papéis e responsabilidades, incluindo como envolver os tomadores de decisão.

2. ESTABELECEER UMA ABORDAGEM POR ETAPAS

Dependendo do tamanho e da complexidade da organização e das outras tarefas dos membros da equipe, pode demorar até dois anos para que novos processos de gerenciamento de riscos estejam prontos para a implementação final. Se você estiver prevendo um projeto longo, divida-o em fases. Isso permite que a alta gerência aprove o trabalho (ou faça ajustes) em momentos específicos, no meio do fluxo, e não no final do projeto. Essas fases podem incluir o seguinte: análise da situação, desenvolvimento conceitual e detalhado da nova abordagem, elaboração de piloto, finalização de trabalho e ferramentas processuais, e qualificação e mobilização de recursos para implantação.

3. ANALISAR A SITUAÇÃO ATUAL

A análise da sua equipe sobre a situação “como é” deve ser completa e honesta. Combine os processos, as metodologias aplicadas e as ferramentas da sua organização para identificar, em qualquer lugar, as práticas recomendadas. Mas não se esqueça de observar quais aspectos da sua abordagem atual de gerenciamento de risco são bem-sucedidos. Além de examinar os aspectos técnicos do gerenciamento de riscos, observe a atitude e os comportamentos de risco da sua organização. Se as novas abordagens que você escolher não se encaixarem na cultura da sua organização, o projeto nunca terá sucesso.

4. AJUSTAR SUA ABORDAGEM

Com base nessa análise de lacunas, defina o gerenciamento de riscos para os projetos maiores e mais complexos da sua organização. A partir daí, dimensione os requisitos para pequenos projetos. Diferencie os processos obrigatórios dos opcionais para que a nova abordagem não se torne onerosa. Por exemplo, metodologias quantitativas sofisticadas podem ser limitadas a projetos críticos.

5. FAZER UM TESTE-DRIVE

Selecione projetos-piloto adequados nos quais elementos da nova abordagem podem ser testados. É melhor testar uma abordagem de gerenciamento de risco incompleta e já no início, assim, há tempo para que os problemas sejam corrigidos. Os pilotos iniciais também são uma oportunidade para incluir especialistas ou consultores externos líderes, como a análise de risco quantitativa. O feedback obtido pode ajudar você a ajustar sua abordagem de gerenciamento de risco. Finalmente, projetos-piloto podem ajudar a comunicar toda a organização sobre a abordagem revisada.

6. DESENVOLVER UM PROGRAMA DE TREINAMENTO

Seu trabalho provavelmente revelará lacunas de conhecimento geral sobre o gerenciamento de risco na sua organização. Os funcionários também terão que ser treinados nos novos processos. Examine o treinamento específico de certos grupos de partes interessadas e desenvolva uma agenda de treinamento prático. Achei útil dividir o material em pequenas partes que pudessem ser aplicadas imediatamente em um jogo de simulação. Eu uso um projeto de exemplo de uma indústria diferente para ajudar os funcionários a sair de seus padrões de percepção ou comportamento antigos de gerenciamento de riscos. Os participantes são organizados em pequenos grupos de trabalho. À medida que o treinamento nos novos processos de risco prossegue, os grupos de trabalho devem registrar os resultados de sua identificação de risco, avaliação de risco quantitativa e planejamento de resposta ao risco para que possam consultar mais tarde. Por fim, enriqueça seus seminários com diferentes formatos de instrução, como questionários ou vídeos.

7. GARANTIR UMA IMPLEMENTAÇÃO FACILITADA

Publique o procedimento novo ou atualizado para implementação somente após a abordagem ter sido suficientemente verificada através de aplicativos-piloto. Os primeiros projetos sob a nova abordagem de risco devem incluir oficinas de risco, possivelmente lideradas por membros de sua equipe de projeto de avaliação de risco. Incentive as equipes do projeto a não perceber isso como um obstáculo pesado para a conclusão do projeto, mas sim a chance de aprender o que os facilitadores esperam revelar quanto aos riscos do projeto. À medida que a implementação prossegue, o feedback e as reações proporcionam uma visão valiosa para melhorar o conteúdo e os procedimentos de treinamento.

Na corrida diária para garantir que projetos individuais sejam concluídos, é fácil ignorar os processos de gerenciamento de riscos que abrangem toda a organização. Mas uma atualização completa desses processos pode beneficiar todos os projetos que sua organização toca, agora e por anos no futuro. **PM**



Alexander Strazmesterov, PMP, é consultor de engenharia sênior da BASF, Ludwigshafen, Alemanha.

Compartilhe os seus pensamentos

Ninguém sabe mais de gerenciamento de projetos do que vocês, os profissionais que estão “fazendo acontecer”. Por isso, todos os meses, a *PM Network* compartilha os conhecimentos de vocês sobre tudo, da sustentabilidade ao gerenciamento de talentos e todos os temas de projeto entre um e outro. Se estiver interessado em contribuir, envie um e-mail para pmnetwork@imaginepub.com.