



GESTÃO DE RISCOS EM PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO DE SOFTWARE: UMA PESQUISA DE CAMPO

Área temática: Controle de Riscos

Alessandra Cândida dos Santos

alessandrasantos2510@gmail.com

Alessandro Marcio Martins Dias

alessandro.martins@feamig.br

Wilson José Vieira da Costa

wilsoncosta@feamig.br

Resumo: Desde as primeiras décadas do século XXI as empresas do mercado estão se dispondo de maiores investimentos relacionados a tecnologia da informação, devido buscarem vantagens competitivas através da redução de custos e um melhor gerenciamento, por meio de utilização de um software de gestão. Mas as implantações de softwares realizadas pelos fornecedores que estão no mercado apresentam diversas dificuldades, na qual devem ser trabalhadas para melhorar a qualidade destas implantações e atender as expectativas dos clientes. Assim o presente trabalho teve como objetivo, levantar alternativas por meio do gerenciamento dos riscos, através da aplicação de ferramentas e técnicas listadas pelo guia PMBOK - Project Management Body of Knowledge e os principais autores do tema. Estas alternativas têm por finalidade reduzir os problemas nas implantações de softwares gerenciais, resguardando as empresas de potenciais problemas que possam impactar negativamente nos projetos, e assim melhorar a eficiência e qualidade dos seus serviços. Desta forma, realizou-se uma pesquisa de campo no mercado, com a participação de 18 organizações sediadas na região metropolitana de Belo Horizonte em Minas Gerais, que realizam projetos de implantações de software. Nesta pesquisa, inicialmente foram levantados os principais problemas que ocorrem durante estes projetos e como estas empresas realizam o gerenciamento de riscos, para que elas obtenham os resultados atuais. Posteriormente, foram listadas alternativas para o gerenciamento de riscos adequado presente na literatura, com o objetivo de melhorar a eficiência destes projetos e conseqüentemente melhorar a performance de prazo, custo e qualidade.

Palavras-chaves: Gestão de Projetos, Gestão de Riscos, Implantação de Software, PMBOK, PMI

1 INTRODUÇÃO

Nas primeiras décadas do século XXI, o Brasil e o mundo estão vivendo a era da tecnologia, que é uma ferramenta que contribui positivamente para a globalização e a comunicação entre as empresas de diversos setores empresariais. Consequentemente ao ter facilitado a comunicação entre o consumidor e estes setores, foi despertada nas empresas a necessidade de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, a fim de se manterem competitivas no mercado. No Brasil em específico, as empresas ainda têm que atender as legislações e as obrigações legais impostas pelos órgãos de fiscalização, que estão cada vez mais exigentes com relação às informações prestadas pelas empresas.

Nesse sentido, para que as empresas cumpram os requisitos de competitividade e se mantenha no mercado, além da necessidade de desempenhar com qualidade a sua atividade fim, elas precisam ter confiabilidade nos dados e informações geradas, para tomada de decisões corretas no âmbito empresarial, além de cumprir com as legislações fiscais e demais pertinentes. Com este objetivo, são desenvolvidos pelo mercado, softwares de gestão e integração de informações. As organizações ao sentirem a necessidade de um sistema informatizado, iniciam-se uma jornada de pesquisa para a aquisição de um software, através de um fornecedor qualificado que atenda a todos os requisitos e expectativas estabelecidos pelo cliente.

Desta forma, terá início uma parceria entre o cliente que necessita do software e o fornecedor que o implantará de acordo com as suas expectativas e necessidades. Mas como é visto no mercado, grande parte destes projetos apresentam falhas decorrentes ao mau planejamento por parte do fornecedor e do adquirente do sistema. A pesquisa denominada Chaos Manifesto realizada pelo The Standish Group no ano de 2013, indica que apenas 39% dos projetos em tecnologia da informação, são bem sucedidos. Neste contexto, 61% dos projetos em tecnologia da informação são realizados sem o devido planejamento e uma adequada análise de riscos, o que ameaça o sucesso do projeto e não assegura a ocorrência de potenciais problemas que possam surgir no desenvolvimento, causando assim um desconforto e insatisfação geral, além da perda de tempo e do investimento realizado. Neste sentido, em decorrência ao grande número de projetos de implantação de software que apresentam dificuldades em entregar seus projetos de acordo com o planejado, este trabalho responderá como serão minimizado os potenciais problemas na implantação de softwares, através da

gestão de riscos em projetos fornecidos pelos fornecedores de sistemas gerenciais presentes no mercado.

2 OBJETIVO

Este artigo tem como principal objetivo propor alternativas para reduzir os problemas que ocorrem nas implantações de softwares de sistemas gerenciais, por meio de técnicas de gerenciamento de riscos em projetos que são realizados por fornecedores de sistemas gerenciais. Assim seus objetivos são:

- Identificar os problemas mais comuns em projetos de implantação de software.
- Levantar como é realizada a gestão de risco em projetos de implantação de softwares.
- Apresentar as vantagens e desvantagens que a gestão de risco proporciona às empresas.
- Propor as melhores práticas já utilizadas pela literatura e no ambiente profissional, que possibilite às empresas ter uma melhor eficiência na gestão de riscos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Gestão de Projetos

Conforme publicado pelo Project Management Institut (PMI) em 2013, na sua quinta edição do guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK), projeto é definido como um esforço temporário dedicado para se criar resultados exclusivos de produtos e serviços, no qual ao se ter um objetivo específico é necessário à criação de um projeto, em que são mapeados os procedimentos necessários do início até a conclusão do objetivo inicial. Diante deste conceito Kerzner (2006) afirma que o projeto trata-se de um empreendimento colaborativo com objetivo bem definido, que consome recursos de custo, pessoal e tempo operando sob pressão para se obter resultado com qualidade e dentro do custo e prazo definidos, que geralmente envolve uma ou mais pessoas, setores ou organizações.

Confirmando o conceito acima, Vargas (2005) aponta que nos últimos 30 anos as empresas têm melhorado a qualidade dos projetos, em que se tem trabalhado a flexibilidade e

a capacidade em atender os objetivos dos projetos, com equipes flexíveis, recursos focados nas necessidades da organização e planejamento baseado em projetos. Dessa forma as organizações de sucesso observaram que os conceitos de projeto são genéricos para todos os segmentos de projetos, sendo necessário para a sobrevivência competitiva das empresas.

Neste contexto, o Guia PMBoK® (PMI, 2013, p. 3) “aponta que um projeto pode criar um produto que pode ser um componente de outro item, um aprimoramento de outro item, ou um item final; um serviço ou a capacidade de realizar um serviço; uma melhoria nas linhas de produtos e serviços; ou um resultado, como um produto ou documento”.

Desta forma, de acordo com pesquisas realizadas sobre maturidade em projetos, Vargas (2005) discorre que para se considerar um projeto bem sucedido ele deve possuir os clientes satisfeitos, beneficiar a meta do negócio, executar o escopo exatamente como previsto, atender as especificações exigidas e se adequar as restrições de custo e prazo do projeto, alcançando assim a maturidade e ao sucesso do projeto. Assim para que a seja alcançado esta maturidade é necessário um gerenciamento de projetos adequado, que de acordo com guia Guia PMBoK® (PMI, 2013), o gerenciamento de projetos faz a junção de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas, para cada atividade do projeto com o objetivo de atender aos seus requisitos. Desta forma o gerenciamento é realizado através da aplicação de 47 processos que estão agrupados em cinco grupos de processos denominados por iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Em iniciação Kerzner (2006), define que é a primeira fase em que a equipe do projeto é formada, na qual realiza uma reunião, em que identifica as necessidade e exigências e define as funções e responsabilidades de cada participante do projeto. Já na fase de planejamento ela é vista pela maioria dos gerentes de projetos como a fase mais importante, pois nesta fase são realizadas diversas reuniões para identificar as necessidades, exigências, expectativas e atividades para o processo do projeto. Na fase de execução é realizada todas as atividades levantadas na fase de planejamento e é através do monitoramento e controle, que analisa e controla o progresso das etapas do projeto, identificando a necessidade de mudança. E na fase de encerramento, identifica qualquer questão remanescente e determina o nível de satisfação do cliente.

Diante estas fases presentes no gerenciamento de projetos o guia PMBoK identificou os 47 processos que estão agrupados em 10 áreas de conhecimento que se trabalhadas adequadamente:



1. Gerenciamento da integração de projetos: São processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos dentro do gerenciamento de projetos de forma integrada.
2. Gerenciamento do escopo do projeto: São processos para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, para terminar o projeto com sucesso.
3. Gerenciamento de tempo do projeto: aponta que a gerência do tempo inclui os processos necessários para assegurar o planejamento e execução do projeto em um prazo adequado.
4. Gerenciamento de custos do projeto: São processos que estabelecem as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, gestão, despesas e controle dos custos do projeto.
5. Gerenciamento da qualidade do projeto: São os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido. Este gerenciamento também contribui para garantir que os requisitos do projeto, incluindo os requisitos do produto, sejam cumpridos e validados.
6. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto: São processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto.
7. Gerenciamento de comunicações do projeto: São processos para desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicações do projeto, de acordo com a necessidade de informações as partes interessadas.
8. Gerenciamento de Aquisição do Projeto: São processos para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.
9. Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto: São os processos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que geram impactos ou são impactadas pelo projeto.
10. Gerenciamento de Riscos do Projeto: São os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle dos riscos presentes no projeto. Desta forma devido o gerenciamento de riscos ser o foco deste artigo, no próximo capítulo seu conceito será mais detalhado.

3.2 Gerenciamento de riscos em projetos

A definição de risco de um projeto de acordo com o Guia PMBoK® (PMI, 2013), pode se descrever que é um evento que poderá ocorrer de forma inesperada provocando efeitos negativos ou positivos, com relação a alterações no escopo, cronograma, custo e qualidade. Ao se fazer a análise de riscos são encontrados dois tipos de riscos, os riscos conhecidos e os desconhecidos, em que os riscos conhecidos são os que foram identificados e analisados, possibilitando o planejamento de respostas e designando uma reserva de contingência para gerenciar os riscos de forma proativa. Já os riscos desconhecidos não podem ser gerenciados de forma proativa e, assim sendo, é necessário fazer uma reserva para se assegurar dos impactos, caso o problema ocorra.

Desta forma, o Guia PMBoK® (PMI, 2013) completa que ao fazer o controle de risco em projetos, a agencia responsável pela autorização do projeto passa a demorar mais que o planejado para conceder a autorizações do projeto, devido demandar mais analise dos responsáveis pelo risco que os eventos podem gerar ao projeto. Mas o autor completa, que em casos de uma oportunidade as pessoas designadas para desenvolver o projeto, ficará disponível para participar da planejamento do projeto e contribuindo para o planejamento adequado.

Keeling (2002) aponta que, qualquer pessoa ou organização que se envolve em projetos desejarão certificar-se a viabilidade do projeto, avaliando possíveis ameaças no resultado desejado, considerando as consequências de risco ao projeto e certificando a de sua administração. Concordando Vargas (2005), aponta que o gerenciamento dos riscos tem o objetivo de possibilitar a compreensão da natureza do projeto como um todo, envolvendo os membros do time e os riscos do projeto, que consequentemente andam juntos com tempo, qualidade e custo. Assim ao seguir os conceitos do autor para a gestão de riscos, ocorrerá uma integração entre a equipe do projeto e os possíveis riscos, que poderá impactar negativamente o projeto como um todo.

Kerzner (2006) complementa os autores citados anteriormente, quando mencionando que o gerenciamento de riscos é uma maneira de identificar e medir os riscos e de desenvolver, selecionar e gerenciar as opções para o seu controle, abrangendo desde a identificação de uma possível falha que venha acontecer, até o gerenciamento do problema. Desta forma, os gerentes de projetos estão tendo mais autonomia para tomarem decisões que envolvam os

riscos, o que exige dos gerentes de projetos as aptidões da gerencia dos projetos e também conhecimentos técnicos.

Ainda segundo Kerzner (2006), nos dias atuais a administração está dando poderes aos gerentes de projetos para tomarem decisões envolvendo riscos, o que exige de um gerente de projetos dotado não apenas de sólidas aptidões para os negócios, mas também de conhecimento técnico. Assim os especialistas na gestão de riscos, atuam no conhecimento e aplicação de técnicas para controle de riscos nas grandes variedade de projetos presente nas organizações. Desta forma o Guia PMBoK® (PMI, 2013) fornece uma visão geral dos processos de gerenciamento de riscos subdividido em:

1. Planejar o gerenciamento dos riscos—O processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.
2. Identificar os riscos—O processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação das suas características.
3. Realizar a análise qualitativa dos riscos—O processo de priorização de riscos para análise ou ação posterior através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.
4. Realizar a análise quantitativa dos riscos—O processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.
5. Planejar as respostas aos riscos—O processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.
6. Controlar os riscos—O processo de programar planos de respostas aos riscos, acompanhar os riscos identificados, monitorar riscos residuais, identificar novos riscos e avaliar a eficácia do processo de gerenciamento dos riscos durante todo o projeto.

3.3 Gestão de riscos em tecnologia da informação

Para se manter no mercado competitivo as organizações estão em busca de novas tecnologias para auxiliar nas atividades de gestão. Desta forma, Rezende (2007) afirma que o processo de implantação de um software de gestão é complexo e dinâmico e que gera

mudanças significativas na estrutura, no gerenciamento e no planejamento das organizações.

Apesar de ser um processo complexo, Rezende (2007) completa que a informação gerada por estas novas tecnologias, num ambiente globalizado, é condicionante para o sucesso das organizações, na qual passa a ser uma ferramenta estratégica que beneficia a organização, mas possui um alto custo. Esta estratégica é uma ferramenta de trabalho que facilita as organizações diante situações de mudanças, constituindo-se num excelente instrumento de gestão.

Em muitas empresas de informática, os projetos são definidos no Plano Estratégico Anual (também conhecido como Plano Diretor de Informática), mas existem outras fontes de projetos que são tão poderosas como a anterior, tais como: demanda de mercado, solicitação de um cliente, movimentação da concorrência, imposição de legislação e avanço tecnológico. (PRADO, 1999. p.8).

Prado (1999), completa que executar projetos de informática é um processo bem diferente da maioria dos projetos, devido à complexidade do empreendimento, pela constante dificuldade de visualizar claramente o produto que está sendo desenvolvido e pelas dificuldades de comunicação entre executor e usuário ou cliente.

Assim Prado (1999), informa que o ambiente de informática sempre sofre influências externas das técnicas administrativas e assim cria-se próprio mundo atendendo as características do meio em que está inserido. Também se tem as dificuldades de comunicação entre os departamentos da empresa com o setor de informática, por isso e outros aspectos são, inúmeros casos de fracasso vêm sendo acumulados na história deste setor.

Segundo Pressman (2011), os projetos de software na maioria dos casos, a equipe não faz nada sobre os riscos até que alguma dê errado, de modo que a equipe corre na tentativa de corrigir o problema rapidamente, na qual costuma ser chamado de modo e combate ao incêndio. Assim os riscos de projetos ameaçam o plano do projeto, pois quando se tornam reais, geralmente o cronograma atrasa e os custos aumentam. Desta forma quando a empresa faz a gestão dos riscos potenciais de orçamento, cronograma, pessoal, recursos clientes e requisitos e seu impacto sobre o software, ela se resguarda de possíveis problemas e caso o problema venha ocorrer, os seus impactos são minimizados devido a empresa se preparar antecipadamente.

Uma estratégia consideravelmente mais inteligente para o gerenciamento de risco é ser proativo. Uma estratégia proativa inicia muito antes que o trabalho técnico comece. São

identificados os riscos potenciais, avalia-se a probabilidade e o impacto, e os riscos que estão classificados por ordem de importância. Então a equipe de software estabelece um plano para gerenciar o risco. O objetivo primário é evitar o risco, mas como nem todos os riscos podem ser evitados, o grupo trabalha para desenvolver um plano de contingência que lhe permita responder de maneira controlada e eficaz. (PRESSMAN, 2011, p. 649).

Para Gonçalves (2008) afirma que o gerenciamento de riscos proporciona diversas vantagens para o projeto, como a avaliação dos riscos de acordo com os impactos financeiros, a precisão dos riscos podem aumentar com o passar do tempo, permite a visibilidade e compreensão da classificação dos riscos, maior facilidade de chegar num consenso das decisões que envolvem os riscos. Mas apesar das diversas vantagens apresentadas pelo autor, ainda é possível identificar as desvantagens deste gerenciamento, qual o autor descreve que os cálculos do gerenciamento de riscos, podem ser complexos e demorados, dificuldade para interpretação dos resultados em termos monetários, os resultados dependem diretamente da qualidade da equipe envolvida no projeto, além da dificuldade de justificar os investimentos na implementação para o gerenciamento de riscos.

Desta forma o processo de implantação de software pode ser traumatizante para o ambiente em que é implantado, pois a necessidade de treinamento de usuários e outros impactos culturais não são levados em consideração, acarretando desvantagens para o projeto de implantação de software. No qual, nestes tipos de projeto normalmente se deixa a cargo dos usuários fazer os treinamentos e apoiar o andamento do projeto. Estes e diversos outros tipos de situações desfavoráveis, devem ser analisados pelo gerente do projeto para melhorar o desempenho do projeto em questão, que ao fazer à gestão dos seus riscos a empresa se torna capaz de responder de maneira controlada os riscos presente no projeto.

4 METODOLOGIA

Para elaboração deste artigo foi realizada uma pesquisa de campo, afim de eleger os principais problemas que ocorrem nos projetos de implantações de softwares gerenciais, que são implementados pelos fornecedores atuantes no mercado. Após a análise dos resultados, foram propostas alternativas para serem aplicadas nestas organizações e assim esta pesquisa é classificada como uma pesquisa aplicada.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram utilizadas de abordagens qualitativas e

quantitativas. Na primeira abordagem, através da pesquisa de campo foi utilizada para entender os motivos pelo qual as empresas apresentam problemas durante a implantação de software e na segunda abordagem foi utilizada para explicitar os principais problemas que apresentam maiores números de ocorrências dentro do universo pesquisado.

Classificada como uma pesquisa descritiva, este artigo descreve as características de determinada população, na qual foi adotado o método de pesquisa de campo, por se tratar de um trabalho que irá identificar dentre 18 organizações atuantes no ramo de tecnologia de informação, responsáveis por desenvolver e implantar software de gerenciamento em Belo Horizonte e região metropolitana. Estas 18 organizações se caracterizam como uma amostra não representativa, do universo de pesquisa formado pelo conjunto de organizações que realizam implantações de softwares gerenciais, situadas em Belo Horizonte e região metropolitana.

Diante desta amostra, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi a aplicação de questionário online, na qual foi composto por questões abertas e fechadas, que de acordo com Gil (2008) as questões fechadas é um conjunto de alternativas de respostas, para que seja escolhida a que melhor representa sua situação ou ponto de vista, já as questões abertas apresentam perguntas que deixam espaço para que a pessoa escreva sua resposta sem qualquer restrição.

Após a elaboração do questionário, este foi aplicado nas organizações e direcionado aos gerentes de projetos, que são responsáveis em gerenciar os recursos disponíveis para a implantação do software, e para os profissionais responsáveis pela implementação do sistema, pois estão diretamente envolvidos na implantação do projeto.

5 RESULTADOS

No intuito de fornecer informações suficientes para alcançar os objetivos apresentados no decorrer deste artigo, em seguida serão apresentados os resultados obtidos através da tabulação dos dados extraídos das respostas dos questionários, os quais serão apresentados na forma de gráficos, com a intenção de apresentar as melhores alternativas para solucionar os principais problemas abordados durante a pesquisa.

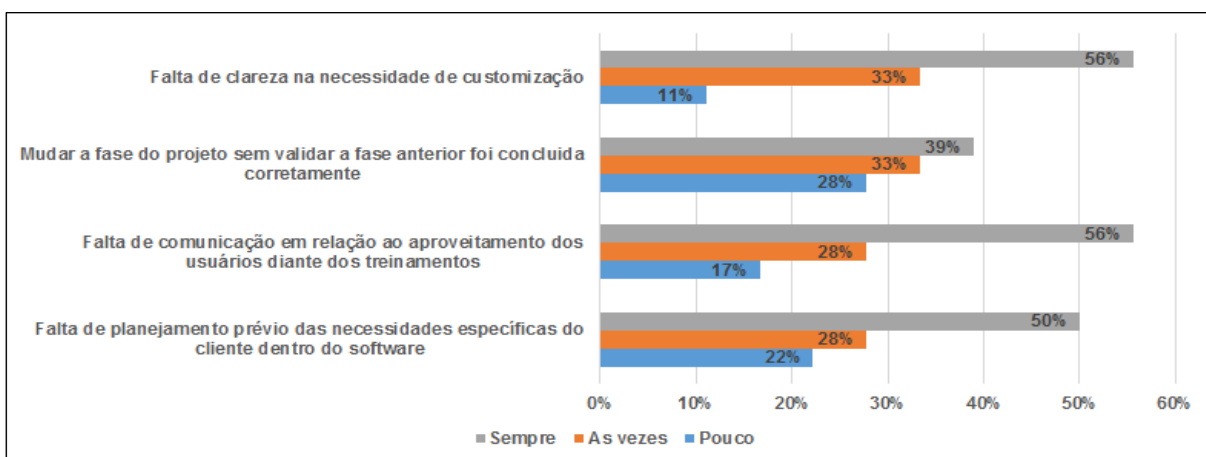
5.1 Identificar os problemas mais comuns em projetos de implantação de software

Os projetos de implantação de softwares nascem a partir de uma demanda identificada pela empresa. E na expectativa de melhor gerenciamento do seu negócio, a empresa vai em busca de um fornecedor para realizar a aquisição de um software específico e que atenda a sua necessidade. Após a aquisição a empresa adquirente, solicita de forma breve o início do processo de implantação.

Nesta etapa, o fornecedor do software inicia o processo de planejamento do projeto através da criação do escopo, de acordo com os requisitos levantados pelo cliente. Após o escopo ser formalmente assinado, o banco de dados do cliente é preparado conforme informações e diagnóstico prévios. Posteriormente realiza-se uma reunião com o grupo de pessoas interessadas no projeto, onde são demonstrados ao cliente o software em perfeito funcionamento e dentro das especificações do cliente. Após o aceite, o próximo passo será a etapa de treinamentos.

A etapa do treinamento é denominada como desenvolvimento do projeto, na qual são aplicados os processos de treinamento anteriormente alinhados no planejamento. Desta forma, é na etapa de desenvolvimento do projeto que os problemas e contratempos ocorrem de forma mais explícita, impedindo assim o seu sucesso. Nos gráficos a seguir serão demonstrados os principais problemas que ocorrem nas implantações de software de acordo com as empresas pesquisadas.

Gráfico1: Problemas mais ocorrentes por partes do fornecedor



Fonte: Autora (2016)

No gráfico 1 foram abordados os principais problemas que mais ocorrem nas implantações de software por parte do fornecedor, na qual estão classificados o seu nível de ocorrência dentro das empresas pesquisadas.

O primeiro problema apresentado no gráfico é a falta de clareza na necessidade de customização, este fato ocorre devido cada empresa apresentar necessidades específicas dentro do software, e estas necessidades são levantadas pelos fornecedores de acordo com os requisitos fornecidos pelos clientes. Mas, segundo a pesquisa realizada, 56% das respostas obtidas mostram que houve a falta de clareza nas necessidades de customizações por parte dos clientes, seguidos de 33% por ocorrências esporádicas e somente 11% das respostas indicam que houve menor ocorrência na falta de clareza na necessidade de customização.

O segundo problema demonstrado no gráfico 1 é o fato de mudar a fase do projeto sem validar a fase anterior. Vale observar que o correto é sempre validar e finalizar a fase anterior, antes de prosseguir para a próxima fase. Esta validação deve ocorrer porque o projeto trabalha com as fases totalmente interligadas e caso ocorra de uma fase não ser validada e o projeto prosseguir normalmente, há uma grande possibilidade de este apresentar muitos problemas durante o seu desenvolvimento. Ao analisar o gráfico 1, percebe-se que 39% das respostas obtidas mostram que sempre ocorre das empresas mudarem a fase do projeto sem validar a fase anterior, pode-se considerar esse número bastante significativo, pois é necessário que as empresas sempre validem a fase anterior para depois prosseguir para próxima fase. Em seguida, 33% dos pesquisados informaram que as vezes ocorrem de mudar de fase sem validar a anterior e 28% relatam que houveram poucas ocorrências.

O terceiro problema demonstrado no gráfico 1 é a falta de comunicação sobre o aproveitamento dos usuários diante dos treinamentos, observou-se que 56% das respostas obtidas mostram que a falta de comunicação sobre o aproveitamento dos usuários sempre acontecem dentro dos projetos, pois é necessário que os implantadores do software juntamente com o gerente de projeto, avaliem se o usuário tem um percentual de aproveitamento satisfatório para o projeto, quando este aproveitamento está abaixo do previsto são necessários reavaliar os treinamentos de forma geral para que o aproveitamento seja satisfatório. Seguidos de 28% que às vezes ocorrem esta falta de comunicação e 17% das respostas relatam que houve poucas ocorrências. Essa etapa é extremamente importante, pois é através dela que os usuários são treinados para trabalhar com o software após a fase de homologação do projeto, e através de um bom treinamento os usuários do sistema podem

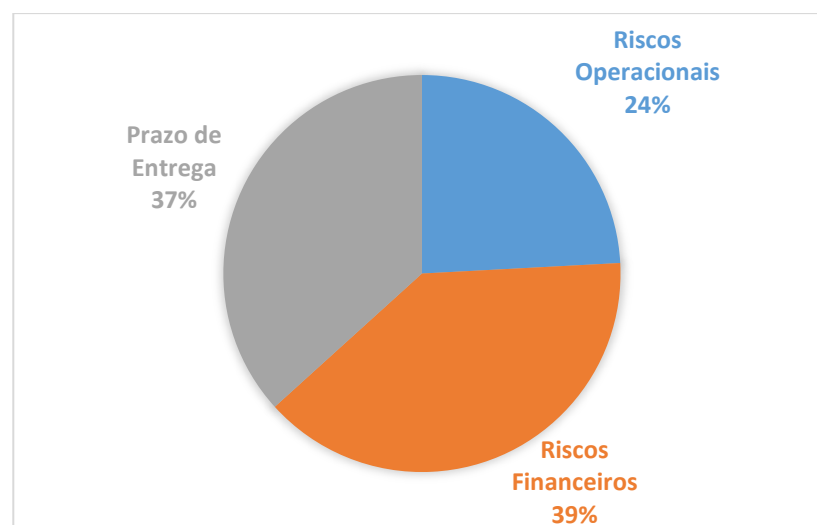
realizar as rotinas operacionais com menor possibilidade da ocorrência de erros.

O quarto problema destacado no gráfico 1, mostra a falta de planejamento prévio das necessidades específicas do cliente, que se dá pelo fato das empresas em geral terem um macro processo padrão para gerenciar seus dados, mas todas as empresas têm suas especificidades e formas mais específicas para trabalhar. Assim ao realizar o planejamento de um software é necessário que estas necessidades específicas estejam bem definidas dentro do projeto, mas de acordo com a pesquisa realizada, cerca de 50% das respostas obtidas mostram que não houve um planejamento prévio das necessidades específicas do cliente, seguidos de 28% responderam que ocorreram as vezes e 22% das respostas são que poucas vezes ocorreu a falta deste planejamento.

5.2 Levantar como é realizada a gestão de risco em projetos de implantação de softwares

De acordo com os dados obtidos no decorrer da pesquisa, percebeu-se que dentre as empresas pesquisadas, o gerenciamento dos riscos de forma geral é feita de forma padrão na qual durante o planejamento do projeto são listados os possíveis riscos no escopo do projeto. Os riscos listados inicialmente são conforme as maiores ocorrências registradas nos projetos anteriores, na qual seu grau de importância dentro do projeto varia de acordo com o gráfico abaixo.

Gráfico2: Grau de importância para o gerenciamento de riscos

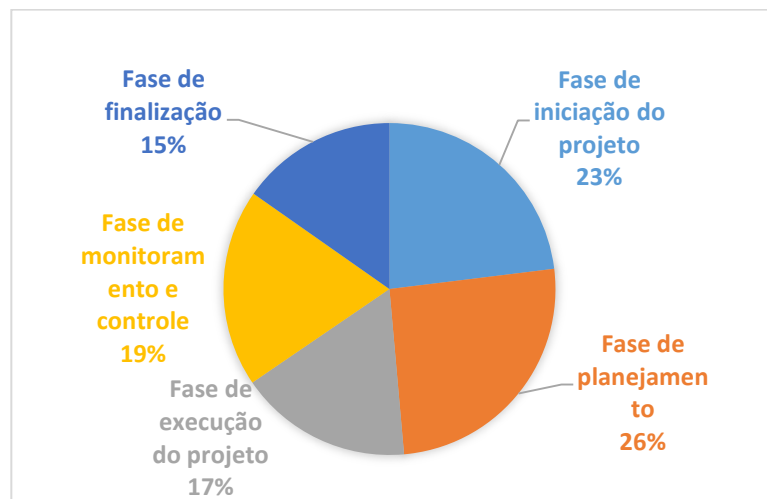


Fonte: Autora (2016)

Conforme apresentado no gráfico 2, foi possível perceber das empresas pesquisadas, 39% dos entrevistados acreditam que os riscos financeiros é o principal problema relacionado ao gerenciamento dos riscos. Na sequência, com 37%, foram mencionados os riscos relacionados aos prazos e por último os riscos operacionais, com 24%.

Desta forma para verificar como é realizado o gerenciamento de riscos nestas empresas, inicialmente foram coletados na pesquisa, qual a fase do projeto em que estas empresas dão maior ênfase para o gerenciamento dos riscos, conforme indicado no gráfico 3.

Gráfico 3: Fase em que a gestão de riscos é realizada



Fonte: Autora (2016)

De acordo com os dados do gráfico 3, percebe-se que na fase de planejamento do projeto com 26% há uma maior ênfase no gerenciamento dos riscos. Na sequência, com 23%, destaca-se que a gestão de riscos é realizada na fase de iniciação e com 19%, 17% e 15% estão a fase de monitoramento, execução e finalização respectivamente.

Desta forma, percebe-se que é dada uma maior ênfase para o gerenciamento de riscos na fase de planejamento, na qual são abordados somente os riscos mais padronizados do projeto, entretanto, é na fase de execução, que o projeto está mais propenso a desenvolver novos riscos, mas de acordo com as empresas pesquisadas, apenas 19% dão ênfase para o gerenciamento dos riscos na fase de execução. Desta forma, devido estes projetos trabalharem de forma interativa, seria mais viável que as empresas mudem o foco da inicialização do projeto para a fase de execução, pois nesta segunda fase citada geralmente surgem novos riscos. Assim, dado um maior foco nesta fase, permitirá que estas empresas obtenham projetos

com maiores possibilidades de êxito e menores chances de controle de problemas nas fases de implantações de software.

5.3 Apresentar as vantagens e desvantagens que a gestão de risco proporciona às empresas

Conforme demonstrado anteriormente projetos de implantação de *software* apresentam muitos problemas decorrentes de vários fatores, que podem ser evitados por meio do gerenciamento dos riscos. Com base nos dados obtidos através da entrevista realizada, e com as observações apontadas pelo autor Gonçalves (2008), abaixo serão apresentadas as vantagens e desvantagens que as organizações estão propensas ao realizarem um adequado gerenciamento de riscos:

- Conclusão da implantação com o menor impacto possível em todas as esferas: custos, processos e pessoas;
- Maior eficácia dos processos implementados, previsibilidade e acompanhamento mais detalhado;
- Redução da possibilidade de ocorrer problemas operacionais durante os treinamentos e na homologação do projeto;
- Redução da possibilidade dos projetos finalizarem depois do prazo planejado;
- Redução da possibilidade de ocorrer aumento do prazo de entrega e finalização do projeto;
- Aumenta o controle de todas as etapas do projeto;
- Aumenta a qualidade dos projetos entregues;
- Aumenta a possibilidade de riscos positivos, considerados como oportunidades do projeto, fazendo com que a empresa aumente e otimize a oportunidade dentro do projeto;
- Aumenta a precisão dos projetos com o passar do tempo, aumentando também a confiabilidade da organização diante dos clientes;
- Aumenta e preserva o valor da organização, mediante a um histórico de projetos concretizados com sucesso;



- Preservar e aumentar o valor da organização, mediante a redução da probabilidade e/ou impacto de eventos de perda, combinada com a diminuição de custos de capital, que resulta da menor percepção de risco.

E apesar de inúmeras vantagens que o gerenciamento de riscos proporciona as empresas pesquisadas, foram destacadas também as desvantagens presentes neste gerenciamento:

- Para ter resultados confiantes dentro do projeto o gerenciamento de riscos adequado aumentará o tempo de conclusão da implantação;
- Devido ao aumento o tempo de conclusão do projeto, conseqüentemente há um aumento no custo inicialmente estimado;
- Ao realizar o processo de valores de impactos atribuídos ao risco, a opinião obtida é subjetiva, pelo fato de que cada participante do projeto analisam de um ponto de vista diferente;
- Os cálculos relacionados aos riscos podem ser complexos e demorados;
- Quando os resultados são apresentados em termos quantitativos, eles podem ser dificilmente interpretados por pessoas sem conhecimentos técnicos do projeto.

Ao realizar uma análise das vantagens e desvantagens presentes no gerenciamento de riscos, foi possível verificar que apesar de algumas desvantagens no processo de gerenciamento de riscos, a empresa apresentará grandes vantagens ao verificar seu custo/benefício, pois é mais vantajoso para a empresa entregar um projeto dentro da qualidade esperada pelo cliente e adequar seus custos para a gestão de riscos, do que entregar um projeto fora das expectativas do cliente, gerando maiores insatisfações e custos não esperados dentro do projeto.

5.3 Propor as melhores práticas já utilizadas pela literatura e no ambiente profissional, que possibilite às empresas ter uma melhor eficiência através da gestão de riscos.

Diante das pesquisas realizadas é possível identificar muitos exemplos de dificuldades nos projetos de implantação de software que não atingiram os resultados esperados e frustraram as expectativas dos contratantes. Então diante destas dificuldades, abaixo serão propostas algumas alternativas para a realização do gerenciamento de riscos nestes projetos, que proporcionará as empresas a terem um equilíbrio e uma maior eficiência na entrega dos projetos de software.

Assim conforme afirma Prado (1999), executar projetos de software é um processo bem diferente da maioria dos projetos devido à complexidade do empreendimento, serem executados em um curto espaço de tempo e pela constante dificuldade de visualizar claramente o produto que está sendo desenvolvido. Desta forma o gerenciamento de riscos neste projetos deve ser realizado de forma ágil e eficiente, na qual pode ser realizado através das seguintes ferramentas listadas pelo Guia PMBoK® (PMI, 2013):

Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) – É uma ferramenta que pode ser utilizada no início e no decorrer do projeto, na qual é utilizada para analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do projeto.

Análise de listas de verificação - Usa-se listas de verificação ou checklist para identificar os riscos do projeto. Inicialmente pode ser criada pela empresa fornecedora do software na qual deve ser elaborada com base nos projetos anteriores e nas lições aprendidas no seu portfólio de projetos. Esta ferramenta embora seja rápida e simples, é possível através dela criar uma lista completa dos riscos presentes no projeto na qual ela deve ser monitorada e atualizada em todo o ciclo de vida do projeto.

Avaliação de probabilidade e impacto - A avaliação de probabilidade e impacto é feita para cada risco identificado através de entrevistas, reuniões ou outras técnicas. A probabilidade e o impacto dos riscos podem ser classificados de acordo com o nível de probabilidade de ocorrência do risco e o impacto que ele pode gerar tanto para o fornecedor do software quanto para o cliente. Assim através desta avaliação é necessário criar a matriz de probabilidade e impacto na qual possibilita a empresa a enumerar quais riscos devem ser

priorizados.

Além das ferramentas citadas pela literatura, no meio profissional soluções de software para gerenciamento de riscos, que possibilita às empresas que trabalham com projetos de implantação de software que identifique, analise, avalie, monitore e gerencie seus riscos corporativos através de uma abordagem integrada. Estas soluções tem a finalidade de reunir os dados do portfólio de projetos em um único ambiente, na qual possibilita os respectivos controles e avaliações e planos de tratamento para os riscos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os projetos de implantações de *softwares* de gestão empresarial devem ser realizados de forma adequada dentro das organizações, para que este venha atender as necessidades dos clientes que se dispõe de investimentos de recursos necessários para o projeto, para obter os resultados esperado. Além disso, devido estes tipos de projetos serem mais onerosos tanto para o fornecedor do software, que tem a responsabilidade de entregar o projeto de acordo com os requisitos do cliente, quanto para os clientes, que sofrem mudanças impactos significativos na sua rotina, é necessário que seja realizado um projeto bem elaborado para que o projeto atinja o objetivo inicial.

Desta forma este artigo teve como objetivo propor melhoria para a eficiência dos projetos de implantação dos softwares gerenciais, através de um adequado gerenciamento de riscos para melhorar a performance de prazo, custo e qualidade. Assim com os resultados obtidos durante este estudo, foi possível perceber que os gerenciamentos de riscos nestes projetos devem ser realizados de forma ágil e eficiente, na qual pode haver um aumento no prazo final de entrega do projeto, mas em contrapartida irá beneficiar a organização aumentando a eficiência dos projetos, reduzindo problemas durante a implantação e aumentando o controle de todas as etapas da implantação. Desta maneira além de melhorar a eficiência dos projetos, o gerenciamento de riscos ainda contribui para valorizar a organização diante do número de projeto que alcançaram o sucesso em seus projetos finalizados.

REFERÊNCIAS

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa sócia**. 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

GONÇALVES, A. JR. **Metodologias de Gerenciamento de Riscos em Sistemas de Tecnologia e Comunicação – Abordagem Prática para Conscientização e Implantação nas Organizações**. UFRGS. Porto Alegre. 2008.

KEELING, R. **Gestão de Projetos: Uma Abordagem Global**. São Paulo: Saraiva, 2002.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos As melhores Práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – GUIA PMBOK**. 5. ed. Pennsilvania, EUA: PMI, 2013.

PRADO, D. S. **Gerência de Projetos em Tecnologia da Informação. Série Gerência de Projetos**, 5 ed. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

PRESSMAN, R. S: **Engenharia de Software: uma abordagem profissional**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2011, 649p.

REZENDE, D. A. **Planejamento de Sistemas de Informação e Informática: guia prático de como planejar a tecnologia de informação integrada ao planejamento estratégico das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

THE STANDISH GROUP. **Chaos Manifesto 2013: Think Big, act Small. 2013**. Disponível em: <<https://larlet.fr/static/david/stream/ChaosManifesto2013.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2015.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 6 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.