

Inteligência preventiva em projetos - O método *Bow Tie* associado ao método *Lean Risk Overview Matrix*

Wantuir Felipe da Silva Junior

Introdução

Este artigo tem como objetivo demonstrar o uso e benefícios de métodos simples e versáteis que podem ser utilizados para avaliar e demonstrar o controle de riscos em projeto, além de estimular a "arte de pensar" preventivamente, tornado-se um hábito recorrente e natural no dia a dia dos integrantes do projeto, sem depender de estudos analíticos de especialistas em "técnicas de riscos". A gestão de risco "pesada" e em demasia pode se tornar complexa e conduzir a uma "paralisia" das análises. Como consequência elimina a possibilidade de potenciais ações, "matando" a filosofia da gestão preventiva por parte da equipe do projeto.

O método Bow Tie

Quando tive o primeiro contato com este método fiquei fascinado com a simplicidade e robustez da abordagem ao tema risco. Seu modelo mental contribuiu fortemente para reforçar meu entendimento de que a busca contínua da "gestão do futuro" no presente está muito mais relacionada a uma filosofia de inteligência de risco do que simplesmente a gestão do risco. Sempre acreditei (e acredito) que o apelo visual associado à simplicidade nas abordagens aos temas de gestão tem um "poder magnético" de atrair a atenção e o entendimento das partes interessadas.

Em meu trabalho "arqueológico" na busca de informações pormenorizadas do método, descobri que muito pouco se sabe de sua origem. Porém todas as referências são enfáticas em citar que sua origem se deu nas indústrias química e petrolífera no final da década de 70. A posteriori sua utilização se espalhou para diversos outros segmentos industriais.

O método é simples porque se baseia em um conjunto de perguntas estruturadas, onde as respostas são dispostas no formato de uma "gravata borboleta", facilitando assim, a análise do risco através de uma comunicação visual simples, sistêmica, dinâmica e envolvente (figura 1).

Vale reforçar que este exercício mental é fortemente válido inclusive para as potenciais oportunidades (riscos positivos) para o projeto, ou seja, cabe também a avaliação das consequências em "descartá-las".

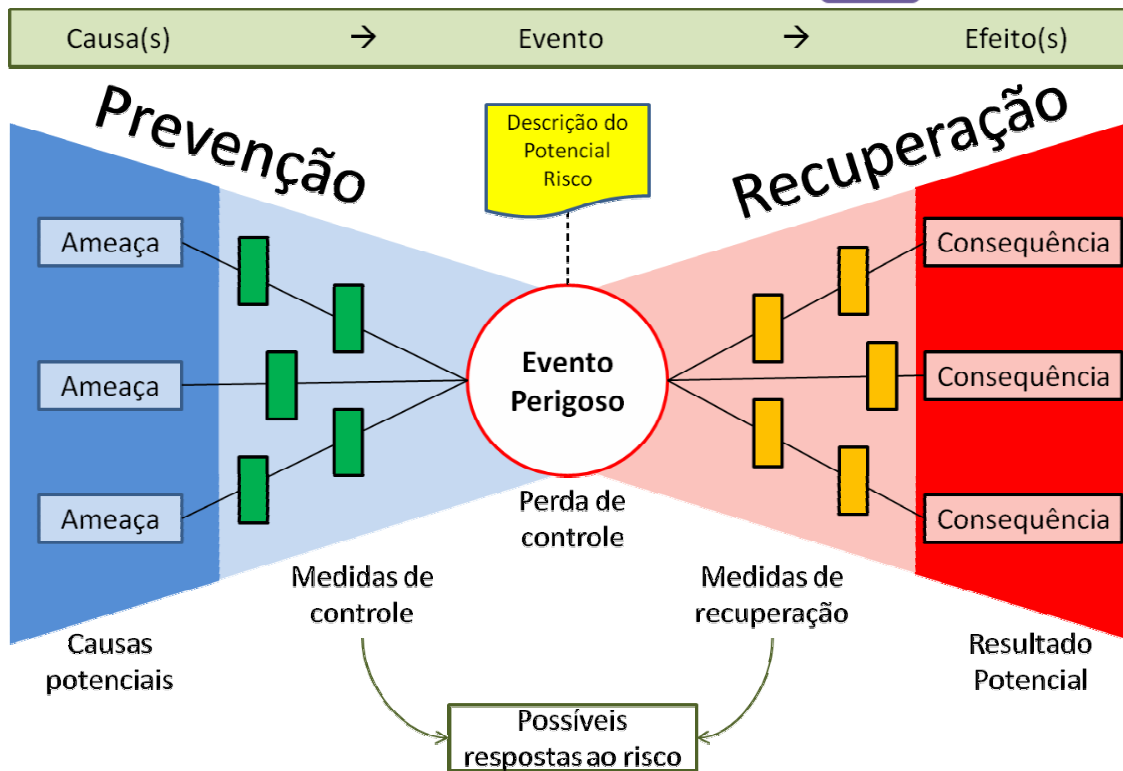


Figura 1: Método *Bow-Tie* (figura adaptada pelo autor)

Durante as reuniões de progresso do projeto ou algum momento específico de captura de potenciais riscos do projeto é oportuno provocar junto à equipe as seguintes perguntas, no intuito de investigá-los:

1) No momento, é possível visualizar algum potencial risco para o projeto ou para algum pacote de trabalho? Descreva-o.

Esta pergunta ganha força se a equipe estiver provida de um *checklist* das principais fontes de risco que interessam e endereçam a investigação por parte dos *stakeholders* do projeto. Este *checklist* também é conhecido como categorização de riscos ou RBS (*risk breakdown structure*).

O poder desta pergunta está em deixar o indivíduo do projeto declarar da forma mais natural o que para ele seria o potencial risco ou perigo. Neste momento não é necessário forçar nenhuma escrita estruturada sobre “como se deve declarar um determinado risco”. Provocar uma estruturação no primeiro momento da possível declaração espontânea (do que poderia se transformar em um risco legítimo para o projeto) inibe a comunicação e a participação plena do indivíduo, onde a possibilidade da perda de informações relevantes pode ser em muito agravada.

Em um segundo momento, é necessário avaliar a resposta “natural e espontânea” do potencial risco para descobrir se o “risco declarado” está realmente embutido em uma incerteza futura do projeto. Para isso é preciso “dissecar” a resposta e “desatar o nó da gravata” com a seguinte pergunta:

2) Qual é o evento perigoso deflagrado (ocorrência) que evidência a perda de controle, caso o risco se concretize?

Para responder esta pergunta é necessário um exercício mental “simulando” a vivência do futuro no presente, ou seja, “falar do evento” como se o mesmo estivesse acontecendo no exato momento presente.

A questão seguinte está em entender quais são os potenciais efeitos caso a perda de controle ocorra:

3) Quais serão as prováveis consequências ou efeitos relacionados aos objetivos (custo, prazo, escopo, requisitos ou benefícios esperados) do projeto?

A partir desta questão se obtêm uma lista de consequências ou resultados potenciais indesejáveis ao projeto.

Encontrando as respostas relacionadas aos efeitos do evento, a investigação seguinte está em entender a origem (ou origens) potencial relacionada à perda de controle (ocorrência do evento), ou seja:

4) Quais são as prováveis ameaças (ou causas) que tem o poder de deflagrar o evento e trazer alguma perda de controle ao projeto?

A partir desta questão se obtêm uma lista de potenciais causas que podem iniciar a “centelha” do evento no projeto.

nota: com relação ao método *bow-tie* original, a sequência das perguntas 3 e 4 foram invertidas propositalmente. Tal fato se deve a estratégia de provocar junto as autoridades do projeto a “percepção” de quais são os níveis de tolerância com relação ao impactos do evento, além do julgamento da relevância do mapeamento do risco no contexto do projeto.

De posse destas questões respondidas e visualmente expostas aos *stakeholders* do projeto é possível construir medidas preventivas com a última pergunta:

5) Quais são as possíveis medidas de controle que eliminam ou reduzem fortemente a possibilidade do “evento perigoso” e

6) Quais são medidas de recuperação (contenção) que reduzem significativamente impactos no projeto?

Quando declaradas as medidas de controle, será fácil identificar que algumas medidas já foram estabelecidas pela organização ou pelo próprio projeto, porém será identificado que para outras possíveis medidas não existem ações estabelecidas.

Este exercício trará ao contexto a necessidade de duas avaliações. A primeira de confirmar a continuidade e efetividade das ações já estabelecidas, a segunda será a de buscar uma deliberação sobre as análises das ações “em aberto”. A resposta ou deliberação da segunda avaliação estará intrinsecamente ligada à tolerância a riscos das “autoridades” do projeto.

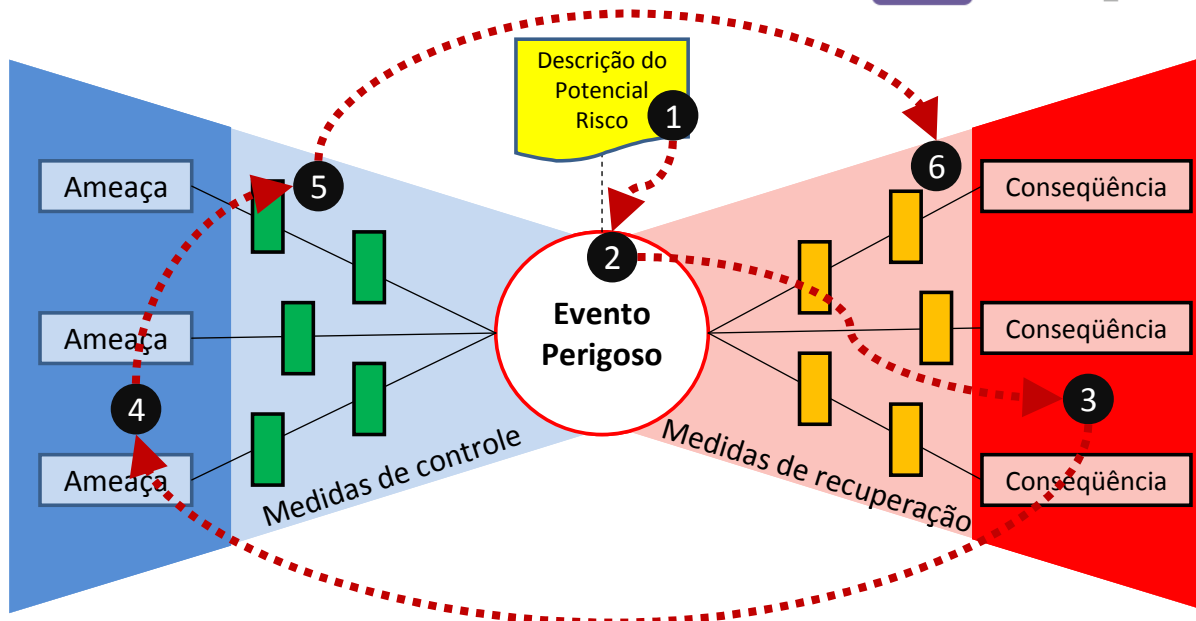


Figura 2: Sequência das perguntas quando na utilização do método *bow-tie*

Benefícios do método Bow Tie

- Visão simples e dinâmica, provocando a investigação do evento, seus efeitos e causas;
- As pessoas se sentem envolvidas e tendem a “comprar” o processo. Como a ação é tomada com base no que os integrantes do projeto dizem, o senso de propriedade se estabelece na equipe;
- Facilita a comunicação, pois o “diagrama” é fácil de entender em todos os níveis do projeto, incluindo as pessoas com participação pontual que não estão no dia a dia do projeto.
- Não é necessário utilizar técnicas sofisticadas para obter o máximo do método;
- Identifica possíveis lacunas nos controles que muitas vezes são perdidas em outras técnicas;
- Estimula a comunicação preventiva entre os stakeholders, pois todos tem um papel importante a desempenhar no gerenciamento dos riscos;
- Identifica ações que já estão em vigor, possibilitando avaliação de sua efetividade e o levantamento de novas ações que poderão ser estabelecidas.

Como executar o método Bow Tie

Após a identificação de potenciais riscos, um workshop ou reunião de trabalho específica é salutar para construção de uma “gravata borboleta”, conforme a sequência estabelecida na figura 2. Representatividade das equipes do projeto é imprescindível para uma boa construção de cenário e julgamento.

É recomendada a utilização de folha de papel (similar as utilizadas em *flip charts*, no sentido horizontal) na parede e utilização de blocos de notas (tipo *post-its*) no formato “gravata borboleta” (como no exemplo da figura 3) para responder as 5 (cinco) questões estabelecidas anteriormente.

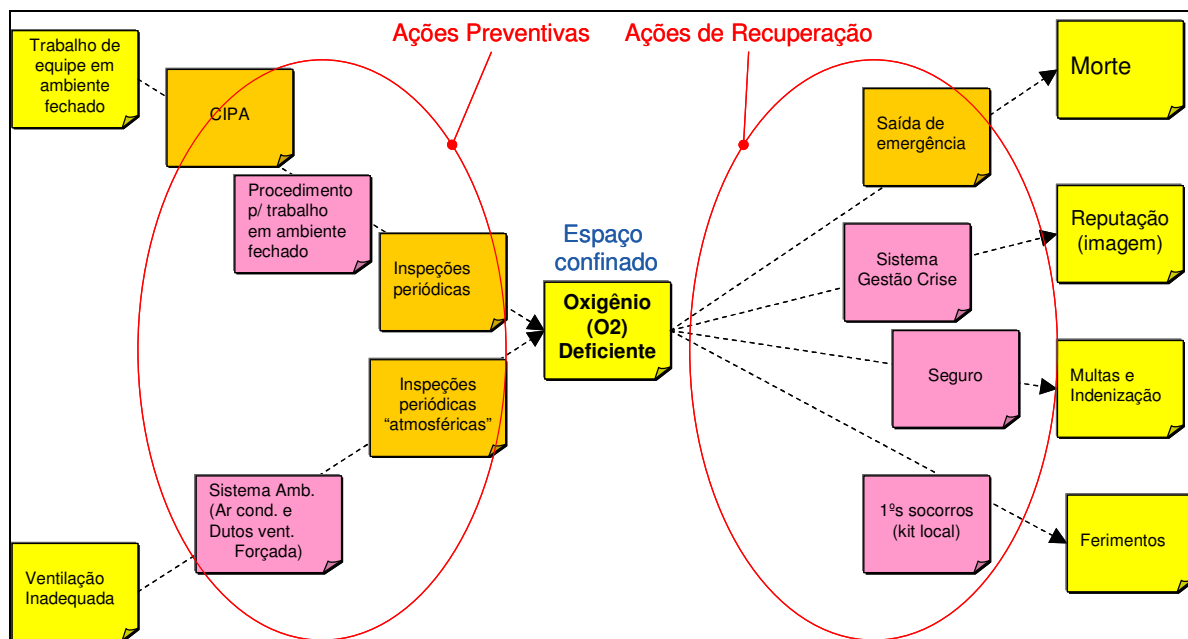


Figura 3: exemplo didático de montagem da “gravata” sobre folha de flip chart com post-its

O método Lean Risk Overview Matrix

Apesar dos enormes benefícios do método Bow-Tie, existem algumas lacunas que precisam ser preenchidas, tais como:

- A construção e comunicação do *checklist* de risco aos envolvidos no projeto;
- Grau de importância e priorização de ação aos riscos (índice de risco);
- Responsabilidades e prazos para as ações (senso de propriedade e tempestividade);
- Repositório, registro, monitoramento e controle dos riscos e ações;
- Clareza da ação e onde o recurso deve ser alocado.

Outro desafio a ser vencido é que cada “gravata borboleta” avalia um risco por vez, desta forma existe grande possibilidade de cada evento diferente ter ameaças e consequências iguais, gerando assim medidas de controle e/ou medidas de recuperação iguais, direcionando esforço de controle e verificação adicional desnecessário ao projeto (carência esta que também existem em outras técnicas).

No intuito de minimizar tais lacunas e contribuir com uma complementação ao método Bow-Tie, criei um método “irmão”, a qual o batizei de **Lean Risk Overview Matrix**.

O método consiste em uma matriz que executa a “sanidade” de cada evento ou “nó da gravata”, eliminando redundância ou falta de ações, contribuindo no controle e priorização das possíveis ações no projeto. A captura na matriz disponibiliza uma visão direta e completa das “amarrações” de respostas a riscos eliminando também a possibilidade de repetições de causas e efeitos.

Um numero elevado de riscos mapeados em um projeto chama muito atenção no sentido de questionarmos se realmente existe um entendimento claro do que vem a ser um risco autêntico.

Cabe lembrar que um risco genuíno no projeto é regido por alguns princípios básicos:

- ✓ O risco está na incerteza e a incerteza está no futuro, ou seja, não está no presente e nem no passado;
- ✓ Um risco só importa para o projeto se o mesmo afetar um dos objetivos do projeto, ou seja, o prazo, custo, escopo, requisitos ou benefícios planejados;
- ✓ Uma incerteza no futuro não deve ser confundida com uma atividade programada no futuro que está (ou deveria estar) sob a autonomia e controle interno do projeto;
- ✓ Um risco é "configurado" por pessoas, e tais pessoas precisam estar capacitadas no exercício dos bons julgamentos. Se a tomada de decisão é um fator crucial no projeto, os bons julgamentos são a base para o alcance da assertividade das boas decisões;
- ✓ Não se pode confundir a afirmação **“A ausência ou o não cumprimento de uma ação programada coloca em risco o projeto” (por em risco)** com a afirmação **“Uma condição ou evento futuro incerto é um potencial risco para o projeto” (ser um risco)**. Na primeira afirmação estamos falando de trabalho planejado. O não cumprimento de um trabalho planejado é sinônimo de negligência e coloca o projeto em risco. Na segunda afirmação estamos falando da tentativa de configurar um futuro que poderá nunca ser vivenciado.

A gestão de riscos não pode ser “muleta” para uma gestão de projetos ineficiente.

“...ao incluir...riscos “comuns ao negócio” em nossos registros de riscos estamos dizendo que existe o risco de alguém não ter condições de realizar o trabalho devidamente. Isso é adequado incluir em um Registro de Riscos?...” David Hillson

Reflexão final

A inteligência de risco “é um processo” que depende de maturidade da equipe e da organização para identificação, análise e resposta. Se o processo é frágil, a chance de identificação de “lixo”, análise de “lixo” e respostas ou ações “infantis” aumenta; tirando o foco dos riscos legítimos, direcionando a atenção apenas para controle do trabalho ou ações que já deveriam estar em execução natural no projeto; ou em outra perspectiva, passa a ser apenas um exercício lúdico da filosofia do risco, colocando em total descrédito qualquer possibilidade do verdadeiro gerenciamento de riscos. Sendo assim os grandes riscos do projeto acabam ocorrendo transformando-se nos grandes problemas do projeto; pois o que difere um risco de um problema é a questão da deflagração e tempestividade.

Referências:

- Strategic Risk, novembro 2005, Steve Lewis and Sheryl Hurst;
- Lessons Learned from Real World Application of the *Bow-Tie* Method, Steve Lewis;
- Risk Doctor Network briefings, David Hillson.