



Gestão de Oportunidades Significa aumento de escopo?

© February 2006, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Para muitas pessoas a idéia de utilização dos processos de riscos para identificar e gerenciar as oportunidades é nova, já que o foco estabelecido por elas está em lidar com as ameaças. E por isso, as pessoas sentem certa dificuldade em encontrar as oportunidades. Um ponto preocupante é que a busca proativa por oportunidades pode resultar em aumento de escopo, como resultado da procura por benefícios extras não planejados em complemento àqueles já definidos no escopo acordado. Perseguir estes benefícios extras pode desviar a atenção e os esforços dos objetivos originais e ser pouco produtivo.

Um colega ilustrou o cenário acima quando determinou para si mesmo um objetivo de perder um pouco de peso, e decidiu começar a correr. Ele percebeu que realmente se divertia enquanto corria, que poderia até ser um talentoso corredor, e que talvez fosse capaz de se associar a um clube ou participar de uma maratona. Mas para essas percepções tornarem-se oportunidades, ele deveria explorá-las de forma proativa? Elas não têm nada a ver diretamente com o objetivo original de perder peso. Elas não seriam apenas classificadas como escopo adicional ao projeto de perder peso?

A mesma situação pode acontecer no trabalho. Se na tentativa de melhorar um produto existente descobrimos uma brecha no mercado para criar um novo produto, nos deparamos com uma oportunidade genuína a ser perseguida ou somente com um potencial aumento de escopo?

A resposta para essa importante questão é tratar as oportunidades da mesma maneira que as ameaças. Então o que aconteceria se durante a avaliação de riscos do projeto identificássemos uma ameaça onde o impacto negativo potencial estaria fora do escopo do projeto? Nos responsabilizaríamos em endereçar essa ameaça no nosso projeto, desde que constatássemos a possibilidade de gerenciá-la? O fato é que uma ameaça fora do escopo deve ser escalada para alguém fora do projeto que tenha poder de decisão, talvez o patrocinador do projeto ou para outra pessoa num outro departamento da empresa.

Da mesma forma, se nós identificarmos uma oportunidade que está fora das fronteiras da nossa responsabilidade, não poderíamos apenas decidir incluí-la no nosso projeto. Ao invés disso devemos escalar as oportunidades fora do escopo para alguém que será capaz de decidir se e como devemos conduzi-la.

A chave para tomar uma decisão entre escalar um risco ou lidar com ele nós mesmos é lembrar que as ameaças e as oportunidades devem ser definidas em relação aos objetivos. Então os únicos riscos que devem ser gerenciados através dos processos de riscos do projeto são aqueles que podem afetar os objetivos do projeto. Qualquer ameaça ou oportunidade onde o impacto potencial está fora dos objetivos acordados do projeto deve ser escalada. Isso garantirá que estes tipos de riscos não resultarão automaticamente em aumento de escopo, embora, é claro, uma decisão de caráter prático possa ser tomada para mudar o escopo para incluir uma boa e nova oportunidade em particular ou evitar uma ameaça séria e ainda maior.

Ao invés de se preocupar com o aumento de escopo, a busca por oportunidades deve considerar quaisquer aspectos que nos ajude a alcançar os objetivos acordados. Nós estamos procurando por formas de trabalhar “melhor, mas rápido e mais barato” dentro do escopo existente, e não tentar aumentar o escopo. Meu colega precisa encontrar maneiras criativas de ajudá-lo a perder peso mais rápido com menos esforço, e não se preocupar em correr uma maratona – a não ser que ele queira iniciar um novo projeto com um objetivo diferente.