

Gerenciamento de Riscos

Unidade 01 -

Planejar o gerenciamento de riscos e Identificar os Riscos

Prof. Me. Flávio Aitel Rodrigues, PMP



**PUC Minas
Virtual**

Gerenciamento de Riscos - Roteiro

1. Os conceitos básicos e a importância do gerenciamento de riscos;
2. Planejar o gerenciamento dos riscos;
3. Identificar os riscos.

Para Refletir

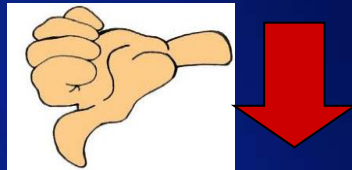
“Uma pessoa inteligente resolve um problema, um sábio o previne” Albert Einstein

Riscos - Conceitos

- ❑ “Um evento ou condição incerta que, se ocorrer, tem **efeito em um dos objetivos do projeto.**” PMBOK (2013)
- ❑ Lowes (1999), define risco como algo que pode **impedir o alcance dos objetivos propostos.**
- ❑ “O risco do projeto é sempre futuro ... Um risco que já aconteceu pode ser considerado um **problema.**” PMBOK (2013)

Gerenciamento de Riscos

- Os objetivos do gerenciamento dos riscos são maximizar as probabilidades e consequências de eventos positivos relativos aos objetivos do projeto e minimizar as probabilidades e consequências de eventos adversos/negativos.



Componentes do Risco

- **Evento:**

- O que pode ocorrer.

- ✓ **Probabilidade:**

- Chance de ocorrência.

- **Impacto:**

- A consequência da ocorrência do evento de risco.

Nível de tolerância ao Risco

- ❑ Até que ponto o risco é aceitável?
 - Riscos que afetem a reputação da nossa empresa não serão aceitos.
- ❑ As áreas de tolerância também podem incluir qualquer componente da “tripla restrição”
 - Atrasos no lançamento de site de comércio eletrônico, devido a contratação de novo fornecedor.

Por que gerenciar os riscos?

- ❑ Apagar menos incêndios, menos situações de crise.
- ❑ Minimizar a ocorrência de surpresas.
- ❑ Alavancar os resultados positivos.
- ❑ Aumentar a probabilidade de sucesso do projeto



Figura 1: Benefícios do gerenciamento de Riscos
Fonte: FERREIRA, André (2011)

Gerenciar Riscos é um Processo Iterativo (Cíclico)

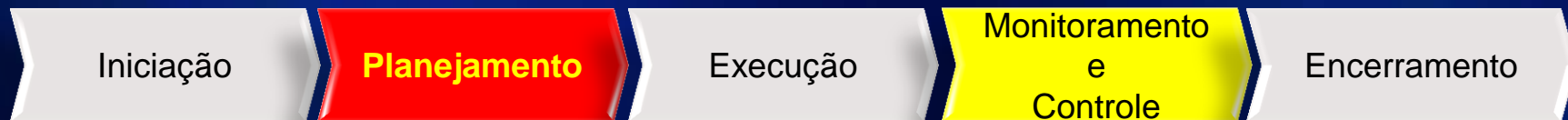


Figura 2: Processo cíclico de gerenciamento de riscos
Fonte: RODRIGUES, Flávio Aitel (2013)

Processos de Gerenciamento de Riscos

Os seis processos de gerenciamento de riscos são:

- ❑ Planejar o gerenciamento dos riscos
- ❑ Identificar os riscos
- ❑ Realizar a análise qualitativa dos riscos
- ❑ Realizar a análise quantitativa dos riscos
- ❑ Planejar as respostas aos riscos
- ❑ Monitorar e controlar os riscos

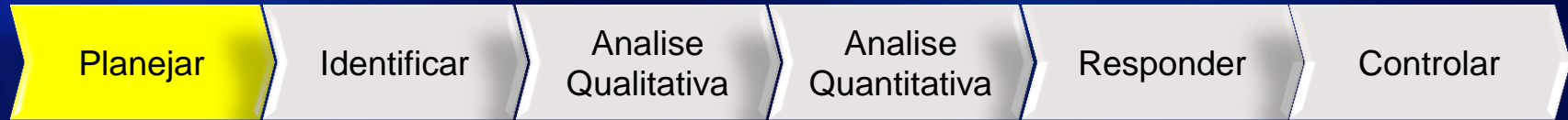


- 1.Os conceitos básicos e a importância do gerenciamento de riscos;
- 2.Planejar o gerenciamento dos riscos;
- 3.Identificar os riscos



Figura 3: Reuniões de Planejamento e Análise
Fonte: FERREIRA, André (2011)

Planejar o Gerenciamento de Riscos



- ❑ O Planejamento de gerenciamento de riscos é o processo de decidir como abordar e executar as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto.
- ❑ Documenta os procedimentos que serão utilizados para gerenciar os riscos ao longo do projeto.

Planejar o Gerenciamento de Riscos

Planejar

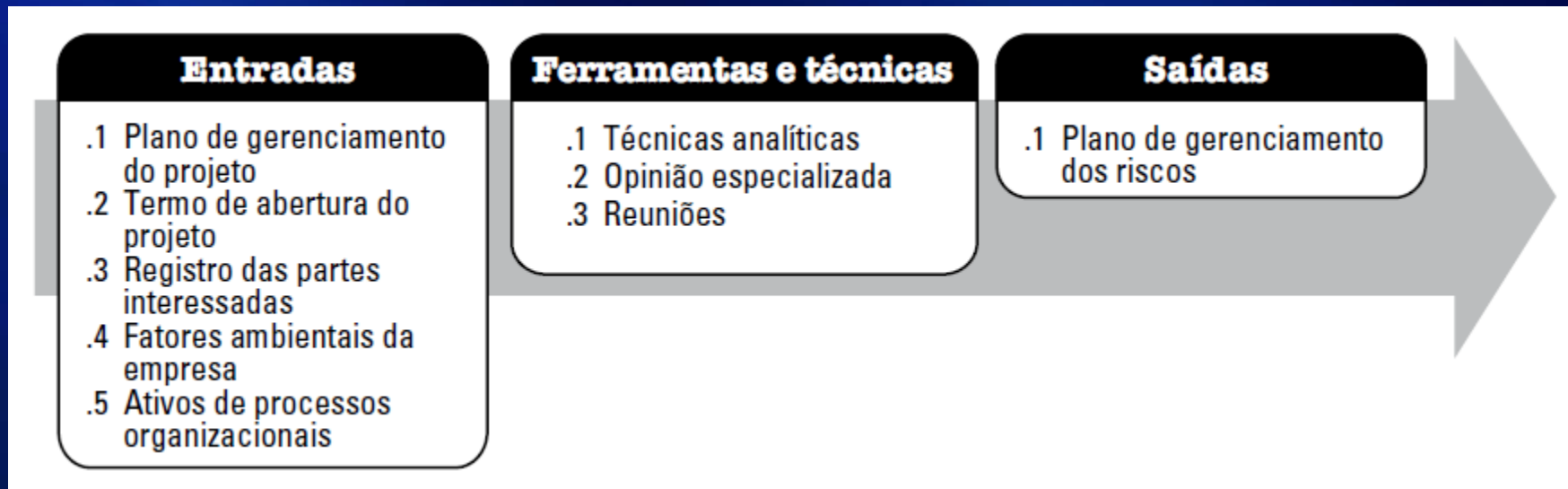


Figura 4 – Processo Planejar o Gerenciamento de Riscos

Fonte: PMBOK (2013)

EAR - Estrutura Analítica de Riscos

Planejar

Fornece uma estrutura que garante um processo abrangente para identificar sistematicamente os riscos até um nível consistente de detalhes.

EAR - Estrutura Analítica de Riscos

Planejar

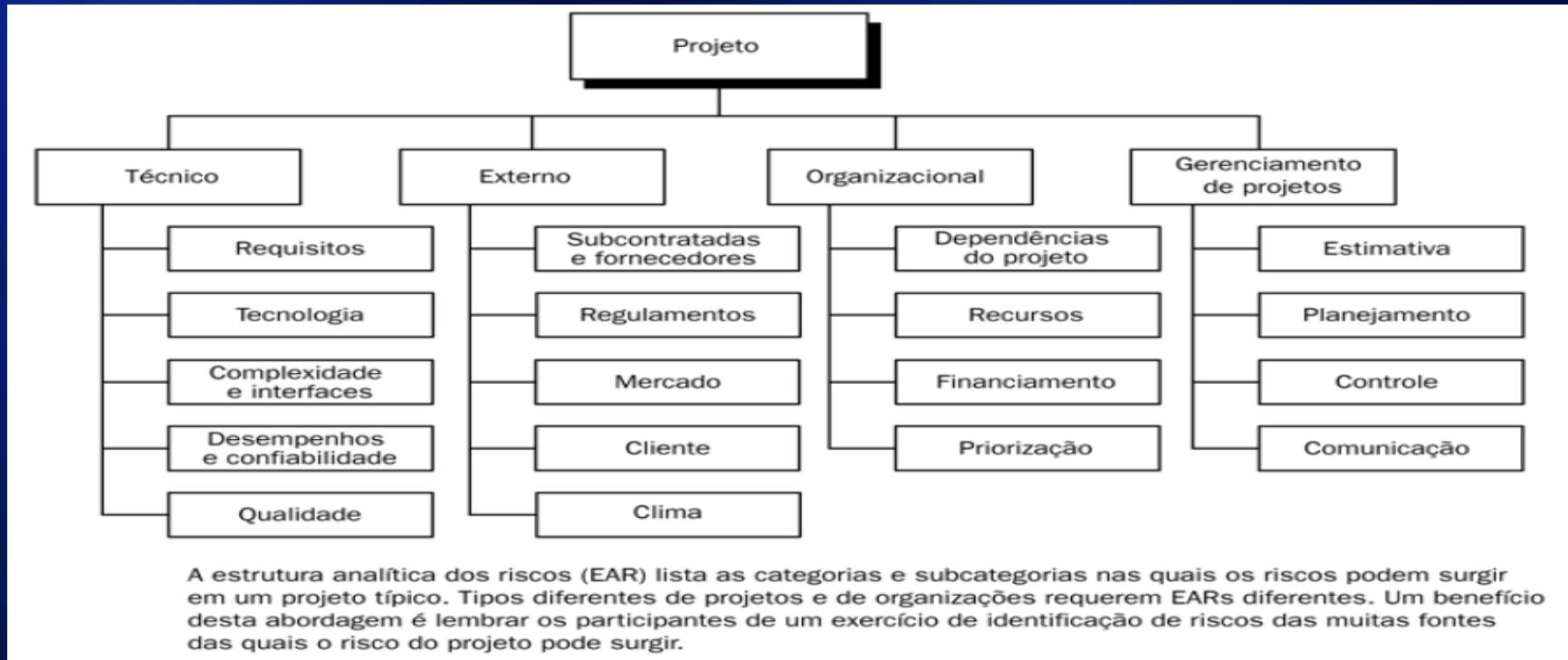


Figura 5 - EAR - Estrutura Analítica de Riscos

Fonte: PMBOK (2013)

Matriz de Probabilidade x Impacto

Planejar

Abordagem mais usada para priorização de riscos. Se a organização possui um modelo, este deve ser analisado e adequado ao projeto.

Matriz de Riscos		Probabilidade		
		Baixo	Médio	Alto
Impacto	Baixo	Muito Baixo	Baixo	Médio
	Médio	Baixo	Médio	Alto
	Alto	Médio	Alto	Muito Alto

Figura 6: Matriz de Probabilidade x Impacto
Fonte: RODRIGUES, Flávio Aitel (2013)

Matriz de Probabilidade x Impacto

Planejar

Matriz de probabilidade e impacto										
Probabilidade	Ameaças					Oportunidades				
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,40	0,20	0,10	0,05

Impacto (razão) em um objetivo (por exemplo, custo, tempo, escopo ou qualidade)

Cada risco é classificado de acordo com sua probabilidade de ocorrência e com seu impacto em um objetivo, caso realmente ocorra. Os limites da organização para riscos baixos, moderados ou altos são mostrados na matriz e determinam a classificação do risco como baixo, moderado ou alto em relação a esse objetivo.

Figura 6 - Matriz de Probabilidade e Impacto

Fonte: PMBOK (2013)

Matriz de Probabilidade x Impacto

Planejar

Objetivo do Projeto	São mostradas escalas numéricas ou relativas				
	Muito baixo - 0,05	Baixo - 0,10	Moderado - 0,20	Alto – 0,40	Muito Alto – 0,80
Custo	Aumento do custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo de 10% a 20%	Aumento de custo de 20% e 40%	Aumento de custo > 40%
Tempo	Aumento do tempo não significativo	Aumento de tempo < 5%	Aumento de tempo de 5% a 10%	Aumento de tempo de 10% e 20%	Aumento de tempo > 20%
Escopo	Diminuição do escopo quase imperceptível	Áreas menos importantes de escopo afetadas	Áreas importantes do escopo afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação da qualidade quase imperceptível	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade exige a aprovação do patrocinador	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Figura 7 - Matriz de Probabilidade e Impacto

Fonte: PMBOK (2013)

- 1.Os conceitos básicos e a importância do gerenciamento de riscos;
- 2.Planejar o gerenciamento dos riscos;
- 3.Identificar os riscos



Figura 8: Identificação de Riscos
Fonte: FERREIRA, André (2011)

Identificar os Riscos

Identificar

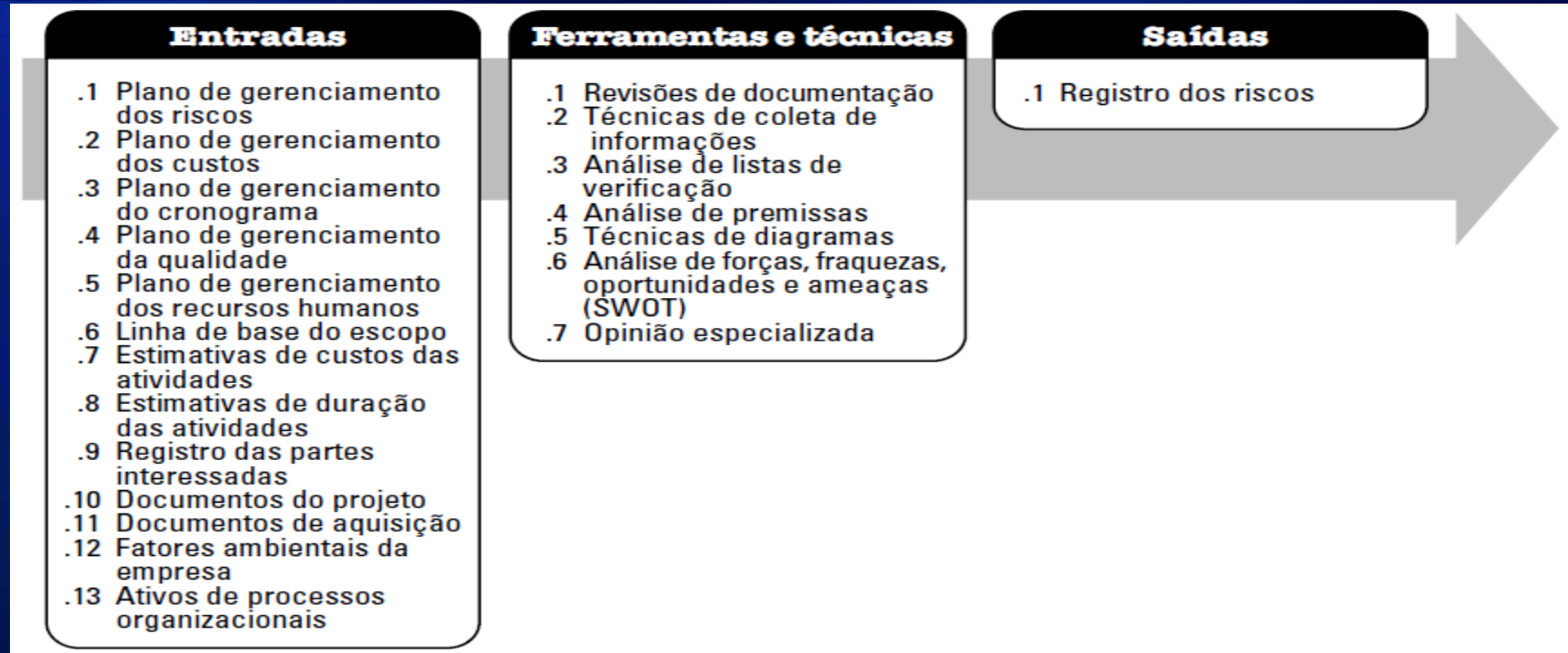


Figura 9 – Processo Identificar Riscos
Fonte: PMBOK (2013)

Identificar os Riscos

Identificar

- ❑ A identificação de riscos determina os riscos que podem afetar o projeto e documenta suas características.
- ❑ A identificação de riscos é um processo iterativo porque novos riscos podem ser conhecidos conforme o projeto se desenvolve durante todo o seu ciclo de vida.
- ❑ Processo crítico, pois apenas os riscos conhecidos ou identificáveis podem ser adequadamente equacionados.

Como identificar os riscos

Identificar

- ❑ Use a EAP como base para a identificação de riscos.
- ❑ **Use a EAR e um checklist caso possua referências históricas.**
- ❑ Execute as tarefas de identificação de riscos em equipe ou em grupos compostos por membros da equipe.
- ❑ Desenvolva uma lista de riscos, a mais extensa possível.
- ❑ **Documente os riscos, descrevendo-os de forma completa.**

Identificar os Riscos

Identificar

❑ **Revisões da documentação**

- O grau de qualidade e consistência da documentação pode ser indicador de risco para o projeto.

❑ **Técnicas de coleta de informações**

- Analogia interna e externa
- *Brainstorming*
- Entrevistas (com especialistas, partes interessadas, participantes experientes do projeto).
- Identificação da causa-raiz: investiga as causas essenciais dos riscos do projeto, permitindo agrupar os riscos por causas.

Identificar os Riscos

Identificar

❑ Checklist – lista de verificação

- Buscar usar a lista apenas como uma referência, não como contendo todos os riscos possíveis.

❑ Análise de premissas

- **Premissas inexatas**, inconsistentes ou incompletas aumentam o risco do projeto.

Criação de Lista de Riscos

Identificar

- ❑ **Passos para geração do registro de riscos inicial:**
 - Obter a documentação de referência para análise
 - Plano de gerenciamento de riscos e outros planos do projeto (ex: Cronograma, Estimativas de custo e de recursos), dados históricos sobre projetos semelhantes, referências externas.
 - Identificar e convocar pessoas que possam agregar valor na criação do plano.
 - Montar a equipe de trabalho.
 - Utilizar técnicas para reunir informações.
 - Criar e revisar a lista com a equipe.

Modelo e exemplo de Registro de Riscos

Identificar

Registro de Riscos				
Id	Categoria	Risco	Se ...	Então ...
<< identificador único do risco >>	<< categoria do risco encontrado >>	<< Descrição do risco >>	determinada condição acontecer >>	<< então determinado impacto acontecerá >>

EXEMPLIFICANDO:

Registro de Riscos				
Id	Categoria	Risco	Se ...	Então ...
001	Técnico	Incompatibilidade entre Software e Sistema Operacional	Se houver problemas de incompatibilidades entre o software e sistema operacional, devido ao upgrade do SO Win 2003 para Win 2008 R2	Impactará negativamente nos prazos e/ou custos do projeto de virtualização dos servidores

Próxima Aula

Não deixe de **postar suas dúvidas e compartilhar suas experiências** sobre esta aula no ambiente virtual.

Na próxima aula será abordado a **análise qualitativa e quantitativa dos riscos** em projetos.



PUC Minas Virtual

© PUC Minas, 2013

Todos os direitos reservados, de acordo com o art. 184 do Código Penal e com a lei 9.610 de 19 de fevereiro de 1998.

Proibidas a reprodução, a distribuição, a difusão, a execução pública, a locação e quaisquer outras modalidades de utilização sem a devida autorização da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.