

# **Gerenciamento de Riscos**

## **Unidade 03 -**

### **Planejar Respostas aos Riscos**

**Prof. Me. Flávio Aitel Rodrigues, PMP**



**PUC Minas**  
**Virtual**

# Planejar Respostas aos Riscos - Roteiro

1. Processo Planejar as Respostas aos riscos;
2. Estratégias para responder riscos negativos;
3. Estratégias para responder riscos positivos.



Figura 1: Avaliação de riscos do projeto  
Fonte: FERREIRA, André (2011)

# Planejar Respostas aos Riscos

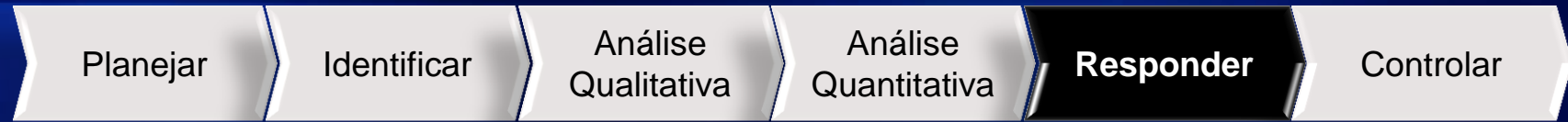
“Planejar as respostas aos riscos é o processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto”

**PMBOK (2013)**

# Planejar Respostas aos Riscos

As respostas planejadas devem ser adequadas a **relevância do risco**, ter **eficácia de custos** para atender ao desafio, ser realistas dentro do contexto do projeto, **acordadas por todas as partes envolvidas** e ter um **responsável designado**.

# Planejar Respostas aos Riscos



## **Até este momento temos:**

- O plano de gerenciamento de riscos.
- Uma lista com as categorias dos riscos (RBS/EAR).
- Uma matriz de probabilidade e impacto.
- Os riscos identificados e categorizados.
- Riscos classificados em relação à probabilidade e impacto.
- Urgências dos riscos.
- Riscos classificados e valorizados.
- Priorização dos riscos.

# Planejar Respostas aos Riscos

Respostas

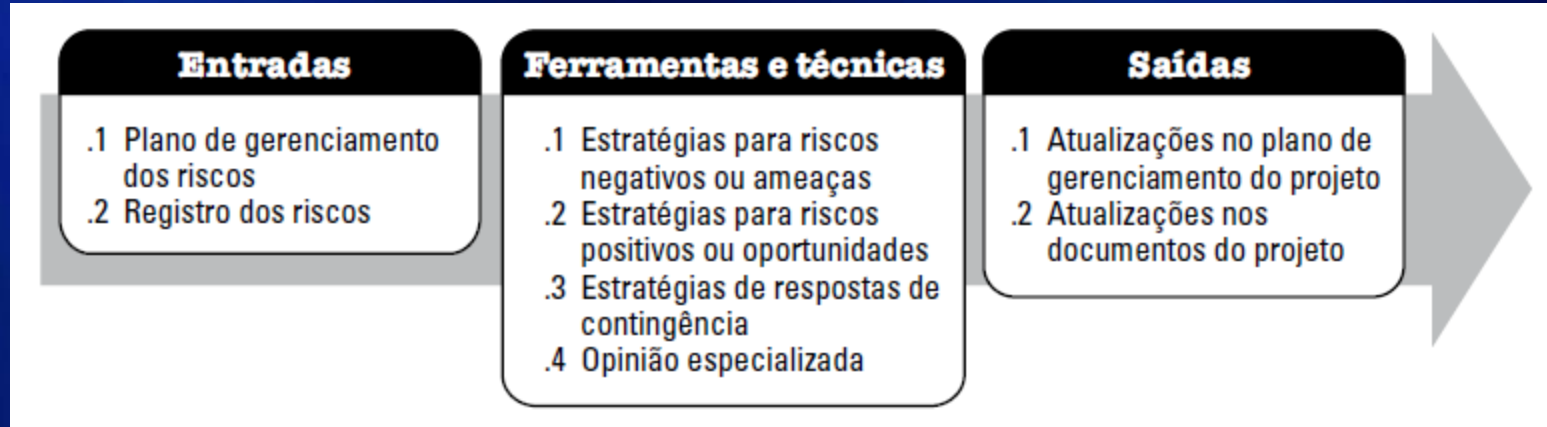


Figura 2 - Processo Planejar Respostas aos Riscos  
Fonte: PMBOK (2013)

# Planejar Respostas aos Riscos

Respostas

- Planejar e implementar estratégias de reação a riscos.
- Documentar o uso das estratégias e interpretar seus relativos níveis de sucesso.
- Processo:
  - Analise a lista de riscos priorizados.
  - Crie estratégias de reação a riscos.

# Planejar Respostas aos Riscos

Respostas

Planejar

Identificar

Análise  
Qualitativa

Análise  
Quantitativa

**Responder**

Controlar

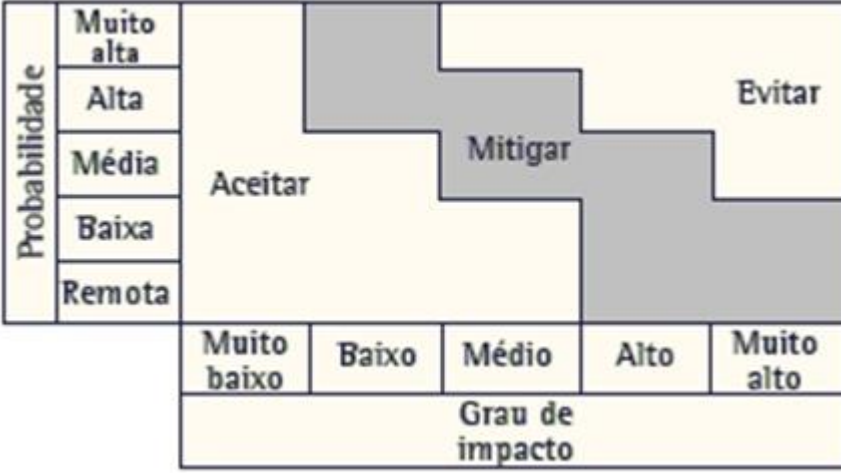
Probabilidade	Muito alta					
	Alta					
	Média					
	Baixa					
	Remota					
		Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
		Grau de impacto				

Figura 3: Avaliação de riscos do projeto  
Fonte: FERREIRA, André (2011)



# Planejar Respostas aos Riscos

Respostas

## Estratégia de respostas aos riscos - Negativos

### EVITAR (Avoid)

- Eliminar uma ameaça específica, eliminando a sua causa (probabilidade)

☐ Reveja as tolerâncias organizacionais

☐ Avalie o resultado de evitar

**Exemplo:** Risco de pagamento de penalidade contratual

☐ **Ação:** Retirada da cláusula de penalidades do contrato.

# Planejar Respostas aos Riscos

Respostas

## Estratégia de respostas aos riscos – Negativos

### TRANSFERIR (transfer)

- Ação para transferência total ou parcial a terceiros das consequências do risco.

☐ Este tipo de resposta não atua no risco, ou seja, a probabilidade permanece a mesma.

**Exemplo:** Contratos de preço fixo e custos reembolsáveis em projetos de software.

☐ **Ação:** Contratação de seguro contra danos.

☐ **Tipos de ações mais comuns:** Cláusulas contratuais, limite de responsabilidade, garantias, subcontratados.

# Planejar Respostas aos Riscos

Respostas

## Estratégia de respostas aos riscos – Negativos

### MITIGAR (mitigate)

- Ação para reduzir a consequência / impacto de um risco.

- ☐ **Reduzir o valor esperado de uma ameaça.**

- ☐ **Minimizar a probabilidade e/ou o impacto de uma ameaça.**

- ☐ **Continue avaliando o risco.**

**Exemplo:** Adotar processos menos complexos, realizar mais testes, construir protótipos , escolher um fornecedor mais estável e aumentar redundância.

- ☐ **Ação:** Alocar profissional experiente para orientar a equipe.  
Treinar integrantes da equipe individualmente.

# Planejar Respostas aos Riscos

Respostas

## Estratégia de respostas aos riscos – Negativos

### **ACEITAR (acceptance)**

- Aceitar as consequências de um risco.

**□ Ativa: desenvolve uma reserva para contingências a ser utilizada caso ocorra o risco.**

**Exemplo:** Um risco que seja conhecido, mas seja mais conveniente não desenvolver uma resposta.

**□ Ação: Alocar uma verba ou um percentual do projeto para determinados riscos.**

**□ Passiva: atuar somente quando o risco ocorrer.**

**Exemplo:** Dependência de um fornecedor único.

**□ Ação: nenhuma – identificar e contratar fornecedor alternativo apenas em caso de falha do primeiro**

# Planejar Respostas aos Riscos

Respostas

## Estratégia de respostas aos riscos – Positivos

### **EXPLORAR (exploit)**

- É o inverso de EVITAR, ter ações para garantir que o risco ocorra.

**Exemplo :** Aproveitar a ociosidade de recursos mais experientes para antecipar outras entregas e garantir a data final do contrato.

□ **Ação:** Buscar eliminar a incerteza associada a um risco positivo buscando garantir que ele se concretize.

# Planejar Respostas aos Riscos

Respostas

## Estratégia de respostas aos riscos – Positivos

### **COMPARTILHAR (share)**

- Dividir a propriedade com terceiros que possam capturar melhor a oportunidade.

**Exemplo:** Contratar um terceiro para agilizar a entrega de um pacote de trabalho, e assim conseguir ganhar um prêmio de performance.

□ **Ação:** Formação de parcerias.

# Planejar Respostas aos Riscos

Respostas

## Estratégia de respostas aos riscos – Positivos

### **MELHORAR (enhance)**

- Busca aumentar a probabilidade e/ou impacto de uma oportunidade. É o inverso de MITIGAR.
- Potencializar o risco para que os resultados/impactos sejam ainda maiores.

**Exemplo:** Começar a negociação de um contrato antecipadamente para garantir que o preço sejam mais baixo.

□ **Ação:** Qualquer ação que aumente a consequência de uma oportunidade.

# Planejar Respostas aos Riscos

Respostas

## Estratégia de respostas aos riscos – Positivos

### **ACEITAR (acceptance) / IGNORAR**

- Aceitar as consequências de um risco, não fazer nada.

□ **Exemplo:** Probabilidade do projeto terminar antes do previsto.

□ **Ação:** Não fazer nada, e se acontecer, ótimo.

□ **ATENÇÃO:** equivale ao ACEITAR do risco NEGATIVO, na sua forma passiva.



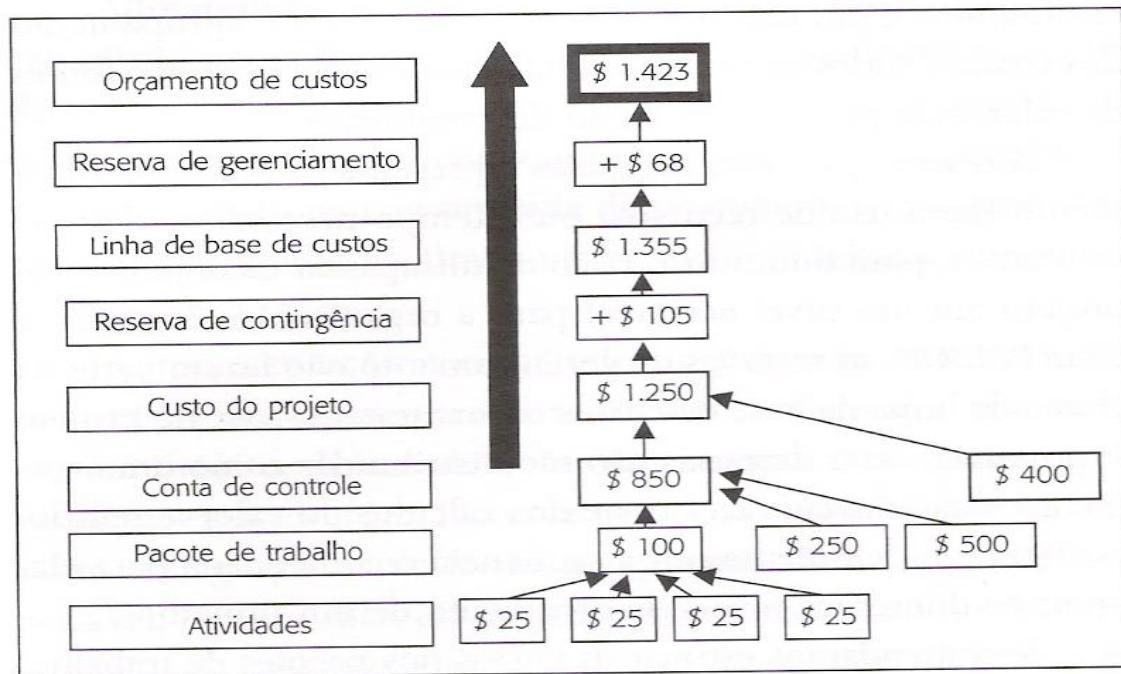
# Planejar Respostas aos Riscos

Respostas

- ✓ Reservas Gerenciais para cobrir os riscos desconhecidos.
- ✓ Reservas de Contingência para cobrir os riscos conhecidos e não quantificados.

# Planejar Respostas aos Riscos

## ORÇAMENTO DE CUSTOS



Fonte: PMP Exam Prep — Rita Malcuhy, PMP, 2005.

# Planejar Respostas aos Riscos

Respostas

## Atualizações no REGISTRO DE RISCOS

- **Riscos residuais**

Riscos que continuam existindo após as respostas a risco terem sido implementadas.

- **Riscos secundários**

Riscos que surgem como resultado direto da implementação de uma resposta a riscos.

- **Solução Alternativa (workaround)**

Resposta não planejada à ocorrência de um risco negativo. Quando usadas, devem ser documentadas no plano de resposta aos riscos.

# Planejar Respostas aos Riscos

Respostas

## Atualizações no REGISTRO DE RISCOS

- **Proprietários das respostas aos riscos**
- **Gatilhos**
- **Contratos**
- **Reservas**
  - Contingências
  - Gerenciamento

# Planejar Respostas aos Riscos

Respostas

Registro de Riscos					
Id	Risco	Classificação do Risco	Estratégia	Gatilho	Plano de Contingência
			<<evitar, mitigar, transferir, aceitar, Maximizar, compartilhar, etc >>	<< Indicações de que um risco ocorreu ou está para ocorrer >>	<< ação a ser executada caso o risco aconteça >>

5W2H						
O quê é?	Quem?	Quando?	Onde?	Porque?	Como?	Quanto Custa?

# Próxima Aula

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

Nesta aula foi apresentado o **processo de Planejar Respostas aos Riscos**.

Na próxima aula será abordado o processo **Monitorar e Controlar os Riscos** em projetos.