|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Controle de Versões** | | | |
| **Versão** | **Data** | **Autor** | **Notas da Revisão** |
| 1.0 | 29/10/2020 | João Uchoas | Inclusão de conteúdo |
| 1.0 | 01/11/2020 | Bruna Totti | Revisão |

Sumário

[Objetivo do Plano de gerenciamento dos riscos 2](#_Toc55166732)

[Gerenciamento dos riscos 2](#_Toc55166733)

[Processos de Riscos 2](#_Toc55166734)

[Documentos padronizados de risco 2](#_Toc55166735)

[Responsabilidades dos riscos da Equipe do Projeto 3](#_Toc55166736)

[Identificar os riscos 3](#_Toc55166737)

[EAR (Estrutura Analítica dos Riscos) 3](#_Toc55166738)

[Riscos 4](#_Toc55166739)

[Análise qualitativa dos riscos 4](#_Toc55166740)

[Definições de probabilidade e impacto dos riscos 5](#_Toc55166741)

[Análise quantitativa dos riscos 6](#_Toc55166742)

[Plano de ações e respostas aos riscos 6](#_Toc55166743)

[Reservas de contingência 7](#_Toc55166744)

[Controlar os riscos 8](#_Toc55166745)

# Objetivo do Plano de gerenciamento dos riscos

Gerenciar os riscos do projeto requer um plano de gerenciamento dos riscos descrevendo como os processos de riscos serão estruturados e executados iniciando pela identificação dos riscos, suas análises qualitativa e quantitativa, seu plano de respostas e concluindo com a forma que os riscos serão controlados e monitorados.

O plano de gerenciamento dos riscos é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto e é um plano auxiliar do Plano de Gerenciamento de Projetos.

Tem como objetivo aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos, reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto e orientar a equipe do projeto sobre como os processos de riscos serão executados.

# Gerenciamento dos riscos

## Processos de Riscos

**Identificar os riscos**

Determinar quais riscos podem afetar o projeto e documentar suas características.

**Realizar a análise qualitativa dos riscos**

Avaliar a exposição ao risco para priorizar os riscos que serão objetos de análise ou ação adicional.

**Realizar** **a análise quantitativa dos riscos**

Efetuar a análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.

**Planejar as respostas aos riscos**

Desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

**Controlar os riscos**

Monitorar e controlar os riscos durante o ciclo de vida do projeto.

## Documentos padronizados de risco

[Descreva os documentos padronizados a serem usadas nos processos dos riscos. Indique onde estão armazenados, como serão usados, e os responsáveis envolvidos. ]

[Exemplo:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Documento | Descrição | Template |
| Plano de Gerenciamento dos riscos | O Plano de Gerenciamento dos riscos tem como objetivo aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos, reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto e orientar a equipe do projeto sobre como os processos de riscos serão executados. | [Plano de gerenciamento dos riscos.docx](http://escritoriodeprojetos.com.br/SharedFiles/Download.aspx?pageid=18&mid=24&fileid=129) |
| Registro dos riscos | O registro dos riscos é iniciado no processo Identificar os riscos e é atualizado conforme os outros processos de gerenciamento dos riscos (análise qualitativa, quantitativa, planejar as respostas aos riscos e monitorar e controlar os riscos) são conduzidos, resultando em um aumento no nível e no tipo de informações contidas no registro dos riscos ao longo do tempo. | [Registro dos riscos.xlsx](http://escritoriodeprojetos.com.br/SharedFiles/Download.aspx?pageid=18&mid=24&fileid=130) |

]

## Responsabilidades dos riscos da Equipe do Projeto

[Descreva as responsabilidades referentes aos processos dos riscos de cada membro do projeto, mesmo que já citados em outros tópicos do documento. Ressaltar as divisões de responsabilidade entre compras, projetos e jurídico. ]

[Exemplo:

|  |  |
| --- | --- |
| Membro da Equipe | Responsabilidades |
| GP | Certificar que os riscos foram identificados e tratados de modo a aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos, reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.  Monitorar os riscos conforme descrito neste plano.  Divulgar informações pertinentes aos riscos do projeto |
| Advogado | Assessorar juridicamente o GP em relação às decisões contratuais relacionadas aos riscos |
| Patrocinador/Comitê do Projeto | Aprovar o plano de gerenciamento de riscos e suas reservas de contingências.  Aprovar o uso das reservas de contingência. |
|  |  |

]

|  |  |
| --- | --- |
| Membro da Equipe | Responsabilidades |
|  |  |

# Identificar os riscos

[Descreva como os riscos serão determinados e documentados]

## EAR (Estrutura Analítica dos Riscos)

[Determinar as categorias e subcategorias de riscos e melhor forma de agrupá-las de modo a facilitar seu gerenciamento. ]

[Exemplo:

]

## Riscos

Risco 001 – Não cumprimento dos prazos estabelecidos em cronograma (por erro de planejamento);

Risco 002 – Não cumprimento dos prazos estabelecidos em cronograma (por atraso na execução);

Risco 003 – Não conformidade de funcionalidades (por briefing mal realizado);

Risco 004 – Reajuste dos custos do projeto;

Risco 005 – Reuniões improdutivas;

Risco 006 – Falta de comprometimento da equipe;

Risco 007 – Conflitos entre a equipe;

Risco 008 – Saída de especialistas da equipe;

Risco 009 – Indisponibilidade de caixa;

Risco 010 – Problemas com energia elétrica ou internet para os desenvolvedores;

Risco 011 – Perda de arquivos importantes para o projeto.

# Análise qualitativa dos riscos

Para realizar a análise qualitativa dos riscos, será considerado:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **MEDIDAS QUALITATIVAS DE CONSEQUÊNCIA OU IMPACTOS** | | |
| NÍVEL | DESCRITOR | EXEMPLO |
| 1 | INSIGNIFICANTE | SEM LESÕES, PEQUENA PERDA FINANCEIRA |
| 2 | MENOR | PEQUENAS LESÕES, MÉDIA PERDA FINANCEIRA |
| 3 | MODERADO | MÉDIAS LESÕES, ALTA PERDA FINANCEIRA |
| 4 | MAIOR | GRAVES LESÕES, GRAVE PERDA FINANCEIRA |
| 5 | PROBLEMÁTICO | LESÕES FATAIS E ENORME PERDA FINANCEIRA |

Agora, com relação a probabilidade:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **MEDIDAS QUALITATIVAS DE PROBABILIDADE** | | |
| NÍVEL | DESCRIÇÃO | EXEMPLO |
| A | QUASE CERTO | ESPERA-SE QUE ACONTEÇA NA MAIORIA DAS VEZES |
| B | PROVÁVEL | ESPERA-SE QUE ACONTEÇA ALGUMAS VEZES |
| C | POSSÍVEL | DEVE OCORRER ALGUMAS VEZES |
| D | IMPROVÁVEL | PODE OCORRER ALGUMAS VEZES |
| E | RARO | PODE OCORRER SOMENTE EM CIRCUNSTÂNCIAS EXCEPCIONAIS |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **MATRIZ DE ANÁLISE QUALITATIVA DE RISCOS** | | | | | |
| PROBABILIDADE | CONSEQUÊNCIA | | | | |
| **INSIGNIFICANTE** | **MENOR** | **MODERADO** | **MAIOR** | **PROBLEMÁTICO** |
| **QUASE CERTO** | A | A | D | D | D |
| **PROVÁVEL** | C | A | A | D | D |
| **POSSÍVEL** | B | C | A | D | D |
| **IMPROVÁVEL** | B | B | C | A | D |
| **RARO** | B | B | C | A | A |

Legenda:

**A – RISCO ALTO**

**B – RISCO BAIXO**

**C – RISCO MODERADO**

**D – RISCO EXTREMO**

## Definições de probabilidade e impacto dos riscos

Para realizar uma análise quantitativa dos riscos, serão impostos alguns parâmetros.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **MATRIZ DE PARÂMETROS** | | | |
| **CLASSIFICAÇÃO** | **PROBABILIDADE** | **% DE CERTEZA** | **IMPACTO** |
| 1 | MUITO BAIXA | 0 A 20% | MUITO BAIXO |
| 2 | BAIXA | 20 A 40% | BAIXO |
| 3 | MÉDIA | 40 A 60% | MÉDIO |
| 4 | ALTO | 60 A 80% | ALTO |
| 5 | MUITO ALTO | 80% + | MUITO ALTO |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Muito baixo**  **(Nota = 1)** | **Baixo**  **(Nota = 2)** | **Médio**  **(Nota = 3)** | **Alto**  **(Nota = 4)** | **Muito alto**  **(Nota = 5)** |
| **Custo** | Até 2% no orçamento | De 2 a 5% no orçamento | De 5 a 8% no orçamento | De 8 a 10% no orçamento | Acima de 10% no orçamento |
| **Tempo** | Até 2% no prazo total | De 2 a 5% no prazo | De 5 a 8% no prazo | De 8 a 10% no prazo | Acima de 10% no prazo |
| **Escopo** |  | Mudança impactará no custo | Mudança impactará no custo e no tempo | Mudança impactará no custo, tempo e qualidade |  |

**Matriz de Probabilidade x Impacto**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Probabilidade |  | |  | |  | | |  | |  |
| 5 | 5 | 10 | | 15 | | 20 | 25 | |
| 4 | 4 | 8 | | 12 | | 16 | 20 | |
| 3 | 3 | 6 | | 9 | | 12 | 15 | |
| 2 | 2 | 4 | | 6 | | 8 | 10 | |
| 1 | 1 | 2 | | 3 | | 4 | 5 | |
| Impacto | 1 | 2 | | 3 | | 4 | 5 | |

Os graus de riscos serão priorizados da seguinte forma:

* Vermelho: risco elevado;
* Amarelo: risco médio;
* Verde: risco baixo.

# Análise quantitativa dos riscos

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **RISCO** | **PROB.** | **IMPACTO** | | |
| **CUSTO** | **TEMPO** | **ESCOPO** |
| NÃO CUMPRIMENTO PRAZOS (ERRO CRONOGRAMA) | 1 | 5 | 5 | 5 |
| NÃO CUMPRIMENTO PRAZOS (ATRASO EXECUÇÃO) | 3 | 3 | 4 | 1 |
| NÃO CONFORMIDADE NAS FUNCIONALIDADES (ERRO BRIEFING) | 2 | 4 | 4 | 5 |
| REAJUSTES NOS CUSTOS | 2 | 5 | 2 | 2 |
| REUNIÃO IMPRODUTIVA | 4 | 2 | 3 | 1 |
| FALTA DE COMPROMETIMENTO DA EQUIPE | 3 | 3 | 5 | 1 |
| CONFLITOS NA EQUIPE | 3 | 2 | 4 | 1 |
| SAÍDA DE ESPECIALISTAS DA EQUIPE | 2 | 3 | 3 | 1 |
| INDISPONIBILIDADE DE CAIXA | 2 | 3 | 3 | 1 |
| PROBLEMAS COM ENERGIA ELÉTRICA OU INTERNET PARA OS DEVS | 2 | 1 | 4 | 1 |
| PERDA DE ARQUIVOS IMPORTANTES AO PROJETO | 1 | 3 | 5 | 1 |

# Plano de ações e respostas aos riscos

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **RISCO** | **ABORDAGEM** | **GATILHO** | **CUSTO DA AÇÃO** |
| NÃO CUMPRIMENTO PRAZOS (ERRO CRONOGRAMA) | ACEITAÇÃO | RENEGOCIAR PRAZOS COM O CLIENTE | PREJUÍZO DE 10% A 100% DO PROJETO – VARIA CONFORME O TEMPO |
| MITIGAÇÃO | REFATORAR OS PRAZOS PARA ATENDER A DEMANDA DO CLIENTE | - |
| NÃO CUMPRIMENTO PRAZOS (ATRASO EXECUÇÃO) | MITIGAÇÃO | REFATORAR OS PRAZOS PARA ATENDER A DEMANDA DE ENTREGA DO CLIENTE | POSSÍVEL 5% - 10% DO VALOR PARA CONTRATAÇÃO DE EQUIPE EXTRA |
| NÃO CONFORMIDADE (ERRO BRIEFING) | EVITAR O RISCO | APLICAÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO CORRETA DE BRIEFING | - |
| REAJUSTES NOS CUSTOS | EVITAR O RISCO | BUSCAR MANTER OS CUSTOS SEMPRE MAPEADOS E MONITORADOS PARA EVITAR REAJUSTES | - |
| REUNIÃO IMPRODUTIVA | EVITAR O RISCO | MAPEAR SEMPRE OS ASSUNTOS A SER TRATADOS ANTES DA REUNIÃO E BUSCAR OBJETIVIDADE NA MESMA | - |
| FALTA DE COMPROMETIMENTO DA EQUIPE | MITIGAÇÃO | BUSCAR, JUNTO AO RH, MEIOS DE MOTIVAÇÃO | CUSTO DE PROFISSIONAL COACH |
| CONFLITOS NA EQUIPE | MITIGAÇÃO | ACIONAR DEPARTAMENTO DE RH PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS | - |
| SAÍDA DE ESPECIALISTAS DA EQUIPE | MITIGAÇÃO | CONTRATAÇÃO IMEDIATA DE OUTRO PROFISSIONAL | CUSTO RESCISÓRIO + CUSTO DE CONTRATAÇÃO |
| INDISPONIBILIDADE DE CAIXA | ACEITAÇÃO | NEGOCIAR COM O CLIENTE AUMENTO DO SERVIÇO OU BUSCAR SOLUÇÕES BANCÁRIAS | JUROS EM CASO DE EMPRÉSTIMO |
| PROBLEMAS COM ENERGIA ELÉTRICA OU INTERNET PARA OS DEVS | TRANSFERÊNCIA | COBRAR DAS PRESTADORAS DE SERVIÇO | CUSTOS ADVOCATÍCIOS |
| PERDA DE ARQUIVOS IMPORTANTES AO PROJETO | EVITAR O RISCO | FAZER BACKUPS CONSTANTES DOS ARQUIVOS DO PROJETO | - |

## Reservas de contingência

O projeto detém de reserva de contingência, que será usada conforme as regras:

* Riscos não identificados: orçamento e prazo aumentados em 10%;
* Riscos identificados a tempo hábil de resolução: não haverá aumento de orçamento e prazo;
* Riscos identificados sem tempo hábil de resolução: aumento do tempo em 5%;

Todo uso de reserva de contingência deverá ser discutido em comitê de membros da empresa, realizado toda segunda feira às 10h via plataforma MICROSOFT TEAMS.

# Controlar os riscos

O monitoramento e controle de riscos será feito com base em duas frentes:

**MONITORAMENTO PREVENTIVO**

O monitoramento preventivo está pautado em:

* Monitorar os riscos identificados;
* Para cada mudança de cenário, nova avaliação de riscos;
* Ter um plano de ação e respostas rápido.

**RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS (CONTROLE CORRETIVO)**

Caso a ameaça se torne realidade, os passos a serem tomados são:

* Verificar a documentação para entender qual o risco que ocorreu e quais são os passos para resolvê-lo;
* Documentar todas as ações tomadas, de acordo com as atitudes realizadas e seus respectivos custos para a empresa;
* Atualização do plano de riscos, com base em novas informações;
* Identificação das ações corretivas e elaboração de novas ações preventivas.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Aprovações** | | |
| **Participante** | **Assinatura** | **Data** |
| Patrocinador do Projeto |  |  |
| Gerente do Projeto |  |  |