



GPR-01

Gerenciamento de Projetos

GERENCIAMENTO DE RISCOS

Andreia Rodrigues



9. Riscos

Conceitos Iniciais da Área e seus Processos

Os processos são:

- 9.1. Planejar o Gerenciamento de Riscos
- 9.2. Identificar os Riscos
- 9.3. Realizar a Análise Qualitativa de Riscos
- 9.4. Realizar a Análise Quantitativa de Riscos
- 9.5. Planejar as Respostas aos Riscos
- 9.6. Controlar os Riscos



O que é Risco?

9. Riscos

Conceitos Iniciais da Área e seus Processos

Evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um **efeito positivo ou negativo** sobre pelo menos um objetivo do projeto (escopo, tempo, custo e qualidade).

→ Os objetivos do Gerenciamento de Riscos do projeto são **aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos** no projeto.

9. Riscos

9.1 Planejar Gerenciamento dos Riscos

Define a estratégia de gerenciamento de riscos de um projeto.

É fundamental para:

- Assegurar que o nível, tipo e visibilidade do gerenciamento de riscos estejam de acordo com a importância e características do projeto;
- Fornecer tempo e recursos suficientes para as atividades de gerenciamento de riscos.

9. Riscos

9.1 Planejar Gerenciamento dos Riscos

- Risco é sempre um evento futuro.
- Só há planejamento de resposta para riscos identificados.
- Um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, um ou mais impactos;



9. Riscos

9.1 Planejar Gerenciamento dos Riscos

- Para riscos não identificados, há reservas gerenciais.
- Para riscos identificados, há reservas contingenciais.

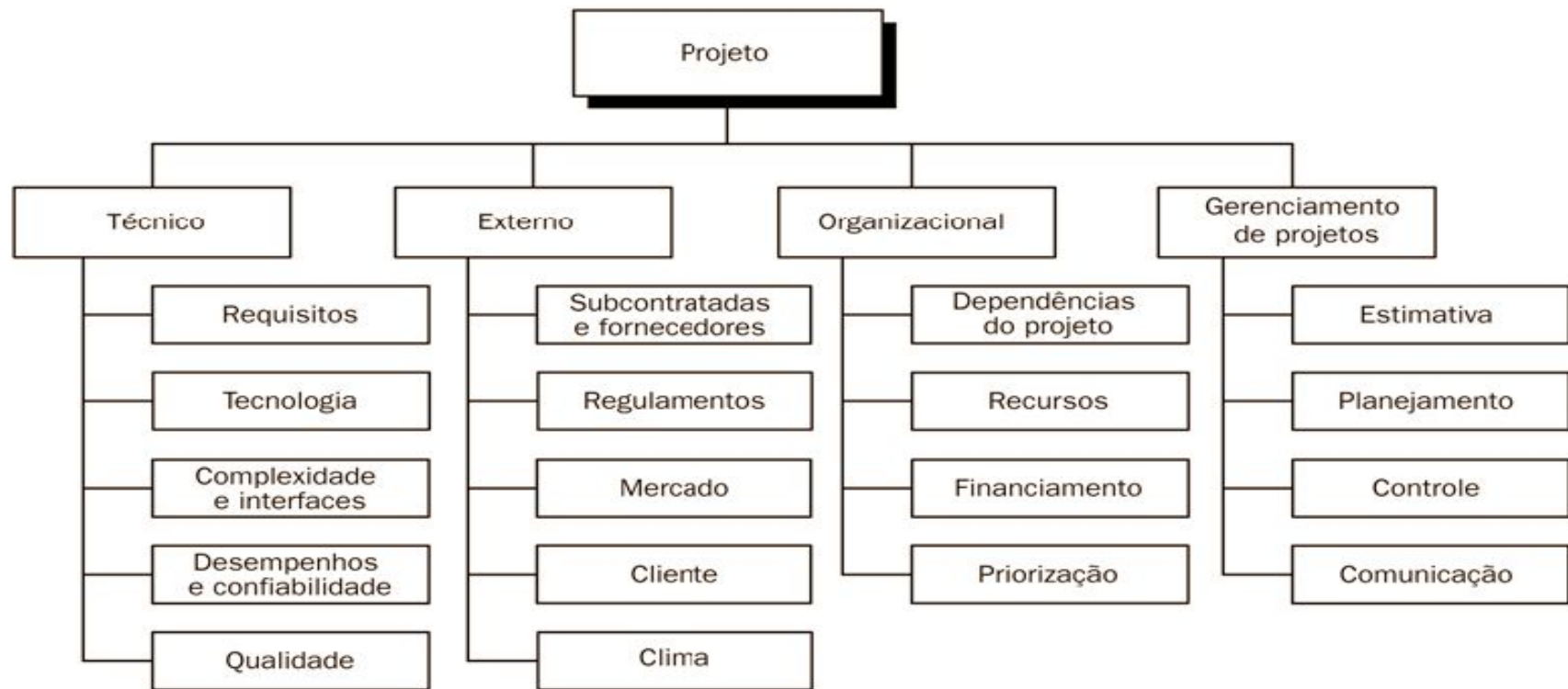


9. Riscos

9.1 Planejar Gerenciamento dos Riscos

O plano de gerenciamento de riscos inclui:

- Metodologia
- Funções e responsabilidades;
- Orçamento;
- Tempo;
- Categorias de risco;
- Definições de probabilidade e impacto de riscos;
- Matriz de probabilidade e impacto;
- Estratégia de Resposta aos riscos;
- Mecanismos de Acompanhamento.



A estrutura analítica dos riscos (EAR) lista as categorias e subcategorias nas quais os riscos podem surgir em um projeto típico. Tipos diferentes de projetos e de organizações requerem EARs diferentes. Um benefício desta abordagem é lembrar os participantes de um exercício de identificação de riscos das muitas fontes das quais o risco do projeto pode surgir.

Figura 11-4. Exemplo de uma estrutura analítica dos riscos (EAR)

Condições definidas para escalas de impacto de um risco em objetivos importantes do projeto

(os exemplos são mostrados somente para impactos negativos)

Objetivo do projeto	São mostradas escalas relativas ou numéricas				
	Muito baixo / 0,05	Baixo / 0,10	Moderado / 0,20	Alto / 0,40	Muito alto / 0,80
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo de 10% a 20%	Aumento de custo de 20% a 40%	Aumento de custo > 40%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 5%	Aumento de tempo de 5% a 10%	Aumento de tempo de 10% a 20%	Aumento de tempo > 20%
Escopo	Diminuição do escopo quase imperceptível	Áreas menos importantes do 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

Esta tabela apresenta exemplos de definições de impactos de riscos para quatro objetivos diferentes do projeto. Elas devem ser adequadas no processo Planejamento do gerenciamento de riscos ao projeto individual e aos limites de risco da organização. As definições de impactos podem ser desenvolvidas de forma semelhante para as oportunidades.

Figura 11-5. Definição de escalas de impacto para quatro objetivos do projeto

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 11-8. Matriz de probabilidade e impacto

9. Riscos

9.2 Identificar os riscos

- Determina os **riscos que podem afetar o projeto** e documenta suas características;
- É um **processo iterativo**, pois novos riscos podem ser conhecidos conforme o projeto se desenvolve;
- A **frequência** de iteração e quem participa de cada ciclo **varia de acordo com a criticidade e relevância do projeto.**

9. Riscos

9.3 Realizar análise qualitativa

Método de priorização dos riscos identificados:

- Avalia a prioridade dos riscos com base na **probabilidade** e **impacto** nos objetivos do projeto
- Concentra o **esforço** de gerenciamento nos **riscos de maior prioridade**;
- Mecanismo **rápido e econômico** de estabelecer prioridades e é base para a análise quantitativa de riscos (quando aplicável).

9. Riscos

9.5 Planejar resposta aos riscos

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

→ Insere **recursos e atividades no orçamento**, cronograma e plano de gerenciamento do projeto, conforme necessário.



9. Riscos

9.5 Planejar resposta aos riscos

PMBOK **não considera a aceitação** do risco como uma estratégia de resposta aos riscos.

As respostas a riscos planejadas precisam ser:

- **Adequadas** à importância do risco;
- **Rápidas e realistas** dentro do contexto do projeto;
- **Acordadas** por todas as partes envolvidas;
- **De responsabilidade de uma pessoa** específica.

9. Riscos

9.5 Planejar resposta aos riscos

Prevenir

→ Elimina a ameaça apresentada por um risco adverso;

Transferir

→ Atribui a responsabilidade do impacto negativo de uma ameaça para terceiros, juntamente com a propriedade da resposta.

→ Não elimina o risco.

Mitigar

→ Reduz a probabilidade e/ou impacto de um evento de risco adverso até um limite aceitável.

9. Riscos

9.5 Planejar resposta aos riscos

Explorar

→ Assegura que a oportunidade será alcançada.

→ Elimina a incerteza associada a um risco específico fazendo com que a oportunidade definitivamente aconteça.

Compartilhar

→ Atribui a propriedade a terceiros, que possam capturar melhor a oportunidade em benefício do projeto.

Melhorar

→ Aumenta a probabilidade dos impactos positivos e maximiza os principais acionadores desses riscos de impacto positivo.

9. Riscos

9.6 Controlar os riscos

Implementa os planos de respostas aos riscos, acompanha os riscos identificados, monitora os riscos residuais e identifica novos riscos.

Envolve:

- Identificação, análise e planejamento dos novos riscos;
- Acompanhamento dos riscos identificados;
- Monitoramento das condições de acionamento de planos de contingência;
- Monitoramento dos riscos residuais;
- Revisão da execução de respostas a riscos.

DÚVIDAS?

