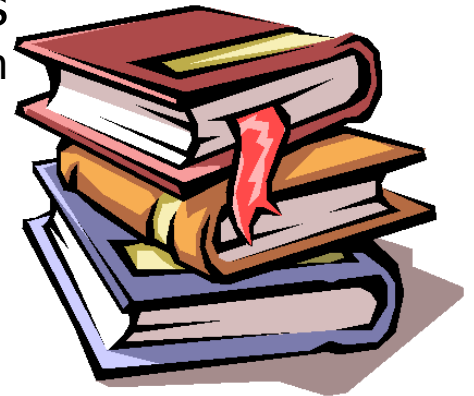


Gestão Ágil de Projetos

Gestão de Riscos

Ana Célia Portes
ana.portes@gmail.com



Riscos

- **eventos ou condições incertas** que, caso ocorram, podem **impactar os objetivos** do projeto.
- podem causar um ou mais impactos.
- podem impactar o escopo, a qualidade, o custo e os prazos do projeto.
- podem ter uma ou mais **causas**.

Riscos **negativos** são
ameaças ao projeto.

Riscos **positivos** são
oportunidades para o projeto

Riscos Negativos

- se concretizados, poderão impactar o projeto de forma negativa.
- podem provocar **atrasos, aumentos dos custos, diminuição na produtividade.**

(exemplos)

- Chuva em projeto de construção civil.
- Um único recurso com conhecimento necessário para concluir uma atividade crítica.
- Não conseguir contratar mão-de-obra no tempo adequado.
- Velocidade do desenvolvimento menor do que o planejado.

Riscos Positivos

- se concretizados, podem **impactar o projeto de forma positiva.**
- podem provocar **melhoria no prazo, melhoria na produtividade, diminuição de custos.**

(exemplos)

- aproveitar código que foi desenvolvido em outro projeto.
- encontrar uma simplificação para uma atividade planejada.
- conseguir melhores preços para materiais necessários para a realização do projeto.

Riscos Conhecidos:

- já foram **identificados e analisados**
- já existem **ações de resposta planejadas.**

Riscos Desconhecidos:

- não podem ser administrados.
- plano de **contingência** baseado em experiências anteriores.

Categorias de Riscos

- Financeiros
 - Técnicos
 - Pessoas
 - Mercado
 - Legais

Processos do gerenciamento de riscos

(PL) Planejamento do Gerenciamento de Riscos

(PL) Identificação de Riscos

(PL) Análise Qualitativa e Quantitativa

(PL) Planejamento de Respostas

(MC) Monitoramento e Controle de Riscos

Os processos de gerenciamento de riscos do projeto são realizados de forma integrada e podem envolver o esforço de várias pessoas.

A integração acontece também com os processos das demais áreas de conhecimento, principalmente Escopo, Custos e Cronograma.

Planejar o gerenciamento dos riscos

- definir como abordar e planejar as atividades do gerenciamento de riscos.
- garantir que o nível, o tipo e a visibilidade dos riscos estão de acordo com a importância que o projeto tem para a organização.
- garantir tempo e recursos para as ações necessárias.
- estabelecer a base para avaliação dos riscos.

Plano de gerenciamento de riscos

Descrição de como serão feitas as atividades de identificação, análise, planejamento de resposta, acompanhamento e controle de riscos.

Identificação de Riscos

- processo iterativo
- determinação de quais riscos podem afetar o projeto
- descrição das as características dos riscos.
- envolvimento de especialistas com experiência em projetos anteriores.

Identificação de Riscos

- Brainstorm: obtenção de uma lista abrangente de riscos do projeto.
- SWOT: análise de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.
- Diagrama Causa e Efeito: identificação da causa raiz dos riscos, permitindo o agrupamento dos riscos por causas.



podcast

- [podcast]

Premissas e Restrições em Projetos

<https://ricardo-vargas.com/pt/podcasts/assumptions/>

Registro de riscos

- lista de riscos identificados
- causa raiz
- respostas possíveis
- lista de categorias de riscos

Análise Quantitativa

- avaliação do impacto e da probabilidade
- priorização de acordo com o **efeito potencial nos objetivos** do projeto
- maneira rápida e econômica de priorizar as respostas aos riscos.

Análise Quantitativa

Matriz de probabilidades e impactos

- classificação dos riscos de acordo com a importância (prioridade alta, média ou baixa)
- especificação das combinações de probabilidade e impacto.

Matriz de Probabilidade e Impacto		Impacto				
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Probabilidade	Muito Alta					
	Alta					
	Média					
	Baixa					
	Muito Baixa					

		Ameaças					Oportunidades				
Probabilidade	90%	Média	Média	Alta	Alta	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Média	Média
	70%	Baixa	Média	Média	Alta	Alta	Baixa	Baixa	Média	Média	Alta
	50%	Baixa	Baixa	Média	Alta	Alta	Baixa	Baixa	Média	Alta	Alta
	30%	Baixa	Baixa	Média	Média	Alta	Baixa	Média	Média	Alta	Alta
	10%	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Média	Média	Alta	Alta	Alta	Alta
		Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto	Muito Alto	Alto	Moderado	Baixo	Muito Baixo
Impacto											

Fonte: ferramentasdaqualidade.org

Análise Qualitativa

- apoio para o processo de tomada de decisão
- aplicada aos riscos mais críticos
- análise do efeito desses riscos atribuindo um valor numérico (peso).

Análise Qualitativa

- estimar possíveis resultados do projeto.
- prever a probabilidade de atingir os objetivos do projeto.
- identificar os riscos que demandam mais atenção.
- estabelecer metas realistas de custo, cronograma e escopo.

Planejamento de Respostas

opções e ações para
aumentar as oportunidades e
reduzir as ameaças do projeto

- definição das pessoas responsáveis pelas ações.

Plano de Resposta

- Adequado à gravidade do risco
- Efetivo em termos de custo
- Executado na hora certa
- Acordado e aprovado pelos envolvidos

Estratégias de resposta para riscos **negativos**

- Prevenção
- Transferência
- Mitigação

Prevenção

- **evitar** que um risco aconteça
- pode demandar **alterações no plano** do projeto

Transferência

- o risco não é eliminado
- o risco **transferido para um terceiro**
- exemplo: contratação de seguros

Mitigação

- redução da probabilidade ou dos impactos do risco no projeto

Estratégias de resposta para riscos **positivos**

- Explorar
- Compartilhar
- Melhorar

Explorar

- garantir que a oportunidade seja confirmada
- eliminação das incertezas relacionadas com a realização.

Compartilhar

- atribuição da propriedade a um terceiro que poderá melhorar a oportunidade
- estabelecimento de parcerias

Melhorar

- aumentar a probabilidade
- aumentar o impacto positivo do risco
- fortalecimento da causa do risco.



podcast

- [podcast]

Gerenciando Riscos com ROAM

<https://ricardo-vargas.com/pt/podcasts/managing-risks-with-roam/>

Monitoramento e Controle

- **acompanhamento** dos riscos identificados
- identificação de **novos** riscos
- **execução das ações** planejadas no momento adequado.
- processo contínuo: ocorre durante todo o projeto.

Monitoramento e Controle

- Verificar se as respostas foram implementadas conforme planejado
- Verificar se as respostas são eficazes
- Verificar se as premissas do projeto continuam válidas
- Checar mudanças na exposição ao risco
- Verificar se algum gatilho ocorreu
- Verificar a existência de novos riscos

Reavaliação dos riscos

Executada com frequência para

- identificar novos riscos
- Reavaliar riscos já classificados

Auditoria de riscos

- exame da eficácia do processo de gerenciamento de riscos.

Análise de tendências e variações

- previsão de desvios para os objetivos do projeto indicando o impacto potencial das ameaças e das oportunidades.

Medição do desempenho técnico

- análise dos resultados obtidos com relação aos resultados planejados
- previsão do sucesso da realização do escopo

Análise das reservas

- verificar se as reservas para contingência são suficientes para cobrir os riscos ainda existentes no projeto.

Reuniões de status

- os riscos podem ser acompanhados nas reuniões de status do projeto
- garantia da frequência necessária.

Considerações

“Para ser bem sucedido,
deve haver **comprometimento** com uma
abordagem de gerenciamento de riscos proativa e
consistente durante todo o projeto”

Considerações

Os riscos do projeto devem ser efetivamente gerenciados para garantir que os objetivos sejam atendidos

- minimização das ameaças
- maximização das oportunidades.

Considerações

“As respostas aos riscos refletem o equilíbrio entre enfrentar riscos e evitar riscos”.



Dúvidas

Dúvidas

Sugestões

Colaboração



podcast

- [podcast]

Qual é a diferença entre gerenciar um
risco e gerenciar um problema?

<https://ricardo-vargas.com/pt/podcasts/what-is-the-difference-between-managing-a-risk-and-managing-an-issue/>



Identificação de riscos

+

...

×

RISCO

- **Causa:** fato sobre o projeto ou o ambiente do projeto
- **Risco:** evento futuro, incerto, que poderá afetar os objetivos do projeto
- **Efeito:** consequências geradas nos objetivos do projeto

+

...

×

RISCO 1

Causa: ocorrência de chuvas mais intensas do que o esperado.

Risco: trabalho na obra interrompido por longos períodos.

Efeito: atraso na entrega da obra

+

...

×

RISCO 2

Causa: critérios de aceitação do produto não estão detalhados

Risco: cliente não aceitar a entrega do produto

Efeito: retrabalho, aumento de custo, prejuízos para a imagem do fornecedor



Identificação de riscos

Considere a necessidade de desenvolvimento de um aplicativo para dispositivos móveis para uma instituição financeira (um banco) que não tem agências físicas: todas as operações serão realizadas com o novo aplicativo.

1. Identifique riscos desse projeto: Causa – Risco – Efeito
2. Para cada risco identificado, proponha uma ação de resposta



Para saber mais...

[artigo]

Diferenciando Requisitos, Restrições e Premissas

https://www.pmtech.com.br/PMP/Requisitos_Restricoes_Premissas.pdf

[podcast]

Compreendendo a Atitude perante o Risco

<https://ricardo-vargas.com/pt/podcasts/understanding-the-risk-attitude/>



Finalização

- **O que vimos hoje:**
 - Gerenciamento de riscos
 - Identificação
 - Análise
 - Acompanhamento

