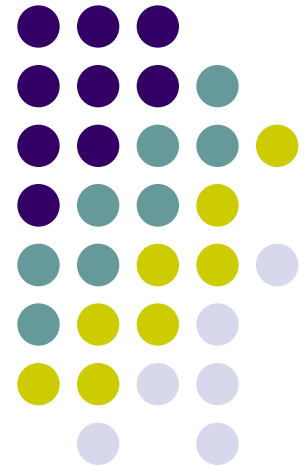


Gerenciamento dos Riscos







O que é um risco?

Um risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto.

PMBOK® 3ª edição, pg. 238



O gerenciamento de risco do projeto engloba os processos necessários para aumentar a probabilidade e o impacto de eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto de eventos negativos no projeto.

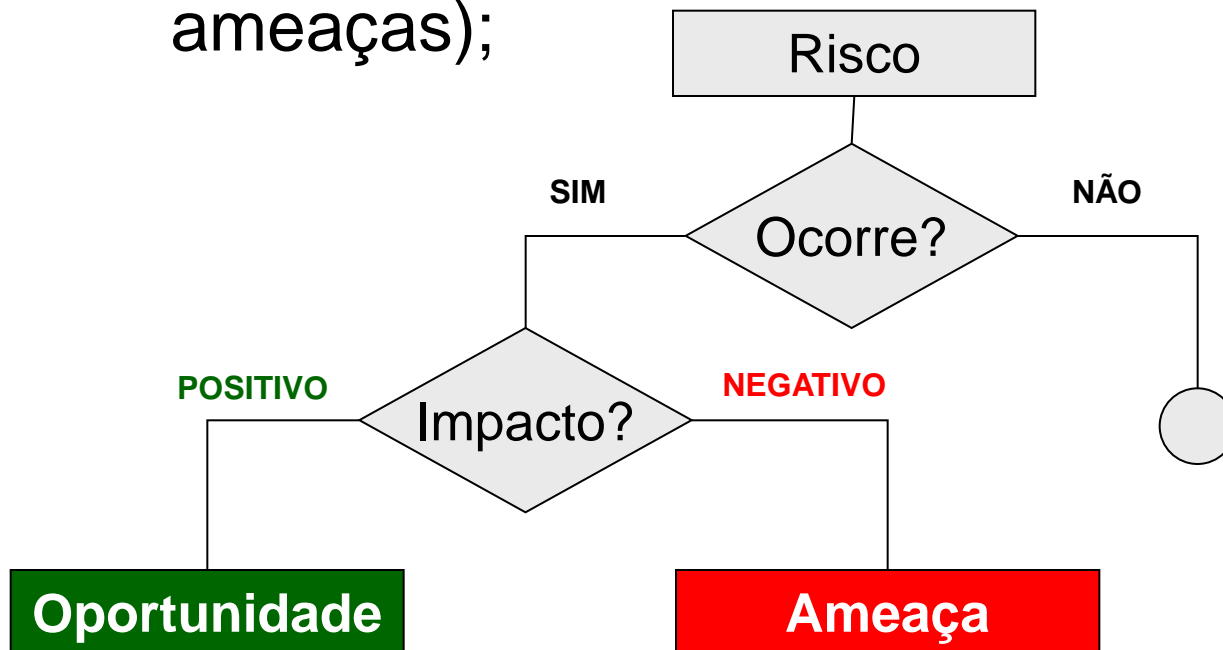
PMBOK® 3ª edição, pg. 237



Risco



- É positivo ou negativo (oportunidades x ameaças);



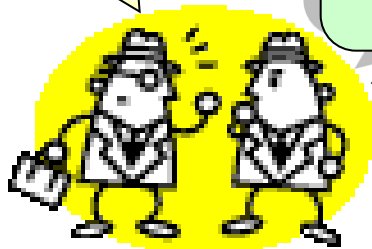


Riscos Negativos:

- O gerente de projetos não deveria focar seu trabalho na RESOLUÇÃO de problemas mas sim em como PREVENI-LOS;
- Deveríamos ter um plano preparado antes que os grandes problemas venham à tona;

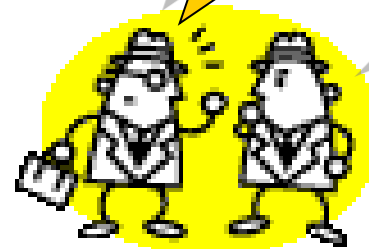
O prédio do CPD
rachou e está
interditado...

Sem problemas, nós
temos um plano para
isto!



O cliente foi
adquirido pelo
concorrente que nos
odeia...

Sem problemas, nós
temos um plano para
isto!



Planejamento do Gerenciamento de Riscos



Fatores Ambientais da Empresa

Fatores da organização e do ambiente em que se insere que podem afetar o modo como os riscos serão identificados e tratados, tais como:

- Cultura da organização;
- Tolerância a risco da organização;
- Padrões Governamentais e Industriais (Ex: ANP, ISO);
- PMIS - Project Management Information Systems;
- Áreas de tolerância a risco e limites dos stakeholders;
- ...



Plano de Gerenciamento do Risco

- Categorias de risco: agrupamento dos riscos segundo áreas ou fontes comuns. Ajudam a analisar ou identificar os riscos em cada projeto ou entre projetos.

Forma de categorizar mais comum:

- Externo: regulatório, ambiental, governamental etc;
- Interno: prazo, custo, mudança de escopo, planejamento pobre, pessoas etc.
- Técnico: mudanças de tecnologia;
- Imprevisíveis (10%).

Outra forma de categorizar (pela origem):

- Risco de custo;
- Risco de prazo;
- Risco de qualidade;
- Risco de recursos;
- ...



Identificação do Risco

“Consiste em determinar quais riscos podem afetar o projeto, documentando suas características.”



PMBOK® 3ª edição, pg. 246



Identificação do Risco

Classificação dos riscos segundo o tipo

- Business: risco de perda ou ganho
- Pure (Insurable) risk: risco de perda (incêndio, roubo etc)

Checklist Analysis

- Verificar se todas as categorias de risco foram endereçadas

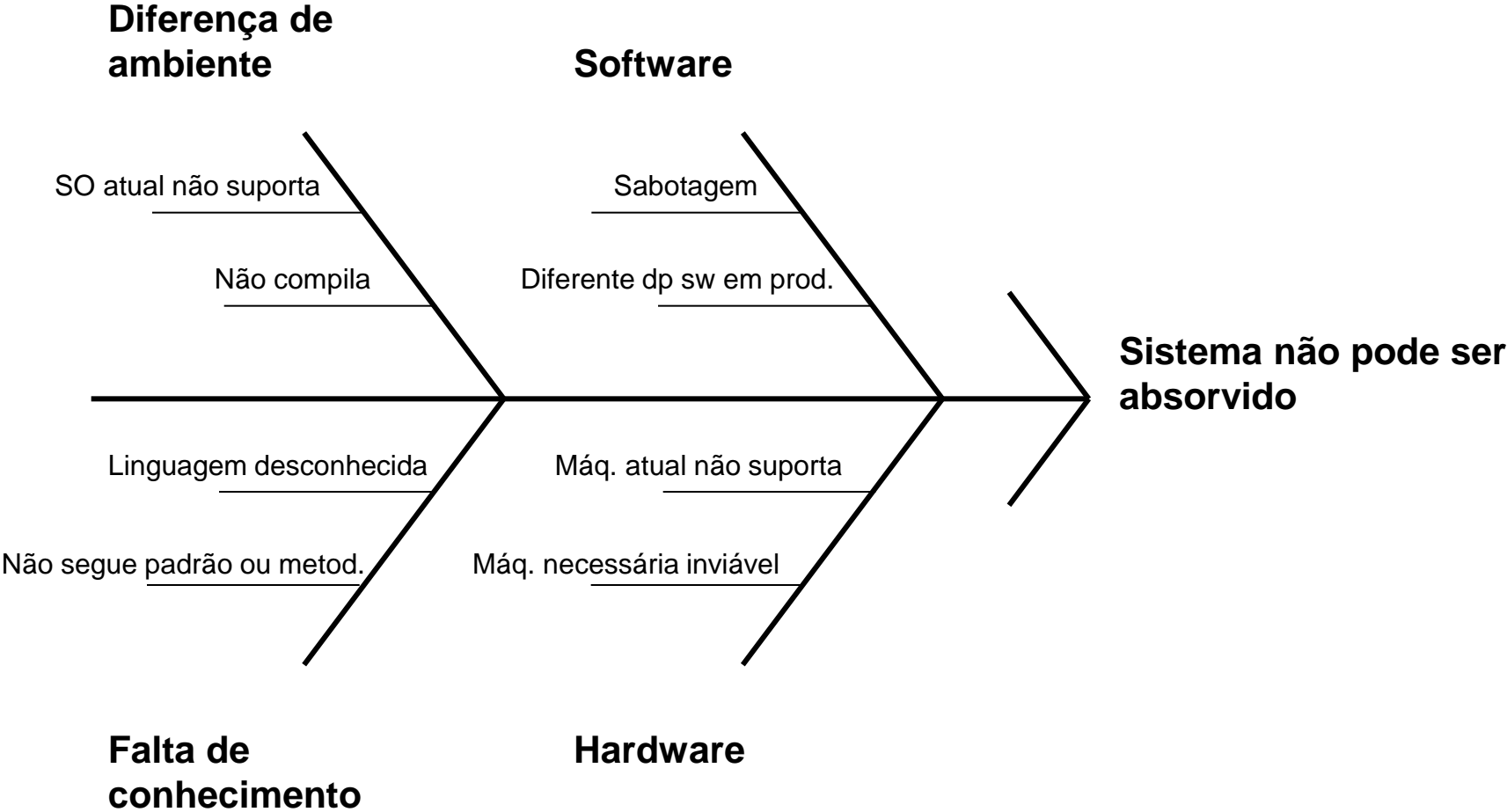
Análise de Premissas

- Avaliar a validade das premissas que foram adotadas, buscando identificar riscos adicionais

Técnicas de Diagramação

- Trabalhar com as origens dos riscos/efeitos na forma de diagrama para identificar riscos adicionais:
 - Causa-e-efeito (Qualidade);
 - Fluxograma (Qualidade);

Exemplo de Fishbone





Identificação do Risco

Registro dos Riscos

- O documento de registro de riscos, que até este ponto conterà:
 - Lista de riscos identificados;
 - Lista de *risk responses**;
 - Causa raiz do risco;
 - Atualização das categorias de riscos.

(*) Se ao identificar os riscos já identificamos também possíveis *risk responses*, é importante já registrá-las no documento de registro de riscos



Análise Qualitativa do Risco

Avaliação de Probabilidade e Impacto dos Riscos

- Consiste em:
 - Investigar a probabilidade de cada risco ocorrer;
 - Investigar o potencial efeito nos objetivos do projeto (prazo, custo, escopo ou qualidade);
 - Efeito: negativos, como perigos; ou positivos, como oportunidades;
 - Incluir todos *stakeholders* que de alguma forma contribuam, inclusive julgamento especializado se necessário.

Análise Qualitativa do Risco



Avaliação Qualitativa dos Dados do Risco (Risk Data Quality Assessment)

- Entender os dados disponíveis, avaliar a qualidade, acuidade e integridade dos dados, complementá-los ou atualizá-los;

Categorização do Risco

- Consiste em re-agrupar os riscos, identificados e priorizados, conforme as categorias

Avaliação da Urgência do Risco

- Consiste em considerar indicadores de prioridade para seguir com os riscos selecionados de forma mais rápida pelo restante do processo (até o plano de respostas).



Análise Quantitativa do Risco

- **Objetivos:**

- Determinar o risco do projeto como um todo (*risk exposure*);
- Determinar a probabilidade (quantificada) de atingir os objetivos do projeto;
- Determinar as reservas de custo e prazo;
- Criar metas realistas de custo, prazo e escopo;
- Identificar os riscos que requerem maior atenção.



Análise Quantitativa do Risco

Sensitivity Analysis

- Usada para determinar quais riscos têm maior impacto no projeto
- Variar um elemento impactante no objetivo do Projeto, mantendo os demais elementos constantes

Planejamento de Resposta a Risco



Estratégias para Riscos Negativos ou Ameaças

- Avoid (Prevenir): elimina a ameaça eliminando a causa. Em geral altera de alguma forma o plano do projeto (ex. eliminar recurso ou work package);
- Transfer, Deflect, Allocate (Transferir): transferir a responsabilidade pelo risco (ex. contratos de seguro, outsourcing);
- Mitigate (Minimizar): ações para reduzir o impacto ou a probabilidade da ameaça (ex. adotar processos de baixa complexidade, aplicar mais testes e selecionar fornecedor confiável).

Planejamento de Resposta a Risco



Estratégias para Riscos Positivos ou Oportunidades

- Exploit (explorar): ações que alteram o plano do projeto para eliminar a incerteza associada a um risco positivo fazendo com que a oportunidade definitivamente aconteça (ex. a designação de recursos mais capacitados para o projeto a fim de reduzir o tempo para término ou a fim de fornecer uma qualidade maior do que a originalmente planejada);
- Share (Compartilhar): terceirizar a responsabilidade pela oportunidade ou por explorar os benefícios da oportunidade (ex. joint venture, alianças);
- Enhance (Melhorar): ações para aumentar o impacto ou a probabilidade da oportunidade (ex. ações de blindagem, negociar compra de equipamento em lote para obter maior desconto).

Planejamento de Resposta a Risco



Estratégias Comum para Ameaças e Oportunidades

- Acceptance (Aceitação): nada é feito em relação ao risco. Se acontecer, aconteceu. Geralmente estabelece-se um Plano de Contingência, que inclui reservas de tempo, orçamento ou recursos.



Planejamento de Resposta a Risco

Registro dos Riscos Atualizado

- O documento de registro de riscos, que conterà adicionalmente:
 - Riscos Residuais: os que restaram após o plano de resposta ou os que foram aceitos (têm de ter plano de contingência e fallback);
 - Riscos Colaterais (secundários): riscos derivados de ações do plano de resposta;
 - Planos de contingência: ações se as ameaças ou oportunidades ocorrerem;
 - Fallback plan: ações se a contingência falhar;