

Gerenciamento de Riscos

Prof. Byron Leite

Mas, o que significa
Risco mesmo?



Existem várias definições...

Perder

Risco é a probabilidade de perda (Houaiss 2001)



Ousar

Risco deriva do italiano "*Risicare*" (Latim "*Risicu*"), que significa "ousar"

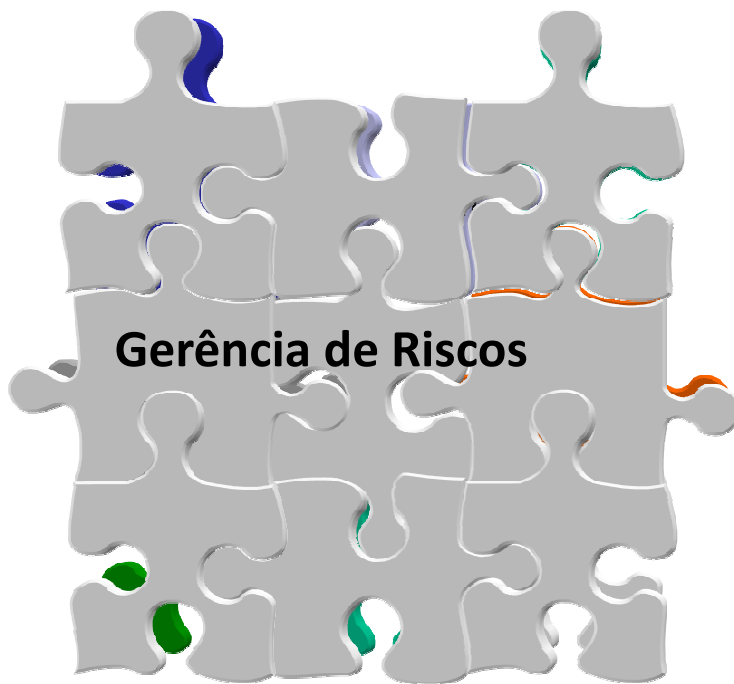
Gerenciamento de Riscos: uma definição

- Gerenciar Riscos é uma abordagem explícita e sistemática usada para identificar, analisar e controlar riscos

“Gerenciar Projetos é Gerenciar Riscos”

Tom De Marco

Atividades da Gerência de Riscos



Planejar a Gerência de Risco - definição da estratégia do gerenciamento de risco

Identificar Riscos - levantamento preliminar de todas as possibilidades de riscos existentes no projeto.

Analisar Riscos – caracterização dos aspectos mais importantes de cada risco.

Planejar Respostas aos Riscos – determinação dos riscos a serem gerenciados e planos de ação.

Monitorar Riscos – observar a efetividade dos planos de ação no desenvolvimento do projeto de software.

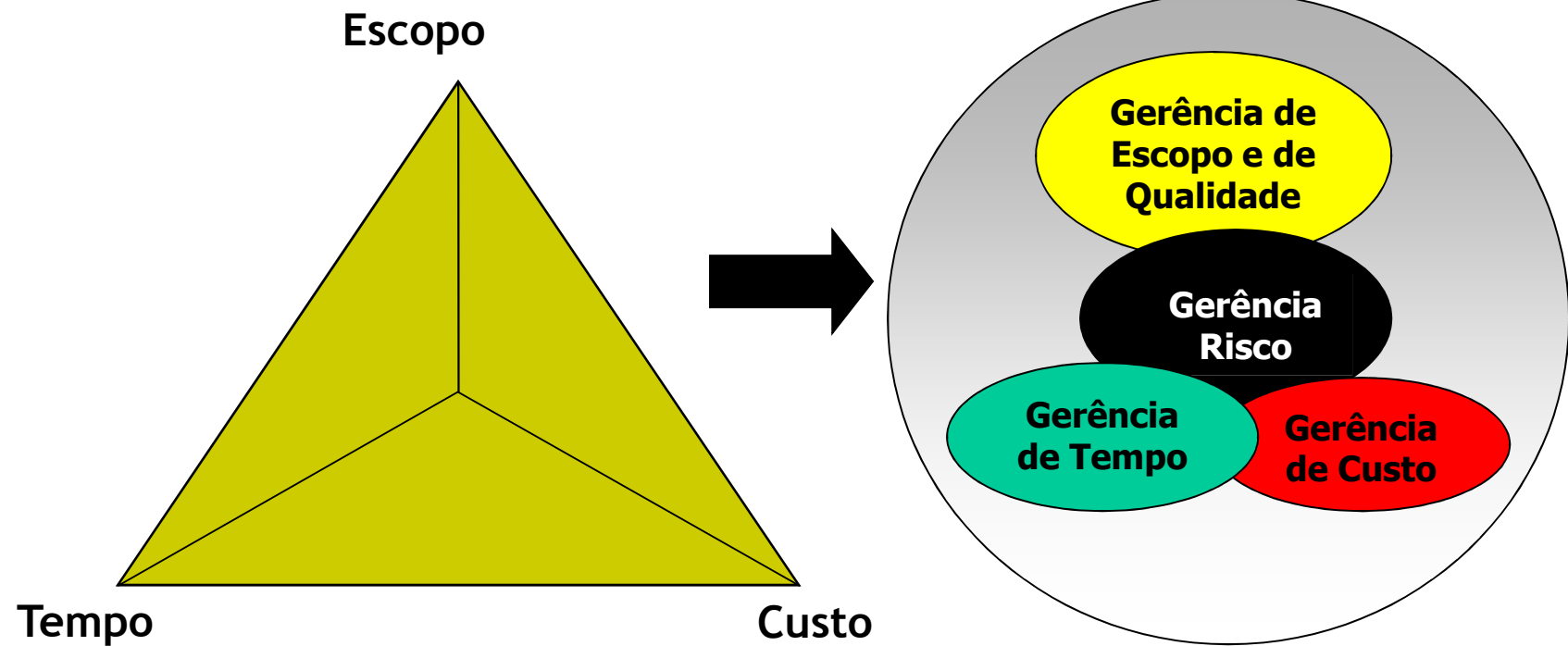
Controlar Riscos – avaliação da situação corrente para determinar eventuais desvios do planejado.

Guia PMBOK

“Evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto, como tempo, custo, escopo ou qualidade.”

PMBOK® GUIDE

Ambiente



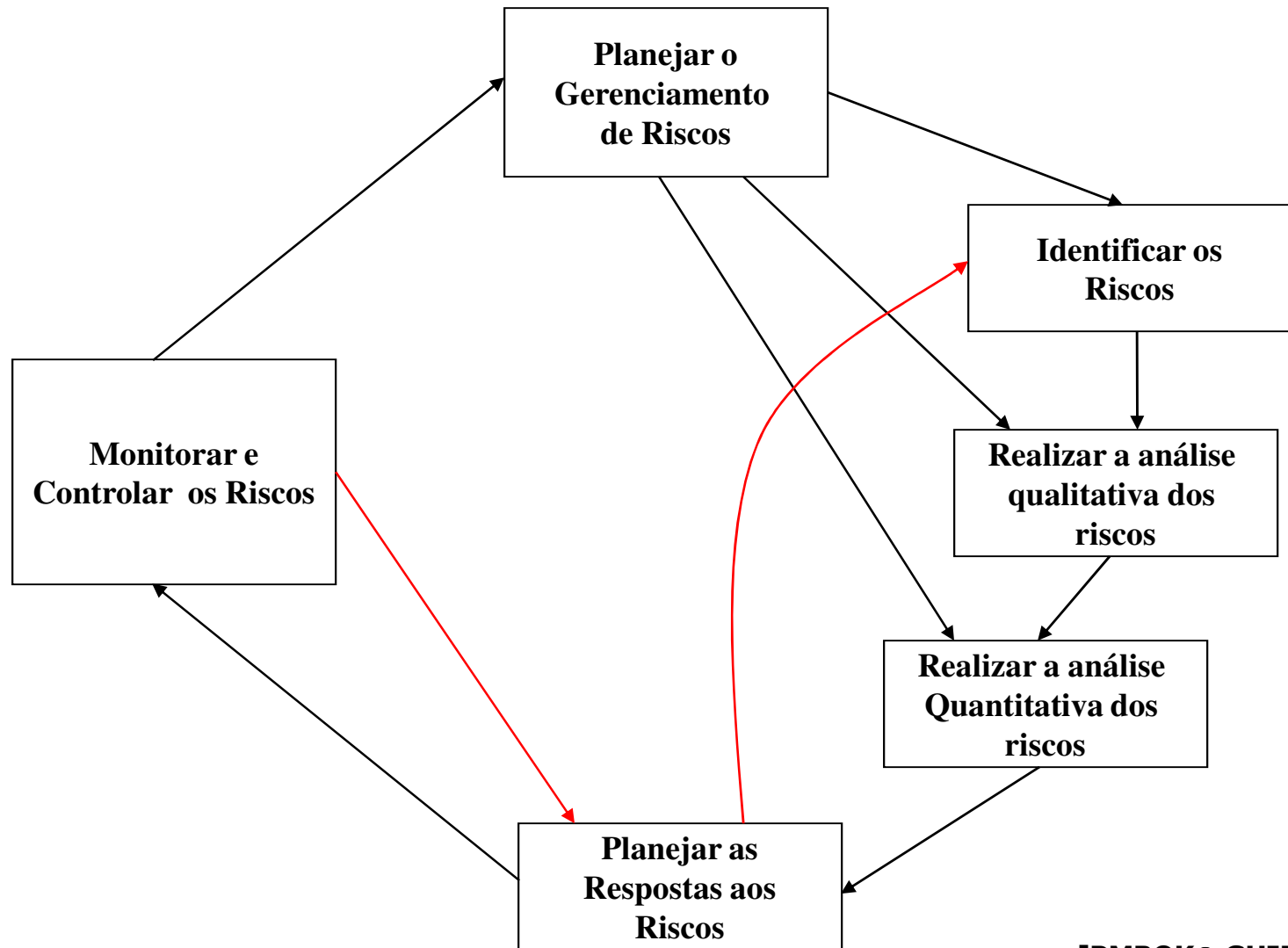
Ambiente

■ **Enfoque tradicional de Gerência de Projetos**

- Escopo (+ Qualidade)
- Custo
- Tempo

■ **Ambiente de Negócios atual**

- competitividade
- tolerância a variações, pelos clientes
- mão de obra ==> tecnologia (outsourcing)
- pressão por eficiência e eficácia



[PMBOK® GUIDE]

Gerenciando Riscos



■ Planejamento

- Identificar
- Analisar
- Planejar respostas

■ Controle

- Acompanhar
- Executar Ações Corretivas

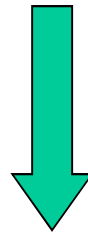


Consolidando os conceitos...

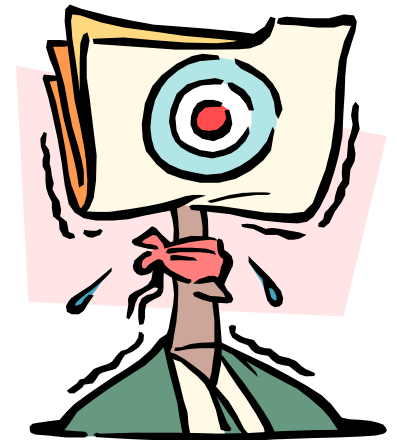


Consolidando os conceitos...

Objetivo da Gerência de Riscos



Existem **RISCOS** em nossos projetos, porém devemos tomar **AÇÕES** apropriadas para tratá-los (**PREVENÇÃO**)



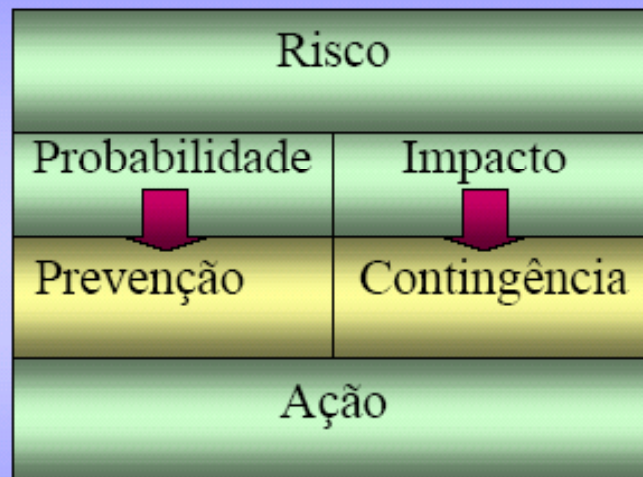
Níveis de abstração e Riscos

- **Existe um número indefinido de possibilidades**
 - Impossibilidade de modelagem
- **Qual é o melhor nível de abstração?**
 - “O melhor recurso do projeto deixará a equipe na próxima sexta, às 13:00h” - concreto
 - “Algo vai errado no projeto” – sentimento
- **A chave para gerir riscos é achar as abstrações corretas para futuras saídas do projeto**
 - Detalhar o suficiente para encontrar o foco
 - Generalizar o suficiente para que o volume de informação não tome conta de você

Passo 2: Caracterização do Risco

- Evento – ocorrência futura
- Causa
- Probabilidade de ocorrência
- Frequência de ocorrência
- Expectativa no tempo de quando irá ocorrer
- Impacto ou efeitos ou consequência
- Exposição ou Criticidade ou Nível de Controle
(Probabilidade x Impacto)

Gerenciando Riscos: Plano de Respostas



Passo 3

- ✓ Planejamento
- ✓ Medição

Gerenciando Riscos



■ Planejamento

- ✓ Identificar
- ✓ Analisar
- Planejar respostas

■ Controle

- Acompanhar
- Executar Ações Corretivas



Gerenciando Riscos: Plano de Respostas

- Um plano é executado com base em decisões já tomadas
- Quando se tem um risco, cedo ou tarde terá de ser tomada uma decisão
- É mais efetivo escolher o plano de ação quando se tem mais tempo
 - **Ações preventivas**

Exemplos:

Plano de Respostas Preventivas

Redução da Probabilidade	Ações de Prevenção
	<ul style="list-style-type: none">• Campanha para conscientização sobre a aplicação dos processos de Gerência de Risco• Desenvolver métricas que indiquem o número de riscos ocorridos, tratados e resolvidos• Treinar a equipe na nova tecnologia a ser utilizada• Contratar fornecedor alternativo

Exemplo:

Plano de Respostas Corretivas

Redução do Impacto	Ações de Contingência
	<ul style="list-style-type: none">• Substituir o equipamento defeituoso• Contratar um novo membro para o projeto• Acionar na justiça o fornecedor por eventuais danos materiais

Gerenciando Riscos: Plano de Respostas

- **É feito e refeito como parte do planejamento e gerenciamento de um projeto**
- **Deve ser sempre avaliado em pontos como:**
 - Preparação para decisões importantes
 - Preparação para avaliações do projeto
 - Juntamente com revisões e atualizações de outros planos e especificações do projeto

Gerenciando Riscos



■ Planejamento

- ✓ Identificar
- ✓ Analisar
- ✓ Planejar respostas

■ Controle

- Acompanhar
- Executar Ações Corretivas



Gerenciando Riscos: Acompanhamento (Monitorar)

- **Monitorar a situação dos riscos e executar ações para diminuí-los**
- **Instrumentos**
 - Métricas
 - Levantamento de Causas
 - Relatórios periódicos dos riscos
 - Inspeções
 - Auditorias
 - Avaliações

Gerenciando Riscos: Acompanhamento (Monitorar)

- Analisar os dados contidos nos relatórios de acompanhamento
- Tomar as decisões para corrigir as variações do plano
- Melhorar o processo de Gerenciamento de Riscos

Gerenciando Riscos:

Acompanhamento (Monitorar)

■ Encontrar novos riscos

- Fontes
 - Mudanças pelo cliente
 - Mudanças Organizacionais
 - Mudanças de Recursos
- Estudo atualizado dos riscos antigos
 - O evento ainda é possível?
 - A probabilidade ainda é a mesma?
 - O impacto ainda é o mesmo?
 - A tolerância da empresa ao risco ainda é a mesma?

Gerenciando Riscos: Controle

- **As decisões podem ser:**
 - Replanejar
 - Eliminar o Risco
 - Executar o plano de contingência
 - Continuar o acompanhamento e execução do plano do projeto
 - Corrigir possíveis desvios no plano do projeto

Razões para implementar a Gerência de Riscos

■ Continuidade do Processo

- Gerenciamento de riscos contínuo e sistemático

■ Acesso ao Conhecimento

- Capacitação e treinamento. Disponibilidade do Conhecimento

■ Memória Organizacional

- Base Histórica de Projetos

■ Múltiplos Projetos

- Mapeamento dos riscos dos projetos no ambiente organizacional

Obstáculos a ultrapassar

Se gerir riscos é tão bom e efetivo, por que quase ninguém faz uso?

- Dificuldade de mensurar o sucesso
- Ferramenta nova, desconhecimento das possibilidades
- Risco é abstrato
- Processos caóticos
- Organizações têm cultura interna, mas não implementam uma abordagem analítica da Gerência de Riscos



Boas Práticas

- **Obter responsabilidade para o risco**
- **Não culpar as pessoas**
- **Comunicar os riscos para a pessoa certa**
- **Ser proativo ao gerenciar riscos**
- **Aprender através dos resultados inesperados**

Boas Práticas

- **Comunicar os riscos entre os níveis e entidades organizacionais apropriados**
- **A comunicação assegura que:**
 - Riscos e seus planos estão entendidos
 - Informações de riscos são visíveis para todos os membros da equipe
 - Diálogo efetivo e contínuo entre o gerente e a equipe de projeto é mantido