

Disciplina: Gestão de Projetos		
Prof. Rika Luz	prof.rikaluz@gmail.com	Aula 10

GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS

**Descreve os processos que diminuem a ocorrência
de imprevistos no projeto e suas consequências**

- **Risco:** Um possível evento futuro que se ocorrer, trará consequências indesejáveis
- **Risco em Projetos:** O efeito acumulativo da ocorrência de incertezas que afetarão os objetivos do projeto
- **Gerenciamento de Riscos:** Uma aproximação sistemática e explícita para identificar, quantificar e controlar os riscos do projeto

Risco x Problema:

PROBLEMA

- Situação que de fato **ESTÁ** ocorrendo e impactando o projeto
- Solucionável; requer ação imediata;
- Descoberto (normalmente de forma reativa) durante o curso do projeto;

Exemplos:

- Indisponibilidade de infra-estrutura para instalação de HW
- Falta de recursos necessário para início de certa atividade
- Atrasos no cronograma



RISCO

- Situação que **PODE** vir a ocorrer e causar impacto no projeto
- Gerenciável;
- Pode e deve ser identificado previamente;
- Pode se transformar em problema.

Exemplos:

- Alta do dólar (em contratos vinculados ao dólar)
- Mudança na legislação do setor
- Inviabilidade tecnológica (se há dependência de tecnologia não comprovada)



Papel do Gerente de Projetos:

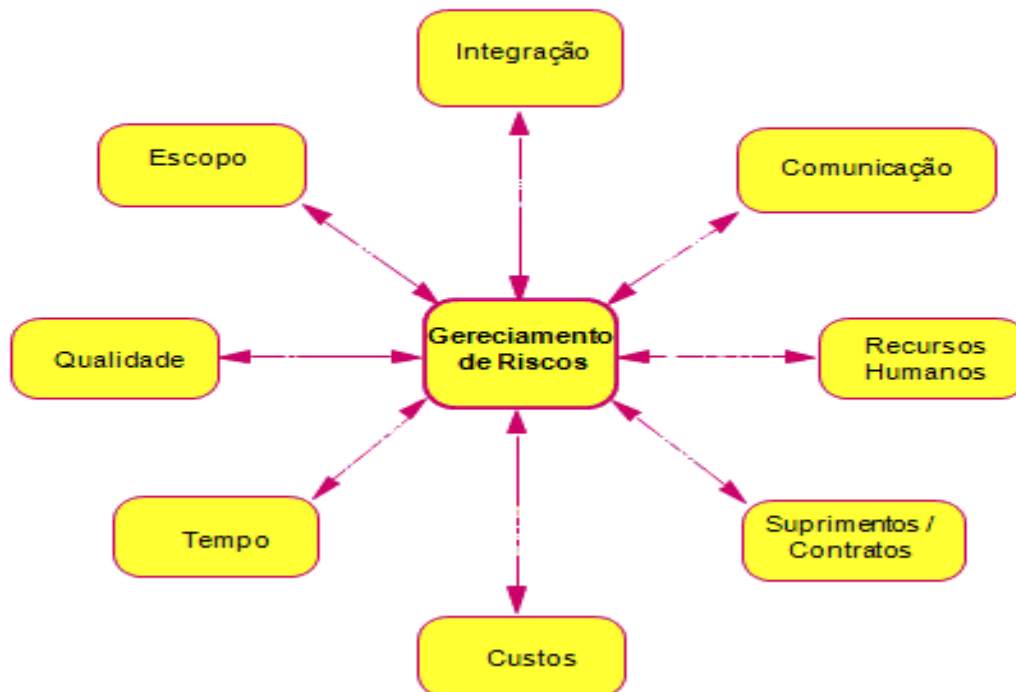
- Identificar e compreender os riscos
- Dedicar alta qualidade na coleta das características dos riscos
- Planejar para manipular os riscos (desenvolver o plano)
- Incorporar gerência do risco dentro do processo de planejamento de gerência do projeto
- Educar o time do projeto, cliente e gerência nas boas práticas de gerência de risco

Disciplina: Gestão de Projetos		
Prof. Rika Luz	prof.rikaluz@gmail.com	Aula 10

Segundo o PMBoK:

“... é um processo sistemático de identificar, analisar e responder aos riscos de projeto. Isso inclui maximizar a probabilidade e consequência de eventos positivos e minimizar a probabilidade e consequência de eventos adversos aos objetivos do projeto.”

Interação dos Riscos com as outras áreas



Gerenciamento de Riscos (PMBoK)

- **Planejamento da Gerência de Riscos:** como abordar e planejar a gerência de riscos no projeto
- **Identificação dos Riscos:** determinar os riscos prováveis do projeto e documentar as características de cada um
- **Análise Qualitativa de Riscos:** analisar qualitativamente os riscos e condições para priorizar seus efeitos nos objetivos do projeto
- **Análise Quantitativa de Riscos:** mensurar a probabilidade de impacto dos riscos e estimar suas implicações nos objetivos do projeto

Disciplina: Gestão de Projetos		
Prof. Rika Luz	prof.rikaluz@gmail.com	Aula 10

- **Planejamento de Respostas aos Riscos:** desenvolver procedimentos para aumentar oportunidade e reduzir ameaças ao projeto
- **Controle e Monitoração de Riscos:** monitorar riscos residuais, identificar novos riscos, executar planos de redução de risco

INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONITORAMENTO & CONTROLE	ENCERRAMENTO
	11.1 Planejar o gerenciamento de riscos		11.6 Monitorar e controlar os riscos	
	11.2 Identificar os riscos			
	11.3 Realizar a análise qualitativa de riscos			
	11.4 Realizar a análise quantitativa de riscos			
	11.5 Planejar as respostas aos riscos			

Categorias de Riscos

- **Riscos técnicos, qualidade ou desempenho:** confiar em tecnologia complexa ou em desenvolvimento, metas irreais, mudança nos padrões da indústria
- **Riscos de gerência de projetos:** alocação precária de tempo e recursos, uso inadequado de metodologia de gerência de projetos
- **Riscos organizacionais:** custo, tempo e objetivos de escopo que são inconsistentes, falta de priorização, conflitos de alocação de recursos e fundos
- **Riscos externos:** mudanças legais ou regulamentações ambientais, terremotos, inundações e outros

Disciplina: Gestão de Projetos		
Prof. Rika Luz	prof.rikaluz@gmail.com	Aula 10

Ferramentas de Identificação de Riscos

Reuniões de Planejamento

- Equipes de projeto mantêm reuniões de planejamento para desenvolver o plano de gerência de risco. Participam gerente de projetos, líderes de equipe de projeto e qualquer um da organização com responsabilidade para gerenciar atividades de planejamento e execução.

Brainstorming

- Tem por objetivo obter uma ampla lista de riscos que podem ser encaminhadas depois para os processos de análise qualitativa e quantitativa de risco
- Sob a liderança de um facilitador, pessoas geram ideais sobre os riscos do projeto. São identificadas fontes de risco em um escopo amplo e colocadas para todos examinarem durante a reunião.

Técnica Delphi

- É um modo para alcançar um consenso de consultores em um assunto como risco de projeto. Consultores de risco participam anonimamente.
- Um facilitador usa um questionário para solicitar ideais sobre os riscos importantes do projeto. As respostas são submetidas individualmente sendo então circuladas entre os consultores para comentário adicional.
- Reduz a tendenciosidade dos dados e evita que uma pessoa específica tenha uma influência imprópria no resultado.

Entrevistas

- Os riscos podem ser identificados por entrevistas com experimentados gerentes de projeto ou especialistas no assunto
- Os entrevistados identificam os riscos do projeto baseados na experiência própria de cada um, nas informações do projeto (WBS, lista de premissas, etc.) e outras fontes que acharem úteis.

Disciplina: Gestão de Projetos		
Prof. Rika Luz	prof.rikaluz@gmail.com	Aula 10

Checklist

- Desenvolvidos a partir de informação histórica e conhecimento acumulados de projetos anteriores semelhantes e outras fontes de informação

Técnicas de diagramação

- Diagramas de causa e efeito (fishbone ou Ishikawa): identifica as causas dos riscos
- Flow Chart: mostra como vários elementos se inter-relacionam e o mecanismo de causa
- Diagrama de influência: apresenta graficamente as influências causais, sequência de tempo etc.

Probabilidade de Risco e Impacto

- Qualifica os riscos em muito alto, alto, moderado, baixo e muito baixo, podendo gerar uma Matriz de graduação da probabilidade de impacto

Avaliação de Impacto de Risco nos Principais Objetivos do Projeto (escala ordinal ou cardinal, escala não linear)					
Objetivos do Projeto	Muito baixo .05	Baixo .1	Moderado .2	Alto .4	Muito Alto .8
Custo	Aumento insignificante de custo	< 5% aumento de custo	5 - 10% aumento de custo	10 – 20% aumento de custo	> 20% aumento de custo
Cronograma	Deslocamento insignificante no cronograma	Deslocamento no cronograma <5%	Deslocamento no cronograma 5 - 10%	Deslocamento no cronograma 10 - 20%	Deslocamento global no cronograma >20%
Escopo	Redução de escopo pouco perceptível	Áreas secundárias do escopo são afetadas	Áreas principais do escopo são afetadas	Redução de escopo inaceitável para o cliente	Item finalizado do projeto é efetivamente sem utilidade
Qualidade	Degradação da qualidade pouco perceptível	Apenas aplicações muito demandadas são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o cliente	Item finalizado do projeto é efetivamente sem utilidade

Disciplina: Gestão de Projetos		
Prof. Rika Luz	prof.rikaluz@gmail.com	Aula 10

Planejamento de Resposta aos Riscos

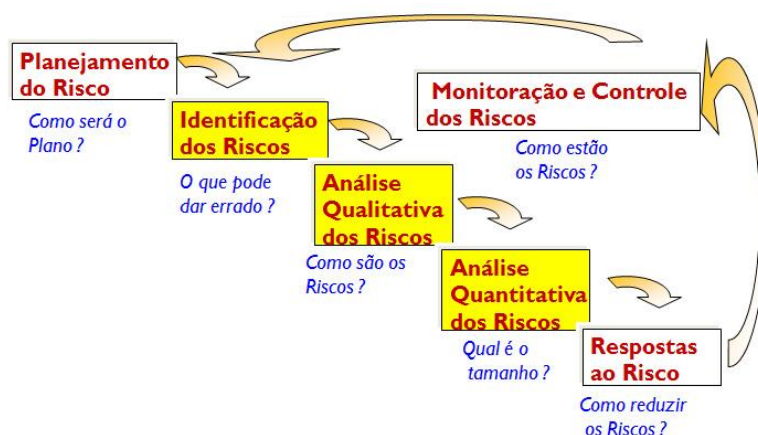
- **Evitar o risco:** pode exigir a mudança no plano do projeto.
- **Transferência:** passa a responsabilidade e as consequência para uma terceira parte
- **Mitigação:** reduzir as consequências e/ou probabilidade de um evento de risco para uma tolerância aceitável.
- **Aceitação:** a equipe decide não mudar o plano de projeto ou é incapaz de identificar uma estratégia. Pode levar à criação de um plano de contingência.

Controle e Monitoração dos Riscos

- Auditorias de respostas as riscos
- Revisões periódicas dos riscos do projeto
- Análise de Valor Agregado (EVA – Earned Value Analysis)
- Planejamento adicional de resposta a risco

Não assuma riscos se:

- A organização não pode se arriscar a perder
- A situação do projeto não compensa o risco
- As chances não estão a favor do projeto
- Os benefícios não estão claramente identificados
- Riscos só devem ser assumidos para alcançar os objetivos do projeto
- Riscos só devem ser assumidos para alcançar os objetivos do projeto
- O plano de contingência definido não é suficiente caso o risco venha a ocorrer.



Disciplina: Gestão de Projetos		
Prof. Rika Luz	prof.rikaluz@gmail.com	Aula 10

ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE RISCOS

