

# Análise e Gestão de Riscos

## 1 PROPÓSITO

A análise e gestão de riscos identifica áreas de incerteza que podem afetar negativamente o valor, analisa e avalia essas incertezas e desenvolve e gere formas de lidar com os riscos.

## 2 DESCRIÇÃO

A falha em identificar e gerenciar riscos podem afetar negativamente o valor da solução. A análise e gestão de riscos envolve identificar, analisar e avaliar os riscos. Sempre que os controles suficientes não estão preparados, os analistas de negócios desenvolvem planos para evitar, reduzir ou modificar os riscos e, quando necessário, implementam esses planos.

A gestão de riscos é uma atividade contínua. Consulta e comunicação permanente com os *stakeholders* ajuda tanto para identificar novos riscos, como monitorar riscos identificados.

## 3 ELEMENTOS

### 3.1 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Os riscos são descobertos e identificados através de uma combinação de pareceres de peritos, insumos dos *stakeholders*, experimentação, experiências passadas e análise histórica de iniciativas e situações semelhantes. O objetivo é identificar um conjunto abrangente de riscos relevantes para minimizar as incógnitas. A identificação de riscos é uma atividade contínua.

Um evento de risco pode ser uma ocorrência, várias ocorrências, ou mesmo uma não ocorrência. Uma condição de risco pode ser uma condição ou uma combinação de condições. Um evento ou condição pode ter várias consequências e uma consequência pode ser causada por vários acontecimentos ou condições diferentes.

Cada risco pode ser descrito em um registro de riscos que suporta sua análise e os planos para lidar com eles.

**Tabela:** Exemplo de um Registro de Risco

#	Evento ou Condição	Consequência	Probabilidade	Impacto	Grau	Plano	Dono	Risco Residual		
								Probabilid	Impacto	Grau
1	Se o sindicato não aceitar as mudanças na descrição dos cargos	Então as mudanças planejadas na equipe não poderão ocorrer	M	M	M	Iniciar consulta ao sindicato até o próximo mês	Lara	B	B	B

2	Se especialistas no assunto não estão disponíveis para elicitação de requisitos	Então o escopo e qualidade serão reduzidos e a data de entrega será adiada	M	A	A	Desenvolver um plano para quando os requisitos são necessários, realizar oficinas locais e obter a concordância do patrocinador sobre sua participação.	Joe	B	M	B
3	Se um número insuficiente de consumidores responde seu questionário	Então não teremos uma amostra representativa dos requisitos dos clientes	M	A	A	Contratar com uma firma especializada em gerenciamento de pesquisas para desenvolver e executar um questionário	Jack	B	M	B
4	Se a estrutura organizacional não se ajusta ao novo processo de negócio	Então a empresa não poderá atingir a eficiência planejada e as necessidades do negócio não será alcançada	A	A	A	O patrocinador deve aprovar as mudanças organizacionais antes do desenvolvimento e as mudanças devem ocorrer antes do desenvolvimento	Lee	M	B	M

### 3.2 ANÁLISE

Análise de um risco envolve a compreensão dos riscos e a estimativa do grau de risco. Às vezes, os controles podem já estar no local para lidar com alguns riscos e estes devem ser levados em conta quando se analisa o risco.

A probabilidade de ocorrência poderia ser expressa como uma probabilidade em uma escala numérica ou com valores como a Baixa, Média e Alta.

As consequências de um risco são descritas em termos do seu impacto sobre o valor potencial. O impacto de qualquer risco pode ser descrito em termos de custo, duração, escopo da solução, qualidade de solução, ou qualquer outro fator acordado entre os *stakeholders*, tais como reputação, conformidade ou responsabilidade social.

**Tabela:** Exemplo de uma Escala de Risco de Impacto

Impacto	Escopo	Qualidade	Custo	Esforço	Duração	Reputação	Resp. Social
Baixo	Área menor afetada	Pequenos problemas	< 1%	< 2% extra	< 3% atraso	Impacto muito pequeno	Pequeno impedimento
Médio	Área maior afetada, mas existe alternativas viáveis	Problemas significantes, mas o produto usável	> 1% e < 3%	2% - 10% extra	3% - 10% atraso	Impacto moderado	Grande impedimento
Alto	O produto não atinge as necessidades do negócio	O produto não é usável	> 3%	> 10% extra	> 10% atraso	Impacto severo	Impedimento severo

Enquanto uma empresa pode ter uma escala de impacto de risco padrão ou linha de base, as categorias como custo, esforço e reputação, e os limiares podem ser ajustados para considerar o valor potencial e do nível de risco que é aceitável. Normalmente, três a cinco grandes categorias de nível são usadas para descrever como interpretar o impacto potencial.

O nível de um dado risco pode ser expresso como uma função da probabilidade de ocorrência e o impacto. Em muitos casos, é uma multiplicação simples de probabilidade e impacto. Os riscos são priorizados em relação ao outro de acordo com seu nível. Riscos que poderiam ocorrer no curto prazo pode ser dada uma prioridade mais elevada do que os riscos que são esperados para ocorrer posteriormente. Riscos em algumas categorias, tais como reputação ou o cumprimento pode ser dada maior prioridade do que outros.

### 3.3 AVALIAÇÃO

Os resultados da análise de risco são comparados com o valor potencial da alteração ou da solução para determinar se o nível de risco é aceitável ou não. Um nível de risco global pode ser determinado pela soma de todos os níveis de risco individuais.

### 3.4 TRATAMENTO

Alguns riscos podem ser aceitáveis, mas para outros riscos pode ser necessário tomar medidas para reduzi-los.

Um ou mais abordagens para lidar com um risco pode ser considerada e qualquer combinação de abordagens pode ser utilizada para tratar um risco:

- **Evitar:** ou a fonte do risco é removida, ou planos são ajustados para assegurar que o risco não ocorrerá.
- **Transferência:** a responsabilidade para lidar com o risco é transferida ou compartilhada com um terceiro.
- **Mitigação:** reduzir a probabilidade de ocorrência do risco ou as possíveis consequências negativas se o risco ocorrer.
- **Aceite:** decidir não fazer nada sobre o risco. Se o risco ocorrer, a solução será desenvolvida nesse momento.
- **Aumento:** decidir tomar mais riscos para buscar uma oportunidade.

Uma vez que a abordagem para lidar com um risco específico é selecionada, um plano de resposta ao risco é desenvolvido e atribuído a um proprietário de riscos com responsabilidade e autoridade para esse risco. No caso da prevenção de riscos, o proprietário de risco toma medidas para garantir que a probabilidade ou o impacto do risco é reduzido a zero. Para os riscos que não podem ser reduzidos a zero, o proprietário de risco é responsável por monitorar o risco, e para a implementação de um plano de mitigação de risco.

O risco é reanalisado para determinar o risco residual que é a nova probabilidade e impacto novo, como resultado das medidas tomadas para modificar o risco. Poderia haver uma análise custo-benefício feita para determinar se o custo e o esforço das medidas reduzem o nível de risco suficiente para fazer valer a pena. Os riscos podem ser reavaliados em termos do risco residual.

Os *stakeholders* devem ser informados sobre os planos para modificar os riscos.

## 4 CONSIDERAÇÕES DE USO

---

### 4.1 VANTAGENS

- Pode ser aplicado aos riscos estratégicos que afetam o valor de longo prazo da empresa, riscos táticos que afetam o valor de uma mudança, e os riscos operacionais que afetam o valor de uma solução uma vez que a alteração é feita.
- Uma organização normalmente enfrenta desafios semelhantes em muitas das suas iniciativas. As respostas aos riscos bem-sucedidas em uma iniciativa podem ser aprendidas lições úteis para outras iniciativas.
- O nível de risco de uma mudança ou de uma solução pode variar ao longo do tempo. A gestão de riscos em curso ajuda a reconhecer a variação para reavaliar os riscos e adequar as respostas planejadas.

### 4.2 LIMITAÇÕES

- O número de possíveis riscos para a maioria das iniciativas pode facilmente tornar-se enorme, impossibilitando a gerência. Pode ser que seja possível gerir somente um subconjunto de riscos potenciais.
- Existe a possibilidade de que os riscos significativos não são identificados.