

Gerenciamento dos Riscos

Gerenciamento dos Riscos

- Risco
 - O risco do projeto é sempre futuro
 - O risco é um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito em pelo menos um objetivo do projeto
 - Um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos
 - A causa pode ser um requisito, uma premissa, uma restrição ou uma condição que crie a possibilidade de resultados negativos ou positivos

Gerenciamento dos Riscos

- Risco
 - Evento de risco
 - Exemplo
 - A agência responsável por conceder a autorização pode levar mais tempo que o planejado para emitir uma autorização
 - O pessoal de projeto disponível e designado pode não ser adequado para a atividade
 - Se qualquer um desses eventos incertos ocorrer, poderá haver um impacto em
 - Custo
 - Cronograma
 - Desempenho do projeto

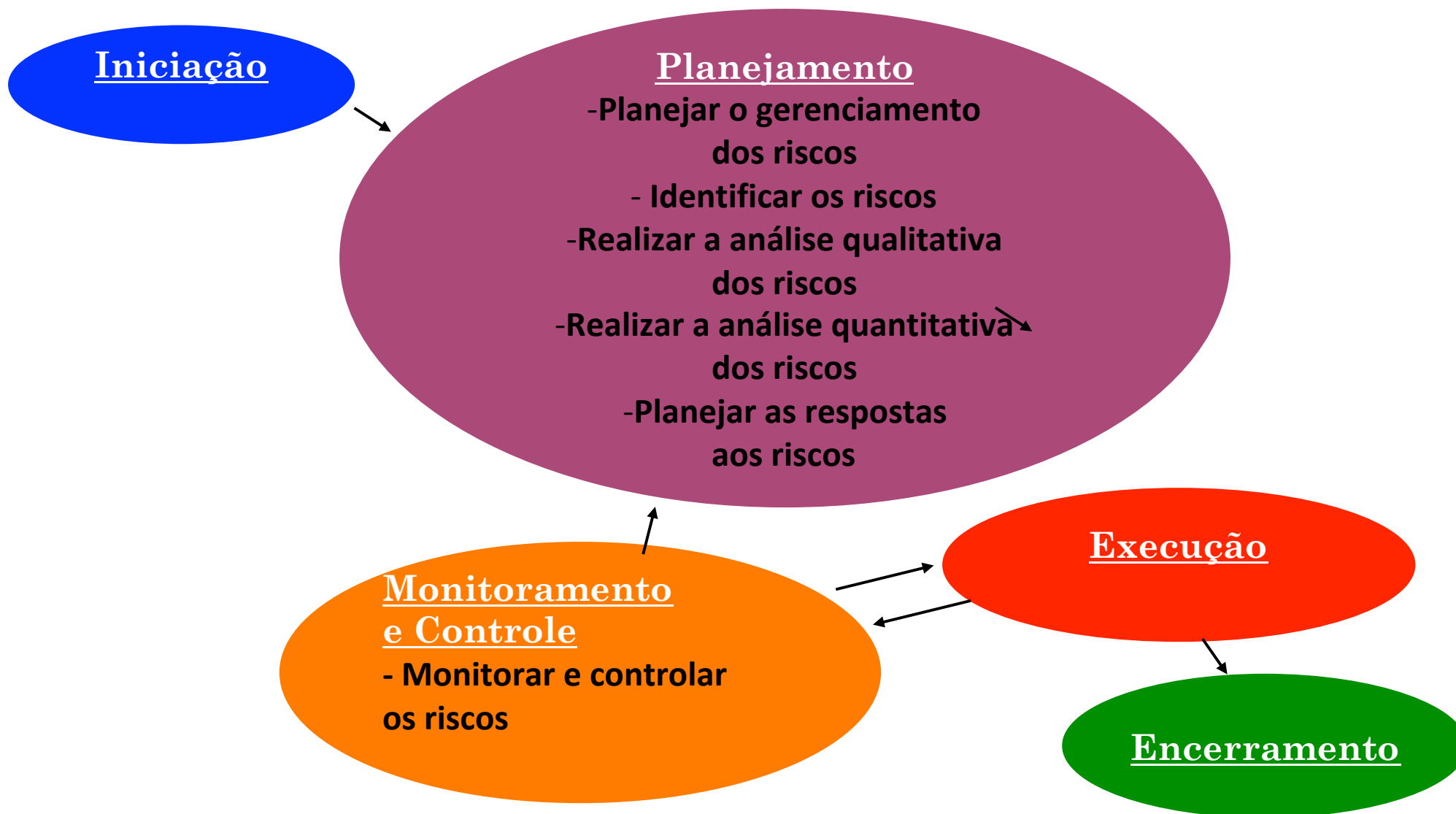
Gerenciamento dos Riscos

- Risco
 - As condições de risco podem incluir
 - Aspectos do ambiente da organização
 - Aspectos do ambiente do projeto que podem contribuir para o risco do projeto
 - Exemplo
 - Práticas deficientes de gerenciamento de projetos
 - Falta de sistemas de gerenciamento integrados
 - Vários projetos simultâneos
 - Dependência de participantes externos que não podem ser controlados

Gerenciamento dos Riscos

- Objetivo
 - Aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos
 - Diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto

Gerenciamento dos Riscos



Gerenciamento dos Riscos

- 6 Processos
 - Planejar o gerenciamento dos riscos
 - O processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto
 - Identificar os riscos
 - O processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação de suas características
 - Realizar a análise qualitativa dos riscos
 - O processo de priorização dos riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto

Gerenciamento dos Riscos

- 6 Processos
 - Realizar a análise quantitativa dos riscos
 - O processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados, nos objetivos gerais do projeto
 - Planejar as respostas aos riscos
 - O processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto
 - Monitorar e controlar os riscos
 - O processo de implementação de planos de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia dos processos de tratamento dos riscos durante todo o projeto

Planejar o Gerenciamento dos Riscos

- É o processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto
- O planejamento cuidadoso e explícito aumenta a probabilidade de sucesso para os outros cinco processos de gerenciamento dos riscos
- O processo deve começar na concepção do projeto e ser concluído nas fases iniciais do planejamento do projeto

Plano de Gerenciamento de Riscos

- Metodologia
 - Abordagens, ferramentas e fontes de dados que podem ser utilizadas para a execução do gerenciamento de riscos no projeto
- Funções e Responsabilidades
 - Definição da liderança, suporte e a participação da equipe em cada tipo de atividade do plano de gerenciamento de riscos
 - Designa pessoas para essas funções e esclarece suas responsabilidades
- Orçamento
 - Designa recursos e estima os custos necessários para o gerenciamento de riscos com o objetivo de incluí-los na linha de base de custos do projeto

Plano de Gerenciamento de Riscos

- Tempo
 - Definição de quando e frequência em que o processo de gerenciamento de riscos será executado durante o ciclo de vida do projeto
 - Estabelece atividades de gerenciamento de riscos que serão incluídas no cronograma do projeto
- Categorias de Risco
 - Fornecem uma estrutura para a garantia de um processo abrangente para identificação sistemática dos riscos até um nível consistente de detalhes
 - Contribui para a eficácia e qualidade da identificação de riscos

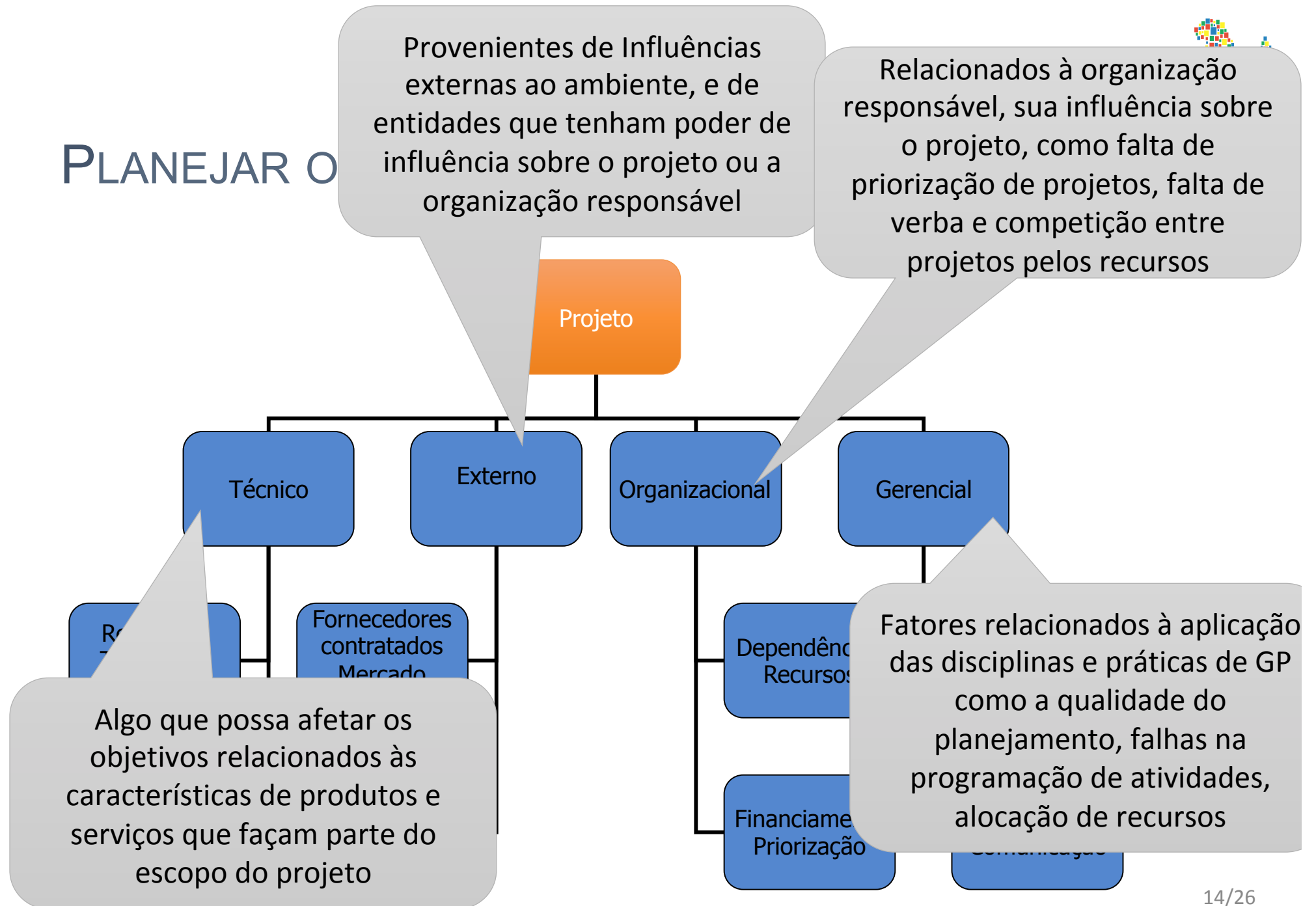
Plano de Gerenciamento de Riscos

- Definições de Probabilidade e impacto de riscos
 - Definição de níveis diferentes de probabilidades e impactos de riscos, como uma escala relativa representando os valores das probabilidades
 - Pode ser numérica ou não
- Matriz de Probabilidade e Impacto
 - Priorização dos riscos de acordo com suas possíveis implicações para o atendimento dos objetivos do projeto
 - As combinações específicas de probabilidade e impacto que podem fazer com que um risco seja classificado como de importância “alta”, “moderada” ou “baixa”

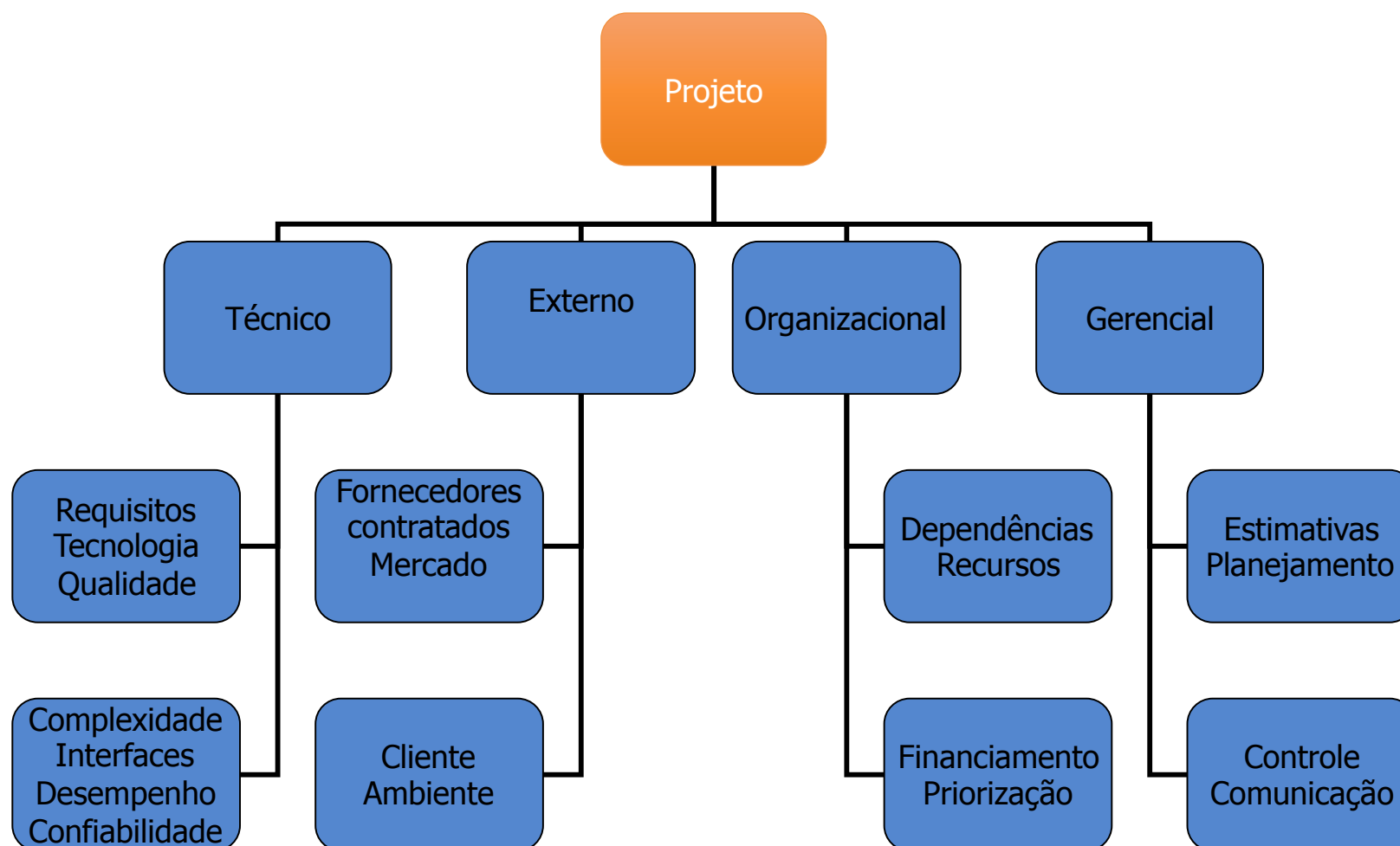
Plano de Gerenciamento de Riscos

- Formatos de Relatório
 - Define o conteúdo e formato do registro de riscos e outros relatórios de riscos necessários
 - Define como os resultados dos processos de gerenciamento de riscos serão documentados, analisados e comunicados
- Acompanhamento
 - Documenta como as atividades de risco serão registradas, necessidades futuras, lições aprendidas
 - Define se os processos de gerenciamento de riscos passarão por auditoria e como isso será feito

PLANEJAR O



PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RISCOS



Identificar os Riscos

- Identificar os riscos é o processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação de suas características
- Os participantes das atividades de identificação de riscos podem incluir os seguintes
 - Gerente do projeto, membros da equipe do projeto, equipe de gerenciamento dos riscos (se for designada), clientes, especialistas no assunto externos à equipe do projeto, usuários finais, outros gerentes de projetos, partes interessadas e especialistas em gerenciamento de riscos
- Embora essas pessoas, em geral, sejam os principais participantes da identificação dos riscos, todo o pessoal do projeto deve ser estimulado a identificar riscos

Identificar os Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Revisões de documentação
 - É possível fazer uma revisão estruturada da documentação do projeto, incluindo planos, premissas, arquivos de projetos anteriores, contratos e outras informações
 - A qualidade dos planos, bem como a consistência entre esses planos e os requisitos e as premissas do projeto, podem ser indicadores de riscos no projeto



Identificar os Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Técnicas de coleta de informações
 - Exemplos de técnicas de coleta de informações a fim de identificar riscos incluem
 - Brainstorming
 - O objetivo do brainstorming é obter uma lista completa dos riscos do projeto
 - A equipe do projeto normalmente realiza um brainstorming, em geral com um conjunto multidisciplinar de especialistas que não fazem parte da equipe
 - As categorias de riscos, como uma estrutura analítica dos riscos, podem ser usadas como uma estrutura
 - Os riscos são então identificados e categorizados de acordo com o tipo e suas definições são detalhadas



Identificar os Riscos



- Ferramentas e Técnicas

- Técnica Delphi

- É uma maneira de obter um consenso de especialistas
 - Os especialistas em riscos do projeto participam anonimamente nessa técnica
 - O facilitador usa um questionário para solicitar ideias sobre riscos importantes do projeto
 - As respostas são resumidas e redistribuídas aos especialistas para comentários adicionais
 - O consenso pode ser alcançado após algumas rodadas desse processo
 - A técnica Delphi ajuda a reduzir a parcialidade nos dados e evita que alguém possa influenciar indevidamente o resultado

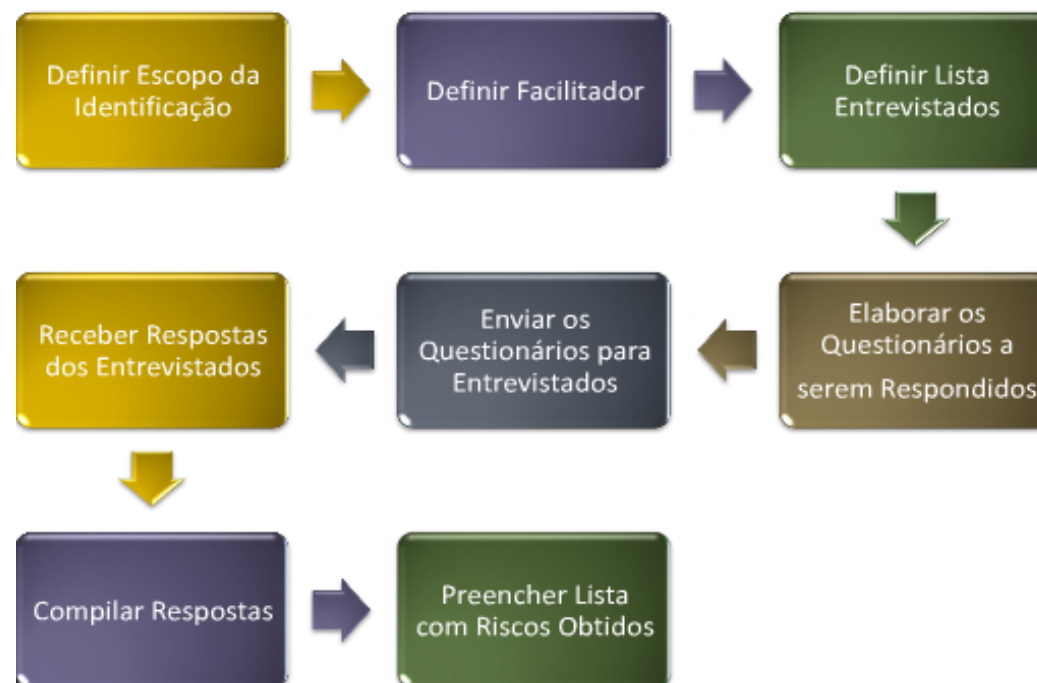
Identificar os Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Técnica Delphi



Identificar os Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Entrevistas
 - Entrevistar participantes experientes do projeto, partes interessadas e especialistas no assunto pode identificar riscos



Identificar os Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Análise de listas de verificação
 - É possível desenvolver listas de verificação para identificação de riscos com base nas informações históricas e no conhecimento que foi acumulado a partir de projetos anteriores semelhantes e outras fontes de informações
 - Essa lista deve ser revisada durante o encerramento do projeto para incorporar as novas lições aprendidas e ser aprimorada para uso em projetos futuros

Identificar os Riscos

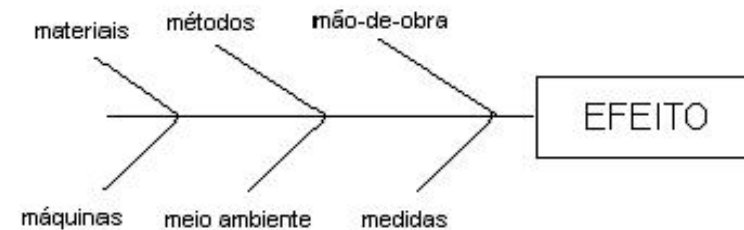
- Ferramentas e Técnicas
 - Análise das premissas
 - Todos os projetos e todos os riscos identificados do projeto são concebidos e desenvolvidos com base em um conjunto de hipóteses, cenários ou premissas
 - A análise das premissas explora a validade das premissas em relação ao projeto
 - Ela identifica os riscos do projeto decorrentes do caráter inexato, instável, inconsistente ou incompleto das premissas

Identificar os Riscos

- Ferramentas e Técnicas

- Diagramas de causa e efeito

- Ferramenta de representação das possíveis causas que levam a um determinado efeito
 - Também conhecido como diagrama de Ishikawa ou diagrama de espinha de peixe
 - Ilustra como diversos fatores podem estar ligados a problemas ou efeitos potenciais
 - Para facilitar a organização das causas, as mesmas são geralmente organizadas em grupos de origens (Ex.: Tempo, Material, Pessoal, Ambiente,...)



Identificar os Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - **Diagrama de causa e efeito**
 - Etapas de Elaboração
 - Discussão do assunto
 - Descrição do efeito
 - Levantamento das possíveis causas
 - Agrupamento por categorias no diagrama
 - Análise do diagrama e coleta de dados para determinar a frequência de ocorrência das diferentes causas

Identificar os Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT)
 - Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats)
 - Essa técnica examina o projeto do ponto de vista de suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, a fim de aumentar a abrangência dos riscos identificados, incluindo os riscos gerados internamente
 - A técnica começa com a identificação das forças e fraquezas da organização, enfatizando a organização do projeto
 - Em seguida, a análise SWOT identifica as oportunidades do projeto resultantes das forças da organização, bem como as ameaças decorrentes das fraquezas

Identificar os Riscos

- SWOT
 - Para montar uma Análise SWOT de Riscos (Identificação de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades), normalmente usamos uma simples planilha dividida em quatro grande áreas
 - (S) Strengths (Forças/Pontos Fortes, de origem interna)
 - (W) Weaknesses (Fraquezas/Pontos Fracos, de origem interna)
 - (O) Opportunities (Oportunidades externas)
 - (T) Threats (Ameaças externas)
 - A análise SWOT pode servir para se avaliar uma empresa, um projeto, uma parte do projeto, um produto, uma equipe, etc. Para cada um destes itens, fazemos perguntas similares a
 - **Pontos Fortes**
 - O que você (empresa/equipe/pessoa) faz bem?
 - Que recursos especiais você possui e pode aproveitar?
 - O que outros (empresas/equipes/pessoas) acham que você faz bem?

Identificar os Riscos

- **SWOT**

- **Pontos Fracos**

- No que você pode melhorar?
 - Onde você tem menos recursos que os outros?
 - O que outros acham que são suas fraquezas?

- **Ameaças**

- Que ameaças (leis, regulamentos, concorrentes) podem lhe prejudicar ?
 - O que seu concorrente anda fazendo?

- **Oportunidades**

- Quais são as oportunidades externas que você pode identificar?
 - Que tendências e "modas" você pode aproveitar em seu favor?

Exemplos

- Pontos Fortes
 - Forte programa de treinamento
 - Excepcional serviço ao cliente. É bem reconhecido pelos clientes através de inquéritos aos clientes do serviço regular e feedback
 - Tem um bom processo de desenvolvimento de novos produtos
- Pontos Fracos
 - Custo das mercadorias vendidas é elevado.
 - A organização interna tem crescido rapidamente e acrescentou camadas de gerência

Exemplos

- Análise SWOT
 - Exemplo
 - Oportunidades
 - Parcerias ou alianças com os concorrentes, fornecedores ou clientes
 - Aos novos clientes potenciais estão entrando no mercado ou a sua empresa que identificou um outro grupo de clientes para seus produtos e serviços.
 - Os custos de marketing estão diminuindo com a introdução das tecnologias digitais e com o aumento das aplicações de mídia social

Exemplos

- Análise SWOT
 - Exemplo
 - Ameaças
 - Vulnerabilidade à desaceleração da economia local e global. Se a economia está lenta, queda de vendas
 - Mudança da legislação e/ou penalidades. Por exemplo, o aumento do custo operacional para as empresas com um custo ambiental
 - Concorrentes. Procure entender como funciona o negócio.

Exercício prático

- Faça uma análise SWOT para o seguinte caso:
 - Funcionários devem tirar certificação PMP



Identificar os Riscos

- SWOT
 - Uma análise SWOT pode trazer à organização que a utiliza um conjunto de informações importantes para a tomada de decisões
 - Quando realizada através de Mapas Mentais, temos condições de conduzir reuniões rápidas com clientes e membros da equipe para o levantamento de pontos que irão nos ajudar em uma análise mais completa

Identificar os Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Opinião especializada
 - Os riscos podem ser identificados diretamente por especialistas com experiência relevante em projetos ou áreas de negócios semelhantes
 - Esses especialistas devem ser identificados pelo gerente do projeto e convidados a considerar todos os aspectos do projeto, além de sugerir os riscos possíveis com base na sua experiência anterior e nas áreas de especialização

Realizar a Análise Qualitativa de Riscos

- Realizar a análise qualitativa de riscos é o processo de priorização de riscos para análise através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto
- As organizações podem aumentar o desempenho do projeto se concentrando nos riscos de alta prioridade

Realizar a Análise Qualitativa de Riscos

- Situação-Problema: Acampar em uma montanha
 - Previsão do Tempo: Ventos forte



Realizar a Análise Qualitativa de Riscos

Risco	Probabilidade	Impacto
1. Deslizamento de terra	0.1	0.9
2. Existência de Ventos Fortes	0.7	0.9
3. Tempestades	0.5	0.3
4. Falta de Suprimentos	0.1	0.5
5. Doença	0.1	0.7

Realizar a Análise Qualitativa de Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Avaliação de probabilidade e impacto dos riscos
 - A análise de probabilidade de riscos investiga a probabilidade de cada risco específico ocorrer
 - A avaliação do impacto de riscos investiga o efeito potencial sobre um objetivo do projeto, como cronograma, custo, qualidade ou desempenho, incluindo tanto os efeitos negativos das ameaças como os efeitos positivos das oportunidades
 - A avaliação da probabilidade e do impacto é feita para cada risco identificado
 - As probabilidades e os impactos dos riscos são classificados de acordo com as definições fornecidas no plano de gerenciamento dos riscos

Realizar a Análise Qualitativa de Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Matriz de probabilidade e impacto
 - Em geral, as regras de classificação de riscos são especificadas pela organização antes do projeto e incluídas nos ativos de processos organizacionais
 - As regras de classificação de riscos podem ser adaptadas ao projeto específico no processo de Planejar o gerenciamento dos riscos
 - A avaliação da importância de cada risco e, conseqüentemente, da prioridade de atenção, normalmente é conduzida usando uma tabela de referência ou uma matriz de probabilidade e impacto
 - Essa matriz especifica as combinações de probabilidade e impacto que resultam em uma classificação dos riscos como de prioridade baixa, moderada ou alta

Realizar a Análise Qualitativa de Riscos

Matriz de probabilidade e impacto

Probabilidade	Ameaças					Oportunidades				
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,40	0,20	0,10	0,05

Impacto (razão) em um objetivo (por exemplo, custo, tempo, escopo ou qualidade)

Cada risco é classificado de acordo com sua probabilidade de ocorrência e com seu impacto em um objetivo, caso realmente ocorra. Os limites da organização para riscos baixos, moderados ou altos são mostrados na matriz e determinam a classificação do risco como baixo, moderado ou alto em relação a esse objetivo.

Realizar a Análise Qualitativa de Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Avaliação da qualidade dos dados sobre riscos
 - A análise qualitativa dos riscos requer dados exatos e imparciais para ser digna de crédito
 - A análise da qualidade dos dados dos riscos é uma técnica para avaliar o grau em que os dados sobre riscos são úteis para o gerenciamento dos riscos
 - Envolve o exame do nível em que o risco é compreendido, e também a precisão, qualidade, confiabilidade e integridade dos dados relativos ao risco

Realizar a Análise Qualitativa de Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Categorização de riscos
 - Os riscos do projeto podem ser categorizados por fontes de risco (por exemplo, usando a EAR), área afetada do projeto (por exemplo, usando a EAP) ou outra categoria útil (por exemplo, fase do projeto) para determinar as áreas do projeto mais expostas aos efeitos da incerteza
 - O agrupamento dos riscos por causas-raiz comuns pode resultar no desenvolvimento de respostas a riscos eficazes

Realizar a Análise Qualitativa de Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Avaliação da urgência dos riscos
 - Os riscos que exigem respostas a curto prazo podem ser considerados mais urgentes
 - Os indicadores de prioridade podem incluir o tempo para produzir uma resposta ao risco, sintomas e sinais de alerta e a classificação do risco
 - Em algumas análises qualitativas, a avaliação da urgência dos riscos pode ser combinada com a classificação dos riscos determinada a partir da matriz de probabilidade e impacto para gerar uma classificação final da gravidade dos riscos

Realizar a Análise Qualitativa de Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Opinião especializada
 - A opinião especializada é necessária para avaliar a probabilidade e o impacto de cada risco a fim de determinar sua localização na matriz
 - Os especialistas geralmente são pessoas que têm experiência com projetos semelhantes que ocorreram em um passado não muito distante
 - A obtenção de opinião especializada geralmente é realizada com o uso de entrevistas ou seminários de facilitação de riscos

Realizar a Análise Qualitativa de Riscos

- A priorização dos riscos com base na análise qualitativa permite identificar quais riscos deverão ser submetidos a análise e gerenciamento adicionais
 - Identifica os riscos que requerem resposta imediata
- Estabelece o ranking global de riscos do projeto, útil para comparação entre projetos, subsidiando análises de custo=benefício e seleção de portfólio

Exemplo de Critério de Avaliação do Impacto

	Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
Custo	Aumento insignificante	Menos que 5 % de aumento	Aumento entre 5% e 10%	Aumento entre 10% e 20%	Aumento maior que 20%
Prazo	Desvio insignificante	Menos que 5% de atraso	Atraso entre 5% e 10%	Atraso entre 10% e 20%	Atraso maior que 20%
Escopo	Variação imperceptível	Variação pequena	Variação grande	Variação inaceitável para cliente	Projeto fica inviável
Qualidade	Degradação imperceptível	Só aplicações demandantes são afetadas	Redução de qualidade somente com aprovação do cliente	Redução inaceitável para cliente	Projeto fica inviável

Exemplo de Critério de Avaliação do Probabilidade

Pontuação	Probabilidade Percebida	Probabilidade percentual
Muito Baixo	<ul style="list-style-type: none"> As chances são insignificantes É muito provável Não há praticamente chance nenhuma 	<ul style="list-style-type: none"> Menos que 20%
Baixo	<ul style="list-style-type: none"> Pouca chance Provavelmente não acontecerá Improvável 	<ul style="list-style-type: none"> Menos que 40%
Moderado	<ul style="list-style-type: none"> Pouco provável Existem dúvidas Mais ou menos 	<ul style="list-style-type: none"> Menos que 60%
Alto	<ul style="list-style-type: none"> Achamos que sim Provavelmente Presumível 	<ul style="list-style-type: none"> Menos que 80%
Muito alto	<ul style="list-style-type: none"> As chances são consideráveis Muito provável É praticamente certo 	<ul style="list-style-type: none"> Menos que 100%

Realizar a Análise Quantitativa de Riscos

- É caracterizada por medição, análise numérica das dimensões de probabilidade e impacto dos riscos em caráter individual e projeções numéricas para o projeto como um todo



Realizar a Análise Quantitativa de Riscos

- Análise Qualitativa x Análise Quantitativa
 - Correr uma maratona x Escalar o monte Everest

Realizar a Análise Quantitativa de Riscos

- Análise Qualitativa x Análise Quantitativa
 - Correr uma maratona x Escalar o monte Everest

Sua análise qualitativa provavelmente informou que o projeto de escalada seria o mais arriscado dos dois

Sua análise quantitativa, considerou dados como: desde o ano de 1950, 10.000 pessoas tentaram escalar o monte everest e apenas 1200 conseguiram, 200 morreram.

Realizar a Análise Quantitativa de Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Análise do Valor Monetário Esperado (VME)
 - É um conceito estatístico que calcula o resultado médio quando o futuro inclui cenários que podem ocorrer ou não (ou seja, análise em situações de incerteza)
 - O VME das oportunidades geralmente será expresso em valores positivos, enquanto o dos riscos terá valores negativos
 - O VME do projeto é calculado multiplicando o valor de cada resultado possível pela sua probabilidade de ocorrência e somando esses produtos
 - Um uso comum desse tipo de análise é a árvore de decisão

Realizar a Análise Quantitativa de Riscos

Risco	(Pr) Probabilidade de Ocorrência	(Ic) Impacto em termos de custo	Reserva de Contingência para o Risco
A	80%	R\$ 10.000	R\$ 8.000
B	30%	R\$ 30.000	R\$ 9.000
C	50%	R\$ 8.000	R\$ 4.000
D	10%	R\$ 40.000	R\$ 4.000
E	30%	R\$ 20.000	R\$ 6.000
F	25%	R\$ 10.000	R\$ 2.500
Total		R\$ 118.000	R\$ 33.500

Realizar a Análise Quantitativa de Riscos

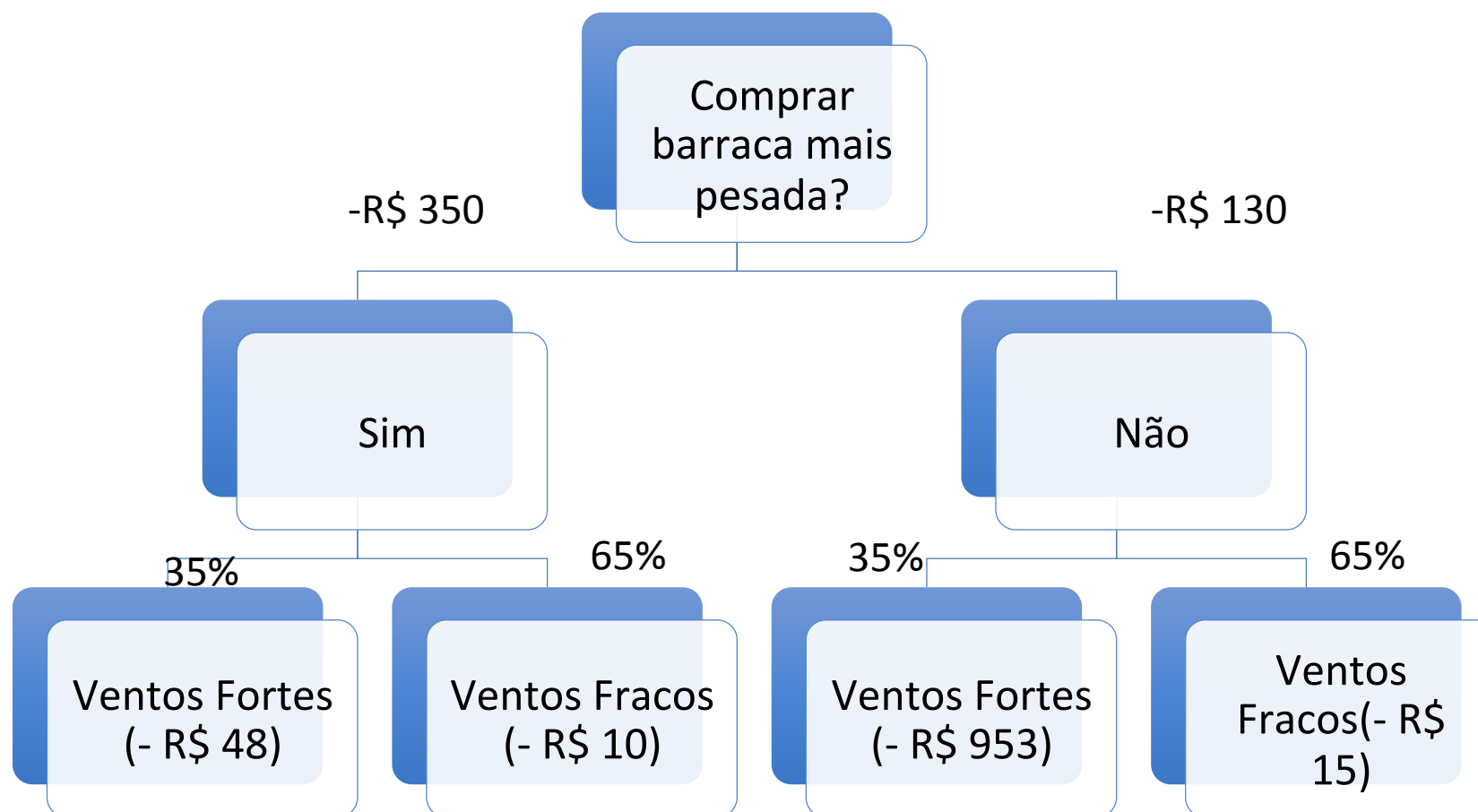
Risco	Probabilidade	Impacto
Ventos Fortes	35%	Custo de R\$ 48 para substituir o equipamento
Deslizamento	5%	Perda de R\$ 750 em custos de danos
Aluguel de caminhão não disponível	10%	Custo de R\$ 350 por aluguel de última hora

VME = ?

Realizar a Análise Quantitativa de Riscos

- Árvore de Decisão
 - O uso da árvore de decisão tem a propriedade positiva de forçar que todos os resultados possíveis para um dado evento de risco sejam identificados, medidos e considerados na decisão

Realizar a Análise Quantitativa de Riscos



Planejar as Respostas aos Riscos

- Planejar as respostas aos riscos é o processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto
- Engloba a identificação e a designação de uma pessoa (o “responsável pela(s) resposta(s) ao risco”) para assumir a responsabilidade por cada resposta ao risco acordada e financiada
- O processo de planejamento das respostas aborda os riscos pela prioridade, inserindo recursos e atividades no orçamento, no cronograma e no plano de gerenciamento do projeto, conforme necessário



Planejar as Respostas aos Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Estratégias para riscos negativos ou ameaças
 - **Evitar/Eliminar**
 - A eliminação de riscos engloba a alteração do plano de gerenciamento do projeto para remover totalmente a ameaça
 - O gerente do projeto também pode isolar os objetivos do projeto do impacto do risco ou alterar o objetivo que está em perigo
 - Exemplos disso incluem estender o cronograma, alterar a estratégia ou reduzir o escopo
 - A estratégia de evitar mais radical é a suspensão total do projeto

Planejar as Respostas aos Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Estratégias para riscos negativos ou ameaças
 - **Transferir**
 - A transferência de riscos exige a mudança de alguns ou todos os impactos negativos de uma ameaça, juntamente com a responsabilidade da resposta, para um terceiro
 - A transferência de riscos quase sempre envolve o pagamento de um prêmio à parte que está assumindo o risco
 - As ferramentas de transferência podem ser bastante variadas e incluem, entre outras, o uso de seguros, garantias, fianças, etc
 - Por exemplo, quando um comprador tem recursos que o vendedor não possui, pode ser prudente transferir uma parte do trabalho e o risco correspondente de volta ao comprador por meio de um contrato

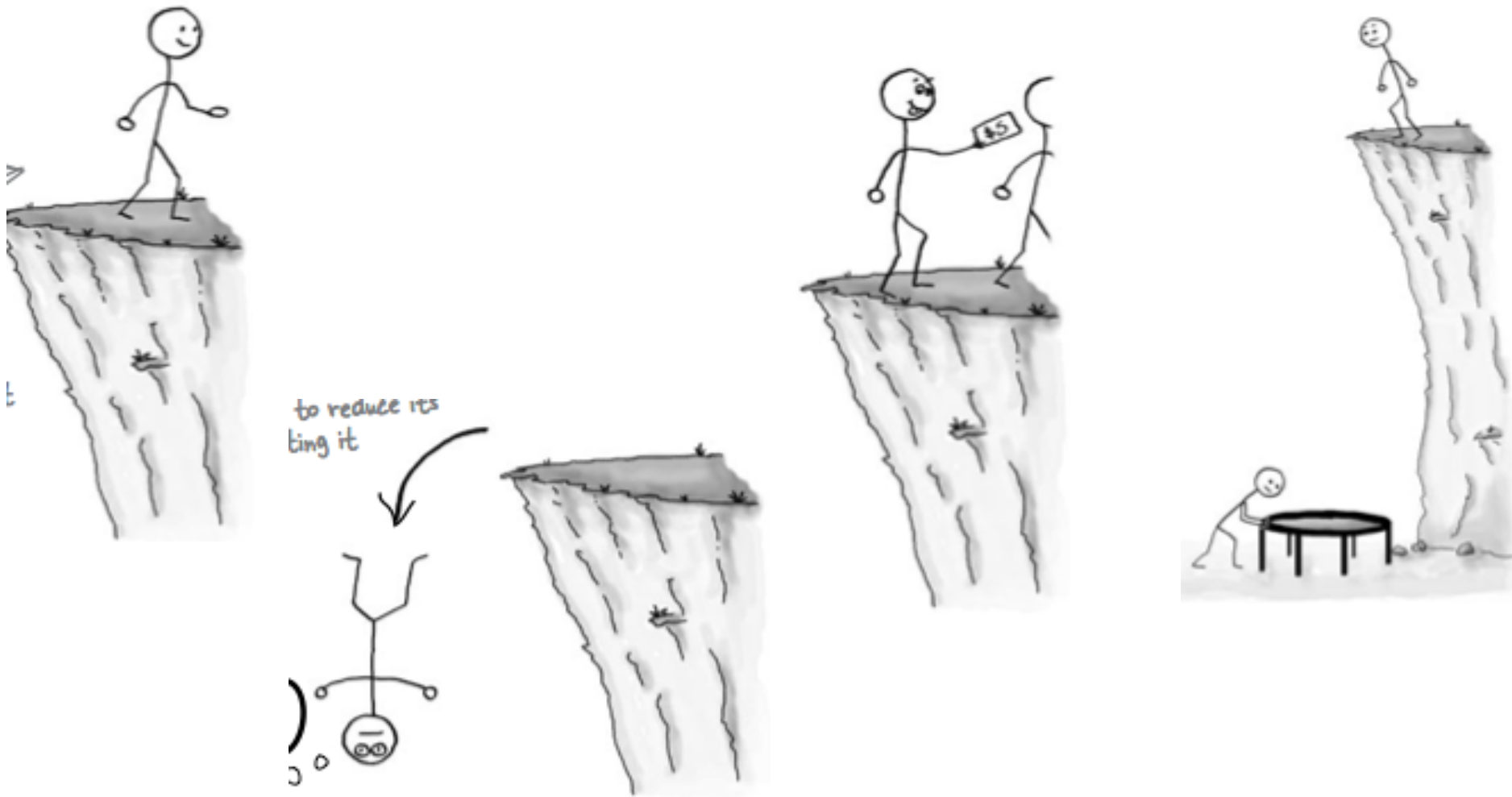
Planejar as Respostas aos Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Estratégias para riscos negativos ou ameaças
 - **Mitigar**
 - A mitigação de riscos implica na redução da probabilidade e/ou do impacto de um evento de risco adverso para dentro de limites aceitáveis
 - Adotar uma ação antecipada para reduzir a probabilidade e/ou o impacto de um risco ocorrer no projeto em geral é mais eficaz do que tentar reparar o dano depois de o risco ter ocorrido
 - Exemplos: Adotar processos menos complexos, fazer mais testes ou escolher um fornecedor mais estável

Planejar as Respostas aos Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Estratégias para riscos negativos ou ameaças
 - **Aceitar**
 - Essa estratégia é adotada porque raramente é possível eliminar todas as ameaças de um projeto
 - Indica que a equipe do projeto decidiu não alterar o plano de gerenciamento do projeto para lidar com um risco, ou não conseguiu identificar outra estratégia de resposta adequada
 - Pode ser passiva ou ativa
 - A aceitação passiva não requer nenhuma ação exceto documentar a estratégia, deixando que a equipe do projeto trate dos riscos quando eles ocorrerem
 - A estratégia de aceitação ativa mais comum é estabelecer uma reserva para contingências, incluindo tempo, dinheiro ou recursos para lidar com os riscos

Como Lidar com os Riscos?



Planejar as Respostas aos Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Estratégias para riscos positivos ou oportunidades
 - **Explorar**
 - Essa estratégia pode ser selecionada para riscos com impactos positivos quando a organização deseja garantir que a oportunidade seja concretizada
 - Procura eliminar a incerteza associada com um determinado risco positivo, garantindo que a oportunidade realmente aconteça
 - Exemplos de respostas de exploração direta incluem designar os recursos mais talentosos da organização para o projeto a fim de reduzir o tempo de conclusão ou para proporcionar um custo mais baixo do que foi originalmente planejado

Planejar as Respostas aos Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Estratégias para riscos positivos ou oportunidades
 - **Compartilhar**
 - Compartilhar um risco positivo envolve a alocação integral ou parcial da propriedade da oportunidade a um terceiro que tenha mais capacidade de capturar a oportunidade para benefício do projeto
 - Exemplos de ações de compartilhamento incluem a **formação de parcerias** de compartilhamento de riscos, equipes, empresas para fins especiais, as quais podem ser estabelecidas com a finalidade expressa de aproveitar a oportunidade de modo que todas as partes se beneficiem das suas ações

Planejar as Respostas aos Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Estratégias para riscos positivos ou oportunidades
 - **Melhorar**
 - Essa estratégia é usada para aumentar a probabilidade e/ou os impactos positivos de uma oportunidade
 - Identificar e maximizar os principais impulsionadores desses riscos de impacto positivo pode aumentar a probabilidade de ocorrência
 - Exemplos de melhoramento de oportunidades são o acréscimo de mais recursos a uma atividade para terminar mais cedo

Planejar as Respostas aos Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Estratégias para riscos positivos ou oportunidades
 - **Aceitar**
 - Aceitar uma oportunidade é desejar aproveitá-la caso ela ocorra, mas não persegui-la ativamente

Planejar as Respostas aos Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Estratégias de respostas de contingência
 - Algumas respostas são projetadas para serem usadas somente se certos eventos ocorrerem
 - Para alguns riscos, é apropriado que a equipe de projeto faça um plano de respostas que só será executado sob determinadas condições predefinidas, caso acredite-se que haverá alerta suficiente para implementar o plano
 - Opinião especializada
 - A opinião especializada é fornecida por pessoas experientes em relação às ações a serem adotadas para um risco específico e definido

Monitorar e Controlar os Riscos

- Monitorar e controlar os riscos é o processo de implementação dos planos de respostas a riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do processo de riscos durante todo o projeto
- As respostas planejadas a riscos que são incluídas no plano de gerenciamento do projeto são executadas durante o ciclo de vida do projeto, mas o trabalho do projeto deve ser continuamente monitorado em busca de riscos novos, modificados e desatualizados

Monitorar e Controlar os Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Reavaliação de riscos
 - Monitorar e controlar os riscos muitas vezes resulta na identificação de novos riscos, na reavaliação dos riscos atuais e no encerramento dos riscos que estão desatualizados
 - As reavaliações dos riscos do projeto devem ser programadas com regularidade
 - A quantidade e os detalhes de repetição que são apropriados dependem de como está o andamento do projeto em relação aos seus objetivos

Monitorar e Controlar os Riscos

- Ferramentas e Técnicas

- Auditorias de riscos

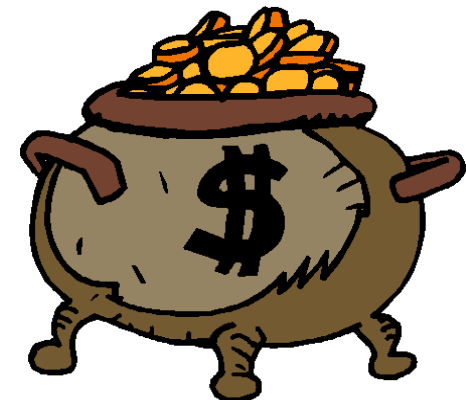
- As auditorias de riscos examinam e documentam a eficácia das respostas para lidar com os riscos identificados e suas causas-raiz, bem como a eficácia do processo de gerenciamento dos riscos
 - O gerente de projetos é responsável por garantir que sejam realizadas auditorias com uma frequência adequada, conforme definido no plano de gerenciamento dos riscos do projeto
 - As auditorias de riscos podem ser incluídas durante as reuniões rotineiras de revisão do projeto ou reuniões de auditoria separadas podem ser realizadas

Monitorar e Controlar os Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Medição de desempenho técnico
 - A medição de desempenho técnico compara as realizações técnicas durante a execução do projeto com o cronograma de realizações técnicas do plano de gerenciamento do projeto
 - É necessária a definição de medidas quantificáveis e objetivas do desempenho técnico que possam ser usadas para comparar os resultados reais com as metas
 - Qualquer desvio, como demonstrar mais ou menos funcionalidade do que o planejado em um marco, pode ajudar a prever o grau de sucesso para atingir o escopo do projeto e expor o grau de risco técnico que o projeto está enfrentando.

Monitorar e Controlar os Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Análise das reservas
 - Durante a execução do projeto podem ocorrer alguns riscos, com impactos positivos ou negativos nas reservas para contingências de orçamento ou cronograma
 - A análise das reservas compara a quantidade restante de reservas para contingências com a quantidade de risco restante a qualquer momento no projeto a fim de determinar se as reservas restantes são adequadas



Monitorar e Controlar os Riscos

- Ferramentas e Técnicas
 - Reuniões de andamento
 - O gerenciamento dos riscos deve ser um item da agenda nas reuniões periódicas de andamento do projeto
 - O tempo necessário para esse item vai variar, dependendo dos riscos que foram identificados, da sua prioridade e da dificuldade de resposta
 - Discussões frequentes sobre riscos aumentam a probabilidade de que as pessoas possam identificar os riscos e as oportunidades

