



EXEMPLO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS		
Nome do projeto		Versão
Elaborado por		Data
Aprovado por		

1. OBJETIVO

O objetivo deste plano é garantir coerência e uniformidade aos processos de identificação, análise, resposta e controle dos riscos a que está sujeito o projeto ao longo de todo o seu ciclo de vida, contribuindo para a melhoria do seu desempenho e visando ao alcance dos seus objetivos.

2. DEFINIÇÕES E GENERALIDADES

Para efeito de definição, neste projeto, entende-se como RISCO todo e qualquer evento ou condição incerta que, em caso de ocorrência, provocará um efeito positivo ou negativo no projeto.

Os riscos que provocarem efeitos positivos serão chamados de OPORTUNIDADES e os que provocarem efeito negativo, de AMEAÇAS.

O **SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS (SGR)** terá como base os processos descritos a seguir:

- **planejar o gerenciamento de riscos** – visa gerar diretrizes para que os outros processos sejam realizados adequadamente;
- **identificar riscos** – visa gerar uma lista de riscos o mais completa possível para o projeto;
- **analisar qualitativamente os riscos** – visa promover uma avaliação qualitativa dos riscos para que estes possam ser priorizados e, posteriormente, quantificados;
- **analisar quantitativamente os riscos** – visa promover uma avaliação quantitativa dos riscos e uma priorização para o processo de respostas;
- **responder aos riscos** – visa gerar um conjunto de ações necessárias para minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades do projeto, bem como definir os recursos necessários para implementá-las, os seus responsáveis e os impactos em outras áreas de gerenciamento, e
- **controlar os riscos** – visa acompanhar os riscos ao longo do projeto, verificando a sua real ocorrência ou não e os seus reais impactos no projeto, e participar do processo de controle integrado de mudança do projeto.



Existem várias **FUNÇÕES e RESPONSABILIDADES** que precisam ser desempenhadas ao longo dos processos. Nem todas as funções são instanciadas em todos os projetos, e outras poderão ser criadas a critério do gerente de projeto. Entre essas funções, temos:

- **gerente do projeto** – responsável pela coordenação dos processos, aprovação do plano e integração dos processos de gerenciamento de riscos com outras áreas de conhecimento;
- **coordenador de riscos** – profissional que, designado pelo gerente do projeto, é responsável por coordenar os trabalhos necessários para a realização dos processos de gerenciamento de riscos. Entre as suas responsabilidades, estão: elaborar o plano de gerenciamento de riscos, coordenar o processo de identificação, acompanhar os processos de análise, coordenar e verificar a adequação das respostas aos riscos, verificar a eficácia das respostas aos riscos ao longo do processo de controle, manter atualizado o registro de riscos e coletar lições aprendidas ao longo do projeto, relativas aos processos de gerenciamento de riscos;
- **especialista(s)** – profissional ou grupo de profissionais com conhecimento ou experiência necessária para auxiliar o gerente ou o coordenador na realização dos processos e
- **responsável(is)** – profissional ou grupo de profissionais cuja função consiste em monitorar os riscos, implementar as respostas, verificar a necessidade de ações complementares, coletar lições aprendidas, reavaliar os riscos ao longo do projeto e informar ao coordenador/gerente o *status* dos riscos, bem como as discrepâncias ocorridas.

O **REGISTRO DE RISCOS** é o documento que materializa a execução dos processos de identificação, análise, resposta e controle de riscos.

O **SISTEMA DE INFORMAÇÕES** de gerenciamento de riscos é o conjunto de *softwares*, equipamentos e infraestrutura de tecnologia da informação necessário para viabilizar a implantação dos processos de gerenciamento de riscos.

Aqui o gerente informa quais serão os softwares utilizados, o ambiente tecnológico, o local de armazenamento de informações e como acessá-las, as responsabilidades e todas as informações referentes a esse tópico.

RESTRIÇÃO é todo fato ou fator de planejamento que limita as ações gerenciais. As restrições impostas a este plano são:

Aqui devem ser listadas as restrições do planejamento de gerenciamento de riscos, tais como limites de recursos financeiros, materiais e humanos, limites de tempo, etc.

PREMISSA é todo fato ou condição incerta assumida como verdade para efeito de planejamento. As premissas assumidas neste plano são:

Aqui devem ser listadas as premissas do planejamento de gerenciamento de riscos.

A **RESERVA GERENCIAL** é a reserva alocada pela gerência do projeto destinada a responder a riscos que não foram identificados ou a complementar as ações anteriormente planejadas.



O **TREINAMENTO** necessário à implementação dos processos é fundamental para que estes sejam realizados de forma eficiente e oportuna. Dessa forma, ficam definidas a seguir a lista de treinamentos, participantes e responsabilidades dos treinamentos que necessitam ser realizados ao longo do projeto:

Aqui serão listados os treinamentos, os seus participantes e responsáveis, bem como toda informação necessária para que os treinamentos possam ser realizados.

3. DIRETRIZES DE IDENTIFICAÇÃO

Aqui deverão ser listadas as diretrizes do processo de identificação, tais como:

- de que forma como os riscos serão descritos (causa raiz e efeito);
- que tipos de risco deverão ser priorizados:
 - internos, externos, riscos macro, todos os tipos, etc.
- que técnicas serão utilizadas para identificar os riscos;
 - analogias, entrevistas, brainstorming, delphi, brainwriting, diagramação, revisão de documentos, etc.
- quais serão as fontes de consulta de riscos;
 - contratos, outros planos, normas internas, leis, regulamentos, padrões, lições aprendidas, SWOT, restrições, premissas, lições aprendidas, etc.
- quem será o responsável por coordenar o processo;
- quem participará do processo;
- onde os riscos serão registrados;
- que categorias de risco serão utilizadas na Estrutura Analítica de Riscos (EAR);
- com que frequência os riscos deverão ser revisados e
- outros itens pertinentes.

Ao fim do processo de identificação, o registro de riscos deverá ser atualizado.

4. DIRETRIZES DE ANÁLISE QUALITATIVA

O processo de análise qualitativa deverá ser realizado após a identificação dos riscos.

Cada risco identificado (ameaças e oportunidades) deverá ser medido em termos do seu grau de exposição (probabilidade *versus* impacto).

Riscos novos, que venham a ser identificados a qualquer momento, durante a execução do projeto, também precisam passar pelo processo de análise qualitativa, a fim de verificarmos a sua importância para o projeto e mantermos o registro atualizado.

Aqui deverão ser listadas as diretrizes do processo de análise qualitativa, tais como:

- que métodos serão utilizados para medir os riscos;
- quais serão as fontes de consulta;
- quem será o responsável por coordenar o processo;
- quem participará do processo;
- onde os riscos serão registrados;



- quais os parâmetros de priorização (tolerância ao risco);
- com que frequência os riscos deverão ser revisados e
- outros itens pertinentes.

Seguem exemplos de formas de avaliar o risco qualitativamente. No entanto, podem existir outras formas de avaliação ou tais formas podem ser definidas de acordo com o projeto ou a empresa:

parâmetros de probabilidade		parâmetros de impacto	
muito baixa	$p < 1\%$	muito baixo	abaixo de A% do orçamento
baixa	$1\% \leq p < 25\%$	baixo	entre A e B% do orçamento
média	$25\% \leq p < 50\%$	médio	entre B e C% do orçamento
alta	$50\% \leq p < 75\%$	alto	entre C e D% do orçamento
muito alta	$75\% \leq p \leq 100\%$	muito alto	acima de D% do orçamento

Aqui deverão ser listados os parâmetros de priorização/tolerância/aceitação dos riscos, como:

Os riscos classificados como acima de médios ou amarelos deverão ser priorizados e levados para análise quantitativa. Os demos deverão ser aceitos, e os recursos destinados a eventuais respostas serão providos pela reserva gerencial.

probabilidade	MA	M	A	A	MA	MA
	A	B	M	M	A	MA
	M	B	M	M	M	A
	B	MB	B	M	M	A
	MB	MB	MB	B	B	M
		MB	B	M	A	MA
		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										

Ao fim do processo de análise qualitativa, o Registro de Riscos deverá ser atualizado.



5. DIRETRIZES DE ANÁLISE QUANTITATIVA

O processo de análise quantitativa deverá ser realizado após a análise qualitativa e apenas para os riscos considerados prioritários, segundo os parâmetros definidos.

Cada risco (ameaças e oportunidades) deverá ser medido em termos do seu grau de exposição (probabilidade *versus* impacto).

Riscos novos, que venham a ser identificados a qualquer momento, durante a execução do projeto, também precisam passar pelo processo de análise qualitativa e, se for o caso, pela análise quantitativa, a fim de verificarmos a sua importância para o projeto e mantermos o registro atualizado.

Aqui deverão ser listadas as diretrizes do processo de análise quantitativa, tais como:

- *que métodos serão utilizados para medir os riscos;*
 - *valor esperado, simulação de Monte Carlo e outros;*
- *para cada método utilizado, deverão ser definidos:*
 - *quais serão as fontes de consulta;*
 - *quem será o responsável por coordenar o processo;*
 - *quem participará do processo;*
 - *onde os riscos serão registrados;*
 - *quais os parâmetros de priorização (tolerância ao risco);*
 - *exposição, GUT, ABC, urgência, pesos, análise multicritério, comparação aos pares, etc.*
 - *diretrizes específicas do método;*
 - *com que frequência os riscos deverão ser revisados e*
 - *outros itens pertinentes.*

Ao fim do processo de análise quantitativa, o Registro de Riscos deverá ser atualizado.

6. DIRETRIZES DE RESPOSTAS AOS RISCOS

Após a análise dos riscos, deverão ser planejadas respostas aos riscos de acordo com a priorização e as restrições estabelecidas neste plano.

De acordo com os riscos e as prioridades definidas nos processos anteriores, poderão ser planejadas respostas para antes ou depois dos riscos.

Respostas antes dos riscos serão consideradas ações de CONTENÇÃO (ameaças) ou ALAVANCAGEM (oportunidades). Respostas após os riscos serão consideradas CONTINGÊNCIAS (ameaças) ou APROVEITAMENTOS (oportunidades).

Entre as respostas de CONTENÇÃO, podem ser definidas ações de: aceitar, evitar, mitigar ou transferir.

Entre as respostas de ALAVANCAGEM, podem ser definidas ações de: aceitar, provocar, melhorar ou compartilhar.



Riscos novos, que venham a ser identificados a qualquer momento, durante a execução do projeto, também precisam passar pelo processo de planejamento de respostas.

Para cada risco, deverão ser definidos, se pertinente, parâmetros de resposta, tais como:

- *se existem ações de contenção/alavancagem;*
- *recursos necessários para implementar as ações de contenção/alavancagem;*
- *nova exposição ao risco após as respostas;*
- *se existem ações de contingência/aproveitamento;*
- *recursos necessários para implementar as ações de contingência/aproveitamento;*
- *momento de acompanhamento do risco;*
- *responsável pelo risco;*
- *gatilhos;*
- *áreas que deverão ser replanejadas em função das respostas elaboradas;*
- *com que frequência as respostas deverão ser revisadas e*
- *outros itens pertinentes.*

As respostas planejadas para os riscos poderão ser definidas em um documento à parte, designado PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS, que conterá os dados acima listados.

Ao fim do processo de respostas, o Registro de Riscos deverá ser atualizado.

7. DIRETRIZES DE CONTROLE DOS RISCOS

O controle dos riscos é um processo contínuo e deverá ser realizado de duas formas: (i) monitorando e controlando os riscos, e (II) participando do processo de controle integrado de mudanças.

7.1 MONITORAMENTO E CONTROLE DOS RISCOS

O processo de monitorar e controlar os riscos consistirá em verificar se os riscos identificados ocorreram ou não, se os impactos previstos foram os previstos e se as ações previstas foram adequadas. Também deverá ser verificado se existem ações complementares a serem executadas em função da ocorrência dos riscos ou de uma eventual reavaliação dos riscos.

O Registro de Riscos deverá ser atualizado sempre que alguma mudança ocorrer durante o processo de monitoramento e controle de riscos. Dessa forma, deverão ser registrados:

- *impactos reais dos riscos;*
- *custos reais de respostas;*
- *discrepâncias ocorridas;*
- *ações complementares;*
- *recursos necessários das ações complementares;*
- *nova exposição dos riscos após as ações complementares;*
- *frequência com que os riscos deverão ser monitorados e*



- *frequência com que os riscos serão reavaliados. Durante as reavaliações, deverá ser observado:*
 - *se os riscos identificados anteriormente ainda existem;*
 - *se as probabilidades e os impactos ainda são pertinentes;*
 - *se as respostas previstas ainda são pertinentes;*
 - *se os recursos previstos ainda são pertinentes;*
 - *se existem novos riscos;*
 - *se os momentos de resposta ainda são pertinentes;*
 - *se o responsável pelo risco ainda é adequado;*
 - *se existem novos gatilhos e*
 - *outros itens pertinentes.*

7.2 CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS

O processo de monitoramento e controle dos riscos também deve contribuir para o processo de controle integrado de mudanças, em coordenação com a área de integração e seguindo o plano integrado de mudança do projeto.

Sempre que for solicitada uma mudança no projeto, o gerente do projeto ou o coordenador de riscos deverá avaliar se essa mudança solicitada provoca algum risco ao projeto (ameaça ou oportunidade). Além disso, deverão ser registrados:

- a probabilidade de o risco ocorrer;
- o impacto do risco;
- eventuais respostas aos riscos e
- eventuais custos de respostas ao risco.

Em caso de aprovação de uma mudança no projeto, os riscos identificados decorrentes dessa mudança deverão passar, formalmente, por todos os processos de gerenciamento de riscos e ser documentados no Registro de Riscos.

8. RESERVAS

Aqui deve ser definido se haverá reservas para o projeto e como elas deverão ser administradas. Alguns itens que poderão fazer parte dessas diretrizes são:

- *valor da reserva de contingência;*
- *valor da reserva de aproveitamento;*
- *valor da reserva gerencial;*
- *responsável por administrar as reservas;*
- *autonomia em relação ao uso das reservas;*
- *prioridades para o uso das reservas;*
- *se as reservas farão ou não parte do orçamento do projeto e*
- *outros itens pertinentes.*



9. INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho de riscos são indicadores que podem ser utilizados para avaliar a eficiência na realização dos processos. Deverão ser coletados ao longo do processo de monitoramento e controle e deverão ser reportados à gerência do projeto por meio de relatórios periódicos e ao final do projeto, ou de acordo com a necessidade de cada projeto. Os processos de gerenciamento de riscos poderão possuir um ou mais indicadores. Alguns indicadores que podem ser coletados estão descritos a seguir, mas a lista de indicadores possíveis não se limita a eles:

IA (indicador de ameaças) = $\frac{\text{quantidade de ameaças identificadas}}{\text{quantidade de ameaças reais}}$

IO (indicador de oportunidades) = $\frac{\text{quantidade de oportunidades identificadas}}{\text{quantidade de oportunidades reais}}$

II (indicador de impacto) = $\frac{\text{impactos previstos}}{\text{impactos reais}}$

IR (indicador de resposta) = $\frac{\text{quantidade de recursos planejados}}{\text{quantidade de recursos reais}}$

Outros indicadores podem ser definidos.

10. ATUALIZAÇÃO DO PLANO

Em virtude do processo de controle de riscos, as diretrizes emanadas por este plano poderão ser alteradas. Dessa forma, fica definido que o gerente do projeto e o coordenador de riscos ficam responsáveis por realizar a atualização deste plano e emitir novas diretrizes.

Este plano deverá ser revisto (aqui deverá ser definida a frequência de atualização do plano ou os momentos específicos do projeto em que isso deverá ocorrer).

Local, data.

Nome de quem elaborou
Função no projeto

Nome de quem aprovou
Função no projeto