

# Gestão de Riscos



Prof. Jeferson Souza, MSc. (thejefecomp)

[thejefecomp@neartword.com](mailto:thejefecomp@neartword.com)



# AFINAL, O QUE É GESTÃO DE RISCOS?

## Definição

A gestão de riscos consiste na preparação do projeto para lidar com eventos inesperados, os quais podem vir a ocorrer durante todo o seu ciclo de vida. O objetivo principal da gestão de riscos é potencializar o impacto positivo, e minimizar o impacto negativo, da ocorrência de eventos inesperados.

# Os PROCESSOS DA GESTÃO RISCOS

## Processos

Os seguintes processos fazem parte da gestão de riscos:

- ▶ Plano de gestão de riscos;
- ▶ Identificação de riscos;
- ▶ Análise qualitativa dos riscos;
- ▶ Análise quantitativa dos riscos;
- ▶ Plano de resposta aos riscos;
- ▶ Controle dos riscos.

# PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

## Definição

O plano de gestão de riscos engloba a definição das atividades necessárias para lidar com a ocorrência de eventos inesperados, durante o ciclo de vida do projeto.

# PLANO DE GESTÃO DE RISCOS - ENTRADAS

- ▶ Plano de gestão do projeto;
- ▶ A “*Big picture*” do projeto [*Project Charter*];
- ▶ Registro dos *stakeholders*;
- ▶ Fatores ambientais da organização [não limitado a] tais como cultura, infraestrutura, e administração de pessoal;
- ▶ Processos organizacionais [não limitado a] tais como políticas e procedimentos internos, bem como base de conhecimento de informação histórica e lições aprendidas.

# PLANO DE GESTÃO DE RISCOS - FERRAMENTAS/TÉCNICAS

- ▶ Técnicas de análise de riscos;
- ▶ Julgamento/opinião de especialistas;
- ▶ Reuniões.

# FERRAMENTAS/TÉCNICAS

## TÉCNICAS DE ANÁLISE DE RISCOS

### Técnicas de análise de riscos

As técnicas de análise de riscos são utilizadas para compreender, e definir [em linhas gerais], o contexto da gestão de riscos do projeto. A análise consiste em estabelecer um contexto da gestão de riscos do projeto, a implicar na combinação das atitudes dos *stakeholders* frente à ocorrência de eventos inesperados, com a exposição estratégica dos riscos referentes à essa ocorrência; tudo a considerar o contexto do projeto.

# PLANO DE GESTÃO DE RISCOS - RESULTADOS

O resultado esperado é o plano de gestão de riscos composto por:

- ▶ Metodologia de gestão de riscos;
- ▶ Papéis e responsabilidades;
- ▶ Orçamento necessário para ações de gestão de riscos;
- ▶ Cronograma de execução de ações de gestão de riscos;
- ▶ Categoria dos riscos;



# PLANO DE GESTÃO DE RISCOS - RESULTADOS (CONTINUAÇÃO)

- ▶ Definição da probabilidade e impacto dos riscos;
- ▶ Matriz de probabilidade e impacto dos riscos;
- ▶ Revisão das tolerâncias dos *stakeholders*
- ▶ Formato dos relatórios;
- ▶ Registro e atualização das atividades de gestão de riscos.

# IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

## Definição

A etapa de identificação de riscos consiste em determinar potenciais eventos que podem vir a afetar o projeto durante o seu ciclo de vida, a implicar na documentação das características dos referidos eventos. O objetivo principal da etapa de identificação de riscos é preparar a equipe do projeto na tentativa de antecipar a ocorrência de eventos inesperados, os quais podem vir a impactar a execução do projeto.

# IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS - ENTRADAS

- ▶ Plano de gestão de riscos;
- ▶ Plano de gestão de custos;
- ▶ Plano de gestão do cronograma;
- ▶ Plano de gestão da qualidade;
- ▶ Plano de gestão de recursos humanos;
- ▶ Linha base de escopo;

# IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS - ENTRADAS (CONTINUAÇÃO)

- ▶ Estimativas de custo das atividades;
- ▶ Estimativas de duração das atividades;
- ▶ Registro dos *stakeholders*;
- ▶ Documentos do projeto;
- ▶ Documentos de aquisição de recursos e serviços;

# IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS - ENTRADAS (CONTINUAÇÃO)

- ▶ Fatores ambientais da organização [não limitado a] tais como cultura, infraestrutura, e administração de pessoal;
- ▶ Processos organizacionais [não limitado a] tais como políticas e procedimentos internos, bem como base de conhecimento de informação histórica e lições aprendidas.

# IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS - FERRAMENTAS/TÉCNICAS

- ▶ Revisões de documentação;
- ▶ Técnicas de levantamento e coleta de informações;
- ▶ Análise de *checklist*;
- ▶ Análise de proposições;

# IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS - FERRAMENTAS/TÉCNICAS (CONTINUAÇÃO)

- ▶ Técnicas de diagramação;
- ▶ Análise SWOT;
- ▶ Julgamento/opinião de especialista.

# FERRAMENTAS/TÉCNICAS

## REVISÕES DE DOCUMENTAÇÃO

### Revisões de documentação

Consiste na revisão da documentação do projeto na tentativa de identificar possíveis riscos.



# FERRAMENTAS/TÉCNICAS

## TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO E COLETA DE INFORMAÇÕES

- ▶ *Brainstorming*;
- ▶ Técnica *Delphi*;
- ▶ Entrevistas;
- ▶ Análise de causa [*Root cause analysis*].

# FERRAMENTAS/TÉCNICAS

## TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO E COLETA DE INFORMAÇÕES: TÉCNICA *Delphi*

### **Técnica *delphi***

Técnica utilizada para atingir consenso entre especialistas, a consistir na aplicação de um questionário a solicitar [anonimamente] ideias acerca de possíveis riscos para o projeto. As respostas são coletas e repassadas aos especialistas para novos comentários, a manter o estado cíclico de interação até que um consenso seja atingido.

# FERRAMENTAS/TÉCNICAS

## TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO E COLETA DE INFORMAÇÕES: ANÁLISE DE CAUSA [*Root Cause Analysis*]

### **Análise de causa [*root cause analysis*]**

Consiste na identificação de um possível problema para o projeto, a implicar no levantamento de possíveis causas, e no desenvolvimento de ações preventivas.

# FERRAMENTAS/TÉCNICAS

## TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO E COLETA DE INFORMAÇÕES: ANÁLISE DE *Checklist*

### Análise de *checklist*

Consiste no desenvolvimento de listas de checagem [*checklists*] com base em informação histórica e conhecimento proveniente de diferentes fontes, a incluir projetos [similares] passados. A análise e revisão das listas de checagem têm o objetivo de incorporar novas lições, a promover melhorias a serem exploradas em projetos futuros.

# FERRAMENTAS/TÉCNICAS

## ANÁLISE DE PROPOSIÇÕES

### Análise de proposições

Consiste na análise e validação de proposições aplicadas ao projeto, as quais são derivadas do desenvolvimento de um conjunto de hipóteses, cenários, ou proposições associadas à ocorrência de eventos inesperados.

# FERRAMENTAS/TÉCNICAS

## TÉCNICAS DE DIAGRAMAÇÃO

- ▶ Diagramas de causa e efeito;
- ▶ Gráficos de fluxo de processo/sistema;
- ▶ Diagramas de influência;
- ▶ Análise de causa [*Root cause analysis*].

# FERRAMENTAS/TÉCNICAS

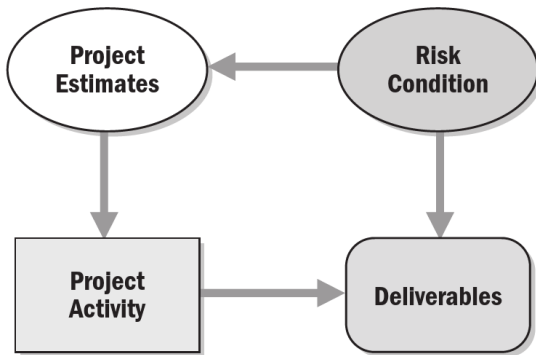
## DIAGRAMA DE INFLUÊNCIA

### Diagrama de influência

Representação gráfica de situações a exemplificar influências causais, ordem temporal de eventos, e relacionamentos entre variáveis e resultados observados.

# FERRAMENTAS/TÉCNICAS

## DIAGRAMA DE INFLUÊNCIA



Fonte: [PMI, 2013]



# FERRAMENTAS/TÉCNICAS

## ANÁLISE *SWOT*

### Análise *SWOT*

Consiste na análise do projeto com o objetivo de identificar os seus pontos fortes [*Strenghts*] e fracos [*Weaknesses*], bem como possíveis oportunidades [*Opportunities*] e ameaças [*Threats*] (SWOT).

# IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS - RESULTADOS

O resultado esperado é o registro dos riscos composto por:

- ▶ Lista dos riscos identificados;
- ▶ Lista de potenciais respostas aos riscos identificados.

# ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

## Definição

Tem por objetivo realizar a análise dos riscos com o intuito de identificar os riscos com maior probabilidade de ocorrer, a implicar na avaliação mais profunda do impacto de sua ocorrência para o projeto.

# ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS - ENTRADAS

- ▶ Plano de gestão de riscos;
- ▶ Linha base de escopo;
- ▶ Registro dos riscos;
- ▶ Fatores ambientais da organização [não limitado a] tais como cultura, infraestrutura, e administração de pessoal;
- ▶ Processos organizacionais [não limitado a] tais como políticas e procedimentos internos, bem como base de conhecimento de informação histórica e lições aprendidas.

# ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS - FERRAMENTAS/TÉCNICAS

- ▶ Avaliação da probabilidade e impacto dos riscos;
- ▶ Matriz de probabilidade e impacto;
- ▶ Avaliação de qualidade dos dados acerca dos riscos;
- ▶ Categorização de riscos;
- ▶ Avaliação da urgência de riscos;
- ▶ Julgamento/opinião de especialistas.

# ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS - RESULTADOS

- Atualizações nos documentos do projeto.

# ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

## Definição

Consiste em realizar a análise dos números associados aos efeitos dos riscos identificados, em relação aos objetivos gerais do projeto. O objetivo principal é produzir informação que seja útil para a tomada de decisões, a implicar na redução da incerteza associada ao ciclo de vida do projeto.

# ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS - ENTRADAS

- ▶ Plano de gestão de riscos;
- ▶ Plano de gestão dos custos;
- ▶ Plano de gestão do cronograma;
- ▶ Registro dos riscos;
- ▶ Fatores ambientais da organização [não limitado a] tais como cultura, infraestrutura, e administração de pessoal;
- ▶ Processos organizacionais [não limitado a] tais como políticas e procedimentos internos, bem como base de conhecimento de informação histórica e lições aprendidas.



# ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS - FERRAMENTAS/TÉCNICAS

- ▶ Técnicas de levantamento, coleta, e representação de dados;
- ▶ Técnicas de análise quantitativa e modelagem de riscos;
- ▶ Julgamento/opinião de especialistas.

# ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS - RESULTADOS

- Atualizações nos documentos do projeto.

# PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS

## Definição

Consiste no desenvolvimento de ações a permitir a exploração de oportunidades, e a redução de ameaças para o projeto.

# PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS - ENTRADAS

- ▶ Plano de gestão de riscos;
- ▶ Registro dos riscos.

# PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS - FERRAMENTAS/TÉCNICAS

- ▶ Estratégias para riscos negativos ou ameaças;
- ▶ Estratégias para riscos positivos ou ameaças;
- ▶ Estratégias para resposta de contingência;
- ▶ Julgamento/opinião de especialistas.

# PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS - RESULTADOS

- ▶ Atualizações no plano de gestão do projeto;
- ▶ Atualizações nos documentos do projeto.

# CONTROLE DOS RISCOS

## Definição

Consiste na implementação de planos de resposta aos riscos, acompanhamento de riscos identificados, monitoramento de riscos residuais, identificação de novos riscos, e avaliação da eficácia dos processos de gestão de riscos para o projeto.

# CONTROLE DOS RISCOS - ENTRADAS

- ▶ Plano de gestão do projeto;
- ▶ Registro dos riscos;
- ▶ Dados a respeito do desempenho do trabalho;
- ▶ Relatórios de desempenho do trabalho.



# CONTROLE DOS RISCOS - FERRAMENTAS/TÉCNICAS

- ▶ Avaliação de riscos;
- ▶ Auditoria de riscos;
- ▶ Análise de variância e tendência;
- ▶ Medição de desempenho técnico;
- ▶ Análise de reserva;
- ▶ Reuniões.

# CONTROLE DOS RISCOS - RESULTADOS

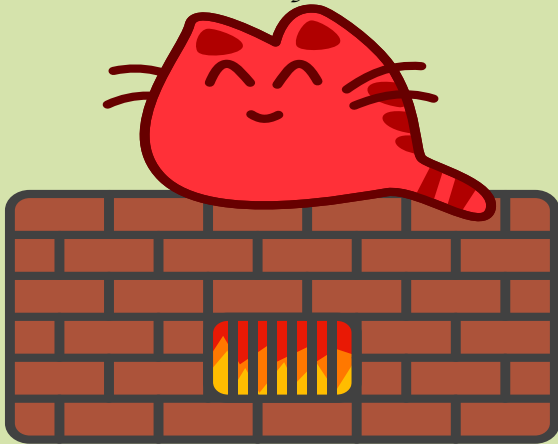
- ▶ Informações acerca do desempenho do trabalho;
- ▶ Solicitações de mudança;
- ▶ Atualizações no plano de gestão do projeto;
- ▶ Atualizações nos documentos do projeto;
- ▶ Atualizações nos processos organizacionais.

# BIBLIOGRAFIA



Project Management Institute, Inc.  
*“A Guide To The Project Management Body Of Knowledge”*. 5th Edition. 2013.

*That's it folks!*



*Thank you for your attention!*