Utilize as incertezas de seu projeto ao seu favor!

Thomaz Ottoni da Fonseca

05/08/2016

FATTO CONSULTORIA E SISTEMAS

© 2016 FATTO Consultoria e Sistemas | www.fattocs.com

FORMAÇÃO PROFISSIONAL

APF: Fundamentos, Benefícios e Implantação
8 horas (EAD e presencial)

Capacitação em APF: Medição e Estimativa de Software
16 horas (EAD e presencial)

Workshop APF: Metodologia e Práticas de Medição
16 horas (Presencial)

Preparação para o Exame CFPS
96 horas (EAD e presencial)

Medição e Estimativa de Software com o Método COSMIC
16 horas (Presencial)

Oficina de Contagem de Pontos de Função
Sessões de 8 ~ 40 horas

Engenharia de Requisitos de Software
24 horas

Oficina de Requisitos
Sessões de 8 ~ 40 horas

Estimativa de Projetos de Software com o COCOMOII
16 horas

Introdução ao Gerenciamento de Projetos
16 horas

Gestão de Riscos em Projetos
24 horas

- O livro mais vendido de APF no país foi escrito por nós
- Formou ~25% de especialistas certificados pelo IFPUG no Brasil
- Representante do Scope Project Sizing Software

Perfil do Palestrante – Thomaz Ottoni

É um profissional de TI com mais de 20 anos de experiência na área, gerenciando projetos e portfólios, com experiência na implantação e gestão de PMO e na instrução em gerenciamento de projetos. Foi Sócio-fundador da Mogai. Formado em Ciência da Computação, MBA em Gestão Empresarial e PMP. Palestrante no Congresso de Gerenciamento de Projetos do PMI-ES e instrutor de treinamento preparatório para certificação PMP. Além de continuar a gerenciar projetos, se especializou no gerenciamento de riscos de projetos, área onde ministra webinars, palestras e treinamentos. É autor do blog excelenciaemprojetos.com e colunista no site pmkb.com.br.

Contatos:

Telefone – (27)98118-8039 / E-mail – thomaz.ottoni@gmail.com
Blog: http://excelenciaemprojetos.com.

Utilize as incertezas de seu projeto ao seu favor

Agenda

- Por que Gerir Riscos?
- A quebra de paradigma na Gestão de Riscos.
- Objetivos da gestão de riscos
- Principais Conceitos
- Ciclo da Gestão de Riscos
  - Identificação
  - Análise Qualitativa
  - Análise Quantitativa
  - Planejamento de Respostas
  - Monitoramento

Por que Gerir Riscos?

- Imagine entregar um estádio para a Olimpíada depois que os jogos já se encerraram?

Como Amyr Klink atravessou o atlântico sozinho a remo?

- A viagem foi planejada durante anos
- Realizado levantamento de todos possíveis riscos
- I: muitos problemas evitados.
- II: Tinha-se um plano para cada problema.
- III: Havia ferramentas e reservas para tratar problemas não previstos!

Por que Gerir Riscos?

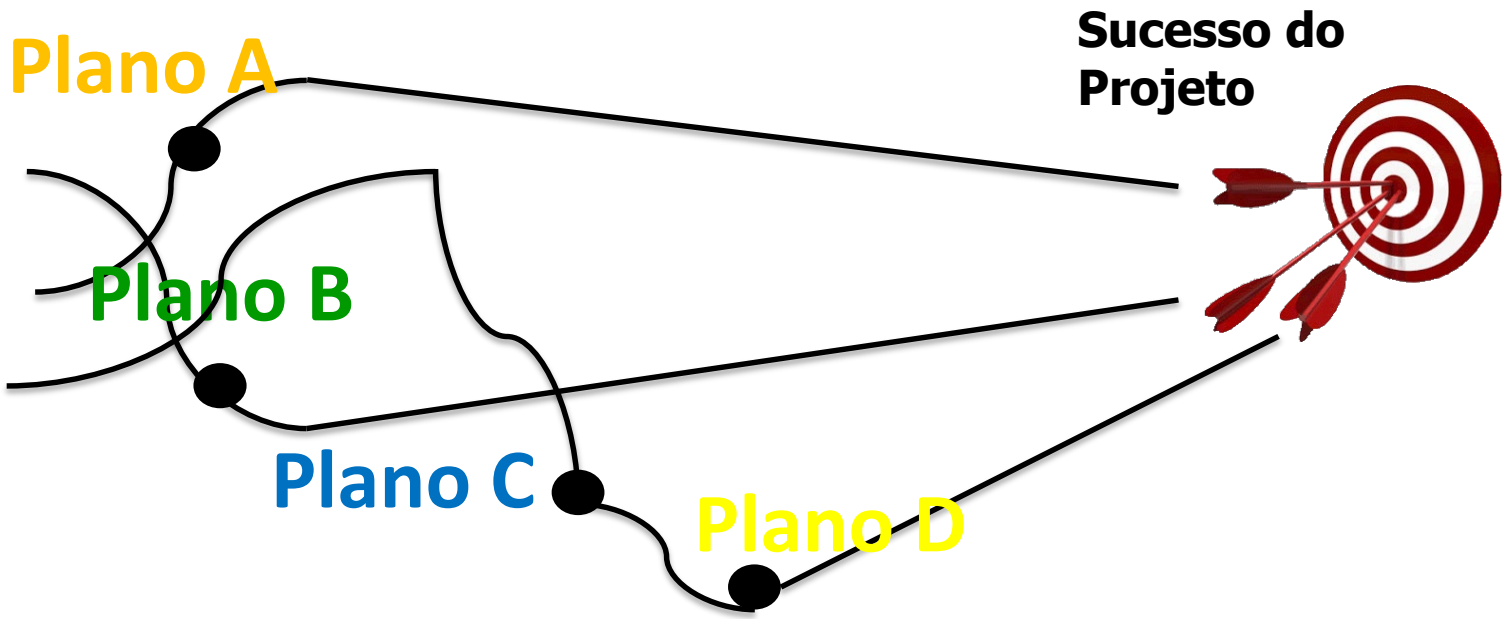
Prevenir

V
S

Remediar

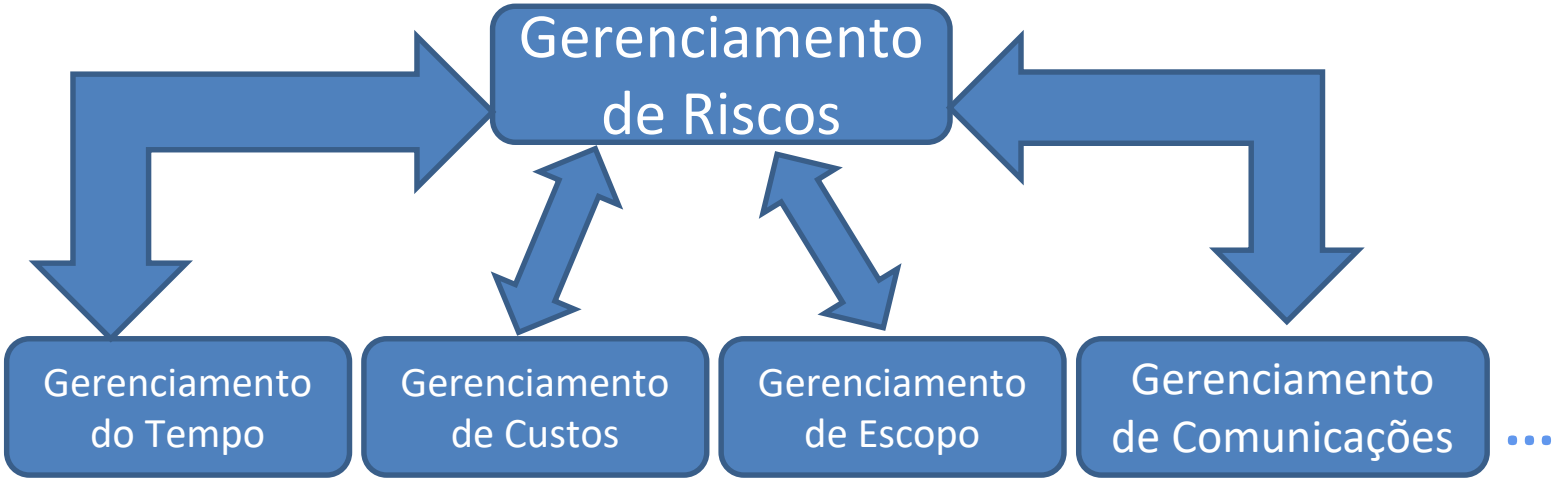
Problemas devem preferencialmente ser evitados a terem que ser tratados.

Por que Gerir Riscos?



Para cada problema potencial do projeto, deveríamos ter planos prontos.

Por que Gerir Riscos?



- O gerenciamento de riscos agrega valor aos demais processos de gerenciamento de projeto.

Por que Gerir Riscos?

- Os riscos podem ser reduzidos em até **90%**!

Por que Gerir Riscos?

- O gerente de projetos passa a controlar o projeto.

Por que não gerenciamos riscos?

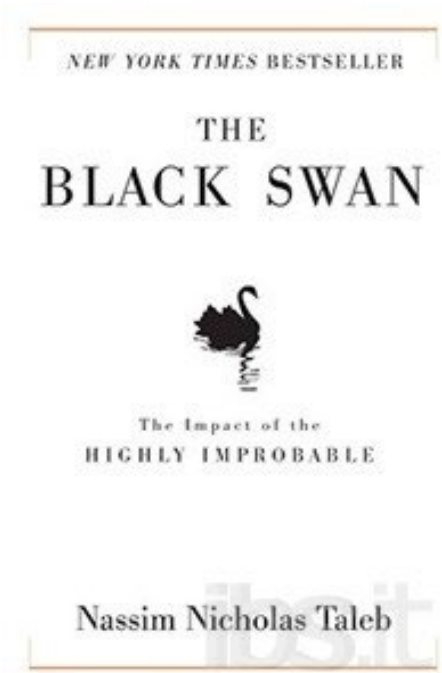
- Na maioria dos projetos a gestão de riscos é para "Inglês ver"!
- Em mais de 95% dos projetos não são escalados profissionais especializados em riscos.

A quebra de paradigma da gestão de riscos

Nassim Taleb

- O Guru dos riscos.
- Autor, ensaísta, estatístico, e analista de riscos líbano-americano, matemático e **MEGA-INVESTIDOR.**
- Ficou rico no crash da bolsa de 1987.
- Aumentou muito a sua riqueza em diversas outras crises.
- Alertou para o perigo da concentração excessiva no sistema bancário.

O Cisne Negro



- Analogia a crença européia que só existia cisnes brancos até 1697;
- Um evento **imprevisível** que causa um **impacto enorme** e, depois de ter ocorrido o tentam afirmar como menos aleatório e **mais previsível** do que na realidade foi;
- Exemplos:
  - 11 de Setembro;
  - Internet;
  - 2a Guerra
- Importância de reconhecermos nossa incapacidade de prever o futuro.

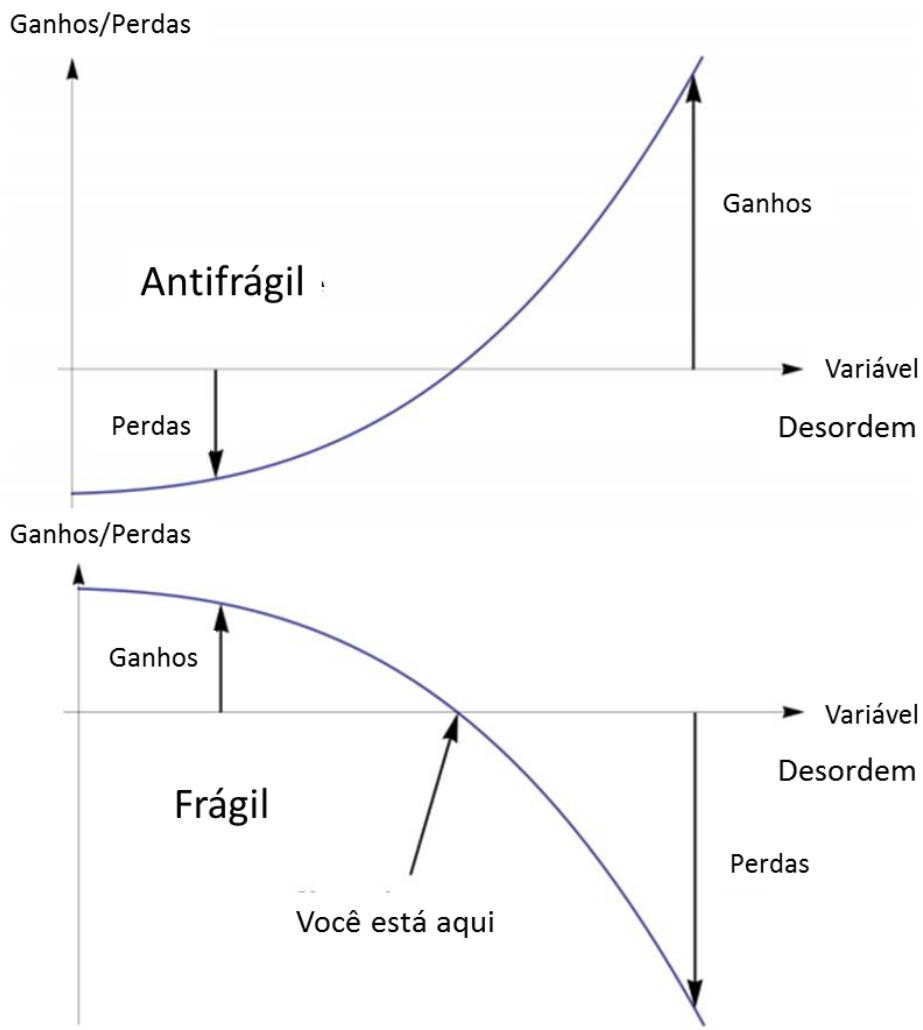
Como lidar com Cisnes Negros

Qual o contrário de frágil?
- Resistente, Robusto, Resiliente?

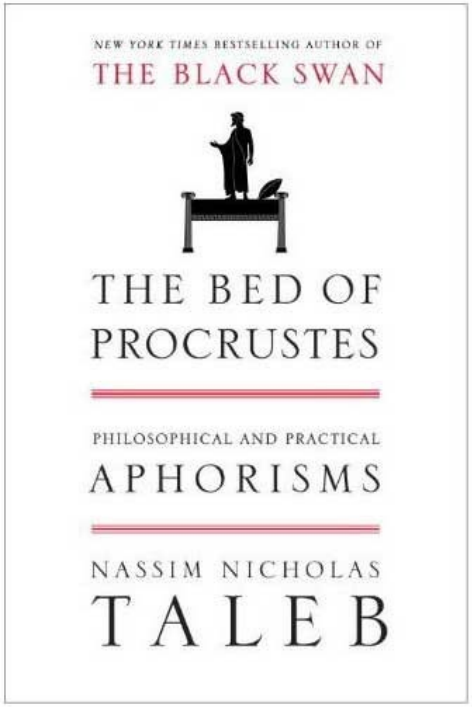
Antifrágil

- Coisas que se beneficiam com o caos
- Crises deveriam nos deixar mais fortes.
- Na natureza, pequenos incêndios naturais são bem-vindos e evitam o risco de grandes incêndios.
- Da mesma forma, ao invés de evitar pequenos riscos, deveríamos abraçar os mesmos, fortalecendo o sistema.
- Redundância como um recurso oportunista

Antifrágil


Ganhos/Perdas
Ganhos
Antifrágil
Variável
Perdas
Desordem
Ganhos/Perdas
Ganhos
Variável
Desordem
Frágil
Perdas
Você está aqui

A Cama de Procusto

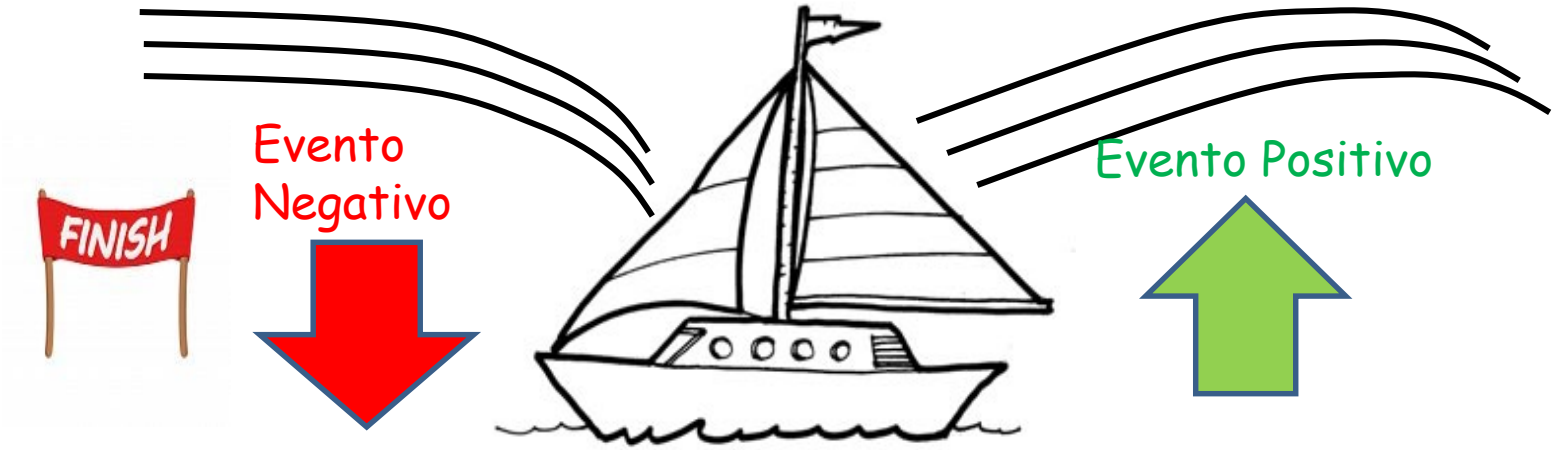


- Da Mitologia grega;
- Mundo atual é caracterizado por diversas camas de procusto;
- Em projetos, é comum queremos que a realidade caiba em nosso planejamento…
- … ao invés de nos adaptarmos a realidade.
- Mau Exemplo: Cronogramas detalhados de longo prazo;
- Bom Exemplo: Metodologias Ágeis se adaptam a realidade - também é um recurso antifrágil.

O que são riscos?

Riscos de projeto são eventos ou condições incertas, que se ocorre tem efeitos positivos ou negativos nos objetivos do projeto.

Gerenciamento de Riscos – Objetivos



Os objetivos do gerenciamento dos riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

Tolerância a Riscos

As tolerâncias são as áreas de risco que são aceitáveis ou inaceitáveis.

Por exemplo, “um risco que afete a nossa reputação não será tolerado”. A NASA tem pouca tolerância com riscos!

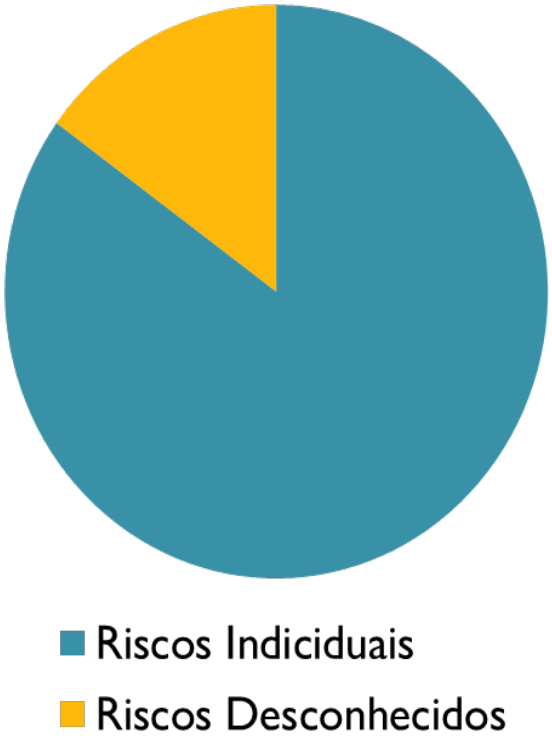
Limites de Riscos

- Um limite é a quantidade de risco que é aceitável. Por exemplo, “podemos aceitar o risco de um atraso de duas semanas, mas não mais”.

Apetite de Riscos

- É o grau de incerteza que uma organização está disposta a aceitar, na expectativa de uma recompensa. Ex: Google.

Gerenciamento de Riscos - Conceitos



- **Risco Geral do projeto** = Riscos Individuais + Riscos desconhecidos
- **Riscos Individuais** = Riscos conhecidos mapeados ➔ Onde todos os processos de gestão de riscos agem.
- **Riscos desconhecidos** = Incertezas não mapeadas.

Gerenciamento de Riscos - Conceitos

- **Reservas do projeto** = Reservas de Contingência (p/ riscos individuais) **+** Reservas Gerenciais (p/ riscos desconhecidos).

O Ciclo da Gestão de Riscos

Planejamento do gerenc. dos riscos

O que faz?

- Define como conduzir as atividades de gestão dos riscos de um projeto.

Planejamento do gerenc. dos riscos

O bom planejamento aumenta a probabilidade de sucesso para os demais processos de gerenciamento

Por quê?

Nos adaptamos a realidade específica do projeto

Planejamento do gerenc. dos riscos

Proporcionalidade

Proporciona que o grau, o tipo e a visibilidade do gerenciamento dos riscos sejam **proporcionais** ao projeto em questão.

Planejamento do gerenc. dos riscos

Viabiliza tempo e recursos para as atividades de gerenciamento dos riscos.

Planejamento do gerenc. dos riscos

Estabelece critérios para a avaliação dos riscos.

Ex: O que significa uma probabilidade 3 neste projeto?

Planejamento do gerenc. dos riscos

Pode determinar métricas de sucesso. Exemplo:

- O número de riscos não identificados que ocorreram em um determinado período.
- O número de vezes que proprietários de riscos não estavam preparados para lidar com um risco identificado.
- A quantidade de reservas utilizadas.
- O número de Planos de Recuperação de Falhas que necessitou ser implementado.

O Ciclo da Gestão de Riscos - Identificação

Principais objetivos:

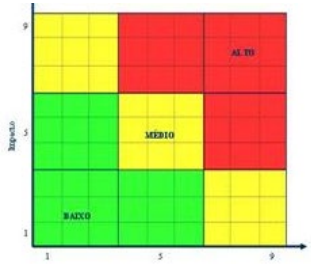
- Identificar e registrar uma lista longa de ameaças e oportunidades para o projeto e para os pacotes de trabalho.
- Certificar-se que todos os riscos estão no formato causa-risco-efeito:
  - Ex: (Causa) O uso da nova ferramenta de desenvolvimento pode levar (risco) a uma menor produtividade que pode levar a (impacto) atrasos nas entregas.
- Certificar-se de compreender efetivamente os riscos

Em riscos, quantidade é qualidade

O Ciclo da Gestão de Riscos - Identificação

Riscos que costumam ser esquecidos:

- Riscos ref. Gerenciamento de Projetos
  - Má análise de requisitos
  - Má ou ausência de Gerência de mudanças
  - Má gerência de aquisições
  - Falta de apoio ou autoridade necessária
  - ...
- Riscos ref. a Processos
- Riscos ref. a questões comerciais



O Ciclo da Gestão de Riscos
Análise Qualitativa

		Riscos					Ações	
Legenda	Abas	Severidade	Probabilidade	Impacto	Categoria	Ação	Cód.	Prior.
Definição		Probabilidade x Impacto					Cód. Risco ou Issue relacionac	
Domínio	Instrucoes Riscos Acoes Grafico EAR Param		1-Muito baixa 2-Baixa 3-Média 4-Alta 5-Muito Alta	1-Muito baixo 2-Baixo 3-Médio 4-Alto 5-Muito Alto	Organizacional Gestão do projeto Técnico Externo	Prevenir Mitigar Transferir Assumir		0-Sem prioridade 1-Baixa 2-Média 3-Alta

Cód.	Severidade	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto	Descrição do Impacto	Categoria
1	9	Demora na aprovação de atas de reunião contendo definições essenciais	3-Média	3-Médio	Paralisar atividades do caminho crítico, provocando atraso do projeto	Gestão do projeto
2	15	Material a ser fornecido por fornecedor não cumprir com requisitos mínimos de qualidade	3-Média	5-Muito Alto		Técnico

Exemplo de matriz de probabilidade e impacto

O Ciclo da Gestão de Riscos
Análise Qualitativa

Avaliação da urgência dos riscos – Exemplo de Matriz considerando urgência:

	1-10	1-10	1-10	
Riscos	**Probabilidade (P)**	**Impacto (I)**	**Urgência (U)**	**Pontuação do Risco (P x I x U)**
O pouco conhecimento da nova linguagem para Android pode gerar baixa produtividade que pode impactar no cronograma e nos custos	6	6	6	216
A falta de servidor a ser disponibilizado pelo cliente na fase de desenvolvimento pode impossibilitar o início do desenvolvimento impactando no prazo	4	8	9	288

Classificação Pontuação	
1-27	Muito Baixa
28-100	Baixa
101-252	Média
253-512	Alta
> 512	Muito Alta

O Ciclo da Gestão de Riscos
Análise Qualitativa

- Riscos agrupados por categorias - A categorização de riscos pode revelar causas-raiz comuns de riscos ou áreas do projeto que requerem atenção especial.
- Listas de riscos que requerem resposta a curto prazo.
- Lista de Riscos para análise e resposta adicional
- Lista de observação de riscos de baixa probabilidade
- Tendências nos resultados da análise qualitativa de riscos

O Ciclo da gestão de Riscos
Análise Quantitativa

Quando realizar?

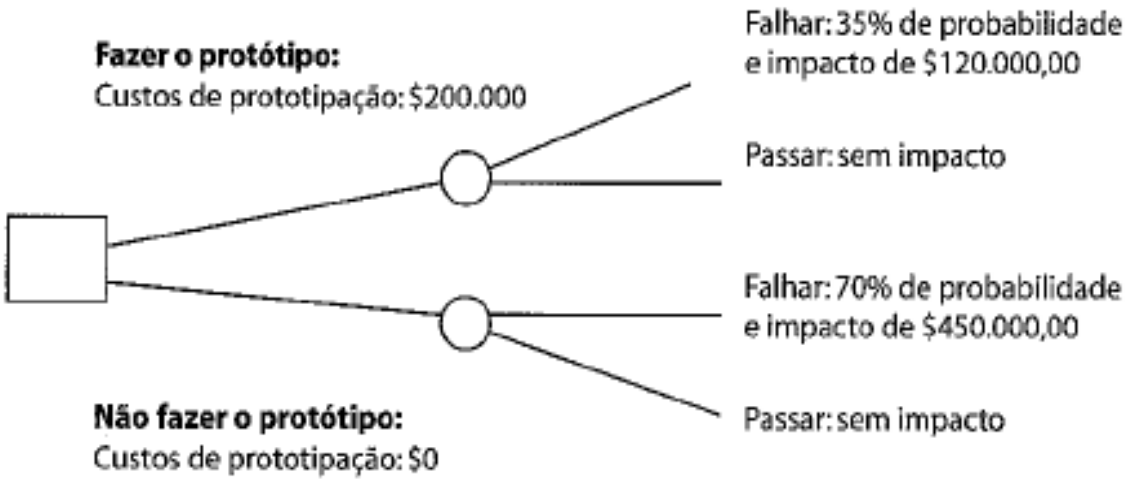
1 - Avaliar risco geral do projeto de forma quantitativa para verificar a probabilidade geral do projeto em cumprir um cronograma ou um orçamento.

2 - Quantificar riscos específicos priorizados pela análise qualitativa de riscos por poderem gerar impacto potencial e substancial no projeto.

Deve-se sempre avaliar o custo-benefício antes de realizar.

O Ciclo da gestão de Riscos
Análise Quantitativa

Exemplo de Árvore de Decisão (Avaliação de risco específico):

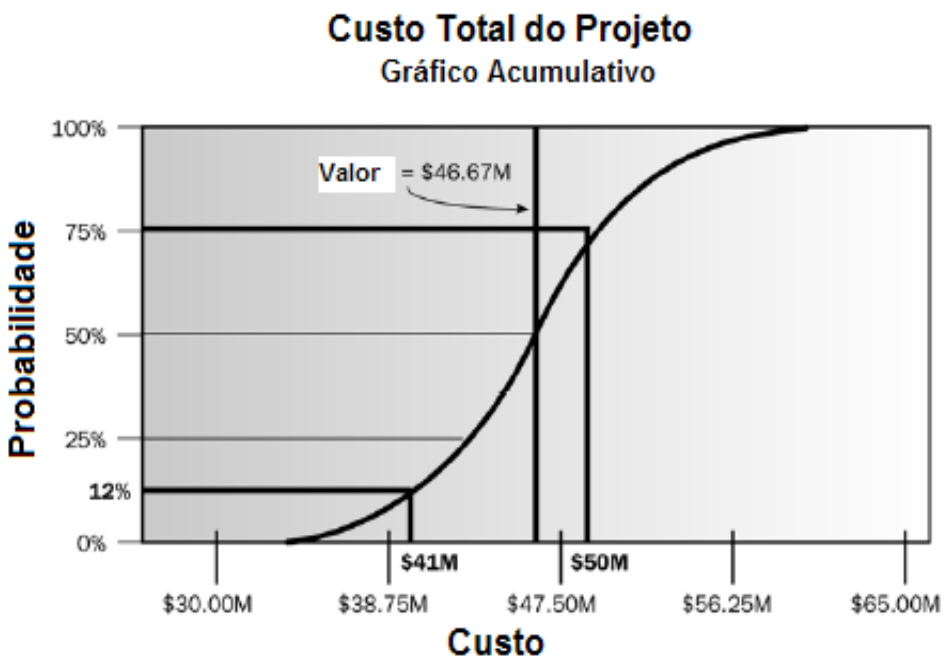


Fazer o protótipo	35% × US$ 120.000 = US$ 42.000 + US$ 200.000 = US$ 242.000
Não fazer o protótipo	70% × US$ 450.000 = US$ 315.000

O Ciclo da gestão de Riscos
Análise Quantitativa

Exemplo de risco geral do projeto:

- Custo total do projeto simulado, utilizando-se a técnica de Monte Carlo.



O Ciclo da Gestão de Riscos
Planej. de Respostas

As respostas planejadas devem ser:

- Adequadas à relevância do risco;
- Ter eficácia de custos;
- Ser realistas dentro do contexto do projeto;
- Acordadas por todas as partes envolvida;
- Ter um responsável designado;
- Ser oportunas.

Selecionar a melhor resposta ao risco entre as diversas opções possíveis.

O Ciclo da Gestão de Riscos
Planej. de Respostas

Respostas aos riscos – Para cada risco identificado deve haver uma, mesmo que seja aceitação.

Plano de Contingência O que fazer, se acontecer?

Plano Alternativo - Caso a estratégia selecionada não seja totalmente eficaz ou se um risco aceito ocorrer.

Gatilhos - Deve ser identificados os gatilhos que acionam o uso das reservas para contingências de tempo ou custo.

Riscos secundários – Riscos gerados por decorrência da adoção de estratégias de respostas a riscos. Estes riscos também devem ser revistos.

Riscos residuais - que se espera que permaneçam depois que as respostas planejadas tiverem sido adotadas, bem como os que foram deliberadamente aceitos;

O Ciclo da Gestão de Riscos
Planej. de Respostas

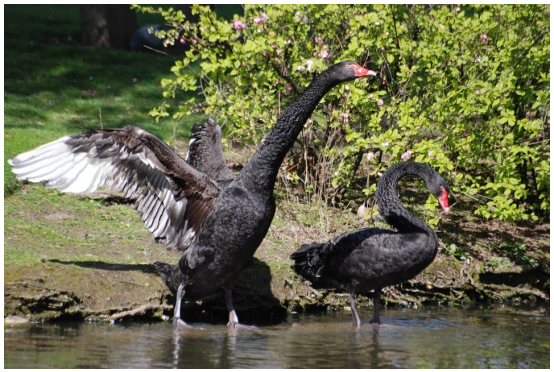
Estratégias para riscos negativos:

- Eliminar
- Transferir
- Mitigar
- Aceitar

Estratégias para riscos positivos:

- Explorar
- Compartilhar
- Melhorar
- Aceitar

O Ciclo da Gestão de Riscos
Planej. de Respostas



O que geralmente não é visto ao se planejar as respostas?

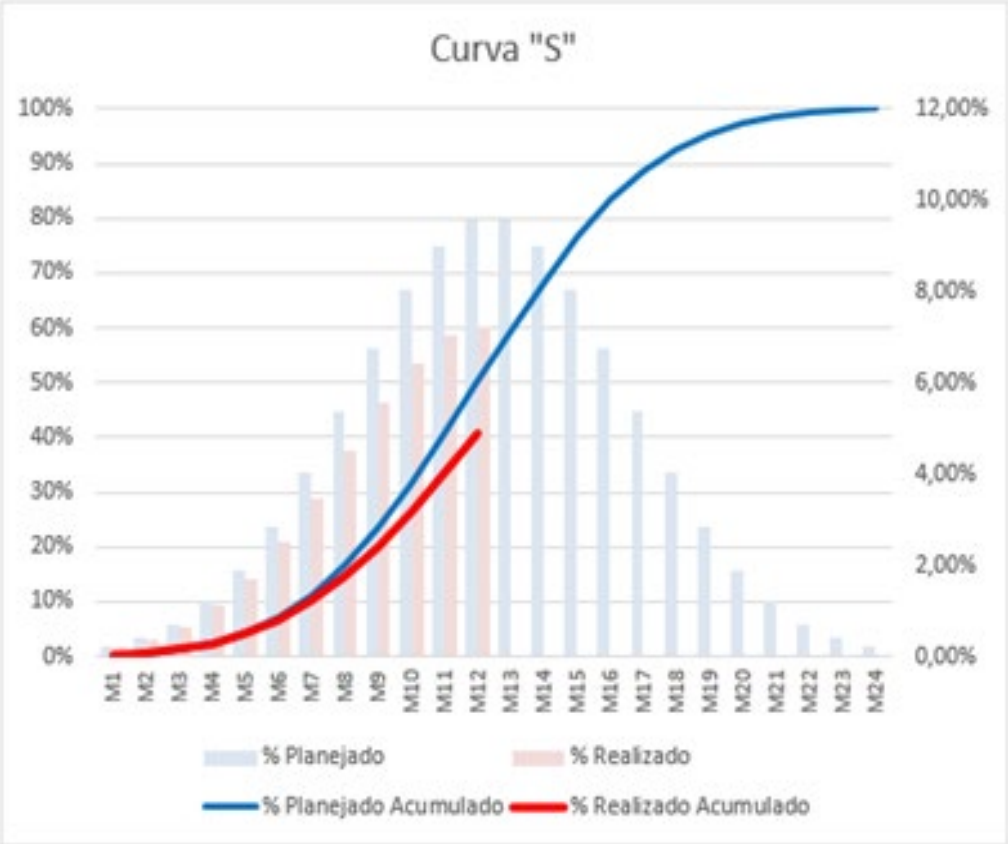
- Não nos preocupamentos com Cisnes Negros.
- Mas como prever?
- Não prevemos... identificamos os pontos frágeis do sistema e criamos limites para possíveis perdas.
- Identificamos pontos de força e nos preparamos para os usar, aproveitando oportunidades!

O Ciclo da Gestão de Riscos
Monitoramento

- Reavaliação de riscos
- Auditorias de riscos
- Análises da variação e tendências
- Medição de desempenho técnico
- Análise das reservas
- Reuniões de andamento

O Ciclo da Gestão de Riscos
Monitoramento

Análise das reservas –
Exemplo:



O que vimos?

- Gerenciar riscos é essencial para o sucesso do projeto;
- A quebra de paradigma - sair do pensamento linear no gerenciamento de riscos;
- Entendemos os principais conceitos relacionados ao gerenciamento de riscos.
- Passamos pelo ciclo de gerenciamento de riscos e a importância de cada etapa.

PERGUNTAS?

Obrigado pela sua atenção!

Thomaz Ottoni

thomaz.ottoni@gmail.com

(27)98118-8039 (Whatsapp)

Brasília: (61) 4063-7484
São Paulo: (11) 4063-4658
Vitória: (27) 3026-6304
Rio de Janeiro: (21) 4063-5311
Belo Horizonte: (31) 4063-8475