

ANEXO 4 - GESTÃO DE RISCOS

Toda organização pública está suscetível a eventos que podem afetar o cumprimento de sua missão e visão até o estremecimento da operação do dia a dia. Para mitigar tais impactos na organização, a Diretoria Executiva, responsável pela gestão estratégica da escola, orienta as demais áreas na identificação e mitigação desses eventos durante o planejamento e execução dos projetos. Para isso, utilizou-se as orientações do Guia PMBOK (Project Management Body Of Knowledge), um guia das melhores práticas de gerenciamento de projetos.

Segundo o Guia PMBOK:

“Risco de um projeto é um evento com uma probabilidade de ocorrer no futuro impactando o projeto de forma negativa (ameaça) ou positiva (oportunidade). Ele pode ocorrer devido a uma ou mais causas e pode ocasionar um ou mais impactos positivos ou negativos.”

Nos encontros de elaboração do plano do projeto são realizadas as primeiras identificações dos riscos do projeto e nas reuniões de acompanhamento esses riscos são revisitados e novos riscos podem ser inseridos.

Para a classificação dos riscos é realizada uma análise composta por dois critérios de avaliação. O primeiro é a PROBABILIDADE de um risco acontecer e o segundo é o IMPACTO que ele trará à Enap. Dessa forma, quando um risco é identificado, a metodologia determinará a criticidade do risco, que pode aparecer como: RISCO BAIXO, MÉDIO OU ALTO.

PROBABILIDADE		
Qual a periodicidade que o evento pode acontecer?		
Classificação	Descrição	Peso
Baixa	É um evento improvável: pode ser que ocorra uma vez por ano	1

Média	É um evento provável: por ser que ocorra mais de uma vez por mês	2
Alta	É um evento quase certo: pode ser que ocorra mais de uma vez por semana	3

IMPACTO		
Qual o impacto que esse evento pode gerar à Enap?		
Classificação	Descrição	Peso
Baixo	Compromete somente o processo em questão, com impacto referente à eficiência sob dimensão de tempo, qualidade e volume.	1
Médio	Indica relevante perda financeira e/ou descumprimento de leis e regulamentações internas e externas.	2
Alto	O impacto deste evento será catastrófico e comprometerá fortemente as atividades fins da Enap e sua estratégia.	3

A seguinte matriz pode ser produzida para classificar o risco, confrontando probabilidade x impacto.

Matriz de Riscos: Probabilidade X Impacto				
Impacto	Alto	Baixo	Médio	Alto
	Médio	Baixo	Médio	Médio
	Baixo	Baixo (Quase Nulo)	Baixo	
		Baixa	Média	Alta
		Probabilidade		

E a Tabela abaixo indica a priorização para tratamento do risco:

Probabilidade	Impacto	Risco	Farol
Baixa	Baixo	Baixo	😊
Baixa	Médio	Baixo	😊
Baixa	Alto	Baixo	😊
Média	Baixo	Baixo	😊
Média	Médio	Médio	😐
Média	Alto	Médio	😐
Alta	Baixo	Baixo	😊
Alta	Médio	Médio	😐
Alta	Alto	Alto	😞

Em seguida, é realizado o preenchimento de um formulário que contém os seguintes campos:

- descrição do risco;
- avaliação final conforme metodologia probabilidade x impacto;

- resposta ao risco:
 - evitar o risco: não iniciar ou não continuar com a atividade, processo ou projeto a fim de impedir a ocorrência do risco;
 - mitigar o risco: adotar ações para reduzir o impacto ou a probabilidade de o risco ocorrer, ou, ainda, atuar para reduzir ambos;
 - transferir ou compartilhar uma parcela do risco: como acontece, por exemplo, com a terceirização da atividade e a contratação de um seguro;
 - aceitar o risco: não implementar nenhuma ação para atuar na probabilidade ou no impacto. O risco será apenas monitorado. A escolha desta opção deve ser justificada.
- ação: o que será feito para que a resposta ao risco seja efetiva.
- prazo;
- status de acompanhamento.

O gerente de projeto e os responsáveis definidos na matriz de responsabilidade devem acompanhar os riscos identificados, monitorar os riscos residuais, identificar novos riscos, executar os planos de respostas a riscos e avaliar sua eficácia durante todo o ciclo de vida do projeto. O gerente de projeto monitora a execução do que foi planejado na análise de riscos e orienta para o mapeamento de novos riscos identificados ao longo da execução do projeto.

Os seis processos sequenciais de gerenciamento dos riscos são:

- Planejar o gerenciamento dos riscos;
- Identificar os riscos;
- Realizar a análise qualitativa dos riscos;
- Realizar a análise quantitativa dos riscos;
- Planejar as respostas aos riscos;
- Controlar os riscos.

Para uniformizar o gerenciamento de riscos na Enap, a Diretoria Executiva incentiva a utilização da ferramenta apresentada abaixo pelas equipes:

A1	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

O que é um risco?

Risco de um projeto é um evento com uma probabilidade de ocorrer no futuro impactando o projeto de forma negativa (ameaça) ou positiva (oportunidade). Ele pode ocorrer devido a uma ou mais causas e pode ocasionar um ou mais impactos positivos ou negativos.

Neste controle, abordamos somente os riscos negativos.

Orientações para classificação de riscos

A identificação e análise de riscos são compostas por dois critérios de avaliação. O primeiro é a **PROBABILIDADE** de um risco acontecer e o segundo é o **IMPACTO** que ele trará à Enap. Dessa forma, quando um risco é identificado, a metodologia determinará a criticidade do risco, que pode aparecer como: **RISCO BAIXO, MÉDIO OU ALTO**.

Para classificar a probabilidade e o impacto do risco negativo, use a seguinte referência:

PROBABILIDADE		
Qual a periodicidade que o evento pode acontecer?		
Classificação	Descrição	Peso
Baixa	É um evento improvável: pode ser que ocorra uma vez por ano	1
Média	É um evento provável: por ser que ocorra mais de uma vez por mês	2
Alta	É um evento quase certo: pode ser que ocorra mais de uma vez por semana	3

IMPACTO		
Qual o impacto que esse evento pode gerar à Enap?		
Classificação	Descrição	Peso
Baixo	Compromete somente o processo em questão, com impacto referente à eficiência sob dimensão de tempo, qualidade e volume.	1
Médio	Indica relevante perda financeira e/ou descumprimento de leis e regulamentações internas e externas.	2
Alto	O impacto deste evento será catastrófico e comprometerá fortemente as atividades fins da Enap e sua estratégia.	3

A seguinte matriz pode ser produzida para classificar o risco, confrontando probabilidade x impacto

Impacto	Probabilidade		
	Baixa	Média	Alta
Alto	Baixo	Médio	Alto
Médio	Baixo	Médio	Médio
Baixo	Baixo (Classe Nulo)	Baixo	Baixo

A Tabela abaixo indica a priorização para tratamento do risco

Probabilidade	Impacto	Risco
Baixa	Baixo	Baixo
Baixa	Médio	Baixo
Baixa	Alto	Baixo
Média	Baixo	Baixo
Média	Médio	Médio
Média	Alto	Médio
Alta	Baixo	Baixo
Alta	Médio	Médio
Alta	Alto	Alto


Na ferramenta, o projeto fica localizado na planilha por abas e a identificação e a análise de riscos é realizada a partir da descrição de possíveis riscos aplicados desde o início do projeto até a entrega final dos produtos e resultados, com encerramento do projeto. Abaixo um modelo para preenchimento de um novo projeto.

[Gestão de Riscos] Modelo Direx .XLSX ☆ 📄

Arquivo Editar Ver Inserir Formatar Dados Ferramentas Ajuda A última edição foi há alguns segundos

100% | RS % .0_ .00 123 | Padrão (Ca... | 10 | B I S A | 🗑️ 📏 📄 | ☰ | ⬇️ | ⬆️ | 🗑️ | 🗑️ | 🗑️ | ☰ | Σ -

X8 - | fx |

Identificação e análise simplificada de riscos na gestão de projetos estratégicos conduzidos pela Direx										 <small>Escola Nacional de Administração Pública</small>	
Projeto estratégico: xxxxxxxx					Áreas envolvidas: xxxxxxxx						
Representante(s) DIREX: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx					Data de início: <<< xx/xx/xxxx>>>					Data de término: <<< xx/xx/xxxx>>>	
nº	DESCRIÇÃO DO RISCO	AVALIAÇÃO				RESPOSTA	AÇÃO	PRAZO	STATUS		
		PROBABILIDADE		IMPACTO						FINAL DO RISCO	
		<i>Preencha</i>	<i>Não alterar</i>	<i>Preencha</i>	<i>Não alterar</i>	<i>Não alterar</i>					
13	1 [descrição detalhada do risco]	1	baixa	1	baixo	baixo	Minimizar	[ação que deverá ser tomada a partir do risco descrito, seja para "minimizar", "evitar", "transferir" ou "aceitar"]	[prazo para realizar a ação]	Não iniciado	
14	2 [descrição detalhada do risco]	2	média	2	médio	médio	Evitar	[ação que deverá ser tomada a partir do risco descrito, seja para "minimizar", "evitar", "transferir" ou "aceitar"]	[prazo para realizar a ação]	Em andamento	
15	3 [descrição detalhada do risco]	3	alta	3	alto	alto	Aceitar	[ação que deverá ser tomada a partir do risco descrito, seja para "minimizar", "evitar", "transferir" ou "aceitar"]	[prazo para realizar a ação]	Atrasado	
16	4 [descrição detalhada do risco]	1	baixa	3	alto	baixo	Minimizar	[ação que deverá ser tomada a partir do risco descrito, seja para "minimizar", "evitar", "transferir" ou "aceitar"]	[prazo para realizar a ação]	Concluído	

+ ☰ Metodologia ▾ modelo ▾ SGA 2.0 ▾ Portal v3 ▾ Conteúdo Online ▾ Regras de Negócio ▾ Enap na nuvem ▾ EnapNet (v Beta) ▾ Processos