

|  |
| --- |
| LOGO |

|  |
| --- |
| Organização [Nome] |
| Departamento [Nome] |
|  |
| **<Plano de Gestão de Riscos>** |
| **<Nome do Projeto>** |
|  |
| Data: <Data> |
| Versão Doc.: <Versão>  |
|  |

 Modelo versão: 3.0.1

Este modelo de artefacto é baseado no PM² Guide V3.0

Para obter a última versão dos artefactos, visite:
https://www.pm2alliance.eu/publications

A PM² Alliance está comprometida com o aperfeiçoamento da Metodologia PM² e dos seus artefactos de suporte. As melhores práticas de gestão de projetos, os contributos e correções da comunidade são incorporadas nos modelos de artefacto da PM² Alliance.

Junte-se à PM² Alliance e visite o PM² Alliance GitHub para os seus comentários e contribuições: https://github.com/pm2alliance

**

**Informação de Controlo do Documento**

|  |  |
| --- | --- |
| **Definições** | **Valor** |
| **Título do Documento:** | Plano de Gestão de Risco  |
| **Nome do Projeto:** | <Nome do Projeto> |
| **Autor do Documento:** | <Autor do Documento> |
| **Dono do Projeto:**  | <Dono do Projeto (PO)> |
| **Gestor do Projeto:**  | <Gestor do Projeto (PM)> |
| **Versão do Doc.:**  | <Versão> |
| **Sensibilidade:**  | <Pública, Limitada, Alta> |
| **Data:**  | <Data> |

**Revisor(es) e Aprovador(es) do Documento:**

NOTA: Todos os aprovadores são necessários. Devem ser mantidos registos de cada aprovador.
Todos os revisores da lista são considerados necessários, desde que não sejam explicitamente identificados como Opcional.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nome** | **Função** | **Ação** | **Data** |
|  |  | *<Aprovação / Revisão>* |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Histórico do Documento:**

O Autor do Documento está autorizado a efetuar as seguintes alterações, sem necessidade de submeter à aprovação:

* Editorial, formatação e correção ortográfica
* Clarificação

Para solicitar uma alteração a este documento, contacte o Autor do Documento ou o Dono do Projeto.

Alterações a este documento são sumarizados na tabela seguinte, em ordem cronológica inversa (mais recente primeiro).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Revisão** | **Data** | **Criado por** | **Breve Descrição das Alterações** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Gestão de Configuração: Localização do Documento**

A última versão controlada deste documento está armazenada em <local>.

|  |
| --- |
| *<Estas notas devem ser eliminadas na versão final:>***Notas para Modelos:*** Texto em <laranja>: tem de ser definido.
* Texto em <azul>: orientações sobre a utilização do Modelo. Devem ser eliminadas na versão final.
* Texto em verde: pode ser personalizado. Deve passar a negro na versão final
 |

ÍNDICE

1. Introdução 4

2. Objetivos da Gestão de Risco 4

3. Descrição do Processo de Gestão de Risco 4

3.1. Funções e Responsabilidades da Gestão de Risco 6

4. Ferramentas e Técnicas 7

4.1. Registo de Riscos 7

4.2. Matriz Probabilidade/Impacto 9

5. Atividades de Identificação de Risco 9

6. Abordagem à Avaliação de Riscos 10

6.1. Escalada 11

7. Estratégias de Resposta a Risco 11

8. Atividades de Controlo de Riscos 12

9. Planos PM² Relacionados 13

Apêndice 1: Referências e Documentos Relacionados 14

# Introdução

O *Plano de Gestão de Risco* define e documenta o Processo de gestão de Risco de um projeto. Descreve como os riscos serão identificados e avaliados, que ferramentas e técnicas podem ser usadas, quais são as escalas e tolerâncias de avaliação, as funções e responsabilidades relevantes, com que frequência os riscos precisam ser revisitados, etc. O Plano de Gestão de Risco também define o processo de monitorização e escalada de risco, bem como a estrutura do *Registo de Riscos*, que é usado para documentar e comunicar os riscos e suas ações de resposta.

O objetivo deste documento é:

* Delinear a abordagem e o processo de risco a ser usado para o projeto;
* Identificar os papéis e responsabilidades relativos à gestão de riscos;
* Especificar a metodologia, padrões, ferramentas e técnicas utilizadas para apoiar a gestão de riscos.

# Objetivos da Gestão de Risco

A gestão de riscos dá visibilidade aos riscos e responsabilidade do seu tratamento, e garante que os riscos do projeto são tratados de forma proativa e regularmente monitorizados e controlados.

Os principais objetivos da gestão de riscos do projeto são:

* Os riscos do projeto são identificados, avaliados, aprovados e relatados ao longo do projeto;
* Todos os principais riscos são reportados à Camada de Direção;
* As estratégias de resposta ao risco estão alinhadas com o apetite pelo risco das partes interessadas e com os limites do nível de risco aprovados;
* Todos os riscos são monitorizados e sob controlo;
* Aa ações de resposta ao risco são implementadas de forma eficaz

*<Personalizar os objetivos de gestão de risco acima, de acordo com as necessidades do seu projeto e/ou organização.>*

# Descrição do Processo de Gestão de Risco

*<Adaptar o processo de gestão de risco, se necessário (descrição completa ou excluir atividades que não são aplicáveis ao projeto)>.*

O processo de gestão de risco do projeto define as atividades para identificar, avaliar, priorizar, gerir e controlar os riscos que podem afetar a execução do projeto e o alcance de seus objetivos. Este processo é dividido em quatro passos:

**Passo 1:** Identificação do Risco

O objetivo deste passo é facilitar a identificação e documentação dos riscos que podem impactar os objetivos do projeto.

Podem ser utilizadas várias técnicas para identificação de riscos, que geralmente se concentram em identificar tendências passadas ou analisar a futura exposição, numa análise bottom-up ou top-down.

Algumas organizações têm uma Tipologia de Riscos, que agrupa vários tipos de riscos em categorias e será usada como referência.

As técnicas que serão utilizadas para identificação de riscos estão documentadas na secção 4. FERRAMENTAS E TÉCNICAS.

Os riscos são continuamente identificados ao longo do ciclo de vida do projeto; no entanto, muito cedo durante a fase de início, será criada uma lista inicial de riscos e, posteriormente, atualizada com frequência. O mesmo processo será seguido, tanto para a criação do *Registo de Riscos*, como para a inclusão posterior de novos riscos no projeto.

O *Registo de Riscos* contém o identificador de riscos, o nome do risco e a descrição breve, a categoria de risco e o proprietário, além de estratégias, ações e cronogramas que facilitarão a monitorização e controle dos aspetos do projeto.

*<Personalizar o registo de riscos do PM2>*

Para além do *Registo de Riscos*, serão usadas as seguintes ferramentas: *<adicionar ferramentas adicionais, para serem usadas na identificação de riscos, de acordo com as necessidades do projeto e/ou organização.>*

**Passo 2: Avaliação do** Risco

O objetivo deste passo é avaliar a probabilidade e o impacto dos riscos identificados, em termos da sua influência nos objetivos do projeto. Essa avaliação é necessária antes que possa ser feito qualquer planeamento de resposta ao risco.

Os riscos são avaliados com base na probabilidade de ocorrência e no impacto nos objetivos do projeto. O produto da sua probabilidade e impacto define o Nível de Risco, que é então usado como referência para sua priorização e desenvolvimento de respostas a riscos.

Dependendo do apetite de risco das partes interessadas, as escalas de avaliação e as tolerâncias serão definidas com base nas estratégias de resposta ao risco mais adequadas.

**Passo 3:** Desenvolvimento da Resposta a Risco

O objetivo desta etapa é selecionar a melhor estratégia de resposta ao risco e identificar e planear as ações para controlar os riscos.

A seleção da estratégia de resposta ao risco será baseada nos resultados da avaliação de risco (nível de risco), no tipo de risco, nos efeitos nos objetivos gerais do projeto (e.g. cronograma e custos), bem como no custo da estratégia e seus benefícios (análise custo/benefício). A estratégia (ou estratégias) selecionada para cada risco está documentada no *Registo de Riscos*.

Existem quatro estratégias a serem consideradas como respostas ao risco: Reduzir, Evitar, Transferir ou Compartilhar e Aceitar um risco. Para os riscos que forem aceites, podem ser definidos planos de contingência, para ajudar a controlar seu impacto, caso ocorram.

Depois da estratégia para cada risco ser selecionada, são definidas, descritas, programadas e atribuídas ações específicas para implementar a estratégia, enquanto um Dono do Risco assume a responsabilidade pela sua implementação.

As ações detalharão atividades, marcos e entregáveis concretos e serão documentadas no *Registo de Riscos*. Além disso, identificarão claramente a data de resolução alvo, bem como a estimativa dos recursos envolvidos e dependências. Essas ações (pelo menos as de maior esforço/custo) serão incorporadas no *Plano de Trabalho do Projeto*, para uma visão consolidada de todas as atividades relacionadas com o projeto.

**Passo 4: Controlo de** Risco

O objetivo deste passo é monitorizar e controlar a implementação das atividades de resposta a riscos e monitorizar continuamente o ambiente do projeto, para identificar novos riscos ou alterações (e.g., probabilidade e/ou impacto) nos riscos já conhecidos.

As Reuniões de Acompanhamento do Projeto são usadas para rever o estado dos riscos e ações relacionadas, e para identificar novos riscos que podem impactar marcos, entregáveis ou objetivos do projeto. A revisão do *Registo de Riscos* também aparece na agenda das Reuniões de Revisão do Projeto. Os riscos serão revistos em intervalos regulares pré-determinados, mas também após a ocorrência de qualquer evento que possa ter um impacto significativo no ambiente e, portanto, nos riscos do projeto. A atualização do *Registo de Riscos* pode incluir a adição de novos riscos ou ações, a atualização do estado das atividades de resposta, a alteração dos níveis de risco, com base nas ações de mitigação, a alteração da atribuição de ações, etc.

O Dono do Risco reportará periodicamente, ao Gestor do Projeto (PM), o estado do risco e quaisquer atividades de resposta.

O Gestor de Projeto (PM) reportará ao Comité Diretivo do Projeto (PSC) o estado dos principais riscos e a outras partes interessadas do projeto (conforme o plano de comunicações do projeto). Se algum dos riscos identificados ocorrer, o Gestor de Projeto (PM) garantirá a implementação dos planos de contingência e comunicará a questão ao Comité Diretivo do Projeto (PSC).

As atividades descritas acima são executadas pelo Gestor de Projeto (PM) durante todo o ciclo de vida do projeto, de acordo com o *Plano de Gestão de Risco*.



*<Se adaptar o processo, certificar-se de recriar o diagrama de processo acima >*

## Funções e Responsabilidades da Gestão de Risco

*<Definir os papéis e responsabilidades para a identificação, registo, aprovação, acompanhamento, análise e avaliação dos riscos do projeto e ações relacionadas. Se o número de riscos identificados para o projeto ou a natureza do projeto exigir, o gestor de projeto pode designar uma Equipa de Gestão de Risco (RMT). O responsável por essa equipa tem a responsabilidade de recolher e avaliar os riscos à medida que são identificados e de agendar revisões de riscos e relatórios para o Comité Diretivo do Projeto (PSC). Se essa pessoa for nomeada, isso será documentado na Matriz das Partes Interessadas do Projeto.>*

A tabela RASCI a seguir define as responsabilidades dos envolvidos na gestão de riscos:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **RAM** (RASCI) | **AGB\*** | **PSC** | **PO** | **BM** | **UR** | **SP** | **PM** | **PCT** |
| Plano de Gestão de Risco | I | C | **A** | C | I | I | **R** | I |
| Gerir Riscos | I | C | **A** | **S**/C | C | I | **R** | C |

*\*****AGB****: Órgão de Governo Competente. <e.g. para projetos IT, é o Comité Diretivo de IT>.*

Os detalhes de contacto de cada uma das partes interessadas acima estão documentados na *Matriz de Partes Interessadas do Projeto*.

O Gestor de Projeto (PM) é responsável por identificar, avaliar, gerir e monitorizar os riscos do projeto, consultando a equipa do projeto e outras partes interessadas, quando apropriado (e.g., Comité Diretivo do Projeto (PSC), Dono do Projeto (PO), Gestor de Negócio (BM), Fornecedor de Soluções (SP) e Representantes dos Utilizadores (UR)). O Gestor de Projeto (PM) é também responsável por atribuir recursos ao processo de gestão de riscos, com a aprovação do Dono do Projeto (PO).

O planeamento das atividades de gestão de riscos é realizado pelo Gestor de Projeto (PM) e documentado no *Plano de Gestão de Riscos*.

Novos riscos e ações relacionadas, bem como alterações nos riscos e ações identificados são aprovados pelo Dono do Projeto (PO) e relatados ao Comité Diretivo do Projeto (PSC), de acordo com o procedimento de escalada.

Riscos e ações relacionadas serão encaminhados para outros Órgãos de Governo, quando apropriado. O Comité Diretivo do Projeto e os outros Órgãos de Governo validarão os riscos e ações identificados e planearão outras ações, se adequadas.

# Ferramentas e Técnicas

As seguintes técnicas serão usadas para gestão de risco:

* Reuniões de revisão;
* Questionários;
* Entrevistas;
* Brainstorming;
* Workshops;
* Listas de verificação de riscos
* Análise de pressupostos;
* …

*<Personalizar a lista acima, de acordo com as necessidades do projeto e/ou organização.>*

As seguintes ferramentas serão usadas para gestão de risco:

* Plano de Gestão de Riscos;
* Registo de Risco;
* Matriz de Probabilidade/Impacto do risco;
* …

*<Personalizar a lista acima, de acordo com as necessidades do projeto e/ou organização.>*

## Registo de Riscos

O *Registo de Riscos* do projeto usa o modelo de Registo de Riscos PM2 e não foi feita nenhuma alteração na estrutura, campos ou valores, conforme segue:

|  |
| --- |
| **Identificação e Descrição de Risco** |
| ID | O identificador do risco. Deve ser um número sequencial. |
| Categoria | Os riscos podem ser organizados em diferentes categorias, como Negócios, Pessoal, Contratante, Legal … |
| Título | Título abreviado do risco |
| Descrição | Descrição do risco, incluindo as suas causas, os tipos de problemas que dele podem resultar (efeitos potenciais) e dependências de risco. |
| Estado | O estado do risco é pode ser um dos seguintes:**Proposto**: este é o estado inicial. Use isso enquanto o risco ainda está em especificação.**Em avaliação**: enquanto se faz a avaliação.**Aguarda aprovação**: usar para solicitar aprovação. Antes disso, certifique-se que a avaliação está completa e que as estimativas sejam confiáveis.**Aprovado**: este estado é definido assim que a possibilidade de risco for aceite.**Rejeitado**: esse estado é definido se o risco foi rejeitado como não relevante.**Fechado**: esse estado é definido uma vez que o risco tenha sido gerido (por exemplo, ações de mitigação foram implementadas) e não é mais um risco para o projeto. |
| Identificado por | A pessoa que identificou o risco |
| Data de identificação | Data em que o risco foi identificado |
| **Avaliação do Risco** |
| Probabilidade (P) | Um valor numérico que indica a estimativa da probabilidade de o risco ocorrer. Os valores possíveis são:**5 = Muito alto, 4 = Alto, 3 = Médio, 2 = Baixo, 1 = Muito baixo**  |
| Impacto (I) | Um valor numérico que denota a gravidade do impacto do risco (caso ocorra). Os valores possíveis são (riscos negativos):**-5 = Muito alto, -4 = Alto, -3 = Médio, -2 = Baixo, -1 = Muito baixo**Nota: usar a mesma escala, mas com valores positivos, para riscos positivos (oportunidades). |
| Nível de Risco (P\*I) | O nível de risco é o produto da probabilidade e impacto (**NR = P\*I**). |
| Dono do Risco | Pessoa responsável por gerir e monitorizar o risco. |
| Escalada | O risco deve ou não ser escalado para o nível de Direção ou Administração? (**Sim** ou **Não**) |
| **Resposta ao Risco** |
| Estratégia de resposta a risco | As estratégias possíveis para lidar com os riscos identificados (negativos) são:* **Evitar**: evitar riscos, modificar o projeto ou o plano do projeto para eliminar as condições ou atividades que apresentam o risco.
* **Reduzir**: mitigação ou redução de riscos através da implementação proativa de atividades de redução de riscos.
* **Aceitar**: aceitação do risco. Neste caso, os planos de contingência devem ser definidos caso ocorra o risco (aceitação ativa).
* **Transferir/Compartilhar**: transferir ou compartilhar o risco com outras entidades, por exemplo, através de seguros, subcontratação etc.
 |
| Detalhes da ação (esforço e responsável) | Descrição da(s) ação(ões) de mitigação, incluindo o objetivo, o âmbito, os entregáveis, a pessoa responsável e o esforço estimado necessário. |
| Data alvo | Data em que se espera que a resposta ao risco seja implementada. |
| Rastreabilidade/Comentários | ID(s) das tarefas (no Plano de Trabalho do Projeto) que implementam as ações de resposta ao risco e/ou ID(s) relacionadas com alterações, incidentes ou decisões (entradas de registo). Inclua também quaisquer informações/comentários adicionais relacionados com o risco.  |

*<Personalize a lista acima, de acordo com as necessidades do seu projeto e/ou organização.>*

A localização deste artefacto pode ser encontrada no Apêndice 1.

## Matriz Probabilidade/Impacto

Este projeto usa a *Matriz de Probabilidade/Impacto* do PM2, como segue.

O nível de risco será calculado pelo produto da probabilidade e impacto, da seguinte maneira

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Impacto**  |
|  |  | 1=Muito baixo | 2=Baixo | 3=Médio | 4=Alto | 5=Muito alto |
| **Probabilidade** | 5=Muito alta | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 4=Alta | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 3=Média | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 2=Baixa | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1=Muito baixa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

 Legenda:

|  |  |
| --- | --- |
|  | Os riscos podem ser aceites, desenvolver planos de contingência  |
|  | Os riscos não podem ser aceites, desenvolver estratégia de resposta ao risco (evitar, reduzir, transferir/partilhar)  |
|  | Inaceitável – necessária resposta imediata para reduzir ou evitar o risco |
|  | Apetite de risco |

 |

Figura 1: Matriz de Probabilidade/Impacto de risco.

*<Personalizar a lista acima, de acordo com as necessidades do projeto e/ou organização.>*

# Atividades de Identificação de Risco

*<Personalizar as atividades e ferramentas que serão usadas para identificar riscos para o projeto e definir as categorias de risco.>*

O objetivo desta secção é descrever as atividades e ferramentas específicas de identificação de risco que serão usadas para este projeto.

A identificação inicial de riscos foi realizada pela primeira vez ao preparar a Justificação Económica do projeto (para riscos de negócio de alto nível) e, novamente, no Termo de Abertura de Projeto (para riscos de projeto de alto nível). Esses são os pontos de partida dessa etapa.

A identificação dos riscos resultou de: reuniões de revisão, entrevistas, brainstorming da equipa de projeto, reuniões do PSC, feedback dos workshops de utilizadores, questionários, análise de lista de verificação de riscos e análise de pressupostos.

As seguintes categorias de risco foram incluídas na análise de identificação de risco, considerando o tipo de projeto:

* Negócio: relacionados com decisões políticas, estratégia, processos de negócio e serviços;
* TI: relacionado com infraestrutura, desenvolvimento de sistemas, segurança, continuidade de negócio e disponibilidade de serviços de TI;
* Pessoas e organização: relacionadas com as pessoas, competências e coordenação entre equipas do projeto;
* Externo: relacionado com atividades terceirizadas, parceiros externos e ambiente macro;
* Legal: relacionado com leis, regulamentos e regras;
* Comunicação e Informação: relacionada com métodos e canais de comunicação e com a qualidade e atualidade da informação.

*<Personalizar a lista acima, de acordo com as necessidades do projeto e/ou organização.>*

O *Registo de Riscos PM2* é a ferramenta usada para registar e atualizar os riscos e as ações relativas à gestão de riscos.

# Abordagem à Avaliação de Riscos

*<Personalizar a abordagem, ferramentas e técnicas que serão usadas para avaliar os riscos deste projeto. Indicar os limites do nível de risco do projeto e identifique a pessoa que irá aprová-los.>*

O objetivo desta secção é descrever as atividades e ferramentas específicas de avaliação de risco que serão usadas para este projeto.

O projeto utilizará a Matriz de Probabilidade/Impacto de Risco referida na seção 4.2, que representa as diferentes combinações de probabilidade e impacto dos riscos do projeto numa escala de 1 a 25 e define os níveis de risco que requerem estratégias de resposta ao risco.

Detalhes da escala de nível de risco:

*<Personalizar os níveis de probabilidade e impacto abaixo (em verde) para o projeto. Estes limiares são apenas valores indicativos >*

**Probabilidade**:

* **Muito baixa**: menos de 5% de probabilidade de ocorrência;
* **Baixa**: entre 5% e 10% de probabilidade de ocorrência;
* **Média**: entre 10% a 25% de probabilidade de ocorrência;
* **Alta**: entre 25% a 50% de probabilidade de ocorrência;
* **Muito alta**: mais de 50% de probabilidade de ocorrência.

**Impacto:**

* **Muito baixo**: menos de 1% do orçamento do projeto afetado, e/ou outras linhas de base do projeto quase não são afetadas, e/ou poucos indivíduos afetados (somente internos à equipa do projeto), e/ou impacto de reputação e/ou fácil e rápido capacidade de reagir e resolver o problema.
* **Baixo**: 1% a 2% do orçamento do projeto afetado, e/ou baixo impacto em outras linhas de base do projeto, e/ou apenas um marco afetado, e/ou partes interessadas do projeto podem ser afetadas e/ou impacto de reputação na organização ou unidade ou/e competências de projeto suficientes para resolver o problema (se o risco ocorrer).
* **Médio**: 2% a 5% do orçamento do projeto afetado, e/ou impacto médio em outras linhas de base do projeto, e/ou um ou mais marcos afetados, e/ou partes interessadas do projeto serão afetadas até certo ponto, e/ou objetivos do projeto podem ser afetados, e/ou impacto de reputação entre o pessoal técnico em outras organizações ou unidades, e/ou reclamações formais, ou/e competências de projeto limitadas para resolver o problema (se o risco ocorrer).
* **Alto**: 5% a 10% do orçamento do projeto afetado, e/ou alto impacto em outras linhas de base do projeto, e/ou vários marcos afetados, e/ou partes interessadas do projeto serão afetadas/envolvidas e/ou objetivos do projeto serão afetados, e/ou impacto de reputação em várias organizações ou unidades, e/ou reclamações formais e legais, ou/e insuficientes competências internas do projeto para resolver o problema (se o risco ocorrer).
* **Muito alto**: mais de 10% do orçamento do projeto afetado, e/ou impacto muito alto em outras linhas de base do projeto, e/ou vários marcos afetados, e/ou partes interessadas do projeto serão muito afetadas/envolvidas e/ou o projeto em geral afetado, e/ou impacto externo de reputação, e/ou reclamações formais e legais significativas, e/ou são necessárias competências externas para resolver o problema (se o risco ocorrer).

**Limiares de Risco**:

*<Personalizar os limiares de risco que se seguem (a verde), para o projeto.>*

* **Verde**: nível de Risco <=2;
* **Amarelo**: nível de Risco >=3 e <=16;
* **Vermelho**: nível de Risco >=20.

O Comité Diretivo do Projeto aprovou/declarou que o apetite de risco do projeto é limitado ao nível de risco <= 2, probabilidade <10% e perdas potenciais <x €.

## Escalada

*<Documentar o processo de escalada personalizado para riscos, ou documente apenas eventuais desvios (específicos do processo de gestão de riscos) do processo de escalada descrito no Manual do Projeto.>*

Escalada de risco:

* Todos os novos riscos, estratégias de resposta ao risco propostas e ações propostas são aprovadas pela Camada de Gestão, se o nível de risco for <**X**;
* Se o nível de risco for> = **X** e <**Y**, os novos riscos, estratégias de resposta ao risco propostas e ações propostas são aprovadas pelo Dono do Projeto (PO);
* Se o nível de risco for> = **Y**, os novos riscos, estratégias de resposta ao risco propostas e ações propostas são aprovadas pelo Comité Diretivo do Projeto;
* Dependendo da categoria de risco, os riscos mais altos (nível de risco é > = **Z**) serão reportados para:
	+ E.g, um Comité de Governo de TI: riscos relacionados à TI;
	+ Reuniões de gestão: riscos relacionados com os domínios do negócio e que possuem dependências com outros projetos ou departamentos/organizações ou unidades;
	+ Reuniões de fornecedores: os riscos relacionados com atividades terceirizadas são discutidos com os fornecedores e são acordadas as ações necessárias;

# Estratégias de Resposta a Risco

*<Personalizar a abordagem, ferramentas e técnicas que serão usadas para responder aos riscos do projeto.>*

O objetivo desta secção é definir as estratégias de resposta ao risco disponíveis, para serem usadas neste projeto.

As ações de resposta ao risco são documentadas e atualizadas no *Registo de Riscos PM2* durante todo o ciclo de vida do projeto (e então incorporadas no *Plano de Trabalho do Projeto*) e revisitadas pelo menos na Reunião Semanal de Acompanhamento do Projeto.

As possíveis estratégias de resposta ao risco são:

* **Evitar**: evitar os riscos, trabalhar o projeto ou planejar o projeto em torno das condições ou atividades que apresentam o risco;
* **Reduzir**: mitigação ou redução de riscos através da implementação proativa de atividades de redução de riscos;
* **Aceitar**: aceitação do risco (o impacto / perda é aceito se o risco ocorrer). Ao aceitar riscos, existem duas reações possíveis:
	+ Aceitação do risco e nenhuma ação especial requerida, exceto continuar a monitorizar o risco (aceitação passiva);
	+ Aceitar e desenvolver planos de contingência, caso ocorra o risco (aceitação ativa).
* **Transferir/Compartilhar**: transferir um risco para, ou compartilhar um risco com outras entidades, por exemplo através de seguros, subcontratação, parcerias etc.

A tabela a seguir descreve a abordagem de resposta a riscos para este projeto:

|  |  |
| --- | --- |
| **Cenário** | **Estratégia de Resposta a Risco** |
| Impacto muito alto e probabilidade alta ou muito alta ou impacto alto ou muito alto e probabilidade muito alta. | Evitar ou implementar uma redução imediata |
| Muito alto impacto e probabilidade muito baixa. | Transferir/compartilhar |
| Todos os outros níveis de risco. | Reduzir |
| Probabilidade baixa ou muito baixa e impacto muito baixo ou probabilidade muito baixa e baixo impacto. | Aceitar (monitorizar e planear a contingência se for considerado necessário) |

*<Personalizar a tabela acima, de acordo com as necessidades do projeto e/ou organização.>*

# Atividades de Controlo de Riscos

*<Definir o tipo e a frequência das atividades de controlo de risco.>*

O objetivo desta secção é definir as atividades realizadas para monitorização e controle de riscos, bem como sua frequência.

O Gestor de Projeto (PM) monitoriza e controla os riscos com base nas Reuniões de Acompanhamento do Projeto ou nas informações recebidas de outras partes interessadas do projeto, como resultado de:

* Identificação de novos riscos pela Equipa Central do Projeto ou por outras partes interessadas do projeto, em consequência de mudanças no ambiente do projeto;
* Novas formas propostas para lidar com um risco (adicionar/alterar ações);
* Implementação de qualquer uma das ações ou eventos gerais ou desenvolvimentos que mudem os valores de probabilidade e/ou impacto dos riscos identificados;
* Outras alterações

**Frequência de Revisão do Registo de Riscos**: O *Registo de Riscos PM2* é atualizado pelo menos uma vez por semana, após as Reuniões de Acompanhamento do Projeto, pelo Gestor de Projeto (PM).

Além disso, antes de cada Comité Diretivo do Projeto (PSC), existe um procedimento para recolher o estado de cada risco e ação e os comentários relacionados à eficácia, quantificação de recursos gastos, dificuldades, possíveis problemas e dependências das ações. Essa informação é consolidada e atualizada no *Registo de Riscos* e apresentada ao PSC. A revisão de projeto planejada no final de cada marco também inclui uma revisão profunda do *Registo de Riscos*.

As atividades de Comunicação de Riscos fazem parte do *Plano de Gestão da Comunicação* do projeto.

**Os itens de comunicação** identificados são:

* Recolha de novos riscos ou alterações nos riscos/ações na Reunião de Acompanhamento de Projetos semanal;
* Relatório de riscos (nível de risco> = **X**) e estado de ações relacionadas na reunião mensal do Comité Diretivo do Projeto (PSC);
* Pedido de aprovação de risco ou ação para o Dono do Projeto (PO) ou para o Comité Diretivo do Projeto (PSC) (riscos com um nível de risco> = **X**);
* Reportar lista de riscos no relatório anual de progresso do projeto;
* Comunicação dos riscos que se transformaram em incidentes (ocorreram) na reunião mensal do PSC.

<Referir, nesta secção (forneça links para), o Registo de Riscos, o Plano de Gestão da Comunicação e/ou quaisquer outros documentos que suportem o controlo de risco. >

# Planos PM² Relacionados

**Manual do Projeto**

O *Manual do Projeto* estabelece a abordagem de alto nível para a implementação dos objetivos do projeto, o que inclui a documentação necessária, as normas a serem consideradas e o resumo de alto nível da abordagem de gestão de risco e do processo de encaminhamento. A localização deste artefacto está referida no Apêndice 1.

**Plano de Gestão da Comunicação**

O *Plano de Gestão da Comunicação* ajuda a garantir que todas as partes interessadas do projeto tenham as informações necessárias para desempenhar os seus papéis no projeto. Define e documenta o conteúdo, o formato, a frequência, o público e os resultados esperados dos itens de comunicação. A localização deste artefacto está referida no Apêndice 1.

**Gestão de Incidentes**

A Gestão de Incidentes é descrita no *Plano de Gestão de Incidentes*. Este artefacto define como os incidentes são identificados, avaliados e atribuídos para resolução. A Gestão de Incidentes oferece suporte à resolução de incidentes, depois que os riscos ocorrem. A localização deste artefacto está referida no Apêndice 1.

Apêndice 1: Referências e Documentos Relacionados

<Usar esta secção para fazer referência (ou acrescentar, se necessário, num anexo separado) qualquer informação relevante ou adicional. Especifique cada referência ou documento relacionado por título, versão (se aplicável), data e origem (por exemplo, a localização do documento ou da organização de publicação).>

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ID** | **Referência ou Documento Relacionado** | **Fonte ou Ligação/Localização** |
| 1 | *<Exemplo de um documento relacionado>**<01.Pedido\_de\_Iniciação\_de\_Projeto.XYZ.dd-mm-yyyy.V.1.0.docx>* | *<Exemplo de uma localização>**<U:\PROJECTOS\ProjetoX\Documentos\>* |
| 2 | Pasta de Projeto  | *<Inserir localização da pasta do projeto.>* |
| 3 | *<Exemplo de uma referência>**<"The Communication on Risk Management, Commission(2005)1327">* | *<Exemplo de uma fonte>**<dd/mm/aaaa, http://www.xxxx>* |