



Quão Alto é Alto?

© Janeiro 2007, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

“Risco” é definido comumente como sendo uma incerteza que se ocorrer afetará um ou mais objetivos. Estas duas dimensões do risco (incerteza e efeito) são geralmente denominadas “probabilidade” e “impacto”, embora outros termos sejam usados. Decidir a importância de um risco específico requer avaliação dessas duas dimensões, bem como outras características.

As mais básicas avaliações de risco geralmente usam rótulos descritivos para probabilidade e impacto, tais como Alto, Médio e Baixo. Isto se aplicaria a um risco que não está sujeito a acontecer, mas caso ele ocorra teria um grande efeito e poderia ser descrito como “Baixo-Alto”. Mesmo sendo comum, esta prática pode gerar muito mal entendido. Por exemplo, se eu comentar com uma colega que um dos meus riscos foi avaliado como “Baixo-Alto”, ela não compreenderá o que isso significa exatamente. Quando eu digo “Baixa probabilidade”, quero dizer que o risco tem um em um milhão de chance de acontecer, ou eu uso este termo significando <50? Da mesma maneira, “Alto impacto” significa um desastre total levando a perda do negócio, ou significa um atraso de um mês na entrega?

A solução usual para este potencial problema é definir escalas de probabilidade e impacto para uma situação em particular, e insistir que todas as avaliações de riscos dessa situação utilizem a mesma escala. Então todas as pessoas que avaliarem os riscos de um projeto específico poderão concordar que “Baixa probabilidade” significará de 10 a 30%, e que “Alto impacto” significará de 6 a 12 meses de mudança no cronograma ou > \$100.000 para mudança no custo.

Isto fomenta algumas questões importantes: quem define as escalas e como?

Definições de probabilidade e impactos são expressões de limite de risco ou apetite de risco para um projeto específico ou situação de negócio. Isto significa que eles devem ser definidos pela pessoa que conhece os objetivos que estão em risco. Para um projeto, o patrocinador do projeto deverá discutir esta questão com os outros stakeholders chave. Para uma decisão de negócio o gerente responsável deve determinar onde estabelecer o limite de risco.

Continuamos ainda com a questão: como definiremos os números. Escalas de probabilidade são fáceis de definir, simplesmente dividindo o intervalo de 1 a 99% em várias seções. O impacto é mais difícil. Quem vai dizer se um atraso de um mês representa uma mera inconveniência ou um desastre total? A economia de 50,000 Euros seria um triunfo ou uma surpresa agradável?

O processo de determinar a escala de impacto para as ameaças é para pessoa responsável primeiro decidir quanto impacto seria completamente tolerável, descrevendo em termos de cada objetivo chave (exemplo: tempo, custo, performance, reputação, etc.). Estes valores são associados com o maior ponto da escala de impacto (tais como Muito Alto). O ponto mais baixo da escala (por exemplo, Muito Baixo) é endereçado a seguir, determinando-o a um nível de impacto que é considerado como insignificante. Pontos intermediários da escala (exemplo: Baixo, Médio, etc.) podem ser determinados entre estes limites.

Uma vez as escalas de ameaças tenham sido definidas, elas podem ser invertidas para serem utilizadas como um conjunto de definições na avaliação das oportunidades. Isto simplesmente requer o tratamento dos impactos como negativo para as ameaças (perda de tempo, custo adicional, baixa na reputação, etc.), e como positivo para as oportunidades (economia de tempo e custo, aumento na reputação, etc.) Como alternativa, a organização pode decidir em definir escalas de oportunidades específicas que se diferem das escalas de ameaças.

Ao definir as escalas de probabilidade e de impacto desta maneira todos podem avaliar os riscos através de um *framework* comum. Meu “Baixo-Alto” pode ser compreendido por todos os meus colegas e o mesmo entendimento acontecerá com o “Baixo-Alto” deles. Todos os riscos num projeto particular ou numa situação de negócio serão avaliados usando as mesmas definições, permitindo classificá-las pela importância relativa. Este simples processo de definição responde a questão “Quão alto é Alto?”, e garante que estejamos falando a mesma linguagem quando avaliarmos nossos riscos.

Traduzido por Marconi Fábio Vieira, PMP – marconi@infochoice.com.br

Para dar opiniões sobre este artigo, ou para maiores detalhes como desenvolver uma gestão de riscos eficaz, contate Doctor Risk (info@risk-doctor.com), ou visite o web site do Doctor Risk (www.risk-doctor.com).