



RISK DOCTOR BRIEFING



QUANDO O CISNE NEGRO PARECE BRANCO?

© Outubro 2010, Dr David Hillson HonFAPM, PMI Fellow, FIRM

david@risk-doctor.com

Um novo termo se tornou popular entre as pessoas quando falam sobre o risco, incluindo alguns especialistas de risco. A expressão "Cisne Negro" é retirada do título do livro de 2007 por Nicholas Nassim Taleb chamado "O Cisne Negro: O impacto do altamente improvável". Infelizmente, a maneira como a maioria das pessoas usa este termo é diferente da definição original de Taleb. Em conversas populares o evento Cisne Negro é algo com uma probabilidade muito baixa de ocorrência e um efeito potencial extremamente elevado. Ele é visto como a única coisa que pensamos que nunca vai acontecer, mas se isso acontecer, então realmente seremos muito afetados. Por outro lado, em seu livro Taleb diz Cisnes Negros têm três características: são forasteiros inesperados e imprevisíveis, eles causam impactos extremos, e eles parecem óbvios depois de terem acontecido.

O termo vem da idéia de que no mundo Ocidental, há alguns séculos atrás, era um fato conhecido que todos os cisnes eram brancos. Qualquer ave semelhante de uma cor diferente não poderia ser um cisne, por definição. Então exploradores viajaram para a Austrália em 1697 e descobriram que eram verdadeiros cisnes negros, e o fato conhecido foi modificado à luz de novas evidências. No mundo de hoje, o Cisne Negro muda as regras e cria um novo paradigma. Exemplos incluem a queda do Muro de Berlim, os atentados terroristas nos Estados Unidos de 11 setembro de 2001, a ascensão do Google, ou a recente crise financeira.

Eventos ou circunstâncias com probabilidade muito baixa e impacto extremamente elevado são, na verdade, apenas riscos e eles podem e devem ser resolvidos através do processo normal de risco. Não há razão útil para dar-lhes o nome especial de Cisnes Negros.

Outro uso popular do "Cisne Negro" é descrever "unknown unknowns", que são coisas que não conhecemos, mas não temos consciência da nossa ignorância. Isto é quase certo, mas não completamente. De fato, "unknown unknowns" podem ser divididos em dois tipos, um dos quais é um Cisne Negro verdadeiro e o outro não.

1. O primeiro grupo é chamado de "unknown-but-unknowable unknowns". Existem algumas incertezas que atualmente não conhecemos, mas que poderíamos descobri-las. Aqui é onde o processo de risco pode ajudar, através de identificação criativa de risco, exploração e educação. O objetivo é expor as incógnitas que podem ser conhecidas, para que possamos lidar com elas de forma eficaz através de uma abordagem padrão de gerenciamento de risco. Elas não são cisnes negros porque poderíamos descobri-las, se os nossos processos de previsão ou descoberta fossem melhores.
2. Em segundo lugar há "unknown-but-unknowable unknowns". Estes são muito mais difíceis de tratar, uma vez que, por definição, nunca podemos descobri-los a menos e até que eles aconteçam. Estes são os verdadeiros cisnes negros, que não podíamos prever, com até mesmo o processo de risco melhor. A gestão de riscos não pode ajudar-nos aqui, já que ela somente foca nas incertezas que podem ser vistas antecipadamente permitindo tratá-las de maneira proativa.

Se não podemos usar o gerenciamento de risco para tratar os Cisnes Negros com antecedência, não há nada mais que possamos fazer? No nível estratégico, a continuidade dos negócios pode nos ajudar a lidar com os "unknown-but-unknowable unknowns". Esta abordagem identifica as áreas de vulnerabilidade e garante uma construção em resiliência e com flexibilidade para que possamos lidar com o impacto do inesperado, venha de onde vier. A continuidade dos negócios também olha para os indicadores de alerta precoces ou eventos de gatilho para nos dizer que algo está diferente do normal. Finalmente ela usa de varredura ambiental para nos ajudar a descobrir os potenciais Cisnes Negros antes que eles ataquem. É possível a aplicação deste em outros níveis da organização, inclusive para projetos e programas, quer a nível operacional, criando uma abordagem do tipo "continuidade de toda a empresa".

O Cisne Negro é um conceito valioso que nos adverte a esperar o inesperado. A única certeza é a incerteza, e sabemos que continuaremos a ser surpreendidos em todas as áreas da vida, incluindo tanto pessoal quanto profissional. Devemos ter o cuidado de usar o termo corretamente e não diluí-lo por mau uso ou preguiça. Se pensamos erroneamente que os riscos com baixa probabilidade e alto impacto são cisnes negros, então é provável que permaneceremos cegos para a existência dos verdadeiros Cisnes Negros. Que por sua vez vão nos deixar cientes de como estamos vulneráveis às verdadeiras incógnitas desconhecidas.

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