



Problemas Com Probabilidade

© Março 2007, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Risco é definido em duas dimensões: incerteza e efeito nos objetivos. É comum a utilização dos termos “probabilidade” e “impacto” para descrever estas duas dimensões; e avaliar a importância de qualquer risco significa considerar ambos. É relativamente simples avaliar os efeitos nos objetivos, bastando simplesmente identificar a situação depois que o risco ocorreu e então imaginar o que acontece: “Se este risco acontecer, qual será o efeito?” Entretanto, probabilidade não é tão simples assim. Os praticantes de análise de risco e equipes de projetos com a mesma experiência têm dificuldades na avaliação da probabilidade que um dado risco pode ocorrer. Existem várias razões para isso:

- **Idioma.** Em inglês, palavras diferentes são geralmente utilizadas intercambialmente para descrever a dimensão de incerteza de um risco, tais como “probabilidade”, “frequência”, “indício” ou “chance”. Na verdade elas não significam a mesma coisa e a confusão pode surgir se os termos forem mal empregados. Por exemplo, “frequência” descreve quão freqüente um evento ou conjunto de circunstâncias é esperado ocorrer baseado na experiência prévia bem como num período de tempo (ex. uma vez por ano) ou em um número de tentativas (ex. sete vezes em dez). Então a frequência se aplica realmente para eventos repetitivos. Isso não é o mesmo que “probabilidade” que é um termo estatístico descrevendo como um evento incerto ou um conjunto de circunstâncias ocorrerá. Uma solução é utilizar um termo mais genérico tipo “indício”, e reconhecer duas variantes chamadas “probabilidade” (para simples eventos) e “frequência” (para eventos repetitivos).
- **Formato.** A dimensão da incerteza de um risco pode ser expressa em várias formas, incluindo ambos os formatos numéricos e textuais, tais como: 35%, “uma vez por mês”, 2:7, “diferente”, “uma em seis vezes”, 10-4, “baixa probabilidade”, 0.2, e assim por diante. A maioria das pessoas tem problemas em interpretar diferentes formatos numéricos, e mesmo as frases de texto podem significar coisas diferentes. Este problema pode ser resolvido com educação, bem como a utilização de definições padronizadas que todas as pessoas compreendem.
- **Subjetividade.** Avaliar a probabilidade requer a formação de opinião sobre um evento futuro ou um conjunto de circunstâncias que não aconteceram ainda. Pessoas diferentes terão diferentes visões sobre o futuro e não existe “uma única resposta certa” já que o futuro não aconteceu ainda. A probabilidade do risco não pode ser mensurada, somente estimada. Avaliações de futuros incertos são influenciadas por muitos fatores, incluindo filtros de percepção, tendências motivacionais, preferências cognitivas ou heurísticas do subconsciente. A solução proposta é levar em conta a abordagem da equipe, explorando diferentes perspectivas, examinando as premissas principais e chegar num consenso quando possível. As fontes de preferências devem ser compreendidas e corrigidas quando possível.
- **Falta de informação.** Alguns riscos nunca aconteceram antes, especialmente àqueles relacionados com aspectos únicos dos projetos. Em outros casos, mesmo o risco tendo sido encontrado previamente, não existe registro de sua existência devido à falta de um mecanismo de aprendizagem (tipo uma base de conhecimento ou listas de verificação). Como resultado não existe um conjunto de evidências para auxiliar na estimativa da probabilidade da ocorrência destes novos riscos. Endereçar estas insuficiências requer o reconhecimento de que em algumas áreas faltam experiências prévias, bem como a implementação de um processo de lições-a-serem-aprendidas (ex. uma revisão pós-projeto).

O supracitado importa por duas razões:

- A avaliação de probabilidade inconsistente significa que os riscos serão erroneamente priorizados, tirando o enfoque dos riscos mais significantes, seleção de respostas inapropriadas, inaptidão de gerenciar eficazmente os riscos e perda de confiança no processo de risco.
- A avaliação de probabilidade consistente de risco melhora a compreensão de cada risco, permitindo a priorização apropriada, melhor seleção de respostas, aumenta a eficiência da gestão de risco e alcança os objetivos do projeto e dos negócios de forma mais confiável.

Precisamos compreender os problemas associados com a avaliação da probabilidade e tomar uma ação para endereçar os pontos relevantes, utilizando linguagem e formatos apropriados, identificando e gerenciando as fontes de preferências, aprendendo lições para melhorar a eficiência do processo de avaliação da probabilidade e monitorar a performance da gestão de riscos para determinar a precisão da avaliação da probabilidade do risco.

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