



Gestão do Risco – Contributos para a Sustentabilidade

António Ramos Pires
Associação Portuguesa para a Qualidade

www.apq.pt

antonio.pires@estsetubal.ips.pt

**Conferência: *Visão Integrada do
Risco Organizacional***

ISCAC - Coimbra, 18 de Janeiro de 2014



Programa

- Introdução e Enquadramento
- Conceitos e definições
- ISO 31000
- Sistemas de gestão
- Contributos para sustentabilidade



GESTÃO DO RISCO

- Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que respeita ao **risco** (Guia ISO 73:2009)
- Ferramenta de **apoio à decisão**, com o objetivo de identificar perfis de risco e estabelecer prioridades para as ações de melhoria



Gestão do Risco

- **Produtos**
- **Serviços**
- **Processos**
- **Pessoas**
- **Bens**
- **Sociais**
- **Ambientais**
- **Negócio**



Gestão do Risco

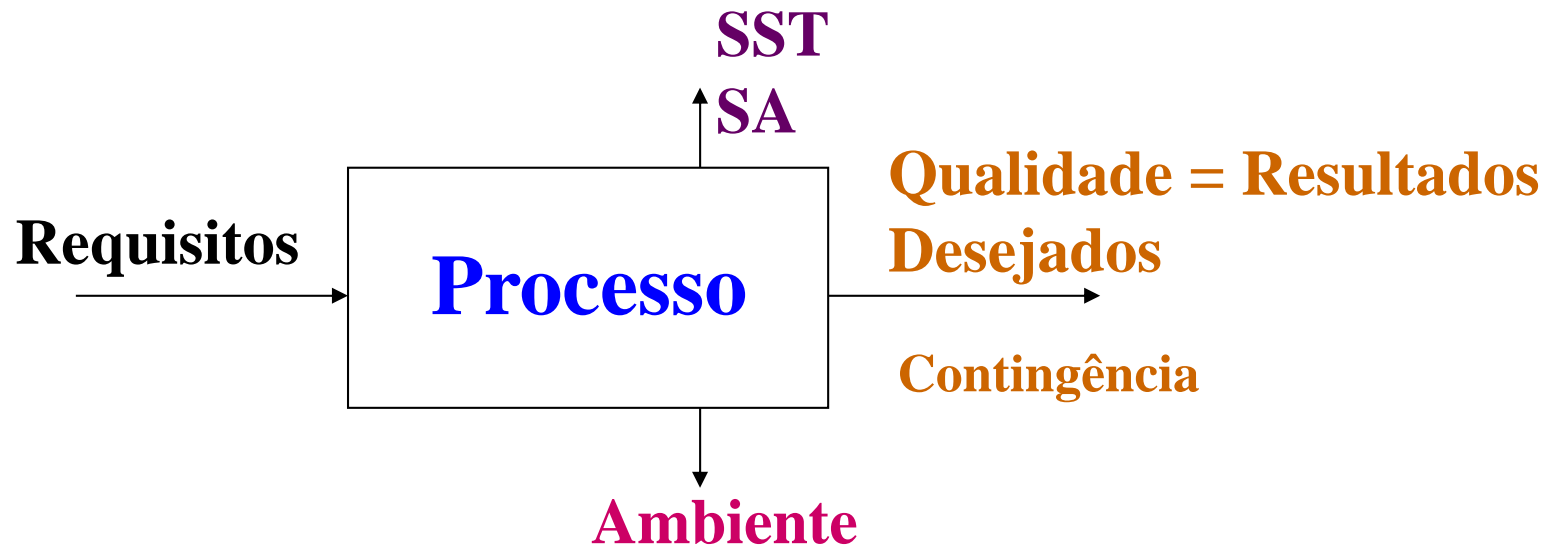
- **Abrange as várias actividades de uma organização**
- **Identifica os riscos que existem**
- **Avalia esses riscos relativamente à frequência potencial, probabilidade e gravidade**
- **Elimina os riscos que podem ser eliminados**
- **Reduz as consequências daqueles que não podem ser eliminados**
- **Põe em prática mecanismos para absorver as consequências dos riscos que permanecem**



Tipos de Análise de Risco

- **Segurança** (baixa probabilidade; elevada consequência; agudos; acidentais; tempo crítico de resposta; relações de causa a efeito óbvias; essencialmente dentro da Unidade)
- **Saúde** (elevada probabilidade; baixa consequência; crónicos; relações de causa a efeito difíceis; essencialmente fora da Unidade)
- **Ecológico/Ambiental** (mudanças subtis; relações de causa a efeito incertas; interacções complexas com as comunidades e ecossistemas (ex: alimentar); essencialmente fora da Unidade)
- **Negócio** (mudanças subtis e drásticas; relações de causa a efeito incertas; interacções complexas com a envolvente; essencialmente fora da Unidade)

Algumas PARTES



VISÃO INTEGRADA

**MELHORIAS ? ...
... IMPOSSÍVEL !!!!**

A MENOS QUE ...





INTEGRAÇÃO

- Planeamento dos diversos tipos de riscos (PAS 99: 2006 - "*Specification of common management systems requirements as a Framework for integration*"); VDI 4060 - *Integrated Management Systems - Guidance on practical implementation (general information*
- Abordagem por processos



ISO 31000- Gestão do risco - Princípios e linhas orientadoras

- **Âmbito:** Fornece princípios e linhas orientadoras gerais sobre a gestão do risco.
- **Aplicação universal:** Qualquer tipo de organização e tipo de risco
- **Abordagem comum** (apoio às normas relativas a riscos e/ou sectores específicos)
- Não se destina a fins de certificação.



ISO 31000

Âmbito
(Cláusula 1)

11 Princípios
de Gestão do
Risco
(Cláusula 3)

Termos e Definições
(Cláusula 2)

Organização
(Cláusula 4)

Processos
(Cláusula 5)



PERIGO, RISCO, APRECIÇÃO

- **PERIGO /Fonte do risco:**

- Elemento que, por si só ou em combinação com outros, tem o **potencial intrínseco** de originar um **risco** (Guia ISO 73:2009)
- **Fonte, situação ou acto** com um potencial para o dano em termos de lesões, ferimentos ou danos para a saúde (3.8), ou uma combinação destes (BS OHSAS 18001)



PERIGO, RISCO, APRECIÇÃO

- **RISCO:**

- Efeito da incerteza na consecução dos objetivos (Guia ISO 73:2009)
 - Combinação da probabilidade da ocorrência de um acontecimento perigoso ou exposição(ões) e da severidade das lesões, ferimentos ou **danos para a saúde (3.8)**, que pode ser causada pelo acontecimento ou pela(s) exposição(ões) (BS OHSAS 18001)



PERIGO, RISCO, APRECIÇÃO

- **Apreciação do risco**

- Processo global de **identificação do risco** (2.15), de **análise do risco** (2.21) e de **avaliação do risco** (2.24)

(Guia ISO 73:2009)

Identificação, Análise, Avaliação



■ Identificação do risco

- Processo de pesquisa, de reconhecimento e de descrição dos **riscos** (Guia ISO 73:2009)

1. *A identificação do risco envolve a identificação das **fontes do risco** (2.16), dos **eventos** (2.17), respetivas causas e potenciais **consequências** (2.18).*
2. *A identificação do risco pode recorrer a dados históricos, a análises teóricas, a opiniões informadas e de especialistas e ter em consideração as necessidades das **partes interessadas** (2.13).*

Identificação, Análise, Avaliação



■ Análise do risco

- Processo destinado a compreender a natureza do **risco** (2.1) e a determinar o **nível do risco** (2.23) (Guia ISO 73:2009)

1. *A análise do risco fornece a base para a **avaliação do risco** (2.24) e as decisões sobre o **tratamento do risco** (2.25).*
2. *A análise do risco inclui a estimação do risco.*



Identificação, Análise, Avaliação

■ AVALIAÇÃO DO RISCO:

- Processo de comparação dos resultados da **análise do risco** (2.21) com os **critérios do risco** (2.22) para determinar se o **risco** (2.1) e/ou a respetiva magnitude é aceitável ou tolerável (Guia ISO 73:2009)
- Processo de avaliação do(s) **risco(s)** (3.21), resultante(s) de um perigo(s), tendo em consideração a adequação de quaisquer controlos já existentes e de decisão sobre se o risco é ou não aceitável (BS OHSAS 18001)



Tratamento do risco

■ Processo para modificar o **risco** (2.1)

1. *O tratamento do risco pode envolver o seguinte:*

- **evitar** o risco mediante decisão de não iniciar ou continuar a atividade portadora do risco;
- **assumir** ou aumentar o risco de forma a perseguir uma oportunidade;
- **remover a fonte do risco** (2.16);
- **alterar a verosimilhança** (2.19);
- **alterar as consequências** (2.18);
- **partilhar** o risco com outra(s) parte(s) e
- **reter o risco** com base em decisão informada.

2. *Os tratamentos do risco que lidam com consequências negativas são por vezes referidos como “mitigação do risco”, “eliminação do risco”, “prevenção do risco” e “redução do risco”.*

3. *O tratamento do risco pode originar novos riscos ou modificar os riscos existentes.*



Controlo/Medida de controlo

■ Controlo

- Medida que modifica o risco (2.1)

1. *O controlo inclui qualquer processo, política, dispositivo, prática ou outra ação que modifique o risco.*
2. *O controlo pode nem sempre produzir o efeito modificador pretendido ou assumido.*

(Guia ISO 73:2009)



Aceitabilidade

- **RISCO ACEITÁVEL:**

Risco que foi reduzido a um nível que possa ser aceite pela Organização, tomando em atenção as suas obrigações legais e a sua própria política da SST (BS OHSAS 18001)

- **Risco residual**

- **risco** (2.1) que subsiste após o **tratamento do risco** (2.25) (Guia ISO 73:2009)

Perigos e Riscos

ACTIVIDADE

PERIGO

RISCO

Armazenagem
de substâncias
químicas

Derrame

Incêndio

Todos os
processos que
utilizem energia
eléctrica

Contacto com
partes sob tensão

Queimaduras

Todos os
processos de
Maquinagem

Produção de
aparas

Lesões oculares

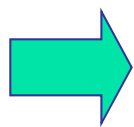
Perigos e Riscos

ACTIVIDADE

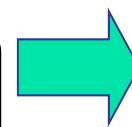
PERIGO

RISCO

Atendimento
Urgência

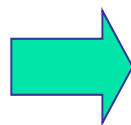


Contacto com
agentes biológicos

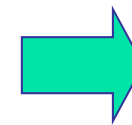


Infecção

Exame
radiológico

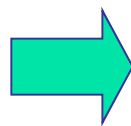


Contacto com
radiação

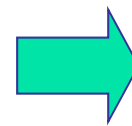


Danos

Preparação da
medicação



Dosagem
incorreta



Reação adversa

Perigos/Fontes de Riscos e Avaliação de Riscos

- Atendimento de doentes

Área	Actividade	Perigos Potenciais	Riscos	Estado operação	Freq	Grav	Risco	Leg S/N	Classif.
Recepção	Triagem	Contacto c/ agente biológico	Infeção ..	Normal	5	2	10	S	NA
	Colocar doente na maca	Esforço inadequado	Lesão muscular		2	2	4	S	A
	Colocação de soro	Manuseamento de cortoperfurante	Infeção...		2	4	8		NA

Gravidade: 1 - Menor; 5 – Maior

A- Aceitável

Frequência: 1-1vez/dia; 5 – 20vezes/dia



Princípios de Gestão do Risco

(ISO 31000)

- Criar valor
- Ser parte dos processos organizacionais
- Fazer parte da tomada de decisão
- Tratar expressamente com a incerteza
- Ser sistemática, estruturada, atempada
- Basear-se na melhor informação disponível



Princípios de Gestão do Risco

(ISO 31000)

- Ser adaptada a cada organização
- Levar em conta fatores humanos e culturais
- Ser transparente e inclusiva/participada
- Ser dinâmica, iterativa e reactiva à mudança
- Melhorar continuamente

Estrutura da Gestão do Risco

4.2 Mandato e Compromisso



4.3 Conceção da estrutura p/ GR

- 4.3.1 entender a organização e o seu ambiente
- 4.3.2 política do risco
- 4.3.3 responsabilidade
- 4.3.4 integração nos processos organizacionais
- 4.3.5 recursos
- 4.3.6 comunicação interna e 4.3.7 comunicação externa



4.6 Melhoria contínua

4.4 Implementação

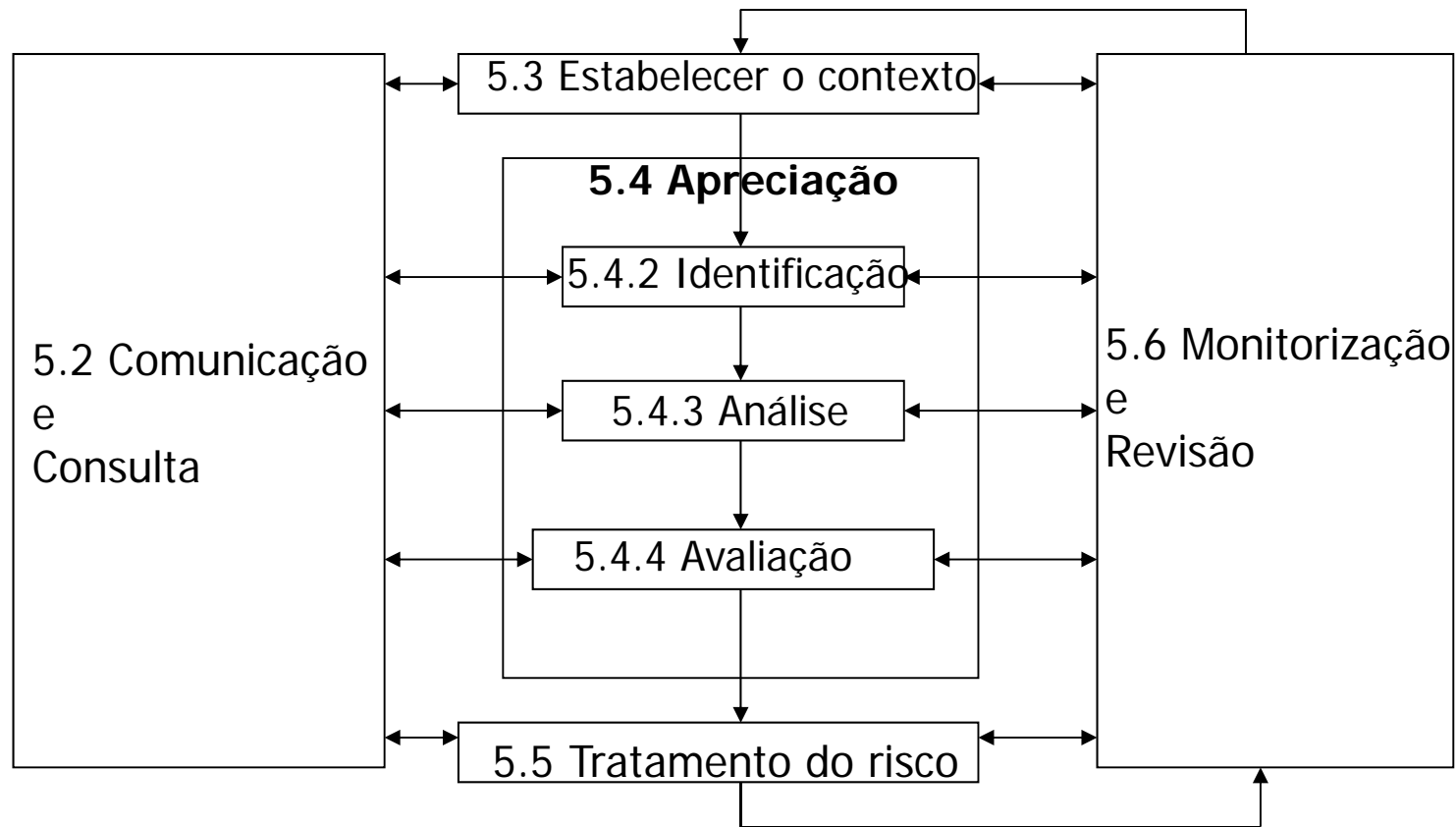
- 4.4.1 quadro organizacional
- 4.4.2 processo



4.5 Monitorização e Revisão do Quadro GR



Processo de Gestão do Risco





To Err Is Human

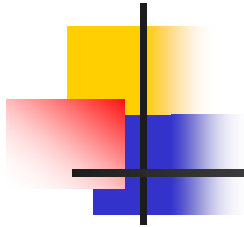
Institute of Medicine, 1999

Este relatório atribui a maioria das situações de existência de danos para os doentes a fatores sistêmicos, tais como:

- ✓ fracos sistemas de comunicação,
- ✓ confiança irreal na memória humana,
- ✓ pouco respeito pelas consequências do cansaço ou fadiga,
- ✓ confiança na escrita manual,
- ✓ exigências irreais na vigilância clínica.

Desenvolvimento Sustentável

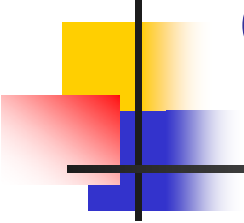
(do ponto de vista do negócio)



- Os negócios do **presente** têm de ser geridos, de modo a criarem novos negócios para o **futuro**; este conceito deve ser complementar ao conceito da sustentabilidade apenas baseada na preservação dos recursos naturais e do ambiente (Cunha e Cunha, 1999).

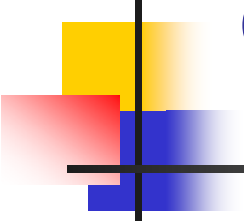
Desenvolvimento Sustentável

(do ponto de vista do negócio)

- 
- As organizações podem contribuir para o desenvolvimento sustentável, gerindo os seus processos e atividades, assegurando, não só o seu desenvolvimento económico e em particular a sua **competitividade**, mas também a defesa do **ambiente** e a promoção da **responsabilidade social**.

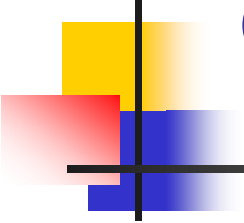
Desenvolvimento Sustentável

(do ponto de vista do negócio)

- 
- Satisfação de todas as **partes interessadas**, o que implica níveis elevados de otimização, eliminando as diversas formas de **subotimização**:
 - apenas as relações cliente – fornecedor
 - otimização de apenas alguns processos
 - não utilização do conceito de ciclo de vida.

Desenvolvimento Sustentável

(do ponto de vista do negócio)

- 
- O desenvolvimento sustentável assume um papel central, exigindo uma utilização mais eficaz das **novas tecnologias** e novas políticas nacionais da **ciência e da tecnologia** recentradas prioritariamente na **colaboração internacional** e na difusão mundial da tecnologia.



Ambiente

- Este é, por excelência, o domínio em que se necessitaria, com urgência, de uma **política internacional**, em substituição da panóplia tradicional de instrumentos de política nacional (regulamentação direta, medidas económicas, etc).



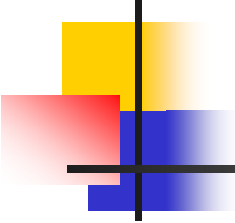
Gestão do Risco

- Gestão do Risco é a base da vida moderna e aquilo que permite separar os tempos modernos dos tempos antigos. *(Bernstein, 1996)*



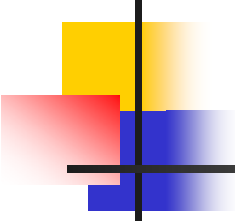
Exemplos de riscos - empresas

- **Mudanças tecnológicas** aceleradas
- Vulnerabilidade dos **mercados** acionistas
- Gestão do **crédito**
- Consistência dos **processos**
- Vulnerabilidade dos **sistemas informáticos**
(cada vez mais as atividades diárias dependem estruturalmente dos sistemas tecnológicos)
- Complexidade crescente dos **produtos**.



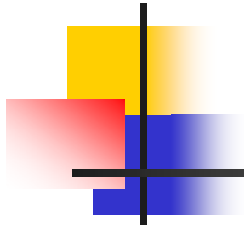
Outros riscos - mais difíceis de identificar (processos e valores internos (Dvir,2000)

- **Pressões exageradas para o cumprimento dos objetivos de desempenho** (necessário assegurar que não são ultrapassados limites pré definidos – limitações ao poder de decisão);
- **Taxa de crescimento** (taxas mais elevadas estão, normalmente associadas a maiores riscos - novidade, pressão para entrada no mercado, etc);
- **Falta de experiência** de alguns empregados chave (um erro numa atividade ou processo crítico pode ter as maiores consequências);
- **Os responsáveis não gostam das más notícias** (1 – não ouvem; 2 – os empregados tendem a não transmiti-las);



Outros riscos - mais difíceis de identificar (processos e valores internos (Dvir,2000))

- **Elevado nível de competição interna** (leva a esquecer os objetivos comuns);
- **Velocidade e complexidade das transações comerciais** (sofisticação das soluções financeiras);
- **Medidas de desempenho** (o crescimento rápido torna obsoletas as medidas de desempenho e mesmos os sistemas de informação).



OBRIGADO PELA VOSSA ATENÇÃO

António Ramos Pires

Associação Portuguesa para a Qualidade

www.apq.pt

antonio.pires@estsetubal.ips.pt