

**ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS IBERO-AMERICANOS
PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA**

DOCUMENTO TÉCNICO Nº 1

Relatório técnico apresentando à Organização dos Estados Ibero-Americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI) com o produto da Consultoria especializada em Coletar e analisar referências bibliográficas relacionadas à gestão de riscos na literatura nacional e internacional.

Consultor Especialista

Fabiana [REDACTED] **Silva**

Escritório Regional da OEI no Brasil

Brasília, 21 de dezembro de 2022

Sumário

1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	3
1.1 Objetivo Geral.....	3
1.2 Objetivo Específico.....	3
2. RELATÓRIO.....	3
2.1. A ORIGEM E A FUNÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCO.....	7
2.2. CONCEITO, ORIGEM, FUNÇÃO E ASPECTOS DE APLICAÇÃO.....	8
2.3. A QUEM SE DESTINA O GERENCIAMENTO DE RISCOS?.....	9
2.4. O ESTUDO DO RISCO.....	9
2.5. FERRAMENTAS DE ESTUDO DO RISCO.....	10
2.6. GESTÃO DE RISCOS: HISTÓRICO.....	14
3. CONCLUSÃO.....	21

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

1.1 Objetivo Geral

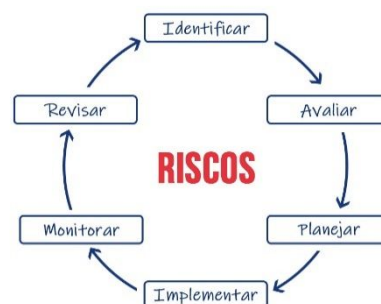
A presente consultoria parte, dentre outras, das prioridades definidas pela Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI), com o objetivo de desenvolver a melhor metodologia a ser implementada no ADAPS para criar política de gestão de riscos, é necessária a contratação de quatro consultores para realizar uma pesquisa bibliográfica relacionada ao tema para subsidiar a criação de uma metodologia e um plano de ação relacionadas com a gestão de riscos.

1.2 Objetivo Específico

No âmbito das atribuições da consultoria especializada, consta do Termo de Referência n.8277, que o produto a ser entregue refere-se a documento técnico contendo relatório das atividades. Obter conhecimento especializado sobre teorias e estruturas de gerenciamento de risco por meio dos cursos de educação continuada e módulos de treinamento avançado da ADAPS. Avalie os impactos dos riscos para criar planos e ações de prontidão antes de implementá-los. Explore cursos que vão desde prevenção de pandemias, gerenciamento de segurança e conformidade legal.

2. RELATÓRIO

O relatório a seguir, demonstra as partes do gerenciamento de risco e as referências em cada ponto de pesquisa bibliográfica. A não tabulação se deu devido a sequência apresentada para entendimento do aspecto teórico do produto.



A gestão de riscos é um conjunto de atividades coordenadas que visam gerir e controlar a organização em relação as potenciais ameaças, independentemente da sua manifestação. Trata-se de planejar e utilizar os recursos humanos e materiais para minimizar ou tratar riscos.

Existem dois tipos de riscos a serem observados: **riscos inerentes** e **riscos adquiridos**. Os primeiros são baseados no próprio processo ou nas características do paciente submetido ao procedimento. O outro não surge da natureza do processo ou da pessoa que está sendo ajudada. Identifique-os com base em evidências e na opinião de especialistas.

Os riscos adquiridos são o foco de nossa gestão. Classificar e categorizar os impactos de cada risco adquirido identificado para que seja sempre priorizada a perspectiva assistencial, ou seja, o impacto que o risco tem na saúde do paciente. A classificação do impacto é feita estimando a gravidade e o grau de dano possível (ou mais frequente) caso o risco seja cumprido no evento. O grau de impacto do risco é o primeiro elemento que define a posição do risco na matriz de risco de cada processo.

Existe uma confusão comum entre **risco** e **fator de risco**, que pode levar ao fracasso da gestão. Risco é o que você realmente quer evitar. Algo que acontece a qualquer momento está fadado a causar danos, por menores que sejam. Fatores de risco são eventos ou situações que aumentam a probabilidade de os riscos se concretizarem, mas nem sempre esse dano ocorrerá quando eles ocorrerem. Por exemplo, identificar erroneamente um paciente (fator de risco) aumenta a chance de realizar um procedimento no paciente errado (risco).

A ocorrência de risco em um evento pode incluir morte, lesão física ou psicológica. Quando isso acontece, é sinal de que a qualidade do serviço pode precisar ser melhorada. As estruturas e processos de cuidado hospitalar devem, portanto, causar danos aos pacientes.

A gestão de indicadores é uma aplicação de um processo de gestão com foco na capacitação. Aplica-se tanto aos gestores como à equipa, com o objetivo de utilizar metodologias adequadas e uma abordagem crítica.

Não se trata apenas de gerenciar telas de computador com gráficos e números. Nas palavras do renomado estatístico William Deming, extraídas do Deming Method of Management:

“Não se gerencia o que não se mede; não se mede o que não se define; não define o que não se entende; não há sucesso no que não se gerencia.”

As auditorias internas e os indicadores de desempenho são os olhos **da gestão da qualidade**. No âmbito da gestão do risco, uma equipa devidamente formada deve avaliar regularmente o cumprimento dos procedimentos de controlo definidos para o processo. Isso gera um cálculo da probabilidade de ocorrência do risco e o nível de risco é obtido usando esta equação:

NÍVEL DO RISCO = IMPACTO DE SUA OCORRÊNCIA + PROBABILIDADE DE SUA OCORRÊNCIA

Deve haver um processo contínuo de análise crítica com os níveis de cada risco mapeados. Essa dinâmica inclui algumas ações como:

- Revisão dos controles;
- Necessidade de melhoria;
- Aplicação de procedimentos;
- Indicadores de monitoramento;
- Realização de auditorias/verificações regulares;
- Tratamento do risco a nível estratégico (actividade de gestão hospitalar).

REFERÊNCIAS:

<https://www.interact.com.br/conteudo/gestao-de-riscos-5-passos-para-um-hospital-mais-seguro/>

Aplicação sistemática e contínua de políticas, procedimentos, comportamentos e recursos que ajudam a identificar, analisar, avaliação, comunicação e controle de riscos e eventos efeitos adversos que afetam a segurança, a saúde humana, integridade profissional, ambiente e imagem institucional.

Tem um impacto direto na qualidade do atendimento, evitar ou prevenir danos tanto para o paciente quanto para o paciente o próprio estabelecimento médico.

Faz parte da metodologia de acreditação da ONA.

“Para ser eficaz, o gerenciamento de risco envolve um conjunto de ações voltadas para a identificação e classificação dos riscos inerentes a uma determinada atividade, permitindo prevenir sua ocorrência ou mitigar os danos, quando for impossível evitar sua ocorrência” Guilherme Villa (Diretor do Hospital Quinta D’Or)

“No início a preocupação das instituições era voltada para as consequências dos erros e não para prevenção. Atualmente a gestão de riscos na área de saúde tem ênfase muito maior na identificação, mapeamento e acompanhamento das atividades, baseado em uma política preventiva, corretiva e contingencial, com foco na redução de danos”.
Guilherme Villa (Diretor do Hospital Quinta D’Or)

REFERÊNCIAS:

https://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2011/08/Gerenciamento-de-Risco.pdf

Hoje, a gestão de riscos é uma tarefa complexa. E é ainda mais difícil quando eventos globais como pandemias, ataques cibernéticos ou interrupções na cadeia de suprimentos não afetam apenas seus negócios e funcionários, mas também seus clientes, fornecedores e as economias nas quais você opera.

Diante de riscos constantes e imprevisíveis, os líderes se sentem pressionados por conselhos de administração, investidores, clientes e órgãos reguladores a antecipar e minimizar os impactos nos resultados e nas operações da empresa. Mas os riscos atuais são mais difíceis de identificar, entender, quantificar e gerenciar.

REFERÊNCIAS:

https://www.marsh.com/br/services/risk-consulting.html?utm_source=google-ads&utm_medium=paid-search&utm_campaign=marsh-brasil-riscos-google-ads

As organizações precisam atingir seus objetivos estratégicos e, portanto, enfrentam incertezas que podem levar a eventos de risco.

Por esta razão, é necessário determinar o nível de incerteza que as instituições públicas estão dispostas a aceitar quando tentam expandir e melhorar os serviços que devem ser disponibilizados à sociedade.

É necessário, portanto, tratar a gestão de riscos como parte essencial do sistema de gestão de todos os órgãos e entidades, e amplia a possibilidade de entendimento prévio de possíveis ameaças e verificação de fragilidades.

O objetivo da gestão de riscos é criar e proteger valor. Melhora o desempenho, incentiva a inovação e apoia o alcance dos objetivos (ISO, 2018).

Pensando nisso, o Ministério da Saúde instituiu a Política de Gerenciamento de Riscos (PGR/MS) por meio da Portaria GM/MS nº 1.185 de 09 de junho de 2021. Segundo a PGR/MS, a gestão de riscos é: um processo de caráter permanente, estabelecido, gerenciado e monitorado pela alta administração, que sistematiza, estrutura e coordena as atividades de gerenciamento de riscos da organização

No Ministério da Saúde, a Gestão de Riscos tem como foco apoiar a tomada de decisão para o alcance dos objetivos institucionais e fortalecer os controles internos de gestão, o que contribui para a melhoria dos processos e do desempenho institucional, conforme estipulado no artigo 2º da PGR.

Para atingir esses objetivos, recomenda-se que a gestão de riscos seja realizada por meio de medidas simples, melhoria contínua e relevante, aprendizado e experiência para aumentar as chances de sucesso.

REFERÊNCIAS:

<https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/dinteg/gestao-de-riscos>

2.1. A ORIGEM E A FUNÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCO

Fábio  Junqueira

Especialista em Gestão de Riscos Certificação - G31000

Publicado em 25 de maio de 2020

O Contexto da Evolução Humana

Segundo John Stewart, paleontólogo inglês "Os humanos modernos tinham mais recursos quando eram pressionados", este foi um dos motivos que fizeram com que o "homo sapiens" obtivesse mais êxito em relação aos demais hominídeos no decorrer da

evolução. É visível que essa capacidade de inovar e se adaptar propiciou de maneira empírica hábitos de gerenciar riscos num contexto de mundo ainda inóspito, mesmo que nossa espécie tenha sido beneficiada por modificações genéticas essenciais ocorridas pelas dinâmicas de relação com o meio.

O princípio embrionário do gerenciamento de riscos pode ser traduzido como uma força reativa do homem a partir da sua relação com as forças ativas do meio, dessa forma o ser humano no decorrer da sua história evolutiva desenvolveu tal hábito como prática de sobrevivência antes mesmo de se tornar foco de estudos no **campo Ontológico e Epistemológico** para que a partir de então os primeiros traços que inspiraram estudiosos no desenvolvimento do tema nos moldes que a enxergamos hoje surgissem por meio da administração mecanicista de **Henry Fayol** numa obra divulgada na França em 1916.

2.2. CONCEITO, ORIGEM, FUNÇÃO E ASPECTOS DE APLICAÇÃO

Há diversos conceitos sobre o tema disponíveis na literatura, de maneira simples o Gerenciamento de Riscos podem ser interpretados como um conjunto de atividades bem coordenadas com o objetivo de exercer a Gestão e o Controle dos Riscos de uma organização em relação a potenciais ameaças, podendo inclusive fazer que surjam oportunidades a partir desta prática.



A origem do Gerenciamento de Riscos se confunde com a história da Administração Científica já que o controle, a busca pelo padrão, racionalidade, arranjo rígido, dentre outras características são questões marcantes naquele período e de certa forma o Gerenciamento de Riscos estava ali presente. No entanto, em 1963 o livro **“Risk Management in the Business Enterprise”** publicado nos Estados Unidos por meio de seus autores **Robert Meher e Bob Hedges** foi a primeira publicação específica sobre o tema.

Efetivamente trata-se de uma área do conhecimento relativamente nova. No Brasil o Gerenciamento de Riscos surgiu durante a década de 70 por meio de aplicações de métodos de prevenção voltado para o risco de incêndio no mercado de seguros de imóveis e no campo da Engenharia de Sistemas para a segurança de dados.

Inicialmente sua função esteve direcionada especificamente às reduções de perdas e seus respectivos efeitos em processos industriais conduzindo para medidas aceitáveis no contexto das previsões orçamentárias. Com a prática e desenvolvimento científico do tema seu campo de atuação foi ampliado devido fatores como a globalização, o aumento da competitividade e das características da vida moderna e como efeito o aumento da complexidade dos riscos e das incertezas. Aliás, nos dias atuais o mundo dos negócios adotou o termo "**Mundo V.U.C.A (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity)**" proveniente do jargão militar da década de 90 que traduz justamente este cenário que abarca os fatores que causaram a ampliação da atuação do Gerenciamento de Riscos.

Quanto aos objetivos da prática do Gerenciamento de Riscos podem ter vários aspectos como finanças, metas ambientais, saúde e segurança, recursos humanos dentre outros podendo ser aplicados nos níveis estratégico, projetos, organizacional, produtos e processos.

2.3. A QUEM SE DESTINA O GERENCIAMENTO DE RISCOS?

O Gerenciamento de Riscos se destina a qualquer segmento ou setor da economia, pode e deve ser aplicada por organizações públicas ou privadas, é indicada para qualquer tipo de risco em diferentes operações e atividades conforme descreve a **Norma ISO 31000:2018 – Gerenciamento de Riscos**.

Houve grande evolução nos últimos 30 anos com a criação e desenvolvimento de uma diversidade de métodos comprovadamente eficazes, mas para tal é imprescindível que as organizações tenham equipes com competência para o desenvolvimento de sistemas e/ou programas e aplicação de metodologias que requerem conhecimentos especializados.

2.4. O ESTUDO DO RISCO

É imprescindível definir o que significa a entidade risco e para tal dentre diversos conceitos adotaremos neste artigo a referência da **ISO 31000**: Risco é definido como sendo o “efeito da incerteza nos objetivos”.

Há também modelos para análise da vulnerabilidade que são específicos para se estudar a interação entre o risco-cenário, trata-se das **Equações de Probit (variável randômica)** parâmetros para relacionar a intensidade de fenômenos como nuvens de gases tóxicos, radiações térmicas e explosões e os danos que podem causar.

O estudo do risco pode ser qualitativo ou quantitativo, no caso das metodologias qualitativas são aplicadas de forma preliminar, algumas ferramentas na verdade são pseudo-qualitativas pois geram um código de gradação do risco (**“RAC – Risk Assessment Code”**) possibilitando a comparação e o contraste de diversos riscos entre si. Quanto ao quantitativo, estes tendem a analisar a severidade e/ou vulnerabilidade que substanciam o conceito clássico de risco dos autores **Hammer (1993)** e **Hammer e Price (2000)**, onde o risco é o resultado da combinação de ocorrência de suas componentes fundamentais: frequência de ocorrência e severidade do evento.

$$Risco = \sum_{i=1}^n \frac{Perigo_i}{\sum_{j=1}^m medidas - de - segurança_j}$$

2.5. FERRAMENTAS DE ESTUDO DO RISCO

Quando se fala em Gestão Projetos automaticamente há que se lembrar do **PMI (Project Management Institute)** um instituto sem fins lucrativos que deu origem ao **PMBOK (Project Management Body of Knowledge)** um manual adotado mundialmente que reúne um conjunto de práticas em Gerência de Projetos muito utilizado por grandes empresas e profissionais especializados em projetos mais complexos. Uma ferramenta simples e prática muito utilizada para o estudo do risco na área do Gerenciamento de Projetos é a **Matriz SWOT (Forç**

as,



Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) que pese ser uma técnica de Planejamento Estratégico, o objetivo é gerenciar riscos na competição de negócios, essa metodologia foi criada por **Albert Humphrey** nas décadas de 1960 e 1970.

Dentre as diversas metodologias existentes tanto para o paradigma qualitativo quanto quantitativo as mais usuais são:

1. HazOp (Hazard and Operability Study) - visa identificar os perigos e os problemas de operabilidade na instalação de um processo, tem como objetivo a realização de um estudo eficiente sobre as variáveis de um processo por meio de uma revisão do projeto da unidade ou até mesmo da unidade fabril como um todo.

2. FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) - permite analisar falhas e os impactos no contexto industrial, seu uso teve início na década de 1940 em operações militares, trata-se de uma metodologia útil para garantir a eficiência em produtos e processos, auxilia muito na redução de falhas impactando diretamente em economia.

3. A Árvore de Eventos (Event Tree Analysis), trata-se de processo dedutivo que tem como objetivo detectar possíveis causas a partir de uma ocorrência indesejável (falha), denominada Evento Topo, identificando a probabilidade de ocorrência e os conjuntos mínimos de fatores que podem levar a esta falha.

4. APR – Análise Preliminar de Riscos é uma ferramenta que consiste num estudo realizado de maneira detalhada onde os cenários das etapas do processo são analisados de forma antecipada.

5. Check-List (Folha de Verificação) – trata-se de uma ferramenta inicialmente utilizada para conferência de produtos por meio da área da qualidade, devido à facilidade de uso esse instrumento passou a ser aplicado na área de gerenciamento de riscos.

6. Os 5 Porques – essa técnica é amplamente utilizada em diagnósticos de problemas, possui como objetivo encontrar a causa raiz das falhas, incidentes e acidentes. É fácil, prática e eficiente se utilizada da maneira adequada.

7. Técnica What If (e se?) – É uma ferramenta que consiste na utilização desta pergunta em diversas situações aplicadas ao processo, para tal são necessários alguns procedimentos como reunir uma equipe além de ter em mãos diversos documentos que facilitem a compreensão dele, como planta da fábrica, fluxogramas e demais especificações,

		CONSEQUÊNCIA				
		A	B	C	D	E
FREQUÊNCIA	1	H	H	E	E	E
	2	M	H	H	E	E
	3	L	M	H	E	E
	4	L	L	M	H	E
	5	L	L	M	H	H

a partir de então busca-se em conjunto a antecipação de cenários, eventos, causas e consequências.

8. Matriz de Relevância – uma técnica utilizada para auxiliar na tomada de decisão por meio de um critério rigoroso, utilizada em análises quantitativas, são elaboradas a partir de tabelas, gráficos ou quadrantes parametrizados com critérios (frequência versus severidade por exemplo) que auxiliam no dimensionamento dos riscos.

A decisão acerca da ferramenta depende da disponibilização dos dados anteriores, bem como do pessoal qualificado para a aplicação do método, aconselha-se sempre priorizar técnicas quantitativas.

REFERÊNCIAS:

<https://pt.linkedin.com/pulse/origem-e-fun%C3%A7%C3%A3o-do-gerenciamento-de-riscos-f%C3%A1bio-assis-junqueira>

a) Teorias da Gestão de Risco

https://www.google.com/search?q=Teorias+da+Gest%C3%A3o+de+Risco&sxsrf=ALiCzsYAQRyTT_I9UL1qtWrtV7nANzyRkg%3A1671569977571&ei=OSKIY_K9ItLS1sQPILcN6AE&ved=0ahUKEwiyvuu1i4n8AhVSqZUCHQjYCR0Q4dUDCA8&uact=5&oq=Teorias+da+Gest%C3%A3o+de+Risco&gs_lcp=Cgxnd3Mtd2l6LXNlcnAQAzIHCAAQHhCiBDIFCAAQogQyBQgAEKlEMgUIABCiBDoHCCMQ6gIQJzoHCC4Q6gIQJzoECCMQJ0oECEYAEoECEYYAFDfDliBOWCITGgBcAF4AIABtgKIAC0HkgEHMC4yLjAuMpgBAKABAaABArABCsABAQ&sclient=gws-wiz-serp

b) O Que é e Como Implantar a Gestão de Risco

<https://www.google.com/search?sxsrf=ALiCzsaw792Npo4UiKCY49zB6dy7LsGGAQ:1671569912719&q=Gest%C3%A3o+de+riscos+o+que+%C3%A9&sa=X&ved=2ahUKEwjLofWWi4n8AhWZLrkGHQRuC-sQ1QJ6BAg4EAE&biw=1600&bih=732>

https://www.google.com/search?q=Como+Implantar+a+Gest%C3%A3o+de+Risco&sxsrf=ALiCzsYY_gJxeAf-s5a3oNbriqvMMPTKNA%3A1671572164591&ei=xCqiY-fil8LU1sQP5aKMiAE&ved=0ahUKEwjn1Njlk4n8AhVCqpUCHWURAxEQ4dUDCA8&uact=5&oq=Como+Implantar+a+Gest%C3%A3o+de+Risco&gs_lcp=Cgxnd3Mtd2l6LXNlcnAQAzlGCAAQFhAeOgcllxDqAhAnOgclLhDqAhAnSgQIQRgASgQIRhgAULztAli87QJgoPcCaAFwAHgAgAGVAogBIQKSAQMyLTGYAQCGAQGgAQKwAQrAAQE&sclient=gws-wiz-serp

https://www.google.com/search?q=Gest%C3%A3o+de+riscos+o+que+%C3%A9&sa=X&biw=1600&bih=732&sxsrf=ALiCzsZ7JmJbtoL5vzazpOlli8SK9IFuDA:1671573644075&tbm=isch&source=iu&ictx=1&vet=1&fir=lqezrR6gO8y1ZM%252CK59wQnoG59nHAM%252C%252Fm%252F06k_y%253B9-_xuaJLjyWCOM%252CBbbcrbg1O_xb0M%252C_%253BSqSUGOPH3RHhaM%252Cm5QDqaj2O4MKSM%252C_%253BQtj2SOAAg-bWdM%252Cr7Qvmgi_OoGzEM%252C_&usg=AI4_-kQ8qruONh4Pd_4uwcVxibJvXJLXQA&ved=2ahUKEwj1ipWKmYn8AhVSrZUCHeplCSIQ_B16BAhuEAE#imgsrc=IC8n-W79-D-QFM

As etapas desse processo são:

- Identificar os **riscos**;
- Analisar esses **riscos**;
- Avaliar e priorizar os **riscos**;
- Responder aos **riscos** significativos;
- E monitorar o desempenho da **gestão de riscos**.

c) Formas de Gestão de Risco

https://www.google.com/search?q=Formas+de+Gest%C3%A3o+de+Risco&sxsrf=ALiCzsZEovY_ExYqMS-OJCCccl0d01KDew

%3A1671572453639&ei=5SuiY6_NJrD1sQP_o6lwA4&ved=0ahUKEwjv08LSlIn8AhUwpJUCHX5HCegQ4dUDCA8&uact=5&oq=Formas+de+Gest%C3%A3o+de+Risco&gs_lcp=Cgxnd3Mtd2l6LXNlcnAQAzIECAAQHjoHCCMQ6gIQJzoFCCEQoAE6CAghEBYQHhAdOgUIABCiBEoECEEYAEoECEYYAFCAGliZRmC_UWgBcAB4AIABpAKIAY4GkgEFMC4zLjGYAQcGgAQKwAQrAAQE&sclient=gws-wiz-serp

d) Documentos da Gestão de Risco na Saúde do Brasil

https://www.google.com/search?q=Documentos+da+Gest%C3%A3o+de+Risco+na+Sa%C3%BAde+do+Brasil&sxsrf=ALiCzsZ5y-Wqdozc4nnw67Kz0NKSrkoN_w%3A1671572868783&ei=hC2iY9yvL9fa1sQPpJ694Ak&ved=0ahUKEwjcb2Ylon8AhVXrZUCHSRPD5wQ4dUDCA8&uact=5&oq=Documentos+da+Gest%C3%A3o+de+Risco+na+Sa%C3%BAde+do+Brasil&gs_lcp=Cgxnd3Mtd2l6LXNlcnAQAzIFCAAQogQyBQgAEKIEmgUIABCiBDoHCCMQ6gIQJzoHCCEQoAEQCKoECEEYAEoECEYYAFCYEVjJP2CqSGgBcAF4AIAB1AGIAakGkgEFMC4xLjOYAQCgAQGgAQKwAQrAAQE&sclient=gws-wiz-serp

https://www.google.com/search?q=Gest%C3%A3o+de+Risco+na+Literatura+Mundial&biw=1600&bih=732&sxsrf=ALiCzsafT455tILyZbEIPBojze-q2ZVKzw%3A1671573114010&ei=ei6iY7sltsrWxA-F9p-oDQ&ved=0ahUKEwi7yrSNI4n8AhU2pZUCHQX7B9U4ChDh1QMIDw&uact=5&oq=Gest%C3%A3o+de+Risco+na+Literatura+Mundial&gs_lcp=Cgxnd3Mtd2l6LXNlcnAQAzIFCAAQogQyBQgAEKIEOgcllxDqAhAnOgUIIRCgAUoECEEYAEoECEYYAFC1FFjcNWD-PWgBcAB4AIABwAKIAYQHkgEHMC4zLjAuMZgBAKABAAaABArABCsABAQ&sclient=gws-wiz-serp

2.6. GESTÃO DE RISCOS: HISTÓRICO

A gestão de riscos pode ser rastreada à época em que os primeiros chefes de clãs decidiram fortificar muralhas, realizar alianças com outras tribos ou estocar provisões para o futuro. Práticas relacionadas com a mitigação de riscos existiam na antiga Babilônia, a exemplo de indenizações em caso de perdas por roubos e inundações, ou a seleção, feita pelos primordiais banqueiros, de devedores com maior capacidade de honrar seus empréstimos (HUBBARD, 2009).

Exemplo um pouco mais recente foi a instituição do seguro de incêndio, em meados do século XVII, na Inglaterra (DICKSON, 1960).

O desenvolvimento da teoria da probabilidade, no século XVII abriu caminho para o uso de métodos quantitativos na gestão de riscos. Entretanto, até meados do século XX, isso estava limitado a setores específicos, como seguros, mercado financeiro e saúde pública (HUBBARD, 2009).

No campo acadêmico, a obra “Risk, Uncertainty and Profit”, publicada em 1921 por Frank Knight, torna-se referência mundial no campo da gestão de riscos, especialmente por estabelecer conceitos, definir princípios e introduzir alguma sistematização ao tema (FRASER e SIMKINS, 2010).

A gestão de riscos com enfoque corporativo, institucional, constitui área de estudos relativamente nova, iniciando-se somente ao final do século XX. Marco importante foi a publicação do artigo “The Risk Management Revolution”, na revista Fortune, em 1975, o qual sugeria que se estabelecesse a coordenação das várias funções de riscos existentes em uma organização e a aceitação pela alta administração da responsabilidade por instituir políticas e manter supervisão sobre tal função coordenada (FRASER e SIMKINS, 2010).

Somente no ano de 1992 a ideia de gestão de risco corporativo volta a ganhar foco, quando o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO publica o guia Internal Control - integrated framework (COSO-IC ou COSO I), com o objetivo de orientar as organizações quanto a princípios e melhores práticas de controle interno, o que inclui práticas de gestão de riscos (COSO, 1992). No mesmo ano, o Comitê Cadbury, do Reino Unido, emite relatório sobre o tema no qual identifica o corpo governante superior da entidade como responsável por definir a política de gestão de riscos, assegurar que a organização entenda todos os riscos aos quais está exposta e supervisionar o processo de gestão de riscos (CADBURY, 1992).

Em 1995, esforço conjunto das entidades padronizadoras Standards Australia e Standards New Zealand resulta na publicação do primeiro modelo padrão oficial para a gestão de riscos, a norma técnica Risk Management Standard, AS/NZS 4360:1995. Normas técnicas assemelhadas logo são publicadas também no Canadá, no Reino Unido e outros países.

Em 2001, o colapso da empresa Enron revela um esquema gigantesco de manipulação de balanços, ocultação de dívidas, lucros artificialmente inflados e falhas de auditorias. Esse fato influencia a aprovação, em 2002, da chamada Lei Sarbanes-Oxley, que visa assegurar que as empresas que participam do mercado acionário norte-americano possuam estruturas e mecanismos de governança adequados, com vistas a mitigar riscos, evitar a ocorrência de fraudes e proteger os investidores (USA, 2002).

Em 2004, o COSO publicou o Enterprise Risk Management - integrated framework (COSO-ERM ou COSO II), modelo de referência que estendeu o COSO I, tendo como foco a gestão de riscos corporativos (COSO, 2004). No mesmo ano é firmado o Acordo de Basileia II, aplicável a instituições bancárias em nível mundial, tendo como grande diferencial, em complemento às previsões já existentes no documento firmado em 1988, a inclusão de requisitos específicos relacionados com a gestão de riscos operacionais (BCBS, 2004). Ainda em 2004 é lançada versão atualizada e expandida da norma AS/NZS 4360 (STANDARDS AUSTRALIA, 2004).

Em 2009 é publicada a norma técnica ISO 31.000 Risk management – Principles and guidelines, que provê princípios e boas práticas para um processo de gestão de riscos corporativos, aplicável a organizações de qualquer setor, atividade e tamanho (ABNT, 2009). O modelo preconizado na ISO 31.000 aprimorou os conceitos, as diretrizes e as práticas recomendadas em normas técnicas de aplicação local que a precederam, como a AS/NZS 4360.

REFERÊNCIAS:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/gestao-de-riscos/historico.htm>

e) Gestão de Risco Hospitalar

https://www.google.com/search?sxsrf=ALiCzsZEovY_ExYqMS-OJCCcCl0d01KDew:1671572453639&q=Gest%C3%A3o+de+riscos+hospitalar&sa=X&ved=2ahUKEwjv08LSlIn8AhUwpJUCHX5HCegQ1QJ6BAhMEAE&biw=1600&bih=732&dpr=1

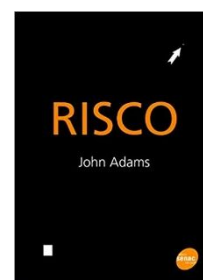
f) Gestão de Risco na Saúde

https://www.google.com/search?q=gest%C3%A3o+de+risco+na+sa%C3%BAde&sxsrf=ALiCzsZEovY_ExYqMS-OJCCcCl0d01KDew

%3A1671572453639&ei=5SuiY6_NJrDI1sQP_o6lwA4&oq=Gest%C3%A3o+de+Risco+na+Sa%C3%BAde&gs_lcp=Cgxnd3Mtd2l6LXNlcnAQAxgAMgYIABAWEB4yBggAEBYQHjIGCAAQFhAeMgYIABAWEB4yCQgAEBYQHhDxBDoECCMQJzoECAAQzofCAAQgAQ6BQguEIAEOggIABAWEB4QCKoECEEYAEoECEYYAFAAWMgkYMK9aABwAHgAgAHGBYgBvxKSAQkwLjUuNC42LTGYAQ_CgAQHAAQE&sclient=gws-wiz-serp

2.7. RISCO

Escrito por John Adams, Risco fala a origem deste conceito e suas ambiguidades. O autor propõe uma análise sobre a gestão de risco e fala da importância dessa prática para governos, organizações e até mesmo para a vida cotidiana do cidadão comum.



2.7.1. GERENCIAMENTO DE RISCOS EMPRESARIAIS

Paulo Baraldi procura enxergar a gestão de riscos organizacionais de maneira integrada. Dessa forma, o autor considera não somente os riscos em si, mas também as oportunidades que os cercam e os controles internos capazes de gerar valor para a empresa.

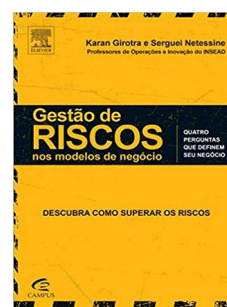
Gerenciamento de Riscos Empresariais apresenta conceitos, técnicas e metodologias universais que prometem otimizar essa prática.



2.7.1. GESTÃO DE RISCO NO MODELOS DE NEGOCIO

Esta obra procura mostrar a relação entre riscos e tomadas de decisão. Assim, em Gestão de Riscos nos Modelos de Negócio, Karan Girotra e Serguei Netessine falam sobre dois tipos de risco.

- **Risco informacional:** quando as decisões são tomadas sem que haja informações suficientes para fundamentá-las.
- **Risco de alinhamento:** quando as motivações dos tomadores de decisão não se encontram alinhadas aos objetivos da empresa.



2.7.2. INDICADORES DE DESEMPENHO – DOS OBJETIVOS À AÇÃO

Como primeira indicação de livro sobre indicadores de desempenho, temos *Indicadores de Desempenho – Dos Objetivos à Ação*. A obra é um lançamento de 2017 da editora Alta Books e mostra que todo gestor deve contar com a ajuda de uma ferramenta como o KPI para monitorar a performance dentro de uma empresa.

Os autores do livro são a professora Andresa S. N. Francischini e o coordenador do MBA em Gestão da Produção da Fundação Vanzolini e POLI-USP, Paulino Graciano Francischini.

2.7.3. KPI – CHEKLIST

Construir bons indicadores de desempenho pode não ser uma tarefa tão simples. Muitas vezes eles podem funcionar bem para um modelo de negócio, mas não tão bem para outros.

Por isso, existe uma adaptação natural que devemos fazer para otimizar os resultados, escolhendo os KPIs ideais para o nosso negócio. Nesse contexto, o *KPI Checklists* é um dos melhores livros sobre indicadores de desempenho. Seu foco está em trazer as boas práticas e requisitos para construção de KPIs. O autor, Bernie Smith, é um escritor experiente sobre o tema KPI e já lançou diversos guias práticos focados para áreas de negócios específicas, como KPIs para vendas, marketing, empresas de varejo, indústrias, entre outras.

2.7.4. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS – BPM

Para ter sucesso com o uso de KPIs, é essencial ter uma visão mais ampla dos processos do seu negócio. E um dos livros sobre indicadores de desempenho que aborda essa necessidade de abrir as perspectivas é *Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM*.

Na obra, os autores Roquemar Baldam, Rogerio Valle e Henrique Rozenfeld vão relacionando várias disciplinas e ações referentes ao trabalho de gerenciamento das empresas.

Fica claro que as exigências por informações cada vez mais precisas é uma necessidade crescente no mercado, e os KPIs são uma das principais soluções

2.7.5. INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO

Todos os negócios possuem uma sequência de níveis de atividade, que podem partir desde a produção, passando por vendas, e chegando até a administração dos recursos financeiros. E já sabemos que os indicadores de desempenho são fundamentais em cada uma dessas etapas.

2.7.6. INDICADORES DE DESEMPENHO – ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE INDICADORES ORGANIZACIONAIS

Em 2013, a FNQ — Fundação Nacional da Qualidade lançou o livro sobre indicadores de desempenho que aborda todos os conceitos relacionados à estruturação de um bom sistema de indicadores dentro das organizações. O trabalho do Comitê Temático de Medição do Desempenho Global foi a base desse novo estudo que se tornou um dos mais importantes e-books nacionais que trabalha bem a temática dos indicadores.

Ele é voltado às vantagens que esse trabalho traz para todos os tipos e níveis de empresas no mercado.

2.7.6.1. GOVERNANÇA, RISCOS E COMPLIANCE – MUDANDO A CONDUTA NOS NEGÓCIOS

Busca apresentar boas práticas de governança corporativa, gerenciamento de riscos, compliance e conduta organizacional.



Nesta dica de livro sobre gestão de riscos, Marcos Assi aborda casos reais sobre crises de governança corporativa e aponta quais técnicas poderiam ter ajudado no enfrentamento dessas crises. O autor fala também sobre o papel e a importância da ética dentro das organizações.

2.7.6.1. PRINCÍPIOS DE GESTÃO DE RISCOS

Neste livro, Erick Braga Ferrão Galante tem como objetivo oferecer ao leitor os fundamentos básicos da gestão de riscos. Por isso, em Princípios de Gestão de Riscos, o autor apresenta principais ferramentas e metodologias para esse tipo de gerenciamento.



as

2.7.6.2. FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCO

Esta obra busca orientar o leitor sobre como ele pode construir e implementar um plano avançado para gerenciar riscos. Assim, os autores mostram as diferentes facetas e complicações que um risco pode representar para a empresa.

Além disso, o livro procura também facilitar o acesso a metodologias mais complexas, porém eficientes, de gerenciamento de risco.

Dessa forma, com uma abordagem prática e realista, Fundamentos da Gestão de Risco oferece o conhecimento necessário para administrar os riscos com mais eficácia em qualquer empresa.



2.7.6.3. AS 11 FRAGILIDADES QUE DERRUBAM SUA EMPRESA

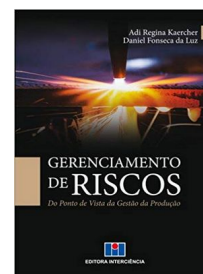
Com abordagem mais direcionada às empresas de pequeno e médio porte, esta obra é resultado de uma pesquisa de mais de 10 anos. Após vastas investigações com diversas empresas, o autor chegou a 11 fragilidades presentes em praticamente todas elas.



2.7.6.3. GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PONTO DE VISTA DA GESTÃO DA PRODUÇÃO

O objetivo desta obra é destacar os fundamentos da gestão de riscos e sua importância para os negócios.

Nesse sentido, são apresentados conceitos, métodos, ferramentas e procedimentos; tudo por meio da perspectiva da gestão produção.



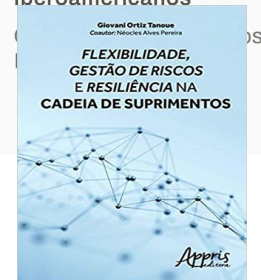
da

2.7.6.4. FLEXIBILIDADE, GESTÃO DE RISCOS E RESILIÊNCIA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

OEI



Organización de Estados Iberoamericanos



Temos esta obra que fala sobre a importância de ser flexível e resiliente durante o gerenciamento de riscos em uma cadeia de suprimentos.

O livro não deixa de falar sobre a alta volatilidade dos mercados, a exigência cada vez maior por parte dos consumidores e stakeholders, a complexidade das operações organizacionais e a constante busca por maior eficiência.

REFERÊNCIAS:

<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/livros-sobre-mudanca-organizacional/>

REFERÊNCIAS:

<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/livros-sobre-gestao-riscos/>

Acompanhar seus indicadores de desempenho pode ajudar a detectar riscos, por isso, use um software de gestão de performance organizacional como o STRATWs One e monitore seus KPIs em tempo real.

3. CONCLUSÃO

Pode-se concluir que as melhorias têm de ser implementadas e a gestão de risco é de grande valia para todo o processo da empresa. Os impactos da gestão de risco são diretos na proporção dos custos associados, consoante à atividade por si desenvolvida, aumentando a produtividade, acelerando os resultados, evitando riscos de demanda superficial, estratégicas, de logística, liderança, assim como sendo importante para estocagem, material, produção, organização de demandas internas e externas.

Brasília, 21 de dezembro de 2022.

████████████████████

Fabiana ████████████████████ Silva
Consultor Especialista