



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Estratégia**

Peça: **Gestão do risco**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- Avaliação do risco - Ferramentas
- Análise do risco



Gestão do risco

Quando terminar a leitura desta Peça de Gestão deverá saber:

- Definir Risco
- Quais os tipos de Risco mais relevantes para as organizações
- O que é a gestão do risco e as etapas que a constituem

*“A única certeza, é que não existe certeza”
Plínio, o Velho (23 – 79 AC)*

*“Informação é crucial. Nunca vá para a batalha sem saber o que pode estar
contra você”
Sun Tzu (544 – 496 AC)*

Se temos de viver em condições de incerteza então, baseando-nos em informação, podemos identificar riscos que podem acontecer, tratando-os¹ e, assim, antecipar eventuais acontecimentos prejudiciais para a vida de uma organização.

Introdução

Parafraseando um dos cartazes que nos EUA têm sido exibidos por manifestantes no quadro da crise pandémica que o mundo está a viver no corrente ano, “*Life is not risk free*”, ou seja, a vida não é isenta de riscos.

A noção de risco está assumida pelos seres humanos, desde os imemoriais tempos pré-históricos. Segundo alguns autores, a utilização do fogo pelos primeiros homínidos vai para quase 2,5 milhões de anos, além de lhes permitir colonizar as zonas envolventes e cozinhar, protegia-os dos predadores,² ou seja, minimizava o risco de se “tornarem o alimento dos mesmos”.

Nos tempos modernos, o conceito de **risco** continua ativo, sendo que pode ter diversos sentidos, conforme pensemos em termos individuais ou colectivos (organizações de todo o tipo). Algures no tempo, um gestor de topo de uma organização industrial dizia que o seu lema era; “...receber os seus colaboradores pela manhã em perfeito estado de saúde, e devolvê-los no final da jornada de trabalho às suas famílias, cansados, mas na mesma forma física. ...”. Descontava obviamente o que podia ocorrer nos percursos de ida e volta para o trabalho, que estavam fora da sua égide de intervenção.

Este pensamento tinha subjacente a noção de que, qualquer atividade, por mais simples que possa parecer, comporta riscos. Na sua qualidade de gestor, assumia que lhe cabia a responsabilidade de proceder à identificação dos riscos a que os seus colaboradores poderiam ser submetidos, e tomar as medidas adequadas para os resolver. Assegurava assim, que recebia as pessoas em condições e que, quando terminassem a sua atividade, se mantinham OK!

¹ A Norma ISO 9001:2015, utilizada por diversas organizações para definir e, eventualmente, certificarem o seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), estabelece no seu requisito 6.1.2 que as ações para tratar os riscos podem incluir: *evitar os riscos, assumir o risco tendo em vista perseguir uma oportunidade, eliminar a fonte do risco, alterar a verossimilhança ou as consequências, partilhar o risco ou decidir manter o risco por decisão informada.*

² Juli G. Pausas, Jon E. Keeley, “A Burning Story: The Role of Fire in the History of Life”, *BioScience*, 59(7) July 2009, 593–601.



Também tinha associada outra noção: a de que **não bastava identificar os riscos**, mas **era necessário minimizá-los. Ou seja, gerir os riscos.**

Risco

Risco define-se como “possibilidade de um acontecimento futuro e incerto com consequências para os envolvidos quando expostos ao perigo” ou “efeito da incerteza nos objectivos”³, mas pode ter conceitos mais alargados, consoante os ramos de actividade onde este tema é trabalhado. Numa perspectiva que se pode considerar como “mais familiar” para as organizações, podem-se identificar os riscos profissionais, os que dizem respeito à segurança alimentar e os que se referem aos riscos de cenários de emergência (incêndio, sismo ou outros).

Os riscos **profissionais** estão amplamente documentados na legislação nacional⁴, constituindo obrigação das entidades empregadoras, e através da sua identificação, avaliação e tratamento, são definidos os EPC (equipamentos de protecção colectiva) e os EPI (equipamentos de protecção individual, que no quadro da crise sanitária COVID-19 ganharam amplitude mediática).

Convém, no entanto, recordar que o primado da protecção da saúde e segurança dos colaboradores está sediada na colectiva, isto é, o que as organizações devem implementar, sendo que a individual é aplicada quando se constata que não é possível eliminar os riscos identificados, tentando por essa via minorar os impactos.

No que diz respeito aos riscos ligados à **segurança alimentar** (produção e distribuição de alimentos), também a legislação os cobre, sendo a aplicação da metodologia HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Points* (que todos vemos na restauração) o aspecto mais visível, dado que todos queremos ter a garantia de que o que comemos respeita as regras estabelecidas pelas autoridades competentes. Trata-se de identificar os pontos críticos de toda a cadeia alimentar desde a matéria prima, passando pelo processamento, embalagem até à sua confecção, e a forma como os mesmos são objecto de controlo. Pode-se utilizar a metodologia integral ou simplificada, em função da dimensão das organizações afectadas⁵.

Os aspetos ligados aos riscos de **emergência**, estão igualmente abrangidos pela legislação nacional e são, normalmente, consumados nos Planos de Emergência Interno ou Manual de Medidas Autoproteção⁶. Um aspecto bem conhecido da sua aplicação, evidencia-se através da realização de simulacros, que seguem periodicidades definidas em legislação⁷.

Um aspeto comum aos pontos acima mencionados, reside no facto de apesar de ser obrigação das entidades empregadoras, estas podem recorrer a empresas externas para elaborarem os respetivos planos, ainda que a responsabilidade seja sua. Esta hipótese é usada por grande número de organizações, dado que assim não necessitam de ter especialistas nestas áreas integrados nos seus quadros (redução de custos), ainda que possam perder alguma acuidade nas análises. Dado que a responsabilidade recai sobre as organizações, é necessário que se analisem as preconizações apresentadas para responder à legislação, se adoptem as medidas adequadas e que as mesmas sejam efetivamente implementadas.

³ Dicionário Porto Editora + Norma ISO 31000:2018

⁴ Lei 102/2009, Lei 3/2014 e Lei n.º 79/2019

⁵ www.asae.gov.pt/seguranca-alimentar/haccp.aspx

⁶ Lei 102/2009

⁷ DL 224/2015, Nota Técnica da ANPC Nº 21 – Planos de Segurança



Mas não só os riscos mencionados devem ser enquadrados. Ao nível da **saúde**, por exemplo, os riscos biológicos (vírus⁸, etc..) mereceram documento específico da DGS (Direção Geral de Saúde)⁹, enquanto que para as respostas sociais encontramos nos Modelos de Avaliação da Qualidade emitidos pela Segurança Social, riscos relacionados com a prevenção e controlo de situações infecciosas, ou de violência, fuga, abusos, negligência, para os quais se requerem inclusivamente procedimentos escritos.

Por outro lado, numa visão holística dos riscos em que uma organização pode incorrer, James J. Rooney¹⁰, considerava que se deveriam equacionar (na medida exata que afete as organizações), os seguintes tipos de riscos: **Compliance, Programas de Crédito, Segurança de Informação Cibernética, Financeiros, Legais, Operacionais, Reputacionais e Estratégicos.**

Se considerarmos a panóplia de riscos enunciados anteriormente, temos forçosamente de concluir que a tarefa a que uma organização se obriga, não é simples de executar. Mas trata-se de prevenir em vez de corrigir, algo que os gestores têm alguma dificuldade em interiorizar.

Gestão do risco

Gerir os riscos não se limita, a identificá-los. É necessário muito mais, nomeadamente definir os tipos de riscos em que uma organização pode incorrer, identificar os que são aplicáveis, analisá-los, avaliá-los e, sobretudo, minimizá-los, o que implica definir as ações a fazer, os responsáveis pela sua execução, os recursos necessários, estipular datas de concretização e, não menos importante, garantir que tudo se cumpre.

E esta é a tarefa dos gestores de topo, de qualquer organização. No contexto do terceiro sector, em que o “cuidar” é essencial, gerir os riscos, por antecipação, é a causa maior que têm de enfrentar. Afinal, se o gestor mencionado na introdução, queria garantir que os seus colaboradores estão em boas condições no final do dia de trabalho, todos os familiares que diariamente (ou mais do que isso) deixam os seus entes queridos nas múltiplas organizações, esperam que eles fiquem bem, que não tenham problemas, etc, etc... Ou seja, que os riscos que os possam afectar tenham sido tratados, e bem, de preferência.

Consciente que para gerir riscos não basta boa vontade, a ISO estabeleceu a norma ISO 31000:2018 – Gestão do Risco (atualização face a anterior versão de 2009), a qual procura sistematizar os passos para que qualquer organização, independentemente do sector onde atua, possa desenvolver uma adequada atividade no tema, e por essa via recolher os benefícios. O esquema abaixo reproduz, por adaptação, os passos a dar.

⁸ <https://expresso.pt/coronavirus/2020-03-16-Os-futuros-virus-ameacadores-do-homem-ja-existem-avisa-cientista>

⁹ “Meios de controlo de agentes biológicos nocivos à saúde dos trabalhadores” – DGS – 30.6.2004, DL 84/97

¹⁰ James J. Rooney, A Holistic Approach to Identify, Understand and Mitigate Risk, J. for Quality and Participation, 40(1), April 2017



Uma das etapas mais importantes, consiste na avaliação do risco. Para que tal se realize, múltiplas ferramentas podem ser usadas (algumas são variações que ao longo do tempo foram sendo criadas, a partir de um modelo base. Na Peça de Gestão - Avaliação de Risco, apresentam-se algumas hipóteses de ferramentas que, conforme aplicável, as organizações podem usar.

Por forma a ajudar as pequenas e médias empresas (e muitas das organizações do terceiro sector são, em boa verdade, pme's), a União Europeia desenvolveu uma ferramenta interativa denominada de OIRA¹¹ (*Online Interactive Risk Assessment*), que pode ser usada online, retirando custos para a sua execução.

Para reflexão

O objetivo do presente guia é dar, preferencialmente, às organizações do terceiro sector (e não só), uma visão do que significa gerir os riscos que podem afectar as mesmas e, se bem tratados, assegurar a sua perenidade, mas se, pelo contrário, tal não ocorrer, poderão afectar um dos riscos que, regra geral, não são considerados: os riscos reputacionais!

Pelo que anteriormente ficou expresso, pode-se concluir que não estamos perante tarefa fácil. Mas como as organizações têm responsabilidades legais perante os seus clientes, investidores, e restantes partes interessadas, sabem que de uma forma ou outra têm de cumprir com a gestão de riscos. Mas devem refletir sobre os verdadeiros motivos por que o fazem.

Podem fazer ou contratar alguém para proceder a toda a metodologia; já que como se diz, "o papel aguenta tudo", isto é, pode-se escrever o que se quer, mais ou menos

¹¹ www.oiraproject.eu/pt



bonito, esperando que alguém leia (de preferência superficialmente), com algumas ações para fazer, etc, etc...

Mas será que isso resolve, de forma efetiva, a gestão dos riscos que podem afectar a organização? Quem analisa o que se escreve? Quem valida as opções escolhidas? Quem custeia a sua implementação? Quem garante que o que se disse se fez?

A resposta a estas ou outras questões, implica um aspecto extremamente importante: **LIDERANÇA!**

O gestor de topo é o líder máximo de uma organização, sendo expectável que seja ele a determinar o que a mesma pretende, por forma a cumprir a sua missão e alcançar a visão que a mesma perspectiva.

Cabe-lhe decidir se quer fazer, se é porque considera essencial para a sua organização e para todas as partes interessadas que com ela interage, ou somente porque a isso é obrigado. Esperamos que a primeira opção seja a retida!