



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Estratégia**

Peça: **Análise do risco**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- Gestão do risco
- Avaliação do risco - Ferramentas



Análise de risco

Índice

| | |
|--------------------------------------|---|
| 1. Introdução..... | 2 |
| 2. Matriz de avaliação de risco..... | 2 |
| 3. Matriz GUT | 3 |
| 4. Considerações finais..... | 5 |

1. Introdução

A análise de risco e a adopção de medidas que visem diminuir a probabilidade de ocorrência de causas que produzam efeitos indesejados ou minimizem esses efeitos são procedimentos que há muito estão incluídos na gestão das Organizações.

Estes procedimentos são impostos por questões legais, como a HACCP no processo de produção e distribuição de alimentos ou a análise de risco na Saúde Higiene e Segurança no Trabalho, ou por requisitos de sistemas normativos (por ex: Gestão Ambiental, bem como na prevenção e controlo de situações infecciosas, ou de violência, fuga, abusos, negligência).

No entanto é com a publicação da norma ISO 9001:2015 que a análise de risco adquiriu, não uma importância, mas uma notoriedade que anteriormente não possuía. A pandemia da Covid 19 veio demonstrar a absoluta necessidade de se encarar a análise de risco como uma ferramenta estratégica indispensável para minimizar os riscos do imprevisto.

Depois de identificados os factores de risco, que podem advir dos pontos fracos e ameaças detectadas ou ainda da possibilidade de produção de produtos/serviços não conformes, devem ser definidas as estratégias para eliminar ou diminuir as probabilidades de ocorrência destas causas ou minimizar os seus efeitos ou, no limite, aceitar a convivência com os riscos identificados, mas com base documentada.

2. Matriz de avaliação de risco

A avaliação da gravidade da ocorrência de uma situação indesejada efectua-se através da matriz de avaliação de risco na qual se cruza a probabilidade de ocorrência da causa com a avaliação da gravidade do efeito.



| | | | | | | |
|-----------------------------|------------|----------------|-------|----------|-------|--------------|
| Avaliação da | Quase | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | Provável | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| | Possível | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| | Raro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Improvável | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | Insignificante | Menor | Moderado | Maior | Catastrófico |
| Avaliação das Consequências | | | | | | |

em que

| | | | | |
|------------------------|----------------------|----------------|----------------------|-----------------------------|
| 1 Sem gravidade | 2 Pouco grave | 3 Grave | 4 Muito grave | 5 Extremamente grave |
|------------------------|----------------------|----------------|----------------------|-----------------------------|

Efectuada a avaliação de risco, devem adoptar-se as medidas necessárias para anular ou minimizar a probabilidade de ocorrência da situação indesejada.

Frequentemente existem várias possíveis causas que originem efeitos não desejados e não é possível adoptar, de imediato, todas as necessárias medidas correctivas, por falta de recursos.

Nestes casos é necessário verificar para onde devem ser dirigidos os recursos, priorizando as soluções a adoptar.

A ferramenta mais comumente utilizada para este efeito é a matriz GUT que valoriza o nível de gravidade, urgência e tendência.

3. Matriz GUT

O que é: É uma ferramenta que permite ordenar a priorização da resolução de problemas, ponderando os seus efeitos na óptica da **gravidade** (do efeito), da **urgência** (da sua resolução) e pela **tendência** (dele piorar com maior ou menor rapidez se nada for feito).

Utilidade: Garantir que os processos de melhoria estão ordenados pela sua ordem de importância e que a sua implementação está adequada aos recursos disponíveis.

Aplicação: A aplicação desta ferramenta de gestão passa pelo entendimento dos 3 atributos para a classificação dos problemas.

Gravidade – Utiliza os resultados da matriz de avaliação de risco, em que se analisa o cruzamento da intensidade ou impacto dos efeitos que o



problema pode causar se não for solucionado com a probabilidade da sua ocorrência.

Como vimos, a ponderação da gravidade do efeito varia de 1 a 5 seguindo o seguinte critério:

1. Sem gravidade
2. Pouco grave
3. Grave
4. Muito grave
5. Extremamente grave

Urgência: Avalia o prazo adequado para se resolver um determinado problema.

A pontuação da urgência de resolução do problema varia de 1 a 5 seguindo o seguinte critério:

1. Pode esperar
2. Pouco urgente
3. Urgente, merece atenção no curto prazo
4. Muito urgente
5. Necessidade de ação imediata

Tendência: É analisada pelo padrão ou tendência de evolução da situação, se nada for feito. Identifica o potencial de crescimento do problema com o passar do tempo:

1. Nada irá mudar
2. Irá piorar a longo prazo
3. Irá piorar a médio prazo
4. Irá piorar a curto prazo
5. Irá piorar rapidamente

Como construir uma Matriz GUT: Para se construir uma matriz devem executar-se os seguintes passos:

Passo 1 – Listar os problemas a serem resolvidos

Passo 2 – Classificar os problemas para cada uma das 3 variáveis (Gravidade, Urgência e Tendência)

Passo 3 – Multiplicar as 3 pontuações obtidas para cada variável e ordenar por ordem decrescente do resultado, obtendo assim o ranking de gravidade dos problemas

Passo 4 – Verificar a capacidade para promover a resolução dos problemas, atendendo aos recursos e competências existentes, não esquecendo a verificação dos pontos fracos existentes, tendo em vista eliminá-los.



Passo 5 – Elaborar os planos de acção com prazos e responsáveis para solucionar ou diminuir os problemas.

Matriz GUT (exemplo)

| | Gravidade | Urgência | Tendência | Prioridade |
|------------|-----------|----------|-----------|------------|
| Situação 1 | 3 | 2 | 2 | 12 |
| Situação 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Situação 3 | 5 | 4 | 3 | 60 |
| Situação 4 | 2 | 3 | 5 | 30 |
| | | | | |

4. Considerações finais

Esta ferramenta deve ser utilizada com a devida ponderação, evitando análises simplistas que poderão conduzir a resultados desastrosos.

Consideremos uma situação muito improvável, mas com consequências catastróficas a que corresponde uma situação de risco de nível 4, muito grave.

Avaliando a urgência, e atendendo à probabilidade de ocorrência ser muito baixa, poderemos ser levados a considerar como pouco urgente, ou seja, nível 2.

Relativamente à tendência, e se nada mudar ao longo do tempo, estamos num nível 1.

Utilizando a matriz GUT temos um grau de prioridade igual a $4 \times 2 \times 1 = 8$, que é um grau baixo e que dispensa uma análise imediata.

Recordemos o caso ocorrido em 1993 na Unidade de Hemodiálise do Hospital Distrital de Évora, onde se verificou a morte de 25 doentes, intoxicados por exposição a níveis muito altos de alumínio, devido à concentração elevada deste metal na água pública e ao deficiente funcionamento dos filtros da unidade de hemodiálise.

Analisada a situação à posteriori, facilmente concluímos que, atendendo à gravidade das consequências existe necessidade de uma ação imediata, pelo que o nível de urgência é o 5, o que altera o grau de prioridade para o nível 20.

Deste exemplo pode-se concluir que sempre que se esteja perante uma causa que produza efeitos catastróficos é aconselhável uma análise imediata, tendo em vista anular ou reduzir fortemente a probabilidade da sua ocorrência.