



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Estratégia**

Peça: **Avaliação do risco - Ferramentas**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- Gestão do risco
- Análise do risco
- Priorização de objectivos



Avaliação do risco - Ferramentas

Quando terminar a leitura desta Peça de Gestão deverá saber:

- Como identificar os riscos profissionais
- Como avaliar e hierarquizar os riscos utilizando a matriz GUT
- Avaliar os riscos das partes interessadas

Índice

1. Contexto	2
2. Ferramentas	3
3. Saúde ocupacional	3
a. Conceitos.....	4
b. Perigo	4
c. Fatores de risco	5
d. Avaliação do risco	6
e. Matriz GUT	7
4. Avaliação do risco das partes interessadas.....	9
a. Risco das partes interessadas	9
b. Relevância das partes interessadas	11
c. Identificação e avaliação de risco das partes interessadas.....	12
d. Passos seguintes	13
e. Como se pode visualizar toda a atividade?	14
5. Conclusão.....	14

1. Contexto

A presente peça guia é complementar da Peça de Gestão – Gestão do Risco, e tem como objectivo apresentar exemplos de uso de ferramentas dedicadas à componente de **avaliação do risco**, quer em termos de saúde ocupacional¹ (riscos ligados à execução de uma actividade profissional, em qualquer tipo de organização), quer em termos mais amplos no quadro da identificação de expectativas e necessidades de partes interessadas², associando-lhe o tratamento dos riscos que resultem de as mesmas não serem atingidas.

¹ Constituem obrigações do empregador, segundo a Lei 102/2009, artº 20, alínea c) Combate aos riscos na origem, por forma a eliminar ou reduzir a exposição e aumentar os níveis de protecção, e via alínea d) Assegurar, nos locais de trabalho, que as exposições aos agentes químicos, físicos e biológicos e aos factores de risco psicossociais não constituem risco para a segurança e saúde do trabalhador. Em complemento, pode-se obter informação sobre o tema através do seguinte documento emitido pela ACT: “Segurança e Saúde no Trabalho – Guia para micro, pequenas e médias empresas”, consultável no respectivo site.

² O conceito de partes interessadas é conhecido, mas no quadro organizacional ganhou nova proeminência com a introdução na Norma ISO 9001:2015 de requisito específico, obrigando as organizações certificadas a tratarem o tema de forma diferenciada, visando prevenir efeitos nefastos em vez de os remediar



Pretende-se, portanto, que se tenha uma perspectiva alargada na avaliação do risco, não se focando exclusivamente nos colaboradores, mas em toda a envolvente de uma qualquer organização.

2. Ferramentas

A internet coloca à disposição de qualquer organização, informação sobre múltiplas hipóteses de matrizes para serem usadas na avaliação de risco, sendo que em muitos casos, constituem variações sobre uma mesma base. Em termos óptimos, todos os actores gostariam de eliminar os riscos que podem pender sobre uma actividade ou organização, mas como tal não é possível (ex: para eliminar um determinado risco, a organização teria de fazer investimento avultado que poderia colocar em causa a sua subsistência) opta-se então por minorar ou minimizar o mesmo, recorrendo a ponderações que têm em conta factores pré-estabelecidos.

Antecipar o que pode acontecer, prevenindo os riscos, é uma actividade que consome recursos (tempo, pessoas, etc....), mas que é necessária, não só porque é uma obrigação legal (caso da saúde ocupacional), mas sobretudo porque deve ser o foco das organizações no sentido de prevenir situações indesejáveis. Mas que, infelizmente, por vezes se tende a esquecer.

Em alguns sectores de actividade (ex.: aviação e automóvel), pelo contrário o uso de ferramentas de identificação, avaliação e tratamento de riscos, é uma obrigação contratual. Salienta-se nestes casos, o uso do **FMEA**³ (*Failure Mode and Effect Analysis* – AMFE na versão portuguesa), com a qual se procura identificar para todos os passos de um processo, o que pode falhar, quais os seus efeitos e o que se tem, quer no controlo do processo ou do produto / serviço resultante, para controlar tais ocorrências, visando definir se é ou não necessário executar ações que assegurem que as ditas falhas não chegam aos clientes. Nas indústrias citadas em exemplo, a ocorrência de falhas pode ter consequências extremamente gravosas, que são de todos conhecidas (ex: quedas de aviões, despistes ou choques em cadeia de carros...), pelo que todas as medidas para as evitar têm de ser tomadas.

No entanto, não são só estes sectores que usam a ferramenta citada. Vendo as vantagens que derivam do seu uso, o sector da saúde tratou de adaptar a ferramenta para o seu “mundo” e aplica-o cada vez mais⁴, por forma a garantir que os doentes que entram nos sistemas de saúde não saem de lá com outros problemas.

3. Saúde ocupacional

Como anteriormente mencionado, a identificação de riscos profissionais e o seu tratamento é uma obrigação das organizações. No sentido de facilitar o trabalho neste domínio, encontram-se disponibilizados ferramentas (simples ou complexas)

³ <https://asq.org/quality-resources/fmea>

⁴ T.Yousefinezhadi, F.A.J. Nobari, F.B.Goodari, and b, *A Case Study on Improving Intensive Care Unit (ICU) Services Reliability: By Using Process Failure Mode and Effects Analysis (PFMEA)*, Global J Health Sci., 2016, Sep, 8(9), 207,223 doi: [10.5539/gjhs.v8n9p207](https://doi.org/10.5539/gjhs.v8n9p207)



nos sites da União Europeia⁵ ou da Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT)⁷.

a. Conceitos

Para que uma avaliação de riscos profissionais possa ser executada, é necessário reter alguns conceitos, os quais se encontram incluídos na legislação em vigor (Lei 102/2009 – art.º 4), e que se citam (exemplo dos mais importantes):

- e) **Local de trabalho** - o lugar em que o trabalhador se encontra ou de onde ou para onde deva dirigir-se em virtude do seu trabalho, no qual esteja directa ou indirectamente sujeito ao controlo do empregador;
- f) **Componentes materiais do trabalho** - o local de trabalho, o ambiente de trabalho, as ferramentas, as máquinas, equipamentos e materiais, as substâncias e agentes químicos, físicos e biológicos e os processos de trabalho;
- g) **Perigo** - a propriedade intrínseca de uma instalação, actividade, equipamento, um agente ou outro componente material do trabalho com potencial para provocar dano;
- h) **Risco** - a probabilidade de concretização do dano em função das condições de utilização, exposição ou interacção do componente material do trabalho que apresente perigo;
- i) **Prevenção** o conjunto de políticas e programas públicos, bem como disposições ou medidas tomadas ou previstas no licenciamento e em todas as fases de actividade da empresa, do estabelecimento ou do serviço, que visem eliminar ou diminuir os riscos profissionais a que estão potencialmente expostos os trabalhadores.

Salientam-se entre os acima mencionados, pelo seu relevo na avaliação de riscos, os conceitos de perigo e risco.

b. Perigo

Considerando a definição acima, os perigos estão directamente ligados à actividade, onde a mesma é executada (o local, instalação, etc....), ou no respetivo processo (o equipamento, máquina, etc....).

Sem entrar em exemplos exaustivos, podem-se citar:

- Trabalhos em altura, manuseamento de objetos pesados, quadro elétrico manuseamento de produtos químicos (solventes, tintas, ...), superfície de trabalho quente, ...

Para que a avaliação de riscos seja profícua, a organização deve em cada passo do processo proceder a uma análise exaustiva do mesmo e, por essa via, identificar os perigos ligados ao objeto de estudo.

⁵ <https://osha.europa.eu/pt>

⁶ OIRA – *Online Interactive Risk Assessment* -<https://oiraproject.eu/pt>

⁷ Listas de Verificação - [https://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/CentroInformacao/ListasVerificacao/Paginas/default.aspx](https://www.act.gov.pt/(pt-PT)/CentroInformacao/ListasVerificacao/Paginas/default.aspx)



c. Fatores de risco

Definir os fatores de risco que podem provocar situações que coloquem em causa os colaboradores de uma organização, se executado sem recorrer a especialistas ou à informação disponibilizada pelas autoridades competentes, pode ser uma actividade morosa e difícil.

Nesse sentido, e recorrendo a publicação⁸ emitida pela ACT e DGS (Direção Geral de Saúde), encontramos as seguintes informações:

“Um fator de risco profissional é um agente suscetível de provocar **efeito adverso** (dano) **na saúde** do trabalhador (ex. acidente de trabalho, doença profissional ou outra doença ligada ao trabalho).

O risco profissional designa a combinação da probabilidade de ocorrência de um efeito adverso (dano) na saúde do trabalhador e a gravidade do dano no trabalhador, assumindo que existe exposição profissional. Neste sentido, o risco profissional existe em qualquer empresa/estabelecimento, ainda que possa ser probabilisticamente pouco valorizável (risco aceitável). Assim, é incorreto afirmar a ausência de risco profissional numa empresa/estabelecimento.

O trabalhador pode estar exposto a um fator risco profissional por diversas vias, sendo que a exposição profissional depende, entre outros, dos seguintes fatores:

- **Das características do fator de risco e da “quantidade”** em que este está presente no ambiente de trabalho;
- **Da capacidade de penetração e interação** do fator de risco com o organismo humano;
- **Do tempo e frequência** a que o trabalhador está exposto;
- **Da intensidade de exposição;**
- **Das características individuais do trabalhador** (ex. género, idade, estado de saúde, suscetibilidade genética).

Com base no acima indicado, tipificam-se (geralmente) os factores de risco da seguinte forma:

Factores de Risco	Exemplos
Biológicos	Vírus, fungos e bactérias, susceptíveis de provocar doença
Químicos	Elementos ou compostos químicos, isolados ou em mistura
Físicos	Ruído, vibrações, radiações, pressão, humidade...
Psicossociais	Situações relacionadas com stress (físicas ou fisiológicas, comportamentais, cognitivas, psicológicas ou emocionais)
Ergonómicos	Posturas, actividade física, concepção dos equipamentos ou postos de trabalho,.... ...

⁸ “Documento de Referência – Atuação dos Industriais no âmbito do sistema da indústria responsável . SIR – Segurança e Saúde do Trabalho”, dezembro 2013



Depois de identificados os factores de risco, que podem advir dos pontos fracos e ameaças detectadas, da actividade *per si* 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. Para tal, é necessário proceder à avaliação do risco.

d. Avaliação do risco

Conforme anteriormente mencionado, o conceito de risco não é valorizado por si só, isto é, quando se trabalha em altura (perigo), corre-se o risco de queda com consequências que podem ir desde pequenas lesões até à morte, com diversos estados intermédios.

Importa então fazer entrar na análise, a probabilidade de a queda acontecer e a gravidade de tal ocorrência.

Para que este exercício ocorra, podemos socorrer-nos de múltiplas tabelas que existem na internet, sendo que um dos métodos mais usados é denominado William T. Fine⁹ (nome do seu criador), o qual entra em consideração com a probabilidade (Fp) de ocorrência de um evento, a exposição (Fe) do trabalhador / organização ao / à mesmo / mesma e as consequências (Fc) que daí podem derivar. A conjugação destes factores dá origem à **gravidade do risco** (R), que resulta da aplicação da fórmula $R = Fp \times Fe \times Fc$.

Como é óbvio, para cada um destes factores são atribuídos valores, os quais podem variar segundo as actividades em análise ou os utilizadores do método.

A União Europeia, propõe igualmente método de avaliação / valorização¹⁰ do risco, **baseado em critérios qualitativos** (eliminadas, portanto as escalas para valorar) e que se utiliza no quadro do presente documento. A saber:

Probabilidade de dano	Severidade do dano		
	Leve	Moderado	Extremo
Muito improvável	Muito baixo risco	Muito baixo risco	Alto risco
Improvável	Muito baixo risco	Risco médio	Muito alto risco
Provável	Baixo risco	Alto risco	Muito alto risco
Muito provável	Baixo risco	Muito alto risco	Muito alto risco

⁹ Santos M, Almeida A, Lopes C, Oliveira T., *Metodologias para a Avaliação de Riscos: William Fine*, Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional on line. 2018, volume 6, 1-3. DOI:10.31252/RPSO.18.11.2018/

¹⁰ https://oshwiki.eu/wiki/Occupational_safety_and_health_risk_assessment_methodologies#Risk_assessment



Associado a esta matriz, é aplicada uma definição da categoria de risco, que é a seguinte:

Categoria do risco	Nível de aceitabilidade	Ações
Muito baixo	Aceitável	Não são necessárias ações, salvo garantir que os controlos se mantêm
Baixo	Riscos devem ser reduzidos, mas são considerados toleráveis ou aceitáveis	Ações a implementar, se de baixo custo; controlos a manter
Médio		Avaliação de custos para reduzir riscos necessária; se exequível, implementar ações com prazo estabelecido
Alto		Medidas de redução de riscos devem ser adoptadas com urgência
Muito alto	Inaceitável	Medidas imediatas devem ser tomadas e o trabalho deve ser suspenso, até que as ações definidas para minorar ou eliminar o risco sejam implementadas

Recorrendo ao exemplo citado, isto é, no trabalho em altura, se considerarmos o risco de queda e como consequência danos que pudessem conduzir a fraturas graves na coluna, teríamos:

- **Probabilidade de dano:** Provável / **Severidade do dano:** Extremo
- **Categoria de risco:** Muito alto risco
- **Ações:** Imediatas (que teriam de ser determinadas em função do caso concreto)

e. Matriz GUT

Uma outra possibilidade de análise de riscos, reside na matriz GUT, que é uma ferramenta que permite ordenar a priorização da resolução de situações que afetam uma organização, 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). Tem por objetivo garantir que os processos estão ordenados pela sua ordem de importância e que a sua implementação está adequada aos recursos disponíveis.

Foi proposta em 1981 por Kepner e Tregoe, no âmbito das ferramentas para resolução de problemas. Em termos práticos, baseia-se nos seguintes aspectos:

Valores	Gravidade Analisa o impacto dos efeitos que o problema pode causar se não for solucionado	Urgência Avalia o prazo adequado para se resolver um determinado problema	Tendência Padrão ou tendência de evolução da situação, se nada for feito
1	Sem gravidade	Pode esperar	Nada irá mudar
2	Pouco grave	Pouco urgente	Piorar no longo prazo
3	Grave	Urgente; merece atenção no curto prazo	Piorar no médio prazo
4	Muito grave	Muito urgente	Piorar no curto prazo
5	Extremamente grave	Necessidade de ação imediata	Piorar imediatamente



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

- **Passo 1** – Listar as ameaças a serem resolvidas,
- **Passo 2** – Classificar os riscos 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 riscos. Obter-se-á uma hierarquização dos riscos quanto à gravidade e conseqüente urgência na sua resolução.
- **Passo 4** – Verificar a capacidade para promover a sua resolução, 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 riscos.
-

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
.....

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

O quadro pandémico da COVID-19 colocou em evidência fragilidades de muitas organizações, públicas ou privadas. Usemos então, para exemplificar a aplicação da matriz, uma situação que se encontra tipificada no terceiro sector (e no sector da saúde), que consiste no aparecimento de doença contagiosa, a qual tanto pode ocorrer em creches, como lares, centros ocupacionais, etc...

Para não temporalizar a análise, usemos uma qualquer doença contagiosa que faz parte do “catálogo” das ditas. Assumamos, portanto, que tal situação é considerada por quem faz a análise de risco (**antes de ocorrência**), e que duas hipóteses se colocam:



Situação: Eclusão de doença contagiosa

Efeito: Eventual disseminação pelos clientes (1) e colaboradores, podendo gerar contágio dentro e fora da organização

Pontuação	Hipótese 1	Hipótese 2
Gravidade	Grave (3)	Muito grave (4)
Urgência	Urgente (3); merece atenção no curto prazo	Necessidade de ação imediata (5)
Tendência	Piorar no curto prazo (4)	Piorar no curto prazo (4)
Prioridade	36 (3 x 3 x 4)	80 (4 x 5 x 4)
Ações (não exaustivas)	Definir o que fazer em procedimento e treinar pessoal	Definir o que fazer em procedimento e treinar pessoal; preparar salas para isolamento e adquirir material necessário para socorro; Testar protocolos, quer a nível de atuação interna, quer na necessidade de recorrer a apoios externos Aplicar as ações que se afigurem necessárias, como resultado dos testes realizados.

Nota: (1) – Inclui utentes

Conforme se pode verificar, a forma como a avaliação do risco é efectuada condiciona a reação das organizações. Estamos no contexto de caso de figura, o qual se espera não corresponda às práticas usadas no terceiro sector.

4. Avaliação do risco das partes interessadas

Esta perspetiva visa ter uma avaliação holística dos riscos que uma organização pode sofrer ou fazer sofrer, se tiver em consideração as partes interessadas que com ela interagem.

Para tal, importa reter a definição de **parte interessada**¹¹ (PI):

Pessoa ou organização que pode afectar, ser afectada por, ou considerar-se que pode ser afectada por uma decisão ou actividade. Ex: Clientes, proprietários, pessoas numa organização, fornecedores, entidades bancárias, reguladores, sindicatos, parceiros ou sociedade, onde se podem incluir competidores ou grupos de pressão opostos

a. Risco das partes interessadas

Considerando a definição das partes interessadas, podemos identificar para cada uma os riscos que podem afectar ou serem afectadas pelas mesmas. Para tal e socorrendo-nos dos riscos identificados na Peça de Gestão – Gestão do Risco¹² e juntando outros que fazem parte do dia-a-dia das organizações, construímos a seguinte matriz (que pode estar integrada em ficheiro Excel, por exemplo), a qual naturalmente não representa nenhuma organização em particular:

¹¹ Norma ISO 9000:2015 – ponto 3.2.3

¹² www.e3s.pt





Parte Interessada	Tipo de Risco							
	Legal	Estratégico	Financeiro	Operacional	Reputacionais	Segur. Inform.	Compliance	Ambiental
Colaboradores	x		x	x	x	x		
Proprietários (1)		x	x	x	x	x		x
Clientes (2)	x	x	x	x	x	x		x
Fornecedores	x	x						x
Reguladores	x			x	x	x	x	
Entidades oficiais (3)	x			x	x		x	x
Bancos	x		x		x		x	
Sindicatos				x				
Parceiros		x		x	x			
Sociedade				x	x			x

Notas: (1) – Inclui acionistas ou cooperantes; (2) Inclui utentes (3) – Centrais (ex: governo, ministérios), autárquicos, locais

A matriz acima, como indicado, constitui exemplo, podendo na análise serem incluídos / substituídos riscos, bem como definidos outras partes interessadas, consoante a actividade da organização. No entanto, pela sua análise, compreende-se de forma imediata quais os tipos de riscos que estão (podem estar) em jogo no cumprimento da missão da organização. E é bem melhor prevenir, clarificando os riscos concretos que estão subentendidos nos títulos genéricos.

Concluída esta fase, devemos perceber qual a relevância das partes interessadas.

b. Relevância das partes interessadas

Listadas as partes interessadas e quais os tipos de riscos que afectam / podem afectar a organização, podemos cair na tentação de considerar que temos de tratar todas da mesma forma. Mas...os recursos de uma organização são finitos (económicos, humanos, tecnológicos, etc...), pelo que temos de nos centrar no que será importante e não nos dispersar em todas as frentes, se queremos atingir os objectivos que estão subjacentes a esta análise.

Para que tal desiderato se consiga, importa introduzir dois conceitos:

- **Influência das PI sobre a organização** – visa conhecer quanto a participação da PI é fundamental para a atividade
- **Interesse da organização nas PI** – visa identificar qual o poder que a organização tem sobre determinada PI, ou seja, qual o grau de dependência em relação à mesma.

Estes conceitos implicam critérios para avaliação das PI's, que se consideram os seguintes:



Valor	Ponderação	Influência da PI	Interesse da organização
1	Baixa	O poder de influência da PI é baixo, sem impacte na atividade	O interesse na PI é baixo , ou seja, a manutenção dos seus requisitos é fácil de atingir
2	Média	O poder de influência da PI é médio, com impacte significativo na atividade	O interesse na PI é médio , ou seja, a mesma é importante para a atividade
3	Alta	O poder de influência da PI é alto, podendo condicionar a atividade	O interesse na PI é alto , ou seja, a mesma é muito importante para a atividade

A aplicação dos conceitos e valorações mencionadas, conduz naturalmente a resultados que têm de ser avaliados, para se ter a noção da relevância das PI's, isto é, aquelas em que é necessário fazer algo...e bem! de acordo com a seguinte tabela:

Relevância das Partes Interessadas				
Ponderação		Influência da PI		
		1	2	3
Interesse na PI	1	1	2	3
	2	2	4	6
	3	3	6	9
		Parte interessada a ser seguida, com periodicidade anual, a fim de evidenciar se existe alteração nos factores analisados ou nos requisitos / expectativas da mesma		
		Parte interessada considerada SIGNIFICATIVA, dado que pode influenciar a actividade da organização		
		Parte interessada considerada CRITICA, dado que pode condicionar a actividade da organização		

Identificada a relevância das partes interessadas, procede-se seguidamente à avaliação dos riscos, incluindo nesta fase as que são consideradas como SIGNIFICATIVAS ou CRÍTICAS.

Porquê não incluir as PI's que se consideram "a ser seguida" (com pontuação igual ou inferior a 3)?

Tomemos como exemplo a PI "Fornecedores". Se os considerarmos em "bolo", todos são importantes, mas se os subdividirmos em, por exemplo, produtos alimentares, energia (electricidade, gás), etc....constatamos que o interesse na PI pode ser o mesmo em todos casos, mas que a influência da PI varia em função de existirem fornecedores alternativos. Logo, com grau de dependência baixo, que, em consequência, poderão influenciar negativamente a atividade da organização, com o perigo do desabastecimento.

c. Identificação e avaliação de risco das partes interessadas

Concluída a fase de identificação da relevância, passamos à fase de avaliação dos riscos das partes interessadas. Para identificar os riscos, é necessário conhecer as expectativas das PI, as quais se não atingidas podem fazer incorrer a organização em riscos diversos.



Por exemplo, se considerarmos que as expectativas dos familiares dos utentes (independentemente da idade) das organizações ao colocarem os seus entes queridos nas mesmas, possam ser a “de os deixarem e depois os receberem cansados mas saudáveis”, o risco associado passa por eles terem acidentes, contraírem doenças etc..., que, no final, poderão conduzir¹³ a danos económicos (perda de clientes) e / ou reputacionais (a perda de imagem é algo que se perde num instante, mas leva muito tempo a recuperar).

Existem formas estruturadas de conhecer as expectativas das partes interessadas¹⁴ mas as mesmas implicam mais labor, pelo que uma aproximação aceitável reside na identificação com base no conhecimento que a organização tem das PI com que se relaciona.

Ultrapassado este passo, e dado que estão os riscos identificados, temos de os valorizar. Para tal, introduzimos 3 (três) conceitos: Probabilidade, Gravidade e Controlo. Os dois primeiros foram já mencionados em pontos anteriores, pelo que o único que constitui novidade é o “Controlo”, através do qual se classificam os meios de controlo existentes na organização para detectar o risco e impedir que ele ganhe força. Vamos, portanto, sistematizá-los via seguinte matriz:

Valor	Probabilidade (P)	Gravidade (G)	Controlo (C)
1	Muito baixa *	Sem gravidade	Não existem ou são ineficazes
2	Baixa (1 < P ≤ 1x ano)	Pouco grave	Existem medidas, com margem para melhoria
3	Média (1x ano < P ≤ 1x mês).	Grave	Existência de medidas eficazes
4	Alta (1x mês < P)	Muito grave	
5		Extremamente grave	

*Não existem registos de ocorrências nos 3 anos anteriores à avaliação efectuada

A conjugação destes valores conduz à noção de **Nível de Risco (NR)**, o qual é obtido através da seguinte fórmula: **NR = P x G / C**. O resultado obtido, quantificado, conduz à noção associada ao nível de risco, conforme o seguinte critério:

NR	Representação cor	Significado
< 0 a 3		Risco aceitável
4 a 7		Risco aceitável com ações a médio (<= 6 meses) / longo (<= 12 meses) prazo
8 a 20		Risco inaceitável – ações imediatas

d. Passos seguintes

Concluídos os passos anteriormente mencionados, os passos seguintes dizem respeito à definição das ações a executar, quais os prazos para as realizar e o responsável pelas mesmas. E depois, bem depois, assegurar que o que se escreveu como ações para garantir que os riscos identificados e que podem

¹³ Convém que os riscos correspondam aos mencionados no ponto Identificação do risco das partes interessadas

¹⁴ “AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) 2015”, www.accountability.org/standards/, consultado em junho de 2020



afectar a organização e / ou as PI se CUMPREM efetivamente, de forma a minorar o risco. Volta em entrar em jogo, a LIDERANÇA!

e. Como se pode visualizar toda a atividade?

Ao longo dos últimos pontos descreveram-se as diferentes etapas relacionadas com a avaliação de risco das PI. Ao serem apresentadas de forma sequencial, pode não ser fácil visualizar como é que as mesmas se evidenciam, ao usar por exemplo um simples ficheiro Excel. Assim e por forma a permitir uma noção mais clara, os campos do dito ficheiro seriam os seguintes:

Logotipo da organização			AVALIAÇÃO DO RISCO DAS PARTES INTERESSADAS													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

Legenda:

- 1 – Parte Interessada** – Família (Ex: Entidades Oficiais) – Ver ponto *Risco das partes interessadas*
- 2 – Parte Interessada** – Detalhe (Ex: Ministério da Segurança Social) – Ver ponto *Risco das partes interessadas*
- 3 – Influência da Parte Interessada** – Ver ponto *Relevância das partes interessadas*
- 4 – Interesse da Organização** – Ver ponto *Relevância das partes interessadas*
- 5 – Relevância da Parte Interessada** – Ver ponto *Relevância das partes interessadas*
- 6 – Expectativas das Partes Interessadas** – Ver ponto *Identificação e avaliação de risco das partes interessadas*
- 7 – Riscos associados às partes interessadas** – Ver ponto *Relevância das partes interessadas*
- 8 – Tipo de Risco** (Ex: Legal, Financeiro, etc....) - Ver ponto *Relevância das partes interessadas*
- 9 – Probabilidade de ocorrência (P)**– Ver ponto *Relevância das partes interessadas*
- 10 – Gravidade (G)** - Ver ponto *Relevância das partes interessadas*
- 11 – Controlo (C)** – Ver ponto *Relevância das partes interessadas*
- 12 – Breve descrição das medidas de controlo**
- 13 – Nível de Risco (NR)**
- 14 – Ações a executar**
- 15 – Prazo de execução**
- 16 – Responsável**
- 17 – Seguimento** (que pode ser efectuado no ficheiro ou em qualquer outra ferramenta usada na organização)

5. Conclusão

Conforme enunciado no início do presente guia (Contexto), o objectivo do mesmo é apresentar, sem ser de forma exaustiva, algumas ferramentas usadas na gestão do risco e, em particular, na avaliação do mesmo. Importa salientar, para quem tiver interesse, que existem outras ferramentas disponíveis para os mesmos fins, bastando somente pesquisar na internet.

A forma como as ferramentas apresentadas neste guia foram listadas, não implica que sejam modelos “fechados”, isto é, que correspondam a algo que não possa ser modificado ou aplicado noutros contextos.



Na Peça de Gestão – Priorização de objetivos¹⁵ apresenta-se um caso prático de aplicação da matriz GUT para a hierarquização dos objetivos estratégicos

Elencar ferramentas, estas ou outras, e apresentá-las às organizações sobre a forma de texto é, seguramente, o mais fácil. A dificuldade reside em passar dos conceitos, para a aplicação efectiva do que aqui se sugere.

E esse é o exercício que cabe às organizações, as quais devem identificar o que lhes é mais útil e depois, sem terem de “inventar a roda”, adaptarem as soluções adequadas às suas necessidades. Mudem o que entenderem, se tal for a melhor solução.

Mas sem criarem somente “papéis” que correspondam a algum requisito legal (tipo Saúde Ocupacional), mas sim a prepararem as suas organizações para responderem aos que nela confiam.

¹⁵ www.e3s.pt