

## **A gestão de riscos em organizações de seguimento hospitalar: desafios na gestão pública**

### **Risk management in hospital follow-up organizations: challenges in public management**

---

***Priscila Sanara da Cunha***

*Administradora, Especialista em Gestão de Pessoas e Gestão Pública e Mestre em Demografia – UFRN*

DOI: 10.47573/aya.5379.2.58.9

## RESUMO

As Organizações Públicas estão a cada dia se modernizando e adotando políticas para melhorar os processos organizacionais, minimizando perdas e otimizando ganhos. A Gestão de Riscos é uma ferramenta de qualidade que visa minimizar os impactos gerados por riscos e suas incertezas. Assim, o presente estudo teve como objetivo analisar implantação das políticas de gestão de riscos em unidades hospitalares, bem como desafios para a gestão pública. A pesquisa foi desenvolvida em uma unidade hospitalar pública no Estado do Rio Grande Norte, com o propósito de melhorias contínuas em seus processos no que pese a Gestão de Riscos, redução de custos nos recursos públicos e medição semestralmente de indicadores de desempenho, que proporcionará melhorias contínuas em seus processos e boa prestação de serviços aos usuários do Sistema Único de Saúde. A pesquisa foi realizada através de grupo focal e entrevistas com os gestores da instituição, sendo os objetivos analisados e tratados pela Comissão do Conselho de Gestão criada pela Organização. Por fim, diante do exposto estudo, considera-se a Gestão de Riscos um mecanismo de extrema importância para Gestão Pública contribuindo para minimizar perdas e otimizar a utilização de recursos públicos para a organização.

**Palavras-chave:** gestão hospitalar. gestão de risco. gerenciamento de risco.

## ABSTRACT

Public Organizations are constantly modernizing and adopting policies to improve organizational processes, minimizing losses and optimizing gains. Risk Management is a quality tool that aims to minimize the impacts caused by risks and their uncertainties. Thus, the present study analyze to implement risk management policies in hospital units, as well as challenges for public management. The research was developed in a public hospital unit in the State of Rio Grande Norte, with the purpose of continuous improvements in its processes regarding Risk Management, cost reduction in public resources and semiannual performance indicators, which will provide continuous improvements in its processes and good provision of services to users of the Unified Health System. The research was carried out through a focus group and function with the institution's managers, the objectives being objective and dealt with by the Management Council Committee created by the Organization. Finally, in view of the study, Risk Management is considered an extremely important mechanism for Public Management, contributing to minimize losses and optimize the use of public resources for an organization.

**Keywords:** hospital management. risk management. risk management.

## INTRODUÇÃO

### Contextualização e problema

É notório o aprimoramento na forma de gestão das empresas em atendimento a um mercado cada vez mais exigente no que tange à qualidade dos serviços prestados. A Fundação Nacional da Qualidade (2008) define o termo qualidade como atributo de uma organização que a torna apta a satisfazer as expectativas explícitas ou não dos clientes e outras partes interessadas. Da mesma forma, com a evolução no campo da saúde, não basta mais que se preste assistência; é necessário, para além dos números de atendimentos, que haja qualidade na assistência prestada. A Organização Mundial de Saúde (1985) define a qualidade em saúde como

o aperfeiçoamento profissional aliado ao uso eficiente dos recursos, garantia de segurança, satisfação dos usuários e impacto no resultado do processo melhorando as condições de saúde da população atendida. Diante da situação apresentada é objetivo deste artigo identificar os fatores críticos de sucesso na gestão de risco para um estabelecimento hospitalar, sejam estes fatores internos ou externos ao estabelecimento, e adotar modelos de gestão para controle e avaliação dos resultados.

O Processo gerencial no setor público precisa de ferramentas de controle que auxiliem na tomada de decisões. Cada vez mais, o serviço público tem sido forçado a tomar decisões difíceis sobre riscos de saúde, riscos ambientais, riscos ao bem-estar econômico e riscos envolvidos na prestação de serviços, entre vários outros. As responsabilidades e deveres do governo em relação ao bem público exigem a adoção de práticas e estratégias eficazes de gestão de riscos.

Na verdade, o sucesso na implementação do gerenciamento de risco deverá resultar em melhorias na qualidade dos serviços públicos e a eficácia das políticas públicas. As organizações hospitalares deverão apoiar um diálogo entre cidadãos e o Serviço Público sobre a natureza do risco e como podemos melhor operar em um ambiente de incerteza e de recursos limitados. Assim, esse estudo procura sensibilizar os gestores públicos para a questão do gerenciamento dos riscos como uma questão de política pública. Desta forma, buscamos incentivar o avanço das discussões destas questões, visto que, a gestão eficaz de risco se apresenta como um processo para melhor administrar às incertezas inerentes as decisões que cercam a formulação de políticas públicas.

Para Bresser-Pereira (1998) ressalta a importância da qualidade não somente pelo impacto no resultado, mas como fator dignificante do processo de produção e como, onde o “fazer bem feito” é considerado um ato de autorrespeito. Embora a história tenha revelado que diversos programas estatais brasileiros já venham de longa data estimulando as instituições públicas na busca pela qualidade, o reconhecimento desta necessidade vem mais concretamente sendo expresso pelas instituições de saúde da rede privada que tem se adequando a esta nova realidade aderindo aos programas de qualidade para excelência na assistência. Segundo Oliveira (2007) acreditam que a competição no sistema de saúde deve se pautar em resultados que melhorem o atendimento e a saúde dos usuários; e, Almeida (2011) afirma que com a transformação da gestão no setor público será possível solucionar questões que há muito tempo vêm comprometendo seu desempenho.

Já o gerenciamento dos riscos, enquanto estratégia para o desenvolvimento de práticas assistenciais seguras, vem fortalecer a proposta do Sistema Único de Saúde, uma vez que esta é uma política pública que vem buscando a garantia do acesso do cidadão usuário do sistema de saúde a serviços de qualidade.

Na gestão/administração em saúde pode ser definida como o conhecimento aplicado no manejo do complexo das organizações de saúde, envolvendo a gerência de redes, esferas públicas de saúde, hospitais, laboratórios, clínicas e demais instituições e serviços de saúde. Por fim, o presente estudo tem como objetivo coletar informações por meio de uma revisão sistemática da literatura, explorar a produção acadêmica na área de gestão de riscos hospitalares, destacando o assunto e a área usando métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente o estudo.

O presente estudo justifica-se, pois, as organizações ao desempenhar suas atividades, estão vulneráveis às influências de fatores internos e externos que podem comprometer o alcance dos seus objetivos. O resultado dessas incertezas, que chamamos de riscos, são eventos indesejáveis e inesperados que podem tornar indisponíveis ou degradar a qualidade do desempenho da coletividade, desperdiçando recursos, afetando o alcance dos objetivos institucionais.

Assim, o Gerenciamento de Riscos é uma abordagem sistemática de apoio à tomada de decisão que visa priorizar as ações que contribuam para aumentar a eficiência das Organizações. É um processo contínuo e deve possuir contextos definidos, a fim de identificar os riscos, avaliar suas consequências (impactos), definir as necessárias ações de resposta em ordem de prioridade, seus responsáveis e o conseqüente monitoramento e controle.

A implantação do Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR) nas organizações de Saúde, possibilitará a troca de conhecimentos entre os elementos componentes das equipes no combate e gerenciamento de eventos que possam ameaçar os objetivos e metas, podendo gerar impactos positivos, bem como minimizar os negativos, fortalecendo os controles interno, auxiliando na definição de estratégias e ações ou projetos para o alcance de metas.

É importante ressaltar que, pesquisas na área em estudo na gestão de riscos ainda são escassas, daí a importância de se estudar a referida temática no âmbito da Pós-Graduação. Portanto, diante deste cenário, o referencial teórico aqui pautado neste artigo recorreu, em sua maioria, a pesquisas a partir do ano 2000, para melhor fundamentar e embasar a discussão apresentada.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### A Nova Gestão Pública

Nos últimos anos, as organizações públicas vivenciam a transição do modelo de administração burocrática para o modelo híbrido de burocracia flexível com ênfase no alcance dos resultados, nas metas e objetivos pactuados. A Nova Gestão Pública surgiu a partir da crise econômica vivida pelos países ocidentais, sobretudo no Reino Unido (OLIVEIRA; SAUERBRONN, 2007; PAULA, 2005; MEYR JR, 2012). A Gestão Pública apresenta quatro vetores básicos: profissionalização da burocracia, desenho organizacional, processos organizacionais e prestação de contas, revelando assim o foco gerencial da administração de empresas no âmbito da administração pública (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Assim, é possível considerar que para Bresser-Pereira (1998) os objetivos da Nova Gestão Pública são: melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia; resguardar o bom funcionamento do mercado; garantir autonomia e capacidade do administrador público e assegurar a democracia.

Entretanto observa-se que os limites da Nova Gestão Pública ultrapassam a barreira de impor metas e indicadores de desempenho. A perspectiva vai além dos fatores de performatividade<sup>1</sup> para o alcance dos objetivos estabelecidos (PAULA, 2005). A autora apresenta e discute a performatividade é: “uma tecnologia, uma cultura e um método de regulamentação que emprega julgamentos, comparações e demonstrações como meios de controle, atrito e mudança”. (BALL,

2005). Segundo esta autora, o modelo societal de desenvolvimento apoia-se nas noções de expansão de capacidades humanas e de sustentabilidade, ressignificando a ideia convencional de desenvolvimento; a estrutura aparelho do Estado é pensada de forma a admitir a participação social; e o paradigma adotado é o da gestão social. Portanto, para a autora a gestão social enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas (PAULA, 2005) e com base em Tenório (1998) afirma que essa gestão social é entendida como uma ação política deliberativa, na qual o indivíduo participa decidindo seu destino como pessoa, eleitor, trabalhador ou consumidor (PAULA, 2005).

Por outro lado, na perspectiva da Nova Gestão Pública, além da busca por resultados, deve-se levar em consideração outro fator: o papel dos gestores nas organizações. Cabe aos dirigentes e gestores mobilizar e sensibilizar a comunidade para atingir os resultados, motivando as pessoas para o trabalho, de forma que tenham iniciativa e autonomia no desempenho das funções. Quando essas condições não são realizadas, ocorre o sentimento de frustração e de culpa pelos resultados alcançados, quando estes não são satisfatórios.

## Gestão Hospitalar

Os hospitais podem ser identificados como sistemas complexos e estão em contínua transformação e a inovação é fundamental para sua sobrevivência constituindo-se uma condição para agir diante dos desafios impostos pelas forças ambientais (STACEY, 2000). Assim, sua gestão implica em saber conviver com a incerteza e a imprevisibilidade (MEYER JÚNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012).

Há um consenso entre os gestores participantes da pesquisa de que a gestão na saúde está entre os seus principais problemas, e sua transformação um desafio prioritário. Destacaram como principais fragilidades: o despreparo dos profissionais para o exercício da administração, lentidão na incorporação de novas tecnologias de informação e processos de gestão e de organização do trabalho. No setor público, além disso, foram identificadas barreiras de legislação que restringem a agilidade necessária, a alta rotatividade dos gestores das esferas federativas em função da relação com os processos partidários e eleitorais, gerando descontinuidade, permanentes recomeços e desmotivação dos profissionais e trabalhadores.

As organizações dos serviços de saúde em redes constituem-se na proposta renovada de superação dos modelos fragmentados e na qual se inspira e se baseia a política do SUS. Nesta lógica, a atenção à saúde é concebida como “uma rede de organizações que presta, ou faz arranjos para prestar, serviços de saúde equitativos e integrais a uma população definida e que está disposta a prestar contas por seus resultados clínicos e econômicos e pelo estado de saúde da população a que serve.

Os desafios para os gestores públicos e privados são enormes e têm responsabilidades sobre qual será o modelo de atenção à saúde no Brasil, nos próximos anos e para as futuras gerações. Renovar a gestão em saúde no país, na perspectiva de uma agenda permanente de construção de um sistema de saúde, que responda às expectativas e necessidades de saúde da população, é um anseio dos brasileiros e uma missão para os gestores. Consolidar o SUS enquanto este sistema de saúde é uma bela prioridade e parte importante do avanço do Brasil no rumo de um país mais justo e solidário.

## Gestão de Riscos

Peter L. Bernstein (1997, p.1) relata em sua premiada obra “Desafio aos Deuses, a fascinante história do risco”, a notável aventura intelectual que libertou a humanidade dos oráculos e adivinhos, mediante as ferramentas poderosas da administração do risco disponíveis nos dias de hoje. A ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção que o futuro é mais que um capricho dos deuses e de que homens e mulheres não são passivos ante a natureza. Até os seres humanos descobrirem como transpor essa fronteira, o futuro era um espelho do passado ou o domínio obscuro de oráculos e adivinhos que detinham o monopólio sobre o conhecimento dos eventos previstos.

Para este Economista de Harvard o risco não significa perigo, ele simplesmente significa não saber o que o futuro reserva. Atualmente, essa percepção reside o cerne da gestão de risco para as empresas. O Professor Bernstein, deixa claro que a melhor expectativa de gerenciamento de risco é que uma abordagem sistemática irá recompensá-lo com um conjunto de cenários e oportunidade de refletir sobre os possíveis resultados. Como identificar e lidar com o risco é um sinal de maturidade tanto para o mundo empresarial como em cenários políticos.

Conviver com o risco é um velho axioma da humanidade, “Proteger-se contra todos os riscos é impossível, porque qualquer oportunidade invariavelmente acarreta riscos. O risco é a possibilidade de que aquilo que é esperado não aconteça, o risco não implicará necessariamente em algo indesejável, já que os resultados em torno do esperado podem apresentar tanto benefícios como malefícios, dependendo se resultado estiver abaixo ou acima do esperado. Assim então, podemos reconhecer o risco como a probabilidade (chance) do indesejado acontecer ou de um evento adverso ao esperado se realizar.

## METODOLOGIA, RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa teve como objetivo identificar quais foram os fatores críticos de sucesso na gestão de risco para um estabelecimento hospitalar, sendo estes fatores internos ou externos ao estabelecimento, e foi adotado modelos de gestão para controle e avaliação dos resultados. Foi utilizado os modelos de gestão de riscos da Norma ABNT NBR ISO 31000/2018. Secundariamente, este trabalho buscou entender até que ponto as melhores práticas sugeridas na literatura sobre estratégias e tecnologias de gestão, bem como os desafios foram relevantes para o sucesso das organizações de Saúde. Assim, foram discutidas as implicações do referencial teórico, da pergunta de pesquisa e do objetivo do trabalho na escolha da metodologia de pesquisa. Em seguida, esta metodologia foi descrita e classificada quanto ao seu conteúdo e quanto aos métodos empregados na coleta, análise de dados e métodos.

### Coleta de dados

A identificação de riscos não é um evento pontual, deve ser contínua, revisada, atualizada de acordo com as circunstâncias vividas pela Organização e se apresenta de duas formas:

- a) Identificação Inicial de Riscos: Quando são identificados os riscos pela primeira vez

na Organização; e

b) Identificação Contínua de Riscos: Quando são identificados novos riscos ou riscos que não são mais relevantes para a Organização.

Para que os riscos pudessem ser gerenciados, foi necessária sua identificação com o detalhamento adequado, bem como estes foram devidamente documentados por um representante direto do processo ou pelos envolvidos no risco, nomeados responsáveis pelas ações de enfrentamento das ameaças.

De acordo com a (ABNT NBR ISSO 31000/2018), a identificação do risco é um processo interativo, contínuo e rotineiro no gerenciamento da Organização e, no momento em que for identificado, devem ser levantadas suas causas e consequências, sua origem, classificação, o grau e magnitude do impacto, probabilidade de acontecer e as possíveis ações de resposta. Por conseguinte, os Riscos foram identificados, organizados e categorizados conforme a origem dos eventos (internos ou externos) e classificados refletindo os princípios comuns do risco para a Organização, como: Estratégicos, Operacionais, Legais, Financeiros e Reputacionais.

### Quanto à origem

a) Riscos Internos: São os riscos associados à própria estrutura da Organização, seus processos, estrutura de governança, quadro de pessoal, recursos ou ambiente de tecnologia.

b) Riscos Externos: São os riscos atinentes ao ambiente onde a Organização atua. Em geral, a organização não tem controle direto sobre estes eventos, contudo, mesmo assim, ações podem ser tomadas, quando necessário.

### Quanto à classificação

a) Riscos Estratégicos: São aqueles estreitamente relacionados aos Objetivos Estratégicos da Organização.

b) Riscos Operacionais: São os riscos existentes face à possibilidade de ocorrência de falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas ou de eventos externos, tais como: qualificação do pessoal, impacto ambiental, segurança e saúde no trabalho, qualidade dos produtos e serviços.

c) Riscos Legais: São os riscos das sanções legais ou regulatórias que as Organizações podem sofrer, devido ao não cumprimento de leis, normas e procedimentos.

d) Riscos Financeiros: Ocorrem principalmente devido às restrições orçamentárias. Podem comprometer a capacidade da Organização de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades.

e) Riscos Reputacionais: Estão relacionados à imagem. Podem comprometer a confiança em relação à capacidade da OM em cumprir sua missão.

## Análise de dados

A presente pesquisa foi aplicada em uma Organização Pública Hospitalar do Estado do Rio Grande do Norte. Foram utilizadas ferramentas de gestão pública para análise de dados, através de grupo focal, reuniões e entrevistas com os gestores dos departamentos e colaboradores, em seguida os dados coletados foram tratados e avaliados pela Comissão de Gestão, fazendo-se necessário a utilização das ferramentas abaixo:

- a) Brainstorming ou Chuvas de ideias: obteve-se uma lista dos riscos a partir de reuniões com equipes multidisciplinares representando setores, com apoio de um facilitador/gestor e com propósito de identificar riscos.
- b) Entrevistas: Foram entrevistados as partes interessadas e especialistas para identificar riscos dos diversos setores.
- c) Análise de Listas de Verificação de Riscos: As listas de verificação usadas durante o processo de identificação dos riscos foram desenvolvidas com base nos registros prévios das informações históricas e das experiências anteriores da equipe, bem como as vivências aprendidas e informações já catalogadas pela organização.
- d) Análise da Causa Principal: técnicas específicas para foram utilizadas para identificação de problemas, na qual descobriram as causas subjacentes e desenvolveram-se ações preventivas.
- e) Diagramas de causa e efeito: Foi aplicado também o diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe, na qual foram úteis para a identificação das causas dos riscos.
- f) Diagramas de sistema ou fluxogramas: Estes, mostraram como os vários elementos de um sistema se inter-relacionaram e o mecanismo de causalidade. Houve apresentação da visão global dos processos, expondo eventuais lapsos, que foram identificadas as potenciais fontes de problemas (riscos).
- g) Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT): Esta técnica foi utilizada pela Comissão de Gestão, para identificação das Forças e Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT) da organização, a fim de monitorar, aperfeiçoar ou eliminar os riscos identificados.
- h) 5W2H – Plano de Ação: Os responsáveis em implementar as decisões utilizaram essa ferramenta para auxiliar o planejamento e melhorar a execução dos planos de ações, evitando o retrabalho, atendimento dos prazos e otimização de recursos humanos, materiais e financeiros.
- i) Análise de Cenários: O objetivo da projeção de cenários foi apresentar uma imagem significativa de futuros prováveis. Podendo ser utilizados para identificação dos riscos, considerando possíveis desenvolvimentos futuros e explorando suas implicações. Os conjuntos de cenários, por exemplo, “melhor caso”, “pior caso”, e “caso esperado”, puderam ser utilizados para analisar consequências potenciais e suas probabilidades para cada cenário como forma de análise das exposições aos riscos. Cenários bem construídos minimizam os riscos e facilitam a tomada de decisão.

## Resultados

Após a identificação dos riscos, foi procedida uma análise, a fim de fornecer uma base para a etapa de planejamento de ações de respostas, por meio da matriz entre a “probabilidade de ocorrência” e o seu “impacto”, caso o evento ocorra. Segundo (ABNT NBR ISSO 31000/2018) o propósito dos planos de tratamento de riscos teve por base especificar como as opções de tratamento escolhidas para que futuras implementações de arranjos fossem compreendidos pelos envolvidos, e o progresso em relação do plano monitorado com eficácia. Nesta fase foi realizada a valoração e ponderação dos fatores de risco, considerando a tolerância atribuída a cada risco, levando-se em consideração as ameaças e as vulnerabilidades para que, em seguida, fossem estimados os níveis de risco para avaliação e priorização. Foi verificado os seguintes pontos:

- Estimativa dos riscos levantados, considerando a probabilidade de ocorrência e o impacto associado aos riscos;
- Avaliação dos riscos, determinando sua aceitabilidade e tratamento, comparando a estimativa de riscos com os critérios estabelecidos; e
- Relacionamento dos riscos que requeiram tratamento, priorizando-os de acordo com os critérios estabelecidos.

Já a análise de riscos objetivou compreender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível de risco, onde foi apropriado, bem como envolveu a consideração detalhada de incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia. Um evento pode ter múltiplas causas e consequências e pode afetar múltiplos objetivos. A análise de riscos pode ser realizada com vários graus de detalhamento e complexidade, dependendo do propósito da análise, da disponibilidade e confiabilidade da informação, e dos recursos disponíveis. (ABNT NBR ISSO 31000/2018).

As técnicas de análise podem ser qualitativas, quantitativas ou uma combinação destas, dependendo das circunstâncias e do uso pretendido. Logo, a fim de analisar a tolerabilidade de cada risco, foi necessário atribuir um grau de probabilidade e um de impacto. Dessa forma, foi idealizada uma escala de probabilidade e impacto de 1 a 8, de acordo com os seguintes critérios:

a) Probabilidade (P) da ocorrência:

| PROBABILIDADE | DESCRIÇÃO          | CRITÉRIOS   |
|---------------|--------------------|---|
| 8             | <b>Quase certa</b> | É praticamente impossível evitar que o evento aconteça.   |
| 6             | <b>Provável</b>    | A chance de o risco ocorrer é grande e, frequentemente, ocorre de fato.   |
| 4             | <b>Possível</b>    | Probabilidade ocasional de acontecimentos do risco. Vale a pena planejar desdobramentos, mas não com tanta preocupação como nos casos anteriores. |
| 2             | <b>Improvável</b>  | Pouca chance de acontecer algum problema advindo desse risco.   |
| 1             | <b>Raro</b>        | É bastante improvável que o risco aconteça. Só vale a pena se preocupar em casos de impacto grave ou gravíssimo.                                  |

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

b) Magnitude do Impacto (I):

| IMPACTO | DESCRIÇÃO             | CRITÉRIOS  |
|---------|-----------------------|--|
| 8       | <b>Catastrófico</b>   | Pode implicar que o processo seja cancelado ou que o dano ocasionado por ele seja irreversível.        |
| 6       | <b>Significativo</b>  | Compromete, de forma acentuada, o resultado do processo, ocasionando atraso ou insatisfação.           |
| 4       | <b>Moderado</b>       | Perda momentânea, ao longo do processo, a qual pode ser corrigida, mas com impacto no escopo ou prazo. |
| 2       | <b>Baixo</b>          | Desvio quase imperceptível dos objetivos do processo, que pode ser facilmente corrigido.               |
| 1       | <b>Insignificante</b> | Não gera nenhum tipo de óbice perceptível no processo. Por isso, pode ser ignorado em 99% dos casos.   |

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

c) Matriz Probabilidade X Impacto (P x I):

A matriz Probabilidade X Impacto foi utilizada para avaliar melhor os riscos envolvidos, formada por dois eixos principais, o de probabilidade de ocorrência (vertical) e o de impacto para um fator de risco no processo (horizontal).

|  |   |                |    |    |    |    |
|--|---|----------------|----|----|----|----|
| <b>P<br/>R<br/>O<br/>B<br/>A<br/>B<br/>I<br/>L<br/>I<br/>D<br/>A<br/>D<br/>E</b> | 8 | 8              | 16 | 32 | 48 | 64 |
|  | 6 | 6              | 12 | 24 | 36 | 48 |
|  | 4 | 4              | 8  | 16 | 24 | 32 |
|  | 2 | 2              | 4  | 8  | 12 | 16 |
|  | 1 | 1              | 2  | 4  | 6  | 8  |
|  |   | 1              | 2  | 4  | 6  | 8  |
|  |   | <b>IMPACTO</b> |    |    |    |    |

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Desenhada a estrutura da matriz e cada fator de risco identificado (essa identificação foi a primeira etapa de um Sistema de Gerenciamento de Riscos), podendo ser avaliada, qualitativamente, em termos de probabilidade e impacto e posicionar o evento na Matriz de Risco. Ao selecionar opções de tratamento de riscos, foi necessário que a organização considerasse os valores, percepções e potencial envolvimento das partes interessadas, e as formas mais apropriadas para com elas se comunicarem e consultarem. (ABNT NBR ISO 31000/2018).

Para cada risco analisado, houve uma pontuação variando de (baixo/médio/elevado), em relação à probabilidade de ocorrência e de impacto ocasionado. Essa pontuação gerou uma interseção, que classificou o risco. (MONTES, 2017). Os graus dos riscos foram priorizados da seguinte forma, conforme a tabela:

| GRAU DO RISCO |           |
|---------------|-----------|
| Risco Elevado | > 32 < 64 |
| Risco Médio   | > 8 < 24  |
| Risco Baixo   | < 8       |

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Para Montes, (2017) a matriz de probabilidade x impacto teve como finalidade priorizar o tratamento dos riscos, estabelecendo uma pontuação que afetou o nível de urgência para os riscos identificados no Quadro de Identificação de Riscos.

1- Risco baixo - Quando o risco apresenta baixa probabilidade e alto impacto, normalmente representa desastres naturais, ataques externos, devido a sua característica fortuita, recomenda-se que o gestor transfira esse risco ou compartilhe parte dele, por meio de apólice de seguros, terceirização do serviço e outros meios controle.

2- Comedor de Recursos - Quando o risco apresenta baixo impacto e alta probabilidade, por ter alta frequência, os gestores costumam gastar recursos de forma contínua para mitigá-los. Recomenda-se que o gestor faça um estudo de viabilidade na transferência ou compartilhamento desse risco (normalmente por terceirização do serviço).

3- Risco Grave - Trata-se de um risco com alta probabilidade e impacto moderado ou com alto impacto e probabilidade moderada, é considerado um Risco Grave e o gestor deve envidar todos os esforços possíveis de forma a reduzi-lo. Caso os custos para o gerenciamento desse risco sejam inviáveis, o gestor deve estudar a hipótese de evitar o risco, descontinuando as atividades que são inerentes a ele.

4- Risco Crítico – Nenhuma organização sobrevive por muito tempo quando apresenta esse tipo de risco. Por trata-se do pior extremo possível com alto impacto e alta probabilidade, muitas vezes o gestor não terá opção, a não ser evitar o risco descontinuando as atividades inerentes a ele. “Quanto maior for o conhecimento do ambiente e das ameaças, melhor será o planejamento das ações de resposta necessárias”.

No tratamento das respostas, o processo de modificação do risco, consiste em selecionar uma ou mais opções para implementação com vistas a modificar os níveis. Para identificação de potenciais riscos e os impactos decorrentes uma ferramenta valiosa para a aplicação do princípio da prevenção. Neste caso, a identificação precoce evitará a perda de recursos, pessoal e tempo em ações corretivas. (MONTES, 2017). Contra os riscos identificados são planejadas ações de resposta adequadas, com os seguintes propósitos:

| Propósito             | Definição   |
|-----------------------|---|
| <b>Mitigar - M</b>    | Tomar ações para restringir o risco a um nível aceitável, reduzindo as chances de ocorrência (probabilidade) e/ou as consequências negativas (impacto). |
| <b>Transferir - T</b> | Incumbir as ações de resposta a outra Organização que possa gerenciar o risco de forma mais eficaz.   |
| <b>Eliminar - E</b>   | Findar a atividade que gerou o risco.   |
| <b>Aceitar - A</b>    | Tolerar o risco sem nenhuma ação específica. Significa assumir a possibilidade de ocorrência do risco e as suas consequências                           |

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Assim, através dos propósitos a organização e a equipe do conselho de gestão adotaram medidas para o tratamento dos riscos, bem como buscaram respostas com intuito de eliminar ou reduzir os riscos elencados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar implantação das políticas de gestão de riscos em unidades hospitalares, bem como desafios para a gestão pública. As modificações no ambiente de trabalho que foram elaborados através dos impactos dos riscos identificados, foram controlados, porém novos riscos ou necessidade de mudar as ações planejadas devem ser levadas em considerações no futuro pelo Conselho de Gestão de Riscos para deliberação de novas ações de correção.

Os riscos elencados no Plano de Risco que foram elaborados pela organização, após a avaliação por meio da matriz de risco, receberam Grau elevado, estes deverão ser apresentados mensalmente na reunião do Conselho de Gestão, para que sejam efetuados o devido acompanhamento das ações de resposta. Estas, serão tratadas prioritariamente e as ações referentes aos riscos que obtiveram avaliação Média e Baixa, serão apresentadas ao Conselho de Gestão e terão atenção imediata, para serem tratadas preventivamente conforme disponibilidade financeira e grau de prioridade.

Semestralmente será apresentado o balanço das ações empreendidas e do tratamento dado aos riscos registrados e anualmente será apresentado pelo Conselho de Gestão, o balanço geral do ano, com o percentual de eventos concluídos e ocorrências que se efetivaram e suas consequências positivas ou negativas para Organização. Assim, foram adotadas ações contínuas pela equipe do Conselho de Gestão e apresentadas respectivas melhorias. Contudo, há de se considerar as limitações da pesquisa, imposta pelo cenário atual de pandemia que assola nosso estado. É oportuno registrar que para mais profundidade do objeto aqui estudo se faz necessário ampliar o escopo da pesquisa, por meio de uma análise comparativa com outra instituição hospitalar do mesmo porte e ramo de atividade. Neste sentido, sugere-se que outros estudos abordem a temática a partir de análise comparativa entre instituições.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 31000:2018 - Gestão de Riscos - Diretrizes, que revisa a norma ABNT NBR ISO 31000:2009. Elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos (ABNT/CEE- 063).

ALMEIDA ML, Segui MLH, Maftum MA, Labronici LM, Peres AM. Instrumentos gerenciais utilizados na tomada de decisão do enfermeiro no contexto hospitalar. *Texto Contexto Enferm.* 2011.

BALL, S. J. Profissionalismo, Gerencialismo e Performatividade. *Cadernos de Pesquisa.* São Paulo, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005.

BERNSTEIN, Peter L. *Desafio aos Deuses: A Fascinante História do Risco.* Rio de Janeiro. Editora: Campus, 1997.

BRESSER- PEREIRA, L. C. *Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na*

perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998. 368 p.

MEYER JÚNIOR, V.; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 49-70, jan./fev. 2012.

MONTES, EDUARDO. *Introdução ao Gerenciamento de Projetos*. 1ª Ed. Elsevier. São Paulo; 2017.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE (OMS). *Cuidados inovadores para condições crônicas: os componentes estruturais de ação*. Brasília (DF): Organização Mundial da Saúde; 1985.

OLIVEIRA, F. B. D.; SAUERBRONN, F. F. Trajetória, desafios e tendências no ensino superior de administração e administração pública no Brasil: uma breve contribuição. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, p. 149-170, 2007.

PAULA, A. P. de. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2005. 204 p.

SILVA, E. A.; PEREIRA, J. R.; ALCÂNTARA, V. de C. Interfaces epistemológicas sobre administração. *Caderno EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 20-39, mar. 1998.

STACEY, R. D. *Complexity and creativity in organizations*. Michigan: Berrett-Koehler Publishers, 1996. 312 p.

\_\_\_\_\_. *Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking?* Sussex: Psychology Press, 2000. 240 p.

TENÓRIO, F. G. *Gestão social: metodologia e casos*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1998. 97 p.