

Relatório Técnico¹

Avaliação de riscos organizacionais: proposição de ferramenta de gestão em uma instituição de Educação Superior na área da saúde

Célia Regina Naves – Mestre FPL

Ester Eliane Jeuon – MPA/FPL

1 Introdução

Na prática empresarial, a exposição a riscos está constantemente presente. As organizações enfrentam desafios significativos ao lidarem com incertezas provenientes de ameaças externas e internas que afetam suas operações e estratégias. Não antecipar ou gerenciar adequadamente essas ameaças pode levar a falhas nos processos e, conseqüentemente, a resultados negativos que comprometem o futuro da empresa. Nesse cenário, a gestão de riscos corporativos emerge como uma disciplina essencial para assegurar a continuidade e o sucesso organizacional. Ela oferece um conjunto de orientações, técnicas, métodos e ferramentas que permitem às empresas identificar, analisar e mitigar os riscos aos quais estão expostas, promovendo maior resiliência e eficiência.

A norma ISO 31000, elaborada pela International Organization for Standardization, trouxe uma importante contribuição para o campo da gestão de riscos. Oferecendo diretrizes amplamente aplicáveis, ela permite às organizações reconhecer os riscos existentes em cada processo ou rotina, direcionando formas de analisar e tratar

¹ Relatório Técnico elaborado a partir de: Naves, C. R. (2022). Avaliação de riscos organizacionais: proposição de ferramenta de gestão em uma instituição de Educação Superior na área da saúde. (Dissertação Mestrado Profissional em Administração. Faculdade Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG. Brasil)

desvios para minimizar impactos negativos sobre seus objetivos. Esse modelo normativo, de adoção voluntária, proporciona às empresas uma estrutura robusta para integrar a gestão de riscos às suas práticas de governança e melhorar a tomada de decisão.

Em setores específicos como o educacional privado, a gestão de riscos ainda apresenta desafios consideráveis. Apesar das crescentes ameaças raras ou desconhecidas enfrentadas por instituições de ensino superior — como segurança da comunidade acadêmica, aumento dos custos, alta concorrência e complexidade regulatória —, ainda prevalece a ausência de processos formais de gestão de riscos. Isso as coloca em posição reativa frente a problemas e limita sua capacidade de prevenir ou minimizar impactos adversos. Além disso, embora a literatura sobre gestão de riscos tenha avançado em setores diversos, há uma lacuna teórica significativa em relação ao segmento educacional privado, que continua pouco explorado. Essas instituições frequentemente não possuem maturidade suficiente na aplicação de conceitos avançados de gestão de riscos.

Sendo assim, este estudo concentra-se na análise de uma instituição de ensino superior e na proposição de uma ferramenta inovadora para diagnosticar e tratar riscos organizacionais, fundamentada nas diretrizes da norma ISO 31000. Para cumprir esse objetivo, foi adotada uma abordagem metodológica baseada em pesquisa descritiva qualitativa, estruturada como estudo de caso. Essa abordagem permitiu aprofundar o entendimento sobre as práticas e os desafios enfrentados pela instituição no contexto de gestão de riscos e colaborar com proposições adaptáveis à realidade do segmento educacional privado.

Além de oferecer uma contribuição prática para instituições desse segmento, esta dissertação busca preencher lacunas teóricas e fomentar novas discussões sobre gestão de riscos em setores tradicionalmente conservadores. O trabalho está organizado em cinco capítulos que abrangem desde o contexto e objetivos do estudo, até a proposta de soluções práticas fundamentadas nos resultados obtidos. No último capítulo, são apresentadas as considerações finais, que incluem recomendações gerenciais e propostas para estudos futuros.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico deste trabalho concentra-se nos fundamentos que sustentam o estudo da gestão de riscos corporativos e sua implementação, com base na ISO 31000. Ele é estruturado em tópicos que abordam conceitos amplos, práticas específicas e as inter-relações entre áreas como educação e saúde.

A gestão de riscos corporativos emergiu como uma disciplina indispensável para organizações modernas, permitindo que elas compreendam e gerenciem incertezas que podem impactar seus objetivos estratégicos e operacionais. Desde os tempos de Frank Knight, em 1921, e Keynes, em 1937, o conceito de risco tem evoluído continuamente, ganhando sofisticação em metodologias e ferramentas. A partir do paradigma tradicional de gestão de riscos, que tratava os riscos de maneira fragmentada, houve uma transição para o modelo de Enterprise Risk Management (ERM), que reconhece a interdependência entre diferentes tipos de riscos. Esse avanço foi descrito por Ferro (2015) como uma mudança de perspectiva, focando na integração e na abordagem estratégica.

Autores como Florio e Leoni (2017) evidenciam que a adoção de ERM traz benefícios financeiros e organizacionais, enquanto Jean-Jules e Vicente (2021) destacam os desafios de implementação, como alinhamento estratégico e engajamento da alta administração. Esses fatores são críticos para consolidar a gestão de riscos nas organizações.

O segmento educacional privado, alvo deste estudo, apresenta características específicas que tornam a gestão de riscos um tema especialmente relevante. Enquanto instituições públicas são frequentemente obrigadas a implementar políticas de gestão de riscos devido a regulamentos, como as exigências da Controladoria Geral da União (CGU) ou Tribunal de Contas da União (TCU), as privadas enfrentam menor pressão externa nesse aspecto. Isso, conforme observado por Araújo e Gomes (2021) e Silveira (2022), leva à menor maturidade na adoção de práticas formais. A literatura também é limitada no que diz respeito à aplicação de modelos de gestão de risco em instituições de ensino privadas, apontando lacunas significativas que esta pesquisa busca preencher.

A interseção entre saúde e educação adiciona complexidade ao tema. A gestão de riscos em hospitais, conforme descrito por Gama e Hernández (2017), demanda estratégias integradas que envolvam segurança do paciente e melhoria contínua da qualidade. Desde as publicações do Instituto de Medicina dos Estados Unidos (1999), que revelaram as taxas alarmantes de mortes causadas por erros hospitalares, normas como a RDC nº 36 da ANVISA (2013) têm enfatizado a necessidade de Núcleos de Segurança do Paciente (NSP) e ações voltadas para minimizar riscos assistenciais.

Por sua vez, a norma ISO 31000, como modelo conceitual, oferece um arcabouço abrangente e adaptável, alinhado com outras normas relevantes, como a ISO Guia 73 e ISO/IEC 31010, que detalham vocabulário e técnicas de avaliação de risco, respectivamente. A estrutura da ISO 31000 combina princípios, estrutura e processo de gestão de risco, permitindo que organizações integrem práticas de prevenção a sua governança corporativa. A pesquisa aqui realizada baseou-se nesses elementos, ajustando-os ao contexto e desafios específicos da instituição estudada.

Por fim, o processo de avaliação de riscos descrito por ABNT (2018) detalha etapas essenciais, como identificação, análise e tratamento de riscos. Ferramentas como brainstorming, matrizes de gravidade/probabilidade e escalas de impacto têm sido amplamente adotadas, conforme evidenciado em estudos de Kira e Fonseca (2020) e Medina-Serrano et al. (2021). A integração dessas metodologias ao modelo operacional de instituições educacionais e hospitalares é estratégica para melhorar a resiliência organizacional e garantir conformidade com normas legais.

3. Metodologia

A seção de metodologia descreve o processo utilizado para alcançar os objetivos da pesquisa, adotando uma abordagem descritiva e qualitativa. O estudo foi conduzido como um estudo de caso único, aplicado na Faculdade Ciências Médicas de Minas Gerais (FCM-MG). Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com diretores e gestores, além de pesquisa documental, analisada usando a técnica de adequação ao padrão, que compara o contexto atual com o modelo teórico proposto.

A unidade de análise foi a FCM-MG, e a unidade de observação incluiu oito funcionários com papéis relevantes na gestão de risco e documentos institucionais. A pesquisa qualitativa seguiu uma lógica indutiva, permitindo adaptar as proposições teóricas às especificidades do contexto organizacional estudado. O foco esteve na construção de uma ferramenta para diagnóstico e tratamento de riscos, fundamentada na norma ISO 31000, com destaque para a identificação, análise e tratamento de riscos.

4. Resultados

Os resultados deste estudo foram amplamente fundamentados em entrevistas, documentos institucionais e testes piloto para validar a ferramenta de gestão de riscos proposta. Durante a coleta de dados, foi possível confirmar que a Faculdade Ciências Médicas de Minas Gerais (FCM-MG) possui uma cultura organizacional favorável à implementação de práticas de gestão de riscos, mas carecia de processos sistematizados para identificar, avaliar e tratar os riscos.

Caracterização da Instituição e dos Respondentes: A análise inicial revelou uma estrutura consolidada, com processos mapeados e uma equipe de lideranças engajada no compromisso com o desenvolvimento organizacional. Todos os oito participantes demonstraram amplo conhecimento das operações institucionais, e a diversidade de suas formações acadêmicas contribuiu para enriquecer o diagnóstico do contexto organizacional. Isso reflete uma base sólida para integrar a gestão de riscos de maneira holística em diferentes setores, incluindo o hospital universitário e as áreas educacionais.

Contexto Organizacional: O comprometimento da alta direção foi evidenciado por sua participação ativa na alocação de recursos e apoio estratégico à cultura de mentalidade de risco. A presença de processos mapeados facilitou o desenvolvimento e implementação da ferramenta, reforçando a importância da estrutura organizacional para o sucesso da gestão de riscos. A interface da instituição com requisitos regulatórios, como os estipulados pelo Ministério da Saúde e pela Vigilância Sanitária, adicionou uma camada de complexidade ao processo, mas também uma oportunidade de aprimoramento contínuo.

Inventário de Riscos: A etapa de identificação revelou práticas consolidadas, como o brainstorming, que foi incorporado como técnica principal na ferramenta. Além disso, os mapas de processo foram fundamentais para estruturar a identificação de riscos em uma lógica bem definida e alinhada ao contexto da organização. Os resultados mostraram que, embora os setores hospitalares possuíssem rotinas específicas para a identificação de riscos assistenciais, ainda era necessário expandir essas práticas para uma abordagem sistêmica que englobasse todos os processos institucionais.

Análise e Avaliação: A gravidade dos riscos foi estabelecida com base em tipologias e conceitos adaptados à realidade institucional. Foi possível categorizar os riscos em naturezas como assistenciais, ocupacionais, ambientais e financeiros, entre outras. A definição de escalas semiquantitativas, como as de gravidade e probabilidade, permitiu criar uma matriz robusta de nível de risco. Essa matriz revelou áreas prioritárias para intervenção e demonstrou como práticas de controle existentes podem influenciar diretamente na mitigação dos riscos.

Tratamento dos Riscos: A implementação de ações corretivas e preventivas foi planejada com base nos dados obtidos nas entrevistas e na análise documental. A ferramenta incorporou práticas de planos de ação já presentes na instituição, facilitando a adesão dos funcionários e promovendo uma integração eficiente com os processos existentes. A decisão de aceitar ou mitigar os riscos foi fundamentada em análises criteriosas e alinhada ao apetite de risco institucional.

Testes Piloto e Validação: Os testes realizados na unidade de internação e no setor de pesquisa e extensão demonstraram a eficiência da ferramenta proposta. A interação entre lideranças, funcionários e a equipe de qualidade permitiu ajustar detalhes práticos e garantir uma aplicação consistente dos conceitos teóricos. A validação da matriz reforçou sua aplicabilidade em diferentes cenários organizacionais.

5. Impacto Gerencial e Relevância

As contribuições gerenciais deste estudo são significativas, refletindo tanto a aplicabilidade prática da ferramenta proposta quanto os benefícios obtidos com sua implementação na organização. O estudo destaca que o **patrocínio da alta direção**

é um fator crucial para o sucesso de iniciativas de gestão de risco. Esse envolvimento não apenas assegura a alocação de recursos, mas também promove maior engajamento das lideranças intermediárias, fomentando uma cultura organizacional mais consciente em relação aos riscos.

Outro ponto relevante é o impacto de **treinamentos teórico-práticos** como instrumentos eficazes para educar os colaboradores acerca da gestão de riscos. A combinação de conhecimento teórico com exercícios práticos no ambiente de trabalho permite que os funcionários internalizem os conceitos e implementem os processos de maneira consistente. Isso desenvolve uma mentalidade preventiva dentro da organização, minimizando a dependência de ações reativas.

A pesquisa também ressalta que a **existência de processos mapeados** simplifica a identificação de riscos. O detalhamento claro das atividades e suas interconexões possibilita um diagnóstico mais preciso e eficiente, além de servir como base para melhorias contínuas. Quando aliado a um sistema estruturado de gestão de risco, o mapeamento gera insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas.

Outro ponto essencial abordado é a dependência de **recursos tecnológicos**, especialmente sistemas de Tecnologia da Informação (TI). A análise e o tratamento de riscos geram um volume significativo de dados que demandam ferramentas adequadas para serem gerenciados com eficiência. Sistemas informatizados otimizam a coleta, organização e monitoramento desses dados, permitindo maior agilidade na identificação de padrões e no controle de incidentes.

Além disso, a ferramenta desenvolvida proporciona uma abordagem estruturada para gerenciar riscos, aumentando a **resiliência organizacional**. Através da identificação e mitigação dos riscos mais críticos, a organização pode reduzir a probabilidade de falhas e proteger seus ativos, mantendo o foco nos objetivos estratégicos.

Por fim, a pesquisa evidencia que a gestão de riscos beneficia não apenas a organização, mas também a sociedade. A proposta contribui para o aperfeiçoamento dos serviços educacionais e assistenciais, oferecendo produtos e serviços mais seguros e de maior qualidade. No caso da instituição estudada, a adoção da

ferramenta reforça seu compromisso com a segurança assistencial e o atendimento ético aos pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS).

Essas contribuições mostram o papel essencial da gestão de riscos no fortalecimento da governança corporativa, tornando-a um componente indispensável para o sucesso sustentável das organizações.

Referências

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31000: Gestão de riscos - diretrizes. Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), 2018.

ISO. International Organization for Standardization. Conceptual framework for the international classification for patient safety version 1.1. World Health Organization, 2009.

Araújo, A., & Gomes, A. M. Risk management in the public sector: Challenges in its adoption by Brazilian federal universities. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32, 241–254, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x202112300>.

Jean-Jules, J., & Vicente, R. Rethinking the implementation of enterprise risk management (ERM) as a socio-technical challenge. *Journal of Risk Research*, 24(2), 247–266, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1750462>.

Medina-Serrano, R., González-Ramírez, R., Gasco-Gasco, J., & Llopis-Taverner, J. How to evaluate supply chain risks, including sustainable aspects? A case study from the German industry. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(2), 120–134, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3926/jiem.3175>.

Kira, C. S., & Fonseca, L. G. Processo de implantação da gestão de riscos em um laboratório de saúde pública. *Vigilância Sanitária em Debate*, 8(1), 31, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22239/2317-269x.01319>.