

# METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS: VIABILIDADE DE APLICAÇÃO NO ENFRENTAMENTO DA COVID 19

RISK MANAGEMENT METHODOLOGY: APPLICABILITY OF APPLICATION AND COPING COVID 19

**Wolney Cardoso da Silva**

Mestre em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento em Tecnologia Farmacêutica – PUC-GO.  
Engenheiro Civil.  
wolney.cardosodasilva@gmail.com

## RESUMO

Este artigo apresenta uma análise preliminar sobre a viabilidade de adoção da metodologia de gestão de riscos no enfrentamento da pandemia da COVID-19 e a avaliação sobre o potencial dos eventuais benefícios que poderão decorrer dessa abordagem. Tendo por base a metodologia de pesquisa bibliográfica, foi analisado modelo adotado no município de Anápolis – GO, Brasil.

**Palavras-chave:** Riscos. Gestão. Pandemia. COVID-19

## ABSTRACT

This article presents a preliminary analysis on the feasibility of adopting the risk management methodology to face the COVID-19 pandemic and an assessment of the potential of the possible benefits that may arise from this approach. Based on the bibliographic research methodology, a model adopted in the municipality of Anápolis – GO, Brazil, was analyzed.

**Key word:** Risks. Management. Pandemic. COVID-19

## 1. INTRODUÇÃO

A pandemia do Novo Corona Vírus é um desafio inédito para a humanidade, demandando aplicação de inúmeros conhecimentos, especialidades, competências, políticas e atitudes para sua prevenção e controle. Interesses nem sempre comprometidos com uma solução mais adequada e à altura da complexidade e diversidade de fatores que envolvem o problema, tem, muitas vezes, concentrado a discussão apenas entre extremos, com a caracterização de que seriam incompatíveis entre si. É indispensável a busca de alternativas racionais que contemplem os diferentes objetivos e interesses em jogo, características regionais e estágios específicos da evolução da pandemia.

O domínio do risco é fator decisivo à sobrevivência e ao sucesso do Homem e das organizações. A Gestão de Riscos é o processo sistemático de identificação, análise,

desenvolvimento de respostas e monitoramento de um amplo conjunto de fenômenos e variáveis, necessário ao controle de ameaças e oportunidades (SILVA, 2008).

A metodologia de Gestão de Riscos, preconizada na NBR ISO 31000 (ABNT, 2009), é um guia para utilização dos princípios de gerenciamento de riscos, objetivando a melhoria do planejamento e da qualidade do processo decisório. É um roteiro que proporciona ferramentas capazes de sistematizar, organizar e mobilizar esse variado e complexo conjunto de fatores, buscando a efetiva implantação de medidas de prevenção, de controle, de emergência, de contingência e de restabelecimento da normalidade.

## **2. GESTÃO DE RISCO, CONCEITO E APLICAÇÃO**

Gestão de Riscos é conjunto de princípios, estruturas e processos objetivando a organização e mobilização dos diversos arranjos da organização, como planos, relacionamentos, responsabilidades, processos, atividades e recursos financeiros, humanos, materiais, tecnológicos, com o objetivo de administrar os eventuais impactos de eventos sobre os objetivos de uma organização, seja ela uma pequena empresa, a sociedade ou, como no caso do COVID 19, toda a humanidade. Sua adoção de forma sistemática, consistente e abrangente pode assegurar que os riscos sejam gerenciados de forma eficaz, eficiente, transparente, coerente e confiável. As organizações que gerenciam seus riscos de maneira eficaz e eficiente têm maior probabilidade de atingir seus objetivos, a um custo total menor (QSP, 2004).

Para tanto, são definidos métodos de análise de contextos, nos quais esses eventos podem ocorrer, explicitando os objetivos da organização e analisando os ambientes interno e externo; são avaliadas a natureza desses eventos e a magnitude de seus impactos sobre a organização e definidos os critérios de avaliação que permitirão o dimensionamento e ordenamento do nível de risco e o estabelecimento de prioridades. A partir dessas avaliações são estudadas as alternativas de tratamento desses riscos e elaborados os planos para prevenção e controle dos impactos aos objetivos da organização, às pessoas, ao meio ambiente, dentre outros. (ABNT, 2009)

Incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade. Risco é o efeito da incerteza nos objetivos, financeiros, de saúde, segurança, ambientais da organização (ABNT, 2009).

O principal objeto da Gestão de Riscos é a avaliação das incertezas, de forma a proporcionar os meios necessários à melhoria do processo decisório, auxiliando os detentores do poder de decisão a fazer escolhas conscientes, priorizar ações e distinguir entre formas alternativas de ação. A melhoria da decisão, por meio de critérios claros, objetivos e transparentes, resulta em decisões mais confiáveis, passíveis de acompanhamento e de avaliação, redução das surpresas, maior efetividade e resultados consistentes. Quando aplicado adequadamente, o processo de comunicação e consulta entre as partes interessadas proporciona a melhor compreensão e aderência aos planos elaborados. Como é um processo cíclico de melhoria contínua, as deficiências e não conformidades podem e devem ser ajustadas e adequadas em cada uma de suas iterações periódicas (ABNT, 2009).

Nem sempre, entretanto, estão disponíveis dados com qualidade e em quantidade suficiente para adequadas análise e avaliação das incertezas e de suas consequências. Mesmo quando há disponibilidade de dados estatísticos confiáveis, nem sempre se pode garantir que fatos passados voltarão a ocorrer com as mesmas características e intensidade, daí a Incerteza decorrente da falta de controle absoluto sobre o comportamento de eventos similares no futuro. Mesmo que seja possível fazer a previsão sobre o comportamento de um evento específico, é impossível se determinar com exatidão quando, como e em que intensidade eles voltarão a ocorrer (MARTINS, 2012). O quadro se torna ainda mais complexo, quando é levado em consideração o fator humano, caracterizado pelo comportamento assimétrico, às vezes irracional, com relação ao risco, conforme demonstraram os estudos de Kahneman e Tversky (1979). Enfim, nunca se tem certeza absoluta, restando, sempre, um certo grau de ignorância. No caso dessa pandemia, o nível de ignorância é ainda maior!

Bernstein (1997) sintetizou esse quadro como “um mar de incertezas, sob nuvens de imprecisão”. No caso em estudo, não seria exagero afirmar que o contexto da pandemia seria um *tsunami* de incertezas sob um céu com nuvens de imprecisão escuras e com uma tempestade de raios e trovoadas.

A aplicação da metodologia de Gestão de Riscos não resultará em solução pronta e definitiva e que seja uma panaceia, mas é um caminho mais racional para a redução da incerteza e dos erros, um norte e uma bússola que permitirão navegar com mais objetividade e segurança em um mar tempestuoso.

A metodologia de gestão de riscos contempla as seguintes etapas principais (ABNT, 2009):

- Estabelecimento de contexto;
- Identificação de riscos;

- Análise de riscos;
- Avaliação de riscos;
- Tratamento de Riscos;
- Comunicação e Consulta;
- Monitoramento e análise críticas.

Um mesmo evento pode ter impactos totalmente diferentes sobre várias organizações, em função de suas características específicas, objetivos, metas, valores, cultura ou em função do momento de sua ocorrência. Cada caso, situação, organização ou aplicação específica da gestão de riscos traz consigo necessidades particulares, vários públicos, percepções e critérios distintos. Assim, desde a fase inicial do processo é imprescindível a definição dos critérios sob os quais os diversos riscos serão avaliados e tratados. São esses critérios que permitirão a seleção dos eventos mais importantes, a mensuração de seus efeitos ou impactos e a definição das prioridades das diversas alternativas de tratamento. Esses critérios devem estar alinhados com as políticas, objetivos, metas da organização e devem contemplar fatores humanitários, financeiros, econômicos, operacionais, técnicos, legais, sociais, ambientais, culturais. Como essas condições podem se alterar com o tempo, os critérios de avaliação dos riscos podem e devem, também, ser estudados à luz de cenários e situações distintas projetadas para diversos momentos. (ABNT, 2009)

Diante do exposto, pode-se concluir que são de elevado número e diversificação os critérios que podem e devem ser utilizados na aplicação da Gestão de Riscos de um evento como a pandemia da COVID 19, bem como são também inúmeras as possíveis ações de tratamento. No âmbito deste trabalho, será abordada, apenas, de forma exclusiva e limitada, a medida de isolamento social que comporta dois importantes critérios sob os quais os impactos da pandemia podem ser avaliados e que tem sido motivo de acalorados debates: o direito à vida e o funcionamento da economia.

É de domínio público que o isolamento social tem se destacado, como ação importante para a redução dos impactos da pandemia, especialmente do número de mortes, como forma de se evitar o colapso da infraestrutura de saúde pública e privada. Essa medida apresenta, entretanto, como um risco residual ou uma reação adversa, impactos na redução da atividade econômica. O isolamento social, em seus diversos graus, e o funcionamento da economia não são, entretanto, total e permanentemente antagônicos e nem mutuamente exclusivos. É possível o estabelecimento de diferentes níveis de tratamento, em função da evolução da pandemia; da

capacidade da infraestrutura de saúde disponível, em um determinado momento; e das características e do grau de risco das diversas atividades econômicas.

### **3. A EXPERIÊNCIA DA APLICAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NO ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA EM ANÁPOLIS**

Nesse sentido, deve ser destacado o programa de enfrentamento da pandemia, implantado, no final de abril de 2020, pela Prefeitura Municipal de Anápolis (ANÁPOLIS, Decreto nº 44.826, 2020). Nesse programa, foi aplicada a metodologia de Gestão de Riscos, com o equacionamento da aparente incompatibilidade entre o nível de isolamento e o funcionamento da economia; a regulamentação dos procedimentos de forma clara, objetiva e transparente e, finalmente, a flexibilidade de adaptação às características específicas de momento, de localização ou de região.

O programa pode ser sintetizado em uma matriz cujos níveis de risco, em um determinado momento, são determinados em função de três fatores principais: a) um fator extrínseco, que é o Nível de Ameaça da pandemia; um o fator intrínseco, que é a Vulnerabilidade do Sistema de Saúde e c) o nível de risco específico das atividades econômicas (Anápolis, Nota Técnica nº 02, 2020).

O Nível de Ameaça é medido pela incidência (%) da doença, calculada pela proporção de infectados em relação à população total ( $N^{\circ}$  de Infectados/1.000.000 de habitantes); a Vulnerabilidade do Sistema de Saúde é medida pela proporção (%) de leitos de UTI já ocupados ( $N^{\circ}$  de leitos ocupados/ $N^{\circ}$  Total de leitos). A partir da composição desses dois fatores é montada uma Matriz de Risco (Figura 1), para um determinado momento, com a identificação de Níveis de Riscos (NR). A partir de modelo de matriz sugerido no Boletim Epidemiológico nº 11, de 17.04.2019, do Ministério da Saúde, a Prefeitura de Anápolis adotou três níveis de risco, denominados Panoramas de Risco, para o município, Leve, Moderado e Crítico. As ameaças e vulnerabilidades e, conseqüentemente, os Panoramas de Risco são atualizados e divulgados periodicamente pela Administração Municipal.

A partir da Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, editado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, os diversos tipos de empresas foram classificadas em função de seus riscos específicos internos, da importância na disseminação da pandemia, como a aglomeração, por exemplo, e da relevância para o próprio controle da situação pandêmica. Além disso, as atividades foram agrupadas em eixos temáticos, nos quais os procedimentos e exigências são comuns ou similares.

## MATRIZ DE RISCO

<b>AMEAÇA</b> (Incidência de Covid-19/1.000.000 habitantes)	MUITO ALTA ≥ 80%	RISCO BAIXO	RISCO MODERADO	RISCO CRÍTICO	RISCO CRÍTICO	RISCO CRÍTICO
	ALTA 60% - 80%	RISCO BAIXO	RISCO MODERADO	RISCO CRÍTICO	RISCO CRÍTICO	RISCO CRÍTICO
	MÉDIA 40% - 60%	RISCO BAIXO	RISCO MODERADO	RISCO CRÍTICO	RISCO CRÍTICO	RISCO CRÍTICO
	BAIXA 20% - 40%	RISCO BAIXO	RISCO BAIXO	RISCO MODERADO	RISCO CRÍTICO	RISCO CRÍTICO
	MUITO BAIXA ≤ 20%	RISCO BAIXO	RISCO BAIXO	RISCO MODERADO	RISCO CRÍTICO	RISCO CRÍTICO
		MÍNIMA ≤ 20%	PEQUENA 20% - 40%	MODERADA 30% - 69%	GRANDE 70% - 94%	ELEVADA ≥ 95%
		<b>VULNERABILIDADE</b> (Proporção (%) de leitos de UTI ocupados)				

**Fonte:** O autor da Pesquisa base com base na Nota Técnica 02/20 (Anápolis, Nota Técnica nº 02, 2020)

O programa definiu, ainda, uma série de protocolos geral e específicos. O Protocolo Geral define as diretrizes e regras aplicáveis a todos os tipos de atividades e em todos os momentos e panoramas de evolução da pandemia, definindo, dentre outros, os seguintes procedimentos:

- Regras gerais, como o uso de máscara, aglomerações, distanciamento social, trabalho remoto, disponibilidade de álcool em gel;

- Regras de higiene, como ventilação, limpeza;
- Afastamentos laborais
- Número de clientes por estabelecimento.

Os protocolos específicos foram agrupados para os seguintes tipos de atividades:

- Protocolos de saúde;
- Protocolo de transportes;
- Protocolo de construção civil;
- Protocolo de alimentação;
- Protocolo de higiene;
- Protocolo de agropecuário;
- Protocolo de serviços essenciais diversos;
- Protocolo de entretenimento/lazer;
- Protocolo de aglomerações;
- Protocolo de serviços não essenciais diversos.

Os protocolos específicos definem as permissões ou restrições de funcionamento das atividades e os procedimentos específicos e exigências sanitárias para cada tipo de empresa em cada um dos Panoramas de Risco em um determinado momento. Os protocolos específicos contemplam, dentre outros, os seguintes aspectos:

- Restrições ao funcionamento de uma determinada atividade ou de parte dela;
- Restrições ou limitações do atendimento ao público;
- Critérios para o funcionamento, quando estiver liberado;
- Exigências complementares ao Protocolo Geral;
- Normas e procedimentos específicos.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como resultado dessa análise preliminar, é lícito concluir que é possível e viável a utilização da metodologia de Gestão de Riscos no enfrentamento da pandemia da COVID-19. Ela propicia o desenho de modelos, cenários ou panoramas que facilitarão a elaboração e a execução de estratégias, planos de ação, protocolos e procedimentos, para diversas situações e locais, de forma que o enfrentamento da crise se desenvolva de forma objetiva, coordenada,

adaptável às características regionais e à evolução da pandemia, com a redução das interferências decorrentes de simples opiniões de leigos, motivações ideológicas, eleitoreiras ou de exploração comercial. A observância das diretrizes de comunicação e consulta às partes interessadas pode propiciar a melhor compreensão, aderência e apoio da população às ações planejadas. Além disso, ela poderá induzir o estabelecimento e manutenção de um círculo virtuoso que favorecerá o enfrentamento com menores custos para o erário. Motivados pelo desejo de manter seus estabelecimentos em funcionamento, os empresários poderão se sentir motivados, por exemplo, a contribuir com o controle da evolução da pandemia ou com a melhoria da infraestrutura de saúde, de forma que o Panorama de Risco não atinja um nível que possa implicar em redução ou vedação do funcionamento de sua atividade, em redução do mercado, ou aumento de custos com as medidas sanitárias.

Assim, conclui-se que essa abordagem tem potencial para obtenção de maior efetividade, eficácia e eficiência no enfrentamento da pandemia e para o alcance da compatibilidade entre desejada defesa da saúde da população e a manutenção, ainda que com algumas restrições, do funcionamento da economia local, regional ou nacional.

Este trabalho, desenvolvido com a metodologia de pesquisa bibliográfica, fez um recorte, muito restrito, de apenas dois aspectos do problema, qual seja o isolamento social versus o funcionamento da economia. Por sua extensão, magnitude, complexidade e multidisciplinaridade, a questão demanda, entretanto, outros estudos mais amplos, profundos e detalhados.

## REFERÊNCIAS

ANÁPOLIS. **Nota Técnica nº 02/2020**, de 25 de abril de 2020. Diário Oficial do Município de Anápolis, Poder Executivo Municipal, Anápolis, GO, Edição Extraordinária 4/20, 25 abr 2020, Editais de Comunicação p.16.

ANÁPOLIS. **Decreto nº 44.826**, de 27 de abril de 2020. Diário Oficial do Município de Anápolis, Poder Executivo Municipal, Anápolis, GO, Edição Extraordinária 5/2020, data 27 abr 2020, p. 1 a 11.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. 2009, ABNT NBR ISO 31000:2019: **Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009. 24 p.

BERNSTEIN, Peter L. 1997, **Desafio aos Deuses: A fascinante História do Risco**. Tradução de Ivo Korylowski, Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, 1979.



MARTINS, Moisés da Silva, 2012. Modelagem para Negócios Sustentáveis, Encontro de Ensino, Pesquisa e Extensão Unoeste, 2012. Colloquium Humanarum, vol. 9, n. Especial, jul-dez 2012, disponível em <http://www.unoeste.br/site/enepe/2012/suplementos/area/Humanarum/Ci%C3%A4ncias%20Sociais%20Aplicadas/Administra%C3%A7%C3%A3o/MODELAGEM%20PARA%20NEG%C3%93CIOS%20SUSTENT%C3%81VEIS.pdf>. Acesso em: 23.05.2020.

QSP, Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina, 2004, Gestão de Riscos – **A Norma AS/NZS 4360:2004**. 2.ed. São Paulo: Risk Tecnologia Editora, 2004.