

# Nota técnica: Gestão de Riscos aplicada à avaliação de Políticas Públicas – Ex Ante e Ex Post - riscos e saúde, um olhar inovador para o Ministério da Saúde.

## INTRODUÇÃO

O Ministério da Saúde do Brasil – MS é o Órgão da União, vinculado ao Poder Executivo, de maior importância em saúde pública no Brasil. Por meio do Decreto nº 9.795, de 17 de maio de 2019, teve regulamentada sua estrutura, suas competências, os seus cargos e as suas funções funcionais. O seu planejamento estratégico trata a modelagem e definições dos macroprocessos, processos e atividades das suas Secretarias, Departamentos e Coordenações, assim, como das Superintendências Estaduais, as chamadas SEMS, e dos Hospitais e Institutos federais, todos vinculados aos MS. (18)

Sua missão institucional ancora na promoção a saúde e o bem-estar de todos os brasileiros, por meio da formulação de políticas públicas de saúde, pautando-se pela universalidade, integridade e equidade. (T-6) Mas é na sua visão que encontramos a razão de ser do Órgão, que deve ser visto como “Sistema de Saúde Público efetivo e reconhecidos por todos”, porém o fazer essa visão acontecer é o desafio da Instituição. (18)

Observa-se que, a atual cadeia de valor do MS está apoiada em processos de governança, finalísticos e de Suporte, sendo este responsável por cerca de 70% das operações. Por fim, resume-se que, o MS tem nas suas Secretarias finalísticas estruturas processuais singulares, com tipologias operacionais específicas, únicas e voltadas para atuar nas políticas públicas em saúde, conforme suas temáticas, por meio dos programas, projetos e ações. Logo, qual modelo de Plano de Gestão de Riscos se enquadraria melhor para garantir razoável alcance dos resultados das Políticas Públicas? (18)

Dessa forma o estudo se justifica pela importância da gestão de riscos para o Ministério visto sua preocupação na aplicação de políticas públicas que sustentem a promoção a saúde e o bem-estar das pessoas. Todavia, a construção e a manutenção de boas políticas exigem esforços e resultados antes, durante e depois de implementadas, sendo prerrogativa de sucesso a medição e a avaliação dos programas, ações e projetos. (12) (13)

## OBJETIVOS

**Objetivo-Geral:** Apresentar uma proposta de um modelo de Plano de Gestão de Riscos para suas Políticas Públicas adaptado a estrutura do Ministério da Saúde e observando os processos de avaliação ex-ante e ex-post.

**Resultado Esperado:** Desenvolver um produto tecnológico de um modelo de Plano de Gestão de Riscos para o Ministério da Saúde.

## MATERIAIS E MÉTODOS

A Revisão Sistemática voltada para o contexto mundial e do MS tem na sua escolha como metodologia a possibilidade de aprofundamento teórico e conceitual nas temáticas de gestão de riscos e inovação na gestão pública.

Para atender ao objetivo proposto foi realizado o protocolo por meio da definição da *String* de busca na base de dados eletrônica da CAPES, sendo artigos em inglês e português, livros e sites, considerando os descritores: *"risk management" AND "supply chain" AND "corruption" AND ("health" OR "hospital") AND "public policy" AND "change" AND "change management" AND "innovation"*; “Avaliação de políticas públicas” e “governança”, “gestão e riscos” e “plano de gestão de riscos”.

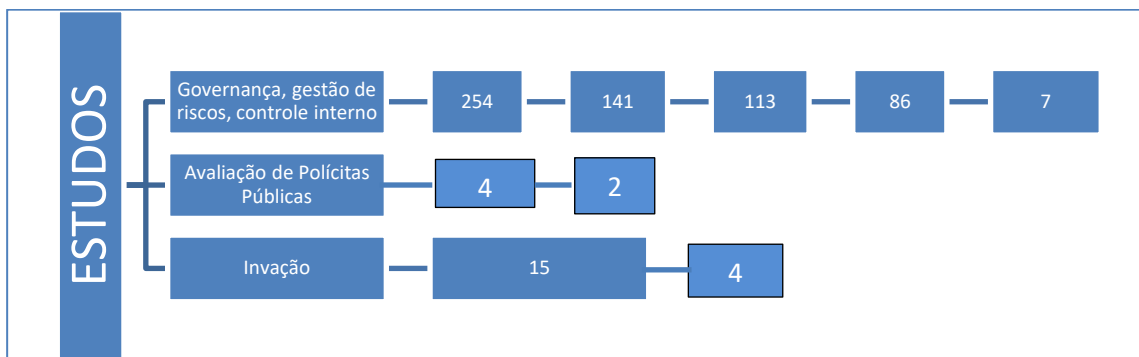
A condução foi organizada por critérios de inclusão e exclusão, que proporcionasse a qualidade desejável e a garantia do direcionamento do tema.

<b>Crítérios de Inclusão - CI</b>	<b>Crítérios de Exclusão - CE</b>
Foram incluídos os estudos de pares, disponíveis na web, no idioma inglês e português, em formatos de livros e sites, ligados aos termos descritores de busca e aos objetivos geral e específicos.	Se não estiver relacionado ao tema de gestão de riscos e avaliação de políticas públicas e inovação no setor público.
Periódicos revisados por pares, periódicos do tipo artigo, publicados entre 2000 a 2021.	Não tenha relação com processos governamentais relacionados a cadeia de valor, governança, inovação e mudança.
Tenha forte relação com gestão de risco e inovação no setor público.	Não aborde sistemáticas administrativas de gerenciamento de processos.
Que tenha relação com a ferramentas, dispositivos e mecanismos de gestão, TIC, inovação e acessibilidade nacional da sociedade, gestão de risco e governança.	Fuja completamente do objetivo da nota técnica.

O momento que se está vivendo, pandêmico, principalmente pela exigência da sociedade pela qualidade do serviço em saúde pública, tem obrigado os agentes públicos atuarem de forma eficiente e eficaz, com uso racional de recursos.

A gestão da coisa pública e a dinâmica dos processos estratégicos (prioritários) exigem dos gestores públicos cada vez mais técnicas e visão para responder aos problemas complexos presentes nos ambientes corporativos e governamentais.

### **Seleção dos Estudos**



Alcançar os resultados planejados pela administração pública no desenvolvimento de políticas públicas, por meio dos programas, projetos e ações com intuito de gerar valor ao cidadão, conforme os objetivos estratégicos e metas pactuadas exigem dos gestores públicos boa governança, efetivo controle interno e eficiente gestão de riscos.

A forma como o Ministério da Saúde - MS operacionaliza seus macroprocessos e processos no contexto organizacional exige um modelo de governança digital amparado por dispositivos e mecanismos de gestão de riscos acerca da sua cadeia de valor pensada de forma sistemática, planejada e organizada e, notadamente, a inovação da gestão pública pode contribuir para continuidade e sustentação das ofertas de saúde pública universal, integrada e igualitária para toda sociedade.

O estudo se propõe a investigar os efeitos a gestão de riscos no mundo e no Brasil, voltado para o contexto público, voltado para um olhar dentro do MS. Traz ainda a importância de se avaliar os resultados e o alcance dos objetivos estratégicos da Instituição, pois é por meio dele que os valores consignados de inovação, comprometimento, empatia, transparência, ética, eficiência e efetividade, sinergia e sustentabilidade serão traduzidos em produtos e serviços para a sociedade.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram trazidos para discussão desta Nota Técnica as temáticas de Avaliação de Política Pública, Gestão de Riscos e Inovação na Gestão Pública.

### **Avaliação de Política Pública – Ex Ante:**

Uma das formas de avaliação é a “ex-ante, em que procura construir um arcabouço de dados e informações sobre o objetivo que se pretende alcançar com uma determinada política pública, no sentido de trazer precisão e qualidade para tomada de decisão. (12)

O Papel da avaliação ex ante se dá por meio de processos de aperfeiçoamento racional que parte da identificação e tipificação de um problema, fazendo com que as características desse reflita uma demanda e justifique assim uma intervenção do estado e, principalmente, que medidas de monitoramento e avaliação garantam razoável alcance dos objetivos. (12)

O momento que requer a indução da análise ex ante se dá na criação de uma política pública, na sua expansão ou no seu aperfeiçoamento. Uma política pública deve ser muito bem desenhada, com cuidados e elementos estruturais de conexão para dar forma clara e factível aos objetivos. (12)

Tem-se no seu desenho e na sua visualização, como se fosse projetada no tempo, em que perguntas precisam ser respondidas como “O que acontece se ela for implementada?”. A resposta pode ser construída com o uso de ferramentas e técnicas de análise. (12)

No entanto, além da questão cultural no que se refere as atividades de avaliar e planejar há as lacunas comuns que precisam ser preenchidas, como a definição clara e concisa de indicadores, bem como a aplicação de um modelo lógico para auxiliar os trabalhos de detecção dos problemas e dos eventos de riscos, que podem comprometer lá na frente os resultados da política. (12)

Em resumo, eficiência, eficácia e efetividade precisam ser visualizadas nos indicadores e nas suas respectivas metas, compondo um modelo lógico para fazer as entregas dos produtos e serviços pactuados, fazendo parte desse contexto o período de vigência da proposta de política pública, bem como sua fundamentação por meio das ferramentas de análise e avaliação. (12)

Há também de se mensurar o impacto orçamentário e financeiro, em que as despesas públicas não podem estar em desacordo com as regras fiscais e não deve contrariar os procedimentos disciplinares nos principais instrumentos orçamentários (PPA, LDO e LOA), no que tange prazos, condições e restrições. (12)

Depois entra em cena a estratégia de implementação, “modelo lógico em ação”, sendo instituído nessa etapa a relação entre os atores, conexões dos processos, elaboração de planos de ação e a organização de implementação da política pública, ou seja, a “definição do arranjo institucional”. (12)

Na fase de implementação, o planejamento precisa trazer um estudo sistemático dos ambientes interno e externo, que pode ser construído com ferramentas de análise de cenários (SWOT, SMART, GUT, Matriz de Riscos), para se levantar o contexto, identificar, analisar, avaliar, classificar, monitorar e comunicar os eventos de riscos, que podem comprometer a implementação da política. (12)

O Guia Prático de Análise Ex Ante detalha a definição do modelo de governança, a análise das atribuições dos atores e da base legal acerca do contexto da política, assim como a definição do plano de comunicação e da análise de riscos eventuais que coexistem nos ambientes e que precisam ser tratados à luz de uma metodologia própria de gerenciamento de riscos. (12)

Faz-se necessário também, como fator crítico de sucesso para a política, desenvolver uma estratégia para trabalhar os riscos em detalhe, conforme o apetite definido pela organização no que tange a estratégia de aceitar, evitar, mitigar ou compartilhar os eventos perturbadores, em que o inventário de riscos (Matriz de Riscos) deve remeter a criação de um Plano de Gestão de Riscos. (12)

Na implementação de uma política Pública a governança, os arranjos institucionais, a comunicação e a gestão de riscos são pilares de sustentação para tornar as políticas públicas em realidades, ou seja, colocadas em prática. No entanto, para efeito dessa nota técnica o direcionamento será dedicado ao plano de gestão de riscos. (12)

### **Gestão de Risco na Avaliação Ex Ante:**

Como mencionado acima os fatores internos e externos geram incertezas que podem ameaçar o alcance dos objetivos. As turbulências ambientais podem impactar as estruturas e, faz-se necessário instrumentos que definam as diretrizes, os objetivos, os princípios e as competências (chamada de Política de Gestão de Riscos), bem como uma metodologia para guiar os atores no reconhecimento dos riscos acerca do contexto da política pública. (12)

As atividades para se trabalhar os eventos perturbadores funcionam em sequência lógica, no sentido figurado de um relógio com a análise do contexto acerca da proposta da política pública, em que os arranjos institucionais fornecem os dados e as informações necessárias para se observar as ameaças, oportunidades, ponto forte e fraco, partindo para construção da lista de riscos prováveis. (12)

O segundo passo seria a identificação dos riscos, em que deve ter o cuidado de quantificá-los e de dar a maior precisão possível. Em seguida, o terceiro passo se analisa e avalia os riscos, de forma a classificá-los pelo grau de impacto e probabilidade (baixa, média e alta) de afetarem o alcance dos objetivos, priorizando em uma escala de valor (nível/*score*) para se direcionar as atenções e planejar as respostas. (12)

É muito importante observar a relação custo-benefício quando das escolhas das respostas aos riscos, ou seja, do plano de ação, porque implica em recursos financeiros, de pessoas e de estrutura física, logo, ante ao impacto e a probabilidade de um risco se materializar, essa relação deve ser muito bem analisada e criticada na perspectiva da sua anatomia, como por exemplo, riscos operacionais, de imagem/reputação, legais/normativos e financeiros/operacionais. (12)

A figura que se espera ter ao final da identificação, avaliação e portfólio dos riscos selecionados, conforme o grau de impacto e probabilidade e, conseqüentemente, das conseqüências em caso de se materializarem, é do Plano de gestão de Riscos e do seu Processo de Gerenciamento, com planos de ação bem delineados e articulados com os donos do negócio e os atores correlacionados. (12)

Tudo isso em observância ao objetivo definido da política pública e olhando sempre para ele para não perdê-lo de vista em nenhum momento, mesmo que transformados em programas, ações e projetos. O que se pretende é dar confiança e suporte “a um objetivo de governo e a uma maneira específica de alcançá-lo” e o processo de monitoramento e avaliação são responsáveis pela função de gestão, controle e direção da política pública. (12)

### **Avaliação de Política Pública – Ex Post:**

Os processos de avaliação de políticas públicas se baseiam em boas práticas e de metodologias e ferramentas de análises e servem para a implementação ou para o aperfeiçoamento das políticas (avaliação formativa), assim como para tomada de decisão no que se refere a adoção ou expansão (avaliação somativa). (13)

O objetivo geral da avaliação de políticas públicas é de melhoria contínua, a fim de se alcanças os resultados pactuados e essa dinâmica se dá por meio da análise e integração dos dados com a “abordagem de avaliação executiva”, que reflete a necessidade de aprimoramento da cadeia de valor da organização, uma espécie de panorama geral da política. (13)

O panorama mostra possíveis fragilidades na execução da política e a dinâmica (análise e integração) faz os diagnósticos dos problemas e de suas complexidades. Dessa análise crítica se observa o comportamento financeiro, a eficiência, a racionalidade e vários outros aspectos da política pública quanto ao seu desempenho, ante à demanda e/ou ao problema que ela se prontificou a resolver.

O Guia de Avaliação Ex Post coloca os passos da avaliação e desenho para que se possa ter uma “fotografia panorâmica da política”, a fim de se enxergar situações perturbadoras e se possa agir para sanar ou diminuir os impactos negativos. São cinco os passos mencionados no Guia que são importantes de serem citados:

- 1) Revisão do modelo lógico;
- 2) Indicadores;
- 3) Análise da teoria do programa;
- 4) Identificação de falhas e erros no desenho da política;
  - 4.1) Definição e identificação da população elegível;
  - 4.2) Ambiente institucional;
  - 4.3) Controle;
  - 4.4) Incentivos;
- 5) Recomendações. (13)

Esses passos partem do diagnóstico, ou seja, da necessidade da intervenção, sendo preciso voltar ao modelo lógico para revisá-lo, analisar os indicadores definidos, testar a teoria do programa, por meio do monitoramento observar e trabalhar as tipologias das falhas e, por fim, as recomendações propõem a inclusão e/ou a exclusão de itens relacionados aos componentes. (13)

Tem-se nesse momento da vida de uma política a necessidade de cuidados para que ela possa fazer as intervenções que se propôs, no entanto, aplicar esses passos envolve articulação e trabalho árduo dos gestores, que muitas vezes não dispõe de técnicas e metodologias de gerenciamento de avaliação de implementação. (13)

A avaliação Ex Post visa mensurar a política quanto à sua execução e se está em conformidade com o seu desenho lógico - “identificando se os elos entre os insumos, os processos e os produtos estão condizentes com o esperado, ou mesmo se podem ser aprimorados” - voltado aos processos, as

atividades e as tarefas, ante aos macroprocessos no que se refere ao ciclo administrativo (entrada, processamento, saída). (13)

O Guia de Avaliação Ex-Post traz seis passos que ajudam na identificação do contexto, dos riscos, da classificação e, principalmente, junto com os atores envolvidos na execução da política, na elaboração de técnicas e instrumentos para acompanhar o ciclo de vida da política.

- 1) Definição do objetivo da avaliação (questões e subquestões).
- 2) Definição de critério de performance.
- 3) Definição de escopo e avaliação da necessidade de amostragem.
- 4) Definição de técnicas e de instrumentos de avaliação.
- 5) Execução.
- 6) Recomendações. (13)

O que se propõe com a Avaliação Ex Post é se ter uma visão abrangente da política no que se refere à execução e aos resultados esperados, que foram pactuados na Política (para sua intervenção). O Capítulo 1, do Guia Prático de Avaliação Ex Ante, mostra a avaliação de processos como meio de controle interno e da gestão de riscos, a fim de se dar razoável garantia ao alcance dos objetivos. (13)

O primeiro passo da Avaliação de Implementação é justamente a gestão dos riscos inerentes e residuais acerca da intervenção, em que se é necessário observar os elementos para a identificação e a avaliação dos riscos, como os citados no Guia Ex-Post:

- 1) Identificar quais riscos podem influenciar o cumprimento dos objetivos da política no âmbito da dimensão escolhida.
- 2) Verificar as causas e as consequências desses riscos.
- 3) Avaliar os riscos, conforme os seguintes critérios - impacto para o atingimento dos objetivos da política pública e probabilidade do risco se materializar.
- 4) Classificar os riscos.
- 5) Identificar e avaliar a adequação do desenho e o funcionamento dos controles internos da gestão. (13)

Uma observação muito importante é que todas as etapas do fluxo da política sejam mapeadas, o que é pré-requisito para o processo de gestão de riscos e, no caso das intervenções, devem detalhar os insumos, as atividades, os produtos, os resultados e os impactos, em que:

“São utilizados também para apresentar e compreender o funcionamento da política e de que forma os riscos identificados podem comprometer a execução do desenho e, por consequência, o atingimento dos objetivos pretendidos.”  
(Guia avaliação Ex-Post) (13)

Após a avaliação da implementação é importante realizar as recomendações, até mesmo como lição aprendida, para que se tenha noção das dimensões e da performance da política pública em

execução, por meio dos resultados explorando nos indicadores e da aplicação de metodologias quantitativas e qualitativas. (13)

Um método de coleta de informações que pode ser aplicado é a gestão de riscos, visto também no Guia de Avaliação Ex-Ante e que pode ser amplamente utilizada por todos os envolvidos na política e levar a contribuições relevantes e gerar melhoria nas entregas dos produtos e serviços, ou seja, avaliar o impacto de acordo com as hipóteses da teoria do modelo lógico empregado. (13)

### **Gestão de Riscos:**

A governança tem sido usada como resposta no aprimoramento e na busca pela excelência do serviço público, porém é quase certo de ocorrerem turbulências provocadas pela dinâmica e pela complexidade dos problemas que as organizações se deparam, logo, a gestão de riscos pode ser um diferencial quando aplicadas as ferramentas de gestão de projetos (PMBOK)(2) e o mapeamento de processos para auxiliar empresas e organismos governamentais na mitigação dos riscos e na maximizar a rentabilidade.(3)

Observou-se que a gestão pública tem maior probabilidade de riscos de controle de monitoramento, mesmo aparentemente sendo comum ao setor privado, pois riscos podem ser conhecidos ou não, assim como coexistirem nos ambientes internos e externos das organizações, em que para identificá-los é preciso controles constantes.(2)

O que se tem é uma dinâmica processual ininterrupta que se desgasta e pode levar a disfunção e afetar a estratégia das organizações.(4) 7 Uma dessas disfunções é a corrupção, que desidrata as ações de políticas públicas e atinge severamente a entrega dos resultados à sociedade.(5)

Um dos aspectos configurativos dos movimentos de integração como pressões coercitivas dos processos de inovação das redes de abastecimentos dos insumos, por exemplo, ou de sustentabilidade verde, é que deve ser oferecido aos profissionais conhecimento para avaliação comparativa e melhoria contínua.(3)

A forma tradicional de como se tratava a gestão de riscos tem se transformando e se tornando uma ferramenta de resiliência para responder aos problemas complexos e assim dar razoável garantia ao alcance dos objetivos traçados pela organização e a tecnologia tem sido fundamental para trazer inovação na compreensão dos problemas.(6)

Assim, ocorre também em outros países com características geográficas (de tamanho territorial) e problemas complexos. A questão é que mesmo aplicando sistemáticas de gerenciamento de riscos amplamente divulgados no mundo, ainda assim, há que se entender a dinâmica e formas dos chamados *Wiked Problems* ou problemas complexos. (11)

No entanto, ações mitigadoras para enfrentar esses problemas exige esforço das instituições para formular intervenções, utilizando ferramentas e mecanismos, por exemplo, de gerenciamento de



riscos.(1) Visto que as tipologias das ameaças (riscos) quase que se confundem, o que muda são as formas de tratamento e as ações, fazendo da inovação uma ferramenta importante no processo de gestão de riscos.(1)

### **Inovação e Gestão de Riscos na Gestão Pública:**

Considerado pequeno o campo de estudo e espelhado na história da inovação industrial e baseado em uma “*assimilationist perspective*” assumindo no caso do serviço características de inovação da indústria de manufatura, em que essa concepção de inovação se justifica pelo advento da TIC e nos casos de serviços públicos são ainda mais evidenciada pela “*digital divide*”.(7)

No entanto, não se trata apenas de assumir características da indústria, mas de uma forma de descaso com o tema, que depois acaba ganhando espaço e vira uma questão de eficiência em serviços, acompanhada pelas transformações do mercado de serviço, se valendo dos espaços deixados, “*productivity gap*”, ante a intensidade do aspecto relacional e do entendimento da materialidade como mudança de condição da demanda para intervenção e de propriedade.(8)

Tem-se então o processo de mudança de algo que precisa ser transformado para atender a uma nova realidade ou outra forma modificada pela natureza, mas há de se observar que tão “onipresente é a inovação da mudança”, o que pode ser equivocadamente e perigoso apostar na mudança como solução, pois ocorrem forças competitivas e a necessidade de se enxergar o comportamento sistêmico e não, simplesmente, como vanguarda ante a burocracia, pois não há padrões únicos.(9)

No entanto, os gestores públicos devem estar preparados para interpretar os contextos, o que muitas vezes não estão, sendo necessário na visão de Mark Moore observar os aspectos de prestação de serviços reais obtenção de resultados sociais e a confiança e legitimidade acerca dos papéis das pessoas envolvidas tanto na construção de políticas públicas, quanto na fomentação dessas.(10)

No entanto, o desafio está na operacionalização dos processos acerca das políticas para consecução das intervenções, sejam elas por meio dos programas, projetos ou ações, dentro desse contexto interno nas organizações públicas, em que reside as configurações burocráticas e os riscos.(11)

Assim, como objetivo dessa nota técnica, a proposta de um modelo de Plano de Gestão de Riscos para o Ministério se justifica, visto a complexidade e magnitude das suas políticas públicas e sendo a gestão de riscos fator crítico de sucesso.

## **PRODUTO TÉCNICO**

**I – Proposta de um modelo de Plano de Gestão de Riscos para dar razoável garantia do alcance dos resultados das Políticas Públicas do Ministério da Saúde – MS.**

O Plano de Gestão de Riscos consolida as ações criadas durante a etapa de resposta aos riscos, que deve ser realizada com a participação das pessoas que conheçam o processo objeto do gerenciamento dos riscos e do gestor do processo. Obtido o risco residual, que em potencial pode afetar negativamente o cumprimento dos objetivos institucionais, adote uma das estratégias de respostas, definidas em função do nível de risco. (MGR)

Cada risco residual está relacionado a uma opção de resposta, nisso os Gestores de Processos, responsáveis pelo gerenciamento de riscos, deverão adotar as ações de controles, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Classificação e Ação de Controle dos Riscos

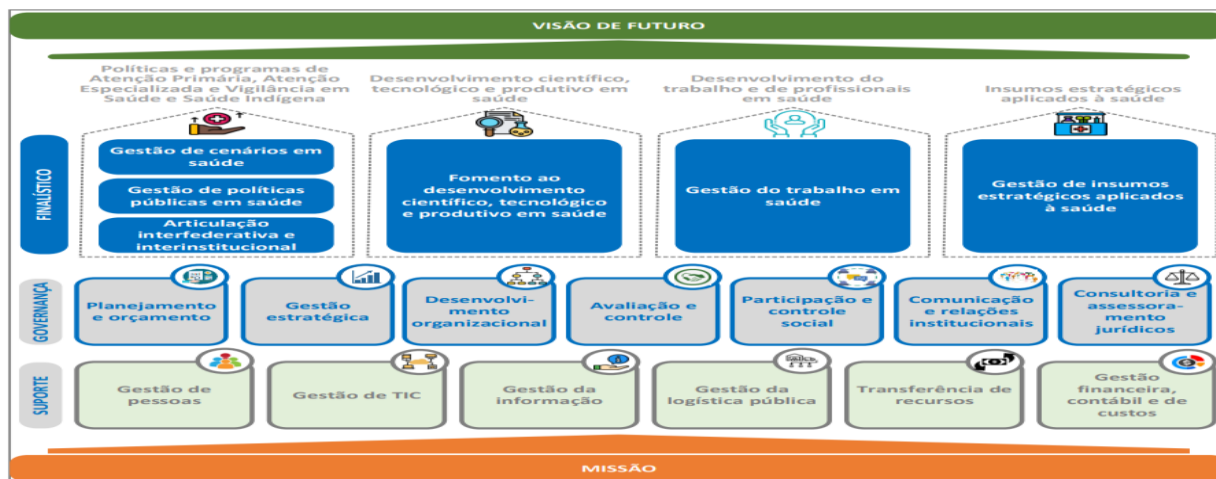
Nível de Risco	Descrição do Nível de Risco	Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta	Tipo de Resposta	Ação de Controle
Risco Extremo	Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e ou o impacto a nível aceitável	Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado	Evitar	Promover ações que evitem/eliminem as causas e/ou efeitos do risco
Risco Alto	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Custo x benefício adequado	Mitigar	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
Risco Médio	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos	Compartilhar	Adotar medidas para compartilhamento de uma parte do risco. (seguro, transações de hedge ou terceirização da atividade)
Risco Baixo	Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco	Verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes

Fonte: Manual de Metodologia de Gestão de Riscos da CGU

A estrutura organizacional do MS tem como órgão de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado da Saúde, no contexto da integridade e controle interno, a Diretoria de Integridade – DINTEG, que entre as suas competências se destacam: a supervisão e o assessoramento do Ministro de Estado no controle interno, gestão de riscos, transparência e integridade, além de ter que promover e fomentar a avaliação dos serviços públicos prestados. T28

Nessa mesma linha a Secretaria Executiva também assume competências de assistir o Ministro na coordenação das atividades das Secretarias integrantes, planejar, monitorar e avaliar programas e projetos do Ministério, promover inovação e melhoria da gestão e de dados. T28 Sendo a Cadeia de valor organizada em macroprocessos e processos de suporte, governança e finalísticos, modelada da seguinte forma:

Figura 1: Cadeia de Valor do Ministério da Saúde.



Fonte: Brasil, Ministério da Saúde.

Essa estrutura foi pensada na perspectiva dos 3 tipos de processos e agrupada pelas principais entregas que o Ministério tem que realizar. T29 Já as atividades de controles devem estar distribuídas por toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções. Incluem uma gama de controles internos da gestão, bem como a preparação prévia de plano de ações para responder aos riscos. (MGR)

As respostas aos riscos podem ter natureza preventiva ou detectiva e abranger uma série de atividades manuais e automáticas, como autorizações e aprovações, verificações, reconciliações e revisões de desempenho do negócio. A segregação é uma das atividades de controle inseridas no desenvolvimento do processo. (MGR)

Considerar os benefícios potenciais relativos ao alcance dos objetivos, face aos custos, esforço ou desvantagens da implementação, especificando as ações para responder os riscos, de maneira que sejam compreendidas pelos envolvidos, e auxilia na sua implementação e, ainda, permita o seu monitoramento com precisão e qualidade para tomada de decisão. (MGR)

A decisão quanto a implementação de medidas para responder os riscos deve considerar a quantidade e o nível dos riscos mitigados por cada medida proposta. As medidas para responder aos riscos podem envolver, por exemplo, a adoção de um novo controle, aprimorar um controle existente, o redesenho de um processo, a realocação de pessoas, a realização de ações de capacitação, o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de soluções de tecnologia da informação, o aprimoramento das normas internas, e a adequação da estrutura organizacional, entre outros.

Medidas de monitoramento e avaliação devem garantir razoável alcance dos objetivos. Para permitir o gerenciamento e monitoramento das medidas para responder os riscos, é importante a elaboração de um plano de respostas aos riscos, que deve conter minimamente:

- informações da Unidade, processo, responsáveis e o período em que a análise foi realizada.
- os riscos residuais, sua classificação, sua categoria, tipo de resposta aprovada.

- as ações propostas, como serão implementadas, os responsáveis e partes relacionadas (intervenientes), datas de início e fim.

Uma política pública deve ser muito bem desenhada, com cuidados e elementos estruturais de conexão para dar forma clara e factível aos objetivos. O uso de ferramentas, técnicas de análise, observação dos indicadores e das metas do PPA e PNS são importantes para construção do Plano de Gestão de Riscos e assim resguardar as regras fiscais, procedimentos normativos e aspectos de governança, condições de gerenciamento e restrições administrativas. E aqui entra a importância da Gestão de Riscos na estratégia de implementação – que é modelo lógico da política pública em ação. (MGR)

É preciso fazer um estudo sistemático do ambiente interno e externo e a Gestão de Riscos deve assessorar nesse momento para se identificar e tratar os eventos perturbadores. Os arranjos institucionais fornecem dados e informações, logo, os processos estratégicos precisam ser priorizados e os planos de ação devem estar alinhados à relação custo-benefício e, então trabalhar para inibir a materialização dos riscos. (Guias Ex ante e Ex post)

Esse processo deve ser articulado com os donos do negócio e os atores correlacionados, sendo necessário olhar para dentro da cadeia de valor do Ministério e se ter uma visão ampla e sistêmica da gestão estratégica, da avaliação e controle e da participação e controle social, porque são fundamentais para legitimar os programas, ações e projetos, conforme figura 2.

Figura 2: Processos de governança da Cadeia de Valor do Ministério da Saúde.



Fonte: Brasil, Ministério da Saúde.

No entanto, aplicar os planos de gestão de riscos envolve articulação e trabalho árduo dos gestores e uma sistemática apropriada ao Ministério para que se possa conectar os elos e avaliar os processos, atividades e tarefas. A proposta de um Plano de Gestão de Riscos para o Ministério contemplará o ciclo administrativo (entrada, processamento, saída) dos processos estratégicos, que contemplem as atividades e tarefas para execução dos programas, ações e projetos.

O gerenciamento de riscos entra no panorama da política pública para enxergar situações perturbadoras, como uma espécie de lista de verificação, para garantir o alcance dos objetivos e o Objetivo Estratégico 17 – Aprimorar a governança e a integridade institucionais -, da Cadeia de Valor que deve ser sustentado por normativos.

Figura 3: Fluxo do OE 17 – Aprimorar a governança e a integridade institucionais.

**Processos:**

OE17 - Aprimorar a governança e a integridade institucionais

Categoria: Governança

Macroprocesso: Gestão Estratégica

Processo: Gerir riscos

**Normativos:**

Decreto nº. 9203, de 22/11/2017

Decreto nº. 9795, de 17/05/2019

PPA/PNS 2020-2023

Cadeia de Valor 2020/2023

Planejamento Estratégico (Portaria GM/MS 307/2021)

Comitê Interno de Governança – CIG (Portaria GM/MS 870/2021)

Política de Gestão de Riscos (Portaria GM/MS 1185/2021)

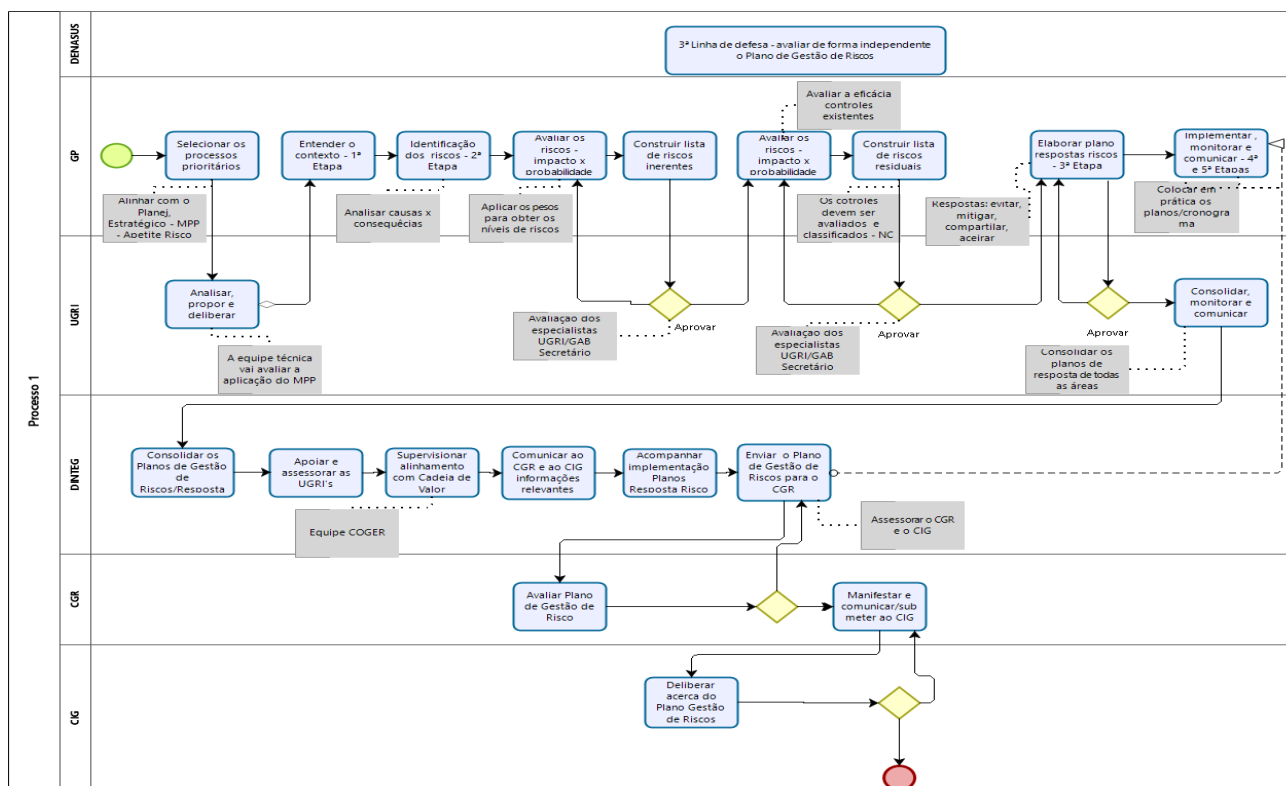
Fonte: Cadeia de Valor do Ministério da Saúde, 2020/2023.

O Plano de Tratamento será individualizado por unidade dentro do Ministério e deverá ser avaliado e aprovado pelo seu dirigente máximo. Após a aprovação, deverá ser encaminhado à Diretoria de Integridade para consolidação e monitoramento, cujo resultado será submetido Comitê Interno de Governança.

Espera-se, com os resultados do tratamento, com a implementação de ações de controles propostas para responder ao risco a classificação fique abaixo do limite de exposição definido na declaração de apetite e na tolerância do Ministério, aprovada por meio da Matriz de Riscos.

O propósito do monitoramento é analisar, criticar, assegurar e melhorar a eficiência, a eficácia e a efetividade do processo de gerenciamento de riscos, com responsabilidades claramente estabelecidas, conforme fluxograma abaixo.

Figura 4: Fluxograma do processo de gestão de riscos do Ministério da Saúde.



Fonte: Própria do Autor.

O monitoramento e análise crítica caberá a cada instância, ou seja, ao Gestor do Processo, à Unidade de Gestão de Riscos (1ª Linha) e à Diretoria de Integridade (2ª Linha), de forma contínua ou periódica, considerando o tempo previsto para o cumprimento dos prazos previstos nos documentos.

A partir do resultado do monitoramento e análise crítica, caberá a Diretoria de Integridade a consolidação dos resultados, elaboração de relatório para análise do Comitê de Gestão de Riscos e apreciação do Comitê Interno de Governança.

O Plano de Gestão de Riscos consiste em documentar e relatar o inventário de riscos e os planos de ação (de respostas) para fornecer informações à tomada de decisão, melhoria do processo e o registro e comunicação, devem ocorrer durante todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos, atingir todas as partes interessadas, devendo ser realizada de maneira clara e objetiva. É importante obter o adequado nível de profundidade, o canal a ser utilizado e a pontualidade da informação.

A comunicação, por meio de reporte, deverá ser parte integrante do Plano de Gestão de Riscos, pois aprimora a troca de informações entre as unidades e as partes interessadas, apoia a alta administração e os órgãos de supervisão no cumprimento de suas responsabilidades.

Os fatores a considerar para um bom reporte incluem, minimamente: (a) as diferentes partes interessadas e suas necessidades específicas de informação e requisitos, (c) custo, frequência e pontualidade do relato, (c) modelo de relato, e (d) pertinência da informação para os objetivos organizacionais e para a tomada de decisão. (MGR)

Os atos do processo de gestão de riscos devem ser realizados no Sistema Eletrônico de Informações – SEI do Ministério da Saúde, em cumprimento à Portaria Nº 900, de 31 de março de 2017. Em linha com a Política de Gestão de Riscos, a Diretoria de Integridade é responsável por orientar e promover a aplicação dos princípios e diretrizes da gestão de riscos e, em articulação com as demais Unidades, deverá potencializar a identificação, a avaliação dos riscos (identificar, analisar e avaliar), as respostas aos riscos, o monitoramento e análise crítica e, por fim o registro e comunicação, no âmbito do Ministério da Saúde. (PGR e MGR)

## **PROPOSTA DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS**

Acompanhando o mesmo raciocínio dos Guias de Avaliação Ex Ante e Ex Post de se ter uma visão abrangente da política no que se refere ao seu desenho e a sua execução, pensou-se o Plano de Gestão de Riscos para o Ministério.

O workflow da proposta do Plano de Gestão de Riscos contemplou os elementos da avaliação de implementação necessário para a identificação e a avaliação dos riscos, identificando quais riscos

podem influenciar o cumprimento dos objetivos da política no âmbito da dimensão escolhida, verificando as causas e as consequências desses eventos perturbadores.

Avaliar os riscos, conforme os impactos para o atingimento dos objetivos da política pública e as probabilidades dos riscos se materializarem exigem dos gestores dos processos nas áreas finalísticas do Ministério perícia na identificação e na avaliação do desenho dos programas, ações e projetos para governança e o correto funcionamento dos controles internos.

Um ponto muito importante é que todas as etapas do fluxo da política sejam mapeadas, o que é pré-requisito para o processo de gestão de riscos e, isso dá para as políticas públicas do Ministério compreensão do funcionamento delas e assim interferir de forma proativa para garantir o atingimento dos objetivos pretendidos.

O Ministério da Saúde tem na sua cadeia de valor dezenas de macroprocessos e processos e, também, 21 objetivos estratégicos, que precisavam ser priorizados pelas Unidades de Gestão de Riscos e Integridade (UGRI) das Secretarias, a fim de que os riscos sejam identificados, tratados, monitorados as respostas e reportados a alta administração do MS, por meio dos comitês de gestão de riscos e de governança.

O Plano de Gestão de Riscos é a etapa final o processo de Gestão de Riscos da política pública no que tange os programas, ações e projetos do Ministério, apresentando um relatório de recomendações e lições aprendidas, sendo dessa forma possível agregar valor e gerar conhecimento acerca da implementação dos programas, ações e projetos do Ministério.

Dessa forma, sugere-se a aplicação de uma Lista de Verificação (*check-list*) como mecanismos de alertar e para alinhamento com as políticas públicas do Ministérios (conforme sua cadeia de valor), para que os gestores dos processos possam agir de forma oportuna – com eficiência, eficácia e efetividade.

Observa-se que, as organizações estão em um ambiente repleto de situações ameaçadoras, os chamados problemas complexos, e na Administração Pública não é diferente, o que exige do gestor público perspicácia e *insite* para lidar com situações adversas, assim, faz-se necessário entendê-los e implementar ferramentas inovadoras que possam gerar segurança processual e efetividade às políticas públicas, a fim de garantir o atingimento dos resultados dos programas, ações e projetos estratégicos do Ministério.

Dessa forma, com o intuito de auxiliar os gestores dos processos na construção do Plano de Gestão de Riscos do Ministério foi desenvolvido uma Lista de Verificação com os principais pontos extraídos de periódicos que são referência em boas práticas de governança e gestão de riscos. No entanto, é importante esclarecer que a Lista de Verificação não deve ser vista como única ferramenta, muito menos como salvadora, mas sim como um caminho de se compreender os problemas e as ameaças, para que se possa inovar na construção das respostas a esses eventos perturbadores.

<b>LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA CONSTRUÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DOS RISCOS</b>		
<b>Estrutura do Plano</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Informações da Unidade, processo, responsáveis e o período em que a análise foi realizada.		
Os riscos residuais, sua classificação, sua categoria, tipo de resposta aprovada.		
As ações propostas, como serão implementadas, os responsáveis e partes relacionadas (intervenientes), datas de início e fim.		
As diferentes partes interessadas e suas necessidades específicas de informação e requisitos.		
Custo, frequência e pontualidade do relato, modelo de relato.		
Estudo sistemático dos ambientes interno e externo, que pode ser construído com ferramentas de análise de cenários (SWOT, SMART, GUT, Matriz de Riscos)		
Pertinência da informação para os objetivos organizacionais e para a tomada de decisão.		
<b>Estrutura dos Programas, Ações e Projetos</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Revisão do modelo lógico.		
Indicadores.		
Análise da teoria do programa.		
Identificação de falhas e erros no desenho da política.		
Definição e identificação da população elegível.		
Ambiente institucional.		
Controles existentes.		
Incentivos.		
Recomendações		
Identificando se os elos entre os insumos, os processos e os produtos estão condizentes com o esperado, ou mesmo se podem ser aprimorados” - voltado aos processos, as atividades e as tarefas, ante aos macroprocessos no que se refere ao ciclo administrativo (entrada, processamento, saída).		
<b>Estrutura do Plano de Gestão de Riscos</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Definição do objetivo da avaliação (questões e subquestões).		
Definição de critério de performance.		
Definição de escopo e avaliação da necessidade de amostragem.		
Definição de técnicas e de instrumentos de avaliação.		
Execução.		
Recomendações.		
Muito importante é que todas as etapas do fluxo da política sejam mapeadas, o que é pré-requisito para o processo de gestão de riscos e, no caso das		



intervenções, devem detalham os insumos, as atividades, os produtos, os resultados e os impactos		
<b>Objetivo do Plano de Gerenciamento de Riscos</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Descrição dos processos de gerenciamento de riscos - descrever a metodologia a ser adotada para o gerenciamento dos riscos da política pública. Neste campo, deverão ser informadas as abordagens, as ferramentas e as fontes de dados que podem ser utilizadas para o gerenciamento de riscos da política pública.		
Identificação dos riscos.		
Ferramentas utilizadas para identificação dos riscos - descrever as ferramentas que serão utilizadas na etapa de identificação de riscos.		
Categoria de riscos - descrever as categorias e subcategorias de riscos e a melhor forma de agrupá-las de modo a facilitar seu gerenciamento.		
Análise e avaliação dos riscos - descrever como será feita esta análise.		
Definições de probabilidade e impacto dos riscos - definir como será realizada a avaliação de probabilidade e impacto.		
Avaliação dos riscos.		
Respostas aos riscos - descrever como os riscos serão tratados e como serão determinadas as respostas a eles.		
Monitoramento - descrever como os riscos serão monitorados e controlados.		
Atores e responsabilidades - Descrever as responsabilidades referentes aos processos dos riscos. (Guia Avaliação ex-ante).		
Inventário de riscos (Matriz de Riscos) deve remeter a criação de um Plano de Gestão de Riscos.		

A Lista de Verificação tem como função apoiar os gestores dos processos do Ministério da Saúde na gestão dos riscos, na priorização dos processos e nas tomadas de decisão, visto a complexidade e magnitude das suas políticas públicas. Os gestores dos processos devem estar preparados para interpretar essas problemáticas e saber agir com coesão e racionalidade e a Lista de Verificação poderá auxiliá-los nesse processo.

## CONCLUSÕES

O Ministério da Saúde é um Órgão do Poder Executivo de grande importância para a sociedade e essa importância é devido aos impactos das políticas públicas para o bem-estar de todos os brasileiros.

A Diretoria de Integridade, vinculada ao Gabinete do Ministro, está desenvolvendo um projeto de implementação de política de gestão de risco no âmbito do Ministério da Saúde, tendo já aprovado a sua Política e em vias de concluir a metodologia.

E essa Nota Técnica buscou auxiliar o Ministério nesse árduo processo de governança e gestão da coisa pública, visto os problemas complexos. A proposta de um Plano de Gestão de Riscos vem ao encontro da fundamentação teórica apresentada e, principalmente, do momento de turbulência e inquérito provocado pela pandemia da Covid-19, em que os procedimentos administrativos estão em discussão e sendo questionados quanto à eficácia, eficiência e efetividade na geração de valor público e do cuidado com o bem mais precioso de uma sociedade, a saúde.

Observou-se no estudo dos Guias Ex-ante e Ex-post que a estratégica de implementação de uma política pública, por meio dos modelos lógico, precisa das ferramentas de gestão de riscos para dar segurança processual, efetividade e garantia de se tornarem realidade para a sociedade, sendo considerada inclusive como fator crítico de sucesso para que o Ministério entregue os resultados pactuados por meio dos seus programas, ações e projetos pactuados no Plano Plurianual do ciclo 2020-2023 (PPA) e traduzido no Plano Nacional de Saúde (PNS).

E um ponto forte da gestão de riscos aplicada às políticas públicas é, justamente, trabalhar uma estratégica com um plano de ação bem detalhado, ou seja, aplicar a metodologia de gestão de riscos do Ministério para priorizar os processos estratégicos, analisar o contexto, identificar os riscos, avaliar e classificá-los, elaborar os planos de ação, comunicar e reportar à Alta Administração (governança).

Assim, a Nota Técnica apresentou como produto uma proposta de um Plano de Gestão de Riscos considerando a relevância das avaliações das políticas públicas, antes e depois de implementadas, observando as ferramentas e boas práticas administrativas, em que o Plano tem papel fundamental na governança e no controle interno. Os gestores dos processos devem estar preparados para interpretar as situações ambientais mais complexas e saber agir com coesão e racionalidade aos eventos perturbadores e, a Lista de Verificação, poderá auxiliá-los nesse processo.

## REFERÊNCIAS

### *Artigo de periódico*

1. Lu BR, Xia D. Application of Supply Chain Risk Management through Visualization and Value-at-Risk Quantification. 2013;1–4.
2. Tembo-Silungwe C, Khatleli N. Deciphering priority areas for improving project risk management through critical analysis of pertinent risks in the Zambian construction industry. *Acta Structilia*. 2017;24(2):1–43.
3. Bag S, Gupta S, Telukdarie A. Importance of innovation and flexibility in configuring supply network sustainability. *Benchmarking*. 2018;25(9):3951–85.
4. Urciuoli L, Hintsa J. Adapting supply chain management strategies to security - an analysis of existing gaps and recommendations for improvement. *Int J Logist*. 2017;20(3):276–95.
5. Kohler JC, Dimancesco D. The risk of corruption in public pharmaceutical procurement: how

- anti-corruption, transparency and accountability measures may reduce this risk. *Glob Health Action* [Internet]. 2020;13(sup1). Available from: <https://doi.org/10.1080/16549716.2019.1694745>
6. Katsaliaki K, Galetsi P, Kumar S. Supply chain disruptions and resilience: a major review and future research agenda [Internet]. *Annals of Operations Research*. Springer US; 2021. Available from: <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03912-1>
  7. Djellal F, Gallouj F, Miles I. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? *Struct Chang Econ Dyn*. 2013;27:98–117.
  8. Gadrey J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços.
  9. Bendassolli PF. O fetiche da mudança. *GV-executivo*. 2003;2(3):41.
  10. Mintrom M, Luetjens J. Creating Public Value: Tightening Connections Between Policy Design and Public Management. *Policy Stud J*. 2017;45(1):170–90.
  11. Cordella A, Paletti A. ICTs and value creation in public sector: Manufacturing logic vs service logic. *Inf Polity*. 2018;23(2):125–41.
  12. Casa Civil da Presidência da República I de Pesquisa EA-I. Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex ante, volume 1 / Casa Civil da Presidência da República, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. - Brasília: Ipea, 2018. Governo Brasileiro, editor. Brasília;
  13. Brasileiro G. Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex post, volume 1 / Casa Civil da Presidência da República, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. - Brasília: Ipea, 2018. 2018;2:192. Available from: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/guia-analise-ex-ante.pdf>  
<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/guiaexpost.pdf>

**Livro.**

14. BERMEJO, Paulo Henrique de Souza. *ForRisco: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática*/Paulo Henrique de Souza Bermejo et al. Brasília/DF: Editora Evobiz, 2019. 2ª edição.
15. BRASIL. ABNT NBR ISO 31000:2018. Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). *Gerenciamento de Riscos*.
16. COSO. *Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada*. 2007. Tradução: Instituto

dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.

17. SOUZA, Kleberson Roberto de. Como combater o desperdício no setor público: gestão de riscos na prática / Kleberson Roberto de Souza, Franklin Brasil Santos. – Belo Horizonte: Fórum, 2019.

## **Sites**

18. Ministério da Saúde - Governo Federal do Brasil — Português (Brasil) ([www.gov.br](http://www.gov.br))

## APÊNDICES E/OU ANEXOS

### I- Fluxo das competências de cada ator acerca da Política e Metodologia de Gestão de Riscos do Ministério da Saúde.

COMITÊ INTERNO DE GOVERNANÇA (CIG)	COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS (CGR)	UNIDADE DE GESTÃO DE RISCO (UGR)	GESTOR DE PROCESSOS	DINTEG	DENASUS
Composto pelo Ministro de Estado da Saúde, pelo Secretário-Executivo e pelos titulares das demais Secretarias do Ministério da Saúde	Composta, em cada Secretaria e Superintendência Estadual do Ministério da Saúde (SEMS), por profissionais com conhecimento em gestão de riscos	composta, em cada Secretaria e Superintendência Estadual do Ministério da Saúde (SEMS), por profissionais com conhecimento em gestão de riscos	Corresponde a todo e qualquer responsável pela execução de um determinado processo de trabalho, inclusive pelo o seu gerenciamento de riscos	A DINTEG poderá promover outras ações relacionadas à implementação da Gestão de Riscos em conjunto com as demais unidades do Ministério da Saúde,	Compete a avaliação técnico-científica, contábil, financeira e patrimonial do Sistema Único de Saúde – SUS, a ser realizada de forma descentralizada.
I - Assegurar o alinhamento da gestão de riscos com os objetivos institucionais do planejamento estratégico	I - Avaliar o alinhamento do processo de gestão de riscos com o os objetivos institucionais do planejamento estratégico	I - Coordenar o gerenciamento de riscos dos processos de sua Unidade Organizacional	I - Aplicar a metodologia de gestão de riscos	I - Acompanhar a implementação do plano de tratamento de riscos e reportar o seu estágio de execução ao CGR	I - Avaliar, de forma independente, a gestão de riscos do MS.
II - Assegurar alocação dos recursos necessários à gestão de riscos	II - Avaliar a Política de Gestão de Riscos	II - Apoiar e monitorar a aplicação da metodologia de gestão de riscos pelos Gestores de Processo	II - Identificar os processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade	II - Acompanhar o resultado do gerenciamento de riscos e propor os encaminhamentos necessários	II - Contribuir com a DINTEG na elaboração de política, normas, programas e metodologias para a gestão de riscos
III - Promover a cultura e o aprimoramento da gestão de riscos	III - Apoiar as ações que incentivem e promovam a cultura de gestão de riscos	III - Apoiar as ações de capacitação em gestão de riscos	III - Elaborar o Plano de Tratamento de Riscos	III - Apoiar a implantação e melhoria contínua das práticas de gerenciamento de riscos	III - Contribuir com a DINTEG na elaboração de proposta de apetite e a tolerância a risco e na manifestação sobre as propostas de alteração dos níveis de exposição a riscos que possam impactar no alcance dos
IV - Aprovar a Política de Gestão de Riscos e o Plano Anual de Gestão de Riscos	IV - Aprovar normas e metodologia para a gestão de riscos	IV - Atuar na articulação com os Gestores de Processo e com as demais Unidades responsáveis pela	IV - monitorar os riscos de seus processos, ao longo do tempo, de modo a assegurar níveis de riscos aceitáveis	IV - Assessorar as UGR na aplicação da Metodologia de Gestão de Riscos	IV - Contribuir com as ações de capacitação em gestão de riscos
V - Assegurar que as informações relevantes para a gestão de riscos estejam disponíveis para subsidiar a tomada de decisão	V - Avaliar a proposta de Plano Anual de Gestão de Riscos	V - Propor os projetos estratégicos e macroprocessos prioritários para o gerenciamento de riscos que irão compor o Plano Anual de Gestão de Riscos	V - Avaliar os resultados das ações de tratamento dos riscos	V - Assessorar tecnicamente o Comitê Interno de Governança e o Comitê de Gestão de Riscos	V - Contribuir com a melhoria contínua das práticas de gerenciamento de riscos
VI - Definir o apetite e a tolerância a risco e deliberar sobre as propostas de alteração dos níveis de exposição a riscos que possam impactar no alcance dos objetivos	VI - Analisar a proposta de apetite e tolerância a risco e as propostas de alteração dos níveis de exposição a riscos que possam impactar no alcance dos	VI - Validar os Planos de Tratamento de Riscos elaborados pelos Gestores de Processos	VI - gerar e reportar à UGR informações que possam impactar no alcance dos objetivos da instituição	VI - Consolidar informações das UGR para elaborar a proposta do Plano Anual de Gestão de Riscos e sugerir ajustes, se for o caso	VI - Fornecer expertise complementar e apoio na priorização dos projetos estratégicos e macroprocessos para o gerenciamento de riscos
VII - Deliberar sobre o resultado da avaliação de desempenho institucional da	VII - Aprovar os Planos de Tratamento de Riscos encaminhados pelas UGR	VII - Comunicar ao dirigente máximo da Unidade Organizacional ... ..		VII - Elaborar anualmente o Relatório de Gestão de Riscos	VII - Subsidiar as áreas técnicas com os resultados das auditorias, de forma a
VIII - Assegurar mecanismos de comunicação e de institucionalização da gestão de riscos	VIII - Avaliar os resultados da implementação do processo de gerenciamento de riscos			VIII - Elaborar , para análise, a proposta de apetite e a tolerância a risco e manifestar sobre as propostas de alteração dos níveis de exposição a riscos que possam impactar no alcance dos objetivos institucionais	
	IX - Comunicar ao CIG informações relevantes sobre a gestão de riscos para subsidiar o processo de tomada de decisão			IX - Fomentar as ações de capacitação em gestão de riscos	
	X - Analisar o resultado da avaliação de desempenho institucional da gestão de			X - Incentivar a conformidade compliance	
	XI - Aprovar mecanismos de comunicação e de institucionalização da gestão de riscos			XI - Promover e apoiar a disseminação da cultura de gestão de riscos	
				XII - Propor mecanismos de comunicação e de institucionalização	
				XIII - Propor política, normas e metodologia para a gestão de riscos	

## II- Sistemática da Gestão de Riscos do Ministério da Saúde.

ENTRADA

SAÍDA

