**Guia de Gerenciamento**

**de Riscos**

Versão dezembro/2021

**Ministério da Saúde**

Esplanada dos Ministérios, Bloco G, Edifício Sede, Brasília – DF

70058-900 - Brasília-DF

**Ministro de Estado da Saúde**

Marcelo Antônio Cartaxo Queiroga Lopes

**Diretoria de Integridade – DINTEG**

Carolina Palhares Lima - Diretora de Integridade

Nilton Carlos Jacintho Pereira - Assessor

**Coordenação Geral de Controle Interno – CGCIN**

Aline Ribeiro - Coordenadora-Geral de Controle interno

Edgard Dias Magalhães – Coordenador-Geral Substituto

**Coordenação de Gestão de Riscos – COGER**

Rita de Cássia Barbosa de Oliveira

**Equipe da Coordenação de Gestão de Riscos – COGER**

Aderson Lucas Guimarães Mendonça Medeiros

Francisco José Ribeiro Facchinetti

Rita de Cássia Barbosa de Oliveira

Solange Lima Gomes

Vera Lucia de Melo

**Revisão técnica e textual**

Solange Lima Gomes

Vera Lucia de Melo

Wiviane Rizzi Wagner

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Etapas do Gerenciamento de Riscos.

Figura 2 – Análise de ambiente e fixação de objetivo.

Figura 3 – Método gravata borboleta (*Bowtie*).

Figura 4 – Matriz Impacto x Probabilidade

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Papeis e Responsabilidades

Quadro 2 – Identificação dos Riscos

Quadro 3 – Categoria dos Riscos

Quadro 4 – Nível de probabilidade dos riscos

Quadro 5 – Nível de impacto dos riscos

Quadro 6 – Nível de Avaliação dos Controles Internos Existentes

Quadro 7 – Níveis de Riscos Residual

Quadro 8 – Opção de respostas aos riscos

**SUMÁRIO**

[**1.** **Apresentação** 3](#_Toc88913407)

[**2.** **Priorização de Processos** 3](#_Toc88913408)

[**3.** **Papéis e Responsabilidades** 4](#_Toc88913409)

[**4.** **Gerenciamento de Riscos** 4](#_Toc88913410)

[**4.1.** **Entendimento do Contexto** 5](#_Toc88913411)

[**4.2.** **Processo de Identificação, Análise e Avaliação de Riscos** 6](#_Toc88913412)

[**4.2.1.** **Identificação e Análise de Riscos** 6](#_Toc88913413)

[**4.2.2.** **Avaliação de Riscos** 8](#_Toc88913414)

[**4.3.** **Resposta ao Risco** 12](#_Toc88913415)

[**4.4.** **Monitoramento e Análise Crítica** 13](#_Toc88913416)

[**4.5.** **Reporte e Comunicação** 14](#_Toc88913417)

[**Referências Bibliográficas** 15](#_Toc88913418)

[**Anexos**](#_Toc88913419)

[**I.** **Formulário i – Levantamento de Informações e Grandes tividades do processo** 16](#_Toc88913420)

[**II.** **Formulário II – Entendimento do Contexto** 17](#_Toc88913421)

[**III.** **Formulário III – Identificação, Análise e Avaliação de Riscos** 18](#_Toc88913422)

[**IV.** **Formulário IV – Resposta ao Risco** 20](#_Toc88913423)

# **Apresentação**

Este Guia é uma importante ferramenta para implementação da gestão de riscos no Ministério da Saúde, orientando na operacionalização do processo de gerenciamento de riscos, de maneira rápida, simples e objetiva e de acordo com as singularidades e especificidades dos processos de cada Unidade Organizacional (UO).

A sua utilização deve ser interpretada em concordância com a Metodologia de Gestão de Riscos e à luz da Política de Gestão de Riscos do Ministério da Saúde – PGR/MS (Portaria GM/MS 1.185/2021). E o seu aprimoramento pode e deve ser promovido, especialmente em decorrência da maturidade e publicações especializadas, num processo de contínuo aprendizado.

*Este guia é um ponto de partida, portanto, não se esgota!*

# **Priorização de Processos**

A gestão de riscos deve ser parte integrante de todos os processos organizacionais, entretanto ela não deve ser aplicada a todos os seus processos com a mesma intensidade, visto que os recursos da organização são limitados.

O esforço deve ser maior nos processos que contribuem fortemente com a capacidade de realização dos processos essenciais para o cumprimento dos objetivos estratégicos. A base para a priorização é a Cadeia de Valor vinculada aos Objetivos do Mapa Estratégico, registrados no Plano Nacional de Saúde (PNS) e Plano Plurianual (PPA).

Então é necessário que as Unidades Organizacionais (UO) definam quais processos terão prioridades para o mapeamento e o gerenciamento dos riscos, em um determinado período, utilizando-se de premissas que contribuem para eleger os processos em função do seu grau de exposição, complexidade e relevância, determinações e recomendações dos órgãos de fiscalização e controle, especial aquelas sobre gestão de riscos.

Os processos priorizados pelos gestores irão compor o Plano de Gestão de Riscos da Unidade Organizacional (UO).

# **Papéis e Responsabilidades**

O Guia foi elaborado a partir da Política de Gestão de Riscos e da Metodologia onde foram definidos a estrutura, os papéis e as responsabilidades dos atores envolvidas no processo de gerenciamento de riscos.

Os papéis e responsabilidades de cada componente envolvido diretamente no processo de gerenciamento de riscos estão delineados no Quadro 1 – Papeis e Responsabilidades:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nível**  | **Operacional** | **Operacional**  | **Tático**  | **Estratégico**  |
| **Processos** | Gestor de Processos(GP) | Unidade de Gestão de Riscos e Integridade (UGRI) | Titular da UO | Diretoria de Integridade (DINTEG) |
| **1. Seleção de Processo para o Gerenciamento de Riscos** | Executa | Assessora o GP |  |   |
| **2. Execução das etapas do Processo de Gerenciamento de Riscos** |  |   | Toma ciência do estágio | Assessora e monitora |
| *Entendimento do Contexto* | Executa | Assessora o GP |  |   |
| *Identificar Riscos* | Executa | Assessora o GP |  |   |
| *Analisar Riscos* | Executa | Assessora o GP |  |   |
| *Avaliar Riscos* | Executa | Assessora o GP |  |   |
| *Definir Respostas aos Riscos* | Executa | Assessora o GP | Define os riscos  |   |
| *Monitorar Plano de Respostas aos Riscos* | Executa | Assessora o GP |  |   |
| *Reportar o Resultado do Gerenciamento de Riscos* | Executa | Assessora o GP |  |   |

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

**RELEMBRANDO....**

O gestor dos riscos é aquele responsável pelo gerenciamento dos riscos em seu escopo de atuação, como por exemplo: os Secretários, Diretores, Coordenador-Gerais, Coordenadores, Gerentes, Chefes, ou seus equivalentes, responsáveis pelos processos de trabalho, pelos projetos e iniciativas estratégicas táticas e operacionais do Ministério da Saúde.

Nos casos em que os processos tenham assuntos transversais, ou seja, de atuação relevante em mais de uma unidade ao longo da execução das etapas do gerenciamento de riscos, recomenda-se que o Gestor de Risco (GP) seja aquela unidade mais ligada aos fatores geradores dos eventos (causas/fontes).

# **Processo de Gerenciamento de Riscos**

Depois de selecionados e definidos os processos priorizados, segue-se para as etapas do gerenciamento de riscos. Caso esses processos não estejam mapeados, é possível executar o trabalho de mapeamento levantando as informações e as grandes atividades necessárias para a operacionalização do processo. No Formulário I – Levantamento de Informações e Grandes Atividades do processo, do Anexo I constam as orientações para a coleta das informações.

A estrutura do processo de gerenciamento de riscos se compõe de 7 (sete) etapas necessárias à sua operacionalização, conforme ilustra a Figura 1- Etapas do Gerenciamento de Riscos.



A seguir, estão detalhadas as etapas do gerenciamento de riscos a serem executadas nos processos priorizados.

**4.1 ENTENDIMENTO DO CONTEXTO**

Consiste em compreender o ambiente interno e externo no qual o processo, objeto do gerenciamento de riscos, encontra-se inserido. Nessa etapa a finalidade é coletar as informações que irão subsidiar na identificação dos eventos críticos de riscos e auxiliar na escolha de ações adequadas que assegurem o atingimento dos objetivos traçados no processo.

Para executar essa etapa devem ser obtidas pelo menos as seguintes informações:

* **Mapeamento do processo** (fluxogramação e descrição, detalhando as principais e grandes etapas do processo e os intervenientes – partes relacionadas);
* **Objetivos gerais e específicos ou resultados** a serem alcançados, descrição que permita a identificação dos riscos que possam impactar o cumprimento desses objetivos;
* **Leis, regulamentos e normas aplicáveis** para permitir a verificação de conformidade e auxiliar na adoção de ações de controle;
* **Políticas, objetivos, diretrizes e estratégias**;
* **Identificação da unidade, do gestor responsável pelo processo** (lembrando que o gestor é o que tem a competência principal pela sua execução e pelo gerenciamento dos seus riscos – *ele é o dono do risco!*);
* **Sistemas utilizados na operacionalização;**
* **Documentação** do processo de gerenciamento de riscos;
* **Cenários** considerando oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas.

***Que ferramenta utilizar?***

Recomenda-se a utilização de ferramentas de extração de dados e de informações, que possam ser aplicadas dentro do tempo e espaço, a exemplo da Matriz SWOT. (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças).

Análise de ambiente e fixação de objetivo

ANÁLISE SWOT

No Formulário II – Entendimento do Contexto, constante do Anexo desta Guia orienta sobre a execução desta etapa.

**4.2 – IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS**

Compreende identificar, reconhecer e descrever os riscos que podem impedir ou comprometer o alcance dos objetivos do processo. Para isso é fundamental ter bem claro qual é o objetivo a que se quer alcançar. É importante ter clareza sobre os conceitos do Quadro 2 – Identificação dos Riscos, a seguir:

| Evento | Descrição do evento  |
| --- | --- |
| Causas: | É as condições que dão origem à possibilidade de um risco ocorrer, também chamadas de fatores de riscos e podem ter origem no ambiente interno e externo |
| Conseqüências: | É o efeito de um risco sobre os objetivos do processo, ou seja, objetivos estratégicos, operacionais, de comunicação, de conformidade e outros |
| Fonte ou origemdo risco: | É o elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial para dar origem ao risco. |
| Incerteza: | São circunstâncias que ocorrem devido a mudanças ambientais ou ocorrências de fatos que diminuem ou tiram a segurança processual. |
| Risco: | É a possibilidade de ocorrência de um evento que poderá impactar o cumprimento dos objetivos institucionais |

 Referência: Metodologia de Gestão de Riscos – MGR/MS

***Como executar esta etapa****?*

Após o levantamento e compreensão do processo no seu Entendimento do Contexto (1ª Etapa) e agregando as experiências vivenciadas com o processo, passa-se a identificar e listar os eventos que possam **prejudicar** ou **impedir** o alcance dos objetivos do processo no todo ou em parte (Exemplo: processo de compras de bens e/ou serviços que envolvem desde o planejamento, licitação, contratação, distribuição, fiscalização).

Nesta etapa é importante se ter o conhecimento de todo o processo, e não somente de partes, pois a identificação de riscos requer uma visão holística não podendo ser analisado de forma isolada uma vez que o risco pode ter interligações com as outras partes do processo.

Um risco pode ter múltiplas causas e conseqüências, ou seja, elementos que, individualmente ou combinados, têm significativo potencial de dar origem ao risco e as possíveis conseqüências (efeitos/impacto), caso o evento se materialize.

***Que técnica ou ferramenta utilizar?***

Existem diversas técnicas para se identificar riscos. Geralmente são utilizados questionários e checklist, análise documental e coleta de informações (*Brainstorming);* whorkshop e reuniões; diagrama espinha de peixe (*Ishikawa*), entrevistas e opinião de especialistas, e gravata borboleta (*Bowtie*) ilustrada na Figura 3 – Método gravata borboleta (*Bowtie*).

Figura 3 – Método gravata borboleta (*Bowtie*).

Referência: Metodologia de Gestão de Riscos – MGR/MS

O principal objetivo, nesta etapa, é levantar a maior quantidade de eventos de riscos possíveis para se avaliar as probabilidades e os impactos de cada um e daí classificá-los. Algumas questões podem auxiliar nesse momento, como por exemplo:

* *Qual é a fonte/origem do evento de risco?*
* *O evento de risco pode prejudicar ou impedir o alcance dos objetivos?*

Os riscos identificados, reconhecidos e listados devem ser revisados para se obter a descrição mais clara possível, ou seja, o suficiente para permitir passar à execução das próximas etapas.

 Caso o risco identificado não esteja claro é necessário rediscuti-lo, reformulá-lo e reorganizá-lo. O Formulário III - Identificação, Análise e Avaliação de Riscos, constante do Anexo 3contem orientações que ajudará na execução.

**4.3 ANÁLISE DOS RISCOS**

Nesta etapa, se analisa e busca compreender a natureza dos riscos identificados, suas características, magnitude a partir da probabilidade de ocorrer o evento crítico e o impacto decorrente, que pode ser positivo ou negativo, tudo isso antes de se implementar quaisquer medidas de controle.

São aqui que se examinam as partes dos elementos que compõem o risco, probabilidades de ocorrência da causa (fonte do perigo, a ameaça) e as conseqüências/efeitos (as perdas, prejuízos, danos ou mesmo os ganhos) e os níveis dos riscos.

O resultado dessa análise subsidiará a avaliação dos riscos (4ª Etapa) no trabalho de comparação dos níveis dos riscos identificados/analisados e a qualidade dos controles existentes para proposição de respostas aos riscos.

**4.4 AVALIAÇÃO DOS RISCOS**

A avaliação de riscos envolve a comparação dos resultados da análise de riscos (3ª Etapa) com os critérios de risco estabelecidos para determinar onde é necessária ação de resposta ao risco. E nesta etapa que se realiza a avaliação utilizando a Matriz de Probabilidade x Impacto.

***Como avaliar os riscos identificados após analisadas as suas causas e conseqüências?***

Após identificados os riscos, analisadas suas causa e conseqüências, são efetuadas a categorização de acordo com a origem dos riscos, observando-se aqueles que são mais significativos para atingir o objetivo desejado no processo ou projeto. Quadro 3 – Categoria dos Riscos:

| Categoria do Risco  | Descrição da categoria |
| --- | --- |
| Estratégico  | Associado as tomadas de decisões que podem afetar os objetivos estratégicos. |
| Operacional | Associado a possibilidade de perdas diretas ou indiretas decorrentes dos impactos produzidos pelos processos internos.  |
| Financeiro/Orçamentário | Associado ao comprometimento da capacidade dos recursos orçamentários e financeiros. |
| Reputacional/imagem  | Associado a possibilidade de percepção negativa da imagem do MS diante da sociedade. |
| Integridade | Associado a fraudes, irregularidades, desvios éticos e de conduta, corrupção.  |

 Referência: Metodologia de Gestão de Riscos – MGR/MS

***Que técnica ou ferramenta utilizar?***

A matriz de probabilidade x impacto é uma ferramenta mais utilizada e permite aos gestores mensurar e ordenar os riscos. A matriz foi elaborada considerando a escala de probabilidade e impacto (5x5) e está distribuída em quatro níveis de riscos, dimensionados em função da tolerância e do apetite a risco definido pelo Ministério da Saúde. Abaixo, de forma resumida, a Matriz de Risco:

Figura 4 – Matriz Impacto x Probabilidade



Referência: Metodologia de Gestão de Riscos

Escala de Probabilidade:

A probabilidade representa a possibilidade de que um determinado risco ocorrerá. Poderá ser determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente.

Em geral, as estimativas de probabilidade de riscos são conduzidas utilizando dados de eventos passados observáveis, as freqüências observadas ao longo do tempo, os quais fornecem uma base mais objetiva do que as estimativas inteiramente subjetivas.

**RELEMBRANDO....**

PROBABILIDADE – se analisa as possibilidades de ocorrência de um evento, de forma objetiva (dados históricos) ou subjetiva (com parâmetros pré-definidos), como também por opinião de especialistas.

IMPACTO – é o efeito resultante da ocorrência do evento de risco, podendo existir variados e possíveis impactos positivos ou negativos, associados a um risco.

O embasamento das experiências passadas da própria organização ou de experiências pessoais do Gestor do Processo e seu julgamento fazem parte da definição do nível de probabilidade.

Quadro 4 – Nível de probabilidade dos riscos

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Probabilidade | Descrição da probabilidade, considerando a inexistência de controles  | Peso |
| Improvável | Pode ocorrer em **circunstâncias excepcionais** | **1** |
| Rara | **Rara** possibilidade de ocorrer de forma inesperada | **2** |
| Possível | Poderá **ocorrer**. As circunstâncias apontam uma **possibilidade moderada** | **3** |
| Provável | **Deve** ocorrer em **algum momento**. As circunstâncias apontam fortemente para essa possibilidade | **4** |
| Praticamente Certo | Em algum momento **o evento ocorrerá**, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade | **5** |

Referência: Metodologia de Gestão de Riscos – MGR/MS

Escalas de Impacto:

 O impacto nos objetivos pode ser determinado considerando as premissas, conforme Quadro 5 – Nível de impacto dos riscos, a seguir:

| Impacto | Descrição do impacto, considerando a inexistência de controle | Peso |
| --- | --- | --- |
| Muito Baixo | **Mínimo impacto** nos objetivos | **1** |
| Baixo | **Pequeno impacto** nos objetivos | **2** |
| Médio | **Moderado impacto** nos objetivos, porém recuperável | **3** |
| Alto | **Significativo impacto** nos objetivos e de difícil reversão | **4** |
| Muito Alto | Os impactos serão **trágicos**. **Irreversíveis**. | **5** |

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos – MGR/MS

Os riscos identificados e analisados chamados de RISCOS INERENTES e não estão abrangidos na avaliação dos controles. Nessa etapa o risco é o que o Ministério da Saúde enfrenta se não existe controle ou outros fatores disponíveis para mitigar os riscos. Portando, nessa etapa da avaliação de riscos inerentes não deve ser levado em consideração os controles existentes.

Os níveis do risco inerente são expressos pelo resultado da multiplicação da nota dos níveis da Probabilidade x Impacto (**NP x NI**) e são classificados como **BAIXO**, **MÉDIO**, **ALTO** e **EXTREMO**.

O Formulário IV – Resposta ao Risco, constante do Anexo 3 constam orientações que ajudará no cálculo do risco inerente.Uma vez calculado o risco inerente, o Gestor, responsável pelo processo, e sua equipe devem:

* Identificar os controles existentes;
* Avaliar a eficácia dos controles existentes em relação ao cumprimento dos objetivos do processo sob análise;
* Verificar se esses controles respondem aos riscos identificados; e
* Se os controles têm auxiliado no tratamento adequado do risco.

Em seguida, esses controles são avaliados em seu aspecto de confiabilidade, de acordo com o Fator de Avaliação dos Controles (FAC), conforme Quadro 6 – Nível de Avaliação dos Controles Internos Existentes:

Quadro 6 – Nível de Avaliação dos Controles Internos Existentes

| Nível de Confiança (NC) | Descrição | Fator de Avaliação do Controle (FAC) | Ineficiência/Ineficácia(%) |
| --- | --- | --- | --- |
| Inexistente | Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados. **Não funcionais**. | 1,0 | 100% |
| Fraco | Controles tem abordagens ad hoc, tendem a ser aplicada caso a caso, a responsabilidade é individual, elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas. | 0,8 | 80% |
| Mediano | Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido à deficiência no desenho ou nas ferramentas utilizadas. **Mitigam alguns aspectos do risco**. | 0,6 | 60% |
| Satisfatório | Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas, mas passiveis de aperfeiçoamento. **Mitigam os riscos satisfatoriamente.** | 0,4 | 40% |
| Forte  | Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática". **Mitigam todos os aspectos relevantes do risco**. | 0,2 | 20% |

Referencia: Metodologia de Gestão de Riscos – MGR/MS

Depois da avaliação dos controles internos existentes passa-se a identificar em que medidas (eficácia e eficiência) os controles estão tratando esses riscos e em que medida pode contribuir para reduzir os níveis de probabilidades e impactos desses riscos. Para facilitar na avaliação podem-se fazer as seguintes questões:

* *Os controles existentes são capazes de tratar de forma adequada os riscos, de forma que ele seja controlado a um nível tolerável?*
* *Os controles estão sendo executados eficientemente e com eficácia desejada?*
* *Podem ser demonstrados que são eficazes quando requeridos?*

Com isso se permite identificar o tipo e grau de exposição em que a organização está diante dos riscos identificados. A depender do resultado da identificação das medidas de eficácia/eficiência e exposição sendo necessário realizar nova avaliação dos níveis de riscos. Nesse caso o risco passa a ser denominado RISCO RESIDUAL que é o resultado do RISCO INERENTE x FATOR DE AVALIAÇÃO DO CONTROLE (FAC).

Para se obter o risco residual, multiplica-se o valor final do risco inerente (probabilidade e impacto – **NP x NI**) pelo Fator de Avaliação dos Controles (**FAC**).O valor de risco residual pode fazer com que o risco se enquadre em uma faixa menor do que a faixa obtida no risco inerente.

Quadro 7 – Níveis de Riscos Residual

|  |  |
| --- | --- |
| Nível de risco | Faixa |
| RE – Risco Extremo | 20 – 25 |
| RA – Risco Alto | 12 – 19,99 |
| RM – Risco Médio | 4 – 11,99 |
| RB – Risco Baixo | 0 – 3,99 |

 Referência: Metodologia de Gestão de Riscos – MGR/MS

A eficácia e eficiência dos controles implementados na mitigação dos riscos identificados é demonstrado pela diferença entre o valor do risco inerente e o risco residual. Ou seja, o risco inerente será reduzido através da implementação de controles, resultante da nova avaliação dos níveis de riscos (RISCO RESIDUAL).

**CONTROLES EXISTENTES**

**RISCO RESIDUAL**

**RISCO INERENTE** *(risco bruto)*

Por fim, para responder aos riscos se faz necessário obter algumas informações importantes, como:

***a)*** *os riscos precisam de tratamento e quais serão priorizados****?***

***b)*** *alguma atividade deve ser realizada ou permanecer em execução****?***

***c)*** *alguma atividade deve ser descontinuada****?***

***d)*** *alguns dos controles deve ser modificado, eliminado ou implementado****?***

**4.5 RESPOSTAS AOS RISCOS**

Nesta etapa o objetivo será definir Planos de Respostas aos Riscos baseados na avaliação dos controles utilizados para gerenciamento do risco. Devem ser priorizados os planos relacionados aos riscos mais críticos alocando eficientemente os recursos e obedecendo aos prazos estabelecidos para execução do plano.

Nesse sentido, o Plano deve conter ações necessárias para adequar os níveis de riscos do processo, considerando os mecanismos de controles implementados e a necessidade de implantação de novos controles. Importante observar os custos/benefícios dos controles, devendo ser definido como serão tratados os riscos, de acordo com os níveis, a seguir:

Os níveis de riscos podem ser modificados por meio de medidas de respostas que mitiguem, transfiram ou evitem esses riscos.

A decisão quanto à implementação e/ou implantação de ações para responder os riscos deve levar em consideração o nível dos riscos residuais e as atitudes indicadas no Quadro 8 – Opção de respostas aos riscos, a seguir:

| OPÇÃO  | DESCRIÇÃO  | EXCEÇÕES  |
| --- | --- | --- |
| Evitar | Promover ações que evitem/eliminem as causas e/ou efeitos | Esse risco deve ter medidas de tratamento, caso contrário deve ser justificado pelo gestor, analisado pela UGRI, aprovado pelo dirigente máximo da unidade e aprovado pelo CGR. |
| Mitigar | Adotar medidas para reduzir probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos. | Esse risco deve ter medidas de tratamento, caso contrário deve ser justificado pelo gestor, analisado pelo UGRI, aprovado pelo dirigente máximo da unidade e aprovado pelo CGR. |
| Compartilhar | Requer atividades de monitoramento específicas e atenção da Unidade de manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo | Caso o risco seja priorizado, a implementação de medidas de tratamento deverá ser realizada sem custos adicionais |
| Aceitar | Conviver com o risco mantendo práticas e procedimentos existentes, ou reduzi-las. | Caso o risco seja priorizado, a implementação de medidas de tratamento deverá ser realizada sem custos adicionais |

Referência: Metodologia de Gestão de Riscos – MGR/MS

O **apetite ao risco** adotado pelo Comitê Interno de Governança – CIG é o que representa a faixa do nível máximo de risco que o Ministério da Saúde está disposto a aceitar.

Portanto, todos os riscos que estejam dentro dessa faixa serão aceitos. Caso seja decidido priorizar os riscos para tratamento será necessário justificar a ação

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Risco  | Descrição  | Tratamento |
| Extremo  | Indica nível de risco residual muito além da tolerância riscos – **EVITAR**. | Qualquer risco enquadrado nessa faixa deve ter **resposta imediata**. |
| Alto  | Indica nível de risco residual além do nível da tolerância a riscos – **MITIGAR**. | Requer respostas aos riscos. |
| Médio  | Indica que o nível de risco residual será reduzido a um nível de tolerância a riscos – **COMPARTILHAR**. | Não requer novas respostas aos riscos, mas a manutenção dos controles existentes, podendo-se aprimorá-los, sem custos. |
| Baixo  | Indica nível de risco inerente já está dentro da tolerância a riscos – **ACEITAR**. | Não requer medida de tratamento adicional. |

As ações para responder os 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 decisão em implementar os controles, novos ou melhorar os já existentes, deve ser acompanhada de informações sobre esses controles, se eles são:

PREVENTIVO: (antecipa ao problema) – previne a materialização do evento de risco (Exemplo: credencial de pessoas, antes de entrar no prédio do Ministério).

DETECTIVO: (corrige o problema) – é o que mitiga falhas concretizadas (Exemplo: verificação de pessoas que já estão dentro do prédio do Ministério sem identificação credencial)

COMPENSATÓRIO: (suaviza temporariamente) – é o controle alternativo e temporário devido à complexidade, até que se implemente o controle definitivo.

***Que técnica ou ferramenta utilizar?***

O Plano de Respostas aos Riscos é a ferramenta necessária que permite o monitoramento e reporte das medidas para responder os riscos, nele deve, minimamente, conter:

* Informações da Unidade, o 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 pela implementação das coes e partes relacionadas (intervenientes), com os prazos (de início e fim).

**Para facilitar a elaboração do Plano de Respostas aos Riscos se faz algumas questões como:**

* ***O que ocasiona o risco?***
* ***Qual o motivo para realizar a ação (Fator de risco) ?***
* ***Qual a criticidade do risco (Importância)?***
* ***Qual a medida em relação a causa prioritária (Ação corretiva)?***
* ***Quanto custa a realização da ação?***

O Plano de Resposta aos Riscos (PRR) é individualizado, e segue os seguintes fluxos para sua execução:

* **O Gestor de Processo** (**GP**): elabora o Plano, de forma individualizada por cada risco e encaminha à UGRI para avaliar;
* **A Unidade de Gestão de Riscos e Integridade (UGRI)**: recebe dos Gestores de Processo (GP) os Planos de Respostas aos Riscos e após avaliá-los submete-os ao titular da Unidade Organizacional (UO) para aprovação;
* **O Titular da Unidade Organizacional (UO)**: recebe da UGR aprova os Planos de Respostas aos Riscos avaliados pela UGRI, e, em sendo aprovado remete-os à Diretoria de Integridade (DINTEG);
* **A Diretoria de Integridade (DINTEG)**: recebe os Planos de Respostas aos Riscos aprovados e se manifesta sobre os Planos de Respostas aos Riscos, de forma segregada, em seguida encaminha ao Comitê de Gestão de Riscos (CGR);
* **Comitê de Gestão de Riscos (CGR)**: aprova os Planos de Respostas aos Riscos, das Unidades Organizacionais e devolve a Unidade Organizacional (UO).

*O dono dos riscos é integralmente responsável*

*pelo seu tratamento e monitoramento e*

*deve acompanhar o status dos seus Planos de Respostas aos Riscos.*

**REPORTE E COMUNICAÇÃO**

Os documentos das ações executadas no processo de gerenciamento de riscos são importantes instrumentos de comunicação, monitoramento e prestação de contas, além de ser registro histórico dos riscos, controles e ações de maturidade da Política de Gestão de Riscos do Ministério da Saúde.

Assim, o relato e comunicação deve ser executado de forma contínua com dados refinados para a qualificação das informações serem consumidas pelas pelos gestores e suas equipes e com isso proporcionar mais segurança jurídica nos trabalhos.

Deve-se levar em consideração as percepções, suposições, preocupações e necessidades em todas as etapas do gerenciamento de riscos, devendo ser registradas como um auxiliar nos trabalhos de entendimento de todo o contexto que envolve os riscos. Portanto, o documento deve conter, minimamente, as seguintes informações:

* *Descrição detalhada das ações de respostas de todos os riscos selecionados no plano, os responsáveis, custos estimados (se houver), os prazos de início e conclusão;*
* *As medidas adotadas para a probabilidade dos resultados esperados com a implementação/implantação das medidas de controles;*
* *Relato das informações relevantes aos envolvidos em tempo real para a tomada de decisão;*
* *Interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e responsabilização por atividades de gerenciamento dos riscos;*
* *Utilizar os sistemas informatizados para comunicar as informações sobre os riscos;*
* *Indicadores de desempenho para subsidiar as tomadas de decisões sobre maturidade a riscos do Ministério;*

***Como reportar e comunicar o processo de gerenciamento de riscos?***

O processo de gerenciamento de riscos deve iniciar, obrigatoriamente, com protocolo no Sistema Eletrônico de Informações do Ministério da Saúde (**SEI/MS**) garantindo assim a qualidade e interatividade dos fluxos e acessos juridicamente seguros das informações prestadas sobre os riscos.

No quadro a seguir estão delineadas as relações de contatos entre as partes envolvidas no processo de gerenciamento de riscos:

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

***Que ferramenta utilizar?***

Até que seja instalada a plataforma tecnológica dotada de configurações necessárias para atender a metodologia de aplicação do processo de Gestão de Riscos, será adotada alternativamente a “**Planilha Documentadora de Gestão de Risco**”, que juntamente com o SEI formalizarão o processo no âmbito do Ministério.

**MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA**

Esta etapa é transversal em todas as etapas do gerenciamento de riscos, devendo ser contínua, dinâmica e tempestiva na produção dos relatos aos gestores, retroalimentando a cada situação que possa afetar a efetividade dos objetivos proposto no plano. São basicamente 4 (quatro) fases importantes:

Para isso algumas questões podem ser feitas, como:

***a)*** *Os resultados alcançados até agora estão de acordo com o que foi planejado no Plano de Respostas aos Riscos****?***

***b)*** *É preciso alterar algo que foi proposto no plano****?***

***c)*** *Há necessidade de rever os níveis de riscos****?***

***d)*** *Os riscos que estava previstos ocorreram****?***

***e)*** *Ocorreram riscos não previstos do Plano****?***

***Como definir o monitoramento dos Planos de Respostas aos Riscos?***

Um monitoramento consistente e robusto requer bons indicadores que permitam oferecer aos Gestores observar a representatividade dos resultados obtidos nas etapas.

Os indicadores são importantes ferramentas de monitoramento e análise crítica dos resultados que enriquece os dados e informações assegurando nas tomadas de decisões pelos gestores. Portanto, alguns elementos podem ser utilizados para se construir os indicadores:

* Total de riscos inerentes baixo, médio e alto;
* Total de riscos residuais baixo, médio e alto;
* Total de riscos estratégicos, táticos e operacionais;
* Total de riscos efetivamente tratados;
* Total de riscos em fase de implementação;
* Total de riscos pendentes de tratamento;
* Total de ações implementadas;
* Total de riscos por Gestor de Processo;

#

Portanto, o monitoramento com a análise crítica dos dados das ações em execução e executadas registradas em relatórios disponíveis em tempo real e tempestivo, é suficiente para dar maior visibilidade e assegurar o Gestor do Processo a se proteger dos potenciais impactos durante a execução do gerenciamento de riscos.

***A gestão de riscos deve estar sempre em curso, pois não é uma atividade ou tarefa de afazeres complementares, mas sim um negócio que deve continuamente fazer parte da cultura organizacional do Ministério da Saúde!***

# **Referências Bibliográficas**

BRASIL. Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes. Norma Brasileira ABNT NBR ISO 31000: Segunda Edição, 2018.

COSO ERM. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada, 2004.

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.

IBGC. Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, 2011.

IBGC. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Evolução em Governança e Estratégia, 2017.

**Anexos**

# **Formulário i – Levantamento de Informações e Grandes Atividades do processo**

#

# **Formulário II – Entendimento do Contexto**



# **Formulário III– Identificação, Análise e Avaliação de Riscos**

1. **IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE RISCOS** - Este formulário tem por finalidade auxiliar na execução da identificação e categorização dos riscos.



1. **AVALIAÇÃO DE RISCO INERENTE** - Este formulário tem por finalidade auxilia no cálculo do risco inerente.



# **Formulário V – Resposta ao Risco**

Este formulário tem por finalidade auxiliar na formalização da estratégia a adotar (evitar, mitigar, compartilhar ou aceitar), para responder aos riscos residuais.

O Plano de Ação de Respostas é um conjunto de ações necessárias para adequar os níveis de riscos, por meio da adoção medidas que implantem novos controles ou aperfeiçoem os controles atuais do processo.

Aspectos importantes a serem observados na elaboração de um plano de ação deverão levar em consideração se há necessidade de atuar nas causas ou atenuar o impacto, caso o risco se materialize.

Existem situações em que a ação ideal não possa ser implantada ou não possa ser estabelecida no curto prazo em função da sua complexidade, alto custo ou alto nível de interveniência. Nesses casos, devem ser propostas, complementarmente, medidas alternativas, um controle compensatório (concebido para contrabalancear uma falha na estrutura de controles ou diminuindo sua severidade).

Os controles devem ser propostos, ainda, sob a ótica de custo x benefício; um controle não deve custar mais caro do que o evento de risco que se pretende reduzir a níveis aceitáveis.

