



Ministério da Saúde  
Diretoria de Integridade  
Coordenação-Geral de Controle Interno  
Coordenação de Gestão de Riscos

NOTA TÉCNICA Nº 2/2021-COGER/CGCIN/DINTEG/MS

1. **ASSUNTO**

1.1. **Curso de formação de multiplicadores em Gestão de Riscos e as Três Linhas de Defesa**

2. **ANÁLISE**

2.1. Gestão de Riscos

1. Atualmente, diferentes governos têm adotado a gestão de riscos como parte de um novo padrão de excelência para o controle interno (KLEIN JUNIOR, 2020). Entretanto, eventos de riscos acompanham o desenvolvimento da humanidade, pois proteger-se da doença, da fome, do infortúnio nos negócios, não é algo recente.

2. Todavia, é a partir dos séculos XVI e XVII, que risco surge com o significado moderno de representar “a possibilidade de ocorrência de eventos vindouros, em um momento histórico onde o futuro passava a ser pensado como passível de controle” (GODIN, 2007, p. ).

3. Logo, praticamente, inexistente organização, pública ou privada, que realize atividades fora de ambiente de risco. Diante disso, importa realizar efetivo gerenciamentos dos riscos corporativos.

4. O Committee of Sponsoring Organizations (COSO), define gerenciamento de riscos corporativos, como:

É um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. (COSO, 2007 p. 10)

5. Os riscos que ameaçam uma organização são de diferentes naturezas. Os operacionais são eventos que podem comprometer as atividades rotineiras da organização; os riscos legais decorrem de alterações legislativas e normativas que afetam as atividades da organização; os riscos patrimoniais provocam perdas nos ativos tangíveis e intangíveis da organização. (BRASIL, 2017)

6. Nesse contexto, as melhores práticas internacionais de gestão recomendam a “adoção de sistemas de gerenciamento de riscos associados aos processos de planejamento, de tomada de decisão e de execução dos trabalhos relevantes, de modo a garantir que as finalidades públicas sejam alcançadas de fato, com a melhor relação custo-benefício.”(BRASIL, 2018, p ).

7. Quanto ao Ministério da Saúde, uma das ações tomadas para a implantação da gestão de riscos, se deu com a criação da Diretoria de Integridade, que tem a responsabilidade organizacional de fomentar e apoiar a gestão de riscos e a melhoria dos controles internos.

8. Diante disso, a DINTEG utiliza como base para fomentar a gestão de riscos, os principais frameworks disponíveis e aplicáveis à administração pública. Dentre eles, a Norma ABNT NBR ISO 31000:2018 e o COSO 2017.
9. No que tange à ABNT NBR ISO 31000:2018, preconiza que:
- [...]
- O propósito de um sistema de gestão de riscos é apoiar a organização na integração da gestão de riscos em atividades significativas e funções. A eficácia da gestão de riscos dependerá da sua integração na governança e em todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão. Isto requer apoio das partes interessadas, em particular da Alta Direção (ISO 31000, 2018; p. 5).
10. Quanto ao Committee of Sponsoring Organizations (COSO, 2017, p. ), esclarece que o gerenciamento de riscos corporativos se baseia:
- (...)
- no desenvolvimento e manutenção de práticas alinhadas com as estratégias e objetivos das organizações, adaptadas, por sua vez, a ambientes de negócios cada vez mais complexos, globais e altamente dependentes de tecnologia".
11. Para tanto, impende estruturar a nível organizacional uma metodologia que permita a identificação, avaliação e priorização de riscos, a fim de controlar a probabilidade e o impacto de eventos negativos acontecerem, bem como garantir que os objetivos institucionais sejam alcançados.
12. Diante disso, para implementar a gestão de riscos, as organizações necessitam atrair e reter pessoas com competências diferenciais que as distingam dos demais concorrentes. Uma das formas de retenção de que as empresas lançam mão é a implementação de ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E as quais fornecem, segundo Borges-Andrade (2006) conhecimentos sobre fatos, conceitos e teorias e se desenvolvem habilidades motoras, sociais e intelectuais, estratégicas cognitivas e atitudes, que poderão tornar o indivíduo mais competente para desempenhar vários papéis, no presente ou no futuro.
13. As ações de TD&E, portanto, contribuem para o desenvolvimento de competências técnicas e humanas dos profissionais. Isso por sua vez, garante o crescimento, o aperfeiçoamento e a eficácia dos resultados organizacionais e o diferencial competitivo tão buscado, tanto por empresas privadas quanto públicas.
14. Face ao exposto, o Ministério da Saúde, por meio da Diretoria de Integridade - DINTEG/MS, em parceria com a Controladoria Geral da União, realizou o curso de "Formação de multiplicadores em Gestão de Riscos e as Três Linhas de Defesas", para os titulares de cargos DA3 e servidores, com vistas ao aprimoramento dos controle internos nas suas áreas de atuação. Participaram também do evento, coordenadores e técnicos das Superintendências Estaduais, Distritos Sanitários Especiais Indígenas.
15. Para isso, o evento foi amplamente divulgado por meio do MS Integra e email-s personalizados.
16. A capacitação ocorreu no período de 01 a 03.12.2020, no horário matutino, contando com a presença de, aproximadamente, de 260 participantes.
17. Os auditores internos interno da CGU - Marcela Jacominy e João Bernardes, ministram a capacitação. Para tanto, utilizaram como base a apresentação (SEI nº 0019344924), bem como citaram exemplos da implantação de gestão de riscos e das três linhas de defesa, tanto na administração pública quanto nas corporações privadas. Além disso, os participantes fizeram contribuições a partir de experiências profissionais e acadêmicas, sobre o tema.

### 3. CONCLUSÃO

- 3.1. Governança Pública é definida pelo Decreto 9.203/2017 como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução das políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (Brasil, 2017).
- 3.2. Por isso, no âmbito do Ministério da Saúde, o primeiro passo para institucionalizar a mudança de cultura e a inserção de práticas de governança se deu a partir da última reestruturação realizada em maio de 2019, na qual foi criada a Diretoria de Integridade (DINTEG) que tem como objetivo prevenir, detectar e combater fraude e corrupção no Órgão, supervisionar o Programa de Integridade do MS, bem como promover ações que fortaleçam a transparência, o acesso à informação e a participação social.
- 3.3. Ademais, cabe à DINTEG, fomentar e apoiar a gestão de riscos e a melhoria dos controles internos. Para tanto, deve implementar ações de desenvolvimento e educação, a fim de sensibilizar gestores e capacitar técnicos, quanto às boas práticas de governança.
- 3.4. Outrossim, por meio do curso de "Formação de multiplicadores em Gestão de Riscos e as Três Linhas de Defesas" realizado em dezembro/2020, a Diretoria de Integridade iniciou a execução da estratégia de capacitação dos responsáveis pela execução dos processos de trabalho, espaço onde é aplicado o gerenciamento de riscos: identificação, análise, avaliação e priorização dos riscos, bem como o respectivo plano de tratamento.
- 3.5. Não obstante, o êxito alcançado com a realização da capacitação, sugere-se a elaboração de plano de Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E, prevendo a realização de oficinas, seminários e cursos, relacionados à liderança, gestão de riscos, controle interno, priorização de processos; com vistas ao contínuo aperfeiçoamento da governança do Ministério da Saúde. O quê se dar de forma efetiva, com o envolvimento e capacitação das pessoas.

Rita Oliveira  
Administradora  
COGER/CGCIN/DINTEG/MS



Documento assinado eletronicamente por **Rita de Cássia Barbosa de Oliveira, Administrador(a)**, em 03/03/2021, às 13:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#); e art. 8º, da [Portaria nº 900 de 31 de Março de 2017](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.saude.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.saude.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0019344122** e o código CRC **8CEE9874**.