

GESTÃO DE RISCOS

MINISTÉRIO DA SAÚDE

Diretoria de Integridade



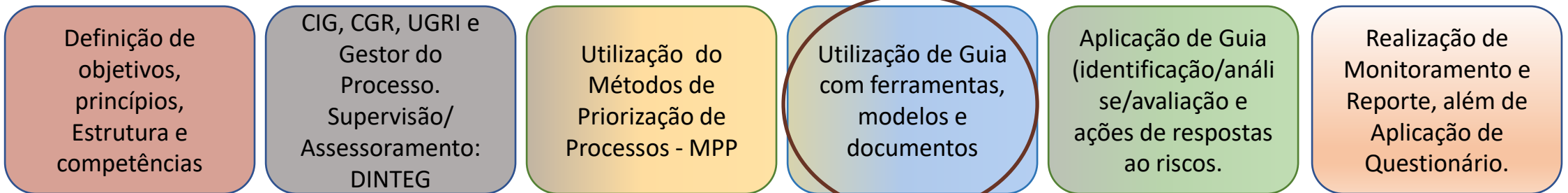
AGENDA

Modelo de Gestão de
Riscos do MS

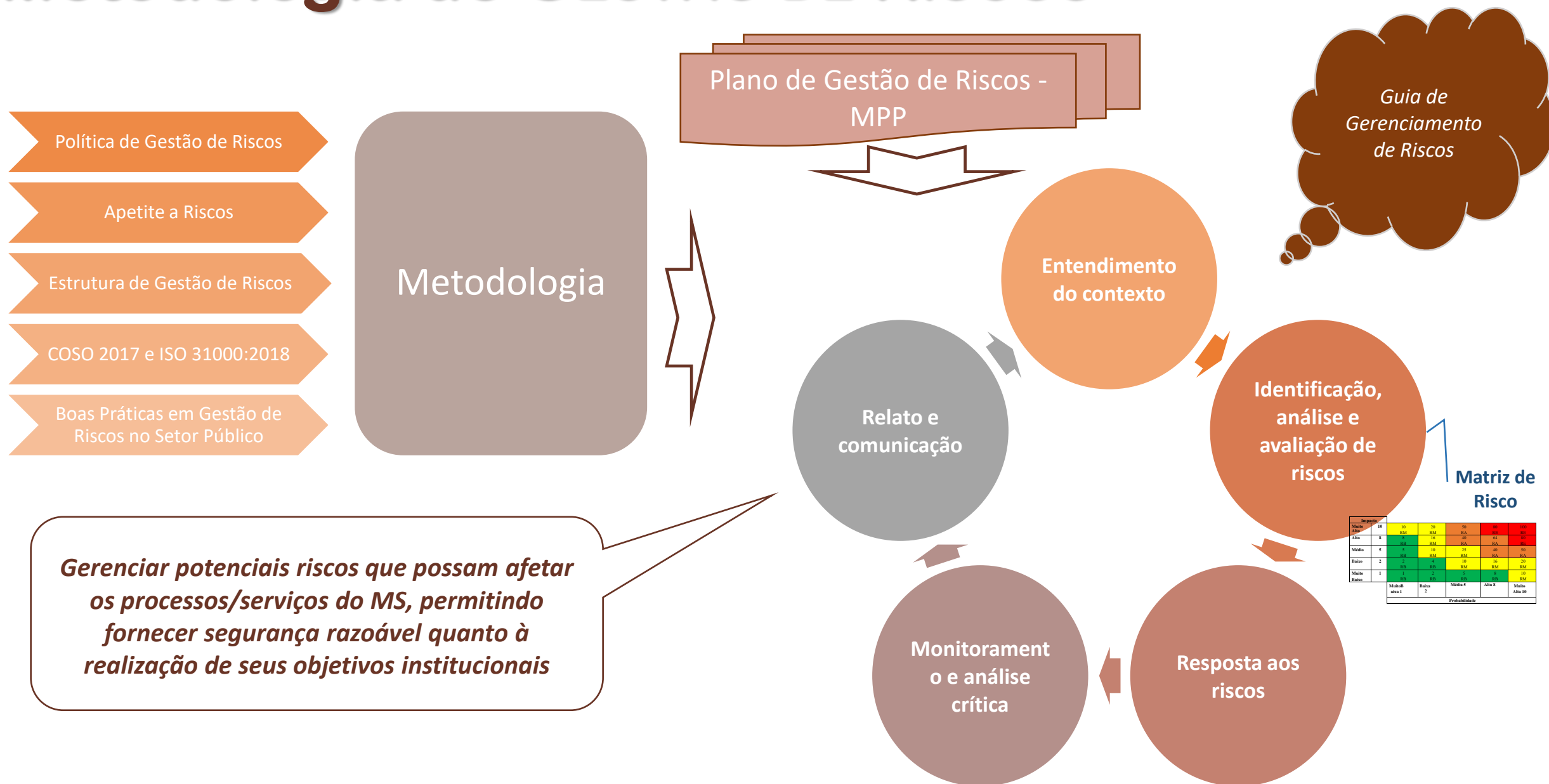
Guia de
Gerenciamento de
Riscos



MODELO



Metodologia de GESTÃO DE RISCOS



GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Documenta e reporta as informações sobre o resultado do processo de gestão de riscos para tomada de decisão e melhoria contínua do processo

5ª
Relato e Comunicação

1ª
Entendimento do contexto

Escopo, contexto e critério: compreende o contexto interno e externo

Coleta, acompanha e realiza análise crítica das informações, sobre o resultado do processo de gestão de riscos (atividades contínuas e independentes)

4ª
Monitoramento e Análise Crítica

2ª
Identificação, análise e avaliação dos riscos

Processo de avaliação dos riscos: **Identifica** riscos, **analisa** causas e consequências / controles existentes e **avalia** probabilidade x impacto.

Mensura: risco inerente (probabilidade x impacto) e risco residual (Fator de Avaliação do Controle)

Plano de Resposta aos Riscos

Define: Ações para responder aos riscos em função do nível de risco e do apetite ao risco

3ª
Resposta aos Riscos

Matriz de Risco

Impacto	Alto	Medio	Baixo	Probabilidade				
				5	10	15	20	25
Alto	5	RM	RA	RE	RE	RE	RE	RE
	4	RM	RA	RE	RE	RE	RE	RE
	3	RM	RA	RA	RA	RE	RE	RE
	2	RM	RA	RA	RA	RA	RA	RA
	1	RM	RA	RA	RA	RA	RA	RA
Medio	5	RM	RM	RM	RM	RM	RM	RM
	4	RM	RM	RM	RM	RM	RM	RM
	3	RM	RM	RM	RM	RM	RM	RM
	2	RM	RM	RM	RM	RM	RM	RM
	1	RM	RM	RM	RM	RM	RM	RM
Baixo	5	RM	RM	RM	RM	RM	RM	RM
	4	RM	RM	RM	RM	RM	RM	RM
	3	RM	RM	RM	RM	RM	RM	RM
	2	RM	RM	RM	RM	RM	RM	RM
	1	RM	RM	RM	RM	RM	RM	RM

GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Entendimento
do Contexto

Consiste em compreender o ambiente interno e externo no qual os processos objeto do gerenciamento de riscos encontram-se inseridos. Nesta etapa devem ser obtidas pelo menos as seguintes informações do processo:

- Mapeamento do processo (fluxograma 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;
- Unidade, gestor responsável pelo processo que possui a competência principal pela sua execução e pelo gerenciamento dos seus riscos (dono do risco); e
- Sistemas utilizados na operacionalização dos processos.
- Cenários considerando oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas.

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

GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS



Ferramentas

Levantamento de Informações sobre Ambiente e Interno e Externo		
Órgão / Unidade		
Diretoria / Coordenação		
Informações sobre o Ambiente Interno - existência de:		
Código de Ética / Normas de Conduta	Sim ()	Não ()
Estrutura Organizacional	()	()
Política de Recursos Humanos (compromisso com a competência e desenvolvimento)	()	()
Atribuição de Alçadas e Responsabilidades	()	()
Normas Internas	()	()
Informações sobre a existência de:		
Missão	()	()
Visão	()	()
Objetivos	()	()
Este formulário tem a finalidade de colher informações sobre o ambiente interno e ambiente externo, visando o entendimento do contexto em que o processo está inserido e contribuir, especialmente, na etapa de identificação e de avaliação do risco.		
Informações sobre o Processo		
Processo ou Política		
Objetivo do Processo		
Leis, Regulamentos e Normas:		
Sistemas:		
Análise de SWOT		
A análise de SWOT é realizada com foco no processo e visa obter informações para apoiar a identificação dos riscos, bem como escolher as ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos do processo/Unidade.		
Análise do Ambiente Interno		
	1.	
	2.	
Forças (Pontos Fortes)	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	1.	
	2.	
Fraquezas (Pontos Fracos)	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
Análise do Ambiente Externo		
	1.	
	2.	
Oportunidades (Pontos Fortes)	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	1.	
	2.	
Ameaças (Pontos Fracos)	3.	
	4.	
	5.	
	6.	

Análise de SWOT

Ambiente Interno

Forças
(Características internas que representam uma facilidade para o alcance dos objetivos da Unidade)

Fraquezas
(Fatores internos que oferecem risco à execução do processo)

Oportunidades
(Situações positivas do ambiente externo que permitem o cumprimento da Missão da Unidade)

Ameaças
(Situações externas, sobre as quais se tem pouco controle, que representam dificuldades para o cumprimento da Missão da Unidade)

Ambiente Externo

Obs.: conceitos adaptados

GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Identificação,
Análise e
Avaliação dos
Riscos

Compreende **identificar, reconhecer e descrever os riscos** que podem impedir o alcance dos objetivos/resultados de um processo objeto do gerenciamento de riscos.

A análise dos riscos considera incertezas, **causas** (fontes ou origem do risco) e **consequências** / impactos.

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

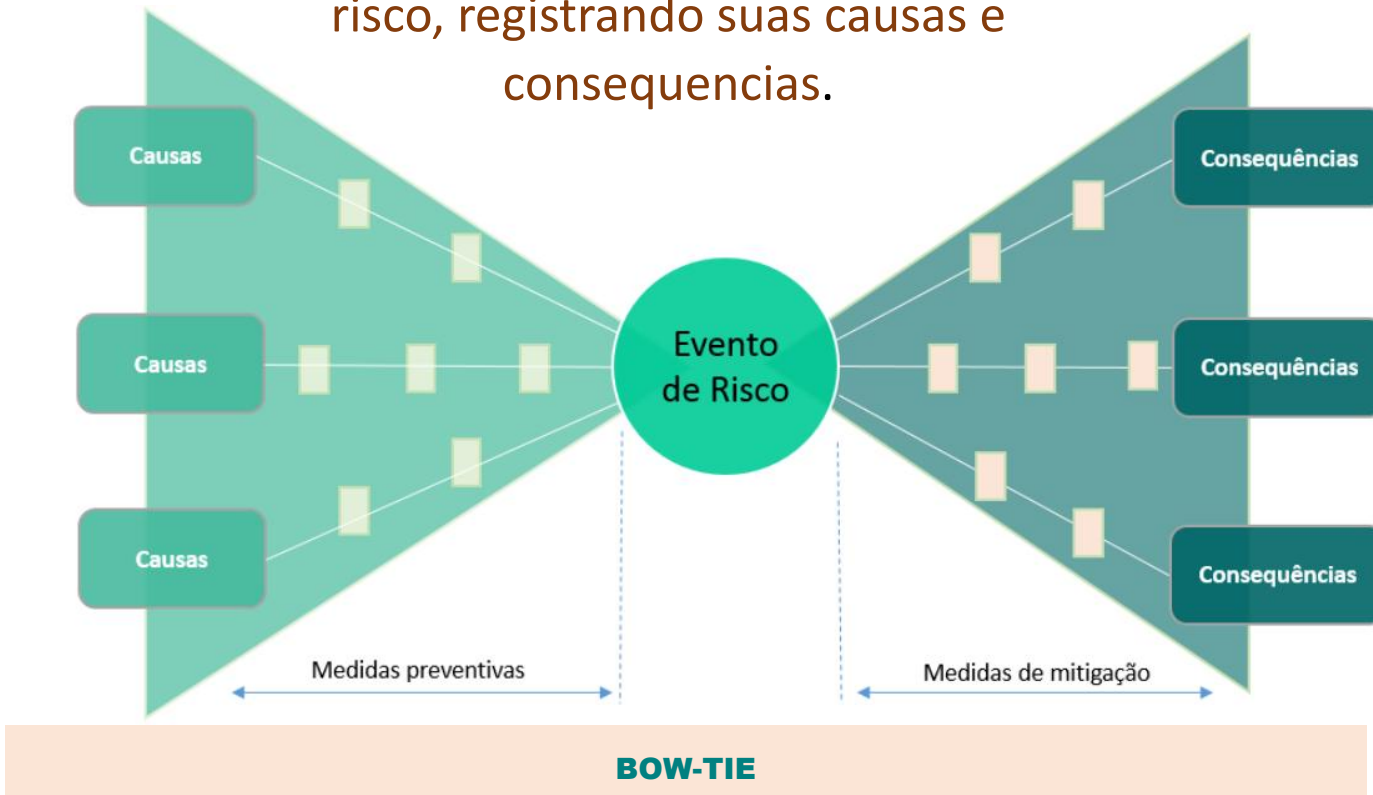
GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Identificação, Análise e Avaliação dos Riscos



Ferramentas

Sugere-se a técnica/ferramenta **Gravata-borboleta (Bow-tie)**, entrevistas, etc. que permitira a identificação/ reconhecimento do risco, registrando suas causas e consequências.



Formulário de registro

Mapa de Riscos			
Órgão/Unidade:			
Diretoria/Coordenação:			
Processo:			
Objetivo do Processo:			
Gestor Responsável pelo Processo:			
Responsável (eis) pela Análise:			
Período da Análise:			
Processo	Avaliação dos Riscos		
	Identificação e Análise de Riscos		
	Causas	Risco	Efeitos / Consequências
Processo 1	Vera	Risco	E/C 1
		C 2	E/C 2
		C n	E/C n
	Risco 2	C 1	E/C 1
		C 2	E/C 2
		C n	E/C n
Processo 2	Risco 1	C 1	E/C 1
		C 2	E/C 2
		C n	E/C n
	Risco 2	C 1	E/C 1
		C 2	E/C 2
		C n	E/C n
Processo 3	Risco 1	C 1	E/C 1
		C 2	E/C 2
		C n	E/C n
	Risco 2	C 1	E/C 1
		C 2	E/C 2
		C n	E/C n
Processo 4	Risco 1	C 1	E/C 1
		C 2	E/C 2
		C n	E/C n
	Risco 2	C 1	E/C 1
		C 2	E/C 2
		C n	E/C n

GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Identificação,
Análise e
Avaliação dos
Riscos

Os riscos identificados, reconhecidos e registrados devem ser revisados com vistas a serem reformulados, reorganizados de maneira que a sua descrição seja clara o suficiente para ser compreendido, categorizado e tratado.

Para a avaliação dos riscos será aplicada a **matriz de probabilidade x impacto**, que é uma ferramenta que permite aos gestores mensurar, avaliar e ordenar os riscos de acordo com o seu nível de risco. Ela foi elaborada considerando a escala de probabilidade e impacto (5x5) e está distribuída em quatro níveis, que representam os níveis de riscos dimensionados em função do apetite ao risco definido pelo Ministério da Saúde.

GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Identificação,
Análise e
Avaliação dos
Riscos



Ferramenta:
Matriz de
Probabilidade e
Impacto

Impacto	Muito Alto	5	5	10	15	20	25
	Alto	4	RM	RM	RA	RE	RE
			RB	RM	RA	RA	RE
	Médio	3	3	6	9	12	15
			RB	RM	RM	RA	RA
	Baixo	2	2	4	6	8	10
			RB	RB	RM	RM	RM
	Muito Baixo	1	1	2	3	4	5
			RB	RB	RB	RB	RM
			Improvável	Rara	Possível	Provável	Praticamente Certa
		1	2	3	4	5	
		Probabilidade					

Classificação dos Riscos		
Níveis de Riscos		Faixa
RE	Risco Extremo	20 - 25
RA	Risco Alto	12 - 19,99
RM	Risco Médio	4 - 11,99
RB	Risco Baixo	0 - 3,99

Nível de Risco	Respostas
Risco Extremo	Evitar
Risco Alto	Mitigar
Risco Médio	Compartilhar
Risco Baixo	Aceitar

**ANÁLISE
DE RISCO**

Probabilidade	Descrição da PROBABILIDADE, desconsiderando os Controles	Peso
Improvável	Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1
Rara	De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Possível	De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	3
Provável	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	4
Praticamente certa	De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	5

Impacto	Descrição do IMPACTO, desconsiderando os Controles	Peso
Muito baixo	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/ comunicação/divulgação ou de conformidade).	1
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos (idem).	2
Médio	Moderado impacto nos objetivos (idem), porém recuperável	3
Alto	Significativo impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.	4
Muito Alto	Catastrófico impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.	5

GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Identificação,
Análise e
Avaliação dos
Riscos

Formulário de registro

RISCO INERENTE



Nível de Risco (Probabilidade x Impacto)

Matriz de Riscos

Processo	Riscos	Probabilidade					Impacto					Valor IxP
		Pesos atribuídos a Probabilidade					Pesos Atribuídos ao Impacto					
		Muito Alta	Alta	Média	Baixa	Muito Baixa	Muito Alto	Alto	Médio	Baixo	Muito Baixo	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
Processo 1	Risco 1			3					5			15
	Risco 2			4					5			20
	Risco 3			3					5			15
Processo 2	Risco 1			2					5			10
	Risco 2			1					5			5
	Risco 3			1					4			4
Processo 3	Risco 1			2					1			2
	Risco 2			3					4			12
	Risco 3			1					1			1

GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Identificação,
Análise e
Avaliação dos
Riscos

RISCO
RESIDUAL



Fator de avaliação controle x Risco Inerente



NÍVEL DE CONFIANÇA (NC)	DESCRIÇÃO	FATOR DE AVALIAÇÃO DOS CONTROES (FAC)
Inexistente NC = 0%	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1 (100% de ineficiência/ineficácia)
Fraco NC = 20%	Controles tem abordagens <i>ad hoc</i> , tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	0,8 (80% de ineficiência/ineficácia)
Mediano NC = 40%	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.	0,6 (60% de ineficiência/ineficácia)
Satisfatório NC = 60%	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4 (40% de ineficiência/ineficácia)
Forte NC = 80%	Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2 (20% de ineficiência/ineficácia)

GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Identificação,
Análise e
Avaliação dos
Riscos

RISCO
RESIDUAL



Fator de avaliação controle x Risco Inerente

NÍVEL DE CONFIANÇA (NC)	DESCRIÇÃO	FATOR DE AVALIAÇÃO DOS CONTROES (FAC)
Inexistente NC = 0%	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1 (100% de ineficiência/ineficácia)
Fraco NC = 20%	Controles tem abordagens <i>ad hoc</i> , tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	0,8 (80% de ineficiência/ineficácia)
Mediano NC = 40%	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.	0,6 (60% de ineficiência/ineficácia)
Satisfatório NC = 60%	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4 (40% de ineficiência/ineficácia)
Forte NC = 80%	Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2 (20% de ineficiência/ineficácia)

GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Identificação,
Análise e
Avaliação dos
Riscos



Formulário

Mapa de Riscos									
Órgão/Unidade:									
Diretoria/Coordenação:									
Processo:									
Objetivo do Processo:									
Gestor Responsável pelo Processo:									
Responsável (eis) pela Análise:									
Período da Análise:									
Processo	Avaliação dos Riscos								
	Identificação e Análise de Riscos			Avaliação do Riscos (mensuração)	Controles Existentes			Avaliação do Riscos	Opções de Tratamento
	Causas	Risco	Efeitos / Consequências	Classificação do Risco Inerente	Descrição do Controle Atual	Nível de Confiança	Fator de Avaliação do Controle	Classificação do Risco Residual	
Processo 1	Risco 1	Risco	E/C 1		1				Revisar
		C 2	E/C 2		2				Compartilhar
		C n	E/C n		3				Aceitar
	Risco 2	C 1	E/C 1		1				Revisar
		C 2	E/C 2		2				Compartilhar
		C n	E/C n		3				Aceitar
Processo 2	Risco 1	C 1	E/C 1	1	Revisar				Revisar
		C 2	E/C 2	2	Compartilhar				
		C n	E/C n	3	Aceitar				
	Risco 2	C 1	E/C 1	1	Revisar				
		C 2	E/C 2	2	Compartilhar				
		C n	E/C n	3	Aceitar				
Processo 3	Risco 1	C 1	E/C 1	1	Revisar				Revisar
		C 2	E/C 2	2	Compartilhar				
		C n	E/C n	3	Aceitar				
	Risco 2	C 1	E/C 1	1	Revisar				
		C 2	E/C 2	2	Compartilhar				
		C n	E/C n	3	Aceitar				
Processo 4	Risco 1	C 1	E/C 1	1	Revisar				Revisar
		C 2	E/C 2	2	Compartilhar				
		C n	E/C n	3	Aceitar				
	Risco 2	C 1	E/C 1	1	Revisar				
		C 2	E/C 2	2	Compartilhar				
		C n	E/C n	3	Aceitar				

GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Respostas aos Riscos

As estratégias adotadas para responder aos **riscos residuais** são: **EVITAR** (risco extremo), **MITIGAR** (risco alto), **COMPARTILHAR** (risco médio) e **ACEITAR** (risco baixo).

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:

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

GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Respostas aos Riscos

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, bem como a preparação prévia de **plano de ações para responder aos riscos.**

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 processo. A segregação é uma das atividades de controle inseridas no desenvolvimento do processo.

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.**

GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Monitoramento e Análise Crítica

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.



Premissas

Monitoramento e Comunicação							
Do que	Como	Quando (Gestor do Processo)	Quando (DINTEG)	Responsável	Reporte (com base na cadeia de valor)	Periodicidade de atualização	
1	Aplicação da Metodologia de Priorização de Processos (MPP)	Informações do estágio da aplicação do MPP (sinalizadores: Bandeira Verde = implantado Bandeira Amarela = no prazo Bandeira Vermelha = em atraso)	Prazo Fixado	Atraso superior a 15 dias	<ul style="list-style-type: none"> Entrada da informação: Gestor de Risco (GR) e Unidade de Gestão de Riscos e Integridade (UGRI); Acompanhamento: GP e UGRI (1ª Linha) e DINTEG (2ª Linha). 	<ul style="list-style-type: none"> Lista de processos classificados em PA – Prioridade Alta, PM – Prioridade Média, PB – Prioridade Baixa. 	A cada dois anos
2	Plano de Gestão de Riscos	Através do cruzamento dos processos classificados em PA – Prioridade Alta e a execução do mapeamento de riscos	Trimestral	Atraso superior a 15 dias	<ul style="list-style-type: none"> Controle da implantação: Gestor de Risco (GR) e Unidade de Gestão de Riscos e Integridade (UGRI); Acompanhamento: DINTEG, conforme conclusão com variação em relação aos processos priorizados. 	<ul style="list-style-type: none"> Percentual de processos do Plano em relação ao total de processos com mapeamento de riscos concluídos. 	Trimestral
3	Resultado do Mapeamento Riscos	Informações dos riscos identificados no mapeamento de riscos	Trimestral	Anual	<ul style="list-style-type: none"> Entrada da informação: Gestor de Risco (GR) e Unidade de Gestão de Riscos e Integridade (UGRI); Acompanhamento: GP e UGRI (1ª Linha) e DINTEG (2ª Linha). 	<ul style="list-style-type: none"> Total de riscos identificados por processo em Cada Unidade; Distribuição % dos riscos, por nível e categorias de riscos. 	Anual
4	Plano de Respostas aos Riscos	Informações das ações de respostas aos riscos	Trimestral	Anual	<ul style="list-style-type: none"> Entrada da informação: Gestor de Risco (GR) e Unidade de Gestão de Riscos e Integridade (UGRI); Acompanhamento: GP e UGRI (1ª Linha) e DINTEG (2ª Linha). 	<ul style="list-style-type: none"> Total de ações por processo em Cada Unidade; Distribuição % das ações, por nível e categorias de riscos. 	Anual
5	Relatório de Avaliação de Desempenho Institucional da Gestão de Riscos	Informações consolidadas do gerenciamento de riscos do Ministério da Saúde.	Anual	Anual	<ul style="list-style-type: none"> Entrada da informação: Gestor de Risco (GR) e Unidade de Gestão de Riscos e Integridade (UGRI). 	<ul style="list-style-type: none"> Unidade, processos, riscos, níveis de riscos, categorias de riscos, ações de respostas aos riscos, entre outras 	Anual

GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Devem ocorrer durante todas as etapas do processo do gerenciamento de riscos, atingir todas as partes interessadas, devendo ser realizada de maneira clara e objetiva.

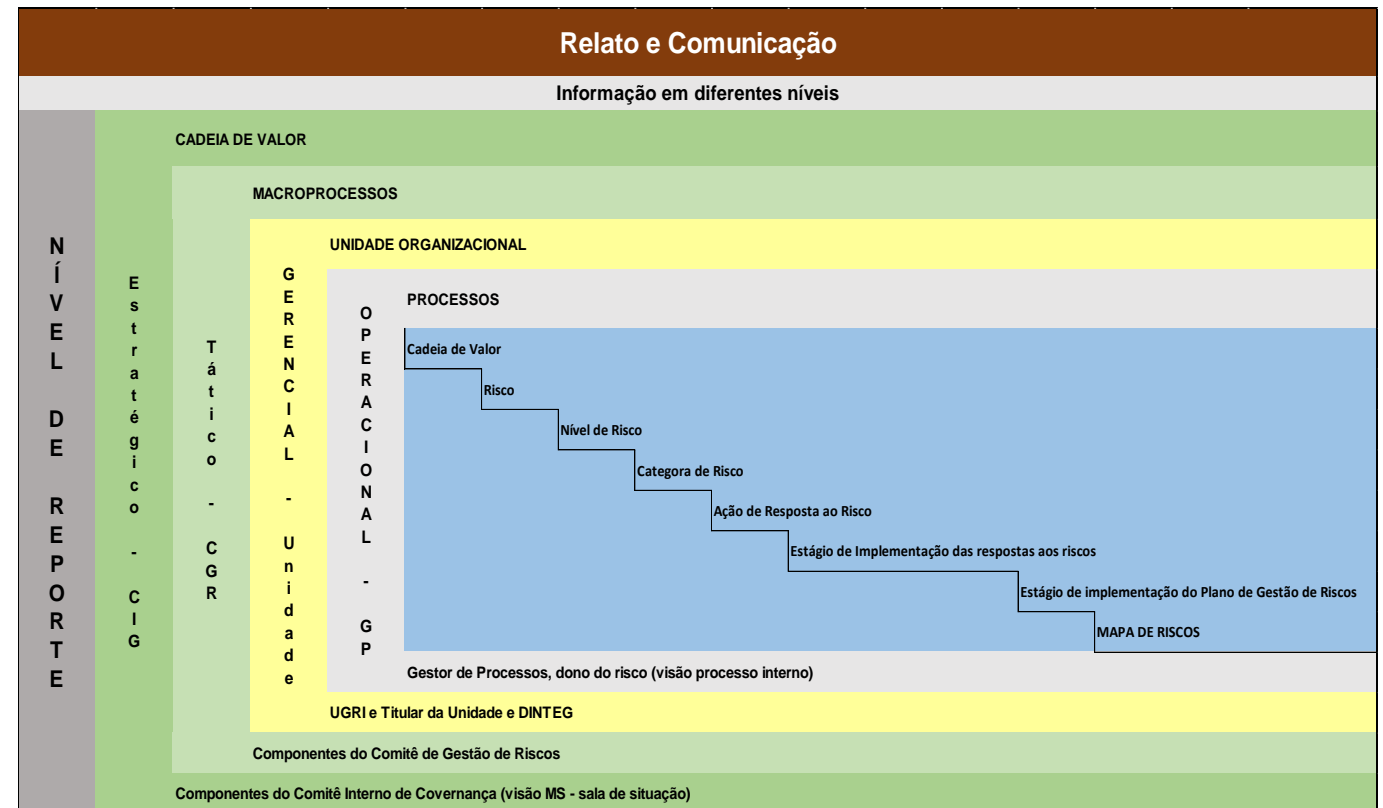
É importante obter o adequado nível de profundidade, o canal a ser utilizado e a pontualidade da informação.

A comunicação, por meio de reporte, deverá ser parte integrante da governança, 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.



Premissas

Relato e Comunicação





Obrigado

Francisco José Ribeiro Facchinetti

Coordenação de Gestão de Riscos

Coordenação Geral de Controle Interno

Diretoria de Integridade

Ministério da Saúde – MS

E-mail: coger@saude.gov.br Telefone: (61) 3315-2211 – Brasília/DF, maio/2021