

GUIA METODOLÓGICO GESTÃO DE RISCOS

Gestão pública com segurança e responsabilidade



Secretaria de
Saúde



Secretários:

Secretária de Estado de Saúde

Nayara de Oliveira Maksoud Moraes

Secretário Executivo

Silvio Romano Benjamin Junior

Secretária Executiva do Fundo Estadual de Saúde (SEFES)

Nivia Barroso Harb

Secretária Executiva de Assistência (SEA)

Liege Maria Menezes Rodrigues

Secretária Executiva de Atenção Especializada e Políticas de Saúde (SEAESP)

Laís Moraes Erreira

Secretária Executiva Adjunta de Controle Interno (SEACI)

Kamila Araújo Pinheiro

Secretária Executiva Adjunta de Assistência (SEAS)

Mônica Lima de Melo e Melo

Secretária Executiva Adjunta de Regionalização (SEAR)

Rita Cristiane dos Santos Almeida

Secretário Executivo Adjunto de Atenção Especializada (SEAAES)

Everton Bandeira Guimarães

Secretário Executivo Adjunto de Gestão Administrativa (SEAGA)

Heleno de Lion Costa da Rocha Quinto

Secretária Executiva Adjunta de Políticas de Saúde (SEAPS)

Nara Núbia Valente Santana Esquivel

Secretário Executivo de Finanças (SEAFIN)

Paulo César da Silva Câmara

Expediente:

Esta é uma publicação da Secretaria de Estado de Saúde do Amazonas - SES/AM.

Elaboração:

Kamila Araújo Pinheiro
Bruno Cesar Zau de Oliveira
Mary Jane Cardoso de Queiroz

Criação/Diagramação:

Assessoria de Comunicação da SES-AM

Designers:

Jeany Costa
Swell Santana

APRESENTAÇÃO

Em um ambiente tão dinâmico e complexo, onde a demanda por serviços de saúde cresce constantemente, a Secretaria de Estado de Saúde do Amazonas (SES-AM) enfrenta diariamente o desafio de garantir a qualidade e a eficiência dos serviços de saúde oferecidos à população. Por isso, a gestão de riscos torna-se uma ferramenta essencial para assegurar que os objetivos institucionais sejam alcançados de forma eficaz, minimizando impactos negativos e otimizando recursos.

A metodologia de gestão de risco da SES-AM foi desenvolvida com base nas melhores práticas de governança e gestão pública, visando proporcionar uma abordagem estruturada para a identificação, análise, avaliação, e tratamento dos riscos que possam comprometer a missão institucional de promover e proteger a saúde dos cidadãos amazonenses.

Este processo contínuo e sistemático é fundamental para que a SES-AM possa não apenas antecipar e mitigar potenciais ameaças, mas também capitalizar oportunidades que possam surgir, sempre alinhando suas ações estratégicas com a visão de oferecer um sistema de saúde acessível, resolutivo e de qualidade.

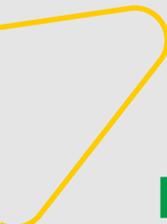
A implementação desta metodologia perpassa por quatro pilares principais: **a Política de Gestão de Riscos, Metodologia de Gerenciamento de Riscos, Soluções Tecnológicas e Suporte e a Capacitação Contínua.**

Ao adotar uma cultura de gestão de riscos, a SES-AM não apenas melhora sua capacidade de resposta a crises e desafios, mas também promove um ambiente organizacional mais transparente, eficiente e comprometido com a excelência no atendimento à saúde pública.

Por fim, este documento visa apresentar a metodologia de gestão de riscos da SES-AM, orientando os setores da Secretaria na sua aplicação, objetivando o fortalecimento da governança, contribuindo para o alcance dos resultados desejados pela população do Amazonas.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO _____	3
FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCO _____	5
COMPETÊNCIAS DOS PARTICIPANTES _____	8
ETAPAS DA GESTÃO DE RISCO _____	14
ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO _____	15
MATRIZ SWOT _____	17
IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS _____	18
ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS _____	18
TRATAMENTO DO RISCO _____	24
DAS TECNOLOGIAS _____	25
COMUNICAÇÃO E CONSULTA _____	28
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO _____	29



FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS

A gestão de risco na SES-AM é fundamentada no entendimento de que riscos são inerentes a qualquer atividade e representam a possibilidade de eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos institucionais. A incerteza e a vulnerabilidade existem em todos os níveis da organização, e cabe à gestão identificar, analisar e mitigar esses riscos para mantê-los dentro de limites aceitáveis e compatíveis com os objetivos estratégicos da Secretaria.

Reconhecendo que cada indivíduo e cada organização possuem diferentes níveis de apetite e tolerância ao risco, a SES-AM adota uma abordagem personalizada na gestão de riscos, levando em consideração a maturidade, a experiência e a capacidade de resposta da equipe. Assim, a Secretaria busca antecipar, preparar e agir pro-ativamente diante de potenciais ameaças, garantindo que, mesmo diante de incertezas, os serviços de saúde possam ser oferecidos com qualidade e segurança.

Além disso, a SES-AM entende que, após a implementação das medidas mitigadoras, sempre restarão riscos residuais que devem ser monitorados continuamente. Por isso, a gestão de risco é um processo dinâmico e contínuo, integrando-se aos conceitos modernos de governança e compliance, essenciais para uma administração pública eficaz e responsável.

Através da implementação efetiva dessa metodologia, a SES-AM reafirma seu compromisso com a excelência na gestão dos serviços de saúde, assegurando que a Secretaria esteja bem preparada para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades. A gestão de riscos não é apenas uma ferramenta de proteção, mas uma estratégia antecipatória que contribui para a resiliência e o sucesso contínuo da Secretaria, promovendo uma saúde pública mais robusta e eficiente para a população do Amazonas.

O método foi adaptado das práticas modernas de gestão de riscos para a realidade da pasta, considerando a necessidade de evolução gradativa da maturidade no tema. As principais referências conceituais foram as normas da série ABNT NBR ISO/IEC 31000, as práticas previstas no padrão Enterprise Risk Management do Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO-ERM), bem como as práticas adaptadas da metodologia de órgãos como INSS, TCU, CGU e Controladoria Geral do Estado do Amazonas.



METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

A metodologia de gestão de risco da SES-AM abrange um conjunto de princípios, estruturas e processos destinados a orientar, controlar e monitorar a organização em relação aos riscos. Sua implementação se baseia em quatro pilares:

Política de Gestão de Riscos: Estabelece as diretrizes gerais e os princípios que norteiam a gestão de riscos na SES-AM.

Metodologia de Gerenciamento de Riscos: Fornece as ferramentas e técnicas necessárias para a gestão eficaz dos riscos, desde a sua identificação até o monitoramento e revisão.

Soluções Tecnológicas e Suporte: Integra ferramentas tecnológicas que auxiliam na gestão e monitoramento dos riscos em tempo real.

Capacitação Contínua: Garante que os profissionais da SES-AM estejam preparados e atualizados para lidar com os riscos de maneira proativa e eficiente.



METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

A avaliação dos riscos ocorre na instância das atribuições de cada setor presente no organograma da SES-AM, incorporando a organização em todos os níveis, condicionando sua aplicação em toda cadeia de atividades e tarefas inerentes às atribuições de trabalho.

A Gestão de Risco da SES-AM é gerida de forma integrada. A Política de Gestão de Riscos define competências específicas sobre o gerenciamento de riscos para a estrutura de governança da SES-AM, estando assim estruturada:

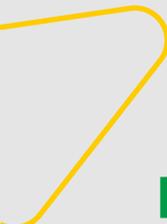


METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

COMPETÊNCIAS DOS PARTICIPANTES DA GESTÃO DE RISCO SES-AM

ALTA GESTÃO:

- Avaliar o desempenho da arquitetura de Gestão de Riscos e fortalecer a aderência dos processos à conformidade normativa;
- Garantir o apoio institucional para promover a Gestão de Riscos, em especial os seus recursos, o relacionamento entre as partes interessadas e o desenvolvimento contínuo dos servidores;
- Garantir o alinhamento da gestão de riscos aos padrões de ética e de conduta, em conformidade com o Plano de Integridade da SES-AM;
- Auxiliar na definição e nas atualizações da estratégia de implementação da Gestão de Riscos, considerando os contextos externo e interno;
- Auxiliar na definição dos níveis de apetite a risco dos processos organizacionais;
- Auxiliar na definição dos responsáveis pelo gerenciamento de riscos dos processos organizacionais;
- Auxiliar na definição da periodicidade máxima do ciclo do processo de gerenciamento de riscos para cada um dos processos organizacionais;
- Auxiliar na aprovação das respostas e das respectivas medidas de controle a serem implementadas nos processos organizacionais;
- Avaliar a proposta de Metodologia de Gestão de Riscos e suas revisões;
- Avaliar os requisitos funcionais necessários à ferramenta de tecnologia de suporte ao processo de gerenciamento de riscos;
- Auxiliar no monitoramento da evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas;
- Auxiliar na avaliação do desempenho e da conformidade legal e normativa da Gestão de Riscos.
- Apoiar em todos os níveis a implementação da Gestão de Riscos na SES-AM;



METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

COMPETÊNCIAS DOS PARTICIPANTES DA GESTÃO DE RISCO SES-AM

COMITÊ DE GOVERNANÇA:

- Definir e atualizar as estratégias de implementação da Gestão de Riscos, considerando os contextos externo e interno;
 - Definir os níveis de apetite a risco dos processos organizacionais;
 - Definir os responsáveis pelo gerenciamento de riscos dos processos organizacionais;
 - Definir a periodicidade máxima do ciclo do processo de gerenciamento de riscos para cada um dos processos organizacionais;
 - Aprovar as respostas e as respectivas medidas de controle a serem implementadas nos processos organizacionais;
 - Aprovar a Política de Gestão de Riscos e suas revisões;
 - Aprovar a Metodologia de Gestão de Riscos e suas revisões;
 - Aprovar os requisitos funcionais necessários à ferramenta de tecnologia de suporte ao processo de gerenciamento de riscos;
 - Monitorar a evolução de níveis de riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas;
- 
- 

METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

COMPETÊNCIAS DOS PARTICIPANTES DA GESTÃO DE RISCO SES-AM

Núcleo de Inovação Modernização da Gestão Administrativa (NIMAD)

- Propor a Metodologia de Gestão de Riscos e suas revisões;
- Propor os requisitos funcionais necessários à ferramenta de tecnologia de suporte ao processo de gerenciamento de riscos;
- Monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas em conjunto com a UCI;
- Dar suporte a identificação, análise e avaliação dos riscos dos processos organizacionais selecionados para a implementação da Gestão de Riscos;
- Consolidar os resultados das diversas áreas em relatórios gerenciais e encaminhá-los ao Comitê de Governança, Alta Gestão e Controle Interno;
- Propor capacitação continuada em Gestão de Riscos para os servidores da SES-AM, com o apoio da Alta Gestão e da Governança;
- Medir o desempenho da Gestão de Riscos objetivando a sua melhoria contínua em conjunto com a UCI;
- Elaboração e revisão da Política de Gestão de Riscos;
- Gerenciamento do Plano de Gestão de riscos;
- Requisitar aos responsáveis pelo gerenciamento de riscos dos processos organizacionais as informações necessárias para a consolidação dos dados e a elaboração dos relatórios gerenciais;
- Coordenar a implantação e manutenção do Gerenciamento de Riscos em conjunto com a UCI; e
- Orientar, disseminar e promover temas que envolvam gestão de riscos.

METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

COMPETÊNCIAS DOS PARTICIPANTES DA GESTÃO DE RISCO SES-AM

UNIDADE DE CONTROLE INTERNO (UCI):

- Assessoramento ao NIMAD na elaboração de proposta da Metodologia de Gestão de Riscos e suas revisões;
- Assessoramento ao NIMAD na definição dos requisitos funcionais necessários à ferramenta de tecnologia de suporte ao processo de gerenciamento de riscos;
- Monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas em conjunto com o NIMAD;
- Assessoramento nos processos de identificação, análise e avaliação dos riscos dos processos organizacionais selecionados para a implementação da Gestão de Riscos;
- Avaliação dos relatórios gerenciais a serem encaminhados ao Comitê de Governança, Alta Gestão;
- Avaliação das propostas de capacitação continuada em Gestão de Riscos para os servidores da SES-AM, com o apoio da Alta Gestão e da Governança;
- Medir o desempenho da Gestão de Riscos objetivando a sua melhoria contínua em conjunto com o NIMAD;
- Assessoramento na elaboração e revisão da Política de Gestão de Riscos.
- Assessoramento do Gerenciamento do Plano de Gestão de riscos;
- Requisitar ao NIMAD informações necessárias para avaliação dos relatórios gerenciais.
- Assessoramento na coordenação da implantação e manutenção do Gerenciamento de Riscos em conjunto com o NIMAD; e
- Orientar, disseminar e promover temas que envolvam gestão de riscos.

METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

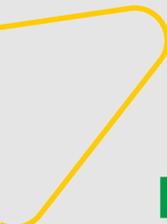
COMPETÊNCIAS DOS PARTICIPANTES DA GESTÃO DE RISCO SES-AM

COORDENADORES DE RISCOS:

- Coordena as atividades a serem realizadas pelos Gestores de Riscos pertencentes a sua estrutura, bem como assegura que as atividades serão realizadas em tempo hábil;
- Identificar, analisar e avaliar os riscos das atribuições sob sua responsabilidade, em conformidade ao que define a Política de Riscos da SES-AM;
- Propor respostas e respectivas medidas de controle a serem implementadas nas atribuições organizacionais sob sua responsabilidade;
- Monitoramento da evolução dos níveis de riscos e da efetividade das medidas de controles implementadas nas atribuições organizacionais em que estiverem envolvidos ou que tiverem conhecimento;
- Monitorar, no respectivo âmbito, os riscos mapeados;
- Comunicar sobre situações que envolvam risco; e
- Aplicar medidas de mitigação necessárias.

GESTORES DE RISCOS:

- Identificar, analisar e avaliar os riscos das atribuições sob sua responsabilidade, em conformidade ao que define a Política de Riscos da SES-AM;
- Propor respostas e respectivas medidas de controle a serem implementadas nas atribuições organizacionais sob sua responsabilidade;
- Informar às estruturas superiores sobre mudanças significativas nos riscos das atribuições organizacionais sob sua responsabilidade;
- Responder às requisições do Governança, Comissão de Integridade e Controle Interno; e
- Disponibilizar as informações adequadas quanto à gestão dos riscos das atribuições sob sua responsabilidade a todos os níveis da SES-AM e demais partes interessadas.



METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

A gestão de riscos na SES-AM está diretamente ligada aos referenciais estratégicos da organização, exigindo a aplicação contínua e integrada dos princípios de gestão de risco em todas as atividades, projetos e processos.

Os recursos operacionais e tecnológicos necessários para apoiar a condução das atividades de Gestão de Riscos da SES-AM estão definidos na Política de Gestão de Riscos, tais como, esta metodologia, solução tecnológica e apoio (planilha documentadora, sistemas de acompanhamento e gerenciamento de riscos) e capacitações.

Para proporcionar a efetividade desse processo, faz-se necessário reunir e utilizar esses recursos, preceituados nesta metodologia, instrumentalizando os servidores nas suas práxis, pois estes são os detentores do conhecimento dos processos operacionais. Destaca-se como um importante vetor para a Gestão de Riscos, a existência de um processo eficaz de comunicação e informação dos riscos, que deverá ocorrer formalmente, com utilização de relatórios gerenciais, mensagens de reporte e outros recursos de comunicação, que permitam a atuação mais próxima do fato gerador do risco e da tomada de decisão, em todas as instâncias organizacionais da SES-AM.

Ressalta-se que tais informações deverão ser confiáveis, íntegras e tempestivas e, dependendo do contexto, restritas. Esse nível de restrição deve ser observado pelos servidores da SES-AM e demais partes. Para o meio externo, quando necessário, as comunicações sobre a Gestão de Riscos da SES-AM serão feitas pelos canais oficiais.

A Governança, com o patrocínio dos Secretários Executivos e Adjuntos, além do apoio dos Diretores Departamentais e Gerentes, ofertará iniciativas para capacitação, com o objetivo de promover o desenvolvimento contínuo dos Coordenadores e dos Gestores Setoriais de Gestão de Riscos, como mecanismo de incentivo, dotação de recursos para a consecução de boas práticas de governança e de gestão, formando multiplicadores de Gestão de Riscos na SES-AM.

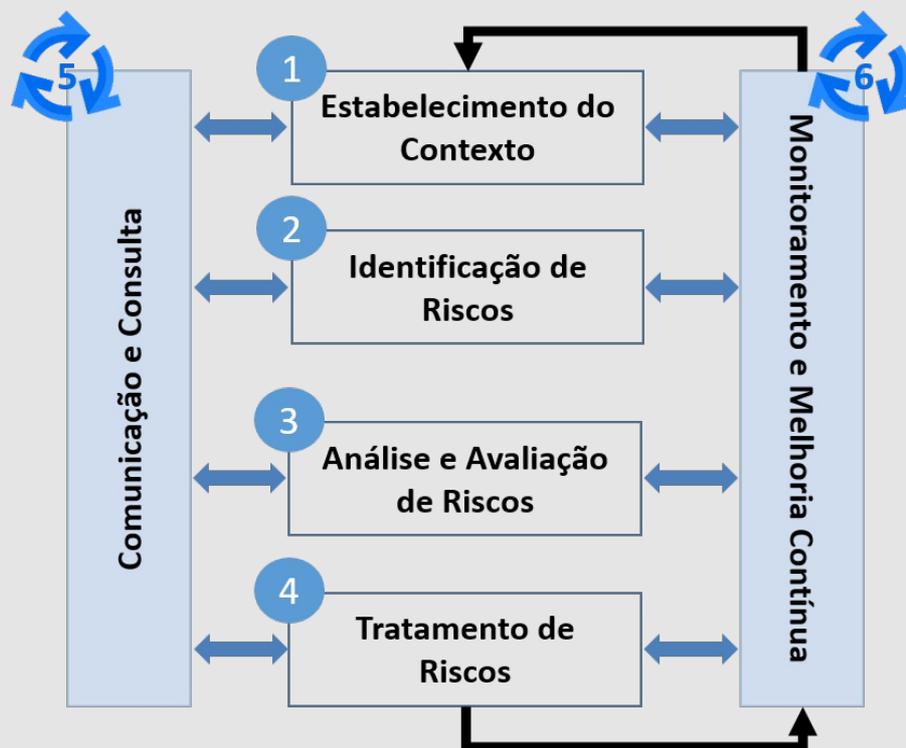
A Metodologia de Gerenciamento de Riscos é fundamentada em técnicas e ferramentas específicas que ajudam a organização a alcançar seus objetivos, antecipando possíveis eventos que possam comprometer seu sucesso. Essa abordagem promove a melhoria contínua dos processos, reduzindo retrabalhos e aumentando a eficácia na implementação de estratégias para resolução de problemas.

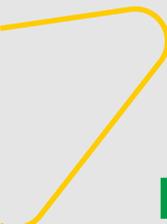


METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

Toda a estrutura organizacional deve seguir os procedimentos estabelecidos no gerenciamento de riscos para os processos de trabalho sob sua responsabilidade, estando a sua operacionalização contemplada nas seguintes etapas:

- I) Estabelecimento de contexto;
- II) Identificação de riscos;
- III) Análise e avaliação de riscos;
- IV) Tratamento dos riscos;
- V) Comunicação e consulta;
- VI) Monitoramento e melhoria contínua.





METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

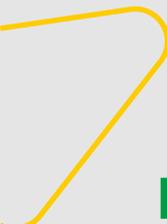
I - Estabelecimento do contexto:

O estabelecimento do contexto na gestão de riscos envolve a compreensão do ambiente interno e externo em que a atribuição está inserido, identificando parâmetros e critérios essenciais para o gerenciamento eficaz dos riscos. Essa fase considera o histórico da organização e relaciona elementos estratégicos aos fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), que influenciam a tomada de decisões e os resultados organizacionais.

Ao considerar os objetivos da organização e sua cadeia de valor, essa etapa busca personalizar a gestão de riscos, fornecendo uma visão detalhada e abrangente do processo de trabalho em estudo. Com isso, cria-se uma base sólida para as etapas subsequentes de identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos, garantindo que todos os aspectos relevantes sejam considerados e documentados adequadamente.

Em outras palavras, o estabelecimento do contexto considera os objetivos da organização, sua cadeia de valor (a nível de atribuições) e registra os fatores correspondentes ao ambiente interno (forças x fraquezas) que estão sob sua governabilidade e o ambiente externo (oportunidades x ameaças) que não estão, que impactam os objetivos, resultados e partes interessadas.





METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

O estabelecimento do contexto visa personalizar o objeto da gestão de riscos, com informações básicas. Nesta etapa é possível obter uma visão minuciosa e integral do processo de trabalho em estudo.

Deverão ser identificados:

- Número do Processo SIGED;
 - Secretaria Executiva;
 - Secretaria Executiva Adjunta (quando possível);
 - Departamento/Setor (quando possível);
 - Gerência/Coordenação/Divisão (quando possível);
 - Coordenador de Gestão de Risco e seu Substituto;
 - Gestores de Risco (Equipe Gestora de Risco);
 - Evento de Risco, apresentando suas causas e consequências;
 - Atribuição correspondente ao risco;
 - Identificação dos atributos internos e externos relacionados à atribuição correspondente ao risco. A ferramenta indicada para relacionar estes fatores é a Matriz SWOT.
- 
- 

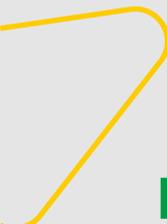
METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

A **Matriz SWOT** é uma ferramenta gerencial utilizada para análise e registro dos fatores que se apresentam como pontos fortes e fracos dentro do ambiente interno e oportunidades e ameaças dentro do ambiente externo, ambos relacionados à atribuição correspondente ao risco.

As informações obtidas desta aplicação contribuem para a identificação dos riscos e se tornam um forte aliado de apoio estratégico à tomada de decisão, à medida que os pontos estabelecidos para análise passam a ser alvo da aplicação dos mecanismos de avaliação e controle de risco.

A estruturação da SWOT baseia-se em uma matriz com quatro quadrantes, dos quais, lista-se em cada quadrante os pontos identificados conforme a classificação Ambiente Interno, em Pontos Fortes e Pontos Fracos e Ambiente Externo, em Ameaças e Oportunidades.

AMBIENTE/FATORES INTERNO	AMBIENTE/FATORES EXTERNO
PONTOS FORTES (Strengths - Forças)	PONTOS FORTES (Opportunities - Oportunidades)
PONTOS FRACOS (Weaknesses - Fraquezas)	PONTOS FRACOS (Threats - Ameaças)



METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

II - Identificação de riscos

Compreende o reconhecimento e a descrição dos riscos relacionados a uma atribuição sob responsabilidade do gestor, envolvendo a identificação de possíveis fontes de riscos.

Deverão ser adotadas técnicas e ferramentas como brainstorming, entrevistas, visitas técnicas, pesquisas, etc., com intuito de extrair detalhada base sobre a atribuição sob responsabilidade do gestor;

Algumas perguntas-chaves poderão ajudar nesta fase a evidenciar os riscos possíveis, tais como:

Devido a <CAUSA/FONTE>
Poderá acontecer <EVENTO DE RISCO>
O que poderá levar a <CONSEQUÊNCIA>
Impactando no <OBJETIVO DA ATRIBUIÇÃO>

III - Análise e Avaliação de riscos

Processo que estima o nível do risco, considerando a probabilidade e o impacto, e que compara o nível com critérios, a fim de determinar se o risco exige tratamento e outras providências.

Análise

Nesta fase analítica, após levantamento e identificação dos eventos de riscos, busca-se desenvolver sua compreensão, a observação das correspondentes fontes de risco, suas causas e consequências, medindo a probabilidade de ocorrência do evento de risco e em termos da magnitude do impacto sobre os objetivos. Leva-se também em consideração a presença ou não de quaisquer controles existentes e sua eficácia. (Risco Inerente – Risco Residual).

Trata-se da realização da estimativa, do registro e classificação da probabilidade e impacto, para as especificações de riscos feitas na etapa de identificação.



METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

Escala de probabilidade

Define como a probabilidade de um evento ocorrerá e será medida, analisando as causas ou o evento de risco considerando aspectos como, por exemplo, a frequência observada ou esperada.

A Probabilidade (P) é pontuada de 1 a 5, conforme tabela abaixo:

Probabilidade - Frequência Observada/Esperada						
Frequência Prevista	Aspectos Avaliativos				Peso	
	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	Evento pode ocorrer em algum momento	Evento deve ocorrer em algum momento	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias		Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias
	< 10%	>=10% <= 30%	>=30% <= 50%	>=50% <= 90%		>90%
	1 Muito baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta	

METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

Escala de impacto

Define como o impacto será mensurado, em função da análise das consequências de um evento de risco com relação às dimensões (custo, prazo, escopo e qualidade) no caso de projetos/processos/iniciativa, e com relação à severidade que avalia o comprometimento do desempenho, confiabilidade ou qualidade do processo de trabalho ou do serviço provido tanto para o público interno ou externo.

O Impacto (I) é pontuado de 1 a 5 em cada critério de relevância considerados nesta metodologia, como fatores de análise, tendo como resultado a média da pontuação dos mesmos:

I) Esforço da gestão;

II) Reputação;

III) Negócios/serviços à sociedade;

IV) Valor orçamentário.

IMPACTO	Insignificante	Pequeno	Moderado	Grande	Catastrófico
Avaliação	1	2	3	4	5

Impacto - Fatores de Análise				
Estratégico-Operacional			Econômico-Financeiro	Peso
Esforço de Gestão	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Valor Orçamentário	
				0

METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

Escala de impacto

A partir dessas informações, pode-se determinar o nível de cada risco, a fim de permitir a geração da matriz de riscos, realizando-se o enquadramento do risco nas faixas da matriz e o cálculo do índice do risco para o processo de trabalho analisado. A análise fornece uma entrada para a avaliação de riscos e para as decisões sobre a necessidade de os riscos serem tratados.

$$\begin{array}{ccccc} \text{P} & \times & \text{I} & = & \text{NR} \\ \text{Probabilidade} & & \text{Impacto} & & \text{Nível de Risco} \end{array}$$

METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

Avaliação

Na fase de Avaliação de Riscos é feita a comparação dos níveis estimados de risco, que foram encontrados durante a etapa de análise, com os critérios de risco definidos quando o contexto foi estabelecido, a fim de determinar a significância do nível e do tipo de risco.

Inclui-se na fase de avaliação o cálculo do Risco Residual que contempla além da análise descrita acima, identificar os controles existentes, contempla analisar a ocorrência de:

- **CONTROLE PREVENTIVO:** são os projetados para detectar erros, falhas, desperdícios ou irregularidades, antes da operacionalização de uma atribuição/processo (atividades/tarefa), permitindo a adoção de medidas tempestivas de correção.
- **CONTROLE ATENUADOR E DE RECUPERAÇÃO:** são os projetados para detectar erros, falhas, desperdícios ou irregularidades, após a operacionalização de uma atribuição/processo (atividades/tarefa). Eles são implementados para reduzir ou mitigar a probabilidade de ocorrência de um evento de risco ou para minimizar a consequência, caso ocorra. Os controles de recuperação são os projetados para ajudar a organização a se recuperar após a ocorrência de um incidente disruptivo. Eles se concentram em minimizar o tempo de inatividade e as perdas associadas a um incidente.
- **CONTROLE DETECTIVO:** são os projetados para detectar erros, falhas, desperdícios ou irregularidades, durante a operacionalização de uma atribuição/processo (atividades/tarefa). Eles não impedem que ocorram, apenas alertam a existência deles.

Outro aspecto extremamente relevante é avaliar a eficácia e a efetividade dos controles e alterá-los à medida da necessidade. Com esse propósito, identificamos os controles existentes, descrevendo o controle atual, e o avaliando quanto ao desenho e à operação.

A avaliação dos controles existentes refere-se à análise e avaliação dos sistemas, procedimentos e práticas já em vigor em uma organização para gerenciar e mitigar riscos. Isso envolve a verificação da eficácia dos controles existentes e a determinação se são adequados para lidar (suportarem) com os riscos identificados. O objetivo é determinar se os controles são capazes de reduzir o risco a um nível aceitável.

METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

Escala de Nível de Risco

Define o grau de risco para avaliação da intensidade dos quais (riscos) uma instituição está exposta.

Escala de Nível de Risco	
Níveis	Pontuação
RC - Risco Crítico	13 a 25
RA - Risco Alto	7 a 12
RM - Risco Moderado	4 a 6
RP - Risco Pequeno	1 a 3

Nível de Risco	Descrição do Nível de Risco
Risco Crítico	Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável
Risco Alto	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos
Risco Moderado	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos
Risco Pequeno	Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco

Descrição do Nível de Risco e Matriz de Risco

		Matriz de Riscos				
IMPACTO	Catastrófico	5	10	15	20	25
	Grande	4	8	12	16	20
	Moderado	3	6	9	12	15
	Pequeno	2	4	6	8	10
	Insignificante	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
		< 10%	>=10% <= 30%	>=30% <= 50%	>=50% <= 90%	>90%
PROBABILIDADE						

METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

IV - Tratamento do Risco

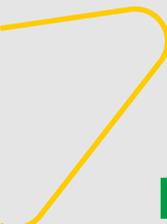
Tipo de Resposta	Ação de Controle
Evitar	Promover ações que evitem/eliminem as causas e/ou efeitos
Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
Compartilhar ou Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. (seguro, transações de hedge ou terceirização da atividade).
Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes

Compreende o planejamento e a realização de ações para modificar o nível do risco.

Consiste na emissão de planos de tratamento de riscos com a finalidade de definir e documentar como as opções de tratamento escolhidas serão implementadas. O objetivo é documentar todo o processo de implementação através de planos de ações, registrando as informações de justificativa, providências, responsáveis, cronogramas, dentre outras. Reflete a decisão de implementar ações de tratamento e, portanto, envolve informações relativas a prazos, metas/indicadores, resultados, providências e responsabilidades.

De acordo com o nível de riscos, deverá ser escolhida a forma de tratamento. Selecionar a opção mais adequada envolve equilibrar, de um lado, os custos e esforços de implementação e, de outro, os benefícios decorrentes, dentre as seguintes opções:

- **Mitigar o risco:** reduzir o impacto ou a probabilidade de ocorrência do evento de risco;
- **Aceitar o risco:** aceitar ou tolerar o evento de risco sem que nenhuma ação específica seja tomada, pois ou o nível do risco é considerado baixo ou a capacidade da organização para tratar o risco é limitada ou o custo é desproporcional ao benefício;
- **Transferir o risco:** compartilhar ou transferir uma parte do evento de risco a terceiros;
- **Evitar o risco:** ação para evitar totalmente o evento de risco.



METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

Os gestores devem registrar e recuperar as informações das ações de tratamento. Uma vez implementada, o tratamento fornece novos controles ou modifica os existentes. Os tomadores de decisão e outras partes interessadas devem estar cientes da natureza e da extensão do risco residual após o tratamento do risco.

DAS TECNOLOGIAS CRIADAS

Importante frisar que foi elaborada ferramenta no Excel com a metodologia disposta neste documento, com campos para preenchimento das informações necessárias, de maneira a facilitar a implementação da Gestão de Riscos no âmbito desta SES, conforme links a seguir:

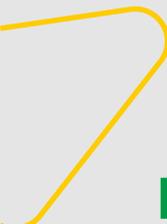
- **Formulário de Identificação de Riscos:**
- **Plano de Ação para Gestão de Riscos:**
- **Indicadores de Riscos:**

FERRAMENTAS DE MELHORIAS E RESPOSTAS A RISCOS TÉCNICAS “4Q1POC”

Inúmeras ferramentas como Análise de Desperdícios, Análise de Desvios Positivos, Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe, são simples e eficientes para ampliar a visão sobre possíveis causas de um problema ou riscos. Porém, aplicaremos a ferramenta 4Q1POC que origina-se da ferramenta 5W2H sete perguntas em inglês: What?, Who? When? Why?, Where? How? e How much? que foram traduzidas para o português, 4Q1POC: O quê? Quem? Quando? Quanto? Por quê? Onde? e Como?

A proposta de melhorias ou respostas, a partir dessa técnica, direciona as perguntas às causas fundamentais dos eventos de riscos, no sentido de se encontrar maneiras de revertê-los ou mitigar seus efeitos, a saber:





METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

- **I - What/O quê?** – Deve-se analisar o que é feito e o que é consumido nas atividades afetadas pelas causas fundamentais do problema ou risco. O que pode ser alterado em relação aos objetos dessas atividades no sentido de mitigar a causa do problema?
 - **II - Who/Quem?** – Deve-se analisar quem são os clientes e fornecedores do processo, bem como quem são os responsáveis pelo planejamento, execução e avaliação das atividades cuja causa em questão afeta. O que pode ser alterado em relação aos atores dessas atividades no sentido de mitigar a causa?
 - **III - When/Quando?** – Deve-se analisar o momento em que as atividades são executadas frente às necessidades do cliente. O que pode ser alterado em relação ao momento de realização das tarefas no sentido de mitigar a causa?
 - **IV - Why/Por quê?** – Por que o processo segue essa rotina? Por que a solução proposta deve ser implementada?
 - **V - Where/Onde?** – Qual o local em que as atividades são executadas? O que pode ser alterado em relação ao local de realização das tarefas no sentido de mitigar a causa?
 - **VI - How/Como?** – Como a atividade é planejada, executada e avaliada? O que pode ser alterado em relação à maneira em que as tarefas são realizadas no sentido de mitigar a causa? Por outro lado, como será implementada a solução proposta?
 - **VII - How Much/Quanto?** – Qual o custo das atividades? Que alterações podem ser propostas relacionadas ao custo, no sentido de mitigar as causas? Por outro lado, quanto vai custar a implementação/alteração proposta para as atividades?
- 
- 

METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

Esta etapa consiste na elaboração do Plano de Ação para Gestão do Risco, oportunidade em que são definidas e trabalhadas as propostas de controle ao risco com intuito de executar ações para modificação do nível do risco;

A escolha de tratamento ao risco (mitigar, aceitar, transferir, evitar) oportuna diretriz para o planejamento de controle;

Nesta etapa será definido o indicador chave para o risco, com vista ao acompanhamento dinâmico do evento de risco.



Secretaria de Saúde

PLANO DE AÇÃO PARA GESTÃO DE RISCOS 2025 SES/AM

ATRIBUIÇÃO CORRESPONDENTE AO RISCO: (O QUÊ?):
SUBPROCESSO DE TRABALHO (O QUÊ?): POLÍTICA DE INTEGRIDADE
RISCO (POR QUÊ?): Ausência de política organizacional de combate ao assédio
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO RESIDUAL: Risco Crítico
ÁREA RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO (QUEM?): Unidade de Controle Interno - UCI
RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO (QUEM?): Equipe Gestora de Risco
PROPOSTA DE INDICADOR (COMO?): Percentual de conclusão das tarefas propostas
SIGLAS DO INDICADOR: Potencial de Integridade



COMO?			QUANDO?		STATUS
CONTROLE PROPOSTO	INTERVENIENTES	MAPA DE TAREFAS	DATA DE INÍCIO	DATA DE CONCLUSÃO	

Para controle e acompanhamento todas as ações de tratamento ao risco deverão ser relacionadas em planilha específica de indicadores que registrar também informações das ações de monitoramento da execução dos controles propostos como responsável pelo monitoramento, data de monitoramento, existência de documento comprobatória da realização da tarefa, observações gerais, agendamento do próximo monitoramento.



Secretaria de Saúde

INDICADOR DE RISCO - Ausência de política organizacional de combate ao assédio

RISCO: Ausência de política organizacional de combate ao assédio
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO RESIDUAL: Risco Crítico
PROPOSTA DE INDICADOR: Percentual de conclusão das tarefas propostas
SIGLA DO INDICADOR: Potencial de Integridade
QUANTIDADE TOTAL DE TAREFAS: 12
TAREFAS REALIZADAS: 10
TAREFAS A REALIZAR: 2
% ATINGIDO: 83,3%



DESCRIÇÃO DA TAREFA	STATUS	RESPONSÁVEL MONITORAMENTO	DATA MONITORAMENTO	DOCUMENTO COMPROBATÓRIO	OBSERVAÇÃO	DATA PRÓXIMO MONITORAMENTO
---------------------	--------	---------------------------	--------------------	-------------------------	------------	----------------------------

Diante do exposto, percebe-se que os aspectos fundamentais para administrar um plano de ação são todos contemplados por meio do 4Q1POC, onde os elementos formadores desse acróstico de quatro letras são indispensáveis para coordenar uma ou mais ações. Por isso, sua adoção, por gestores e coordenadores de processos de riscos.

METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

V - Comunicação e Consulta

É importante que a comunicação ocorra de forma vertical e horizontal:

A **comunicação vertical** ocorre no sentido da base para a cúpula ou vice-versa, proporcionando que a cúpula da organização seja informada das atividades associadas aos controles dos riscos-chave e dando-lhe a oportunidade de avocar casos concretos não relacionados a esses riscos, atribuídos a instâncias inferiores.

É de suma importância que todos os servidores e colaboradores conheçam os riscos das atribuições da sua respectiva área de atuação.

Por sua vez, a **comunicação horizontal** é importante para que os riscos de um processo que envolva diferentes unidades, às vezes, sejam conhecidos igualmente por todos os que trabalham nesse processo.

Ainda, deverá possuir qualidade contextual e de representação com base nos critérios a seguir:

- Relevância: a informação deve ser útil para o objetivo do trabalho;
- Integralidade: as informações importantes e suficientes para a compreensão devem estar presentes;
- Adequação: volume de informação adequado e suficiente;
- Concisão: informação deve ser apresentada de forma compacta;
- Consistência: as informações apresentadas devem ser compatíveis;
- Clareza: informação deve ser facilmente compreensível; e
- Padronização: informação deve ser apresentada no padrão aceitável.

A comunicação perpassará por todas as instâncias envolvidas, de forma a inter-relacionar a coleta e disseminação de informações e iniciativas entre as partes interessadas, proporcionando a interação e compreensão suficiente dos dados necessários a cada decisão.

METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

Este processo de interação deverá garantir que as informações sejam confiáveis, íntegras e tempestivas assegurando a eficiência da gestão, considerando os itens abaixo que serão implementados pela GOVERNANÇA:

- Plano de comunicação e consulta;
- Registro das ocorrências dos riscos; e
- Relatórios gerenciais de riscos.

VI - Monitoramento e avaliação

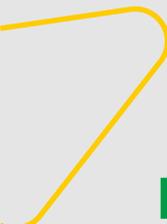
Compreende o acompanhamento e a verificação contínua do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos.

A fase de monitoramento inclui tanto o acompanhamento da execução dos planos de ação das melhorias priorizadas, quanto a evolução dos indicadores do processo, elaborados ou revisados, após a identificação de problemas/riscos, monitorados a partir de então. Além de ser o momento de identificar novos riscos, analisar a eficiência dos processos instaurados e também implantar as ações corretivas necessárias após a análise.

Trata-se do acompanhamento e da análise crítica da evolução do gerenciamento dos riscos, dos planos de tratamento de riscos, dos processos de gerenciamento de riscos e das operações realizadas no sistema e notificação dos responsáveis. O objetivo é proporcionar uma vigilância contínua sobre todo o processo de gerenciamento de riscos, etapa essencial e uma das mais importantes do ponto de vista da organização, onde os dados a serem monitorados passam a refinar o processo de avaliação de riscos, de modo que possa ser atualizado quando necessário.

O monitoramento, no âmbito do processo de gerenciamento de riscos, possui três dimensões importantes que deverão ser consideradas:

- **O funcionamento do Sistema de Gestão de Riscos da SES/AM;**
- **A implementação e os resultados do tratamento de riscos propostos no Plano de Ação; e**
- **A evolução do nível dos riscos, identificados e analisados, sofrerem mudanças e alterações que sejam necessários tratamento por parte do gestor, além da possibilidade de reavaliar os riscos.**



METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

O processo de tratamento de riscos traz em si um caráter de seriedade, rigor e profissionalismo para a resposta às ameaças, pois reduz os prejuízos organizacionais, identifica oportunidades, otimiza capital e administra múltiplos riscos.

São elementos essenciais nessa etapa os INDICADORES, na forma de medidas ou métricas em relação a um referencial definido, que na SES-AM sinalizam o grau de realização das etapas de tratamento dos riscos.

Tais indicadores são acompanhados pelos gestores, que, no caso de indicativos de deficiência, deverão avaliar e propor ações corretivas, como ajustes dos controles existentes.

O monitoramento por INDICADORES tem a finalidade de acompanhar a eficácia dos controles e a manutenção dos riscos em níveis aceitáveis, observado o apetite de risco da instituição. São utilizados para alertar os gestores da necessidade de tomada tempestiva de ações corretivas.

O Núcleo de Inovação e Modernização da Gestão Administrativa (NIMAD) desempenha um papel central na fase de monitoramento e avaliação da gestão de riscos, atuando como o principal condutor das atividades. É responsável por monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas, consolidando os resultados das diversas áreas em relatórios gerenciais que são encaminhados ao Comitê de Governança e Alta Gestão. Além disso, o NIMAD mede o desempenho da Gestão de Riscos, visando a sua melhoria contínua, e requisita informações dos responsáveis pelo gerenciamento de riscos dos processos organizacionais para garantir a precisão e abrangência dos dados.

A Unidade de Controle Interno (UCI) exerce um papel crucial de assessoramento e avaliação na fase de monitoramento e avaliação, complementando e fortalecendo o trabalho do NIMAD. A UCI monitora a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas em conjunto com o NIMAD, garantindo uma visão integrada e abrangente dos riscos. Adicionalmente, a UCI avalia os relatórios gerenciais elaborados pelo NIMAD antes de serem encaminhados ao Comitê de Governança e Alta Gestão, assegurando a qualidade e a confiabilidade das informações.



METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO DA SES-AM

A colaboração sinérgica entre o NIMAD e a UCI é fundamental para o sucesso da fase de monitoramento e avaliação da Gestão de Riscos na SES-AM. Enquanto o NIMAD lidera a coleta, análise e consolidação dos dados, a UCI proporciona uma avaliação independente e crítica, garantindo que os riscos sejam adequadamente identificados, monitorados e mitigados. Essa parceria assegura que as ações de gestão de riscos sejam eficazes, alinhadas com os objetivos da organização e em conformidade com as melhores práticas de governança.

GUIA
METODOLÓGICO
GESTÃO DE RISCOS





Secretaria de
Saúde

