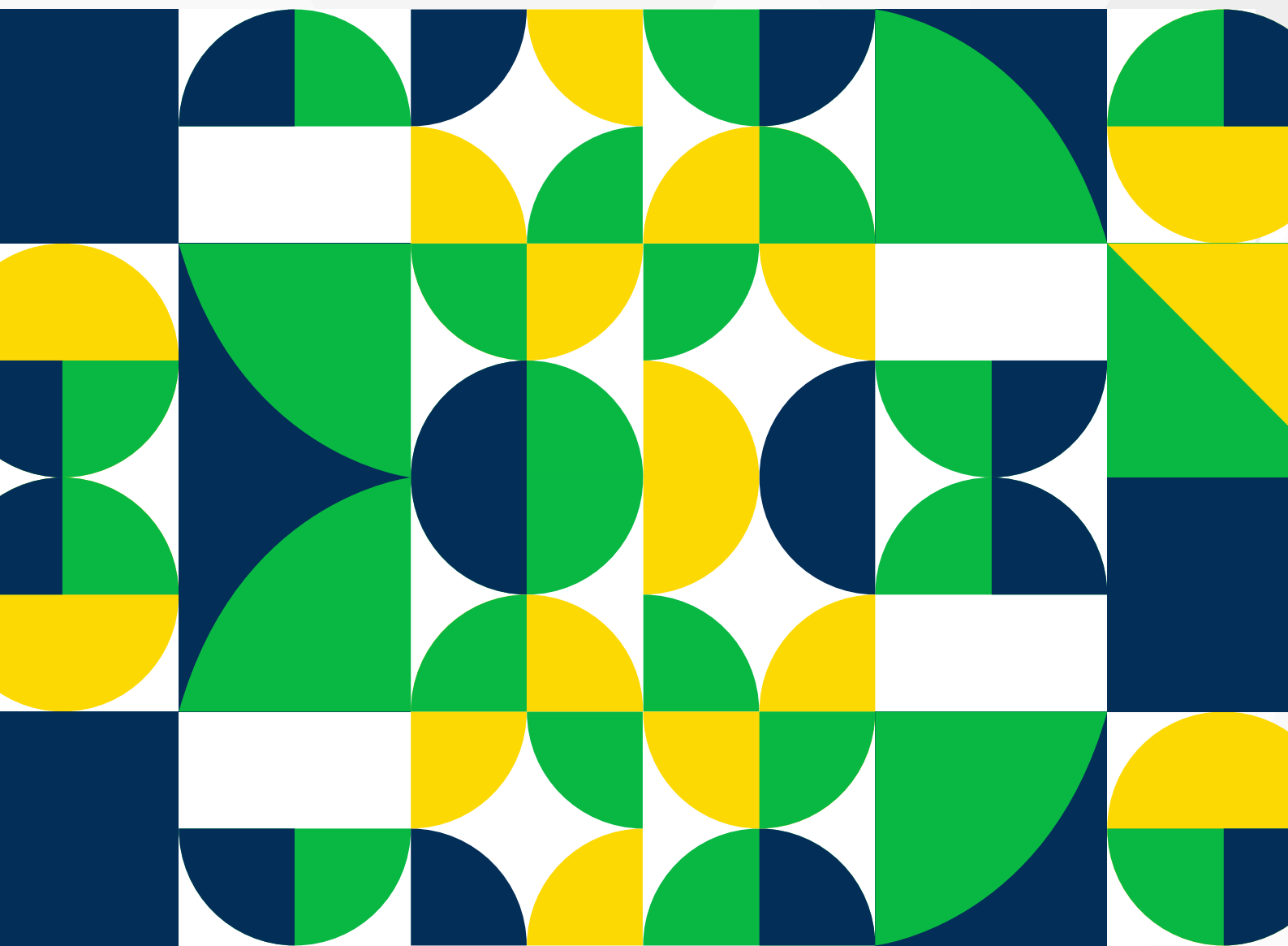


# **GUIA METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS**



Secretaria de  
**Saúde**



**AMAZONAS**  
GOVERNO DO ESTADO

TRABALHO QUE TRANSFORMA

# 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)**  
Nívia Barroso Harb

**Secretária Executiva de Assistência (SEA)**  
Liege Maria Menezes Rodrigues

**Secretária Executiva de Atenção Especializada e Políticas de Saúde (SEAESP)**  
Laís Moraes Ferreira

**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 Cezár da Silva Câmara

## Elaboração:

Kamila Araújo Pinheiro  
Jader Almeida Guerreiro  
Bruno Cesar Zau de Oliveira

## Designers:

Jeany Costa  
Swell Santana

# Apresentação

Em um ambiente tão dinâmico e complexo, onde a demanda por serviços 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 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 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.

## Fundamentos da gestão de risco

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 destes, levando em consideração a maturidade, a experiência e a capacidade de resposta da equipe. Assim, a Secretaria busca antecipar, preparar e agir proativamente 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 que foram adaptadas 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 ao tema. 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.

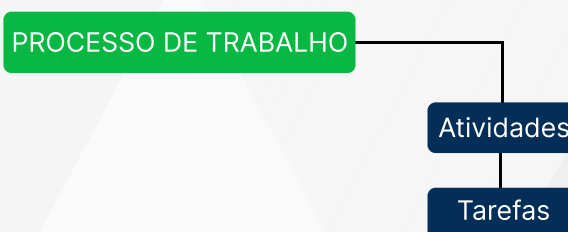
**Metodologia de Gerenciamento de Riscos:** Fornece as ferramentas e técnicas necessárias para a gestão eficaz dos riscos, desde a sua identificação até o monitoramento e revisão.

**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.



A avaliação dos riscos ocorre na instância dos processos de trabalhos (objetos de gestão) 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 ao objeto de estudo.



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:



## Competências dos participantes da gestão de risco da ses-am

- 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 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;
- 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 Programa de Integridade da SES-AM;



- Auxiliar a Alta Gestão 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.
- Gerenciamento do Plano de Gestão de Riscos;
- Apoiar em todos os níveis a implementação da Gestão de Riscos na SES-AM;
- Elaboração e revisão da Política de Gestão de Riscos.

### **Núcleo de integridade**

- 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;
- Dar suporte à 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, Gestão de Riscos 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;
- 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;
- Orientar, disseminar e promover temas que envolvam gestão de riscos.

## Gestores de riscos:

- Identificar, analisar e avaliar os riscos dos processos 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 nos processos organizacionais sob sua responsabilidade;
- Informar às estruturas superiores sobre mudanças significativas nos processos organizacionais sob sua responsabilidade;
- Responder às requisições do Governança, Núcleo de Gestão de Riscos e Controle Interno;
- Disponibilizar as informações adequadas quanto à gestão dos riscos dos processos sob sua responsabilidade a todos os níveis da SES-AM e demais partes interessadas.



## Coordenadores de riscos:

- Coordenar as atividades a serem realizadas pelos gestores de riscos pertencentes à sua estrutura, bem como assegurar que as atividades serão realizadas em tempo hábil;
- Identificar, analisar e avaliar os riscos dos processos 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 nos processos organizacionais sob sua responsabilidade;



- Monitorar a evolução dos níveis de riscos e da efetividade das medidas de controles implementadas nos processos organizacionais em que estiverem envolvidos ou que tiverem conhecimento;
- Monitorar, no respectivo âmbito, os riscos mapeados;
- Comunicar sobre situações que envolvam risco;
- Aplicar medidas de mitigação necessárias.

## Linhas de defesa

O processo de gestão de risco da SES-AM está pautado no modelo das três linhas de defesas:

**1ª Linha de Defesa:** Composta pelos coordenadores e gestores riscos, trata da gestão operacional, são responsáveis por manter controles internos eficazes e por conduzir procedimentos de riscos e controles diariamente. Faz parte de suas atribuições identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos, guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos para garantir que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos.

**2ª Linha de Defesa:** São as funções específicas de gerenciamento de riscos e conformidades, assumidas pelo Núcleo de Integridade, facilita e monitora a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos.

**3ª Linha de Defesa:** Compete ao Controle Interno, que fornece ao órgão de governança e à alta gestão, avaliações abrangentes baseadas no maior nível de independência e objetividade dentro 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 seus princípios, em todas as atividades, projetos e processos.

Os recursos operacionais e tecnológicos necessários para apoiar a condução dessas atividades estão definidos na Política de Gestão de Riscos da SES-AM, 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 desses recursos, preceituados nesta metodologia, instrumentalizando os servidores nas suas práticas, 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, que deverá ocorrer formalmente, com utilização de relatórios gerenciais, mensagens de reporte e outros recursos 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 sempre feitas pelos canais oficiais.

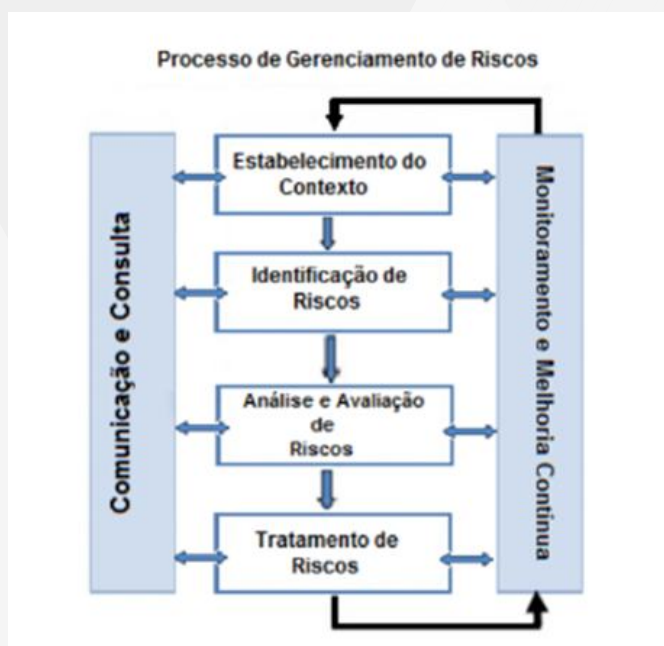
A governança, com o patrocínio dos secretários Executivos e Adjuntos, além do apoio dos diretores departamentais e gerentes, ofertará iniciativas para capacitação, com o objetivo de promover o desenvolvimento contínuo dos gestores e dos coordenadores setoriais de Gestão de Riscos, como mecanismo de incentivo e aperfeiçoamento, formando multiplicadores 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.

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.



## 1. Estabelecimento do contexto:

Envolve a compreensão do ambiente interno e externo em que o processo de trabalho 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 (processos) e registra os fatores correspondentes ao ambiente interno (forças x fraquezas), que estão sob sua governabilidade, e ao ambiente externo (oportunidades x ameaças), que não estão, que impactam os objetivos, resultados e partes interessadas.

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.

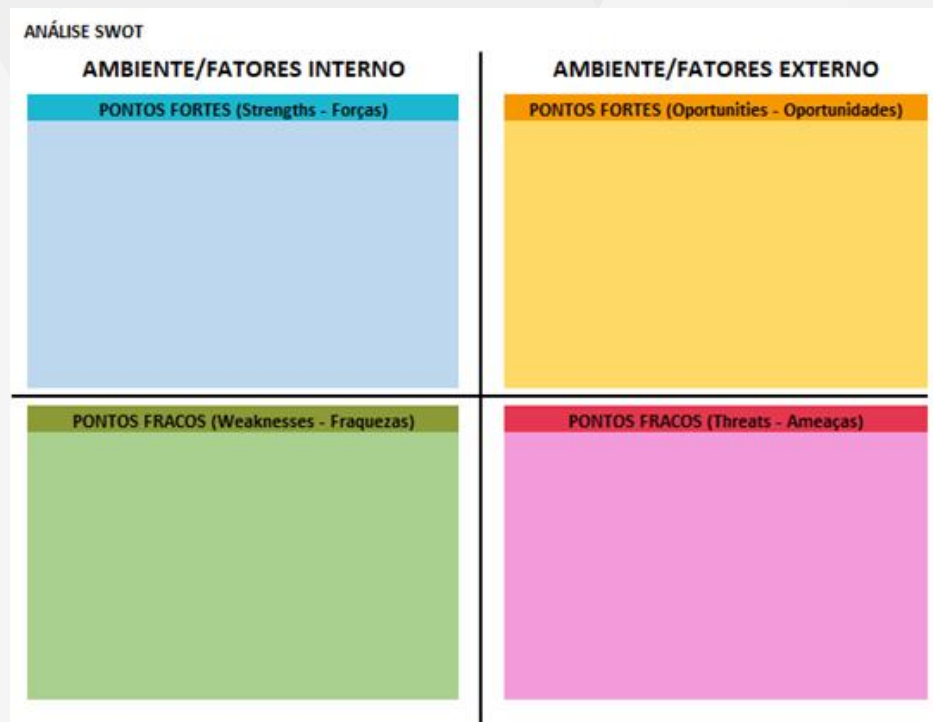
Deverão ser identificados:

1. Secretaria Executiva do objeto;
2. Secretaria Executiva Adjunta do objeto (quando possível);
3. Departamento/Setor do objeto (quando possível);
4. Gerência/Coordenação/Divisão do objeto (quando possível);
5. Coordenador de Gestão de Risco e seu substituto;
6. Equipe Gestora de Risco;
7. Informações quanto à existência de Código de Ética, estrutura organizacional, políticas de recursos humanos, atribuição de alçadas e responsabilidades, normas internas;
8. Informações sobre a fixação de objetivos: missão, visão, objetivos da instituição, bem como apresentação do Plano Estratégico e onde o processo de trabalho o impacta;
9. Informações sobre o processo de trabalho: registrar sua descrição, objetivos, leis, regulamentos e sistemas relacionados;
10. Após personalização do processo de trabalho, é necessária a identificação dos atributos internos e externos relacionados ao objeto em estudo e a ferramenta indicada para relacionar estes fatores é a Matriz SWOT.

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 ao processo de trabalho.

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 um os pontos identificados conforme a classificação – Ambiente Interno, em Pontos Fortes e Pontos Fracos e Ambiente Externo, em Ameaças e Oportunidades.



## 2. Identificação de riscos

Compreende o reconhecimento e a descrição dos riscos relacionados a um processo de trabalho, envolvendo a identificação de possíveis fontes de riscos.

Consiste em encontrar, reconhecer e registrar os riscos. Envolve a identificação do subprocesso de trabalho, bem como os eventos de riscos associados, suas causas e suas consequências potenciais, podendo incluir dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e especialistas, e as necessidades das partes interessadas.

Deverão ser adotadas técnicas e ferramentas como brainstorming, entrevistas, visitas técnicas, pesquisas etc., com intuito de extrair detalhada base sobre o processo de trabalho (objeto de gestão de risco).

Algumas perguntas-chave 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 DO PROCESSO DE TRABALHO)>

### 3. 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.



## 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% <= 80%	>80%	
1	2	3	4	5		
Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta		

## 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 como para o 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. regulação;
- III. reputação;
- IV. negócios/serviços à sociedade;
- V. intervenção hierárquica; e
- VI. valor orçamentário.

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

A partir dessas informações, pode-se determinar o nível de cada risco. Com isso, permitir a geração da matriz de riscos, realizando-se o enquadramento destes 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 serem tratados.



## Avaliação

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

Inclui-se, na fase de avaliação, o cálculo do Risco Residual, que contempla, além da análise descrita acima, identificar os controles existentes e o nível de aplicação dos mesmos, nos processos de trabalhos da SES-AM. Contempla analisar a ocorrência de:

**Controle preventivo:** são os projetados para detectar erros, falhas, desperdícios ou irregularidades, antes da operacionalização de um processo (atividades), 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 um processo (atividades). 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 um processo (tarefas). 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.

O resultado da avaliação quanto ao desenho e à operação dos controles será deduzido do nível de risco inerente. Deste modo, encontramos o nível de risco residual.

## Avaliação quanto ao desenho de controle

QUANTO AO DESENHO	
NOTA	DESCRIÇÃO
1	<i>Não há sistema de controle</i>
2	<i>Há procedimentos de controle, mas não são adequados e nem estão formalizados</i>
3	<i>Há procedimentos de controle formalizados, mas não são adequados (insuficientes)</i>
4	<i>Há procedimentos de controle adequado (suficientes), mas não estão formalizados</i>
5	<i>Há procedimentos de controle adequado (suficientes) e formalizados</i>

## Avaliação quanto à operação de controle

QUANTO À OPERAÇÃO	
NOTA	DESCRIÇÃO
1	<i>Não há procedimento de controle</i>
2	<i>Há procedimentos de controle, mas não são executados</i>
3	<i>Há procedimentos de controle estão sendo parcialmente executados</i>
4	<i>Há procedimentos de controle adequado (suficientes), mas não estão formalizados</i>
5	<i>Há procedimentos de controle adequado (suficientes) e formalizados</i>

## Escala de Nível de Risco

Define o grau de risco, para avaliação da intensidade de exposição da instituição.

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

## Descrição do Nível de Risco e Matriz de Risco

Nível de Risco	Descrição do Nível de Risco	Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta	Tipo de Resposta	Ação de Controle
<b>Risco Crítico</b>	Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável	Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado	Evitar	Promover ações que evitem/eliminem as causas e/ou efeitos
<b>Risco Alto</b>	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Nem todos os riscos podem ser transferidos. Exemplo: Risco de Imagem, Risco de Reputação	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
<b>Risco Moderado</b>	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Reduzir probabilidade ou impacto, 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).
<b>Risco Pequeno</b>	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

		Matriz de Riscos				
<b>Catastrófico</b>	5	5	10	15	20	25
<b>Grande</b>	4	4	8	12	16	20
<b>Moderado</b>	3	3	6	9	12	15
<b>Pequeno</b>	2	2	4	6	8	10
<b>Insignificante</b>	1	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%
		<b>PROBABILIDADE</b>				

## 4. Tratamento do Risco

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 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, custos, 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:

1. Mitigar o risco: reduzir o impacto ou a probabilidade de ocorrência do evento de risco;
2. 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 tratá-lo é limitada ou o custo é desproporcional ao benefício;
3. Transferir o risco: compartilhar ou transferir uma parte do evento de risco a terceiros;
4. Evitar o risco: ação para evitar totalmente o evento de risco.

Risco	Risco	Adoção de Resposta	Resposta	Ação de Controle
Risco Crítico	Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável	Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado	Evitar	Promover ações que evitem/eliminem as causas e/ou efeitos
Risco Alto	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Nem todos os riscos podem ser transferidos. Exemplo: Risco de Imagem, Risco de Reputação	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
Risco Moderado	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Reduzir probabilidade ou impacto, 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).
Risco Pequeno	Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a	Verificar a possibilidade de retirar controles considerados	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes

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 deste.

## Ferramentas de melhorias e respostas a riscos técnicas dos “5 por quês?”

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 5W2H, que origina-se de sete perguntas em inglês: What? Who? When? Why? Where? How? e How much?, que foram traduzidas para o português, com o 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:

**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 com 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?

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

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


As informações serão registradas em planilha (PLANO DE AÇÃO PARA GESTÃO DE RISCOS 2025 SES/AM), que utiliza como proposta de ferramenta a Técnica 5W2H ou 4Q1POC.

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

**AMAZONAS** Secretaria de Saúde  
TRABALHO QUE TRANSFORMA

**PLANO DE AÇÃO PARA GESTÃO DE RISCOS 2025 SES/AM**

PROCESSO DE TRABALHO (O QUÊ?): Gestão orçamentária e financeira dos processos de contratação  
SUBPROCESSO DE TRABALHO (O QUÊ?): Consulta de disponibilidade orçamentária nas contratações  
RISCO (POR QUÊ?): Insuficiência de recursos orçamentários  
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO RESIDUAL: Risco Crítico  
ÁREA RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO (QUANTO?): Departamento de Gestão Orçamentária, Financeira e Controladoria (DGOFC - FEZ)  
RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO (QUANTO?): Gerência de Execução Orçamentária GEZ-FEZ  
PROPOSTA DE INDICADOR (COMO?): ÍNDICE DE INSUFICIÊNCIA ORÇAMENTÁRIA PARA CONTRATAÇÕES - Meta realizar todas as propostas de tratamento ao risco em estudo, estabelecendo percentual de conclusão das tarefas realizadas  
SIGLA DO INDICADOR: IDISPCONT



COMO?			QUANDO?		STATUS
CONTROLE PROPOSTO	INTERVENÇÕES	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 registrará também informações das ações de monitoramento da execução dos controles propostos, data de monitoramento, existência de documento comprobatório da realização da tarefa, observações gerais, agendamento do próximo monitoramento.

**AMAZONAS** Secretaria de Saúde  
TRABALHO QUE TRANSFORMA

**INDICADOR DE RISCO - Insuficiência de recursos orçamentários**

RISCO: Insuficiência de recursos orçamentários  
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO RESIDUAL: Risco Crítico  
PROPOSTA DE INDICADOR: ÍNDICE DE INSUFICIÊNCIA ORÇAMENTÁRIA PARA CONTRATAÇÕES - Meta realizar todas as propostas de tratamento ao risco em estudo, estabelecendo percentual de conclusão das tarefas realizadas  
SIGLA DO INDICADOR: IDISPCONT  
QUANTIDADE TOTAL DE TAREFAS: 23  
TAREFAS REALIZADAS: 21  
% ATINGIDO: 91,3%



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 5W2H, 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.

## 5. 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. Com isso, proporciona 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 do processo de trabalho na 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:

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

A comunicação perpassará 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.

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:

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

## 6. Monitoramento

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 disso, é 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, dos processos de gerenciamento destes 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 gerenciamento de riscos, deve ser realizado, principalmente, pela unidade responsável pelo processo organizacional e tem três dimensões importantes que deverão ser consideradas:

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

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.

Os INDICADORES são utilizados para alertar os gestores da necessidade de tomada tempestiva de ações corretivas.

### **Da ferramenta criada pela secretaria de controle interno, através do núcleo de integridade**

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-AM, conforme links a seguir:

Formulário de Identificação de Riscos: [https://drive.google.com/file/d/1lnZIKrKEWTZnze0BHpyxgVhV\\_wNaIALw/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1lnZIKrKEWTZnze0BHpyxgVhV_wNaIALw/view?usp=sharing)

Plano de Ação para Gestão de Riscos: [https://drive.google.com/file/d/1c5BAPGLLqoXCwdKcotrW\\_t8hf\\_hs3y4A/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1c5BAPGLLqoXCwdKcotrW_t8hf_hs3y4A/view?usp=sharing)

Indicadores de Riscos: <https://drive.google.com/file/d/1IbNb2MNyyGa26kDAmatMtjylzohUK0tQ/view?usp=sharing>



Secretaria de  
**Saúde**

