
Guia de Implementação da Gestão de Riscos SES-MG

Minas Gerais
2024

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO

2.FUNDAMENTOS

3.ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS

4.METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

5.GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS DA SES-MG

6.MELHORIA CONTÍNUA E CAPACITAÇÃO

7.CONSIDERAÇÕES FINAIS

8.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**GOVERNADOR DO ESTADO DE MINAS
GERAIS**

Romeu Zema Neto

**VICE-GOVERNADOR DO ESTADO DE MINAS
GERAIS**

Mateus Simões

SECRETÁRIO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS

Fábio Baccheretti Vitor

EQUIPE TÉCNICA

**Comitê de Governança, Integridade, Riscos
e Controles - CGIRC**

1. INTRODUÇÃO

A Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais - SES/MG, na busca pela excelência no exercício de suas competências, tem adotado estratégias que possibilitem maximizar a efetividade de suas ações. A **sistematização da gestão de riscos em nível institucional** constitui **estratégia** que aumenta a **capacidade da organização para lidar com incertezas**, estimula a **transparência** e contribui para o **uso eficiente, eficaz e efetivo de recursos**, bem como para o **fortalecimento da imagem** da instituição.

A **Metodologia de Gestão de Riscos** tem sido uma ferramenta essencial utilizada pelos órgãos do governo federal para **padronizar e aperfeiçoar seus processos**. Com esse mesmo objetivo, a **SES/MG** desenvolveu esta **metodologia** para **identificar, avaliar, monitorar e controlar riscos** que possam impactar o alcance dos **objetivos da organização**.

Neste contexto de **aperfeiçoamento e sistematização**, este Guia foi elaborado para **apresentar os fundamentos, a estrutura e a Metodologia de Gestão de Riscos da SES/MG**, com o objetivo de **orientar** as unidades na **implementação** dessa **metodologia** em seus **processos de trabalho**.

2. FUNDAMENTOS

2.1 Parâmetros Legais

É importante destacar, no âmbito do **Poder Executivo Federal**, a publicação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 2016, que dispõe sobre **controles internos, gestão de riscos e governança** dos órgãos e entidades dessa esfera. Assim, o dispositivo apresenta conceitos, princípios, objetivos e responsabilidades, orientando a sistematização de práticas dessa temática.

No âmbito da **Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais**, destaca-se a Resolução SES-MG nº 9.267, de 22 de dezembro de 2023, que instituiu a **Política de Gestão de Riscos** na organização. Na normativa, são dispostos os principais **elementos da Política**, a serem melhor abordados nesse Guia, tais como: **Princípios, Diretrizes, Objetivos, Instâncias e Responsabilidades, Procedimentos Operacionais**. Essa Resolução possuiu alterações pontuais também com a Resolução SES-MG nº 9.717, de 10 de setembro de 2024.

Além disso, a SES-MG conta com a publicação do Programa de Integridade, instrumento que também deve ser levada em consideração nas práticas de Gestão de Riscos do órgão.

Por fim, no **âmbito mineiro**, ressalta-se ainda a recente publicação da Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 01, de 04 de abril de 2024, a qual “Institui a **Política de Gestão de Riscos nas Contratações Públicas** no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

2.2 Conceitos

Para fins deste documento e em conformidade com as Resoluções nº 9.267/2023 e nº 9.717/2024, consideram-se:

- **Risco:** Trata-se da possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade;
- **Risco Inerente:** Risco a que uma ação ou processo está exposto sem considerar os controles internos que possam mitigar a sua probabilidade ou impacto;
- **Risco residual:** Risco a que uma ação ou processo está exposto considerando os controles internos existentes;
- **Processo:** Série de atos adotados pelo órgão para o alcance de um resultado previamente estabelecido;
- **Plano de Ação:** Conjunto de medidas ou ações de controle utilizados pela gestão para tratamento dos riscos;
- **Medida ou Ação de Controle:** Mecanismo utilizado pelo órgão para tratar os riscos levantados, que pode incidir na causa ou na consequência;
- **Gestão de Riscos:** Trata-se do processo para identificar, analisar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização e incrementar o processo de tomada de decisão com base em informações gerenciais preventivas;

- **Mapa de Riscos:** documento que materializa a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso do processo, e que propõe controles capazes de mitigar as possibilidades ou os efeitos da sua ocorrência;
- **Apetite a risco:** Refere-se aos tipos e níveis de riscos que o órgão se dispõe a admitir na realização das suas atividades e objetivos;
- **Declaração de Appetite a Riscos:** Documento técnico aprovado pelo Gabinete desta Secretaria que define o posicionamento institucional da SES/MG acerca do seu apetite a risco, trazendo a missão da organização; tipos e níveis de risco dispostos a assumir na realização das atividades e objetivos organizacionais; período de revisão do apetite; unidades administrativas responsáveis por sua aprovação, revisão e monitoramento; indicadores de monitoramento por tipo de risco; ações mitigadoras por tipo de risco; nível de maturidade em riscos da organização; nível de apetite a riscos e tolerância a riscos por tipo de risco;
- **Accountability:** Trata-se do conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações;
- **Governança:** Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. A governança de uma organização requer estruturas e processos apropriados que permitam a prestação de contas por parte de um corpo administrativo aos stakeholders quanto à supervisão organizacional através da integridade, liderança e transparência e ações (incluindo o gerenciamento de riscos) da gestão para atingir os objetivos da organização por meio da tomada de decisões baseada em riscos e da aplicação de recursos;

- **Controles internos da gestão:** Conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados: execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; cumprimento das obrigações de accountability; cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. O conceito de controles internos da gestão também pode ser compreendido como o processo conduzido pela direção e pelo corpo de servidores dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados à execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; ao cumprimento das obrigações de accountability; e ao cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos.

2.3 Princípios, Diretrizes e Objetivos

Os **Princípios, Diretrizes e Objetivos** da Gestão de Riscos na SES-MG estão descritos como **elementos** da Política na **Resolução SES-MG nº 9.267**, de 22 de dezembro de 2023, **em seus Artigos 3º, 4º, 5º, e 6º**.

De acordo com o **Artigo 3º**, os **Princípios** envolvem:

- I - Fortalecer o **alinhamento institucional** e a **atuação colaborativa** das unidades do órgão;
- II - Contribuir para a **efetividade** das disposições do **Planejamento Estratégico** e do **Plano de Integridade**;
- III - Agregar **valor à gestão** e **aperfeiçoar os controles internos** do órgão;
- IV - **Subsidiar a tomada de decisões** da **alta gestão da CGE** e dos **Comitês** integrantes da sua estrutura de governança;
- V - Considerar a **relação custo/benefício dos controles** e a **realidade operacional das unidades**;
- VI - Ser **objetiva, transparente e contínua**;
- VII - Ser **alinhada aos padrões de integridade e apetite a riscos** do órgão;
- VIII - Fomentar a **inovação** e a **visão de futuro**;
- XIX - Estimular a **padronização técnica de atividades**;
- X - **Integrar as ações estratégicas** e os **processos internos do órgão**, promovendo a sua **melhoria contínua**.

(Minas Gerais, 2023, grifo nosso).

Quanto às **Diretrizes**, o Capítulo III, **Artigo 4º** descreve:

- I - **Apoio inequívoco e comprometimento da alta administração;**
- II - **Suporte da estrutura de governança** do órgão;
- III - **Implementação gradual, com prioridade para os riscos estratégicos;**
- IV - **Atuação articulada** das instâncias de gestão de riscos;
- V - **Definição de alçadas e agentes responsáveis;**
- VI - **Melhoria contínua e acompanhamento dos níveis de maturidade** do órgão;
- VII - **Análise do contexto interno e externo**, com a **identificação** precisa dos **critérios de fato e de direito aplicáveis ao processo** de gestão de riscos;
- VIII - **Identificação** das **causas, impacto e probabilidade** da ocorrência de **eventos de risco;**
- IX - **Análise dos níveis de risco;**
- X - **Avaliação do objeto** conforme **critérios técnicos** previamente estabelecidos, com o escopo de **aferir** se determinado risco é **aceitável;**
- XI - **Elaboração de Planos de Ação** para **tratamento dos riscos;**
- XII - **Monitoramento, comunicação e revisão periódicos**

(Minas Gerais, 2023, grifo nosso).

Por fim, sobre os **Objetivos**, em seu **Artigo 5º**, a normativa ressalta que a Gestão de Riscos se configura como **parte integrante da estratégia gerencial** da SES-MG, e, por isso, deve contribuir para a **garantia da missão e dos objetivos institucionais**.

Ainda, o dispositivo evidencia que a **observância da Política** se mostra **obrigatória para todas as unidades e níveis hierárquicos da SES-MG**, com **aplicação às respectivas ações e processos de trabalho** do órgão.

Em seu **Artigo 6º**, a Resolução detalha os principais **Objetivos**:

- I - Identificar os **eventos de risco às ações e processos internos** da Secretaria de Estado de Saúde, viabilizando a **atuação assertiva dos responsáveis** pelo seu tratamento;
- II - **Alinhar a atuação gerencial ao apetite a riscos** do órgão;
- III - **Adequar os controles internos ao tratamento** dos riscos;
- IV - Resguardar a **integridade das ações e processos**;
- V - Incrementar a **eficiência da gestão**;
- VI - **Identificar oportunidades e ameaças**;
- VII - **Aperfeiçoar** os mecanismos de **governança e accountability**;
- VIII - **Fundamentar tecnicamente a tomada de decisões** da gestão;
- IX - Promover a **modernização** e conferir **maior eficácia** aos **controles internos** do órgão.

(Minas Gerais, 2023, grifo nosso).

3. ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS

Segundo a norma **ISO 31000:2009**, a **estrutura de Gestão de Riscos** de uma organização possui os seguintes **componentes**:

- mandato e comprometimento;
- concepção da estrutura para gerenciar riscos;
- implementação da gestão de riscos;
- monitoramento e análise crítica da estrutura; e
- melhoria contínua da estrutura.

3.1 Mandato e Comprometimento

Em se tratando do 1º componente, qual seja “Mandato e Comprometimento”, esclarece-se que o mesmo é composto pelas diretrizes do **Gabinete** desta SES/MG e pelas ações do **Comitê de Governança Integridade, Riscos e Controles (CGIRC)** em **articulação com as demais áreas da Secretaria**.

3.2 Concepção da estrutura para gerenciar riscos

a) Responsáveis e competências

Conforme o Artigo 7º da Resolução 9267/2023, são **instâncias** de Gestão de Riscos na SES/MG:

- I - Gabinete da SES/MG;
- II - Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC);
- III - Assessoria Estratégica;
- IV - Unidades da estrutura orgânica da SES/MG;
- V - Proprietários dos Riscos das unidades da SES/MG;
- VI - Gestores dos Riscos das unidades da SES/MG;
- VII - Unidade de Auditoria da SES/MG.

As **competências** de cada uma das instâncias acima mencionadas estão descritas na Resolução supramencionada e dispostas da seguinte forma.

Instância	Competências (art. Resolução 9267/2023)
Gabinete da SES/MG	Artigo 9
Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC)	Artigo 10
Assessoria Estratégica	Artigo 11
Unidades da estrutura orgânica da SES/MG	Artigo 16
Proprietários dos Riscos das unidades da SES/MG	Artigo 13
Gestores dos Riscos das unidades da SES/MG	Artigo 14
Unidade de Auditoria da SES/MG	Artigo 15

b) Recursos Operacionais e Tecnológicos

Conforme o Artigo 17 da Resolução 9.267/2023 os **procedimentos operacionais, atribuições complementares e fluxos** relativos à gestão de riscos da SES/MG serão estabelecidos em **metodologia proposta pelo Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles - CGIRC e aprovada pelo Gabinete** da Secretaria. Nesse sentido, tal metodologia segue descrita no item 4 do presente Guia.

c) Comunicação

A comunicação no processo de Gestão de Riscos caracteriza-se pelo **intercâmbio de informações entre as instâncias** acima descritas, viabilizando a **melhoria contínua** e **evolução da maturidade do órgão** e **ocorrerá em todas as fases do processo**.

De maneira mais específica, a comunicação sobre os processos de gerenciamento de riscos e seus resultados deve ser conduzida, em sua maior parte, de **maneira formal** via **Sistema Eletrônico de Informações - SEI**.

Sendo assim, o **CGIRC** providenciará a abertura de **um processo eletrônico por Subsecretaria da SES/MG**, e o mesmo será utilizado para as **comunicações** e para **armazenamento dos documentos** produzidos, de forma a compor um **portfólio de evidências das ações realizadas conforme o plano de ação**. As demais comunicações serão feitas por meio de **e-mail institucional** e via **grupo na ferramenta Teams**.

De maneira mais específica, segue o **Plano de Comunicação** do processo de Gestão de Riscos da SES/MG:

Necessidades de informação	Canal de Comunicação	Frequência	Responsável	Destinatário
Instituição da Gestão de Riscos na SES/MG	Resolução	Única	CGIRC	Todos os servidores da SES/MG
Definição dos macroprocessos críticos p/ implantação da Gestão de Riscos	Reuniões	Anual	Gabinete	Subsecretários (as)

Orientações acerca da implantação da Gestão de Riscos na SES/MG, assim como a disponibilização das ferramentas necessárias e a fixação de prazos	Reuniões/ Teams/ e-mail/ SEI	Mensal ou sempre que necessário	CGIRC	Gestores de riscos/ Proprietários de Riscos
Relatórios Gerenciais	SEI/Reuniões	Anual	CGIRC	Gabinete
Apresentação de resultados intermediários e finais	Reuniões de entregas	Anual	CGIRC	Todos os servidores da SES/MG
Monitoramento Gestão de Riscos	Portfólio de iniciativas estratégicas da SES/MG	Mensal	CGIRC	Gabinete
Divulgação dos documentos produzidos durante o processo de gestão de Riscos	Página da Integridade da SES/MG - Portfólio Gestão de Riscos	Sempre disponível para consulta	CGIRC/ATI/ AEST/ASCOM	Todos os servidores da SES/MG
Informes acerca do andamento da Gestão de Riscos	E-mail - Saúde Informa/ Intranet/ Papéis de parede e display telefone	Trimestral	CGIRC/ASCOM	Todos os servidores da SES/MG

3.3 Implementação da Gestão de Riscos

As **estratégias** para implementação da Gestão de Riscos da SES/MG assim como a **atualização** das mesmas serão **estabelecidas pelo CGIRC** considerando o **contexto interno e externo** da Secretaria e seguindo o seguinte **rito**:

Realização de consultoria com a CGE/MG para minuta da Resolução que institui a Política de Gestão de Riscos na SES/MG

Publicação da Resolução que institui a Política de Gestão de Riscos na SES/MG

Minuta e aprovação da Declaração de Appetite a Riscos, da metodologia e do Plano de Comunicação da SES/MG

Definição dos processos críticos nos quais a gestão de riscos será implantada assim como dos gestores de riscos de cada processo

Realização de capacitação para os gestores de riscos definidos

Identificação, análise e avaliação dos riscos

Tratamento dos riscos por meio da elaboração dos Planos de Ação e dos cronogramas

3.4 Monitoramento, análise crítica da estrutura e melhoria contínua

O **monitoramento** da evolução dos riscos, das ações e dos processos, bem como da efetividade dos planos de ação será realizada **anualmente** pelos **proprietários de riscos em articulação com a Assessoria Estratégica** da SES/MG.

Por conseguinte, com o **resultado** dos monitoramentos em mãos, cabe à **Assessoria Estratégica da Secretaria, em articulação com o CGIRC, avaliar o desempenho** da gestão de riscos no órgão e **sugerir melhorias**, promovendo assim o seu **aperfeiçoamento**.

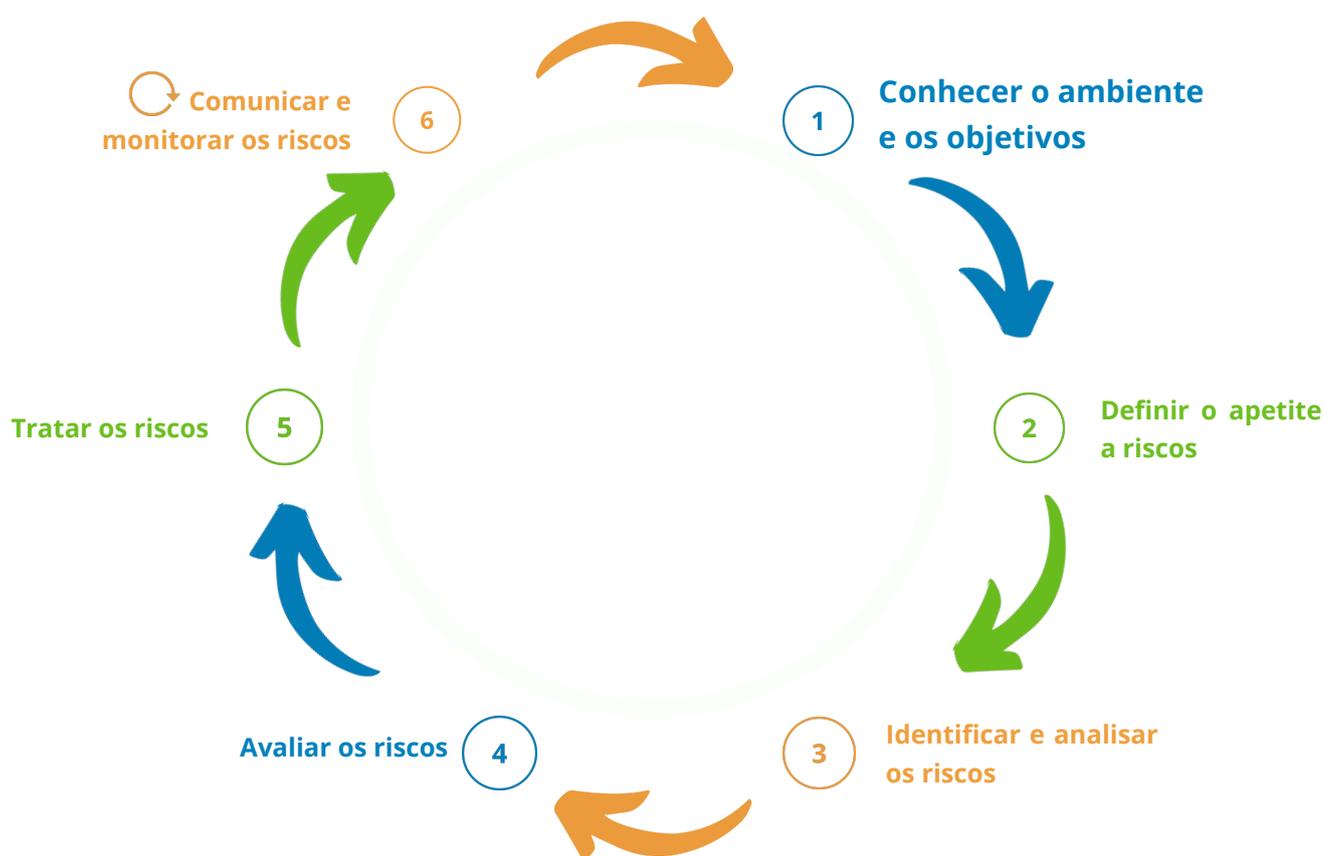
Após produzidos tais documentos, cabe ao **CGIRC consolidá-los e encaminhar as sugestões para o Gabinete** da SES/MG.

4. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

A **metodologia** do processo de Gestão de Riscos da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais segue, sobretudo, as **premissas** adotadas pela **Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais (CGE-MG)**.

Ainda, conforme estabelecido pelo artigo 17 da **Resolução SES/MG nº 9.267/2023**, a **metodologia** do processo de Gestão de Riscos da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais deve seguir seis principais **fases**. Em síntese, a figura 1 evidencia o fluxo do **processo** de gestão de riscos da SES-MG:

Figura 1 - Etapas da Metodologia de Gestão de Riscos na SES-MG



Fonte: elaboração própria, adaptada de CGE-MG, 2024a.

Essas etapas podem ser melhor detalhadas a seguir:

1

Conhecer o ambiente interno e externo e os objetivos organizacionais

Essa fase é caracterizada pela identificação dos **fundamentos e dos objetivos** relativos à ação ou processo, bem como pela **definição dos contextos interno e externo** que serão considerados na gestão de riscos.

No início dessa etapa, orienta-se o **mapeamento do processo ou macroprocesso** a ser analisado, com o objetivo de identificar as atividades e os pontos de decisão existentes no fluxo em questão. A partir disso, é possível obter uma **visão sistêmica** dos objetivos do processo ou macroprocesso e dos principais responsáveis pelas atividades, bem como **identificar gargalos, falhas de comunicação e oportunidades de melhoria para a organização**. Caso os fluxos dos processos ou macroprocessos analisados já tenham sido mapeados, é fundamental que sejam realizadas **revisões**, a fim de atualizar as informações para o contexto mais recente da organização (CGE-MG, 2024b).

Para isso, são sugeridas **ferramentas** como:

- **Matriz SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*. Em português, FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, respectivamente) (CGE-MG, 2024a);
- **Técnica 5W2H** (*Who, Where, Why, What, When, How much and How*. Em português, Quem, O Que, Quando, Quanto, Por quê, Onde e Como) (CGE-MG, 2024b);

- **Desenho do fluxo a partir do BPMN** (Business Process Modeling Notation, ou Notação para Mapeamento de Processos de Trabalho), em que se utiliza o programa Bizagi (CGE-MG, 2024b);
- **Matriz de Responsabilidades (RECI/RACIS)**, em que é possível identificar os principais atores envolvidos, como Responsáveis, Autoridades, Consultados, Informados e Suportes) (CGE-MG, 2024b).

É importante ressaltar, ainda, que essas informações e ferramentas devem ser **validadas** pelas áreas e gestores inseridos no processo ou macropreço correspondente.

2 Definir o apetite a riscos

A definição do apetite a riscos está prevista como sendo de responsabilidade do **Gabinete da SES/MG**, constituindo **premissa de observância cogente às instâncias responsáveis** pela gestão de riscos.

A **Declaração de Apetite à Riscos da SES-MG**, publicada em **2024**, configura-se como um importante instrumento que sintetiza a cultura de risco e direciona o planejamento estratégico da organização, de forma a orientar outros planos e a permitir que a Alta Administração otimize a alocação de recursos em termos orçamentários, humanos e tecnológicos, por exemplo (MINAS GERAIS, 2024b).

Somado a isso, a Declaração de Apetite a Riscos aborda **diretrizes e balizas** que devem orientar a atuação das instâncias de gestão de riscos. Ainda, busca reforçar a **disseminação da cultura de risco** por meio dos conteúdos direcionados à explicação dos principais aspectos do apetite a riscos da organização a todos os seus membros (MINAS GERAIS, 2024b).

É importante ressaltar a necessidade da **revisão deste instrumento**, de forma **anual ou sempre que necessário**, pelo **Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles - CGIRC**, de forma **monitorada permanentemente também pela Alta Administração e pela Assessoria Estratégica da SES/MG** (MINAS GERAIS, 2024b).

Dessa forma em suas diretrizes, a Declaração da SES-MG aborda os seguintes **tipos de Riscos**, acompanhados de seus respectivos **mitigadores e indicadores**:

- **Risco Estratégico:** atrelado ao Planejamento Estratégico e às entregas da Secretaria;
- **Risco Operacional:** associado a perdas resultantes de processos internos, pessoas e sistemas inadequados ou falhos;
- **Risco Tecnológico:** ligado à preocupação com invasões cibernéticas, ataques hackers, dano ou perda de dados, comprometimento de sites, sistemas, serviços ou infraestrutura;
- **Risco Orçamentário:** associado ao objetivo de garantir que seja aplicado o mínimo de 12% das receitas arrecadadas no Estado em ações de saúde;
- **Risco Reputacional:** diz respeito ao objetivo de manutenção da imagem da SES-MG perante à sociedade e aos usuários do SUS como órgão público referência no cumprimento de sua missão;
- **Risco de Integridade e Conformidade:** referente ao objetivo estabelecido de prevenir a falta do cumprimento da legislação e/ou regulamentação externa e normas e procedimentos internos aplicáveis (MINAS GERAIS, 2024b).

Tudo isso se complementa com a declaração de apetite à risco da SES-MG como sendo **conservadora**, possuindo um **baixo apetite por riscos** em todas as categorias de riscos consideradas (MINAS GERAIS, 2024b).

Por fim, sobre o **acompanhamento do Apetite a Riscos e da Tolerância a Riscos**, cabe ao **Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC)** sua realização, de forma conjunta ao **monitoramento permanente pela Alta Administração e pela Assessoria Estratégica da SES/MG** (MINAS GERAIS, 2024b).

3 Identificar os riscos

Nessa fase, serão **levantados os riscos** relativos às ações e processos do órgão, bem como suas **causas e consequências**.

Dentre as orientações da CGE-MG, destacam-se as possibilidades de uso das **técnicas de Brainstorming, Matriz SWOT, Diagrama de Ishikawa e Método Bow Tie** para essa etapa. Nesse momento, portanto, a organização se volta para o **detalhamento dos eventos de riscos no trinômio (causa/evento/consequência)** (CGE-MG, 2024b).

Figura 2 - Trinômio do Risco



Fonte: elaboração própria, adaptada de CGE-MG, 2024b.

É importante levar em consideração, para esse levantamento, que as **causas** devem ser descritas com base na fonte do risco e nas vulnerabilidades a ela associadas. O **evento** corresponde à etapa ou à atividade do processo junto à deficiência, inadequação ou inconsistência identificadas. Por fim, a **consequência** deve ser descrita segundo o impacto a um ou mais objetivos organizacionais e de acordo com o prejuízo e outras decorrências negativas possíveis de serem geradas (CGE-MG, 2024a; 2024b).

4

Analisar os riscos

Nessa fase, serão determinados os **níveis dos riscos levantados**. A **severidade** dos riscos será **aferida** a partir de **critérios de impacto e probabilidade**;

Para a **determinação do risco**, tem-se a Equação 1 a seguir, que ilustra essa relação:

Equação 1 - Determinação do risco

$$R = P \times I$$

Em que R= risco

P= Probabilidade

I = Impacto

Fonte: Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais - CGE-MG

Para isso, os **pesos** a serem considerados para **Probabilidade e Impacto** estão definidos conforme as indicações nas Tabelas 2 e 3, de acordo com premissas adotadas pela Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais (**CGE-MG**).

Para mensurar a **Probabilidade**, orienta-se que o peso deve ser atribuído de acordo com a **frequência observada ou esperada** para o evento de risco.

Tabela 2 - Pesos da Probabilidade

PROBABILIDADE			
DESCRIÇÃO	OCORRÊNCIA	FREQUENCIA	PESO
Quase Certo	Evento que ocorre quase sempre	> = 90%	5
Muito Provável	Evento que ocorre na maioria das circunstâncias	>= 75% <= 90%	4
Provável	Evento que provavelmente ocorre	>= 40% <75%	3
Pouco Provável	Evento que deve ocorrer em algum momento	>= 10% <40%	2
Rara	Evento pode ocorrer em circunstâncias excepcionais	< 10%	1

Fonte: Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais - CGE-MG

Quanto à mensuração do **Impacto**, deve-se ser atribuir o peso de acordo com o **impacto do evento nas ações de gestão da organização**.

Tabela 3 - Pesos do Impacto

IMPACTO		
DESCRIÇÃO	OCORRÊNCIA	PESO
Muito Alto	Prejudica totalmente o alcance dos objetivos estratégicos / ações estratégicas (entrega de produtos/serviços e cumprimentos de metas)	10
Alto	Prejudica em mais de 50% o alcance dos objetivos estratégicos / ações estratégicas (entrega de produtos/ serviços e cumprimentos de metas)	7
Moderado	Prejudica parcialmente o alcance dos objetivos estratégicos / ações estratégicas (entrega de produtos/serviços e cumprimento de metas)	5
Pequeno	Necessária ação gerencial para impedir que seja prejudicado o alcance dos objetivos estratégicos / ações estratégicas (entrega de produtos/serviços e cumprimento de metas)	3
Irrelevante	Não prejudica o alcance dos objetivos estratégicos / ações estratégicas	1

Fonte: Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais - CGE-MG

A partir dos resultados obtidos para a determinação do risco, é possível enquadrá-los, segundo os valores, na **Matriz de Riscos**, que relaciona os níveis de Probabilidade e Impacto, como demonstrado a seguir:

Tabela 4 - Matriz de Riscos (Valor do Risco)

PROBABILIDADE	Quase Certo - 5	5	15	25	35	50
	Muito Provável - 4	4	12	20	28	40
	Provável - 3	3	9	15	21	30
	Pouco Provável - 2	2	6	10	14	20
	Rara - 1	1	3	5	7	10
		Irrelevante - 1	Pequeno - 3	Moderado - 5	Alto - 7	Muito Alto - 10
IMPACTO						

Fonte: Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais - CGE-MG

Dessa forma, tem-se a **Classificação do Risco** conforme seu **Nível de Severidade**. Os níveis podem ser classificados como **“Extremo”, “Alto”, “Médio” ou “Baixo”, segundo os valores obtidos**. A Tabela 5 detalha os **valores e símbolos** correspondentes a cada nível:

Tabela 5 - Nível de Severidade (Classificação do Risco)

NÍVEL	VALOR	SÍMBOLO
EXTREMO	MAIOR OU IGUAL A 28	
ALTO	MAIOR OU IGUAL A 10 E MENOR QUE 28	
MÉDIO	MAIOR OU IGUAL A 5 E MENOR QUE 10	
BAIXO	MENOR QUE A 5	

Fonte: Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais - CGE-MG

Na sequência, é dada continuidade às **etapas**:

5 Tratar os riscos

Nessa fase, serão definidas as **respostas aos riscos**, com a elaboração de **Planos de Ação** com o escopo de manter a **aderência dos níveis de risco aos ditames da Declaração de Apetite a Riscos da SES-MG**.

Essa tomada de ações deve ser pensada de forma aderente aos riscos aceitáveis de acordo com o **apetite a riscos** da SES-MG, que, como já demonstrado, é **baixo**, ou seja, a organização é **conservadora** e **aceita a possibilidade de ocorrência de eventos de riscos baixos**.

Assim, segundo reforçado pela CGE-MG, as possíveis **respostas** aos riscos se referem às ações de:

EVITAR	Eliminar a fonte do risco , com a descontinuação das atividades que geram os riscos
ACEITAR	Não agir . Nenhuma ação é realizada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos
REDUZIR	Controlar ou diversificar o risco . São tomadas medidas para reduzir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos
TRANSFERIR	Transferir o risco . A partir da transferência de parte do risco para outros atores, são reduzidos probabilidade e/ou impacto dos riscos

Fonte: elaboração própria, adaptada de CGE-MG, 2024a; 2024b.

Nesse sentido, ressalta-se, para a CGE-MG:

As **respostas a riscos** dizem respeito aos **controles internos** (procedimentos e normas estabelecidas pelos órgãos/entidades) ajustados ou criados pelos gestores em um **plano de ação** com a função de cumprir com os **objetivos organizacionais** e proporcionar **confiança** no que diz respeito à **eficácia e eficiência dos recursos**, através da redução dos riscos relevantes. Os **resultados do desempenho** do tratamento, eficácia e eficiência dos controles aplicados, devem **refletir na severidade minimizada dos riscos**. (CGE-MG, 2024b, grifo nosso)

Diante disso, para o tratamento dos riscos dos processos ou macroprocessos, deve ser elaborado um **Plano de Ação**, com as principais definições quanto aos aspectos de:

- Qual o **tratamento** para o evento de risco;
- Qual **ação** será proposta;
- Qual **controle** será implementado ou aperfeiçoado;
- **Cronograma** de implementação;
- **Estimativa de custos** envolvidos;
- **Identificação dos responsáveis** pelo acompanhamento.

6

Comunicar e monitorar os riscos

A comunicação e o monitoramento se configuram como aspectos **transversais** do processo, já que ocorrem **em todas as fases** demonstradas. Essa fase é caracterizada pelo **intercâmbio de informações entre as instâncias de gestão de riscos**, viabilizando a **melhoria contínua e evolução da maturidade do órgão**.

É importante destacar que, durante **todas as etapas ou atividades** do processo de gestão de riscos, é fundamental que seja estabelecida uma **efetiva comunicação informativa e consultiva** entre a organização e as partes interessadas, no **âmbito interno e externo à SES-MG** (CGE-MG, 2024b). Para isso, serão utilizadas, como **principais ferramentas** já brevemente citadas:

- **Sistema Eletrônico de Informações - SEI;**
- **E-mail institucional;**
- **Grupo no Teams;**
- **Demais informativos no âmbito do Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC).**

Para aplicação do monitoramento, o **Sistema UAI Risk** desenvolvido no âmbito da CGE-MG é um importante aliado para acompanhamento dos **status** dos riscos da organização. Para isso, será utilizado pelos **gestores de riscos indicados, bem como pelos pontos focais de cada Subsecretaria que participam do Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC)**. Ainda, esse processo envolve a **coordenação pelo Gabinete e pela Assessoria Estratégica da SES-MG, no âmbito da Equipe de Riscos do CGIRC**.

5. GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS DA SES-MG

Vale destacar também a instituição da **Política de Gestão de Riscos nas Contratações Públicas**, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, do Estado de Minas Gerais, decorrente da publicação da **Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 01**, de 08 de abril de 2024. A partir dessa normativa, é importante traçar as **correspondências** com a Política de Gestão de Riscos na SES-MG (Resoluções SES-MG nº 9.267/202 e nº 9.717/2024), principalmente no que se refere às instâncias e responsabilidades:

Correspondências - Gestão de Riscos

Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 1/2024

Art. 9º – O órgão ou entidade deverá adotar práticas contínuas de monitoramento da gestão de riscos implementada, com vistas à melhoria dos controles necessários para atingir os objetivos da contratação.

Art. 10 – Os órgãos e entidades deverão estabelecer rotinas e responsabilidades para implementar e aprimorar a gestão de riscos nos processos de contratação, de acordo com as orientações e instrumentos metodológicos fornecidos pela Controladoria-Geral do Estado – CGE

Art. 11 – § 1º – O Mapa de Riscos do Macroprocesso deverá ser: I – elaborado por **equipe multidisciplinar, designada pela autoridade competente do órgão ou entidade**, e composta por agentes públicos que participam do processo de contratação, conforme previsto no inciso I, do art. 169 da Lei Federal nº 14.133, de 2021;

Resolução SES-MG nº 9.267/2023 (e Resolução SES-MG nº 9.717/2024)

Art. 13. Compete aos proprietários dos riscos:
IX -Realizar, em nível estratégico e em articulação com a Assessoria Estratégica, o monitoramento da evolução dos riscos das ações e processos, bem como da efetividade dos planos de ação

Art. 10. Compete ao Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC):
I -Estabelecer estratégias para a implementação da gestão de riscos da SES/MG e propor a atualização das mesmas, considerando os contextos externo e interno;

Art. 9. Compete ao Gabinete da Secretaria de Estado de Saúde:
§ 3º - Para fins de atendimento específico ao Art. 11, § 1º, I da Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 1/2024, compete ao Gabinete da SES/MG, com auxílio do proprietário do risco, designar equipe multidisciplinar composta por agentes públicos que participam do processo de contratação para elaborar o Macroprocesso de Contratação Pública do órgão.

Correspondências - Gestão de Riscos

Resolução Conjunta CGE/SEPLAG n° 1/2024

Art. 11 – § 1° – O Mapa de Riscos do Macroprocesso deverá ser:
II – aprovado pela autoridade competente;

Art. 13 – O órgão ou entidade, a partir do apetite escolhido, identificará os riscos que serão objeto de tratamento visando a redução do seu nível àquele admitido, contribuindo para o alcance dos objetivos da contratação.

Resolução SES-MG n° 9.267/2023 (e Resolução SES-MG n° 9.717/2024)

Art. 13. Compete aos proprietários dos riscos:
V - aprovar os mapas de riscos dos macroprocessos

Art 14. Compete aos gestores de riscos das unidades da Secretaria de Estado de Saúde:
I - Elaborar o mapa de riscos dos processos das suas respectivas unidades, contendo, no mínimo, as seguintes informações:
a) identificação dos eventos de riscos, suas causas, consequências, a probabilidade da ocorrência e os possíveis impactos;
b) controles preventivos e contingenciais existentes e as respectivas avaliações quanto ao seu grau de implementação;
c) nível de risco;
d) declaração de apetite a riscos;
e) tratamento proposto, considerando as opções: aceitar, reduzir, transferir ou evitar o risco;
f) justificativa caso o tratamento seja diferente do apetite a riscos;
g) plano de ação para os riscos que ensejarem tratamento dos tipos reduzir, transferir ou evitar, com descrição da ação de controle, do como implementar, do responsável por cada ação e do respectivo cronograma (em articulação com a Assessoria Estratégica).
II - Disponibilizar as informações relativas à gestão de riscos das ações e processos sob sua responsabilidade ao CGIRC.

Art. 13. Compete aos proprietários dos riscos:
I - Definir os níveis de risco aceitáveis, considerando a declaração de apetite a riscos do órgão;

Correspondências - Gestão de Riscos

Resolução Conjunta CGE/SEPLAG n° 1/2024

Art. 14 – Durante o planejamento anual de contratações (inicia em dezembro), **o órgão ou entidade deverá priorizar** dentre os processos de licitação, de contratação direta e procedimentos auxiliares planejados, **aqueles que serão abrangidos pela gestão de riscos específicos**, considerando os seguintes critérios: (...)

Art. 15 – Mapa de Riscos específicos.

§ 1° – O documento de que trata o caput deverá ser elaborado pela equipe de planejamento da contratação, sempre que for designada, devendo ser **aprovado pela autoridade competente** no âmbito do órgão ou entidade e juntado aos autos do processo de compra até o final da elaboração' do respectivo termo de referência, anteprojeto, projeto básico ou projeto executivo, conforme o caso.

Art. 15 – Mapa de Riscos específicos.

§ 2° – Na hipótese de não haver equipe de planejamento da contratação designada para o processo, **a autoridade competente indicará nos autos os responsáveis pela elaboração do Mapa de Riscos da Contratação.**

Resolução SES-MG n° 9.267/2023 (e Resolução SES-MG n° 9.717/2024)

Art. 13. Compete aos proprietários dos riscos:
II -Escolher as ações e processos que terão os seus riscos gerenciados e tratados, considerando as prioridades da unidade e os efeitos negativos que os riscos possam causar

Art. 9°. Compete ao Gabinete da Secretaria de Estado de Saúde:

VI -Aprovar os processos organizacionais selecionados para o gerenciamento de riscos

Art. 13. Compete aos proprietários dos riscos:
V - **aprovar os mapas de riscos dos macroprocessos**

Art. 13. Compete aos proprietários dos riscos:
IV -Encaminhar ao CGIRC a indicação de pelo menos 02 (dois) gestores de risco para a respectiva unidade;

Diante disso, ressalta-se, no âmbito da **Gestão de Riscos nas Contratações Públicas**, a priorização de processos a serem abrangidos pela **gestão de riscos específicos**, segundo **critérios** dispostos no **artigo 14** da normativa. Esses parâmetros devem ser definidos a partir de **decisão da alta gestão da SES-MG**.

Art. 14 – Durante o **planejamento anual de contratações**, o órgão ou entidade deverá **priorizar** dentre os **processos de licitação, de contratação direta e procedimentos auxiliares planejados**, aqueles que serão abrangidos pela **gestão de riscos específicos**, considerando os seguintes **critérios**:

I – **relevância: impacto** decorrente da contratação para a realização dos **objetivos-chave** do órgão ou entidade;

II – **materialidade: representatividade do valor da contratação** em relação ao montante estimado para as contratações no período de análise;

III – **maturidade do processo de contratação: nível de institucionalização da contratação do objeto** pelo órgão ou entidade em termos de modelagem, medição de desempenho, métodos de gestão contratual e atendimento aos padrões de entrega;

IV – **criticidade do objeto: nível de complexidade do objeto** a ser contratado em relação às especificações e ao procedimento de contratação.

§ 1º – O órgão ou entidade poderá **priorizar novos processos** que serão abrangidos pela gestão de riscos específicos, considerando modificações no planejamento a que se refere o caput.

§ 2º – A **CGE** disponibilizará **ferramentas metodológicas** para a análise e o registro da priorização das contratações identificadas no planejamento anual de contratações, considerando os critérios previstos neste artigo.

(Minas Gerais, 2024a, grifo nosso).

6. MELHORIA CONTÍNUA E CAPACITAÇÃO

A Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais - SES/MG, na busca pela excelência no exercício de suas competências, tem adotado **estratégias** que possibilitem maximizar a efetividade de suas ações e dentre elas as que estão voltadas à **melhoria contínua e capacitação de seus agentes públicos**.

Nesse contexto, a **Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas** detém a **competência de gerir e desenvolver a capacidade do quadro de pessoal da SES/MG** com vistas a alcançar os respectivos **objetivos estratégicos e institucionais** afetos à matéria e implementar **ações educacionais** e/ou outras que **fomentem o aperfeiçoamento de sua força de trabalho quanto à gestão de riscos**, ao ser identificada, por um lado, a **necessidade** e, por outro, o **público alvo** a que a capacitação deverá ser direcionada, conforme as **competências e funções** desenvolvidas por seu colaboradores no âmbito de cada uma das unidades que compõem a estrutura hierárquica da SES/MG.

A fim de planejar ações que garantam o **desenvolvimento contínuo** de seus servidores, a **Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Humano**, a partir de **instrumentos de diagnóstico e monitoramento das necessidades por capacitações**, como o **Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento (LND)**, elabora o **Plano Anual de Desenvolvimento dos Servidores (PADES)**, nos termos da **Resolução nº 8.310** da Secretaria de Estado de Saúde SES-MG, que assim dispõe em seu art. 15º inciso III:

Art. 15- O Plano Anual de Desenvolvimento dos Servidores deverá ser elaborado, tendo como **premissas**:

III - levantamento de necessidades de desenvolvimento para alcance dos **resultados** das Unidades Administrativas;

(MINAS GERAIS, 2022, grifo nosso).

E, assim, com base no **Plano Anual de Desenvolvimento de Servidores (PADES)**, que é o **instrumento** de planejamento, de identificação de necessidades de formação e de desenvolvimento do quadro profissional da SES e, ainda; de definição de prioridades para realização de ações educacionais, de forma coordenada, planejada e organizada; a SES/MG garante a **melhoria contínua e capacitação de sua força de trabalho**, por meio **treinamentos e especializações** em prol da **formação e do desenvolvimento** dos seus agentes públicos em exercício.

Desta forma, identificada a **necessidade** e/ou a **demanda**, são realizadas **capacitações** em busca do **progresso contínuo da qualificação e das habilidades profissionais** de seu recurso humano, promovendo a **Educação Permanente** em diversas matérias de conhecimento e, dentre elas, a de **Gestão de Riscos**, em consonância com a respectiva **Política de Gestão de Riscos** implantada em seu âmbito, qualificando, assim, os seus agentes públicos, que compõem a SES e servem ao SUS/MG.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS



Para auxílio da aplicação da metodologia de Gestão de Riscos na SES-MG, serão utilizadas **planilhas disponibilizadas pela CGE-MG**, segundo a metodologia orientada e fornecida em capacitações e consultorias anteriores;



O **Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC)** deve se configurar como a principal instância para aplicação e disseminação da implementação da Gestão de Riscos na SES-MG;



Confira outros **materiais de suporte** para a iniciativa de implementação da Gestão de Riscos:

- [Portal da Integridade SES-MG](#)
- [Guia Metodológico de Gestão Integrada de Riscos da CGE-MG](#)

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: <<https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33947/8/Instrucao%20Normativa%20Conjunta%20MP-CGU%2001-2016.pdf>>. Acesso em: 02/09/2024.

CGE-MG. Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais. **Apresentação da Capacitação em Gestão de Riscos**. Minas Gerais, 2024a.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Guia Metodológico de Gestão Integrada de Riscos**. Belo Horizonte: CGE-MG, 2024b. Disponível em: <<https://www.cge.mg.gov.br/publicacoes/guias-cartilhas-e-manuais>>. Acesso em: 11/09/2024.

MINAS GERAIS. **Declaração de Appetite à Riscos SES/MG**. Minas Gerais - 2024. 2024b. Disponível em: <<https://www.saude.mg.gov.br/component/gmg/page/1864-plano-de-integridade>>. Acesso em 11/09/2024.

MINAS GERAIS. **Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 01**, de 08 de abril de 2024. Institui a Política de Gestão de Riscos nas Contratações Públicas no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. 2024a. Disponível em: <<https://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=209680&marc=>>>. Acesso em: 02/09/2024.

MINAS GERAIS. **Resolução SES-MG nº 8.310**, de 29 de agosto de 2022. Institui a Política de Desenvolvimento e Educação na Saúde no âmbito da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais – SES/MG. Disponível em: <https://www.saude.mg.gov.br/index.php?option=com_gmg&controller=document&id=23885-resolucao-ses-n-8310-29-de-agosto-de-2022?layout=print>. Acesso em: 13/09/2024.

MINAS GERAIS. **Resolução SES-MG nº 9.267**, de 22 de dezembro de 2023. Institui a Política de Gestão de Riscos da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais - SES/MG. Disponível em:

<<https://www.saude.mg.gov.br/images/documentos/RESOLU%C3%87%C3%83O%20SES%209267.pdf>>. Acesso em: 02/09/2024.

MINAS GERAIS. **Resolução SES-MG nº 9.717**, de 10 de setembro de 2024. Altera os artigos 2º, 9º, 13º e 14º da Resolução SES/MG nº 9267, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2023, que Institui a Política de Gestão de Riscos da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais - SES/MG. Disponível em:

<<https://www.saude.mg.gov.br/images/documentos/RESOLU%C3%87%C3%83O%20SES%209717%20-%20pdf.pdf>>. Acesso em 16/09/2024.



SAÚDE



MINAS
GERAIS

GOVERNO
DIFERENTE
ESTADO
EFICIENTE