



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLE DE GESTÃO

Waldênia Vieira de Moraes Lima

**DIRETRIZES PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE RISCOS
PARA A COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS DO MINISTÉRIO
DA SAÚDE**

Florianópolis
2022

Waldênia Vieira de Moraes Lima

**DIRETRIZES PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE RISCOS
PARA A COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS DO MINISTÉRIO
DA SAÚDE**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Controle de Gestão.

Orientador: Prof. Fernando Richartz, Dr.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Lima, Waldênia Vieira de Moraes
Diretrizes para a construção de um modelo de gestão de
riscos para a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do
Ministério da Saúde / Waldênia Vieira de Moraes Lima ;
orientador, Fernando Richartz, 2022.
58 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, , Programa de Pós-Graduação em
Controle de Gestão (MP*), Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Controle de Gestão (MP*). 2. gestão de riscos;
organizações; mitigar riscos.. I. Richartz, Fernando . II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós
Graduação em Controle de Gestão (MP*). III. Título.

Waldênia Vieira de Moraes Lima

**Diretrizes para a construção de um modelo de gestão de riscos para a
Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca
examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Luiz Alberton, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Luiza Santangelo Reis, Dra.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Lucas dos Santos Matos, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi
julgado adequado para obtenção do título de mestra em Programa de Pós-Graduação em
Controle de Gestão (PPGCG) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Fernando Richartz, Dr.

Orientador

Florianópolis, 2022.

Este trabalho é dedicado aos meus filhos, meu esposo e aos meus queridos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela oportunidade de participar do Mestrado Profissional em Controle de Gestão, a minha família que sempre me apoiou nos estudos, a todos os professores por todo o aprendizado e especialmente ao meu orientador que muito me ensinou e contribuiu para a construção do meu trabalho.

RESUMO

A vista do até aqui exposto, denota-se que o modelo de gestão de riscos desenvolvido neste trabalho é aplicável à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEP) do Ministério da Saúde. Versando sobre o assunto, para a construção do modelo analisou-se o modelo de gestão de riscos proposto pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), os princípios e diretrizes de gestão de riscos da ISO 31000 e as medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança da Instrução Normativa Conjunta n.º 1, de 10 de maio de 2016. Além disso, realizou-se o reconhecimento da extensão de toda a cadeia de valor da COGEP, o levantamento de sua missão, visão e valores; a identificação de seus objetivos estratégicos, táticos e operacionais; e por fim definiu-se etapas necessárias para a construção do modelo de gestão de riscos para a COGEP. O modelo preconizado à COGEP contempla etapas que visam analisar o ambiente interno e externo; identificar objetivos estratégicos, táticos e operacionais; identificar eventos de riscos; avaliar riscos e controles; responder riscos identificados; realizar atividades de controle; informar, comunicar, e por último realizar ações de monitoramento. Resta concluir-se, em face do exposto, ter sido acertada a construção de um modelo de gestão de riscos para a COGEP, para uso imediato, tendo em vista os inúmeros benefícios que podem proporcionar, a saber: inovação nas áreas de gestão de pessoas que necessitam atender recomendações dos órgãos de controle pela não utilização de ferramentas de gestão de riscos; introdução de ações corretivas ou ações de realinhamento dos riscos identificados; tomada de decisão com segurança razoável; além da redução de falhas que possam afetar os processos de trabalho da COGEP.

Palavras-chave: gestão de riscos; organizações; mitigar riscos.

ABSTRACT

In view of the above, it is clear that the risk management model developed in this work is applicable to the General Coordination of People Management (COGEP) of the Ministry of Health. In order to construct the model, the risk management model proposed by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) was analyzed, as well as the principles and guidelines for risk management of ISO 31000 and the measures for the systematization of practices related to risk management, internal controls, and governance of the Joint Normative Instruction No. 1, of May 10, 2016. In addition, the recognition of the extent of the entire COGEP value chain, the survey of its mission, vision, and values; the identification of its strategic, tactical, and operational objectives; and finally, the necessary steps for the construction of the risk management model for COGEP were defined. The model recommended to COGEP contemplates steps that aim to analyze the internal and external environment; identify strategic, tactical, and operational objectives; identify risk events; evaluate risks and controls; respond to identified risks; carry out control activities; inform, communicate, and finally carry out monitoring actions. We can only conclude that it was the right decision to build a risk management model for COGEP, for immediate use, considering the many benefits it can provide, such as: innovation in the personnel management areas that need to meet recommendations from the control bodies for not using risk management tools; introduction of corrective actions or realignment of identified risks; decision-making with reasonable certainty; and the reduction of failures that can affect COGEP's work processes.

Keywords: risk management; organizations; mitigate risks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de gestão de riscos previsto pelo COSO.....	17
Figura 2 – Componentes necessários da estrutura para gerenciar riscos previstos na norma ISO 31000	20
Figura 3 – Atividades que compõe o processo de gestão de riscos previstas na norma ISO 31000	21
Figura 4 – Cadeia de Valor da COGEP.....	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz SWOT	34
Quadro 2 – Objetivos estratégicos da COGEP	35
Quadro 3 – Objetivos táticos da COGEP	35
Quadro 4 – Objetivos operacionais da COGEP	37
Quadro 5 – Fixação de objetivos da COGEP	38
Quadro 6 – Mapa de riscos	42
Quadro 7 – Escala de classificação de probabilidade e impacto	42
Quadro 8 – Matriz de probabilidade e matriz de impacto	43
Quadro 9 – Escala para avaliação do risco inerente	44
Quadro 10 – Avaliação dos controles internos da gestão	45
Quadro 11 – Escala para avaliação do risco residual	46
Quadro 12 – Respostas aos riscos.....	47
Quadro 13 – Modelo de gestão de riscos da COGEP	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 GESTÃO DE RISCOS	16
2.2 MODELO DE GESTÃO DE RISCOS PROPOSTO PELO COSO	17
2.3 PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DE GESTÃO DE RISCOS DA ISO 31000	19
2.4 MEDIDAS PARA A SISTEMATIZAÇÃO DE PRÁTICAS RELACIONADAS À GESTÃO DE RISCOS, AOS CONTROLES INTERNOS, E À GOVERNANÇA DA INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA.....	21
2.5 A GESTÃO DE RISCOS E OS PROCESSOS DE TRABALHO DA COGEP	23
2.6 CADEIA DE VALOR DA COGEP	24
2.7 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA COGEP	27
3 METODOLOGIA	29
4 ETAPAS NECESSÁRIAS PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE RISCOS	32
4.1 ANALISAR O AMBIENTE INTERNO E EXTERNO.....	33
4.2 IDENTIFICAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, TÁTICOS E OPERACIONAIS	34
4.2.1 Objetivos estratégicos	34
4.2.2. Objetivos táticos	35
4.2.3. Objetivos operacionais	36
4.3 IDENTIFICAR EVENTOS DE RISCOS	39
4.3.1 Técnicas para identificar riscos	40
4.3.2 Tipologia de riscos	40
4.3.3 Mapa de riscos	41
4.4 AVALIAR OS RISCOS E CONTROLES	43
4.4.1 Avaliar o risco inerente	44
4.4.2 Avaliar os controles internos da gestão	45
4.4.3 Avaliar o risco residual	46
4.5 RESPONDER OS RISCOS IDENTIFICADOS	46

4.6 AVALIAR ATIVIDADES DE CONTROLE	47
4.7 INFORMAR E COMUNICAR	48
4.8 REALIZAR AÇÕES DE MONITORAMENTO	49
5 CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

O interesse pela realização da pesquisa, que consiste em desenvolver diretrizes para a construção de um modelo de gestão de riscos para a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEP) do Ministério da Saúde, surgiu pela necessidade de um instrumento capaz de potencializar a identificação de eventos de riscos (negativos ou positivos), de garantir de forma razoável o cumprimento dos objetivos, de instrumentalizar a melhoria contínua, além de agregar valor aos processos de trabalho da COGEP.

Nesse sentido, a gestão de riscos nas organizações é um instrumento capaz de “identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos” (COSO, 2004, p. 4).

O presente trabalho visa identificar eventos de riscos com efeitos negativos, a fim de mitigá-los ou eliminá-los e a identificação de eventos de riscos com efeitos positivos, no intuito de identificar oportunidades que podem ser aproveitadas ou que podem agregar valor aos processos de trabalho para a COGEP, que têm como competência precípua o desenvolvimento de atividades de planejamento, coordenação, acompanhamento, orientação e supervisão, relacionadas a política de gestão de pessoas, conforme a Portaria n.º 1.419, de 8 de junho de 2017.

Este trabalho contribuirá para a solução de problemas, além de oportunizar o alcance da melhoria dos processos de trabalho e de seus melhores resultados, frente aos desafios que as organizações precisam enfrentar em virtude da complexidade e competitividade do ambiente o qual estão inseridas. Segundo Ávila (2016, p. 180), “temos como um dos grandes desafios para a Gestão Pública melhorar continuamente a forma como administramos os bens públicos”.

Assim, o gerenciamento de riscos reduz incertezas, estimula a vantagem competitiva e o alcance dos objetivos propostos. Registre-se que as “organizações de todos os tipos e tamanhos são vulneráveis às influências e a fatores externos e internos que tornam incerto o alcance de seus objetivos.” (KIRA; e FONSECA, 2020, p. 32).

As diretrizes para a construção de um modelo de gestão de riscos para a COGEP são importantes por contemplarem etapas necessárias, a saber: analisar o ambiente interno e externo; identificar objetivos estratégicos, táticos e operacionais; identificar eventos de riscos; avaliar os riscos e controles; responder os riscos identificados; avaliar atividades de controle; informar, comunicar, e por último realizar ações de monitoramento na COGEP.

Segundo o Tribunal de Contas da União (2018, p. 7), a gestão de riscos “constitui estratégia que aumenta a capacidade da organização para lidar com incertezas, estimula a transparência organizacional e contribui para o uso eficiente, eficaz e efetivo de recursos” (TCU, 2018, p. 7).

Diante do contexto apresentado, este trabalho pretende responder a seguinte questão: Quais as diretrizes para a construção de um modelo de gestão de riscos para a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEP) do Ministério da Saúde?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Propor diretrizes para a construção de um modelo de gestão de riscos para a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde (COGEP), no intuito de potencializar a identificação de eventos de riscos, instrumentalizar a melhoria contínua e proporcionar segurança razoável ao atingimento dos objetivos previamente estabelecidos.

1.1.2 Objetivos específicos

Para responder à questão central deste trabalho, bem como, atender ao objetivo anteriormente exposto, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar o modelo de gestão de riscos proposto pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), os princípios e diretrizes de gestão de riscos da ISO 31000 e as medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança da Instrução Normativa Conjunta n.º 1, de 10 de maio de 2016;
- b) conhecer o Manual de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União, o Manual para elaboração do plano de gestão de riscos da Universidade Federal de Santa Catarina, o Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia, o Referencial básico de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União, o Mapa de Gerenciamento de Riscos da Escola Nacional de Administração Pública, o Plano de integridade do Ministério da Saúde, o Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União e o Plano institucional de gestão

de riscos 2020-2024 da Universidade Federal de Santa Catarina, disponíveis em websites dos órgãos públicos;

- c) realizar o reconhecimento da extensão de toda a cadeia de valor da COGEP, a fim de identificar quais os macroprocessos ou agrupamentos de processos existentes são necessários ao desempenho de suas atividades finalísticas;
- d) realizar o levantamento da missão da COGEP, no intuito de compreender qual a razão da sua existência, da visão de futuro para seus objetivos organizacionais e dos valores que deseja ser conhecida;
- e) identificar os objetivos estratégicos, táticos e operacionais que a COGEP almeja alcançar de maneira eficiente e eficaz;
- f) definir etapas necessárias para a construção do modelo de gestão de riscos para a COGEP.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho, objetiva contribuir para a inovação no serviço público por desenvolver diretrizes para a construção de um modelo de gestão de riscos para a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde. Registre-se que não foi encontrado na literatura existente estudos de gestão de riscos diferenciados ou personificados às atividades precípua da COGEP do Ministério da Saúde ou em áreas de gestão de pessoas.

Convém ressaltar que é possível, com a implementação da gestão de riscos nas organizações, “reduzir ao máximo as falhas que podem afetar os processos, pois com os riscos identificados antecipadamente, ações podem ser tomadas para reduzir a probabilidade de ocorrência desses eventos ou minimizar o efeito negativo” (KIRA; e FONSECA, 2020, p. 3).

É oportuno afirmar que a gestão de riscos oportunizará na COGEP mudanças de estratégias de ação adequadas que afetam seus processos de trabalho, visto que a gestão de riscos aborda atividades de planejamento, de identificação de eventos de riscos que impactam negativamente o alcance dos objetivos e o monitoramento dos resultados alcançados ou almejados.

Ressalta-se que a gestão de riscos compreende etapas necessárias ao alcance do sucesso, como: “a identificação, a análise e a avaliação de riscos, a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados, o monitoramento de riscos e controles, e a comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas” (TCU, 2018, p. 22).

Frisa-se, que o escopo do trabalho da COGEP está relacionado ao desenvolvimento de atividades de planejamento, coordenação, acompanhamento, orientação e supervisão, técnica e administrativa, relacionadas a política de gestão de pessoas do Ministério da Saúde.

As diretrizes para a construção do modelo de gestão de riscos para a COGEP, almejam proporcionar segurança razoável ao desenvolvimento das atividades precípua da COGEP; reduzir as recomendações dos órgãos de controle, em virtude de inconformidades identificadas em auditoria; reduzir falhas que impactam o desenvolvimento de seus processos de trabalho, além de estimular o cumprimento de sua missão organizacional.

Diante do exposto, justifica-se o desenvolvimento de diretrizes para a construção de um modelo de gestão de riscos para a COGEP, tendo em vista que o gerenciamento de riscos objetiva contribuir ao alcance do sucesso nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, além de identificar eventos de riscos que podem impactar negativamente seus processos de trabalho finalísticos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho está estruturado nos seguintes tópicos, a saber: gestão de riscos, modelo de gestão de riscos proposto pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), princípios e diretrizes de gestão de riscos da ISO 31000, medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança da Instrução Normativa Conjunta, a gestão de riscos e os processos de trabalho da COGEP, cadeia de valor da COGEP e por fim, a missão, visão e valores da COGEP.

2.1 GESTÃO DE RISCOS

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, estão expostas a fatores determinantes que impactam o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de seus processos de trabalho. Nesse sentido, a gestão de riscos é uma importante ferramenta que auxilia as organizações ao alcance de seus objetivos em ambientes cada vez mais complexos e competitivos.

De acordo com o COSO (2004), pode-se notar que as organizações estão em constantes mudanças. Assim, a gestão de riscos serve para conferir segurança razoável ao atingimento dos objetivos previamente estabelecidos. A despeito disto, o COSO (2004, p. 17) esclarece que

O gerenciamento de riscos corporativos é o processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade.

É oportuno afirmar a importância da gestão de riscos, como instrumento que serve “para apoiar os agentes da governança e da gestão das organizações públicas no cumprimento de suas responsabilidades de gerar, preservar e entregar valor público em benefício da sociedade (*accountability*)” (TCU, 2017, p. 10).

A vista do até aqui exposto, percebe-se a contribuição da gestão de riscos para a organização, bem como aos agentes de governança, no tocante aos processos de tomada de decisão e na instrumentalização da melhoria contínua. Registre-se, ainda que um dos objetivos da gestão de risco é “assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis

do órgão ou entidade, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a organização” (TCU, 2018, p. 142).

Na próxima subseção, explica-se sobre o modelo de gestão de riscos proposto pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

2.2 MODELO DE GESTÃO DE RISCOS PROPOSTO PELO COSO

No intuito de oportunizar o alcance dos objetivos organizacionais, departamentais e operacionais, destaca-se o modelo proposto pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), que afirma a existência de “um relacionamento direto entre os objetivos que uma organização se empenha em alcançar e os componentes do gerenciamento de riscos corporativos” (COSO, 2004, p. 23).

Assim, de acordo com o COSO (2004), o gerenciamento de riscos visa contribuir ao atingimento dos objetivos previamente estabelecidos pela organização e a reduzir as incertezas que podem interferir no desempenho das atividades e tarefas, e nos resultados que se pretende alcançar considerando um espaço de tempo. A Figura 1 ilustra o Modelo de Gestão de Riscos previsto pelo COSO.

Figura 1 – Modelo de gestão de riscos previsto pelo COSO



Fonte: COSO (2004)

O modelo supramencionado segue a forma de uma matriz tridimensional (cubo), demonstrando a existência de quatro categorias de objetivos nas linhas verticais, de oito componentes de gerenciamento de riscos nas linhas horizontais e quatro categorias de unidades de uma organização.

A despeito disto, o COSO (2004, p. 23) esclarece que

As quatro categorias de objetivos estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade - estão representadas nas colunas verticais. Os oito componentes, nas

linhas horizontais. A organização e as unidades de uma organização, na terceira dimensão do cubo. A linha de cada componente “atravessa” e se aplica a todas as quatro categorias de objetivos.

Na primeira dimensão do cubo, segundo o COSO (2004), ou seja, nas colunas verticais estão as quatro categorias de objetivos para a organização, que se inter-relacionam, tendo em vista que um determinado tipo de objetivo pode estar presente em mais de uma categoria, são elas:

- a) estratégicos: são os objetivos mais elevados da organização;
- b) operacionais: são os objetivos que almejam a eficiência e eficácia na utilização dos recursos;
- c) comunicação: são os objetivos que almejam o fornecimento de informações confiáveis aos seus interessados;
- d) conformidade: são os objetivos que estão relacionados ao atendimento das normas, regras, exigências legais, regulamentos, entre outros.

A segunda dimensão do cubo, conforme o COSO (2004), trata dos componentes que estão representados nas linhas horizontais e que se inter-relacionam. São oito componentes que devem estar presente nas organizações para um eficaz gerenciamento de riscos. Assim, levando-se em consideração que existem organizações de grande, médio e pequeno porte, os componentes supramencionados podem não funcionar de forma idêntica, no entanto, devem estar funcionando adequadamente, com vistas ao alcance dos objetivos estabelecidos.

Segundo o COSO (2004), os oito componentes, são:

- a) ambiente interno: é o componente base para todos os outros componentes, e que determina a forma como os riscos e os controles serão abordados;
- b) fixação de objetivos: é o componente que dá suporte à organização e ao atingimento de sua missão. A fixação de objetivos é um pré-requisito à identificação e à avaliação de eventos de riscos;
- c) identificação de eventos: é o componente que identifica os eventos em potencial (riscos, oportunidades ou ambos) que podem impactar a organização;
- d) avaliação de riscos: é o componente que considera eventos previstos e imprevistos, além de avaliar a existência de controles internos efetivos. Na avaliação de riscos a organização considera a probabilidade, o impacto, bem como os riscos inerentes e residuais dos eventos;

- e) resposta aos riscos: é o componente em que a organização seleciona sua resposta ao risco se deseja evitar, reduzir, compartilhar ou até aceitar;
- f) atividades de controle: é o componente que busca assegurar que as respostas aos riscos sejam adequadas e oportunas à redução ou mitigação de riscos. A organização deve escolher o tipo de atividade de controle alinhado aos seus objetivos, e a resposta aos riscos (atividades preventivas, detectivas, manualizadas, informatizadas e administrativas);
- g) informações e comunicações: é o componente em que as informações relevantes devam ser comunicadas de forma clara e eficaz, a fim de permitir que as responsabilidades sejam cumpridas em todos os níveis da organização;
- h) monitoramento: é o componente que avalia o funcionamento ou o resultado das atividades da organização e se o gerenciamento de riscos é eficaz. As atividades de monitoramento de forma contínua permitem modificações necessárias ao funcionamento dos outros componentes ao longo do tempo.

A terceira dimensão do cubo, para o COSO (2004) aborda a organização, bem como todas as unidades de uma organização. O modelo aborda quatro tipos: subsidiária, unidade de negócio, divisão e nível de organização, de forma que deve-se ter uma visão de todos os riscos que possa estar exposta para mitigá-los ou eliminá-los, de acordo com o seu apetite ao risco.

A próxima subseção detalha os componentes necessários da estrutura para gerenciar de riscos e as atividades que compõe o processo de gestão de riscos previstos na norma ISO 31000.

2.3 PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DE GESTÃO DE RISCOS DA ISO 31000

O modelo preconizado na norma ISO 31000, “descreve os componentes necessários da estrutura para gerenciar riscos e a forma como eles se inter-relacionam de maneira iterativa” (ISO 31000, 2009, p. 8).

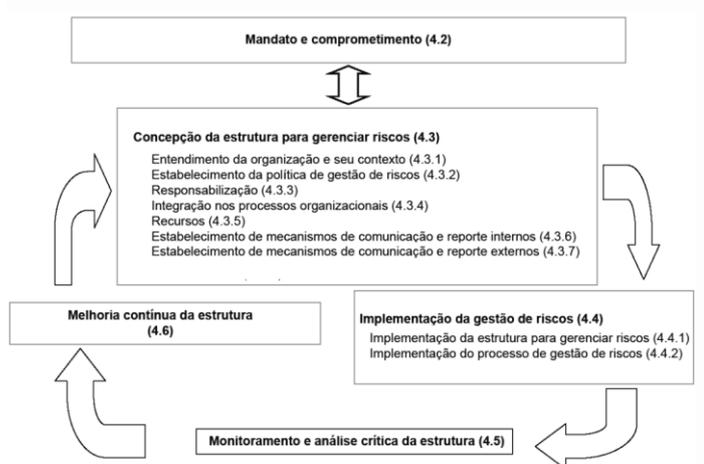
Segundo a norma brasileira ISO 31000 (2009), os princípios e diretrizes de gestão de riscos podem ser utilizados em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas. O escopo da norma pode ser aplicado em todas as atividades da organização e suas diretrizes aplicam-se a qualquer tipo de evento com vistas a contribuir os processos de gestão de riscos.

Assim, de acordo com a ISO 31000 (2009), faz-se necessário que a gestão de riscos seja capaz de criar e proteger valor, integrar todos os processos organizacionais, participar da

tomada de decisão, abordar explicitamente a incerteza, de forma sistemática, estruturada e oportuna, basear-se nas melhores informações disponíveis, considerar fatores humanos, culturais e reagir a mudanças, e por último facilitar a melhoria contínua da organização.

A estrutura contempla componentes necessários que se inter-relacionam para gerenciar riscos. A Figura 2 descreve os componentes necessários da estrutura para gerenciar riscos previstos na norma ISO 31000.

Figura 2 – Componentes necessários da estrutura para gerenciar riscos previstos na norma ISO 31000



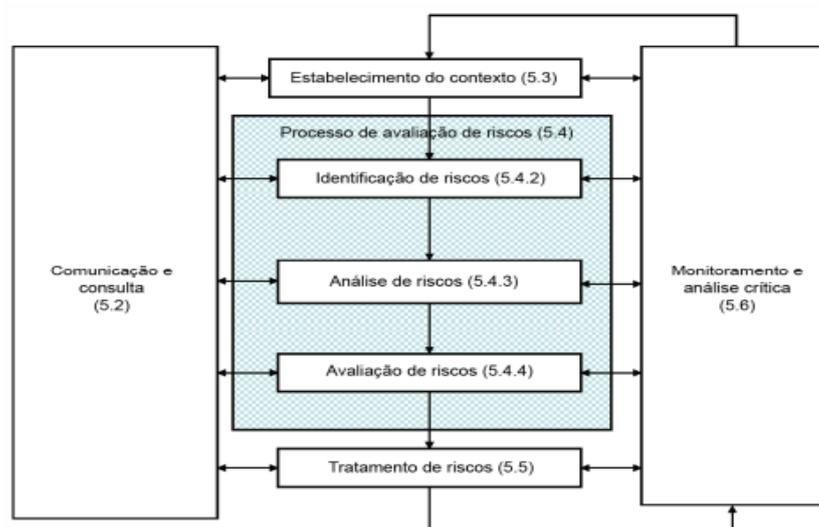
Fonte: ISO 31000 (2009)

A estrutura para gerenciar riscos de forma eficaz, conforme a ISO 31000 (2009), objetiva auxiliar a implantação da gestão de riscos em todos os níveis organizacionais. Para o modelo supramencionado “o sucesso da gestão de riscos irá depender da eficácia da estrutura de gestão que fornece os fundamentos e os arranjos que irão incorporá-la através de toda a organização, em todos os níveis” (ISO 31000, 2009, p. 8).

Assim, segundo a ISO 31000 (2009), a estrutura de gestão de riscos requer o comprometimento da administração da organização, a avaliação do contexto externo e interno da organização, estabelecimento de objetivos, responsabilização pelo desenvolvimento, implementação e manutenção da gestão de riscos, incorporação da gestão de riscos em toda a organização (processos, atividades, planos), alocação de recursos adequados, estabelecimento de mecanismos de comunicação interna e externa, e por fim, monitorar e realizar análise críticas, com vistas à melhoria contínua da estrutura.

Outro aspecto que merece destaque são as atividades que compreendem o processo de gestão de riscos. A Figura 3 ilustra as atividades que compõe o processo de gestão de riscos previstas na norma ISO 31000.

Figura 3 – Atividades que compõe o processo de gestão de riscos previstas na norma ISO 31000



Fonte: ISO 31000 (2009)

Nesse sentido, a ISO 31000 (2009), esclarece que as atividades descritas na Figura 3, são importantes, para comunicar e consultar às partes interessadas sobre suas percepções; estabelecer o contexto interno, externo e do processo de gestão de riscos, o qual se busca atingir os objetivos da organização; identificar, analisar e avaliar riscos; selecionar a melhor opção que trate o risco e em seguida documentar sobre como serão implementadas; monitorar e realizar a análise crítica de todos os aspectos que envolvem a gestão de riscos; e por fim registrar as atividades do processo de gestão de riscos.

A próxima subseção detalha as medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança, preconizado na Instrução Normativa Conjunta.

2.4 MEDIDAS PARA A SISTEMATIZAÇÃO DE PRÁTICAS RELACIONADAS À GESTÃO DE RISCOS, AOS CONTROLES INTERNOS, E À GOVERNANÇA DA INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA

A Instrução Normativa Conjunta n.º 1, de 10 de maio de 2016, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. O artigo 1º informa que “os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança” (BRASIL, 2016, p. 1).

Nesse sentido, o gerenciamento de riscos é o “processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização” (BRASIL, 2016, p. 2).

Conforme a Instrução Normativa Conjunta (2016), os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal devem ter controles internos da gestão efetivos, consistentes e que propiciem o alcance dos objetivos nas organizações públicas. Assim, os controles internos da gestão devem ser desenhados e implementados para apoiar o gerenciamento de riscos, integrar o processo de gestão e serem aplicados em todos os níveis nos órgãos públicos.

Nesse sentido, para a Instrução Normativa Conjunta (2016), os controles internos da gestão devem estar alinhados aos valores éticos da organização, e supervisionados pela alta administração; ser coerentes com a estrutura organizacional do órgão; desenvolver pessoas com competências técnicas; definir responsáveis e objetivos que visem o gerenciamento de riscos eficaz; identificar eventos que podem impactar a organização; além de realizar avaliações; avaliar mudanças internas e externas; definir políticas de normas; e disseminar e comunicar os resultados dos controles internos da gestão.

Acrescenta-se, ainda, os objetivos dos controles internos da gestão para o gerenciamento de riscos e para proporcionar segurança razoável ao atingimento dos objetivos estratégicos previamente estabelecidos. Segundo entendimento da Instrução Normativa Conjunta (2016), os objetivos dos controles internos da gestão almejam a sustentabilidade do órgão, eficiência, eficácia e efetividade das operações, confiabilidade das informações, conformidade com as normas, regras, exigências legais e regulamentos, bem como proteger e prevenir o desperdício dos recursos públicos.

Convém ressaltar, de acordo com a Instrução Normativa Conjunta (2016), que a alta administração e os servidores da organização precisam considerar determinados componentes na estrutura dos controles internos da gestão, como o ambiente de controle o qual as organizações estão inseridas; avaliar os riscos relevantes; implementar atividades de controles internos; informar e comunicar de forma clara e monitorar de forma contínua todos os demais componentes de controles internos quanto a sua eficiência, eficácia e efetividade.

Além de sugerir aos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal a implementação de controles internos da gestão efetivos, consistentes e que propiciem o alcance dos objetivos nas organizações públicas, a Instrução Normativa Conjunta (2016), sugere também a implementação do processo de gestão de riscos alinhado aos objetivos estratégicos e a missão da organização.

Para a Instrução Normativa Conjunta (2016), o processo de gestão de riscos requer a observação do interesse público; estabelecimento de níveis de riscos; procedimentos de controle interno; mapeamento e utilização da gestão de riscos. Nesse sentido, a Instrução Normativa Conjunta (2016), afirma que o processo de gestão de riscos objetiva informar tempestivamente os riscos relevantes que podem impactar, além de oportunizar o alcance dos objetivos estabelecidos previamente, bem como agregar valor à organização como um todo.

Segundo a Instrução Normativa Conjunta (2016), os componentes da estrutura de gestão compreendem a análise do ambiente interno da organização; a fixação de objetivos alinhados à missão, visão e valores; identificação de riscos inerentes; avaliação de eventos de riscos; responder aos riscos; mitigação de riscos por meio de atividades de controle interno; comunicar informações relevantes; e por último monitorar a gestão de riscos, bem como os controles internos da gestão.

Na próxima subseção, apresenta-se a relação da gestão de riscos e os processos de trabalho da COGEP.

2.5 A GESTÃO DE RISCOS E OS PROCESSOS DE TRABALHO DA COGEP

Segundo a norma ISO 31000 (2009), as organizações precisam lidar com as incertezas quanto ao atingimento de seus objetivos e os desafios em um ambiente cada vez mais complexo e competitivo. Assim, o gerenciamento de riscos auxilia as organizações, sejam elas públicas ou privadas, a se concentrarem em sua missão, a criarem estratégias de ação adequadas ao enfrentamento aos riscos, além de gerar valor para todos os envolvidos.

Em consonância com o tema, “uma premissa subentendida do gerenciamento de riscos é que toda organização, seja ela com ou sem fins lucrativos ou órgão de governo, existe para gerar valor para as partes interessadas” (COSO, 2004, p. 14).

É sobretudo importante assinalar que o processo de gestão de riscos aplica-se a toda uma organização, compreendida por pessoas, coordenações, serviços, normas, processos de trabalho, comunicação, entre outros, que fazem parte de sua estrutura e corroboram para sua organização, planejamento e realização de seus objetivos. Nesse sentido, “a gestão de riscos pode ser aplicada a toda uma organização, em suas várias áreas e níveis, a qualquer momento, bem como a funções, atividades e projetos específicos” (ISO 31000, 2009, p. 5).

Vê-se então com clareza a relação da gestão de riscos diretamente com os processos de trabalho da COGEP, no intuito de agregar valor à organização como um todo e para o atingimento de suas metas operacionais, táticas ou estratégicas. Assim, destaca-se a relação da

gestão de risco com outras disciplinas, tendo em vista que “gerir riscos é responsabilidade afeta aos gestores nos níveis estratégico, tático e operacional da organização” (TCU, 2018, p. 89).

Convém ressaltar que a COGEP, no Planejamento Estratégico Institucional do Ministério da Saúde para os anos 2020 – 2023, tem a responsabilidade afeta de desenvolver a gestão estratégica de pessoas, conforme a Portaria GM/MS n.º 307, de 22 de fevereiro de 2021.

Registre-se que “as organizações públicas precisam gerenciar riscos, identificando-os, analisando-os e, em seguida, avaliando se devem ser modificados por algum tratamento, de modo a criar as condições para o alcance dos seus objetivos” (TCU, 2018, p. 88).

Na próxima subseção, descreve-se a cadeia de valor da COGEP, a fim de identificar quais os macroprocessos ou agrupamentos de processos existentes são necessários ao desempenho de suas atividades finalísticas.

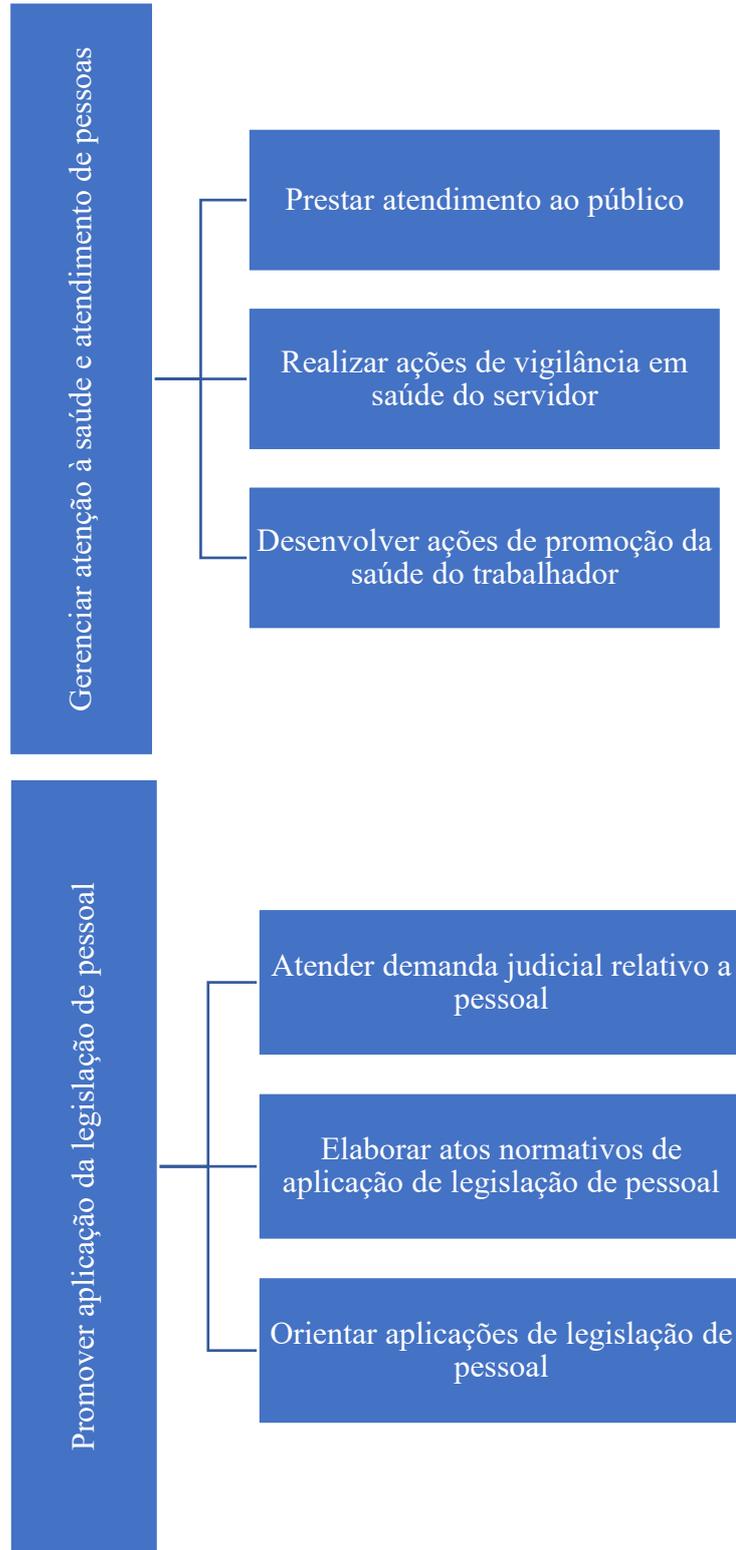
2.6 CADEIA DE VALOR DA COGEP

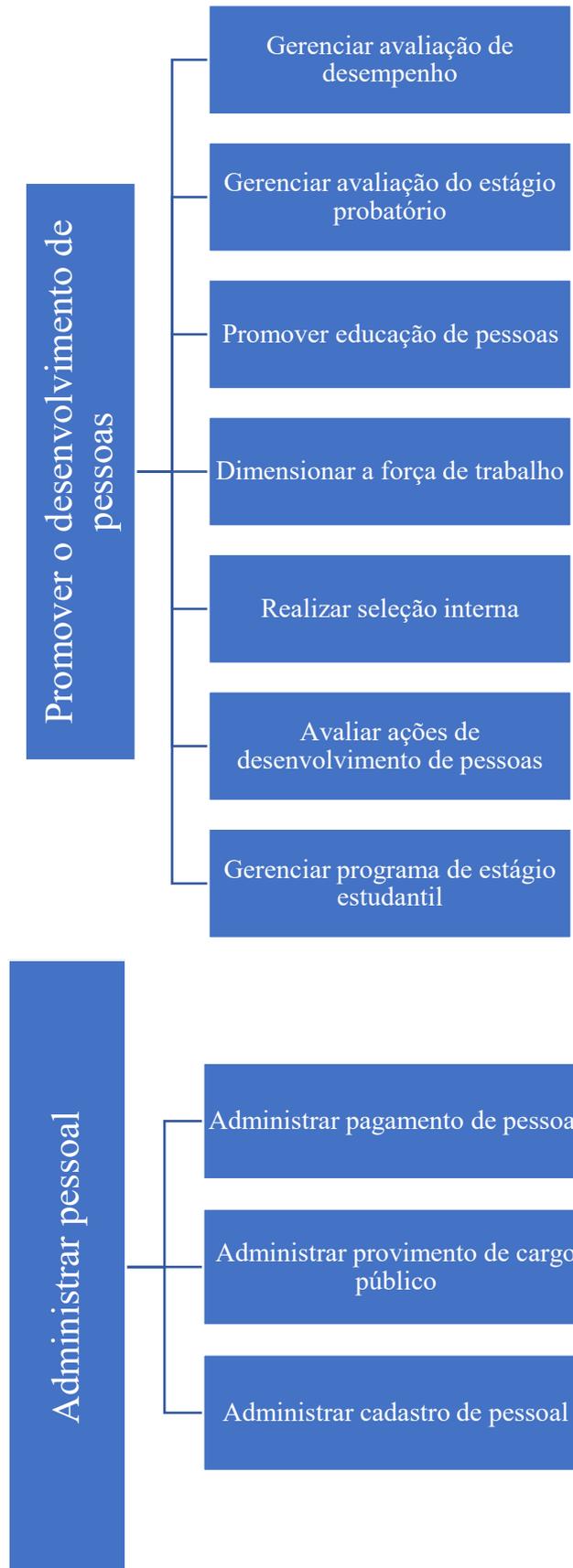
O reconhecimento da extensão de toda a cadeia de valor da COGEP, objetiva identificar quais são os macroprocessos ou agrupamentos de processos existentes e quais são necessários ao desempenho de suas atividades finalísticas. A Figura 4, a seguir, apresenta a Cadeia de Valor da COGEP.

Figura 4 – Cadeia de Valor da COGEP



Gerir Pessoas





Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Destaca-se que a cadeia de valor da COGEP ou a identificação das principais entregas que agregam valor à sua competência precípua, gerir pessoas, foi concluída em 2017 e contou com o apoio da Coordenação-Geral de Inovação de Processos e de Estruturas Organizacionais (CODIPE), além do envolvimento de todos os coordenadores da COGEP, e de seus pontos focais.

Como resultado foram identificados quatro macroprocessos ou grandes conjuntos de atividades da COGEP, que oportunizam o cumprimento de sua missão, visão e valores, além de gerar valor aos envolvidos, a saber:

- a) gerenciar atenção à saúde e atendimento de pessoas;
- b) promover aplicação da legislação de pessoal;
- c) promover o desenvolvimento de pessoas;
- d) administrar pessoal.

Esclarece-se que os macroprocessos identificados à época permanecem atualmente na nova estrutura regimental do Ministério da Saúde, conforme o Decreto n.º 11.098, de 20 de junho de 2022, publicado no Diário Oficial da União de 21 de junho de 2022 (alterado pelo Decreto n.º 11.126, de 08 de julho de 2022).

A nova estrutura regimental do Ministério da Saúde deu-se em atendimento à Lei n.º 14.204, de 16 de setembro 2021, que simplificou os cargos em comissão e as funções de confiança, criando duas novas espécies: os Cargos Comissionados Executivos (CCE), que substituem os Cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS), e as Funções Comissionadas Executivas (FCE), que substituem as Funções Gratificadas (FG), Funções Comissionadas Técnicas (FCT) e Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE).

Diante do exposto, o reconhecimento da extensão de toda a cadeia de valor, é de suma importância para a construção de um modelo de gestão de riscos, uma vez que os objetivos que a organização almeja atingir estão diretamente relacionados aos seus macroprocessos ou agrupamentos de processos existentes.

Na próxima subseção, descreve-se a missão da COGEP, no intuito de compreender qual a razão da sua existência, sua visão de futuro para seus objetivos organizacionais e os valores que deseja ser conhecida.

2.7 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA COGEP

O reconhecimento da missão da COGEP, deu-se no intuito de compreender qual a razão de sua existência, seus objetivos institucionais, suas competências organizacionais, além dos motivos para os quais foi criada.

Frise-se que “a missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir” (CHIAVENATO, 1999, p. 49). Desta forma, a missão da COGEP, almeja prover soluções e recursos para a implementação das políticas do Ministério da Saúde, visando o aprimoramento do SUS.

Em relação à visão, buscou-se identificar qual a meta que a COGEP deseja atingir a longo prazo, sua visão de futuro para seus objetivos organizacionais e interesses. Registre-se que “toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados” (CHIAVENATO, 1999, p. 51).

Assim, considerando um horizonte de tempo futuro, a COGEP almeja ser reconhecida pela eficiência na gestão administrativa do Ministério da Saúde, agindo de forma planejada, integrada e proativa.

No tocante ao levantamento dos valores organizacionais buscou-se identificar quais atitudes, comportamentos que a COGEP deseja ser conhecida, lembrada e admirada pelos seus servidores, colaboradores e por todos os seus *stakeholders*.

Dessa maneira seus valores são: comprometimento, integração, transparência, resolutividade, excelência, ética, inovação. Tais valores almejam inspirar, comunicar e abranger todos os envolvidos.

Destarte, para que as organizações consigam cumprir com eficiência, eficácia e efetividade sua missão, sua visão e seus valores, é de suma importância a utilização de um modelo de gestão de riscos na COGEP.

Na próxima seção, descreve-se a metodologia desta pesquisa, quanto a sua abordagem, objetivos, técnicas, tipos e fontes de dados, além da análise de dados.

3 METODOLOGIA

A partir da problemática estabelecida sobre como desenvolver diretrizes para a construção de um modelo de gestão de riscos para a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEP) do Ministério da Saúde, a presente pesquisa quanto a utilização dos resultados é aplicada, tendo em vista que “objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida à solução de problemas/ objetivos específicos” (TUMELERO, 2019, p.1).

Assim, levando-se em consideração o objetivo geral, qual seja, desenvolver diretrizes para a construção de um modelo de gestão de riscos para os processos de trabalho da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde (COGEP), a pesquisa aplicada neste trabalho “visa determinar os possíveis usos para as descobertas da pesquisa básica ou definir novos métodos ou maneiras de alcançar um certo objetivo específico e pré-determinado” (TUMELERO, 2019, p.1).

Em relação a abordagem a pesquisa é qualitativa, baseadas nas informações que foram coletadas no ambiente natural da COGEP, assim, realizou-se o reconhecimento da extensão de toda a cadeia de valor da COGEP, a fim de identificar quais os macroprocessos ou agrupamentos de processos existentes são necessários ao desempenho de suas atividades finalísticas, o levantamento da missão da COGEP, no intuito de compreender qual a razão da sua existência, da visão de futuro para seus objetivos organizacionais e dos valores que deseja ser conhecida e a identificação dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais que a COGEP almeja alcançar de maneira eficiente e eficaz.

Com base nos objetivos a pesquisa é descritiva, pois objetiva “a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 32).

Nesse sentido, buscou-se descrever características de gestão riscos, com vistas ao desenvolvimento de diretrizes para a construção de um modelo de gestão de riscos para a COGEP, baseadas nas análises do modelo de gestão de riscos proposto pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), nos princípios e diretrizes de gestão de riscos da ISO 31000 e nas medidas para sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança, dispostas na Instrução Normativa Conjunta n.º 1, de 10 de maio de 2016.

Com efeito, buscou-se também conhecer o Manual de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União, o Manual para elaboração do plano de gestão de riscos da Universidade Federal de Santa Catarina, o Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia, o

Referencial básico de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União, o Mapa de Gerenciamento de Riscos da Escola Nacional de Administração Pública, o Plano de integridade do Ministério da Saúde, o Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União e o Plano institucional de gestão de riscos 2020-2024 da Universidade Federal de Santa Catarina, disponíveis em websites dos órgãos públicos.

Assim, as análises dos modelos do COSO, da ISO 31000 e da Instrução Normativa Conjunta, bem como o conhecimento dos manuais, guias, mapas, referenciais de gestão de riscos dos órgãos públicos, citados cima possibilitaram a construção de oito etapas necessárias para a construção do modelo de gestão de riscos proposto, a saber:

- a) analisar o ambiente interno e externo;
- b) identificar objetivos estratégicos, táticos e operacionais;
- c) identificar eventos de riscos;
- d) avaliar os riscos e controles;
- e) responder os riscos identificados;
- f) avaliar atividades de controle;
- g) informar e comunicar;
- h) realizar ações de monitoramento.

No tocante aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa é bibliográfica, com base em referenciais teóricos referente à gestão de riscos já publicados, como: artigos, livros, normas técnicas, revistas científicas, decretos, instruções normativas, portarias, leis e e-books. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44).

Outro procedimento técnico utilizado foi a pesquisa documental, tendo em vista que utiliza-se de documentos produzidos e conservados no interior da COGEP, tais como sua cadeia de valor, sua missão, visão e valores, além de seus objetivos estratégicos, táticos e operacionais. “A pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 2002, p. 45).

Registre-se que a partir do levantamento bibliográfico e documental não foi encontrado na literatura existente modelos de gestão de riscos voltados às áreas de gestão de pessoas; modelos de gestão de riscos diferenciados ou personificados às atividades precípua da COGEP; e documentos de gestão de riscos da COGEP.

Acrescenta-se ainda quanto aos procedimentos técnicos que a pesquisa utilizou-se do estudo de caso e o objeto pesquisado foi a COGEP, por suas particularidades e por representar

as áreas de gestão de pessoas do Poder Executivo Federal. Segundo Gil (2002), o estudo de caso é uma modalidade capaz de descrever situações do contexto o qual se está estudando ou investigando, de desenvolver teorias ou formular hipóteses, além de preservar o caráter unitário do objeto estudado.

Frise-se, por oportuno, que a análise dos dados foi realizada com base em fontes documentais disponíveis na COGEP e na literatura existente sobre gestão de riscos. Para tanto, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que é “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados” (BARDIN, 2016, p.15).

Desta forma, esclarece-se que neste trabalho as diferentes fases da análise de conteúdo dos documentos relativos à gestão de riscos, obedeceram à respectiva cronologia: a pré-análise que “é a fase de organização propriamente dita” (BARDIN, 2016, p. 125), em seguida a codificação que é “tratar o material” (BARDIN, 2016, p. 133), e por último a categorização que “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento seguindo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 2016, p. 147).

Em síntese, pode-se dizer que para o desenvolvimento da pesquisa parte-se da literatura de gestão de riscos, da análise dos modelos de gestão de riscos a serem utilizados, e em seguida caminha-se para a coleta de informações, primárias e secundárias, junto a COGEP, para operacionalização das etapas que o modelo propõe.

A próxima seção demonstra as etapas necessárias para a construção do modelo de gestão de riscos para a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEP) do Ministério da Saúde.

4 ETAPAS NECESSÁRIAS PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE RISCOS

A definição em etapas para a construção do modelo de gestão de riscos para a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEP) do Ministério da Saúde, visa contribuir à execução completa do modelo supra referido, a partir dos modelos de gestão de riscos estudados, e instrumentalizar a melhoria contínua nos processos de trabalho da COGEP.

Nesse sentido, o entendimento consubstanciado sobre gestão de riscos demonstra que são necessárias etapas a serem seguidas. Sobre o tema buscou-se conhecer o Manual de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União, o Manual para elaboração do plano de gestão de riscos da Universidade Federal de Santa Catarina, o Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia, o Referencial básico de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União, o Mapa de Gerenciamento de Riscos da Escola Nacional de Administração Pública, o Plano de integridade do Ministério da Saúde, o Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União e o Plano institucional de gestão de riscos 2020-2024 da Universidade Federal de Santa Catarina, disponíveis em websites dos órgãos públicos..

Assim, para o modelo proposto, são necessárias oito etapas para a construção do modelo de gestão de riscos para a COGEP, baseadas nas análises do modelo de gestão de riscos proposto pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), nos princípios e diretrizes de gestão de riscos da ISO 31000 e nas medidas para sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança, dispostas na Instrução Normativa Conjunta n.º 1, de 10 de maio de 2016, a saber:

- a) analisar o ambiente interno e externo;
- b) identificar objetivos estratégicos, táticos e operacionais;
- c) identificar eventos de riscos;
- d) avaliar os riscos e controles;
- e) responder os riscos identificados;
- f) avaliar atividades de controle;
- g) informar e comunicar;
- h) realizar ações de monitoramento.

Desta forma, vale dizer que, segundo o Manual de gestão de riscos do TCU (2018), a definição em etapas possibilita uma melhor compreensão do processo de gestão de riscos, bem

como motiva todos os envolvidos, uma vez que todos conseguem enxergar o início e o fim do processo de forma clara e concisa.

Nas próximas subseções serão detalhadas as oito etapas necessárias ao desenvolvimento do modelo de gestão de riscos.

4.1 ANALISAR O AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Conhecer o ambiente em que se está inserido possibilita o alcance do sucesso e, além disso, permite o atingimento dos objetivos organizacionais e o aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Na mesma linha de raciocínio, o processo de analisar o ambiente consiste em realizar um diagnóstico organizacional do ambiente interno e externo.

Vale lembrar que ambiente interno “é o ambiente sobre o qual a empresa tem controle. Neste grupo estão: colaboradores, maquinários, frota de veículos, política de vendas, carteira de clientes, sistemas de gestão, capacidade de investimento etc.” (SANKHYA, 2020, p. 1). Já o ambiente externo envolve a compreensão das oportunidades e ameaças que possam afetar o cumprimento de sua visão e objetivos.

Ressalta-se que, existem ferramentas que contribuem para uma melhor compreensão no ambiente interno e externo, das forças e fraquezas, bem como das oportunidades e ameaças da organização e para a realização de diagnóstico organizacional eficaz.

Uma ferramenta utilizada é a matriz SWOT, que possibilita “uma visão sistêmica do ambiente atual competitivo em que a organização está inserida e a adoção de uma postura estratégica adequada diante do quadro circunstancial avaliado” (BARRETO, 2017, p. 61).

Segundo Junior (2022), outra ferramenta utilizada para análise de ambiente existente na literatura é o Modelo das 5 forças de Porter, em que se avalia os seguintes aspectos de ambiente: ameaça dos novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores e rivalidade entre os competidores.

No Modelo das 5 forças de Porter deve-se avaliar em relação aos aspectos supra referidos “a influência de cada uma delas em relação ao desempenho estratégico desejado pela organização, considerando as seguintes características de cada uma delas” (JUNIOR, 2022, p. 125).

A fim de subsidiar o processo de gestão de riscos na COGEP, sugere-se a utilização da matriz SWOT, conforme modelo abaixo. Destaca-se que todas as coordenações

subordinadas à COGEP possuem servidores com experiência na ferramenta, bem como em planejamento estratégico e participativo e com formação em administração.

O Quadro 1, a seguir, apresenta um modelo de matriz SWOT que pode ser utilizado pela gestão da COGEP.

Quadro 1 – Matriz SWOT

Analisar o ambiente interno e externo			
Análise Interna		Análise Externa	
Pontos Fracos		Ameaças	
Pontos Fortes		Oportunidades	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003)

4.2 IDENTIFICAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, TÁTICOS E OPERACIONAIS

Esta etapa compreende a identificação dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais da COGEP, alinhados à sua missão, visão e valores, e aos objetivos institucionais do Ministério da Saúde. Tais objetivos devem ser construídos de forma participativa, ou seja, com o envolvimento de toda as coordenações que compõe a estrutura regimental da COGEP, seus pontos focais ou ativadores de planejamento.

Salienta-se que a identificação de objetivos (estratégicos, táticos e operacionais) é basilar para a gestão de riscos, pois uma vez identificados contribuem para a redução de riscos que podem afetar negativamente o atingimento dos objetivos ou para a identificação de oportunidades que estão desconhecidas.

4.2.1 Objetivos estratégicos

A identificação dos objetivos estratégicos oportuniza o direcionamento das organizações ao alcance de sua missão, bem como ao atingimento de suas metas. Para tanto, faz-se necessária, segundo Tumelero (2017), a utilização de verbos no infinitivo que facilitem a compreensão daquilo que se almeja e que indiquem melhorias nos processos de trabalho.

No nível estratégico, “objetiva-se atingir os macros objetivos da organização. As decisões estratégicas são, normalmente, de longo prazo e tomadas no alto escalão da empresa.

Por isso, geram atos cujos efeitos são duradouros e mais difíceis de reverter” (BARRETO, 2017, p. 43). O Quadro 2 abaixo exprime os principais objetivos estratégicos da COGEP, levantados por meio coleta de informações no ambiente natural da COGEP.

Quadro 2 – Objetivos estratégicos da COGEP

Objetivos estratégicos da COGEP
Reposicionar a imagem da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas no MS
Desenvolver a gestão estratégica de pessoas com foco no desempenho institucional
Otimizar as ações de gerenciamento de pessoas
Aprimorar as ações de promoção à saúde e qualidade de vida no trabalho
Potencializar as ações de controle de gestão da folha de pagamento
Orientar a aplicação de legislação de pessoal
Otimizar o gerenciamento de informações financeiras e orçamentárias de pessoal

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

4.2.2. Objetivos táticos

A identificação dos objetivos táticos acontece logo após a identificação dos objetivos estratégicos da COGEP, onde se busca formular objetivos que possam criar condições para que as ações estabelecidas no planejamento estratégico sejam atingidas. Em outras palavras, o planejamento tático “é o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização” (CHIAVENATO, 2003, p. 171).

Esta etapa é específica para a elaboração dos objetivos das coordenações subordinadas que, de modo geral, contribuem para a concretização do objetivo estratégico da COGEP. Assim, pode-se dizer que é a decomposição do planejamento estratégico.

É importante que as coordenações definam de forma clara e concisa objetivos que efetivamente possam contribuir ao atingimento dos objetivos estratégicos da COGEP, sem deixar de observar a análise do ambiente interno e externo.

Oportuno se torna dizer que “o tempo de planejamento no nível tático é o de médio prazo. Neste nível, há menos dúvidas para as tomadas de decisões e, por isso, são mais facilmente revistas.” (BARRETO, 2017, p. 43). O Quadro 3 apresenta os principais objetivos táticos da COGEP, que foram identificados pelas coordenações subordinadas da COGEP.

Quadro 3 – Objetivos táticos da COGEP

Objetivos táticos da COGEP

Fortalecer as estratégias de comunicação para ampliar a visão, interna e externa, das ações desenvolvidas pela COGEP
Alinhar as ações de gestão de pessoas nas unidades do MS
Implementar o Assentamento Funcional Digital (AFD)
Implementar ações de reconhecimento e valorização do servidor
Desenvolver estratégias de comunicação para subsidiar a Ouvidoria/MS
Revisar os normativos do programa de estágio estudantil no MS
Gerir o processo de avaliação de desempenho individual do Ministério da Saúde
Dimensionar a força de trabalho do Ministério da Saúde
Elaborar e implementar o programa de desenvolvimento para os líderes e sucessores críticos do MS
Definir diretriz para o planejamento e execução de ações educativas para os servidores do MS
Atualizar todos os convênios SUS do Ministério da Saúde com os Estados e Municípios
Transferir o cadastro e assentamentos funcionais dos servidores aposentados e dos pensionistas do Ministério da Saúde para o Ministério da Economia
Aprimorar e disseminar conhecimentos sobre o processo de cadastro e pagamento de servidores
Realizar pesquisa de satisfação no atendimento de servidores e no atendimento do público em geral
Transferir o cadastro e assentamentos funcionais dos servidores aposentados e dos pensionistas do Ministério da Saúde para o Ministério da Economia
Aprimorar o processo do atendimento do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde no âmbito do Ministério da Saúde
Mapear os ambientes de trabalho e os equipamentos utilizados pelos servidores
Mapear o perfil etário e lotação dos servidores do Ministério da Saúde
Mapear o perfil epidemiológico dos servidores do Ministério da Saúde
Instituir Comissão de Atenção à Saúde do Servidor
Qualificar as ações de promoção e prevenção a Saúde do servidor
Instituir comitê para gestão dos riscos na COGEP
Gerir inconsistências na folha de pagamento do MS
Reduzir as prováveis inconsistências na folha de pagamento identificando rubricas obsoletas e indevidas existentes nos contracheques dos servidores ativos, aposentados e dos pensionistas através do controle e monitoramento
Supervisionar e monitorar a folha de pagamento
Elaborar ações visando adequar o batimento da folha de pagamento com os dados informados pelos planos de saúde
Revisar os fluxos e os processos de trabalho da COLEP
Padronizar e reformular respostas técnicas
Aprimorar os canais de controle, fluxo, informação e comunicação com as unidades do MS
Recadastramento das ações judiciais no SIGEPE
Gerir as informações sociais e IR: DIRF, GFIP e ESOCIAL EFDreinf
Reduzir inconsistências relacionadas as rejeições bancárias
Ampliar a capacidade de controle, acompanhamento e monitoramento da execução orçamentária e financeira de pessoal
Subsidiar o planejamento orçamentário e financeiro da COGEP com vistas ao planejamento da SAA

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

4.2.3. Objetivos operacionais

Em continuidade a identificação dos objetivos táticos, sugere-se às coordenações da COGEP a identificação de objetivos operacionais, voltados a execução de suas atividades precípua. São objetivos mais específicos, e estão relacionados as atividades e tarefas de rotina nas coordenações.

Merece destaque estes objetivos, pois são de curto prazo e vão contribuir ao atingimento dos objetivos estratégicos e táticos. Outro aspecto que merece destaque nesta etapa é a definição de responsáveis, bem como de suas atividades e tarefas de rotina.

No nível operacional “os administradores executam os projetos. Neste nível, as decisões operacionais estão ligadas ao controle e às atividades operacionais da empresa e são eminentemente técnicas. Aqui, o tempo do planejamento é o curto prazo.” (BARRETO, 2017, p. 44). Conforme pode ser observado no Quadro 4, a seguir, os objetivos operacionais da COGEP, representam atividades ou tarefas de rotina voltadas às suas atividades precípua.

Quadro 4 – Objetivos operacionais da COGEP

Objetivos operacionais da COGEP
Elaborar plano de comunicação e publicizar as ações estratégicas
Padronizar as decisões e orientações referentes a gestão de pessoas
Implementar a ferramenta de assentamento funcional no Ministério da Saúde em Brasília e dar suporte às unidades do MS
Realizar recadastramento dos servidores ativos
Elaborar cartilha digital com orientações sobre a atuação da COGEP para subsidiar a Ouvidoria/MS
Propor alteração na Portaria n.º 435/2016 conforme IN n.º 213/2019
Revisar e publicar portaria que norteia o processo de estágio estudantil
Realizar análise e propor alteração nos normativos do processo de avaliação de desempenho individual para aprimorar a sistemática de avaliação do MS
Revisar e publicar normativo que norteia a sistemática de avaliação de desempenho no MS
Realizar o dimensionamento da força de trabalho nas unidades do MS em Brasília
Elaborar metodologia para a implementação do programa de desenvolvimento de lideranças
Produzir documento com diretrizes, metodologia e orientações para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)
Produzir documento com metodologia para monitoramento e avaliação das ações de desenvolvimento dos servidores do Ministério da Saúde
Renovar e realizar os convênios do Ministério da Saúde com os Estados e Municípios
Atualizar dados pessoais e corrigir as pendências cadastrais na transação CACOPENDAT do SIAPE
Capacitar as Superintendências na atualização cadastral e nos procedimentos de pagamento de servidor
Enviar e-mail para que sejam coletados dados sobre a satisfação do atendimento prestado no setor
Aprimorar a inclusão de atos no setor de aposentadoria e pensão no e-Pessoal
Reformular o processo de atendimento e agendamento de avaliação pericial
Ampliar o processo de encaminhamento de atestados pela ferramenta Atestado web

Capacitar as Superintendências e unidades hospitalares na metodologia de mapeamento
Definir mapa de localização (unidade de lotação) e faixa etária dos servidores para realização de exame periódico
Orientar as Superintendências quanto ao mapeamento do perfil epidemiológico dos servidores
Propor diretrizes e instituir a Comissão de Atenção à Saúde do servidor
Promover ações baseadas no perfil epidemiológico do servidor
Propor diretrizes e instituir Comitê de Gestão de Riscos
Mapear indícios de irregularidade na folha de pagamento do MS e reparar as inconsistências existentes no cadastro dos servidores ativos, aposentados e dos pensionistas
Identificar rubricas obsoletas ou indevidas
Elaborar ações de supervisão e monitoramento da folha de pagamento
Desenvolver ações de controle para a compatibilização entre a folha de pagamento e os dados informados pelos Planos de Saúde
Reanalisar os processos de trabalhos realizados nos serviços da COLEP, com vistas à otimização do fluxo e adequação ao perfil do servidor
Reanalisar os expedientes exarados pela coordenação, a fim de promover a padronização nos modelos utilizados, do tipo orientações, despachos, pareceres, notas explicativas, ofícios, consultas ao Ministério da Economia etc.
Aprimorar os canais de comunicação e informação com as Superintendências a fim de possibilitar maior fluidez e eficácia dos processos de trabalhos de interesse comum, com atenção especial para o cumprimento de determinações judiciais de pessoal e incremento nos subsídios nas defesas da União
Recadastrar todas as ações judiciais no Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEPE)
Obrigações acessórias
Pagamento e resolução de inconsistências de rejeições bancárias
Pagamentos e relatórios da execução
Subsídio PLOA

Fonte: Adaptado da COGEP (2022)

Vale dizer que a proposição dos objetivos supramencionados deu-se de forma participativa, para os anos de 2020 a 2023. Assim, sugere-se para os anos subsequentes a utilização do modelo proposto, conforme o Quadro 5, o qual objetiva nortear a etapa a identificação dos objetivos (estratégicos, táticos e operacionais) da COGEP.

Quadro 5 – Fixação de objetivos da COGEP

Fixação de Objetivos		
Identificar objetivos estratégicos	Identificar objetivos táticos	Identificar objetivos operacionais
1. Obj.	1. Obj.	1.1 Obj.
		1.2 Obj.
	2.Obj.	2.1 Obj.
		2.2 Obj.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nesse sentido, a planilha supramencionada objetiva nortear a etapa da identificação dos objetivos (estratégicos, táticos e operacionais) da COGEP. A coluna identificar objetivos estratégicos será preenchida com os objetivos macro da organização, em seguida, a coluna identificar objetivos táticos será preenchida com os objetivos das coordenações subordinadas à COGEP, e que contribuem diretamente ao alcance dos objetivos estratégicos, e por último será preenchido a coluna identificar objetivos operacionais com os objetivos voltados às atividades e tarefas de rotina das coordenações da COGEP.

4.3 IDENTIFICAR EVENTOS DE RISCOS

A identificação de eventos de riscos envolve o reconhecimento de ocorrências que podem afetar o atingimento dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais da organização. Os eventos de riscos podem afetar de forma positiva (oportunidades que podem ser aproveitadas) ou de forma negativa a organização.

A despeito do tema, a norma ISO 31000 (2009, p. 17) esclarece que

A finalidade desta etapa é gerar uma lista abrangente de riscos baseada nestes eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos. É importante identificar os riscos associados com não perseguir uma oportunidade. A identificação abrangente é crítica, pois um risco que não é identificado nesta fase não será incluído em análises posteriores.

Acrescenta-se, segundo o COSO (2004), que existem diferentes tipos de eventos de riscos nas organizações, *exempli gratia*: econômicos, meio ambiente, políticos sociais, tecnológicos, que podem afetar os objetivos organizacionais. Assim, sugere-se que todos os eventos de riscos sejam avaliados, ainda que exista elevado número de eventos de riscos identificados na organização.

Corroborando o assunto eventos de riscos, “devem ser identificados e relacionados os riscos inerentes à própria atividade da organização, em seus diversos níveis” (IN Conjunta n.º 1, 2016, p. 7).

Destaca-se que eventos de baixo impacto não devem ser ignorados ou tratados de forma isolada, e sim avaliados, pois podem impactar negativamente as atividades da organização.

Convém ponderar que, “na etapa de identificação de riscos, é imprescindível o envolvimento dos servidores responsáveis pela gestão do processo de trabalho” (BRASIL, 2021, p. 21). Assim, sugere-se o envolvimento de servidores com conhecimento adequado, ou que tenham recebido capacitação em Gestão de Riscos.

4.3.1 Técnicas para identificar riscos

A identificação de eventos de riscos pode ser feita a partir de diferentes técnicas de gestão, utilizadas de forma individual ou combinadas com outras. Nesta etapa, o gestor de riscos assume importante papel quanto a escolha da técnica que melhor se aplique, ou seja, a escolha de técnica viável à realidade a qual se está inserido.

Cumprir enfatizar que “o agente responsável pelo gerenciamento de determinado risco deve ser o gestor com alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco.” (IN Conjunta n.º 1, 2016, p. 8).

Conforme o Manual para elaboração do plano de gestão de riscos da Universidade Federal de Santa Catarina (2020) e o COSO (2004), existem técnicas à disposição das organizações capazes de identificar eventos de riscos, seguem abaixo algumas delas:

- a) diagrama de Ishikawa: consiste em uma forma gráfica, semelhante a uma espinha de peixe, em que se analisam as causas e efeitos de um problema específico da organização;
- b) indicadores preventivos de eventos: consiste em medir dados ligados a eventos riscos de forma a reduzir sua ocorrência;
- c) brainstorming: ferramenta conhecida, como “chuva de ideias”, consiste na busca de ideias, pensamentos e opiniões referente a uma determinada situação ou problema e na participação dos envolvidos. O brainstorming impulsiona a inovação, a produtividade e a busca por novas oportunidades nas organizações.

Nesse sentido, na próxima seção esclarece-se como classificar o tipo de risco em: operacional, imagem, legal e financeiro/orçamentário, a partir da utilização de técnicas de identificação de riscos supramencionadas.

4.3.2 Tipologia de riscos

As tipologias de riscos consistem em reconhecer o tipo de risco que foi identificado pela organização, além do que pode ser comprometido, caso o risco aconteça.

Conforme a Instrução Normativa Conjunta (2016, p. 8), existem quatro tipos, a saber: operacionais, imagem, legais e financeiros/orçamentários:

- a) riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

- b) riscos de imagem/reputação do órgão: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;
- c) riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade; e
- d) riscos financeiros/orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.

Destarte, com o reconhecimento da tipologia do risco que pode comprometer as atividades da organização, a próxima etapa consiste na construção do mapa de riscos, como mostra a seção a seguir.

4.3.3 Mapa de riscos

Na etapa de construção do Mapa de Riscos, torna-se necessária a definição dos seguintes elementos: principais riscos, probabilidade de ocorrência do evento, impacto do risco, nível de risco, danos, ações preventivas, ações de contingência, e, por último, os responsáveis pela organização:

- a) definir os principais riscos: refere-se à identificação de eventos que podem comprometer a maior eficiência ao alcance dos objetivos essenciais da organização. Define-se risco como a “possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade” (IN Conjunta n.º 1, 2016, p. 2);
- b) definir a probabilidade de ocorrência do evento: refere-se à possibilidade de um risco acontecer. Em outras palavras é “à chance de algo acontecer, não importando se definida, medida ou determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente” (ISO 31000, 2009, p. 5);
- c) definir o impacto caso o risco ocorra: refere-se ao efeito ou resultado do risco frente ao atingimento dos objetivos. Nesse sentido, de acordo com a norma ISO 31000 (2009), a definição do impacto é indispensável na construção do mapa de riscos, tendo em vista que um evento de risco pode apresentar uma diversidade de consequências, *exempli gratia*: positivas ou negativas, certas ou incertas, quantitativas ou qualitativas;
- d) identificar o nível de risco: refere-se a “magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas

probabilidades” (ISO 31000, 2009, p. 6). Ressalta-se que o nível de risco é identificado com a multiplicação da probabilidade e do impacto;

- e) definir possíveis danos: refere-se aos prejuízos potenciais que podem ocasionar distorções danosas à organização, caso o risco ocorra;
- f) definir ações preventivas: refere-se à identificação de ações que visam evitar ocorrências de inconformidades, distorções ou eventos de riscos na organização. Assinale, ainda que, “ações preventivas são aquelas que reduzem a ocorrência de eventos de risco” (IN Conjunta n.º 1, 2016, p. 5);
- g) definir ações de contingência: refere-se à definição de ações de enfrentamento aos riscos já materializados;
- h) definir responsáveis pelas ações: refere-se aos responsáveis ao alcance dos principais objetivos e das estratégias da organização.

No intuito de facilitar a construção do mapa de riscos pela COGEP, sugere-se a utilização da planilha abaixo, para preenchimento dos elementos descritos acima. O Quadro 6 ilustra o mapa de riscos.

Quadro 6 – Mapa de riscos

Mapa de Riscos								
Sequência	Risco	Probabilidade (P)	Impacto (I)	Nível de Risco (P*I)	Dano	Ação Preventiva	Ação de Contingência	Responsável
1	<Risco 1>							
2	<Risco 2>							
3	<Risco 3>							

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Destaca-se que na planilha do mapa de riscos a identificação da probabilidade e do impacto dos riscos, são feitas por meio da escala de classificação de probabilidade e impacto. A escala classifica os níveis de probabilidade e de impacto em baixo, médio e alto, com valores pré-definidos (cinco, dez e quinze). O Quadro 7 demonstra a escala de classificação de probabilidade e impacto.

Quadro 7 – Escala de classificação de probabilidade e impacto

Classificação	Valor
---------------	-------

Baixo	5
Médio	10
Alto	15

Fonte: Mapa de Gerenciamento de Riscos da Escola Nacional de Administração Pública (2021).

Para definir o nível de risco ($P \cdot I$), faz-se necessário a multiplicação da probabilidade e do impacto, o resultado deve enquadrar-se em uma região na matriz de probabilidade e matriz de impacto. O Quadro 8 ilustra a Matriz de Probabilidade e Matriz de Impacto.

De acordo com o Mapa de Gerenciamento de Riscos da Escola Nacional de Administração Pública (2021), a matriz permite esclarecer em qual das situações descritas abaixo o nível do risco será classificado:

- se o risco estiver na faixa verde, seu nível de risco será classificado como baixo;
- se o risco estiver na faixa amarela, seu nível de risco será classificado como médio;
- se o risco estiver na região vermelha, seu nível de risco será classificado como alto.

Quadro 8 – Matriz de probabilidade e matriz de impacto
Probabilidade (P)

15	75	150	225
10	50	100	150
5	25	50	75
	Impacto (I)		

Fonte: Mapa de Gerenciamento de Riscos da Escola Nacional de Administração Pública (2021)

Segundo a Instrução Normativa Conjunta (2016) e a norma ISO 31000 (2009), após o enquadramento do nível risco (alto, médio ou baixo), deve-se definir os danos existentes, caso o risco ocorra; as ações preventivas que devem ser adotadas para prevenir o surgimento dos riscos; as ações de contingência que devem ser adotadas para riscos já materializados, e, por fim, os responsáveis ao alcance dos objetivos organizacionais.

Frente ao exposto, sugere-se que à COGEP adote medidas preventivas em relação aos riscos enquadrados como médio ou alto na matriz de probabilidade e matriz impacto.

4.4 AVALIAR OS RISCOS E CONTROLES

Segundo o COSO (2004), na etapa de avaliação de riscos e controles, deve-se avaliar os riscos que a organização pode estar exposta antes de qualquer ação de mitigação. Em

seguida, deve-se avaliar os controles internos existentes, controles com ferramentas inadequadas, ou controles inexistentes, e por fim os riscos que pode estar exposta depois da implementação de ações de mitigação. Para tanto, deve-se avaliar o risco inerente, os controles internos da gestão e o risco residual.

4.4.1 Avaliar o risco inerente

O risco inerente desconsidera qualquer medida de controle interno que possa reduzir a probabilidade de ocorrência do evento e do impacto, caso o risco ocorra. Frise-se que o risco inerente “é aquele a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto” (IN Conjunta n.º 1, 2016, p. 2).

De acordo com o Manual para elaboração do plano de gestão de riscos da Universidade Federal de Santa Catarina (2020), para facilitar à avaliação do risco inerente, sugere-se a utilização da escala descrita abaixo, que avalia o risco em aceitável, gerenciável e inaceitável. Vale dizer que a escala permite avaliar em qual das situações descritas abaixo o risco inerente encontra-se:

- a) Se estiver na faixa verde, avalia-se o risco como aceitável;
- b) Se estiver na faixa amarela, avalia-se o risco como gerenciável;
- c) Se estiver na região vermelha, avalia-se o risco como inaceitável.

Ressalta-se ainda que o risco inerente é o “risco que uma organização terá de enfrentar na falta de medidas que a administração possa adotar para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos” (COSO, 2004, p. 54). O Quadro 9 ilustra a escala de avaliação do risco inerente adaptada do Manual para elaboração do plano de gestão de riscos da Universidade Federal de Santa Catarina (2020).

Quadro 9 – Escala para avaliação do risco inerente

Cor	Avaliação do Risco Inerente
Verde	Risco Aceitável
Amarelo	Risco Gerenciável
Vermelho	Risco Inaceitável

Fonte: Adaptado do Manual para elaboração do plano de gestão de riscos da UFSC (2020).

Em continuidade a etapa de avaliação de riscos e controle, a próxima fase será avaliar os controles internos da gestão em: inexistente, fraco, mediano, satisfatório ou forte. Na seção seguinte apresenta-se a descrição de cada controle interno da gestão.

4.4.2 Avaliar os controles internos da gestão

A avaliação dos controles internos da gestão é uma parte do processo de gestão de riscos que se concentra na comparação do planejado com o desempenhado. “A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos” (CHIAVENATO, 2003, p. 176).

Esta etapa envolve o reconhecimento dos controles internos existentes na organização, controles com ferramentas inadequadas, ou até inexistentes. Para facilitar a avaliação dos controles internos da gestão, o Quadro 10 apresenta a escala para avaliação de controles internos com descrição pré-definida para cada fator.

Destaca-se que a avaliação dos controles internos da gestão compreende um “conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros.” (IN Conjunta n.º 1, 2016, p. 1). O Quadro 10 demonstra a escala para avaliação de controles internos adaptada do Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (2017).

Quadro 10 – Avaliação dos controles internos da gestão

Avaliação dos controles internos da gestão	
Escala de Fatores	Descrição
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.
Fraco	Controles têm abordagens ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.
Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.
Fortes	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.

Fonte: Adaptado do Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (2017).

Nesta etapa, sugere-se o reconhecimento dos controles internos de gestão já existentes na COGEP, como: cursos de capacitação, mapeamento dos processos de trabalhos, segregação de funções, entre outros.

4.4.3 Avaliar o risco residual

A avaliação do risco residual constitui a forma como os riscos se apresentam na organização depois da implementação de ações de mitigação. “Risco Residual é aquele a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco”. (IN Conjunta n.º 1, 2016, p. 2).

No intuito de facilitar a avaliação do risco residual, sugere-se a utilização da escala descrita abaixo, o qual avalia o risco em aceitável, gerenciável ou inaceitável). Ressalta-se que o “risco residual é aquele que ainda permanece após a resposta da administração.” (COSO, 2004, p. 54).

A escala permite avaliar em qual das situações descritas abaixo (aceitável, gerenciável ou inaceitável) o risco residual encontra-se:

- d) Se estiver na faixa verde, avalia-se o risco como aceitável;
- e) Se estiver na faixa amarela, avalia-se o risco como gerenciável;
- f) Se estiver na região vermelha, avalia-se o risco como inaceitável.

O Quadro 11 ilustra a escala para avaliação do Risco Residual.

Quadro 11 – Escala para avaliação do risco residual

Cor	Avaliação do Risco Inerente
Verde	Risco Aceitável
Amarelo	Risco Gerenciável
Vermelho	Risco Inaceitável

Fonte: Adaptado do Manual para elaboração do plano de gestão de riscos da UFSC (2020).

Na próxima seção esclarece-se sobre as categorias de respostas aos riscos (evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos), em linhas gerais, sobre a escolha da melhor estratégia de respostas aos riscos pela organização.

4.5 RESPONDER OS RISCOS IDENTIFICADOS

Nesta etapa a organização decide quais estratégias serão adotadas, ou não, para reduzir a probabilidade de ocorrência do risco, reduzir a probabilidade e o impacto dos riscos, transferir ou compartilhar uma porção dos riscos. Assim, para a resposta aos riscos seguem quatro tipos de categorias, a saber: evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos.

Vale dizer que “a escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecido pela organização em confronto com a avaliação que se fez do risco.” (IN Conjunta n.º 1, 2016, p. 7). O Quadro 12 ilustra a resposta aos riscos.

Quadro 12 – Respostas aos riscos

Respostas aos Riscos	
Evitar	A organização decide descontinuar as atividades que geram os riscos.
Reduzir	A organização adota medidas que visam reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos.
Compartilhar	A organização decide reduzir a probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco.
Aceitar	A organização decide não adotar nenhuma resposta que afete a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

Fonte: Adaptado do COSO (2004).

A despeito do tema, o COSO (2004, p. 62), considera os aspectos descritos abaixo:

- Os efeitos das respostas em potencial sobre a probabilidade e o impacto do risco – e que opções de resposta são compatíveis com as tolerâncias a risco da organização;
- Os custos versus os benefícios das respostas em potencial;
- As possíveis oportunidades da organização alcançar seus objetivos, vão além de se lidar com o risco específico.

Assim, as categorias supramencionadas (evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos), visam facilitar a compreensão, bem como a identificação de respostas adequadas aos riscos.

4.6 AVALIAR ATIVIDADES DE CONTROLE

Impende notar, que as atividades de controle objetivam realizar a comparação das ações em execução ou em desenvolvimento com o que foi planejado, a fim de se alcançar os objetivos desejados. A respeito do tema, controle “é a função administrativa que visa a assegurar se o que foi planejado, organizado e dirigido realmente cumpriu os objetivos pretendidos” (CHIAVENATO, 2003, p. 181).

Mister se faz ressaltar que as atividades de controle “direcionam as ações individuais na implementação das políticas de gestão de riscos, diretamente ou mediante a aplicação de tecnologia” (COSO, 2004, p. 67).

Como se depreende as atividades de controle executadas na organização possibilitam o alcance dos objetivos previamente estabelecidos, tendo em vista que almejam comparar as ações planejadas com os resultados atingidos.

Nesse propósito, existem tipos de atividades de controle na literatura. Segundo o COSO (2004, p. 69), seguem alguns tipos de atividades de controle utilizados nas organizações:

Controles Físicos: os equipamentos, estoques, títulos, dinheiro e outros bens são protegidos fisicamente, contados periodicamente e comparados com os valores apresentados nos registros de controle;

Indicadores de desempenho: relacionar diferentes conjuntos de dados, sejam eles operacionais sejam financeiros, em conjunto com a realização de análises dos relacionamentos e das medidas de investigação e correção, funciona como uma atividade de controle.

Segregação de funções: as obrigações são atribuídas ou divididas entre pessoas diferentes com a finalidade de reduzir o risco de erro ou de fraude.

Diante do exposto sugere-se nesta etapa o reconhecimento das atividades de controle já existentes na COGEP e aquelas que podem ser implementadas com vistas a mitigar os riscos ou eliminá-los.

4.7 INFORMAR E COMUNICAR

Nesta etapa, é imperioso avaliar o papel dos canais de comunicação dentro da organização. Destaca-se que a comunicação de forma clara e eficaz entre servidores ativos e inativos, fornecedores, órgãos públicos, oportuniza o cumprimento das responsabilidades por todos. Coerente com esse entendimento as informações devem permitir “que os funcionários e servidores cumpram suas responsabilidades, inclusive a de execução dos procedimentos de controle interno” (IN Conjunta n.º 1, 2016, p. 5).

A comunicação interna fortalecida possibilita o alcance dos resultados previamente pactuados. Assim, vale dizer que quando a comunicação interna é eficiente os servidores se sentem mais motivados a contribuir para o sucesso organizacional. Versando sobre comunicação denota-se que “a comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação” (CHIAVENATO, 2003, p. 128).

Assim, o gestor de riscos deve refletir sobre o processo de informação e comunicação, a fim de se verificar se a comunicação está acontecendo de forma coerente e no prazo, se a

comunicação está permitindo que as pessoas cumpram as suas responsabilidades, bem como se está oportunizando uma tomada de decisão cada vez mais assertiva.

Nesse sentido, o Manual de gestão de riscos do TCU (2020, p. 35) entende o processo de informação e comunicação sob dois aspectos: vertical e horizontal.

A comunicação vertical pode ser no sentido da base para a cúpula ou vice-versa, proporcionando que a cúpula da organização seja informada de riscos por todas as unidades organizacionais e que os servidores tenham ciência dos principais riscos que afetam a organização.

Por sua vez, a comunicação horizontal é importante para que os riscos de um processo que envolva diferentes unidades (processos transversais), às vezes, de diferentes secretarias-gerais, sejam conhecidos igualmente por todos os que trabalham nesse processo.

Pelo exposto, sugere-se o fortalecimento da comunicação interna, de forma que as informações apresentadas pela COGEP impulsionem nos envolvidos o conhecimento dos riscos que podem impactar a organização, o senso de compromisso com a organização, e a adoção de práticas orientadoras voltadas aos objetivos esperados.

4.8 REALIZAR AÇÕES DE MONITORAMENTO

Nesta etapa busca-se verificar a efetividade do processo de gerenciamento de riscos quanto ao alcance dos objetivos esperados pela COGEP. O monitoramento verifica o funcionamento do processo de gestão de riscos, bem como a implementação de suas ferramentas.

A propósito, segundo a Instrução Normativa Conjunta (2016, p. 5), o monitoramento é obtido

Por meio de revisões específicas ou monitoramento contínuo, independente ou não, realizados sobre todos os demais componentes de controles internos, com o fim de aferir sua eficácia, eficiência, efetividade, economicidade, excelência ou execução na implementação dos seus componentes e corrigir tempestivamente as deficiências dos controles internos.

É imperioso destacar que o monitoramento contínuo deve ocorrer no decurso normal das atividades da COGEP, “por ser uma função rotineira, o monitoramento contínuo da primeira linha deverá ser incorporado às atividades normais e repetitivas da organização” (BRASIL, 2021, p. 27).

Frisa-se que, caso o gestor de riscos identifique deficiências nesta etapa de monitoramento das ações deve-se dar ciência tempestiva à Coordenação-Geral sobre as

possíveis inconformidades identificadas que sinalizam divergência das ações planejadas com os resultados alcançados.

Diante do exposto, no intuito de fortalecer a efetividade do processo de gerenciamento de riscos na COGEP propõe-se nesta etapa à criação de um “Comitê de Monitoramento da Gestão de Riscos”, que deve ser institucionalizado por meio de Portaria, que estabeleça suas competências, membros e periodicidade de emissão de relatórios sobre os progressos ou desvios na gestão de riscos.

Neste sentido, recomenda-se ao Comitê de Monitoramento da Gestão de Riscos as seguintes competências, a saber:

- a) implantar medidas capazes de promover a institucionalização da gestão de riscos em todas as coordenações subordinadas à COGEP;
- a) promover o desenvolvimento de pessoas em gestão de riscos no âmbito do Ministério da Saúde;
- b) criar e estimular a cultura de gestão de riscos na COGEP;
- c) obter segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos previamente estabelecidos;
- d) recomendar o aperfeiçoamento contínuo e sistemático da gestão de riscos;
- e) apresentar relatório à coordenação de gestão de pessoas sobre os progressos ou possíveis inconformidades identificadas que sinalizam divergência das ações planejadas com os resultados alcançados;
- f) orientar e monitorar todo o processo de gestão de riscos na COGEP.

Frise-se quanto a periodicidade das reuniões propõe-se que seja ordinariamente trimestralmente ou extraordinariamente mediante convocação da coordenadora-geral de Gestão de Pessoas ou de no mínimo dois membros do Comitê de Monitoramento da Gestão de Riscos.

No tocante à periodicidade da emissão de relatórios sobre os progressos ou desvios nas metas da organização, recomenda-se ao Comitê que sejam realizados semestralmente e apresentados à gestão de pessoas, com posterior apresentação à Subsecretaria de Assuntos Administrativos.

E quanto à composição de membros propõe-se a participação de um membro de cada coordenação subordinada à COGEP e da coordenadora-geral como Presidente, totalizando 06 (membros), a saber:

- a) coordenadora-geral de gestão de pessoas (Presidente);
- b) coordenadora da Coordenação de Administração de Pessoas;

- c) coordenador da Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor;
- d) coordenadora da Coordenação de Legislação de Pessoal;
- e) coordenadora da Coordenação de Desenvolvimento Estratégico de Pessoas;
- f) coordenador da Coordenação de Gestão Orçamentária e Pagamento de Pessoal.

Ressalta-se, por fim, que a constituição do comitê vai oportunizar soluções mais criativas e adequadas diante dos problemas existentes, além de apoiar a tomada de decisão, levando em consideração que sua composição envolve diferentes áreas da gestão de pessoas.

A vista do até aqui exposto, segue abaixo o modelo proposto de gestão de riscos, preenchido a partir das informações que foram coletadas e analisadas no interior da COGEP, cujo propósito é demonstrar o modelo completo. O Quadro 13 ilustra o Modelo de gestão de riscos da COGEP.

Quadro 13 – Modelo de gestão de riscos da COGEP

Analisar o ambiente interno e externo				Identificar objetivos estratégicos, táticos e operacionais		
Análise Interna		Análise Externa		Objetivos estratégicos	Objetivos táticos	Objetivos operacionais
Pontos Fracos	Número reduzido de pessoas	Ameaças	Descontinuidade de programas e ações estratégicas em virtude das eleições	Potencializar as ações de controle de gestão da Folha de Pagamento do MS	Reduzir as prováveis inconsistências na folha de pagamento identificando rubricas obsoletas e indevidas existentes nos contracheques dos servidores ativos, aposentados e dos pensionistas através do controle e monitoramento	Mapear indícios de irregularidade na folha de pagamento do MS e reparar as inconsistências existentes no cadastro dos servidores ativos, aposentados e dos pensionistas
Pontos Fortes	Parceria, empatia, capacitação técnica em gestão de pessoas, boa relação interpessoal	Oportunidades	Comunicação e alinhamento entre as áreas de gestão de pessoas e a esfera política, alteração de normativos e de legislações relacionadas a área de gestão de pessoas			

Identificar eventos de riscos								
Mapa de riscos								Tipologia de riscos
Risco	Probabilidade (P)	Impacto (I)	Nível de Risco (P*I)	Danos	Ações preventivas	Ações de contingência	Responsáveis	
Inconformidades no sistema cadastral e financeiro dos servidores do Ministério da Saúde.	15	10	150	Aumento das determinações dos órgãos de controle para regularizar a folha de pagamento	Realizar ações de capacitação em folha de pagamento e cadastro	Elaborar instrumentos de controle que permitam a regularização da folha de pagamento	COGEP/DISAF	Risco Operacional

Avaliação de riscos e controles						
Avaliação do risco inerente	Avaliação dos controles internos da gestão	Avaliação do risco residual	Respostas aos riscos	Atividades de controle	Informações e comunicações	Monitoramento
Risco Gerenciável	Mediano	Risco Gerenciável	Reduzir	Ações de supervisão e monitoramento da folha de pagamento a fim de corrigir potenciais desconformidades com a legislação vigente	A Coordenação informará semanalmente em seu canal de comunicação interno os riscos que podem impactar a organização, e as práticas adotadas ao atingimento dos objetivos esperados	O monitoramento será contínuo

5 CONCLUSÃO

A vista do até aqui exposto, denota-se que o modelo de gestão de riscos desenvolvido neste trabalho é aplicável à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEP) do Ministério da Saúde. O modelo preconizado à COGEP contempla etapas que visam analisar o ambiente interno e externo; identificar objetivos estratégicos, táticos e operacionais; identificar eventos de riscos; avaliar riscos e controles; responder riscos identificados; realizar atividades de controle; informar, comunicar, e por último realizar ações de monitoramento.

Nesse sentido, recomenda-se que na efetiva implementação do modelo haja o envolvimento de servidores com conhecimento adequado, ou que tenham recebido capacitação em Gestão de Riscos, em seguida, recomenda-se também que na etapa de identificação de eventos de riscos os eventos com possibilidade de ocorrência relativamente baixa não sejam ignorados e sim levados em consideração, pois podem apresentar um alto impacto na concretização dos objetivos, e por fim recomenda-se, que as ações de monitoramento aconteçam de forma contínua e no decurso normal das atividades da COGEP, a fim de corrigir possíveis desvios ao alcance de seus objetivos.

Resta concluir-se, em face do exposto, ter sido acertada a construção de um modelo de gestão de riscos para a COGEP, para uso imediato, tendo em vista os inúmeros benefícios que podem proporcionar, a saber: inovação nas áreas de gestão de pessoas que necessitam atender recomendações dos órgãos de controle pela não utilização de ferramentas de gestão de riscos; introdução de ações corretivas ou ações de realinhamento dos riscos identificados; tomada de decisão com segurança razoável; além da redução de falhas que possam afetar os processos de trabalho da COGEP.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000**: Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes. 1.ed. Rio de Janeiro, 2009. 24 p. Disponível em: <https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2021.
- AVALOS, José Miguel Aguilera. **Auditoria e gestão de riscos**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ÁVILA, Marta Dulcéia Gurgel. Gestão de Riscos no Setor Público. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, Fortaleza, v. 12, n. 2, p. 179-198, nov. 2016.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETO, João Marcelo. **Introdução à Administração**. Salvador: Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância, 2017. E-book.
- BRASIL. **Decreto n.º 11.098, de 20 de junho de 2022**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Saúde e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.098-de-20-de-junho-de-2022-408904817>. Acesso em: 21 jun. 2022.
- BRASIL. **Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia**. Brasília: Ministério da Economia, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/governanca/comites-tematicos-de-apoio-a-governanca/arquivos/documentos-crtci/arquivos-de-reuniao/guia-gestao-de-riscos-v-final-31-05.pdf/view> Acesso em: 01 ago. 2022.
- BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n.º 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Presidência da República/Controladoria-Geral da União, 2016. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em :10 set. 2021.
- BRASIL. **Lei n.º 14.204, de 16 de setembro 2021**. Simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional; altera a [Lei nº 11.526, de 4 de outubro de 2007](#); e revoga dispositivos das [Leis nºs 8.216, de 13 de agosto de 1991](#), [8.460, de 17 de setembro de 1992](#), [9.028, de 12 de abril de 1995](#), [9.625, de 7 de abril de 1998](#), [9.649, de 27 de maio de 1998](#), [10.480, de 2 de julho de 2002](#), [10.556, de 13 de novembro de 2002](#), [10.667, de 14 de maio de 2003](#), [10.682, de 28 de maio de 2003](#), [11.355, de 19 de outubro de 2006](#), [11.357, de 19 de outubro de 2006](#), [11.907, de 2 de fevereiro de 2009](#), e [13.346, de 10 de outubro de 2016](#), e da [Medida Provisória nº 2.229-43, de 6 de setembro de 2001](#). Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.204-de-16-de-setembro-de-2021-345458205>. Acesso em: 17 set. 2021.

BRASIL. **Manual de gestão de riscos do TCU**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/manual-de-gestao-de-riscos-do-tcu.htm>. Acesso em: 10 jun. 2021.

BRASIL. **Manual de gestão de riscos do TCU**. 2 ed. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/46/B3/C6/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual_gest_ao_riscos_TCU_2_edicao.pdf. Acesso em: 13 out. 2021.

BRASIL. **Mapa de Gerenciamento de Riscos**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2021. Disponível em: https://www.enap.gov.br/media_files/documentos/An%C3%A1lise_de_Riscos_PE3.pdf. Acesso em: 15 mar. 2021.

BRASIL. **Plano de integridade do Ministério da Saúde**. 1 ed. Brasília: Editora MS, 2021. Disponível em: https://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/plano_integridade_ministerio_saude_2021.pdf. Acesso em :14 nov. 2021.

BRASIL. **Portaria GM/MS n.º 1.185, de 9 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão de Riscos no âmbito do Ministério da Saúde (PGR/MS). Brasília, DF: Ministério da Saúde/Gabinete do Ministro, 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-gm/ms-n-1.185-de-9-de-junho-de-2021-324791914>. Acesso em: 10 ago. 2021.

BRASIL. **Portaria GM/MS n.º 307, de 22 de fevereiro de 2021**. Aprova o Planejamento Estratégico Institucional do Ministério da Saúde para os anos 2020 - 2023. Brasília, DF: Ministério da Saúde/Gabinete do Ministro, 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-gm/ms-n-307-de-22-de-fevereiro-de-2021-304711628>. Acesso em: 23 fev. 2021.

BRASIL. **Portaria n.º 1.419, de 8 de junho de 2017**. Aprova os Regimentos Internos e o Quadro Demonstrativo de Cargos em Comissão e das Funções de Confiança das unidades integrantes da Estrutura Regimental do Ministério da Saúde. Brasília: Ministério da Saúde/Gabinete do Ministro, 2017. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19106553/do1-2017-06-09-portaria-n-1-419-de-8-de-junho-de-2017-19105998 Acesso em: 02 jul. 2021.

BRASIL. **Portaria n.º 1.822, de 20 de julho de 2017**. Institui a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão - PGIRC no âmbito do Ministério da Saúde. Brasília, DF: Ministério da Saúde/Gabinete do Ministro, 2021. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19188439/do1-2017-07-21-portaria-n-1-822-de-20-de-julho-de-2017-19188388 Acesso em: 21 ago. 2021.

BRASIL. **Portaria-SEGECEX n.º 31, de 9 de dezembro de 2010**. Aprova a nova versão do documento Análise SWOT e Diagrama de Verificação de Risco aplicados em Auditoria. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2010. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwikip3x5dD5AhV2jJUCHS2zDMIQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fportal.tcu.gov.br%2Fnumis%2Fportal%2Ffile%2FfileDownload.jsp%3FfileId%3D8A8182A158FE98EE0158FEF2F25843D5&usq=A0vVaw07Q1MhV8EZ-yNIhhs34Mir>. Acesso em: 01 ago. 2022.

BRASIL. **Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2017. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/69/10/AC/EA/4623C5105A76E0C52A2818A8/BTCU_ESP_ECIAL_18_de_22_05_2017%20-%20Roteiro%20de%20Auditoria%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos.pdf. Acesso em: 25 set. 2021.

BRASIL. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 18 out. 2021.

BRASIL. **Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gestao_riscos_avaliacao_maturidade.pdf. Acesso em: 01 ago. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), 2004. **Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura**. Tradução: PriceWaterhouseCoopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://planejamentoestrategico.mcti.gov.br/arquivos/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2021.

CUNHA, Washington Pereira da. **Gestão de Riscos como instrumento de Governança no Setor Público. Revista de Ciência, Tecnologia e Inovação**, Rio de Janeiro, n. 4, p. 12, jul. 2018. Disponível em: <https://www.unifeso.edu.br/revista/index.php/revistacienciatecnologiainovacao/article/view/97/481>. Acesso em: 25 fev. 2022.

DUARTE, Monique Regina Bayestorff; KIST, Mônica Beppler; MATOS, Lucas dos Santos. **Plano institucional de gestão de riscos 2020-2024**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/222338/Plano%20Institucional%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20UFSC%202020-2024.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 mar. 2021.

DUARTE, Monique Regina Bayestorff; KIST, Mônica Beppler; MATOS, Lucas dos Santos; RICHARTZ, Fernando. **Manual para elaboração do plano de gestão de riscos**. 1 ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2020. Disponível em: <https://gestaoderiscos.paginas.ufsc.br/files/2020/05/Manual-Plano-de-Gest%C3%A3o-de-Riscos-v10-NOVO-c.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

JUNIOR, Nilson José de Oliveira. Modelo das 5 forças de Porter adaptadas ao gestão pública. **Studies in Social Sciences Review**, Curitiba, v. 3, n.1, p. 120-132, jan./mar. 2022.

KIRA, Carmen Silvia; FONSECA, Larissa Germano. Processo de implantação da gestão de riscos em um laboratório de saúde pública. **Revista Vigilância Sanitária em Debate**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 31-39, mar. 2020.

KLEIN JUNIOR, Vitor Hugo. Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de accountability. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 14, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/163964>. Acesso em: 04 set. 2021.

OLIVEIRA, Luiz Carlos da Silva; SOARES, Gustavo Fernandes. Gestão de Riscos Operacionais e Controles Internos: Um estudo em Banco em Goiás. **Revista de Contabilidade da UFBA**, Bahia, v. 12, n. 1, p. 227–249, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/18313>. Acesso em: 10 ago. 2021.

SANKHYA. **Análise ambiental**: como fazer em sua empresa? Uberlândia, 2020. Disponível em: <https://www.sankhya.com.br/blog/analise-ambiental/#:~:text=Ambiente%20interno,gest%C3%A3o%2C%20capacidade%20de%20investimento%20etc>. Acesso em: 10 ago. 2021.

TUMELERO, Náina. **Como fazer o objetivo geral e objetivo específico e quais verbos utilizar**. 2017. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/diferenca-entre-objetivo-geral-e-objetivo-especifico>. Acesso em: 11 ago. 2021.

TUMELERO, Náina. **Pesquisa aplicada: material completo, com exemplos e características**. 2019. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/pesquisa-aplicada>. Acesso em: 13 jul. 2021.