

**REVISTA GESTÃO & SAÚDE
JOURNAL OF MANAGEMENT AND HEALTH**



<https://doi.org/10.26512/v15i3.54739>
Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785

Recebido: 15.07.2024
Aprovado: 13.09.2024
Artigo Original

Waldênia Vieira de Moraes Lima

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1540-6887>
Mestre em Controle de Gestão pela
Universidade Federal de Santa Catarina
Email: waldenia.lima@saude.gov.br

Fernando Richartz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2473-897X>
Doutor em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina
Email: fernandorichartz@gmail.com

Rômulo Fedatto Pereira

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8696-896X>
MBA em Planejamento Financeiro e Certificações no
Centro Universitário UNIBTA.
Email: romulofedatto.ufsc@gmail.com

**Diretrizes para modelo de gestão de riscos para coordenação-geral de gestão de pessoas do
Ministério da Saúde**

**Guidelines for a risk management model for the general coordination of people management of the
Ministry of Health**

Directrices para un modelo de gestión de riesgos para gestión de personal del Ministerio de Salud

RESUMO

O modelo de gestão de riscos desenvolvido neste trabalho é aplicável à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEP) do Ministério da Saúde. Para a construção do modelo, foram analisados o modelo de gestão de riscos proposto pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), os princípios e as 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 nº 1, de 10 de maio de 2016. Além disso, foram realizados o reconhecimento da extensão de toda a cadeia de valor da COGEP, o levantamento de sua missão, visão e valores e a identificação de seus objetivos estratégicos, táticos e operacionais. Por fim, foram definidas etapas necessárias para a construção do modelo de gestão de riscos. Conclui-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 pode proporcionar.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Riscos. Organizações. Controle Interno-Externo.

ABSTRACT

The risk management model developed in this paper applies to the General Coordination of People Management (COGEP) of the Brazilian Ministry of Health. To build the model, we analyzed the risk management model proposed by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), the principles and guidelines of 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, we identified the entire extent of COGEP's value chain, its mission, vision, and values, and its strategic, tactical, and operational objectives. Thus, we defined the necessary steps for constructing the risk management model. In light of the purpose of this paper, we concluded that the construction of a risk management model for COGEP was the right choice, making available the risk management model for immediate use, considering the many benefits it can provide.

KEYWORDS: Risk Management. Organizations. Internal-External Control.

RESUMEN

El modelo de gestión de riesgos desarrollado en este trabajo es aplicable a la Coordinación General de Gestión de Personas (COGEP) del Ministerio de Salud brasileño. Para la construcción del modelo, se analizaron el modelo de gestión de riesgos propuesto por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), los principios y las directrices de gestión de riesgos de la ISO 31000 y las medidas para la sistematización de prácticas relacionadas con la gestión de riesgos, los controles internos y la gobernanza de la Instrucción Normativa Conjunta n° 1, del 10 de mayo de 2016. Además, se llevaron a cabo el reconocimiento de toda la cadena de valor de la COGEP, el levantamiento de su misión, visión y valores y la identificación de sus objetivos estratégicos, tácticos y operativos. Finalmente, se definieron las etapas necesarias para la construcción del modelo de gestión de riesgos. Se concluye, en virtud de lo expuesto, que fue acertada la construcción de un modelo de gestión de riesgos para la COGEP, para uso inmediato, dada la variedad de beneficios que puede ofrecer.

PALABRAS-CLAVE: Gestión de Riesgos. Organizaciones. Control Interno-Externo.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta pesquisa é propor diretrizes para a construção de um modelo de gestão de riscos para a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEP) do Ministério da Saúde, pois foi reconhecida a necessidade de um instrumento capaz de potencializar a identificação de eventos de riscos, de garantir a eficácia no cumprimento dos objetivos e de instrumentalizar a melhoria contínua, além de agregar valor aos processos de trabalho da COGEP.

Assim, o presente trabalho visa identificar eventos de riscos, a fim de mitigá-los ou eliminá-los, bem como aproveitar o modelo de gestão de riscos para identificar oportunidades, que podem ser aproveitadas ou que podem agregar valor aos processos de trabalho para a COGEP, que tem como competência precípua o desenvolvimento de atividades de planejamento, coordenação, acompanhamento, orientação e supervisão relacionadas à política de gestão de pessoas, conforme a Portaria n° 1.419, de 8 de junho de 2017.

A formulação de diretrizes para a construção de um modelo de gestão de riscos para a COGEP contempla etapas importantes e necessárias à sua efetivação, a saber: analisar ambiente interno e externo; identificar objetivos estratégicos, táticos e operacionais; identificar eventos de riscos; avaliar riscos e

controles; responder riscos identificados; avaliar atividades de controle; informar, comunicar; e, por último, realizar ações de monitoramento na COGEP.

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?”.

Para tanto, este artigo tem como objetivo 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), com o intuito de potencializar a identificação de eventos de riscos, instrumentalizar a melhoria contínua e proporcionar segurança razoável ao atingimento de objetivos previamente estabelecidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

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, uma vez que se inserem em contextos cada vez mais complexos e competitivos.

Pode-se notar que as organizações estão em constantes mudanças. Em conformidade com o modelo de gestão de riscos proposto pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), estabeleceu-se que a gestão de riscos serve para conferir segurança razoável ao atingimento de objetivos previamente definidos⁽¹⁾.

Assim, pode-se definir que o gerenciamento de riscos é um conjunto de procedimentos executados na organização visando identificar, monitorar e mitigar os eventos de risco que possam levar ao descumprimento dos objetivos estratégicos da organização⁽¹⁾.

Com o intuito de oportunizar o alcance dos objetivos organizacionais, departamentais e operacionais, destaca-se a forma de representação de tais propósitos por meio de uma matriz tridimensional (popularmente conhecido como “cubo COSO”), a qual ilustra a existência de quatro categorias de objetivos nas colunas verticais na frente do cubo, de oito componentes de gerenciamento de riscos nas linhas horizontais na lateral do cubo e, em colunas verticais no topo do cubo, de quatro categorias de unidades de uma organização⁽¹⁾.

Na primeira dimensão do cubo, 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: estratégicos; operacionais; de comunicação; e de conformidade⁽¹⁾.

A segunda dimensão do cubo trata dos componentes que estão representados nas linhas horizontais e que se inter-relacionam. São oito componentes: ambiente interno; fixação de objetivos; identificação de eventos; avaliação de riscos; resposta aos riscos; atividades de controle; informações e comunicações; e monitoramento. Nota-se que esses componentes devem estar presentes nas organizações para um eficaz gerenciamento de riscos⁽¹⁾.

A terceira dimensão do cubo 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 se deve ter uma visão de todos os riscos a que a organização possa estar exposta para mitigá-los ou eliminá-los, de acordo com o seu apetite ao risco⁽¹⁾.

Nesse âmbito, considera-se que a estrutura para gerenciar riscos de forma eficaz objetiva auxiliar a implantação da gestão de riscos em todos os níveis organizacionais. Esse modelo associa o sucesso da gestão de riscos com a eficácia da gestão que estrutura e incorpora o modelo de gestão de riscos em todos os níveis da organização, conforme a norma ISO 31000⁽²⁾.

A estrutura de gestão de riscos, portanto, requer: o comprometimento da administração da organização; a avaliação do contexto externo e interno da organização; o estabelecimento de objetivos; a responsabilização pelo desenvolvimento, pela implementação e pela manutenção da gestão de riscos; a incorporação da gestão de riscos em toda a organização (processos, atividades, planos); a alocação de recursos adequados; o estabelecimento de mecanismos de comunicação interna e externa; e, por fim, o monitoramento e a realização de análise críticas, com vistas à melhoria contínua da própria estrutura⁽²⁾.

Nesse sentido, as atividades que compõem o processo de gestão de riscos são importantes para: comunicar e consultar as partes interessadas sobre suas percepções; estabelecer o contexto interno, externo e do processo de gestão de riscos, por meio do 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 as estratégias de resposta aos eventos de risco; monitorar e realizar a análise crítica de todos os aspectos que envolvem a gestão de riscos; e, por último, registrar as atividades do processo de gestão de riscos⁽²⁾.

A Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Seu primeiro artigo versa sobre a obrigação das entidades vinculadas ao Poder Executivo federal a implementarem medidas visando a gestão de riscos, controles internos e governança⁽³⁾.

De acordo com a referida instrução normativa, gerenciamento de riscos é o processo pelo qual irão ser identificados e mitigados eventos adversos que impliquem não atingir os objetivos estratégicos da organização. Assim, o processo de gestão de riscos requer: observação do interesse público; estabelecimento de níveis de risco; procedimentos de controle interno; mapeamento dos eventos de risco e utilização da referida gestão. Nesse sentido, o processo de gestão de riscos objetiva informar tempestivamente os riscos relevantes que podem impactar o alcance dos objetivos estabelecidos previamente, oportunizando a agregação de valor à organização como um todo⁽³⁾.

Desse modo, os componentes da estrutura de gestão compreendem: a análise do ambiente interno da organização; a fixação de objetivos alinhados à missão, à visão e aos valores organizacionais; a identificação de riscos inerentes; a avaliação de eventos de riscos; a resposta aos riscos; a mitigação de riscos por meio de atividades de controle interno; a comunicação de informações relevantes; além do monitoramento da gestão de riscos, bem como os controles internos da gestão⁽³⁾.

É sobremodo 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 componentes que fazem parte de sua estrutura e corroboram a sua organização, o seu planejamento e a realização de seus objetivos.

No Brasil, as instituições públicas devem, através da gestão de riscos, identificar eventos de risco e avaliá-los, para, caso seja necessário, propor ações de tratamento⁽⁴⁾. 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 nº 307, de 22 de fevereiro de 2021.

Vê-se, então, considerando os objetivos do presente artigo, a relação da gestão de riscos diretamente com os processos de trabalho da COGEP, com o intuito de agregar valor à organização como um todo e para o atingimento de suas metas operacionais, táticas ou estratégicas, visto que a gestão de riscos afeta os gestores de todos os níveis da organização⁽⁴⁾.

3 MÉTODO

A presente pesquisa, quanto à utilização de seus resultados, é aplicada, tendo em vista que objetiva uma aplicação prática – uma vez que visa atingir objetivos específicos –, baseada nos conhecimentos gerados⁽⁵⁾. Em relação à abordagem, a pesquisa é qualitativa, baseada em informações que foram coletadas no ambiente da COGEP.

Com base em seus objetivos, a pesquisa é descritiva, já que se buscou descrever características de gestão de riscos, com vistas ao desenvolvimento de diretrizes para a construção de um modelo de gestão de riscos para a COGEP com base na obra do COSO, na norma ISO 31000, na INC nº 1, de 10 de maio de 2016, no *Manual de gestão de riscos* do Tribunal de Contas da União (TCU), no *Manual para elaboração do plano de gestão de riscos* da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), entre outros materiais consultados. Baseados nesses documentos, foram estipuladas e seguidas oito etapas necessárias para a construção do modelo de gestão de riscos proposto.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa é bibliográfica, desenvolvida com base em análise documental, tendo em vista que se vale de documentos produzidos e conservados no interior da COGEP. Todavia, não foram encontrados na literatura existente modelos prévios de gestão de riscos voltados às áreas de gestão de pessoas ou modelos de gestão de riscos diferenciados ou personificados às atividades precípuas da COGEP, objeto de pesquisa do presente artigo. Nesse sentido, faz-se relevante a construção de um modelo de gestão de riscos dessa coordenação-geral, por suas particularidades e por representar uma das áreas de gestão de pessoas do Poder Executivo federal.

Em síntese, pode-se dizer que, para o desenvolvimento da presente pesquisa, partiu-se da literatura de gestão de riscos e da análise dos modelos de gestão de riscos a serem utilizados, para, em seguida, caminhar-se para a coleta de informações, primárias e secundárias, junto à COGEP, para operacionalização das etapas propostas à construção do modelo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

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 antes referido, a partir dos modelos de gestão de riscos estudados, e instrumentalizar a melhoria contínua nos processos de trabalho da COGEP. Para o modelo proposto, são necessárias oito etapas, que serão detalhadas nas próximas subseções:

- a) Analisar ambiente interno e externo;
- b) Identificar objetivos estratégicos, táticos e operacionais;
- c) Identificar eventos de riscos;
- d) Avaliar riscos e controles;
- e) Responder riscos identificados;
- f) Avaliar atividades de controle;
- g) Informar e comunicar; e
- h) Realizar ações de monitoramento.

a) Analisar ambiente interno e externo

A fim de subsidiar o processo de gestão de riscos na COGEP, sugere-se a utilização da matriz SWOT, tendo em vista 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.

b) Identificar objetivos estratégicos, táticos e operacionais

Essa 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.

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 a utilização de verbos no infinitivo que facilitem a compreensão daquilo que se almeja e que indiquem melhorias nos processos de trabalho⁽⁶⁾.

A identificação dos objetivos táticos acontece logo após a identificação dos objetivos estratégicos da COGEP, por meio da qual se busca formular objetivos que possam criar condições para que as ações estabelecidas no planejamento estratégico sejam atingidas.

Em continuidade à identificação dos objetivos táticos, sugere-se às coordenações da COGEP a identificação de objetivos operacionais voltados à execução de suas atividades precípuas, uma vez que são objetivos mais específicos e estão relacionados às atividades e tarefas de rotina nas coordenações.

c) 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. São diversos os tipos de eventos de riscos nas organizações: econômicos, ambientais, políticos, sociais, tecnológicos, entre outros, 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⁽¹⁾.

À disposição das organizações, existem técnicas capazes de identificar eventos de riscos, como: diagrama de Ishikawa; indicadores preventivos de eventos; *brainstorming*, entre outros⁽¹⁾. Posteriormente, deve-se elencar os eventos de risco identificados no mapa de riscos.

Para 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, definição dos responsáveis.

Com o intuito de facilitar a construção do mapa de riscos pela COGEP, sugere-se a utilização da planilha a seguir, para preenchimento dos elementos descritos anteriormente (cf. Quadro 1).

Quadro 1 – 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 é feita 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)⁽⁷⁾.

Para definir o nível de risco (P*I), faz-se necessária a multiplicação dos valores encontrados da probabilidade e do impacto; o resultado deve se enquadrar em uma região na matriz de probabilidade e na matriz de impacto (cf. Quadro 2).

A matriz permite esclarecer em qual das situações descritas a seguir o nível do risco será classificado⁽⁷⁾:

- 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; e
- Se o risco estiver na região vermelha, seu nível de risco será classificado como alto.

Quadro 2 – Matriz de probabilidade e matriz de impacto

Probabilidade (P)	1	75	150	225
	5	50	100	150
	10	25	50	75
	15			
		5	10	15
		Impacto (I)		

Fonte: Mapa de Gerenciamento de Riscos da Escola Nacional de Administração Pública⁽⁷⁾.

Após o enquadramento do nível de risco (alto, médio ou baixo), devem ser definidos: 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 para o alcance dos objetivos organizacionais⁽²⁻³⁾.

Em face do exposto, sugere-se que a COGEP adote medidas preventivas em relação aos riscos enquadrados como médio ou alto na matriz de probabilidade e na matriz de impacto.

d) Avaliar riscos e controles

Na etapa de avaliação de riscos e controles, deve-se avaliar o risco inerente, os controles internos da gestão e o risco residual⁽¹⁾.

O risco inerente é a classificação do risco caso não seja executada nenhuma medida de controle para sua mitigação⁽³⁾. Para facilitar a avaliação do risco inerente, sugere-se a utilização de escala que avalia o risco em aceitável, gerenciável e inaceitável⁽⁸⁾.

A avaliação dos controles internos analisa os procedimentos tomados para a mitigação dos eventos de risco e os classifica de acordo com sua efetividade. O Quadro 3 demonstra a escala para avaliação de controles internos adaptada do roteiro de auditoria de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União⁽⁹⁾.

Quadro 3 – 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 <i>ad hoc</i> , 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.

Forte	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⁽⁹⁾.

Nessa 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.

Para a avaliação do risco residual – ou seja, o risco que permanece, mesmo após as medidas de controle interno –, sugere-se a utilização de escala que avalia o risco em aceitável, gerenciável ou inaceitável⁽⁸⁾.

e) Responder riscos identificados

Nessa 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 do risco.

Quadro 4 – 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, ambas as ações.
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(2007).

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

f) 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⁽¹⁰⁾.

Nesse propósito, existem diversos tipos de atividades de controle descritos na literatura; entre eles, alguns dos tipos de atividades de controle utilizados nas organizações são os controles físicos, os indicadores de desempenho e a segregação de funções⁽¹⁾.

Diante do exposto, sugere-se, nessa 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.

g) Informar e comunicar

É imperioso avaliar o papel dos canais de comunicação na organização nessa etapa. Destaca-se que a comunicação clara e eficaz entre servidores ativos e inativos, fornecedores e órgãos públicos oportuniza o cumprimento das responsabilidades por todos.

Nesse sentido, a organização deve buscar o fortalecimento da comunicação interna; no caso em questão, sugere-se que a comunicação seja realizada de forma que as informações apresentadas pela COGEP promovam nos envolvidos o conhecimento dos riscos que podem impactar a organização, o senso de compromisso com a organização, visando à adoção de práticas orientadoras voltadas aos objetivos esperados.

h) Realizar ações de monitoramento

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

Frisa-se que, caso o gestor de riscos identifique deficiências nessa etapa de monitoramento das ações, deve-se dar ciência tempestiva à coordenação-geral sobre as possíveis inconformidades identificadas que sinalizam divergência entre as ações planejadas e os resultados alcançados.

Diante do exposto, com o intuito de fortalecer a efetividade do processo de gerenciamento de riscos na COGEP, propõe-se nessa etapa a criação de um comitê de monitoramento da gestão de riscos, o qual deve ser institucionalizado por meio de uma portaria específica, estabelecendo suas competências, seus membros e a periodicidade de emissão de relatórios sobre os progressos ou desvios na gestão de riscos.

Nesse sentido, recomendam-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;
- b) Promover o desenvolvimento de pessoas em gestão de riscos no âmbito do Ministério da Saúde;
- c) Criar e estimular a cultura de gestão de riscos na COGEP;
- d) Obter segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos previamente estabelecidos;
- e) Recomendar o aperfeiçoamento contínuo e sistemático da gestão de riscos;
- f) Apresentar relatório à coordenação de gestão de pessoas sobre os progressos ou possíveis inconformidades identificadas que sinalizam divergência entre as ações planejadas e os resultados alcançados; e
- g) Orientar e monitorar todo o processo de gestão de riscos na COGEP.

Recomenda-se ao comitê que sejam realizados encontros semestralmente e apresentados relatórios à COGEP, com posterior apresentação à Subsecretaria de Assuntos Administrativos.

Quanto à composição de membros do comitê, propõe-se a participação de um membro de cada coordenação subordinada à COGEP e do coordenador-geral como presidente, totalizando seis membros, a

saber: coordenador-geral de gestão de pessoas (presidente); coordenador da Coordenação de Administração de Pessoas; coordenador da Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor; coordenador da Coordenação de Legislação de Pessoal; coordenador da Coordenação de Desenvolvimento Estratégico de Pessoas; e coordenador da Coordenação de Gestão Orçamentária e Pagamento de Pessoal.

À vista do até aqui exposto, segue a seguir a versão completa do modelo proposto de gestão de riscos, preenchido a partir das informações coletadas e analisadas no interior da COGEP (cf. Quadro 5).

Quadro 5 – Modelo de gestão de riscos da COGEP

Analisar 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 Ministério da Saúde		Reduzir as prováveis inconsistências na folha de pagamento identificando rubricas obsoletas e indevidas existentes nos contracheques dos servidores ativos e aposentados e dos pensionistas através de controle e monitoramento		Mapear indícios de irregularidade na folha de pagamento do Ministério da Saúde e reparar as inconsistências existentes no cadastro dos servidores ativos e 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 à 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	Respon-sáveis	
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 sobre os riscos que podem impactar a organização e sobre as práticas adotadas ao atingimento dos objetivos esperados	O monitoramento será contínuo

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando as informações anteriormente citadas e o Quadro 5, 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 pela COGEP contempla etapas que visam: analisar 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. Por fim, recomenda-se que as ações de monitoramento aconteçam de forma contínua e no decurso normal das atividades da COGEP, a fim de serem corrigidos possíveis desvios ao alcance de seus objetivos.

Resta concluir, 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 pode 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; e tomada de decisão com segurança razoável, além da redução de falhas que possam afetar os processos de trabalho da COGEP.

REFERÊNCIAS

1. PriceWaterhouseCoopers. COSO gerenciamento de riscos na empresa – estrutura integrada: sumário executivo e estrutura [Internet]. São Paulo: COSO; 2007 [citado em 2024 jul. 13]. Disponível em: <https://planejamentoestrategico.mcti.gov.br/arquivos/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>
2. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31000:2018 – Gestão de riscos: princípios e diretrizes [Internet]. Rio de Janeiro: ABNT; 2018 [citado em 2024 jul. 13]. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1fdNcTyTZ3Qs7LpGYf_g4-a054fVtiC6b/view
3. Brasil. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União [Internet]. 2016 maio 11 [citado em 2024 jul. 13];89(seção 1):14. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/@download/file>
4. Tribunal de Contas da União. Manual de gestão de riscos do TCU [Internet]. Brasília: TCU; 2018 [citado em 2024 jul. 13]. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/manual-de-gestao-de-riscos-do-tcu.htm>
5. Tumelero N. Pesquisa aplicada: material completo, com exemplos e características [Internet]. [Online]: Mettzer; 2019 set. 18 [citado em 2024 jul. 13]. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/pesquisa-aplicada>
6. Tumelero N. Aprenda como fazer o objetivo geral e os objetivos específicos do seu trabalho [Internet]. [Online]: Mettzer; 2017 jun. 3 [citado em 2024 jul. 13]. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/diferenca-entre-objetivo-geral-e-objetivo-especifico>
7. Escola Nacional de Administração Pública. Processo nº 04600.003213/2020-37 [Mapa de gerenciamento de riscos] [Internet]. Brasília: ENAP; 2021 mar. 13 [citado em 2024 jul. 13]. Disponível em: https://www.enap.gov.br/media_files/documentos/An%C3%A1lise_de_Riscos_PE3.pdf
8. Duarte MRB, Kist MB, Matos LS, Richartz F. Manual para elaboração do plano de gestão de riscos [Internet]. Florianópolis: UFSC; 2020 [citado em 2024 jul. 13]. Disponível em: <https://gestaoderiscos.paginas.ufsc.br/files/2020/05/Manual-Plano-de-Gest%C3%A3o-de-Riscos-v10-NO-VO-c.pdf>
9. Tribunal de Contas da União. Roteiro de avaliação de maturidade da gestão de riscos [Internet]. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo; 2018 [citado em 2024 jul. 13]. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gestao_riscos_avaliacao_maturidade.pdf
10. Chiavenato I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003.

PARTICIPAÇÃO DOS AUTORES DO ARTIGO ORIGINAL

Autor 1: Trabalhou na concepção teórica, coleta de dados, análise de dados e elaboração e redação final do texto.

Autor 2: Trabalhou na concepção teórica, análise de dados e redação final do texto.

Autor 3: Trabalhou na concepção teórica, análise de dados e redação final do texto.

BIOGRAFIA OU CURRÍCULO DOS AUTORES

Waldênia Vieira de Moraes Lima. Mestre em Controle de Gestão pela Universidade Federal de Santa Catarina (2021-2022). Graduada em Administração com Habilitação em Recursos Humanos pelo Instituto de Ciências Jurídicas e Sociais Professor Camillo Filho (2002-2006). Especialista em Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2014-2016). Servidora Pública Federal no Ministério da Saúde no cargo de Administradora desde 2010.

Fernando Richartz. Pesquisador vinculado ao Grupo de Gestão de Custos e ao Laboratório de Inteligência e análise de dados e negócios. Foi membro titular e presidente do Conselho de Curadores da UFSC. Atuou na criação do Observatório da Indústria Catarinense na Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. Atuou como membro do conselho Fiscal da FEESC e no conselho deliberativo do Sebrae-SC, além de ter exercido a função de Secretário de Planejamento e Orçamento da UFSC.

Rômulo Fedatto Pereira. Funcionário da Caixa Econômica Federal desde 2012 onde atuou nas funções de Gerente Pessoa Física e Gerente de Clientes e Negócios atendendo clientes de alta renda como consultor de investimentos. Possui Certificação de Especialista em investimentos CEA pela ANBIMA. Mestrando em Planejamento e Controle de Gestão na Universidade Federal de Santa Catarina. Formado Oficial do Exército Brasileiro pelo NPOR do 63 BI (2009) , atualmente Oficial da Reserva da 2 classe.