

**IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NO PROCESSO DECISÓRIO DA
SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE PARNAMIRIM/RN**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Especialista em
Gestão Pública com ênfase em governo
Local.

Aluno: Karoline Romana Nogueira S. P.
Pereira

Orientada: Prof.^a Simone Boer Ramos -
Mestre em Direito da Tutela de Direitos
Supra-Individuais pela Universidade
Estadual de Maringá – PR (2008);

Brasília – DF

Outubro/2018

IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NO PROCESSO DECISÓRIO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE PARNAMIRIM/RN

Autora: Karoline Romana
Secretaria Municipal de Saúde de Parnamirim/RN

Palavras chaves: Tomada de decisão; Risco; Gestão de Risco; Parnamirim

Cada vez mais os gestores estão sendo forçados a tomarem decisões difíceis sobre riscos de saúde, ambientais, ao bem-estar econômico e riscos envolvidos na prestação de serviços, entre vários outros que exigem a adoção de práticas e estratégias eficazes de gestão de riscos. Nota-se que o serviço público (progressivamente surgem situações complicadas e mutáveis) vem tomando decisões cada vez mais difíceis e que podem impactar a vida de diversas pessoas de forma positivo e/ou negativa. A ausência de uma gestão de riscos, no que tange as tomadas de decisão, é fator categórico para um ambiente voltado para incertezas e imprevisibilidade no município de Parnamirim/RN.

Brasília – DF
Outubro/2018

SUMÁRIO

| | | |
|------|--|----|
| 1. | DIAGNÓSTICO | 4 |
| 1.1. | Definição do problema | 4 |
| 1.2. | Contexto/justificativa do problema | 5 |
| 1.3. | Metodologia de coleta de dados | 7 |
| 1.4. | Localização do Plano de Intervenção | 9 |
| 1.6. | Valor previsto | 10 |
| 1.7. | Duração | 10 |
| 1.8. | Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora | 10 |
| 2. | OBJETIVOS | 11 |
| 3. | MARCO TÉCNICO E TEÓRICO | 12 |
| 4. | ESCOPO | 19 |
| 4.1. | Estrutura Analítica | 19 |
| 4.2. | Não escopo | 20 |
| 4.3. | Levantamento de restrições | 20 |
| 4.4. | Premissas | 20 |
| 4.5. | Riscos | 20 |
| 4.6. | Estrutura de gestão e principais atores envolvidos | 23 |
| 4.7. | Quadro de Trabalho/equipe | 23 |
| 5. | CRONOGRAMA | 25 |
| 6. | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 26 |
| 7. | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 27 |

1. DIAGNÓSTICO

1.1. Definição do problema

Parnamirim é um município brasileiro localizado no estado do Rio Grande do Norte. Pertencente à Região Metropolitana de Natal, à mesorregião do Leste Potiguar e à microrregião de Natal, localiza-se ao sul da capital estadual, com uma distância de doze quilômetros. Ocupa uma área de 123,47 km², e sua população foi estimada no ano de 2017 em 254.709 habitantes, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, sendo então o terceiro município mais populoso do estado do RN.

O município de Parnamirim tem a população 100% urbana, de acordo com o censo do IBGE de 2010. No que se refere à distribuição por sexo, verifica-se a predominância do sexo feminino, compreendendo 52% da população. Sobre a distribuição etária, o município ainda encontra-se no início do processo de envelhecimento da população, pois observa-se uma população predominantemente jovem, compreendendo 38%.

No que tange a saúde no município, encontramos na Secretaria Municipal de Saúde uma estrutura administrativa, na qual temos: um Secretário (a) de saúde e um secretário (a) adjunto, um Conselho de Saúde, coordenações e gerencias. O Plano municipal de saúde 2018-2021, que foi aprovado pelo conselho, é instrumento básico que norteia a definição às ações e serviços de saúde prestados, assim como da gestão do SUS, a partir de uma análise situacional, como base nos programas ofertados pelo Governo Federal. Diversos são os serviços ofertados voltados para atenção básica, serviços especializados, maternidade, Unidade de Pronto Atendimento, um hospital geral e entre outros.

Hodiernamente a cidade conta com 54 equipes de Estratégia de Saúde da Família. É importante ressaltar a necessidade de aumento dessas equipes, visando acompanhar o ritmo de crescimento da população, que, conforme cálculos estabelecidos pelo Ministério da Saúde - MS, o número ideal de equipes em Parnamirim deve ser 71.

Sobre a prática de gestão de projetos e tomada de decisão, destaca-se que a área da saúde, historicamente, enfrenta interferências de fatores externos e internos

que podem influenciar nos resultados das ações, gerando incertezas que conseqüentemente podem não atingir os objetivos propostos das ações, projetos, tomadas de decisões e etc. O município de Parnamirim tem uma problemática no que diz respeito a análise, identificação e avaliação das tomadas de decisões administrativas na área da saúde, conseqüentemente levando muitas vezes a não atender a população de forma eficiente por uma falta de análise dos riscos nas tomadas de decisões.

Cada vez mais os gestores estão sendo forçados a tomarem decisões difíceis sobre riscos de saúde, ambientais, ao bem-estar econômico e riscos envolvidos na prestação de serviços, entre vários outros que exigem a adoção de práticas e estratégias eficazes de gestão de riscos.

Com o aumento populacional e a expansão da atenção básica observamos que a questão da insuficiência de recursos financeiros vem aumentando e a necessidade de ferramentas de controle que auxiliem na tomada de decisões no Processo Gerencial do Setor Público é de fundamental importância. Considerando a saúde como um dos tripés que contribui para uma sociedade melhor, se faz fundamental que os recursos sejam aplicados de forma que traga mais benefícios à população, gerando eficiência no uso dos recursos públicos e no atendimento das demandas sociais.

Pode-se identificar com um problema a ausência de avaliação de riscos nas tomadas de decisões por parte dos gestores da Secretaria Municipal de Saúde de Parnamirim/RN e que acarreta reflexos negativos tanto para a população como para a gestão.

1.2. Contexto/justificativa do problema

Paulatinamente, nota-se que o serviço público (progressivamente surgem situações complicadas e mutáveis) vem tomando decisões cada vez mais difíceis e que podem impactar a vida de diversas pessoas de forma positivo e/ou negativa. A ausência de uma gestão de riscos, no que tange as tomadas de decisão, é fator categórico para um ambiente voltado para incertezas e imprevisibilidade.

Com a ausência da Gestão de Riscos no Município de Parnamirim, tem-se como exemplo primeiramente, um fato ocorrido no ano de 2017 que acarretou danos (reflexos ainda sentidos atualmente) aos instrumentos de saúde e a população por uma tomada de decisão do aumento da carga horária dos médicos das Unidades

Básicas de Saúde de 30h para 40h sem aumento gradativo dos vencimentos (o Ministério da Saúde no ano passado disponibilizava que ficava a cargo do município a decisão da carga horária ser 30h e/ou 40h), e após o fato, ocorreram demissões em massa e 40% dos profissionais se desligaram do município, ou seja, as unidades ficaram sem o profissional, acarretando danos a população, a gestão, pois algumas equipes de estratégia de saúde da família foram fechadas (Equipes Fechadas - São equipes nas Unidades Básicas que deixam de receber recurso Federais, por falta de algum profissional médico, enfermeiro, dentista, téc. de enfermagem e auxiliar de dentista por mais de 2 meses) e o município deixa de receber recurso para aquela equipe e conseqüentemente ocasiona uma superlotação da Unidade de Pronto-Atendimento - UPA que tem como objetivo atender apenas demandas de urgência e emergência. Além do que diminui os indicadores do município.

Outra decisão tomada no ano de 2016, foi a mudança física do serviço de atendimento 24 horas para procedimentos odontológicos de urgência como objetivo de ampliar a abrangência da oferta do serviço, antes localizava-se no Centro de Atendimento Odontológico, localizado no bairro do Centro do Município e a mudança seria para a Unidade de Pronto Atendimento – UPA Maria Nazaré localizado no bairro de Liberdade. O resultado foi que o serviço odontológico 24h voltou para o prédio anterior localizado no Centro devido principalmente ao acesso complicado para a UPA, a falta de transporte público (apenas uma linha de ônibus) que leve ao bairro. Como mostra a tabela abaixo ocorre uma baixa no número de atendimentos, após a mudança em 2016, dados retirados do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde – CNES.

Tabela 1 – Número de atendimentos cirurgião dentista de 2016 a 2018 na UPA Maria Nazaré em Parnamirim-RN

| PROCEDIMENTOS | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|--------|--------|-------|
| ATENDIMENTOS DO CIRURGIÃO DENTISTA REALIZADOS NA UPA MARIA NAZARE | 10.798 | 14.751 | 6.458 |

Fonte: CNES 2018

Tabela 2 – Número de atendimentos cirurgião dentista de 2010 a 2015 no Pronto Atendimento Odontológico - CEO em Parnamirim-RN

| PROCEDIMENTOS | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ATENDIMENTOS DO CIRURGIÃO DENTISTA REALIZADOS NO PRONTO ATENDIMENTO ODONTOLOGICO (CEO) | 26.426 | 21.352 | 28.259 | 24.385 | 24.027 | 19.782 |

Fonte: CNES 2018

Outra tomada de decisão que acarretou pontos negativos foi reorganização da assistência farmacêutica com a criação das Farmácias Polos, anteriormente os remédios distribuídos para a população eram entregues nas próprias Unidades Básicas de Saúde (UBS), são 30 no total e distribuídas em todos os bairros do município. Após a reorganização, apenas 15 unidades distribuem as medicações. Essa centralização vem acarretando dificuldade de acesso para a população, que antes recebia em sua própria unidade e agora tem que se deslocar para outro local. O Ministério da Saúde preconiza que os medicamentos sejam distribuídos em todas as unidades básicas para facilitar o acesso dos usuários.

A intenção da implantação de uma gestão de riscos é diminuir os custos de atividades incertas e aumentar os benefícios sociais e econômicos. Com o gerenciamento é possível identificar a probabilidade e o impacto que serão causados sobre as ações, projeto e tomadas de decisões, podendo assim se planejar para saná-los. Os riscos podem influenciar o objetivo almejado, negativamente ou positivamente, sob a forma de ameaças ou oportunidades, por isso o gerenciamento dos riscos é essencial.

O objetivo de um gerenciamento proativo é aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos (oportunidades) e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos (ameaças) das ações, projetos e tomadas de decisão.

1.3. Metodologia de coleta de dados

Para desenvolver o presente trabalho, inicialmente, buscou-se um acervo da literatura visando uma melhor compreensão do tema da pesquisa, através de pesquisas bibliográficas que trata do gerenciamento de riscos, riscos e tomadas de decisão.

Podemos considerar a metodologia usada para desenvolver o projeto de intervenção como um tripé metodológico, na qual será realizado através de uma abordagem de pesquisa qualitativa do tipo exploratória com o método de estudo de caso. Tendo como finalidade a identificar o problema (no caso é a ausência de

avaliação de riscos nas decisões da Secretaria Municipal de Saúde de Parnamirim/RN) e por meio dessa auxiliar na implantação da gestão de riscos na secretaria municipal de saúde de Parnamirim.

Considera-se uma pesquisa qualitativa, uma vez que pondera-se a problemática e a temática não são mensuradas, não podemos analisar numericamente dados sobre a falta de uma gestão de riscos. Considera a parte subjetiva do problema. O problema identificado é mensurado através de observações e análise de vários fatores (percepções, intenções, comportamento).

Da mesma maneira, é uma pesquisa exploratória, que apesar da gestão de riscos já existir literatura e estudos, a implementação da gestão de riscos no município é inovadora. Consiste na realização de um estudo para a identificação do atual sistema de tomadas de decisões e a partir disso desenvolver a implantação da gestão de riscos.

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. (GIL 2002)

Bem como o projeto é um estudo de caso, que na qual não existe uma solução pré-definida, exigindo a realização de uma análise, provando com evidências a intenção de desenvolver argumentos lógicos, avaliar e no final propor soluções.

O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a

totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. (GOLDENBERG,2004)

Figura 2 - Tripé Metodológico



Fonte: Elaboração Própria

1.4. Localização do Plano de Intervenção

O plano de intervenção “Implantação da gestão de riscos no processo decisório” será desenvolvido no recorte da Secretaria Municipal de Saúde de Parnamirim/RN que tem como diretrizes promover medidas de prevenção e proteção à saúde da população do município de Parnamirim. Sendo esta secretaria assegurada pela Lei Complementar nº022/07 de fevereiro de 2007, que dispõe sobre a reestruturação organizacional do poder Executivo do Município de Parnamirim. A secretaria do município, de acordo com o Plano Municipal de Saúde 2018-2021, tem em sua composição em média 3.500 servidores, sendo efetivos, comissionados, contratados e ainda 419 funcionários terceirizados.

Caberá ao setor de planejamento, que é responsável por planejar, monitorar e avaliar a elaboração dos projetos, implementar a proposta do gerenciamento dos riscos.

1.5. Público-Alvo

O projeto tem como público alvo para o desenvolvimento da implantação da gestão de riscos, os tomadores de decisões dentro da Secretaria de Saúde, como:

Secretários, Coordenadores e Gerentes. No tangente ao grupo alvo beneficiado seriam os próprios gestores públicos responsáveis, a sociedade civil e os usuários do Sistema Único de Saúde.

1.6. Valor previsto

Trata-se de um projeto que visa a melhoria da gestão pública, sobretudo por subsidiar a tomada de decisões governamental. Portanto se configura em um projeto de caráter administrativo tendo seus custos gerais implícitos no funcionamento da própria secretaria. Desse modo os custos fixos do projeto não foram contemplados, pois a Secretaria Municipal de Saúde possui toda a estrutura física, de recursos humanos e materiais de expediente.

Ademais as ferramentas que serão utilizadas para a gestão do risco, são públicas e estão disponibilizadas para uso sem ser necessário aquisição de licença de softwares.

1.7. Duração

Para a implantação do projeto estimasse a duração de 9 (nove) meses de atividades.

1.8. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora

A instituição idealizadora é a própria Secretaria Municipal de Saúde de Parnamirim/RN, por meio do Setor de Planejamento, Controle e Avaliação.

Para a implantação do projeto estimasse a duração de 6 meses de atividades.

2. OBJETIVOS

Propor a implantação de metodologia de gestão de riscos como suporte ao processo decisório da Secretaria de Saúde do município. Objetivando apresentar o conceito de risco e sua relação com a administração pública, expondo de forma sucinta às etapas básicas de um processo decisório baseado na gestão de riscos e buscando a conscientização da importância da gestão de riscos no Município.

Objetivos Específicos

- Identificar o modelo atual de processo decisório da Secretária de Saúde.
- Identificar os benefícios da gestão de risco nas tomadas de decisão.
- Estimular a implementação da gestão de riscos na Secretaria de Saúde de Parnamirim/RN.

3. MARCO TÉCNICO E TEÓRICO

O setor público cada dia mais precisa e vem utilizando ferramentas que auxiliem na tomada de decisões. Hodiernamente, o serviço público tem sido forçado a tomar decisões difíceis sobre vários aspectos como os riscos de saúde, ambientais, econômico e envolvidos na prestação de serviços, entre outros.

Os novos modelos de governança, trazem maiores responsabilidades e deveres do governo e dos gestores em relação ao bem público e aos cidadãos. A adoção da ferramenta da gestão de riscos é de suma importância para os gestores/governo, tomarem decisões adequadas no que tange as políticas, programas e projetos, em ambiente marcados por incertezas. De acordo com Ávila (2016), o Governo Federal já se utiliza dessa prática e que é de fundamental importância que os municípios iniciem a adesão a essa ferramenta.

As constantes mutações no setor público geram grandes desafios para a Gestão Pública melhorar continuamente a forma como administramos os bens públicos. A implementação do gerenciamento de risco tem como objetivo melhorar a qualidade dos serviços públicos e a eficácia das políticas públicas, dos projetos e ações da instituição. A gestão de riscos deverá identificar a natureza do risco e como podemos agir em um ambiente de incerteza e de recursos limitados.

É importante que façamos uma divisão para melhor entendimento sobre o gerenciamento de riscos, dividindo a análise em dois momentos principais: no primeiro, definimos os principais conceitos, como o de risco e gerenciamento de risco. No segundo, mostra-se através da literatura como o gerenciamento desses eventos podem ajudar na implementação e execução de políticas públicas.

Primeiramente vamos falar sobre alguns conceitos de riscos, segundo a ISO 31000:2009 define risco como uma probabilidade de um acontecimento e de suas eventuais consequências, ou seja, a incerteza nos objetivos. A bibliografia dispõe de certas definições de risco, como em:

2.1 risco – efeito da incerteza nos objetivos

NOTA 1 – Um efeito é um desvio em relação ao esperado – positivo e/ou negativo.

NOTA 2 – Os objetivos podem ter diferentes aspectos (tais como metas financeiras, de saúde e segurança e ambientais) e podem aplicar-se em diferentes níveis (tais como estratégico, em toda a organização, de projeto, de produto e de processo).

NOTA 3 – O risco é muitas vezes caracterizado pela referência aos eventos (2.17) potenciais e às consequências (2.18), ou uma combinação destes.

NOTA 4 – O risco é muitas vezes expresso em termos de uma combinação de consequências de um evento (incluindo mudanças nas circunstâncias) e a probabilidade (2.19) de ocorrência associada.

NOTA 5 – A incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade (ABNT NBR ISO, 2009).

O risco não significa necessariamente algo negativo, ele simplesmente constitui não saber o que o futuro reserva. De acordo com Ávila (2016) o risco não deve apenas ter essa conotação negativa, mas que também existe oportunidades positivas decorrentes da análise dos riscos.

Risco, nesse sentido, é a probabilidade de ocorrência de um evento futuro – positivo ou negativo. No entanto, o aspecto negativo do risco (por exemplo, morrer, perder dinheiro, passar por situações embaraçosas) tende a ser o mais proeminente. (HILL; DINSDALE, 2001).

A gestão do risco é uma ferramenta que é usada para controlar os riscos de uma organização, seja ela pública ou privada.

É o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades. (FERMA:2003)

A finalidade da gestão de riscos é aumentar os benefícios e reduzir os custos de atividades cujas consequências são incertas. Em grande parte dos casos, a gestão de riscos exige que os responsáveis pelas decisões encontrem uma solução ideal e aceitável.

A gestão eficaz de riscos reduz a probabilidade e a severidade de eventos indesejáveis. Podemos evitar eventos indesejáveis ou negativos prevendo sistematicamente os riscos, avaliando a

sua importância, gerenciando suas consequências e aprendendo enquanto atravessamos esse ciclo. (HILL; DINSDALE, 2001).

Sobre a gestão de riscos, existe alguns frameworks mundialmente reconhecidos, alguns deles: ISO 31000, Orange Book, do Tesouro Britânico, COSO, dentre outras, com diferentes níveis de avaliação dos riscos.

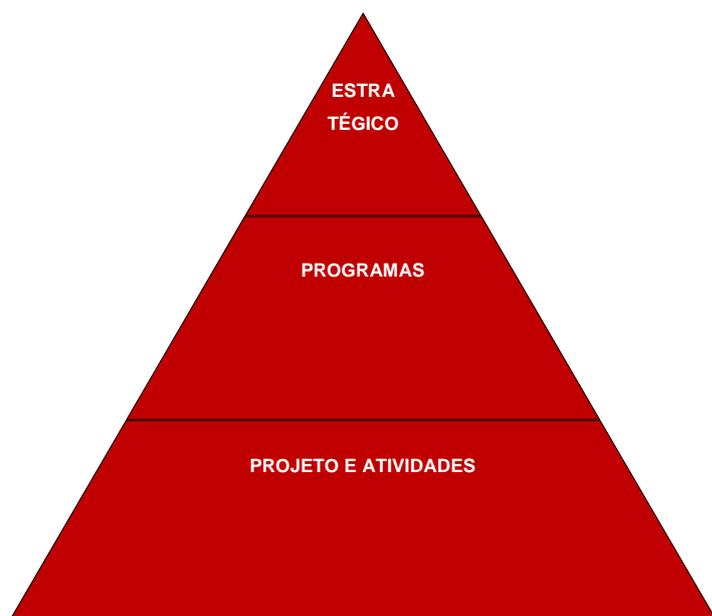
O Committee of Sponsoring Organization é o Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Nacional sobre fraudes em relatórios financeiros. O COSO aborda que a importância da realização de um gerenciamento de riscos influencia o desempenho em todos os departamentos e funções.

O Gerenciamento de Riscos Corporativos - Alinhando Risco com Estratégia e Desempenho esclarece a importância do papel do gerenciamento de risco empresarial no planejamento estratégico e demonstra que é mais fácil incorporado em toda a organização - porque o risco influencia e alinha a estratégia e o desempenho em todos os departamentos e funções. (COSO,2016, tradução nossa)

Ressaltando que o COSO é um modelo mais voltado para um Gerenciamento de riscos corporativos, por sua origem estar ligada as fraudes financeiras que ocorriam nos Estados Unidos na década de 70. Mas que também a metodologia pode ser aplicada no setor público.

O Orange Book consiste em outro modelo de gerenciamento de risco, que trata de uma forma mais simples e ao mesmo tempo englobando vários detalhes, demonstra que existe três níveis de gerenciamento: o estratégico, de programas e o de projetos e atividades. Na figura - 2 abaixo podemos observar a sua estrutura:

Figura 3 - Níveis de Hierarquia no Gerenciamento de Risco de Acordo com The Orange Book



Fonte: Adaptado do The Orange Book –HM treasury,2004.

O modelo estabelecido pela ABNT é NBR 31000:2009 que visa por meio do gerenciamento do risco criar e proteger o valor nas organizações, nas tomadas de decisões, constituindo e obtendo resultados positivos nos objetivos. O modelo fornece diretrizes que podem ser adaptadas as diferentes realidades das organizações, não sendo específico para nenhum setor ou organização.

A abordagem é aplicável a qualquer atividade da organização, ou setor público, como exemplo a tomada de decisões. Tem como princípios o desenvolvimento do desempenho, fortalece para que exista inovação dentro das organizações dessa forma contribuindo para o alcance dos objetivos.

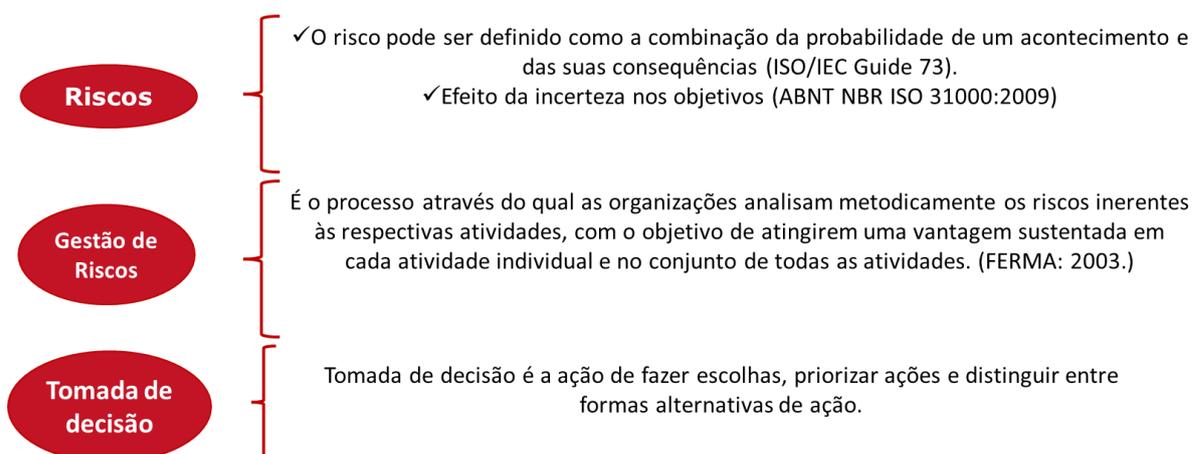
A metodologia já utilizada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão é definida pela Portaria nº 426/2016, que aprovou a política de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão.

O gerenciamento de riscos fundamenta-se no bom emprego dos princípios e procedimentos para identificação e avaliação de riscos ao planejamento, à implementação e ao controle das respostas aos riscos. Caso os riscos não sejam gerenciados de forma correta, a organização acaba se prejudicando por riscos que não foram avaliados adequadamente.

O Gerenciamento de Riscos deve adotar uma abordagem que contenha os seguintes elementos: 1. Alinhamento com o Sistema de Governança da

Organização; 2. Definição de processo, métodos e técnicas a serem utilizados; 3. Papéis e responsabilidades; 4. Formulários e modelos a serem utilizados; 5. Definição de níveis de tolerância, alçada e de aprovação de riscos; 6. Recursos a serem utilizados no gerenciamento de riscos.

Figura 3 - Conceitos fundamentais



Fonte: Elaboração própria

O gerenciamento de riscos é fundamental para o serviço público, uma vez que contribui na melhoria da eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas e ações desenvolvidas pelo governo. Melhorando de forma positiva a execução dos serviços voltado ao cidadão, há um excelente aproveitamento na utilização dos recursos do governo, pela minimização dos riscos e dos desperdícios e da má utilização do dinheiro público. Contribui para o planejamento e o gerenciamento das políticas, programas e projetos, ajudando o aumentando da confiança do cidadão através da melhora na entrega do serviço público, agregando ao sistema de governança e utilização adequadamente dos recursos públicos.

São muitos os fatores que devesse levar em consideração para a implantação da gestão de riscos, principalmente em âmbito municipal, no qual tem uma cultura organizacional muito forte e de difícil mudança, um sistema de governança próprio, falta de recursos financeiros, de matérias e humanos e que diversas das tomadas de decisões são baseadas em questões políticas. Como mostra o Guia de Orientação para o gerenciamento de riscos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O gerenciamento de riscos precisa levar em consideração a organização na qual está inserido, incluindo o sistema de governança, políticas, objetivos, estrutura organizacional, recursos (humanos, materiais e financeiros), conhecimento, sistemas de informação, processo decisório, valores, partes interessadas, cultura organizacional, normas, modelos e diretrizes da organização (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO,2013).

Na implementação da gestão de riscos não existe uma única “formula”, um único processo, cada realidade deve ser levada em consideração e adaptada para o seu exercício. Por isso a implantação da gestão de riscos deve ser flexível. Porém de acordo com Hill e Dinsdale (2001) existe uma base de processos para a gestão do risco, ou seja, a maioria dos frameworks seguem essa estrutura, baseada em um ciclo de quatro fases: identificação, avaliação, resposta e monitoramento com aprendizagem.

A representação desse ciclo como cadeia contínua de aprendizagem é uma maneira de lembrar aos gerentes que a gestão eficaz de riscos depende fundamentalmente da manutenção de um processo regular e equilibrado de feedback, aprendizagem e introdução de melhorias. (HILL E DINSDALE 2001).

A implementação da ferramenta para a realização da gestão de riscos exige que os gestores assumam responsabilidades pela execução do projeto e que criem e exijam mecanismos para responsabilizar e que sejam atribuídas as devidas funções aos responsáveis. Bem como, estes devem possuir as habilidades necessárias para implementar a ferramenta e as estratégia.

Encontra-se necessário a oferta de cursos de treinamento visando ao desenvolvimento de competências da gestão de riscos. Incluindo competências gerenciais nos campos do comportamento organizacional, liderança de equipes e gestão de mudanças.

A responsabilidade pela implementação da estratégia e seus mecanismos de responsabilização devem ser claramente

percebidos por todos os servidores. Os objetivos, as estratégias e os processos devem ser bem documentados e colocados à disposição de todas as partes interessadas. (HILL E DINSDALE 2001).

Faz-se imprescindível tornar compreensível o processo de gestão de riscos nas tomadas de decisões. É de suma importância que todos os gestores, coordenadores, gerentes e demais pessoas possam contribuir e participar dessas decisões. Essa transparência no processo ocasiona mais credibilidade e tendem a confiar mais na ferramenta.

O monitoramento da implementação é importante para que as estratégias sejam ajustadas sempre que necessário. Sendo sempre crucial as práticas de feedback, para identificar as condições externas à medida que elas foram se configurando, relacionando-as às estratégias e mudando o curso das ações conforme necessário. Bem como, recorrer, examinar e modificar as estratégias quando elas não corresponder à realidade em que está sendo aplicada. Fundamental, verificar as inadequações e a partir disso adotar inovações nas premissas do projeto de implantação.

Os surgimentos de obstáculos a uma gestão de riscos podem ser comuns, devido a muitas vezes ignorar-se riscos importantes. Não deixar claro o papel dos envolvidos nas tomadas de decisões de risco pode ser uma barreira, assim como não ter informações necessárias para tomadas de decisões que necessitem de uma maior rapidez. Esses problemas que surgem durante a implantação podem afetar negativamente todo o processo da gestão de riscos. Para que seja alcançada a superação desses obstáculos vai ser exigido um esforço contínuo por parte de todos os envolvidos no processo.

A administração pública vem a cada ano buscando inovações e ferramentas para auxiliar a gestão. As gestões de risco como ferramenta para os diversos setores têm-se situado como a contata para tornar as organizações mais eficientes no alcance de seus objetivos. O objetivo da gestão de riscos é aumentar os benefícios e diminuir os custos de atividades incertas. O setor público deve preocupar-se em implementar a gestão de riscos, devido a sempre está lidando com diversas funções que podem influenciar na vida de milhares de pessoas.

4. ESCOPO

O escopo deste projeto é estimular a implantação de uma Gestão de Riscos nas tomadas de decisões da Secretaria Municipal de Saúde de Parnamirim/RN, objetivando a melhoria para alcançar os objetivos, e buscando a aprimoramento no desempenho das decisões tomadas. Para tanto, o projeto prevê a capacitação dos gestores e a disponibilização de ferramentas, auxiliando diminuir as probabilidades de resultados negativos.

O Gerenciamento dos riscos requer a circunscrição de como a metodologia da gestão de riscos será estruturada e executada, começando primeiramente pela identificação dos riscos, suas análises qualitativa e quantitativa, seu plano de respostas e concluindo com a forma que os riscos serão controlados e monitorados.

O Primeiro passo seria a Identificação dos riscos, com a pretensão de determinar a probabilidade dos riscos que podem afetar as tomadas de decisões e documentar suas características. Em seguida, realizar o processo de apresentar a natureza dos riscos, elegendo os que serão objetivo de análise, por meio da utilização de ferramentas que medem o nível do risco.

Efetuada a análise e os efeitos dos riscos identificados é importante desenvolver o planejamento aos riscos, ou seja, desenvolver ações e possíveis soluções as ameaças aos objetivos das tomadas de decisão. Por último, o tratamento, controle e monitoramento dos riscos irá permitir a maturidade nas futuras tomadas de decisões.

4.1. Estrutura Analítica

Figura 4 – Estrutura Analítica do Projeto de Intervenção



Fonte: Elaboração própria

4.2. Não escopo

Este projeto não buscar solucionar todos os possíveis problemas de gestão de projetos da SESAD, não tem a finalidade de provocar a gestão de pessoas. Do mesmo modo, não propõe e nem afirma que será eliminado o risco, mas sim na prevenção e na redução de ameaças.

4.3. Levantamento de restrições

- A falta de interesse por parte dos gestores;
- O pouco conhecimento da área na gestão municipal;
- Dificuldade de implantação de novas ferramentas no âmbito da gestão municipal;
- Limitação de tempo e sobre carga de atividades dos servidores;
- Falta de setor específico na secretaria para condução das atividades do projeto.

4.4. Premissas

Serão realizados os seguintes passos: Identificar os componentes de uma estrutura de gestão de riscos; analisar o ambiente interno de uma unidade; identificar os riscos para se alcançar determinado objetivo; avaliar os riscos; Dar resposta aos riscos; elaborar um plano de ação como resposta aos riscos avaliados; implementar a gestão de riscos no seu órgão/entidade.

4.5. Riscos

Os principais riscos identificados serão divididos em:

Riscos Externos: entende-se ações de fatores externos como tomada de decisões por parte do gestor maior (Prefeito), que não estão na alçada do secretário de saúde, questões que a política influencie e como também determinações por intermédio do Ministério Público e Judiciário que devem ser obedecidas.

Riscos Internos: Instabilidade/problemas econômicos; o nível de relacionamento entre os servidores, alta administração, o clima organizacional e cultura organizacional (A resistência a utilização da metodologia) podem ser um fator decisivo para implantação ou não da Gestão de Riscos. A troca de gestores

(Secretários e alguns cargos) pode provocar descontinuidade no projeto. O quadro abaixo mostra a magnitude, probabilidades e as possibilidades de gerenciamento dos riscos:

| Nº | Tipo | Descrição do evento | Causas | Consequência | Probabilidade de Ocorrência | Impacto | Severidade | Estratégia de Resposta | Resposta ao Risco | Responsável |
|----|----------|---|--|---|-----------------------------|---------|------------|------------------------|---|--|
| 1 | Negativo | Tomada de decisões por parte do gestor maior | Decisões Políticas | Não seguir uma avaliação de riscos | Média | Alto | Alta | Melhorar | Reuniões para conscientização do gestor maior (Prefeito) | Secretário Municipal de Saúde |
| 2 | Negativo | Determinações por intermédio do Ministério Público e Judiciário | Decisões Jurídicas | Não seguir uma avaliação de riscos | Média | Alto | Alta | Melhorar | Conscientização da importância da realização de uma gestão de riscos | Secretário Municipal de Saúde/ técnico de planejamento |
| 3 | Negativo | Instabilidade/problemas econômicos | Faltas de recursos próprios e ou o não repasse de recursos Federais | Não seguir uma avaliação de riscos | Baixa | Médio | Baixa | Mitigar | Planejamento dos Recursos para que não interfira na gestão de riscos | Setor de Planejamento e Financeiro |
| 4 | Negativo | O nível de relacionamento entre os servidores | Cultura Organizacional forte dos profissionais para tomadas de decisões sem a gestão de riscos | Não implantar a gestão de riscos na Secretaria/resistência na utilização da metodologia | Média | Médio | Média | Melhorar | Reuniões e Oficinas para conscientização dos Profissionais | Setor de Planejamento e NEP |
| 5 | Negativo | Rotatividade de gestores | Constante troca de gestores como secretário de saúde | Não continuidade da ferramenta de gerenciamento de riscos | Baixa | Alto | Média | Mitigar | Oficinas de conscientização do gestor maior (Prefeito) sobre a importância da realização da Gestão de Risco na tomada de decisão. | Setor de Planejamento |
| 6 | Positivo | Comprovação da Eficiência da Gestão de Riscos | Prevenir e diminuir o impacto do surgimento de riscos negativos | Prevenção e diminuição do impacto do surgimento de riscos na tomada de decisão | Alta | Alto | Alta | Melhorar | Constante conscientização da importância da realização de uma gestão de riscos | Secretário Municipal de Saúde/ técnico de planejamento |

4.6. Estrutura de gestão e principais atores envolvidos

A Gestão de Riscos define os papéis e responsabilidades a serem observados tanto para o secretário municipal de saúde, quando diversos Setores, principalmente o setor de planejamento e servidores. Desta forma ela estabelece as seguintes responsabilidades:

Secretário (a):

1. Deliberar sobre o grau de apetite de riscos da Secretaria;
2. Aprovar a Implantação da Gestão de Riscos, assim como quaisquer futuras revisões necessárias definindo estratégias adotadas;
3. Patrocinar a implantação da Gestão de Riscos;
4. Alocar recursos necessários ao processo e definir a infraestrutura apropriada às Atividades de gerenciamento de riscos;

Setor de Planejamento:

1. Assessorar, o cumprimento das responsabilidades de fixação de diretrizes fundamentais, com atribuições específicas de análise, acompanhamento e recomendação sobre questões relacionadas à Gestão de Riscos;
2. Elaborar o Plano de Gestão de Riscos da Secretaria Municipal de Saúde de Parnamirim/RN.
3. Interagir com todos os envolvidos e partes interessadas a fim de identificar e avaliar os riscos, evitando impactos negativos dos riscos;
4. Submeter à validação do Secretário de Saúde os limites de tolerância aos diferentes riscos identificados.

Gerente do projeto:

1. Realizar a gestão de risco;
2. Utilizar as ferramentas para a gestão de risco;
3. Ser capacitado para o entendimento do risco e sua gestão;
4. Compartilhar as experiências com os demais profissionais.

4.7. Quadro de Trabalho/equipe

O quadro de trabalho abaixo apresenta as principais ações para realização do projeto e seus produtos;

| | | |
|---|-----------------------|---|
| Produto: IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO NO PROCESSO DECISÓRIO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE PARNAMIRIM-RN | | |
| Pacote de Trabalho: CONCEPÇÃO DA ESTRUTURA | | |
| Atividade | Estimativa de duração | Responsável |
| Realização de Reuniões | 30 dias | Setor de Planejamento |
| Definição de Atores e Competências | 01 dia | Secretário(a) Municipal de Saúde |
| Designação de Responsabilidades | 02 dias | Secretário(a) Municipal de Saúde |
| Definição de Normas/Bases Legais da Gestão de Risco | 15 dias | Setor Jurídico e de Planejamento |
| Elaboração do Plano Municipal de Gestão de Riscos | 60 dias | Setor de Planejamento |
| Pacote de Trabalho: SENSIBILIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO | | |
| Sensibilização dos gestores | 04 dias | Técnico (a) do Setor de Planejamento |
| Elaboração de Documentos e Manuais | 30 dias | Setor de Planejamento |
| Capacitação dos Gestores | 60 dias | Setor de Planejamento e Núcleo de Educação Permanente |
| Pacote de Trabalho: MONITORAMENTO E ANÁLISE DA ESTRUTURA | | |
| Verificar Adesão por parte dos gestores da Secretaria | 15 dias | Setor de Planejamento e Secretário(a) de Saúde |
| Seminário de Compartilhamento de boas práticas | 5 dias | Todos os gestores envolvidos. |
| Melhoria da Estrutura | 30 dias | Setor de Planejamento. |

Fonte: Elaboração Própria - *Importante ressaltar que algumas das atividades serão realizadas paralelamente.

5. CRONOGRAMA

Quadro 1 – Cronograma do Projeto de Intervenção

| AÇÕES | 2019 | | | | | | | | |
|---|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET |
| CONCEPÇÃO DA ESTRUTURA | | | | | | | | | |
| Realização de Reuniões | X | | | | | | | | |
| Definição de Atores e Competências | X | | | | | | | | |
| Designação de Responsabilidades | X | | | | | | | | |
| Definição de Normas/Bases Legais da Gestão de Risco | | X | | | | | | | |
| Elaboração do Plano Municipal de Gestão de Riscos | | X | X | | | | | | |
| SENSIBILIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO | | | | | | | | | |
| Sensibilização dos Gestores | X | | | | | | | | |
| Elaboração de Documentos e Manuais | | | | X | | | | | |
| Capacitação dos Gestores | | | | X | X | | | | |
| IMPLEMENTAÇÃO | | | | | | | | | |
| Disponibilidade de Ferramentas | | | | | | X | | | |
| Processos de Avaliação de Risco | | | | | | X | | | |
| Identificação dos Riscos | | | | | | X | | | |
| Análise dos Riscos | | | | | | X | | | |
| Tratamento dos Riscos | | | | | | X | | | |
| MONITORAMENTO E ANÁLISE DA ESTRUTURA | | | | | | | | | |
| Verificar Adesão por parte dos gestores da Secretaria | | | | | | | X | | |
| Seminário de Compartilhamento de boas práticas | | | | | | | | X | |
| Melhoria da Estrutura | | | | | | | | | X |

Fonte: Elaboração Própria

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no exposto buscamos mostrar alguns dos principais conceitos da gestão de riscos, especialmente no contexto do serviço público. Apresentamos às etapas básicas de um processo decisório de gestão de riscos: a identificação de riscos, a avaliação de riscos, a resposta a riscos e a sua gestão e monitoramento.

Abordamos que para a implementar a gestão de riscos nas tomadas de decisões, os gestores devem estar cientes e dispostos a transformar a cultura das tomadas de decisões, de maneira que é um requisito essencial para que o projeto alcance seu objetivo e a Secretaria de Saúde obtenha um serviço público dinâmico e inovador, ou seja, a gestão de riscos tende a estimular inovações, porque as decisões tomadas tendem a ser mais eficazes com o gerenciamento de riscos.

Buscamos evidenciar a necessidade de mais controle na administração pública sobre suas tomadas de decisões, principalmente no que tange a forma de como os como riscos estão sendo administrados. A atual tomada de decisão nos mostra que Parnamirim necessita da implantação da gestão de riscos e que é possível e viável ocasionar alterações culturais, que abranjam o nível de conhecimentos e competências, pela qual os gestores gerenciam riscos.

Desse modo o projeto visa a gestão do risco como uma ferramenta que auxilie a Secretaria Municipal de Saúde do Município a atingir seus objetivos e a evitar os perigos e surpresas em seu percurso, bem como, trarão maior eficiência às gestões municipais. Buscando resultados na melhoria da oferta da qualidade do serviço público, bem como a eficácia, efetividade e eficiências das políticas públicas em âmbito municipal.

De um modo geral, o projeto visa desenvolver a implantação da gestão de riscos com o objetivo de facilitar o reconhecimento dos riscos e dessa forma promover e orientar as tomadas de decisões da administração e, por conseguinte ensinar o melhor modo de lidar com os possíveis riscos. Gerando melhores processos decisórios e melhores resultados.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 31004: Gestão de riscos – Guia para implementação**. Rio de Janeiro, 2015.

_____ – **NBR 31000:2009: Gestão de riscos — Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009.

ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel. **Gestão de Risco no Setor Público. Controle estratégico para um processo decisório eficiente**. UNIFOR, Brasília, 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Projeto de Desenvolvimento do Guia de Orientação para o Gerenciamento de Risco**. Programa Gespública. Secretaria de Gestão Pública. Brasília, 2013.

CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (CCMD). **Building trust: a foundation of risk management**. Action-Research Roundtable on Risk Management. Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 2001.

CENSO DEMOGRÁFICO 2010. **Características gerais da população, religião e pessoas com deficiência**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rn/parnamirim/panorama>> Acesso em: agosto 2018.

COSO. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance**. June 2016 edition.

COSO ERM. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**, 2004.

FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS – Ferma. **Norma de Gestão de Risco**. AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003.

COSTA, Stella Regina Reis da, FAJARDO, Jeisom de Melo. **Um estudo acerca do uso da gestão de riscos estratégicos na auditoria de gestão da Marinha do Brasil**. Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC – Florianópolis, v. 10, n. 28, p. 73-89, dez./mar. 2011.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 7. ed. Rio de Janeiro São Paulo: Record, 2003. 107 p. ISBN: 8501049654.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p. ISBN: 9788522458233.

HILL, Stephen, DINSDALE, Geoff. **Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público.** Traduzido por Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. 80 p. (Cadernos ENAP, 23) Brasília: ENAP, 2003.

HILL, Stephen. **Uma Base para o Desenvolvimento de Estratégias de Aprendizagem para a Gestão de Riscos no Serviço Público;** traduzido por Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. Brasília. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2003. Cadernos ENAP, 23)