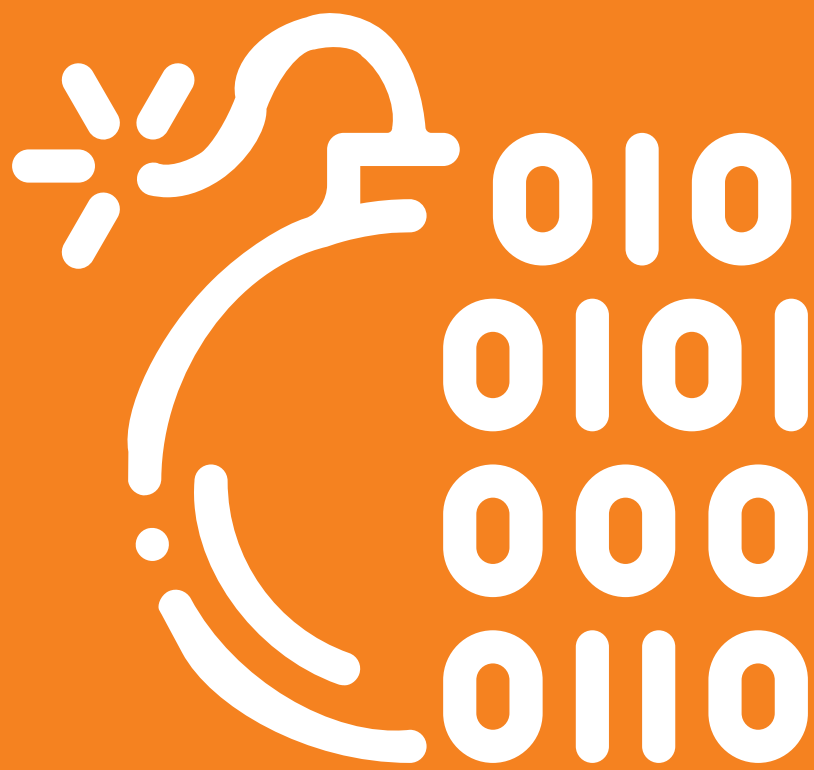


Política de GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS



CUIDAR DE VOCÊ. ESSE É O PLANO.





ÍNDICE

Introdução	04
Objetivos da gestão de riscos	05
Aplicabilidade da gestão de riscos	05
Princípios da gestão de riscos	06
Diretrizes gerais da gestão de riscos	07
Fluxo da gestão de riscos	09
Processo de avaliação, tratamento e monitoramento de riscos	10
Identificação dos riscos	10
Análise e quantificação dos riscos	10
Avaliação dos riscos	12
Tratamento dos riscos	13
Monitoramento dos riscos	13
Atribuições e responsabilidades	14
Modelo de Três Linhas.....	16
Glossário	17
Referências bibliográficas	19

INTRODUÇÃO



A gestão de riscos na área da saúde, seja na área hospitalar, operadora de saúde, atenção primária ou secundária, é relativamente nova e sua importância é cada vez mais percebida entre os *players* desse grande sistema.

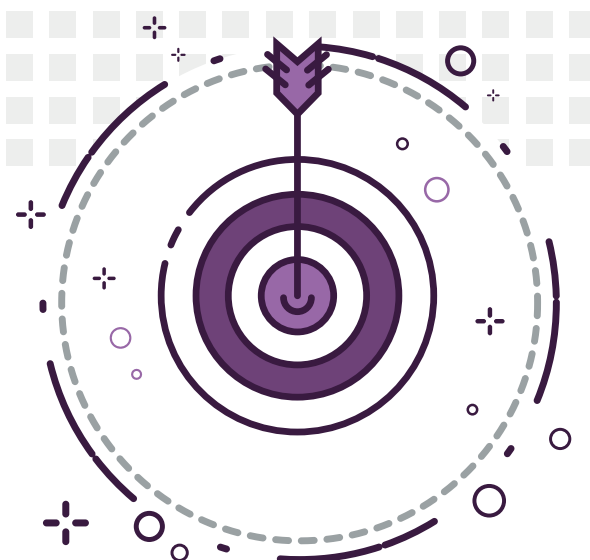
Nesse sentido, é evidente que a gestão de riscos vem se consolidando como parte obrigatoriamente integrante do processo de gestão. Em consonância com esse movimento, a Unimed Piracicaba mantém a gestão de riscos como um dos eixos norteadores da sua Governança Corporativa.

Esta política, juntamente ao “Manual de Gestão de Riscos Corporativos”, são partes importantes da gestão de riscos e tem por objetivo orientar todos os envolvidos em relação aos processos de gestão de riscos.

Enquanto a política apresenta a estrutura e como a instituição concebe a gestão de riscos, o manual, por sua vez, detalha sua operacionalização e serve como consulta, para os profissionais da instituição encontrarem tudo o que precisam para compreender e praticar o assunto.

Em síntese, o conteúdo desse documento aborda o objetivo e os princípios da gestão de riscos na Unimed Piracicaba e, de forma macro, seu funcionamento, além de um glossário com a definição dos principais termos utilizados. Qualquer informação adicional, consta no “Manual de Gestão de Riscos Corporativos”.

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS



A gestão de riscos corporativos da Unimed Piracicaba tem por objetivo desenvolver, disseminar e implementar o gerenciamento de riscos institucionais, objetivando apoiar a melhoria contínua dos processos de trabalho, alocação e utilização eficaz dos recursos disponíveis, contribuindo para o alcance dos objetivos da instituição.

A gestão de riscos é um processo desenhado para identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos estratégicos da organização. Suas diretrizes devem ser estabelecidas pelo Conselho de Administração e as ações decorrentes devem ser implementadas pelos gestores, com o objetivo de prover, com razoável segurança, a realização das metas da organização a partir de um adequado alinhamento da estratégia com o seu apetite a riscos.

APLICABILIDADE DA GESTÃO DE RISCOS

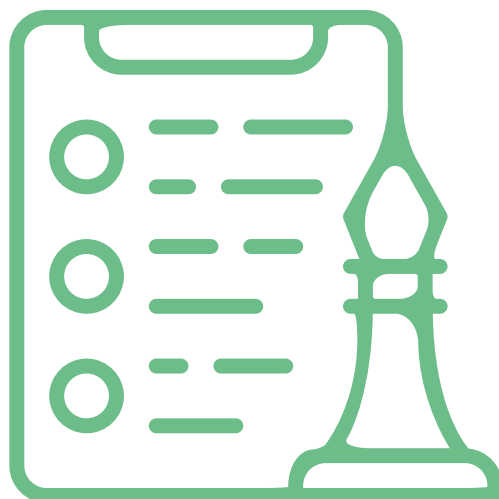
É aplicada em todos os processos e operações de negócios da Unimed Piracicaba, assim, é obrigatória a sua observância por todos os profissionais da instituição.



PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS

Os seguintes princípios regem a gestão de riscos na Unimed Piracicaba:

- » Aplicar-se a todas as atividades da instituição;
- » Aplicar-se de forma integrada, estruturada e abrangente aos processos de trabalho, portanto, não pode ser uma atividade esporádica no dia a dia do trabalho. Deve ser parte integrante do processo decisório, desde que apresente relação custo-benefício favorável;
- » Ser dinâmica. Deve ser implementada por meio de ciclos de revisão e melhoria contínua. A implementação deve ser gradual e progressiva, com revisões periódicas, a partir das mudanças organizacionais e/ou então no ambiente externo, além dos resultados da própria gestão de riscos;
- » Ser personalizada ao contexto interno e externo da organização, além de inclusiva em relação às partes interessadas;
- » Considerar os fatores humanos e culturais. O sucesso ou fracasso da gestão de riscos depende da cultura organizacional;
- » Ser dirigida, apoiada e monitorada pela alta administração. Assim como ter acesso às melhores informações disponíveis;
- » Fomentar a inovação. Ao realizar algo que nunca foi feito antes, a gestão de riscos deve identificar, avaliar e tratar esses riscos, aumentando a chance de sucesso. Mesmo que a iniciativa não obtenha o sucesso esperado, estará documentado que os responsáveis tinham consciência sobre os riscos e de que adotaram as providências necessárias para mitigá-los;
- » Considerar também os riscos positivos. Os riscos positivos também são chamados de oportunidades, pois constitui a possibilidade de um evento afetar positivamente os objetivos;
- » Criar valor para a instituição e protegê-lo, além de melhorar seu desempenho, apoiando o alcance dos objetivos estratégicos;
- » Ser transparente, inclusiva, interativa e capaz de reagir às mudanças.



DIRETRIZES GERAIS DA GESTÃO DE RISCOS

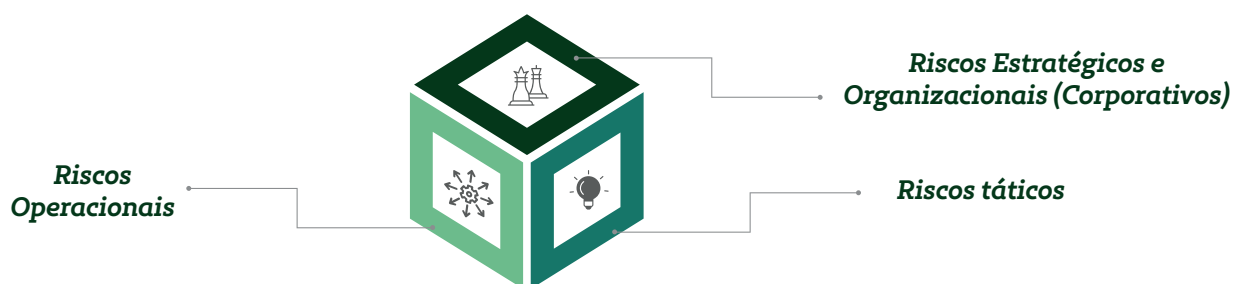
*Processo de gestão de riscos
sugerido pela norma
ISO 31000:2018*

*Orientações consolidadas
no trabalho do COSO*

O processo de gestão de riscos da Unimed Piracicaba foi definido com base na norma ISO 31000:2018 e nas orientações consolidadas do COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Risco “é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos” (COSO, 2017), ou ainda é o “efeito da incerteza nos objetivos”. Pode ser positivo, negativo ou ambos, e pode abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças (ISO 31000, 2018).

A gestão de riscos na Unimed Piracicaba tem abrangência nos vários níveis (hierárquicos) da Organização. Essas hierarquias são classificadas da seguinte forma:



Riscos Estratégicos e Organizacionais (Corporativos) – são aqueles ligados diretamente ao negócio e a estratégia da organização, que envolvem a alta direção, suas decisões, controles, com foco na criação, proteção e crescimento de valor.

Esses riscos são oriundos de mudanças no ambiente externo, como o cenário político, econômico e social, mercado, os competidores, fusões e aquisições, inovações e portfólio de produtos e serviços. Os riscos desse nível são gerenciados em consonância com o Planejamento Estratégico.

Riscos Táticos – são aqueles riscos oriundos dos processos considerados sistêmicos pela instituição. A alta direção e a equipe de gestão de riscos fazem essa definição.

Riscos Operacionais – são aqueles decorrentes da inadequação ou falhas na gestão de processos internos, nas diversas áreas funcionais da empresa.

Além da definição da hierarquia do risco, há a categorização desses riscos. Eles foram classificados a partir de seus domínios de riscos, ou seja, a partir do seu perfil, conforme detalhamento a seguir:

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

Subscrição	Medida de incerteza relacionada a uma situação econômica adversa que contraria as expectativas da operadora no momento da elaboração de sua política de subscrição quanto às incertezas existentes na estimação das provisões técnicas e relativas à precificação.
Crédito	Medida de incerteza relacionada à probabilidade da contraparte de uma operação, ou de um emissor de dívida, não honrar, total ou parcialmente, seus compromissos financeiros, ou de ter alterada sua classificação de risco de crédito.
Mercado	Medida de incerteza relacionada à exposição a perdas decorrentes da volatilidade dos preços de ativos, tais como cotações de ações, taxa de juros, taxas cambiais, preços de commodities e preços de imóveis.
Legal	Probabilidade de ato ilícito ou omissão, causar agravo a terceiros e/ou suas propriedades que, estabelecido culpa, dano e nexos causal, se traduz na obrigação de reparação indenizatória. Medida de incerteza relacionada aos retornos de uma operadora por falta de um completo embasamento legal de suas operações; é o risco de não-cumprimento de leis, regras, regulamentações, acordos, práticas vigentes ou padrões éticos aplicáveis, considerando, inclusive, o risco de que a natureza do produto/serviço prestado possa tornar a operadora particularmente vulnerável a litígios.
Operacional	Medida de incerteza que compreende os demais riscos enfrentados pela instituição relacionados aos procedimentos internos, tais como risco de perda resultante de inadequações ou falhas em processos internos, pessoas e sistemas.
Assistencial	Probabilidade de ocorrência de dano no cuidado com a saúde. Esse dano pode ser um evento adverso infeccioso e/ou não infeccioso em um paciente/beneficiário.
Financeiro	Custos, Despesas, perda de receita que possam afetar a saúde financeira do negócio.
Cliente e Imagem	Quando houver probabilidade do produto ou serviço gerar insatisfação no cliente interno ou externo.
Ambiental e Sanitário	Ambiental: Probabilidade da ocorrência de efeitos adversos ao meio ambiente, decorrentes da ação de agentes físicos, químicos ou biológicos, causadores de condições ambientais potencialmente perigosas que favoreçam a persistência, disseminação e modificação desses agentes no ambiente. Sanitário: Propriedade que tem uma atividade, serviço ou substância, de produzir efeitos nocivos ou prejudiciais na saúde humana de maneira coletiva.
Ocupacional	Probabilidade de agravo à saúde humana advindo de atividade laboral (ou relacionados ao trajeto), tanto sendo de origem, biológica, química, física, ergonômica, como de condição ou ato inseguro.
Compliance	Probabilidade da não adesão à uma cultura ética e de respeito aos controles internos

FLUXO DA GESTÃO DE RISCOS

Escopo, contexto e critério: Personalizar o processo de gestão de riscos à instituição, com base em seu contexto interno, externo e também em relação às definições dos critérios de riscos.

Processo de avaliação de riscos



Identificação de riscos

Análise do negócio para identificações dos riscos que afetam diretamente o negócio e suas áreas funcionais, mapeando e descrevendo os possíveis eventos, com suas causas e consequências.



Análise de riscos

Nível do risco = probabilidade x gravidade: Cálculo do nível de exposição da Unimed Piracicaba a determinado risco, levando em consideração a probabilidade de acontecer e sua gravidade caso ocorra.



Avaliação de riscos

Avaliação da necessidade de tratamento adicional ao risco, considerando o nível de exposição frente ao critério de aceitação de riscos definidos pela alta direção.



Tratamento de riscos

Tratamento dado ao risco, com o intuito de mitigar sua materialização.



Monitoramento e análise crítica

Acompanhamento contínuo da adequação e da eficácia dos controles, assegurando a efetividade da gestão de riscos.



Comunicação e consulta

Apoio para as partes interessadas em relação à compreensão dos riscos. A comunicação busca conscientizar e fazer compreender o risco, já a consulta obter retorno e informação para tomada de decisão.



Registro e relato

O processo de gestão de riscos e seus resultados devem ser documentados e relatados por mecanismos próprios.

PROCESSO DE AVALIAÇÃO, TRATAMENTO E MONITORAMENTO



IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Na etapa de identificação dos riscos, é gerado um inventário com os riscos baseados nos eventos que possam surgir ou aumentar.

ANÁLISE E QUANTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Nessa etapa, são apreciadas as causas e as fontes do risco, sua gravidade e probabilidade. Além disso, é nessa etapa que é encontrado o nível do risco.

NÍVEL DO RISCO

=

PROBABILIDADE

x

GRAVIDADE

Gravidade: Para se definir a gravidade utiliza-se a tabela abaixo:

GRAVIDADE		
NÍVEL	CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
1	LEVE	A falha/erro quando ocorre gera danos leve e reversíveis.
2	MODERADA	A falha/erro quando ocorre gera danos moderados e reversíveis.
3	GRAVE	A falha/erro quando ocorre gera danos graves, não sendo completamente reversíveis, podendo até mesmo ser fatais.

Probabilidade: A probabilidade de ocorrência do impacto ou dano baseia-se em dados quantitativos sempre que possível. Estimativas subjetivas podem ser usadas quando não existir uma base de dados coletada ou quando a obtenção dos dados não apresentar uma boa relação custo benefício. A probabilidade é definida conforme tabela abaixo:

PROBABILIDADE		
NÍVEL	CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
1	BAIXA	A falha/erro quando ocorre em baixa frequência.
		Se indicador: o desempenho está na meta ou melhor que a meta.
		Se observação: falha nunca ou raramente ocorre.
2	MÉDIA	A falha/erro quando ocorre um pouco mais frequente.
		Se indicador: o desempenho está até 10% fora da meta (para o lado indesejado).
		Se observação: falha ocorre muito pouco.
3	ALTA	A falha/erro pode ocorrer de forma mais frequente.
		Se indicador: o desempenho está mais do que 10% pior que a meta desejada.
		Se observação: falha ocorre com frequência.

Cada setor possui uma norma com parâmetros definidos de probabilidade e gravidade, para cada risco inventariado.

Grau de Exposição: define a escala de gradação dos riscos a partir do produto entre os níveis de gravidade e probabilidade, conforme planilha abaixo:

NÍVEL DE RISCO				
GRAVIDADE X PROBABILIDADE		GRAVIDADE		
		1	2	3
PROBABILIDADE	3	3	6	9
	2	2	4	6
	1	1	2	3

Apetite de risco:

APETITE DE RISCO E PRIORIDADES DE AÇÃO: PROBABILIDADE X GRAVIDADE		
PONTUAÇÃO	GRAU DE EXPOSIÇÃO	DESCRIÇÃO
6 e 9	INTOLERÁVEL	A falha/erro pode ocorrer de forma mais frequente e/ou quando ocorre os danos causados são graves, não sendo completamente reversíveis, podendo até mesmo ser fatal. Ação: O setor responsável pela falha/erro deve obrigatoriamente implantar plano de ação (exceto se a opção for de "assumir risco").
4 e 3	INTERMEDIÁRIA	A falha/erro ocorre um pouco mais frequente e quando ocorre os danos causados são moderados e totalmente reversíveis. Ação: é facultativa a implantação de um plano de ação.
1 e 2	TOLERÁVEL	A falha/erro ocorre em baixa frequência e quando ocorre os danos causados são leves. Ação: o setor responsável pela geração da falha/erro deve acompanhar e desencadear ação quando julgar necessário.

O apetite ao risco é o quanto a alta direção aceita se expor a determinado risco, ou seja, refere-se a quantidade e o tipo de riscos que podem ou não ser assumidos sem que haja um tratamento adicional a ele.

AVALIAÇÃO DOS RISCOS

O processo de avaliação dos riscos é aplicado inicialmente aos riscos inerentes e, posteriormente, a partir das medidas de tratamento e respostas aos riscos, é aplicado aos riscos residuais:

- » **Risco inerente:** risco para o qual ainda não foram aplicadas ações de resposta/tratamento, para alterar a probabilidade de ocorrência e/ou impacto (mitigação).
- » **Risco Residual:** risco que permanece após aplicação de ações de resposta / tratamento por parte da administração.

Essa etapa tem a finalidade de auxiliar na tomada de decisões sobre quais riscos necessitam de tratamento, a partir do conhecimento prévio em relação ao apetite de riscos da instituição.

Fase em que se devem definir determinantes e agravantes do risco para que se decida se os riscos precisam ser tratados, e para que se identifiquem as estratégias de tratamento mais adequadas e econômicas. Utiliza-se para isso, as escalas de probabilidade e gravidade.

TRATAMENTO DOS RISCOS

No tratamento dos riscos, com base na matriz de avaliação de riscos, prioritariamente são definidas quais serão as medidas tomadas para diminuir a probabilidade de ocorrência e/ou magnitude da gravidade do evento de risco.

Além disso, é nessa etapa também que outras alternativas podem ser escolhidas, como:

- » Mudar a probabilidade;
- » Remover a fonte de risco;
- » Mudar as consequências;
- » Evitar o risco ao decidir não iniciar ou continuar com a atividade que dá origem ao risco;
- » Assumir ou aumentar o risco de maneira a perseguir uma oportunidade;
- » Eliminar as atividades que geram o evento de risco;
- » Transferir ou compartilhar o evento de risco;
- » Aceitar o evento de riscos.

MONITORAMENTO

O monitoramento é um processo contínuo que permeia todo o processo de gestão de risco, fornecendo, compartilhando ou obtendo informações, além de se envolver no diálogo com as partes interessadas em relação ao gerenciamento dos riscos.

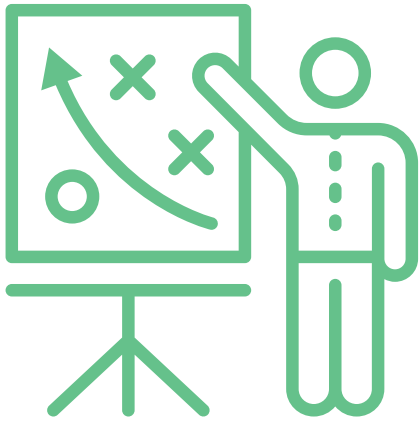
A análise crítica consiste na verificação, coordenação e observação crítica executada de forma periódica e documentada, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado.



ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

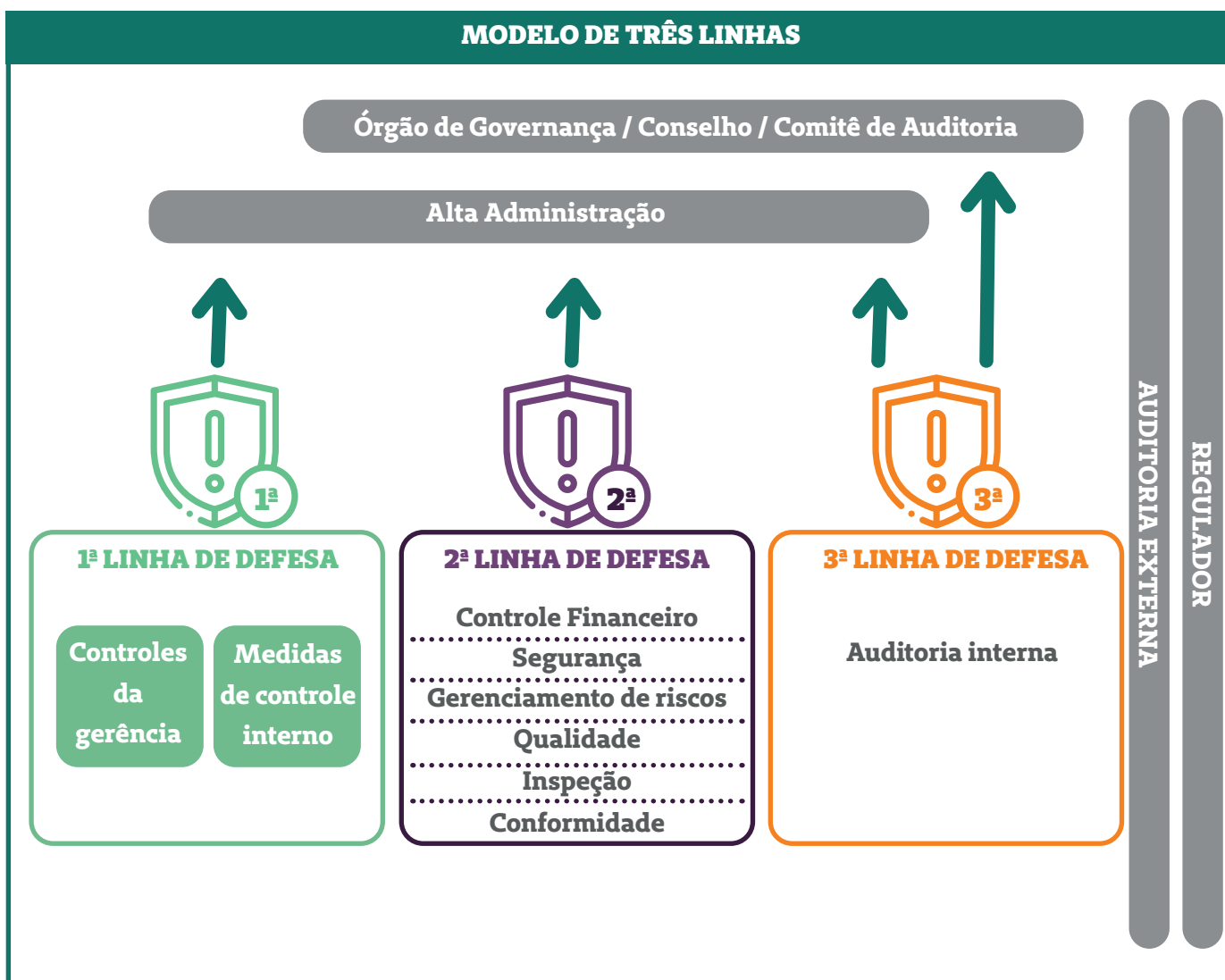
ÓRGÃO / FUNÇÃO	RESPONSÁVEL POR:
Conselho de Administração	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer as diretrizes gerais da gestão de riscos; - Aprovar a política de gestão de riscos, inclusive suas revisões futuras; - Avaliar e aprovar o modelo de matriz de riscos, bem como as diretrizes gerais para estabelecimento dos limites aceitáveis para exposição da empresa a riscos (apetite a riscos) - Supervisionar as atividades do processo de gerenciamento de riscos, executados pela Diretoria Executiva; - Utilizar da atuação dos Comitês de Assessoramento no processo de monitoramento dos riscos; - Atribuir autoridades e responsabilidades nos níveis apropriados dentro da organização.
Diretoria Executiva	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a adequada estrutura (recursos humanos, financeiros e sistemas) destinada ao processo de gerenciamento de riscos; - Avaliar, ao menos anualmente, a eficácia da gestão de riscos e prestar contas ao Conselho de Administração; - Avaliar e monitorar o tratamento dos riscos de negócio quando da execução do planejamento estratégico; - Acompanhar as estratégias de mitigação dos riscos prioritários; - Garantir a implantação de um modelo eficiente de gestão de riscos, alinhado aos objetivos de negócios e metas operacionais; - Assegurar que a gestão de riscos esteja integrada em todas as atividades da organização.
Comitê de Avaliação de Riscos	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovar e acompanhar a execução do plano anual de auditoria baseada em riscos; - Avaliar, monitorar e informar periodicamente à Diretoria Executiva e o Conselho de Administração sobre os riscos prioritários identificados pelas revisões das áreas de gestão de riscos e Compliance, bem como os planos de ação e recomendações aplicáveis; - Acompanhar e supervisionar o processo de gestão de riscos, assim como as estratégias de mitigação dos riscos prioritários; - Propor ao Conselho de Administração as definições gerais da gestão de riscos.
Área de Gestão de Riscos	<ul style="list-style-type: none"> - Definir toda a metodologia corporativa de gestão de riscos; - Propor e analisar, em conjunto com as áreas funcionais, as estratégias de mitigação dos riscos; - Comunicar os riscos prioritários para o Comitê de Avaliação de Riscos; - Assessorar as áreas na identificação e avaliação do impacto dos diversos riscos envolvidos aos processos; - Executar as tarefas que permitirão um adequado monitoramento dos riscos prioritários; - Tratar e criticar, qualitativa e quantitativamente, os riscos, identificando-os, avaliando-os, calculando seus impactos de forma integrada, monitorizando-os e promovendo o desenvolvimento da cultura de gestão de riscos por toda a cooperativa.

ÓRGÃO / FUNÇÃO	RESPONSÁVEL POR:
<p>Auditoria de Gestão de Riscos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar o plano anual de auditoria; - Realizar as auditorias conforme plano anual; - Identificar e apontar oportunidades de melhorias nos processos de controles internos e gestão de riscos; - Reportar periodicamente à área de gestão de riscos, os resultados das auditorias, imparcial e tempestivamente, sobre a efetividade da gestão de riscos; - Monitorar o perfil de risco e os níveis de exposição da cooperativa, verificando seu alinhamento com o apetite a risco definido pela organização; - Avaliar periodicamente a adequação da estrutura operacional e de controles internos da cooperativa para verificação da efetividade da política de gestão de riscos corporativos adotada; - Avaliar a metodologia e ferramentas utilizadas para a gestão de riscos corporativos; - Acompanhar a implementação de plano de ação ou medidas corretivas que visem sanar as deficiências apontadas; - Reportar à alta direção, de forma periódica e sempre que entender necessário, os resultados das análises da sua atuação, bem como qualquer inadequação e irregularidade observada na estrutura de gestão de riscos corporativos.
<p>Todos os profissionais da Unimed Piracicaba</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participar de forma ativa na comunicação e treinamentos que permitam a disseminação da cultura de riscos; - Assegurar a operacionalização da gestão de riscos, fazendo parte do processo de identificação, avaliação e mensuração, implementando ações mitigantes preventivas e corretivas.



MODELO DE TRÊS LINHAS

A Unimed Piracicaba estruturou sua gestão de riscos com base no “modelo de três linhas de defesa”, conforme abaixo:



GLOSSÁRIO

- » **Política de gestão de riscos:** declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionada à gestão de riscos.
- » **Gestão de riscos:** Estrutura e atividades relacionadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.
- » **Gerenciamento de riscos:** processo contínuo de ações que visam identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar eventos capazes de impactar nos objetivos e processos da organização, nos níveis estratégico, tático e operacional.
- » **Nível de risco:** Magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades (ABNT NBR ISO 31000: 2009).
- » **Parâmetros de medição de riscos:** as informações quantitativas ou qualitativas que permitem avaliar as dimensões dos riscos identificados, a partir da multiplicação entre a probabilidade de sua ocorrência e das consequências possíveis.
- » **Probabilidade:** Probabilidade é a chance do risco acontecer. Ela é estabelecida a partir de uma escala predefinida de probabilidades possíveis, não importando se a escala for medida ou determinada qualitativa ou quantitativamente, se utilizando-se de termos gerais ou matemáticos ou então, se subjetiva ou objetivamente.
- » **Gravidade:** Indica a intensidade do dano da consequência, caso a falha ocorra.
- » **Riscos:** Fatores ou eventos incertos que podem causar impactos negativos, dificultando ou impossibilitando o cumprimento dos objetivos da empresa, bem como podem subsidiar o processo de tomada de decisão representando uma oportunidade.
- » **Processo:** Conjunto de atividades interrelacionadas que representam os métodos de execução de um trabalho necessário para alcançar um objetivo, transformando entradas em saídas.
- » **Controle:** Medida que mantém e/ou modifica o risco. Incluem, mas não se limitam a: processo, política, norma, checagem, dispositivo, prática, ou outras condições e/ou ações que mantém e/ou modificam o risco.
- » **Ação corretiva:** Identificação da causa raiz do problema e proposição de ações para evitar a recorrência do problema.
- » **Contingência:** Processo alternativo para execução da atividade, enquanto o processo original está impedido de ser utilizado.
- » **Apetite ao Risco:** O nível de risco que é aceitável pela instituição, ou seja, o nível de risco que está dentro do considerado adequado para a instituição atingir seus objetivos.
- » **Evento:** Ocorrência gerada a partir de fontes externas ou internas que pode causar impacto negativo ou positivo.

- » **Consequência:** O resultado de um evento.
- » **Mapa de risco:** ferramenta na qual o líder do processo insere os riscos identificados e as ações referentes ao seu gerenciamento.
- » **Parte interessada:** Pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade.
- » **Fonte de risco:** elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial para dar origem ao risco.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- » Resolução Normativa 443, 2019
- » Resolução Normativa 452, 2020
- » COSO – Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada, 2007
- » NBR ISO31000:2009 – Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes
- » Manual Brasileiro de Acreditação – ONA – Versão 2018.



somos
coop

CUIDAR DE VOCÊ. ESSE É O PLANO.



ANS - nº 31572-9

Responsável Técnico: Dr. Carlos Joussef - CRM-SP 46.569