

POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCO



Unimed 
Piracicaba

Índice

Introdução.....	3
Objetivos.....	3
Aplicabilidade.....	4
Princípios.....	4
Fluxo da Gestão de Riscos.....	8
Processo de Avaliação, tratamento e monitoramento:.....	9
A. Identificação dos Riscos:.....	9
B. Análise dos Riscos:.....	9
C. Avaliação do risco e controle:.....	11
D. Tratamento do risco:.....	11
E. Monitoramento e auditoria:.....	12
F. Comunicação e consulta:.....	12
Glossário.....	14
Referências.....	15

Implantação:

18/01/2021



Introdução:

A gestão de riscos na área da saúde, seja no contexto hospitalar, nas operadoras de saúde ou nos serviços de atenção primária e secundária, é uma prática relativamente recente, cuja relevância tem sido cada vez mais reconhecida pelos diversos atores desse amplo sistema.

Nesse cenário, a gestão de riscos consolida-se como um componente indispensável no processo de gestão. Alinhada a essa tendência, a Unimed Piracicaba adota a gestão de riscos como um dos pilares fundamentais de sua Governança Corporativa.

Esta política compõe elementos essenciais para estruturar e orientar todos os envolvidos nos processos de gestão de riscos. Ela apresenta a estrutura conceitual e a abordagem institucional para a gestão de riscos, servindo como referência para que os profissionais da instituição possam compreender e implementar os processos de maneira eficaz.

Este documento sintetiza os objetivos e os princípios que norteiam a gestão de riscos na Unimed Piracicaba, além de descrever, de forma macro, seu funcionamento. Também inclui um glossário com as definições dos principais termos utilizados.

Objetivos:

A gestão de riscos corporativos da Unimed Piracicaba tem como objetivos principais desenvolver, disseminar e implementar práticas de gerenciamento de riscos institucionais. Essas ações visam promover a melhoria contínua dos processos de trabalho, garantir a alocação e utilização eficaz dos recursos disponíveis e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

Esse processo é estruturado para identificar, avaliar e responder a eventos que possam impactar os objetivos organizacionais. Suas diretrizes devem ser definidas pelo Conselho de Administração, enquanto a implementação das ações cabe aos gestores. O objetivo central é assegurar, com razoável segurança, a realização das metas da organização por meio de um alinhamento estratégico adequado, considerando seu apetite a riscos.

Aplicabilidade:

A gestão de riscos deve ser integrada a todos os processos e operações de negócios da Unimed Piracicaba, sendo, portanto, obrigatória a sua observância por todos os profissionais da instituição.

Princípios:

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.

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 da Organização. Esses níveis são classificados da seguinte forma:



Riscos Estratégicos Organizacionais – São aqueles diretamente relacionados ao negócio e à estratégia da organização, envolvendo a alta direção, suas decisões, controles e com foco na criação, proteção e crescimento de valor. Esses riscos podem surgir devido a mudanças no ambiente externo, como o cenário político, econômico e social, o mercado, os competidores, fusões e aquisições, inovações, e o portfólio de produtos e serviços. Eles são mapeados na ferramenta padrão de gestão de riscos e associados aos objetivos estratégicos da organização. A identificação e o mapeamento desses riscos ocorrem a partir da análise do não alcance dos objetivos traçados. O controle, monitoramento e tratamento dos riscos, bem como as ações de prevenção e correção, são descritos na documentação específica e gerenciados em consonância com o Planejamento Estratégico, garantindo que a gestão de riscos contribua para o sucesso organizacional.

Riscos Estratégicos RN518 – São aqueles previstos na Resolução Normativa – RN N° 518, de 29 de abril de 2022, que prevê a adoção de práticas mínimas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos para fins de solvência das operadoras de planos de assistência à saúde.

Riscos de Processo – São decorrentes da inadequação ou falhas na gestão de processos internos nas diversas áreas funcionais da empresa. Esses riscos são trabalhados nos setores por meio da ferramenta de gestão de riscos, sendo monitorados por auditorias de riscos, pelos resultados dos indicadores do processo e por meio da observação de ocorrências de eventos.

Riscos de Projetos – Os riscos de projetos são originados dos diversos projetos da instituição, sejam eles relacionados a infraestrutura, expansão, tecnologia da informação, processos ou inovação. O gerenciamento desses riscos visa aumentar as chances de sucesso na conclusão dos projetos, minimizando ou eliminando possíveis impactos negativos. O processo de gestão de riscos em projetos envolve o mapeamento desses riscos nas etapas iniciais de cada projeto, bem como seu monitoramento contínuo. Esse gerenciamento é conduzido pelas equipes de Projetos, que são capacitadas para lidar com esse perfil específico de risco”.

Riscos ESG – Referem-se aos riscos ambientais, sociais e de governança que uma empresa enfrenta em suas operações. Esses riscos podem incluir impactos ambientais, problemas de conformidade regulatória, questões de direitos humanos, aspectos sociais, práticas trabalhistas inadequadas, entre outros.

Além da definição dos níveis de risco, também é realizada a categorização desses riscos. Eles são classificados de acordo com seus domínios de atuação, ou seja, com base em seu perfil, conforme detalhado na página 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	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. Propriedade que tem uma atividade, serviço ou substância, de produzir efeitos nocivos ou prejudiciais na saúde humana de maneira coletiva.
GOVERNANÇA	Possibilidade de ocorrência de perdas para a instituição ocasionadas por eventos associados a violações éticas como fraudes, corrupção, suborno, conflito de interesse, entre outros.
SOCIAL	Possibilidade de ocorrência de perdas para a instituição ocasionadas por eventos associados a violação de direitos e garantias fundamentais ou a atos lesivos a interesse comum.

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



Processo de Avaliação, tratamento e monitoramento:

A. Identificação dos Riscos:

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

B. Análise dos Riscos:

Nesta etapa, são analisadas as causas e as consequências do risco, considerando seu impacto e a probabilidade de ocorrência. É nesse momento que se determina o **nível de risco**, avaliando sua severidade e a *likelihood* de que ele se materialize, o que permite uma compreensão mais clara da magnitude do risco e das ações necessárias para sua mitigação.

$$\text{NÍVEL DO RISCO} = \text{PROBABILIDADE} \times \text{IMPACTO}$$

► Para definir o **impacto**, utilizam-se os critérios abaixo como parâmetros:

IMPACTO					
Nível	Aumento no custo/prazo (%)	Perda financeira (R\$)	Interferência no escopo/procedimento/paciente/Objetivos Estratégicos	Regulatório	Imagem
1 Leve	Até 5%	Até R\$ 2.000,00	Quando ocorrem, são danos / impactos leves e reversíveis	—	—
2 Moderada	Entre 5% e 20%	Entre R\$ 2.000,00 e R\$ 50.000,00	Quando ocorrem, são danos / impactos moderados e reversíveis	Descumprimento de política ou diretriz interna	Prejudicial a um setor pontual dentro da organização ou a um grupo de profissionais
3 Grave	Acima de 20%	Acima de R\$50.000,00	Quando ocorrem, são danos / impactos graves, irreversíveis e fatais	Descumprimento às Normas da ANS ou Legislação Brasileira	Prejudicial à Unimed Piracicaba

Observação: O **impacto** baseia-se em dados quantitativos sempre que possível. Estimativas subjetivas (qualitativas) 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 de acordo com os parâmetros a seguir:

PROBABILIDADE			
Nível	Descrição	Ocorrências - Observação	Ocorrências - Indicador (variação em relação à meta)
1 Baixa	A falha/erro quando ocorre em baixa frequência	O risco se manifesta excepcionalmente (exemplo: até 3 vezes dentro do período de um ano), tendo em vista o monitoramento do processo por meio de relatos de não conformidades, relatórios gerenciais, indicadores e efetividade dos controles internos	O desempenho está na meta ou melhor que a meta
2 Média	A falha/erro quando ocorre em uma frequência um pouco maior	O risco se manifesta em algum momento (exemplo: 4 a 12 vezes dentro do período de um ano), tendo em vista o monitoramento do processo por meio de relatos de não conformidades, relatórios gerenciais, indicadores e a fragilidade dos controles internos	O desempenho está até 10% fora da meta (para o lado indesejado)
3 Alta	A falha/erro ocorre de forma constante e repetitiva	O risco se manifesta com frequência (exemplo: acima de 12 vezes dentro do período de um ano), tendo em vista o monitoramento do processo por meio de relatos de não conformidades, relatórios gerenciais, indicadores e fragilidade ou inexistência dos controles internos	O desempenho está mais do que 10% fora da meta (para o lado indesejado)

Observação: Existe a possibilidade de personalizar a probabilidade de forma quantitativa (em número de ocorrências dentro de um período) quando o setor considerar que os parâmetros acima não se aplicam aos seus processos. Nesse caso, é possível criar uma personalização para a probabilidade, desde que descrita em normativa própria da área.

Grau de Exposição / Nível do Risco: Define-se a escala de gradação dos riscos a partir do produto entre os níveis de impacto e probabilidade, conforme a matriz abaixo:

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

C. Avaliação do risco e controle:

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.

Apetite de Riscos: Refere-se ao grau de exposição que a alta direção está disposta a aceitar em relação a determinado risco, ou seja, diz respeito à quantidade e ao tipo de riscos que podem ser assumidos sem a necessidade de tratamento adicional.

APETITE DE RISCO E PRIORIDADE DE AÇÃO: PROBABILIDADE X IMPACTO		
PONTUAÇÃO	GRAU DE EXPOSIÇÃO	DESCRIÇÃO
6 a 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 fatais. Ação: o setor responsável pela falha/erro deve obrigatoriamente implantar plano de ação (exceto se a opção for de "assumir risco").
3 e 4	Intermediária	A falha/erro ocorre um pouco mais frequente e quando ocorre os danos causados são moderados e totalmente reversíveis. Ação: o setor responsável pela geração da falha/erro deve acompanhar e desencadear ação quando necessário e oportuno.
1 a 2	Tolerável	A falha/erro ocorre em baixa frequência e quando ocorre os danos causados são leves. Ação: o setor responsável deve acompanhar continuamente.

D. Tratamento do risco:

No tratamento dos riscos, com base na matriz de avaliação de riscos, são primeiramente definidas as medidas a serem adotadas para reduzir a probabilidade de ocorrência e/ou a magnitude do impacto do evento de risco (controles). Além disso, nesta etapa são definidas as respostas, como:

RESPOSTAS AOS RISCOS	
Evitar	Descontinuação das atividades que geram os riscos. Ação para evitar totalmente o risco.
Mitigar	Adoção de medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, como por exemplo, implementação de controles para assegurar que determinado risco residual esteja de acordo com o apetite a riscos da empresa.
Transferir	Compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros. Como por exemplo contratação de apólices de seguros ou terceirização de uma atividade.
Aceitar	Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos, pois o nível do risco é considerado irrelevante, a capacidade da organização para tratá-lo é limitada, ou o custo é desproporcional ao benefício.

E. Monitoramento e auditoria:

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

A auditoria 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.

F. 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.

Atribuições e responsabilidades:

ORGÃO/FUNÇÃO	RESPONSÁVEL POR:
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer as diretrizes gerais de gestão de riscos; Aprovar a política de gestão de riscos; 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 Diretora Executiva; Utilizar da atuação dos Comitês de Assessoramento (quando existirem) 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 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; Garantir implantação de um modelo eficiente de gestão de riscos, alinhado aos objetivos do negócio e metas operacionais; Assegurar que a gestão de riscos esteja integrada em todas as atividades da organização; Acompanhar e supervisionar o processo de gestão de riscos, assim como as estratégias de mitigação dos riscos prioritários.

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; 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.
AUDITORIA DE GESTÃO DE RISCOS	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar o plano anual de gestão de riscos; Elaborar as auditorias de riscos; 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 riscos e os níveis de exposição da cooperativa, verificando seu alinhamento com o apetite à risco definido pela organização; Avaliar periodicamente a adequação da estrutura operacional e de controles internos da cooperativa para verificação da efetividade da política de riscos corporativos; Avaliar a metodologia e ferramentas utilizadas para a gestão de riscos corporativos; Acompanhar a implementação de planos de ação ou medidas corretivas que visem sanar as deficiências apontadas; Reportar à alta direção os resultados das análises da sua atuação, bem como qualquer inadequação e irregularidade observada na estrutura de gestão de riscos corporativos.
TODOS OS PROFISSIONAIS DA UNIMED PIRACICABA	<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.

Glossário:

- **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.
- **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.
- **Evento:** Ocorrência gerada a partir de fontes externas ou internas que pode causar impacto negativo ou positivo.
- **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.
- **Gestão de riscos:** estrutura e atividades relacionadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.
- **Impacto:** Indica a intensidade do dano da consequência, caso a falha ocorra.
- **Likelihood:** é a probabilidade do risco acontecer.
- **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).
- **Parte interessada:** Pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade.
- **Política de gestão de riscos:** declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionada à gestão de riscos.
- **Probabilidade:** Probabilidade é a chance de o 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.
- **Processo:** Conjunto de atividades inter-relacionadas que representam os métodos de execução de um trabalho necessário para alcançar um objetivo, transformando entradas em saídas.

Referências:

- Resolução Normativa 518, 2022
- Resolução Normativa 507, 2022
- COSO – Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada, 2017
- NBR ISO31000:2018 – Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes
- Manual Brasileiro de Acreditação – ONA – Versão 2022
- Instituto do Auditores Internos do Brasil (IIA).

Unimed 
Piracicaba

   unimedpiracicaba.com.br