

Assunto:
Gerenciamento de Riscos

Aprovação:
Resolução Cofen nr xxx/xxxx, de
dd/mm/aaaa.

Vigência:

__/__/__

**MANUAL DE
GERENCIAMENTO DE
RISCOS
– MAN 202**

Assessoria de Planejamento e Gestão

Manual de Gerenciamento de Riscos – MAN 202

Gestão 2021-2024

Créditos

Conselho Federal de Enfermagem – Cofen
Assessoria de Planejamento e Gestão – ASPLAN/Cofen

Conselheiros Efetivos

Presidente: Dra. Betânia Maria Pereira dos Santos - Coren-PB nº 42.725-ENF-IR
Vice-Presidente: Dr. Daniel Menezes de Souza - Coren-RS nº 105.771
Primeira-Secretária: Dra. Sílvia Maria Neri Piedade - Coren-RO nº 92.597-ENF
Segundo-Secretário: Dr. Vencelau Jackson da Conceição Pantoja - Coren-AP nº 75.956
Primeiro-Tesoureiro: Dr. Gilney Guerra de Medeiros - Coren-DF nº 143.136-ENF
Segundo-Tesoureiro Dr. Marcio Raleigue Abreu Lima Verde - Coren-AC nº 85.068
Dra. Helga Regina Bresciani - Coren-SC nº 29.525
Dr. Josias Neves Ribeiro - Coren-RR nº 142.834
Dra. Tatiana Maria Melo Guimarães - Coren-PI nº 110.720

Conselheiros Suplentes

Dra. Ana Paula Brandão da Silva Farias - Coren-CE 259.338
Dr. Claudio Luiz da Silveira - Coren-SP nº 25.368-IR
Dra. Emília Maria Rodrigues Miranda Damasceno Reis - Coren-TO nº 122.726
Dra. Ivone Amazonas Marques Abolnik - Coren-AM nº 82.356
Dr. Leocarlos Cartaxo Moreira - Coren-MT nº 12.054-IR
Dra. Lisandra Caixeta de Aquino - Coren-MG nº 118.636
Dra. Ludimila Magalhães Rodrigues da Cunha - Coren-PA 299.825
Dr. Renne Cosmo da Costa - Coren-AL 371.396
Dr. Wladimilson Gama Almeida - Coren-ES 78.657

Equipe Técnica

Dr. Marcelo Felipe Moreira Persegona.
MSc. Ricardo Antônio Ribeiro Pires.
Sra. Luciana Paschoal Pinheiro Freitas.

Sumário

1. FINALIDADE.....	4
2. ÁREA RESPONSÁVEIS.....	4
3. CONCEITUAÇÃO.....	4
4. ABREVIATURAS.....	6
5. LEGISLAÇÕES E DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA.....	7
6. COMPETÊNCIAS.....	7
7. PROCEDIMENTOS.....	9
8. DISPOSIÇÕES GERAIS.....	18
9. FORMULÁRIOS.....	20
10. APÊNDICES.....	21

1. FINALIDADE

1.1. Apresentar as políticas adotadas no âmbito do Conselho Federal de Enfermagem (Cofen) para identificar e tratar riscos e os procedimentos que serão adotados pelas diversas unidades funcionais do Cofen, na busca de extinguir, mitigar, compartilhar ou aceitar os riscos que envolvem o seu ambiente de atuação.

2. ÁREA RESPONSÁVEIS

2.1. Área Gestora – Controladoria-Geral (COGER).

2.2. Área Corresponsável – Assessoria de Planejamento e Gestão (ASPLAN).

3. CONCEITUAÇÃO

3.1. ACEITAR O RISCO

Enquanto estiver identificado e registrado no plano de gerenciamento de riscos, não vai tomar nenhuma ação. Simplesmente aceita que ele possa acontecer e decidirá como lidar com ele caso ocorra. Esta é uma boa estratégia para usar com riscos muito pequenos. Aqueles que não tenham muito impacto sobre o projeto e caso aconteçam, podem ser facilmente tratados quando surgirem.

3.2. AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão.

3.3. ÁREA GESTORA

Área responsável pela elaboração, atualização e gestão do manual.

3.4. ÁREA CORRESPONSÁVEL

Área que compartilha a responsabilidade sobre o manual, levando em conta que seu teor interfere, substancialmente, nos procedimentos de sua área de competência.

3.5. AVALIAÇÃO DE RISCOS

Os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais.

3.6. ATIVIDADES DE CONTROLE

Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.

3.7. EVITAR O RISCO

É modificar completamente as ações planejadas para evitar o risco. Esta é uma boa estratégia quando um risco é potencialmente de grande impacto no projeto.

3.8. EVITAR/EXTINGUIR O RISCO

É modificar completamente as ações planejadas para evitar ou extinguir o risco. Esta é uma boa estratégia quando um risco tem potencial grande de impacto no projeto.

3.9. EXPLORAR O RISCO

Geralmente acontece com riscos positivos, algo que seria vantajoso para o projeto e conseqüentemente para a empresa se ele acontecer. Nesses casos, quer-se maximizar a chance do risco acontecer, de não parar de acontecer ou de transferir o benefício conseguido para alguém. Procure-se maneiras de fazer o risco acontecer ou formas de aumentar o impacto se ele ocorrer.

3.10. FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

Os objetivos devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.

3.11. GERENCIAMENTO DE RISCOS

É um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

3.12. IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS

Os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos.

3.13. INFORMAÇÕES E COMUNICAÇÕES

As informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos os níveis da organização.

3.14. MATRIZ SWOT

O termo "SWOT" é um acrônimo das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A Matriz SWOT possui como principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para a empresa com a finalidade de otimizar seu desempenho.

3.15. MITIGAR O RISCO

Mitigar um risco é limitar o impacto de um risco, de modo que mesmo que ele ocorra, o problema gerado é menor e mais fácil de corrigir, mas também tem a chance de atenuar a probabilidade de o risco acontecer. Em geral as ações serão as mesmas, mas às vezes, terá algumas tarefas para reduzir a chance de o risco acontecer e algumas tarefas separadas para fazer o impacto do risco menor, caso ele aconteça.

3.16. MONITORAMENTO

A integridade do Gerenciamento de Riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.

3.17. RESPOSTA A RISCO

A administração escolhe as respostas aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando – desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco.

3.18. RISCO

Probabilidade de insucesso de determinado empreendimento, em função de acontecimento eventual, incerto, cuja ocorrência não depende exclusivamente da vontade dos interessados.

3.19. TRANSFERIR/COMPARTILHAR O RISCO

Transferência é uma estratégia de gerenciamento de risco que não é utilizada muito frequentemente, e tende a ser mais comum em projetos onde há várias partes. Basicamente, transfere-se o impacto e gerenciamento do risco para outra pessoa. Normalmente as transferências são formalizadas em contratos de projetos. Seguro é outro bom exemplo.

4. ABREVIATURAS

- 4.1. ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas.
- 4.2. ASPLAN - Assessoria de Planejamento e Gestão.
- 4.3. CGU - Controladoria Geral da União.
- 4.4. COD - Código.
- 4.5. Cofen - Conselho Federal de Enfermagem.
- 4.6. CONGER - Controladoria-Geral.
- 4.7. COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- 4.8. ISO - International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização).
- 4.9. MAN - Manual.
- 4.10. MP - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
- 4.11. PAD - Processo Administrativo.

5. LEGISLAÇÕES E DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

5.1. Este plano adotou como fonte de consulta principais as seguintes normas:

- Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº. 01/2016;
- COSO - Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada; e
- Norma ISO 31000:2009 – Gestão de Riscos.

6. COMPETÊNCIAS

6.1. Compete à Assembleia de Presidentes do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem:

- I. propor ao Plenário do Cofen a atualização da Matriz SWOT com apoio da Assessoria de Planejamento e Gestão do Cofen.

6.2. Compete à Diretoria do Cofen:

- I. ser responsável pelo Plano de Gerenciamento de Risco, após aprovação do Plenário.
- II. encaminhar a Matriz de Riscos ao Comitê de Controle Interno do Cofen para parecer conclusivo.

6.3. Compete ao Plenário:

- I. aprovar o Plano de Gerenciamento de Risco.
- II. apreciar o Parecer e a Matriz de Riscos para incluir, excluir ou modificar riscos, severidade e tratamento, ou outros pontos que considere necessários.
- III. encaminhar a Matriz de Riscos para a Assessoria de Planejamento e Gestão, que distribuirá cópia para cada responsável pelo tratamento dos riscos.
- IV. solicitar a revisão da Matriz de Riscos, por meio de solicitação encaminhada à Assessoria de Planejamento e Gestão.

6.4. Compete à Assessoria de Planejamento e Gestão:

- I. realizar o levantamento de riscos encaminhando às Unidades Funcionais o formulário padronizado.
- II. consolidar as propostas de tratamento dos riscos e encaminhar à Direção do Cofen.
- III. implantar e executar o Plano de Gerenciamento de Risco.
- IV. enviar relatórios quadrimestrais à Presidência para fins de acompanhamento.
- V. atualizar periodicamente a Matriz de Riscos com auxílio da Controladoria-Geral.
- VI. elaborar e atualizar anualmente a Matriz SWOT na Assembleia de Presidentes do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem.
- VII. capacitar os empregados públicos do Cofen e Coren-s em Gerenciamento de Risco.

- VIII. realizar reunião com os chefes de Departamento e demais Assessores do Cofen para analisar os riscos identificados.
- IX. distribuir cópia da Matriz de Riscos às Unidades Funcionais.
- X. difundir as informações a respeito dos Riscos Identificados e os tratamentos que deverão receber.
- XI. difundir o tema de Gerenciamento de Risco no âmbito do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem.
- XII. apresentar conceitos sobre o tema aos Conselheiros, empregados públicos e colaboradores.

6.5. Compete à Comitê de Controle Interno do Cofen:

- I. analisar a Matriz de Riscos encaminhada pela Diretoria do Cofen para parecer conclusivo.
- II. elaborar parecer conclusivo sobre a Matriz de Riscos.

6.6. Compete à Controladoria-Geral:

- I. monitorar e acompanhar a execução dos Planos de Gerenciamento de Risco.
- II. enviar relatórios quadrimestrais à Presidência para fins de acompanhamento
- III. atualizar periodicamente a Matriz de Riscos com auxílio da Assessoria de Planejamento e Gestão.

6.7. Compete às Unidades Funcionais do Cofen:

- I. monitorar os riscos que envolvem sua área e seu respectivo tratamento.
- II. enviar relatórios quadrimestrais à Controladoria-Geral e Assessoria de Planejamento e Gestão para fins de monitoramento.
- III. preencher o formulário de levantamento de riscos.
- IV. apresentar proposta de tratamento dos riscos e a respectiva descrição de cada proposta e encaminhar à Assessoria de Planejamento e Gestão.
- V. tomar providências cabíveis para detalhar e concretizar o Plano de Gerenciamento de Riscos no ponto que lhe foi atribuído.
- VI. executar os Planos de Gerenciamento de Risco.
- VII. solicitar a revisão da Matriz de Riscos, por meio de solicitação encaminhada à Assessoria de Planejamento e Gestão.

Abaixo segue a Matriz RACI na qual consta detalhamento dos envolvidos no processo de gerenciamento de riscos.

COMPONENTES DO GERENCIAMENTO DE RISCO	Envolvidos					
	Plenário	Diretoria	Assessoria de Planejamento	Chefes de Departamento e Assessores	Controladoria-Geral	Unidades Funcionais
Estabelecer o contexto	I	A	R	C	C	C
Identificar os Riscos	I	A	R	R	C	R
Elaborar Plano de Gerenciamento de Riscos	A	C	R	C	I	C
Analisar os Riscos	I	A	C	R	C	I
Avaliar os Riscos	I	A	C	R	C	I
Tratar os Riscos	I	A	C	R	I	R
Monitorar os Riscos	I	A	C	I	R	I
Comunicação	I	A	R	C	C	C

R – Responsável; A – Aprovado; C – Consultado; I – Informado

7. PROCEDIMENTOS

Entende-se que os riscos positivos já se encontram devidamente analisados e tratados por meio do Planejamento Estratégico do Cofen, que passou pela análise SWOT. As oportunidades ali percebidas foram consideradas na elaboração das diretrizes estratégicas da autarquia e, por este motivo, os riscos positivos não são objeto de análise nesta ferramenta a fim de que os riscos negativos recebam o foco maior no tratamento.

O gráfico 1 mostra, de forma sintética, o processo de gerenciamento de riscos detalhado neste documento. O mapa do Processo de Gerenciamento de Riscos detalhado pode ser visto no Apêndice 2.

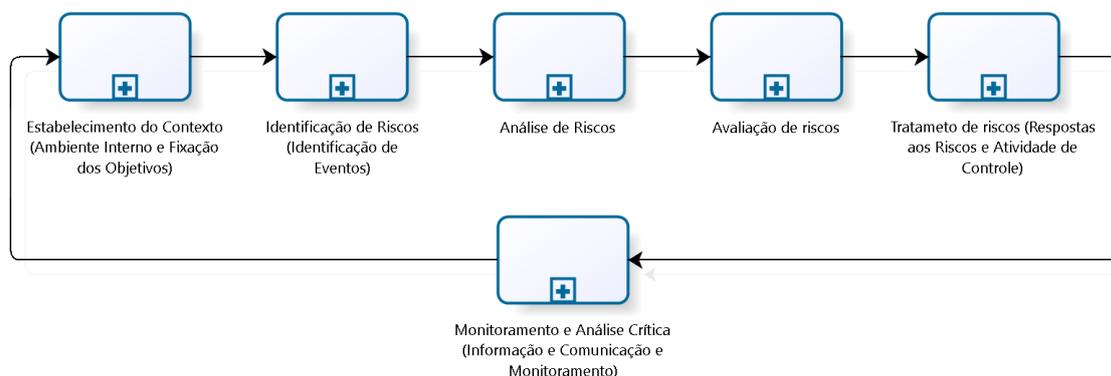


Gráfico 1 - Processo de gerenciamento de riscos.

Este plano de Gerenciamento de Risco será executado após a elaboração do Planejamento Estratégico de cada gestão e do respectivo Plano Plurianual.

Antes de cada nova execução do plano, as diretrizes contidas neste manual deverão ser atualizadas previamente e adequadas a realidade de cada gestão.

A vigência das políticas e diretrizes presentes neste documento; da respectiva Matriz de Riscos; bem como dos formulários e outros instrumentos criados para dar consecução ao Plano terão vigência até o término da vigência do Planejamento Estratégico a que o Gerenciamento de Risco se refere. Sugere-se realizar anualmente a aplicação da Matriz SWOT na Assembleia de Presidentes do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem para a atualização dos riscos a serem monitorados.

7.1. Responsabilidades e Sistemática do Gerenciamento de Riscos

A responsabilidade pelo Plano de Gerenciamento de Risco é da Diretoria do Cofen, após aprovação por parte do Plenário. Por delegação, a Presidência incumbe à Assessoria de Planejamento e Gestão às atribuições de implantação e execução do Plano e à Controladoria-Geral as atribuições de monitoramento do Plano. As Unidades Funcionais deverão enviar relatórios periódicos à Controladoria-Geral e à Assessoria de Planejamento e Gestão para fins de monitoramento. Por sua vez, a Controladoria-Geral deverá enviar relatórios periódicos à Presidência para acompanhamento.

É atribuição dos titulares das Unidades Funcionais do Cofen, o monitoramento dos riscos que envolvem sua área específica e seu respectivo tratamento.

Os riscos que devem ser considerados para tratamento por meio da Matriz de Riscos, devem atender a um ou mais dos critérios abaixo, considerados em si mesmo ou na soma dos seus efeitos. Os riscos que se enquadram nos critérios abaixo serão denominados de Riscos Relevantes:

- Representar riscos a consecução dos objetivos e iniciativas do Planejamento Estratégico Institucional.
- Representar Riscos para a Instituição;
- Representar Riscos para a Enfermagem brasileira;
- Representar Riscos que afete a concretude dos objetivos estratégicos do Cofen;
- Afetar significativamente os custos do Cofen;
- Afetar significativamente a receita do Cofen;
- Possibilitar dano substancial ao patrimônio do Cofen; e
- Ter seus efeitos com potencial de dano generalizante.

O tratamento dos riscos identificados ocorrerá segundo os critérios previstos neste Plano e demais documentos que possam contribuir da melhor forma possível para mitigação dos eventos danosos decorrentes dos riscos.

Os riscos cujo tratamento represente custos que ultrapasse o valor dos benefícios advindos da solução proposta ou os riscos cujos efeitos possam gerar custos inferiores aos custos de implementação das medidas para tratamento do próprio risco, serão considerados como riscos aceitáveis e não comporão a Matriz de Riscos, com vista a se ter uma “matriz limpa” o suficiente para proporcionar o foco nos itens mais urgentes.

A Assessoria de Planejamento e Gestão, com auxílio da Controladoria-Geral do Cofen, será responsável por atualizar periodicamente a Matriz de Riscos, mediando

procedimento de revisão estabelecido a seguir, e para propor readequações neste Plano, visando garantir o amadurecimento da ferramenta e o aprimoramento dos resultados do gerenciamento dos riscos.

Também ficará a cargo da Assessoria de Planejamento e Gestão propor treinamento sobre o tema gerenciamento de riscos, a fim de capacitar os empregados públicos do Cofen e dos Conselhos Regionais de Enfermagem no assunto.

7.2. Análise do Ambiente

Diversas normas e documentos vigentes no âmbito do Cofen estabelecem fatores que influenciam no Gerenciamento de Riscos. Abaixo estão listados os principais, que devem ser de amplo conhecimento daqueles que tomam parte no processo de gerenciamento dos riscos.

- Planejamento Estratégico do Conselho Federal de Enfermagem – 2015/2018;
- Plano de Governança do Conselho Federal de Enfermagem;
- Plano de Governança das Aquisições do Conselho Federal de Enfermagem;
- Lei de Criação do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem;
- Regimento Interno do Cofen e Conselhos Regionais de Enfermagem;
- Caderno de Atribuições das Unidades Funcionais do Conselho Federal de Enfermagem e Conselhos Regionais de Enfermagem.

Consultar o Apêndice 1 para ver a lista de forças, fraquezas, oportunidade e ameaças da Matriz SWOT que podem influenciar a autarquia.

7.3. Fixação de Objetivos

O objetivo primordial do Gerenciamento de Riscos é garantir que os Objetivos Estratégicos da instituição sejam alcançados de forma eficiente, eficaz e efetiva.

Os Objetivos Estratégicos do Cofen constam no seu Planejamento Estratégico Institucional. No documento há a descrição por responsável e por Unidade Funcional das Iniciativas Estratégicas e sua vinculação com os Objetivos Estratégicos, incluindo Processo Administrativo (PAD) a qual se vincula e orçamento reservado para sua consecução.

7.4. Identificação dos Riscos

A Assessoria de Planejamento e Gestão dará início ao levantamento de riscos encaminhando às áreas formulário padronizado, no qual constará a descrição da área e do responsável por indicação do risco, descrição sintética e descrição detalhada do risco, periodicidade e/ou data de provável ocorrência, proposta de tratamento do risco, responsável pelo tratamento do risco, bem como os recursos necessários para tratamento do risco.

Cada unidade relatará no formulário os riscos que entendem ser substanciais de forma a afetar a consecução de seus objetivos institucionais e se enquadre nos critérios que

determine o risco como relevante, segundo critérios estabelecidos acima e devendo considerar as seguintes tipologias de riscos:

- riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades da entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- riscos de imagem/reputação: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade da entidade em cumprir sua missão institucional;
- riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da entidade; e
- riscos financeiros/orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade da entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.

Ao descrever os riscos identificados, as unidades funcionais deverão considerar primordialmente os objetivos instituídos no Planejamento Estratégico institucional do Cofen.

As unidades funcionais deverão apresentar proposta de tratamento dos riscos e a respectiva descrição de cada proposta.

As propostas de ações de tratamento dos riscos deverão ser enquadradas em uma das seguintes possibilidades, segundo a visão dos titulares de cada unidade funcional:

- Evitar: descontinuação das atividades que geram os riscos.
- Reduzir (tratar): adotar medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos.
- Compartilhar (transferir): reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco.
- Aceitar: nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

É possível que uma ação adotada possa ser enquadrada em mais de uma das possibilidades acima, no entanto, deverá ser utilizada uma das possibilidades para fins de classificação, adotando-se aquela que mais se destacar.

A descrição da ação será proposta de forma resumida. Deverão constar as atitudes que serão adotadas para enquadrar o risco ao nível de apetite a risco desejado. O passo a passo de cada ação será detalhado posteriormente pelo responsável por tratar a ação, após aprovação da Direção do Cofen, da proposta apresentada.

Os titulares das Unidades Funcionais deverão preencher o formulário e encaminhá-lo para a Assessoria de Planejamento e Gestão. Esta, de posse dos formulários, copilará as informações a fim de adequá-las à estrutura da Matriz de Riscos.

Neste primeiro momento, não será retirado nenhum item sugerido pelos chefes das Unidades Funcionais, haja vista que estes poderão servir como objeto de brainstorming em fase posterior e, assim, realimentar outras ideias.

Na fase de identificação dos riscos, as Unidades Funcionais poderão utilizar de quaisquer técnicas que possa contribuir para a questão, dentre elas as listadas abaixo e apontadas como ferramenta aplicável ou fortemente aplicável pela norma ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 para a fase de Identificação de riscos, ou outras que eventualmente possam contribuir no processo:

- Brainstorming
- Entrevista estruturada ou semiestruturadas
- Delphi
- Listas de Verificação
- Análise preliminar de perigos (APP)
- Estudo de perigos e operabilidade (HAZOP)
- Análise de perigos e pontos críticos de controle (APPCC)
- Avaliação de riscos ambiental
- Técnica estruturada "E se" (SWIFT)
- Análise de cenários
- Análise de impactos no negócio
- Análise de modos de falha e efeito
- Análise de árvore de falhas
- Análise de árvore de eventos
- Análise de causas e consequência
- Análise de causa e efeito
- Análise de camadas de proteção (LOPA)
- Análise de confiabilidade humana
- Manutenção centrada em confiabilidade
- Sneak analysis (AS) e sneak circuit analysis (SCA)
- Análise de Markov
- Curvas FN
- Índices de risco
- Matriz de probabilidade/consequência
- Análise de custo/benefício
- Análise de decisão por multicritérios (MCDA)

É incumbência da Assessoria de Planejamento e Gestão propor treinamentos e capacitações para os empregados que estarão envolvidos na identificação dos riscos.

7.5. Análise e Avaliação

Os riscos identificados na etapa anterior deverão ser organizados pela Assessoria de Planejamento e Gestão do Cofen e passarão a compor a Matriz de Riscos, ver gráfico 2. A Matriz de Riscos será o documento por meio do qual os riscos serão descritos, analisados, tratados e monitorados.

A Matriz de Riscos terá a estrutura abaixo e, no mínimo, as informações constantes na tabela. Poderá a Assessoria de Planejamento e Gestão readequar a Matriz de Riscos proposta, acrescentando campos ou modificando os propostos, de forma a torná-la mais clara e objetiva.

Gestão de Riscos		20/jul/2016									
Cód.	Severidade	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto	Descrição do impacto	Categoria	Ação	Descrição da ação	Responsável	Previsão	Comentários
1	0										
2	0										
3	0										
4	0										
5	0										
6	0										
7	0										
8	0										
9	0										
10	0										
11	0										
12	0										
13	0										
14	0										
15	0										

Gráfico 2 - Matriz de Riscos.

Depois de elaborada a Matriz de Riscos, a Assessoria de Planejamento e Gestão realizará a reunião com os chefes de Departamento e demais Assessores do Cofen para analisar os riscos identificados.

Os riscos outrora identificados serão submetidos à apreciação dos diversos titulares das unidades funcionais do Cofen em nível de Assessoria e de Departamento com o objetivo de:

- identificar a severidade do risco;
- se estão enquadrados nos conceitos de riscos relevantes para constar no Plano de Gerenciamento de Riscos;
- a adequação do tratamento proposto pelas unidades funcionais; dentre outros.

A análise deverá considerar as fontes, causas e possíveis consequências advindas de cada risco identificado. Outro critério de análise deverá ser as inter-relações dos riscos e suas possíveis consequências umas sobre as outras, haja vista que essas inter-relações poderão minimizar ou maximizar os riscos, agravando-os ou atenuando-os.

Para fins de priorização no tratamento e no acompanhamento dos riscos, deverá ser utilizada a Matriz de Probabilidade/Consequência. Esta ferramenta é apontada pela norma ABNT NBR ISO/IEC 31010 como fortemente aplicável para Análise de Riscos. A Matriz de Probabilidade/Consequência abaixo estabelecida foi adaptada para fins de simplificação e adequação a realidade do Cofen, conforme proposto pela norma ISO citada.

Todos os itens que compõem a Matriz de Riscos deverão ser submetidos à avaliação por parte dos componentes da mesma reunião, que analisarão:

- a) A probabilidade de ocorrência do risco identificado, classificando-a em:
1. Muito baixa
 2. Baixa
 3. Média

4. Alta
5. Muito Alta

b) O Impacto que eventualmente poderia ocorrer com a concretização dos riscos identificados, classificando-o em:

1. Muito baixo
2. Baixo
3. Médio
4. Alto
5. Muito Alto

Com relação ao impacto, o grupo também analisará a descrição do impacto proposto pelas Unidades Funcionais, realizando filtragem prévia para fins de posterior análise por parte da Direção do Cofen.

Probabilidade	Matriz de Probabilidade x Impacto – Severidade				
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
Impacto	1	2	3	4	5

Gráfico 3 - Matriz de Probabilidade x Impacto – Severidade.

Após a classificação do risco em termos de probabilidade e impacto, a Matriz de Risco atribuirá automaticamente a Severidade do Risco, utilizando como critério a tabela abaixo, que segregará os riscos em baixo (destacado em verde), médio (destacado em amarelo) e alto (destacado em vermelho).

A mensuração se dará multiplicando o peso da probabilidade pelo peso do impacto. O resultado dessa multiplicação representará a severidade do risco. A severidade será utilizada para classificar os riscos em ordem de prioridade de tratamento.

Os riscos de severidade alta (15 pontos ou mais) deverão receber tratamento prioritário e monitoramento constante. Os riscos de severidade média (de 6 a 14 pontos) deverão ser tratados em concomitância com os riscos de severidade alta, no entanto, seu acompanhamento será realizado de forma não prioritária, haja vista que o foco do acompanhamento deverá ser nos itens de severidade alta, ver gráfico 4. Os riscos de severidade baixa (de 1 a 5 pontos) deverão ser tratados com baixa prioridade, sem, contudo, serem deixados sem nenhuma ação. O acompanhamento dos riscos de baixa prioridade será estabelecido pela Assessoria de Planejamento e Gestão segundo sua capacidade, ressaltando-se que o acompanhamento deverá ocorrer em qualquer dos casos.

Pontos	Nível de Severidade	Tratamento e Acompanhamento
--------	---------------------	-----------------------------

1 a 5	Baixo	<ul style="list-style-type: none">• Tratamento sem prioridade• Acompanhamento esporádico
6 a 14	Médio	<ul style="list-style-type: none">• Tratamento prioritário• Acompanhamento secundário
15 ou mais	Alto	<ul style="list-style-type: none">• Tratamento prioritário• Acompanhamento constante

Gráfico 4 – Tabela de Severidade.

Da análise dos riscos deverá resultar a Matriz de Riscos Definitiva, na qual constarão todos os riscos que serão objeto de tratamento. Os itens que não tiverem relevância ou não se enquadrarem nos critérios de riscos relevantes, analisados segundo os critérios acima apresentados, devem ser retirados da Matriz de Riscos e mantido em arquivo separado por parte da Assessoria de Planejamento e Gestão para fins de análise futura, que objetivará mensurar a precisão e a qualidade da análise realizada e a necessidade de readequação dos critérios acima expostos.

A Assessoria de Planejamento e Gestão incluirá facultativamente a categoria em que cada risco se enquadra para fins de classificação e uso próprio.

7.6. Tratamento (Resposta) dos Riscos

O grupo formado por Assessores e Chefes de Departamento, na mesma reunião de avaliação dos riscos, também analisará as propostas de tratamentos destes riscos apresentadas pelas unidades funcionais do Cofen. Caso entenda que o tratamento não seja o adequado, o grupo terá autonomia para substituí-lo, modificá-lo, incluir providência ou mesmo retirar o risco da Matriz de Riscos.

A norma ISO 31000:2009 assim dispõe:

Selecionar a opção mais adequada de tratamento de riscos envolve equilibrar, de um lado, os custos e os esforços de implementação e, de outro, os benefícios decorrentes, relativos a requisitos legais, regulatórios ou quaisquer outros, tais como o da responsabilidade social e o da proteção do ambiente natural. Convém que as decisões também levem em consideração os riscos que demandam um tratamento economicamente não justificável, como, por exemplo, riscos severos (com grande consequência negativa), porém raros (com probabilidade muito baixa).

Assim sendo, o grupo de Chefes de Departamentos e Assessores deverá analisar a proposta de tratamento da ação considerando a severidade de cada risco, contrabalanceando-a com os custos envolvidos no seu tratamento.

A Assessoria de Planejamento e Gestão será responsável por copilar todas as informações, organizá-las adequadamente na Matriz de Riscos, com as respectivas propostas de ações de tratamento, a fim de submetê-la à deliberação superior.

A Matriz de Riscos devidamente analisada e formatada será encaminhada para a Diretoria do Cofen, que a submeterá a análise do Comitê de Controle Interno do Cofen para parecer conclusivo.

Após, o Parecer e a Matriz de Riscos serão submetidos à apreciação da Plenária do Cofen, que terá ampla autonomia para incluir, excluir ou modificar riscos, severidade e tratamento, ou outros pontos que considere necessários.

A Matriz de Riscos devidamente aprovada pelo Plenário do Cofen será então encaminhada para a Assessoria de Planejamento e Gestão, que distribuirá cópia para cada responsável pelo tratamento dos riscos.

O responsável adotará as providências cabíveis para detalhar e concretizar o Plano de Gerenciamento de Riscos no ponto que lhe foi atribuído.

7.7. Comunicação e Monitoramento

7.7.1. Informação e Comunicação

A Assessoria de Planejamento e Gestão será responsável por difundir as informações a respeito dos Riscos Identificados e os tratamentos que deverão receber, segundo constará na Matriz de Riscos e por difundir o tema de Gerenciamento de Risco no âmbito do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem, apresentar conceitos sobre o tema aos Conselheiros, empregados públicos e colaboradores.

7.7.2. Monitoramento

A Controladoria-Geral do Cofen será responsável por monitorar e acompanhar a execução dos planos de tratamento dos riscos, considerando o exposto na Norma Brasileira de Contabilidade NBC TI 01 – da Auditoria Interna exposto abaixo.

12.1.1.3 – A Auditoria Interna compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, **e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.**

O Monitoramento objetivará:

- Garantir que os controles sejam eficazes e eficientes nos projetos e na operação;
- Obter informações adicionais para melhorar o processo de avaliação dos riscos;
- Analisar os eventos, mudanças, tendências, sucessos e fracassos e aprender com eles;
- Detectar mudanças no contexto externo e interno;
- Identificar os riscos emergentes.

Quadrimestralmente a Controladoria Geral elaborará relatório que demonstrará o andamento da execução do Plano de Gerenciamento de Riscos e os impactos sobre os riscos que cada um trata. Este relatório deve conter a medição de desempenho da eficácia do Gerenciamento de Riscos realizada na autarquia.

A Assessoria de Planejamento e Gestão será responsável pelo acompanhamento da mudança no cenário que exija a revisão da Matriz de Riscos, conforme consta no item seguinte.

7.8. Revisão da Matriz de Riscos

A revisão da Matriz de Riscos ocorrerá por iniciativa do Plenário, da Presidência ou qualquer dos Departamentos ou Assessorias do Cofen, por meio de solicitação encaminhada à Assessoria de Planejamento e Gestão.

A Assessoria de Planejamento e Gestão, de posse de documento solicitando a revisão ou por iniciativa própria, reiniciará o processo descrito neste Plano de Gerenciamento de Riscos.

As revisões da Matriz de Riscos terão como base a Matriz de Riscos já existente, que deverá ser submetida à análise das unidades funcionais a respeito da existência ou não dos riscos outrora apontados e tratados.

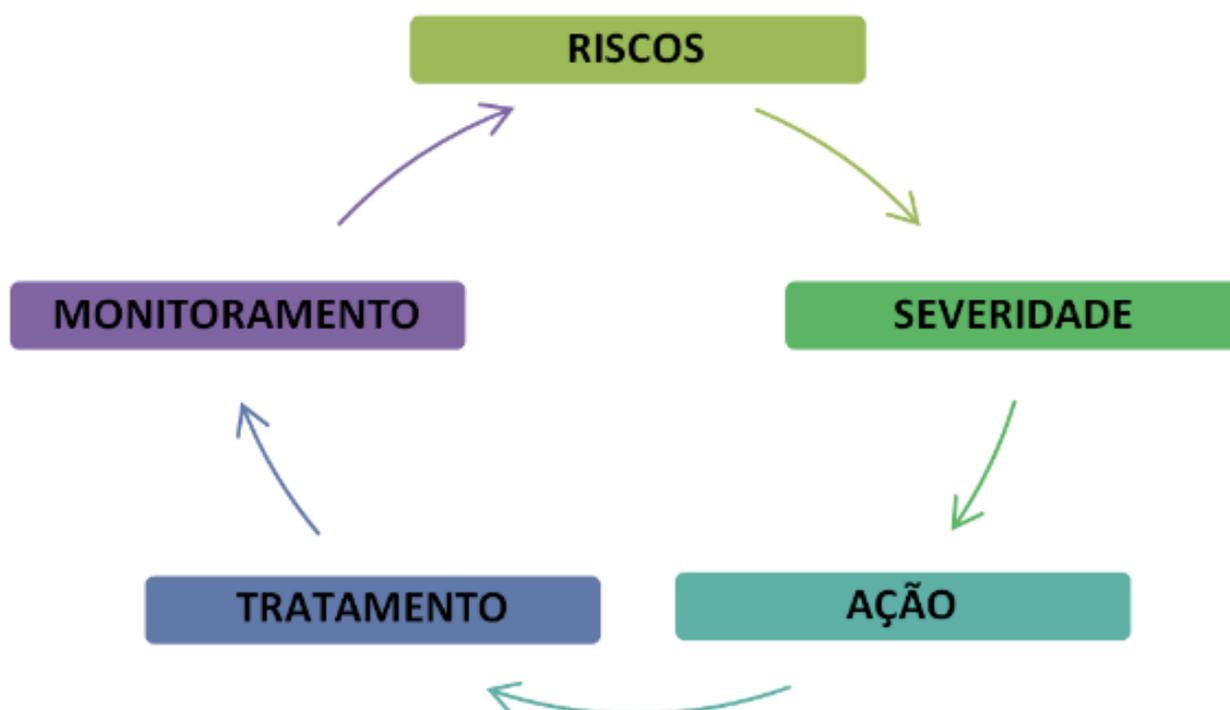


Gráfico 5 - Revisões da Matriz de Riscos.

O que se objetiva é criar um ciclo de melhoria contínua de análise, tratamento e monitoramento do risco, no qual os resultados de um procedimento de gerenciamento de riscos tornam-se insumos para o próximo procedimento.

8. DISPOSIÇÕES GERAIS

O Gerenciamento de Riscos do Cofen, assim entendido como as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos, têm os seguintes objetivos:

- Aumentar a probabilidade de atingir os objetivos estratégicos;
- Encorajar uma gestão proativa;
- Estar atento para a necessidade de identificar e tratar os riscos por toda a organização;
- Melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;

- Atender as Leis e aos normativos internos do Cofen;
- Melhorar o reporte das informações;
- Melhorar a governança;
- Melhorar a confiança das partes interessadas;
- Estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e o planejamento;
- Melhorar os controles;
- Alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos;
- Melhorar a eficácia e a eficiência operacional;
- Melhorar o desempenho em saúde e segurança, bem como a proteção do meio ambiente;
- Melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes;
- Minimizar perdas;
- Melhorar a aprendizagem organizacional; e
- Aumentar a resiliência da organização.

9. FORMULÁRIOS

9.1. Formulário de Identificação de Riscos

Este formulário deverá ser preenchido conforme especificações contidas no Plano de Gerenciamento de Riscos do Cofen.

IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE FUNCIONAL

NOME DA UNIDADE:

RESPONSÁVEL PELA UNIDADE:

DESCRIÇÃO SINTÉTICA DO RISCO

Apresentar texto resumido que será utilizado como título do risco.

DESCRIÇÃO DETALHADA DO RISCO

Acrescentar detalhes sobre o risco, inclusive prováveis danos e data provável ou período de ocorrência, caso seja possível.

PROPOSTA TRATAMENTO DO RISCO

SUGESTÃO DE UNIDADE RESPONSÁVEL PELO TRATAMENTO DO RISCO:

SUGESTÃO DE TRATAMENTO DO RISCO:

Evitar

Reduzir

Compartilhar

Aceitar

DESCRIÇÃO DA SUGESTÃO DE TRATAMENTO DO RISCO:

A descrição da ação será proposta de forma resumida. Deverão constar as atitudes e os possíveis recursos necessários para as ações que serão adotadas para enquadrar o risco ao nível de apetite ao risco desejado. O passo a passo de cada ação será detalhado posteriormente pelo responsável por tratar a ação, após aprovação da Direção do Cofen, da proposta apresentada.

10. APÊNDICES

10.1. Apêndice 1 - Matriz SWOT do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem

Durante o ano de 2015, a Assessoria de Planejamento Estratégico e Gestão realizou análise de forças, fraquezas, oportunidade e ameaças que poderiam influenciar na autarquia. A ferramenta utilizada para esta análise foi a matriz SWOT, instrumento propício para tal função e amplamente conhecido.

Abaixo se descreve os principais pontos detectados:

10.1.1. AMBIENTE INTERNO

10.1.1.1. Pontos Fortes

Nr O	Pontos Fortes
1	Apoio do Cofen aos Coren-s de pequeno porte para minimizar a fragilidade orçamentária
2	Autonomia administrativa dos Coren-s
3	Autonomia dos Sistema Cofen-Coren para criar a sua legislação
4	Autonomia financeira dos Coren-s
5	Capacitações frequentes no Sistema Cofen-Coren
6	Competência técnica dos empregados públicos
7	Compromisso dos empregados públicos com a autarquia
8	Consolidação do processo de alternância do poder
9	Cooperação técnica e financeira no Sistema Cofen-Coren
10	Cumprimento da lei da transparência de informações (LAI)
11	Curso de acolhimento aos novos empregados públicos
12	Defesa do interesse social
13	Eleições via Internet
14	Empregados públicos com bom nível de formação
15	Empregados públicos com diversidade de conhecimentos
16	Empregados públicos experientes
17	Empregados públicos qualificados
18	Equipes multidisciplinares
19	Estabilidade no emprego
20	Estrutura física de alguns Coren-s satisfatória
21	Estrutura organizacional definida
22	Existência de normativos
23	Fixação profissional
24	Grande quantidade de profissionais de enfermagem inscritos no Sistema Cofen-Coren
25	Local de trabalho agradável
26	Plenário coeso

27	Realização de convênios entre o Cofen e os Coren-s de menor porte
28	Realização de eventos que proporcionam integração entre os Coren-s
29	Regimento Interno
30	Remuneração satisfatória
31	Saúde financeira de alguns Coren-s
32	Tomada de decisão de forma colegiada
33	Trabalho em equipe
34	Valorização profissional
35	Vários meios de comunicação integrados
36	Sistema hierárquico organizado

10.1.1.2. Pontos Fracos

Nr O	Pontos Fracos
1	Absenteísmo dos empregados públicos
2	Articulação externa deficiente
3	Ausência de cronograma de eventos anuais do Sistema Cofen-Coren
4	Ausência de definição de normas e atribuições funcionais
5	Ausência de feedback para os empregados públicos
6	Ausência de fluxo de processos
7	Baixa arrecadação em alguns Coren-s
8	Comunicação entre os Coren-s deficiente
9	Déficit de pessoal em alguns Coren-s
10	Descontinuidade de serviços e projetos após mudança de gestão
11	Desinteresse do gestor regional com os processos já estabelecidos
12	Desorganização em alguns Coren-s
13	Desrespeito a hierarquia por alguns empregados públicos do Sistema Cofen-Coren
14	Direcionamento excessivamente político dos dirigentes do Sistema Cofen-Coren
15	Empregados públicos com horário rígido de expediente
16	Empregados públicos com resistência a mudanças
17	Empregados públicos desmotivados
18	Empregados públicos sem perspectiva de carreira
19	Falta de aquisição de produtos de forma coletiva
20	Falta de assento com direito a voto no Conselho Nacional de Saúde
21	Falta de canais de discussão
22	Falta de capacitação em administração pública
23	Falta de clareza de algumas resoluções do Cofen
24	Falta de conhecimento dos profissionais de enfermagem quanto as funções e atribuições do Sistema Cofen-Coren
25	Falta de contratação de serviços de forma coletiva
26	Falta de credibilidade dos profissionais de enfermagem pelo desconhecimento da autarquia
27	Falta de espírito de equipe
28	Falta de estabilidade política no Sistema Cofen-Conselhos Regionais

29	Falta de estrutura em alguns Coren-s
30	Falta de implementação da dívida ativa
31	Falta de integração das ferramentas tecnológicas
32	Falta de investimento no setor de fiscalização
33	Falta de pessoal em alguns Coren-s
34	Falta de política de investimento
35	Falta de prestação de contas dos gastos para os profissionais de enfermagem
36	Falta de transparência no uso dos recursos
37	Falta de uma rede interligada de informações do Sistema Cofen-Coren
38	Fragmentação da classe de enfermagem pela criação de diversas categorias profissionais
39	Imagem ruim do Sistema Cofen-Coren perante os profissionais de enfermagem
40	Inexistência de padronização de procedimentos no Sistema Cofen-Coren
41	Inexistência de Planejamento Estratégico em alguns Coren-s
42	Redação das legislações do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de forma inadequada
43	Morosidade nos procedimentos administrativos
44	Orçamento subdimensionado
45	Perda de empregados públicos para outras instituições públicas e privadas
46	Pouca articulação com o Ministério da Educação
47	Pouca articulação com o Ministério da Saúde
48	Sistema Cofen-Coren não funciona como um sistema
49	Troca de gestão interna constante
50	Falta de profissionalização dos gestores do Sistema Cofen-Coren

10.1.2. AMBIENTE EXTERNO

10.1.2.1. Oportunidades

Nr O	Oportunidades
1	Aprovação das 30h
2	Aproximação dos profissionais de enfermagem aos Coren-s
3	Crescimento da categoria de profissionais de enfermagem
4	Estágio remunerado
5	Fórum de organizações Cofen, Sindicatos, ABEN
6	Impor ações pelo número de inscritos
7	Nova gestão
8	Projeto empresa/escola
9	Envolvimento em causas sociais
10	Parcerias com outros Conselhos Regionais Nacionais e Internacionais

10.1.2.2. Ameaças

Nr O	Ameaças
1	Alteração de normas e leis
2	Baixa qualidade de alguns cursos de formação dos profissionais de enfermagem
3	Crise do mercado de trabalho
4	Crise financeira do país
5	Cursos de enfermagem em EAD
6	Decisões judiciais equivocadas
7	Divergência com outras instituições de enfermagem
8	Extinção dos Conselhos de Classe por meio de mudança na legislação
9	Inflação
10	Interesse políticos do Governo Federal contrários ao do Sistema Cofen- Conselhos Regionais
11	Perda de autonomia da autarquia
12	Queda do crescimento econômico do país
13	Regime Jurídico Único - RJU
14	Sindicalização do Sistema Cofen- Cofen-Conselhos Regionais
15	Falta de união entre as entidades de classe da enfermagem
16	Ausência de representação e articulação política
17	Legislação deficiente

10.2. Apêndice 2 - Processo de Gerenciamento de Riscos

