

Gestão de riscos em processos organizacionais para entregas com qualidade

Risk management in organizational processes for quality deliveries

Pedro José Braz¹, Jannayna Sales²

DOI: 10.5935/DIV.n61.09

RESUMO Com a edição do Decreto nº 9.203 em 2017, a temática gestão de risco foi oficialmente incorporada à administração pública federal, estabelecendo as principais diretrizes que deveriam nortear a governança e as ações das diversas instituições daquela esfera, visando à melhoria na qualidade dos diferenciados serviços públicos prestados aos cidadãos. Recentemente, a partir da Portaria nº 1.185, de 9 de junho de 2021, o Ministério da Saúde atualizou sua Política de Gestão de Riscos, definindo a estrutura de governança como orientações metodológicas também. O relato de experiência apresentado objetivou refletir sobre as ações de implantação de gerenciamento de riscos em processos organizacionais em setores da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde do Ministério da Saúde. Os resultados obtidos demonstram que as adaptações metodológicas implementadas foram positivas, que as estratégias de capacitação incentivaram efetivo aprendizado e engajamento dos técnicos participantes, que a identificação dos potenciais riscos e seus controles trouxeram melhorias para os processos organizacionais e que o envolvimento das chefias e das instâncias de governança é fundamental, principalmente na etapa de monitoramento dos riscos, a qual demanda decisões assertivas.

PALAVRAS-CHAVE Administração pública. Avaliação e mitigação de riscos. Gestão de risco. Governança em Saúde. Risco.

ABSTRACT *With the publication of Decree No. 9.203 in 2017, the topic of risk management was officially incorporated into the federal public administration, establishing the main guidelines that should guide the governance and actions of the various institutions in that sphere to improve the quality of the differentiated public services provided to citizens. Recently, through Ordinance No. 1,185 of June 9, 2021, the Ministry of Health updated its Risk Management Policy, defining the governance structure as methodological guidelines. The experience report presented aimed to reflect on the actions taken to implement risk management in organizational processes in sectors of the Specialized Health Care Secretariat of the Ministry of Health. The results obtained show that the methodological adaptations implemented were positive, that the training strategies encouraged effective learning and engagement among the technical participants, that the identification of potential risks and their controls brought improvements to organizational processes, and that the involvement of managers and governance bodies is fundamental, especially in the risk monitoring stage, which requires assertive decisions.*

KEYWORDS *Public administration. Risk evaluation and mitigation. Risk management. Health governance. Risk.*

¹Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) – Rio de Janeiro (RJ), Brasil.
pedro.braz@fiocruz.br

²Ministério da Saúde (MS) – Brasília (DF), Brasil.
jannaomartins@hotmail.com



Introdução

No setor público brasileiro, gestão de riscos é um conceito relativamente recente. Os princípios da Reforma de Estado implementada na década de 1990 serviram como pilares para a introdução de novos mecanismos de gestão, com inspiração inicial na administração empresarial¹. Logo a seguir, a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, acrescentou, em seu art. 37, o conceito de eficiência no conjunto dos princípios que regem toda a administração pública federal até a atualidade, sendo possível observar que o conceito tem sido alvo de ressignificação ao longo dos anos².

Em 2012, o Tribunal de Contas da União (TCU) iniciou o mapeamento da situação da gestão de riscos em entidades da administração indireta. Com a edição do Decreto nº 9.203/2017³, a temática foi definitivamente incorporada à gestão pública a partir de uma base legal que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, na qual a

[...] gestão de riscos é um dos elementos que compõe os mecanismos da governança pública destinado a fornecer uma segurança razoável à organização quanto ao atingimento dos seus objetivos³.

Em seu art. 17, o citado decreto é bem direto e explícito sobre as responsabilidades da alta administração das organizações:

[...] estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos³.

Convém lembrar que o termo ‘risco’ contempla uma multiplicidade de sentidos, dependendo do contexto em que está inserido. Portanto, a dinâmica social influencia as dimensões simbólicas e normativas do que

se considera risco, em cada sociedade, em cada momento histórico. De acordo com a Instrução Normativa Conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União CGU/MP nº 01/2016⁴, marco regulatório anterior ao referido decreto, que orientou os órgãos e as entidades públicas à estruturação de mecanismos de controles internos, gestão de riscos e governança, risco é “a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e probabilidade”⁴.

Reiterando a polissemia que envolve os conceitos de risco e gestão de riscos, Silva e Dutra⁵ indicam uma segunda questão a ser considerada: a complexidade de gerenciar riscos na administração pública. Entre os desafios identificados, estão, segundo os autores, mudanças frequentes de liderança (gestores), falta de métricas claras de risco e requisitos processuais complexos. Fontenelle⁶, analisando a implementação da gestão de riscos na administração pública e os seus mitos, identifica que há um comportamento resistente por suposto aumento de trabalho, ou seja, “se eu introduzir essa tarefa na minha organização, no meu departamento, terei que trabalhar mais”⁷. Para o autor, percebe-se claramente que não há um correto entendimento sobre a gestão de riscos:

[...] a premissa utilizada [...] está errada. Gestão de riscos não é ‘mais uma atividade’. É uma mudança de cultura, da forma de olhar o seu próprio negócio/processo⁶⁽⁴⁾.

Na atualidade, em que ainda identificamos baixa maturidade da administração pública na gestão de riscos, seja em licitações, projetos, obras, transferências de recursos ou em inúmeras outras áreas, quando o enfoque se volta especificamente para processos organizacionais, o cenário é ainda incipiente. Inicialmente, podemos afirmar que poucas instituições públicas investem em mapear, implementar e monitorar seus principais

processos organizacionais, sejam eles primários, de apoio ou gerenciais. Ou seja, quando ainda detectamos nas instituições uma baixa aderência à gestão por processos, a abordagem sobre riscos, conseqüentemente, é praticamente esquecida ou impossibilitada de ser implementada.

A baixa quantidade de experiências de gestão de riscos em processos organizacionais na administração pública tem reflexos na produção acadêmica sobre o tema, direcionada muito mais para as organizações privadas. Em tal contexto, merece destaque o artigo de Klein et al.⁷, ‘A influência do ambiente organizacional interno na gestão de riscos’, tendo como alvo uma instituição de ensino superior pública. As dimensões abordadas pelos autores têm forte ligação com este relato de experiência que objetiva refletir sobre as ações de implantação de gerenciamento de riscos em processos organizacionais da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (Saes) do Ministério da Saúde. Segundo os autores, não podemos desconsiderar a relação entre a gestão de riscos e o ambiente organizacional interno:

[...] a gestão de riscos é não absorvida sem resistências e conflitos, tanto por atores em posição de decisão, como por atores espalhados no contexto organizacional, [...] por ser uma atividade difícil e que gera pontos de vista diferentes entre os envolvidos⁷⁽⁸⁸⁾.

Gestão de riscos no Ministério da Saúde

Como em outros órgãos da administração pública federal⁸, a inserção da gestão de riscos no Ministério da Saúde pode ser considerada recente, tendo como um dos marcos publicação da Portaria nº 1.822⁹, de 20 de julho de 2017, instituindo a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (PGIRC). Tal medida ocorreu, provavelmente, em razão da

publicação da já citada Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1/2016. Entre outros objetivos da PGIRC, na temática da gestão de riscos, destacam-se na portaria a agregação de valor na melhoria dos processos de tomada de decisão pelo tratamento adequado dos riscos e, principalmente, o acesso de informações sobre riscos aos quais a organização está exposta para a possibilidade de delegações em seu quadro dirigente⁹.

Em 2021, o Ministério da Saúde editou uma nova legislação, a Portaria GM/MS nº 1.185, de 9 de junho de 2021¹⁰, instituindo especificamente uma Política de Gestão de Riscos, com dois objetivos centrais: “subsidiar a tomada de decisão para o alcance dos objetivos institucionais” e “fortalecer os controles internos da gestão, contribuindo para a melhoria dos processos e do desempenho institucional”. Comparativamente, a Portaria nº 1.185/2021, em relação à anterior, apresentou algumas importantes definições sobre o tema tratado.

Destaca-se inicialmente a indicação de princípios na gestão de riscos com enfoque direto nos processos organizacionais: abordagem explícita sobre a incerteza visando melhorar continuamente os processos, integrar os processos organizacionais e as políticas públicas do Ministério da Saúde e “ser compatível com a natureza, a complexidade e a relevância dos riscos dos projetos estratégicos e processos organizacionais”¹¹. Outra abordagem mais específica da Portaria nº 1.185/2021 refere-se com mais detalhes ao “Gestor do Processo” (GP), estabelecido como o “responsável direto por determinado processo, inclusive pelo seu gerenciamento de riscos”¹⁰, tendo como atribuições as seguintes ações:

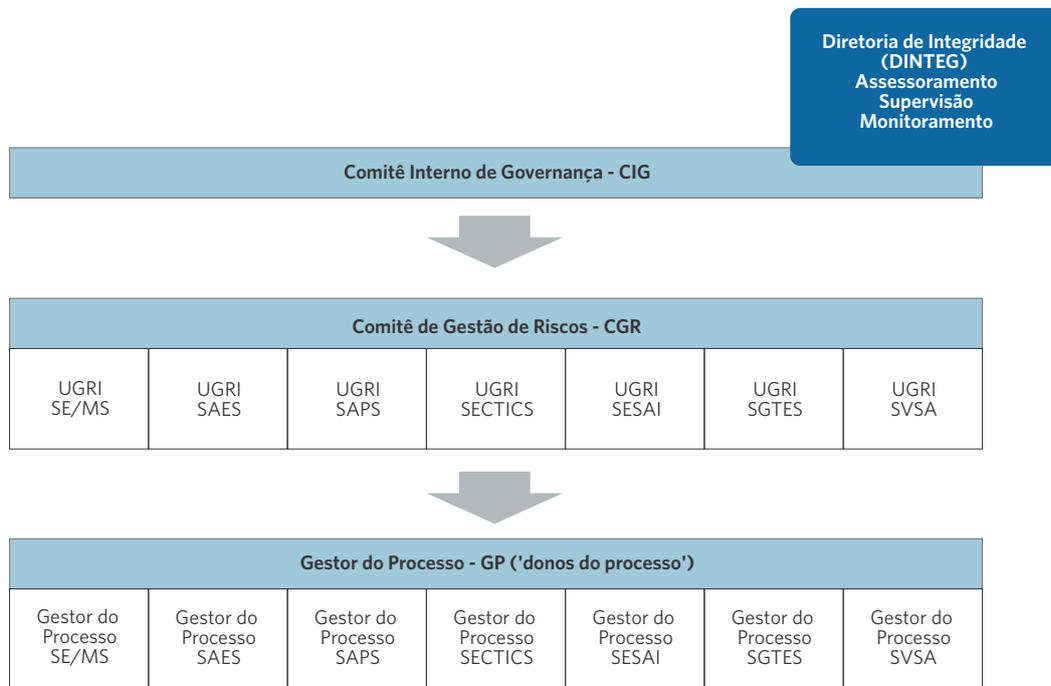
[...] alinhar o processo de gerenciamento de riscos com os objetivos do planejamento estratégico institucional; aplicar a Metodologia e utilizar as ferramentas da gestão de riscos nos processos sob sua responsabilidade; selecionar os processos sob sua responsabilidade que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade e propor sua inclusão no Plano de

Gestão de Riscos; elaborar o Plano de Resposta aos Riscos dos processos sob sua responsabilidade; avaliar os resultados da execução dos Planos de Resposta aos Riscos; estimular a cultura e a capacitação em gestão de riscos; e averiguar, ao longo do tempo, se os riscos de seus processos estão em níveis aceitáveis, considerando os controles implementados¹⁰.

Por último, comparativamente ao regramento anterior, a Portaria nº 1.185/2021 definiu detalhadamente a estrutura e os fluxos de informação e decisão para a gestão de riscos, envolvendo, em cada Secretaria e

Superintendência Estadual do Ministério da Saúde, Comitê Interno de Governança (CIG), Comitê de Gestão de Riscos (CGR), Unidades de Gestão de Riscos e Integridade (Ugri); e, na base, os GP. O assessoramento, a supervisão e o monitoramento da gestão de risco são de responsabilidade da Diretoria de Integridade (Dinteg), cabendo ao Departamento Nacional de Auditoria do SUS (DenaSUS) “avaliar, de forma independente, a gestão de riscos do MS”¹⁰. Na *figura 1* a seguir, são apresentados a estrutura e os níveis de relacionamento da governança na gestão de riscos do Ministério da Saúde:

Figura 1. Política de Gestão de Riscos – estrutura de governança



Fonte: elaboração própria adaptada de 'Gestão de riscos' - Ministério da Saúde¹¹.

Estratégia de implantação

No escopo do Projeto 'Aprimoramento da Gestão da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde – SAES do Ministério da Saúde (AvanSAES2)' coordenado pela Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), além

de diversas ações para mapeamento, implementação e monitoramento de diversos processos organizacionais, foi estabelecido que seria desenvolvida de forma experimental, a partir da adaptação das normativas já estabelecidas para o tema pelo Ministério da Saúde, a implantação do gerenciamento de

riscos em alguns processos organizacionais definidos pelas áreas técnicas da Saes.

A estratégia de implantação, efetivada pela Coordenação-Geral de Projetos da Atenção Especializada (CGPROJ), foi iniciada com a estruturação de um Grupo de Trabalho, integrado pelos técnicos Ana Beatriz Mendes de Lima Guerra, Leonardo Carvalho Marques, Eduardo Henrique da Silva Figueiredo Matos, Márcia Cristina Veiga Rocha, Jannayna Martins Sales e Surama Cavalcanti Miranda. Esse grupo foi responsável pelo levantamento e pela sistematização de informações sobre a metodologia de gerenciamento de riscos¹², bem como pela elaboração do ‘Manual Orientativo para Gerenciamento de Riscos em Processos Organizacionais da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde’¹³. Acompanhando o Manual, foi desenvolvida uma Planilha Documentadora de Gerenciamento de Riscos (*software Excel*[®]) como:

[...] o instrumento de registro e será utilizada para descrever um conjunto de riscos, analisar suas causas, probabilidades e impactos, seus controles e o tratamento a ser adotado¹³⁽⁸⁾.

Em março de 2023, durante três dias, reunindo técnicos da CGPROJ e consultores da Fiocruz, foi realizada a ‘Oficina de Trabalho sobre o Gerenciamento de Riscos em Processos Organizacionais’, para apresentação e discussão sobre a metodologia proposta, destacando as etapas previstas: análise dos ambientes (interno e externo); contexto e critérios do processo; identificação dos riscos do processo, suas causas e consequências; verificação da probabilidade e impacto do risco; identificação de controles existentes; e ações de controle de resposta aos riscos e plano de tratamento.

A implantação da metodologia

Com a sedimentação dos conteúdos pelos vários profissionais envolvidos, iniciaram-se

as ações de capacitação por meio de oficinas (presenciais ou online) com os colaboradores das áreas técnicas que optaram por aplicar o gerenciamento de riscos em alguns dos processos já implementados, com a participação de consultores da Fiocruz:

- 11 e 12 de maio de 2023 – Coordenação-Geral de Demandas de Órgão Externos da Atenção Especializada (CGOEX) – Processo ‘Monitorar Demandas de Judicialização da Atenção Especializada’;
- 13 e 14 de julho de 2023 – Departamento de Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social em Saúde (DCEBAS) – Processo ‘Certificar CEBAS’;
- 7 e 8 de dezembro de 2023 – CGOEX – Processo: ‘Analisar os Recursos Administrativos dos Institutos nacionais e a conveniência da despesa pública da SAES’;
- 7 e 8 de março de 2024 – DCEBAS – Processo: ‘Supervisionar Entidade Beneficente de Assistência Social em Saúde’;
- 3, 4 e 17 de abril de 2024 – Coordenação-Geral de Projetos da Atenção Especializada (CGPROJ) – Processo ‘Elaborar Projeto Básico’;
- 8 e 9 de abril de 2024 – CGOEX – Processo ‘Gerir Ações Judiciais Coletivas e Individuais da Atenção Especializada’;
- 25 e 26 de abril de 2024 – CGOEX – Processo ‘Gerir demandas de Controle’.

Antes da realização das oficinas, todos os participantes responderam a um questionário para uma avaliação diagnóstica, com o objetivo de verificar seus conhecimentos e experiências em gerenciamento de riscos em processos organizacionais, bem como adaptar os conteúdos e as estratégias pedagógicas aos perfis identificados. Em todas as oficinas, a avaliação

diagnóstica dos participantes sobre os seus níveis de experiência em diversos quesitos sobre gerenciamento de riscos em processos organizacionais (escala de 0/nenhuma experiência a 5/domínio total) apresentou a grande maioria nas escalas de 0 a 2.

A programação das oficinas subdividiu-se em quatro blocos. A parte inicial apresentava, em exposições dialogadas, a conceituação sobre riscos, a definição dos principais termos e o detalhamento da metodologia a ser utilizada. A segunda parte era concentrada na discussão do processo organizacional em análise, nas suas atividades, nas interfaces com setores externos e, principalmente, em seu objetivo, principal dimensão para a identificação de riscos. A terceira parte, seguindo a metodologia adotada e com o suporte da Planilha Documentadora, abordava a análise contextual, identificando informações sobre o ambiente organizacional interno do setor responsável pelo processo (forças e fraquezas) e sobre o ambiente externo (oportunidades e ameaças).

O último bloco da oficina, também com o suporte da Planilha Documentadora, configurou-se como o mais dinâmico e reflexivo, com a discussão e a identificação dos riscos do processo organizacional, suas causas e consequências, probabilidade (desconsiderando os controles) e impacto (desconsiderando os controles) do chamado ‘risco inerente’ (o risco bruto, ainda sem controles), permitindo sua classificação (1 a 25) e o nível do risco inerente (extremo, alto, médio ou baixo). Na sequência, os participantes explicitavam os potenciais controles para os riscos inerentes identificados e o nível de confiança desses controles (fraco, mediano, satisfatório, forte ou inexistente). Com essas informações, a Planilha Documentadora por automação indicava o Fator de Avaliação do Controle (100%, 80%, 60%, 40% ou 20% de ineficiência/ineficácia), a Classificação do Risco Residual (o que ainda permanece depois de considerado o efeito das medidas adotadas pela gestão para reduzir a probabilidade ou atenuar o impacto dos riscos)

e a indicação de Resposta ao Risco Residual (risco extremo/evitar, risco alto/mitigar, risco médio/compartilhar ou risco baixo/aceitar). Como demandado aos riscos inerentes, os participantes também elencaram, a partir das informações sistematizadas, potenciais controles aos riscos residuais, indicando os responsáveis por tais ações.

A finalização de cada oficina ocorreu com a definição da data de início prevista para o monitoramento dos riscos e dos controles propostos e da data de término para o ciclo de monitoramento, quando deverão ser desenvolvidas a análise de melhorias e a avaliação dos resultados obtidos, com a necessária comunicação às instâncias superiores e aos setores que integram a arquitetura da gestão de riscos da Saes e do Ministério da Saúde. Deve-se destacar que melhorias implementadas na Planilha Documentadora permitiram que, ao final das oficinas, os participantes já pudessem dispor do relatório completo das informações sistematizadas, agilizando a disseminação em seus respectivos setores e chefias.

Deve-se ressaltar que, no conjunto das sete oficinas já realizadas, foram identificados, em média, três riscos em cada processo organizacional analisado, com um conjunto de controles, tanto para os riscos inerentes como para os riscos residuais, bem detalhado e com grande potencial de monitoramento. No questionário da Avaliação de Reação respondido pelos participantes das oficinas, nos quesitos ‘Perspectiva de aplicação do conhecimento em curto, médio ou longo prazos, na sua realidade’ e ‘Perspectiva de aproveitamento dos resultados da oficina por parte dos gestores da unidade’, a grande maioria assinalou os parâmetros ‘excelente’ e ‘bom’.

Considerações finais

Ao finalizar o relato da experiência de implantação do gerenciamento de riscos em processos organizacionais em alguns setores da Saes do Ministério da Saúde, no escopo do projeto

AvanSaes2 coordenado pela Fiocruz, é necessário valorizar a efetiva aproximação daquela Secretaria à Política de Gestão de Riscos do Ministério da Saúde, que estimula a cultura e a capacitação em gestão de riscos. A partir de experiências efetivas, mesmo que em pequena escala, é possível sistematizar conhecimentos, boas práticas e, principalmente, indicar novas perspectivas para a cultura organizacional.

Em dimensões mais específicas na implantação do gerenciamento de riscos em processos organizacionais na Saes, é possível registrar as seguintes revelações:

1. as discussões para identificação de potenciais riscos estimularam uma avaliação mais acurada do processo organizacional em foco, indicando melhorias nas atividades mapeadas e, principalmente, definição mais detalhada do objetivo estabelecido originalmente para o processo;
2. a adesão conceitual e prática dos técnicos participantes das ações foi um grande diferencial, indicando que, mesmo sem uma metodologia disseminada anteriormente, a percepção sobre potenciais e reais riscos faz parte do cotidiano de trabalho e impacta a qualidade dos resultados;
3. os participantes expressaram enfaticamente que entendem que o gerenciamento de riscos é uma proteção individual e coletiva para os profissionais envolvidos no processo organizacional, pois, muitas vezes, entregas de baixa qualidade têm como causa riscos que não são controlados, porém avaliadas como fraco desempenho da equipe;
4. na identificação dos riscos em sete processos organizacionais, foi marcante em muitos deles que a origem de tais riscos está localizada em outros setores da Saes e do Ministério da Saúde, principalmente em

relação ao cumprimento de prazos e qualidade das informações encaminhadas, indicando a necessidade de melhorias na formação técnica dos profissionais e, sobretudo, na equalização nos fluxos de relacionamentos administrativos no conjunto da Saes;

5. os participantes das ações desenvolvidas expressaram com ênfase – como a literatura sobre o tema já indica – que o envolvimento das chefias e das instâncias de governança é necessário para uma efetiva prática de gerenciamento de risco, pois os processos organizacionais ‘percorrem’ boa parte do organograma da instituição e demandam decisões assertivas.

Por último, destacamos a importância fundamental do monitoramento dos riscos identificados e qualificados já em curso em vários setores participantes da experiência. Se a fase de implantação se configurou como uma experiência exitosa, podemos afirmar que, sem um efetivo monitoramento de cada risco identificado e dos controles propostos, não serão evitados potenciais eventos que impactam os objetivos dos processos organizacionais analisados e as entregas previstas. Se tal perspectiva não for bem conduzida e integrada às práticas cotidianas de gestão, infelizmente, induziremos potencialmente à ocorrência de novos riscos.

Colaboradores

Braz PJ (0000-0003-0395-8970)* contribuiu para planejamento, pesquisa bibliográfica, sistematização de informações e documentos, redação final e revisão final do manuscrito. Sales J (0009-0007-6774-9701)* contribuiu para análise e revisão da literatura, participação na coleta de dados e revisão do manuscrito. ■

*Orcid (Open Researcher and Contributor ID).

Referências

1. Pallavicini V. Contexto e trajetórias de reforma e modernização do setor público na América Latina (1995-2019): dilemas e desafios. In: Cavalcante LC, Silva MS, organizadores. Reformas do estado no Brasil: trajetórias, inovações e desafios [Internet]. Brasília, DF: CEPAL: Rio de Janeiro, Ipea; 2020 [acesso 2024 maio 2]. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10970/1/ContextoTrajetorias_cap17.pdf
2. Senado Federal (BR). Constituição, 1988. Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nºs 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nºs 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo nº 186/2008 [Internet]. Brasília, DF: Senado Federal; 2016 [acesso 2024 maio 2]. 496 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf
3. Presidência da República (BR). Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional [Internet]. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 2017 nov 23 [acesso 2024 abr 8]; Seção I:3. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm
4. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BR); Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal [Internet]. Brasília, DF: MPO; 2016 [acesso em 2024 abr 8]. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>
5. Silva A, Dutra A. Gestão de riscos no setor público: revisão da literatura internacional. Rev Bras Adm Cient [Internet]. 2021 [acesso em 2024 abr 6];12(43):158-172. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/5884>
6. Fontenelle R. Cinco mitos da Gestão de riscos. IIA Notícias [Internet]. 2017 [acesso em 2024 abr 6];6(69):1-8. Disponível em: <https://rodrigofontenelle.com.br/font2022/wp-content/uploads/2022/08/2017-IIA-5-MITOS.pdf>
7. Klein LL, Zavarise APB, Vieira KM, et al. A influência do ambiente organizacional interno na gestão de riscos. RGFC [Internet]. 2021 [acesso em 2024 abr 8];11(3):85-107. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/12083>
8. Bermejo PHS, Sant'Ana TD, Salgado EG, et al. For-Risco: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática [Internet]. Brasília, DF: Editora Evobiz; 2018 [acesso em 2024 abr 8]. Disponível em: https://nti.ufpe.br/documents/2224778/2232821/Livro_ForRisco.pdf/edd61b50-c312-4621-9c8f-8b7bbf0bc9d7
9. Ministério da Saúde (BR). Portaria nº 1.822, de 20 de julho de 2017. Institui a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão PGIRC no âmbito do Ministério da Saúde. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 2017 jul 21 [acesso 2024 abr 8]; Seção I:163. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt1822_21_07_2017.html
10. Ministério da Saúde (BR). Portaria nº 1.185, de 9 de junho de 2021. Institui a Política de Gestão de Riscos no âmbito do Ministério da Saúde (PGR/MS). Diário Oficial da União, Brasília, DF. 2021 jun 10 [acesso 2024 abr 8]; Seção I:139. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-gm/ms-n-1.185-de-9-de-junho-de-2021-324791914>
11. Ministério da Saúde (BR), Diretoria de Integridade. Gestão de riscos [Internet]. Brasília, DF: Ministério da Saúde; 2021 [acesso em 2024 abr 4]. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/641183383/Guia-de-Gerenciamento-de-Risco-Ministerio-da-Saude>
12. Ministério da Saúde (BR), Diretoria de Integridade. Gestão de riscos [Internet]. Brasília, DF: Ministério

da Saúde; 2021 [acesso em 2024 abr 4]. Disponível em: <https://dintegcgin.saude.gov.br/attachments/download/630/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20PGR-MGR-Guia%20de%20Orienta%C3%A7%C3%B5es.pdf>

13. Ministério da Saúde (BR), Secretaria de Atenção Especializada à Saúde. Manual Orientativo para Gerenciamento de Riscos em Processos Organizacionais da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde. Brasília, DF: Saes; 2023.