



POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

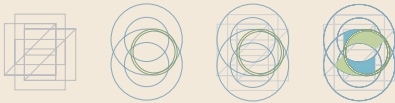
 **ANS** Agência Nacional de
Saúde Suplementar





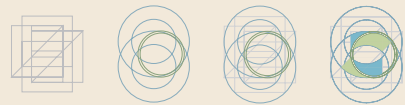
POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

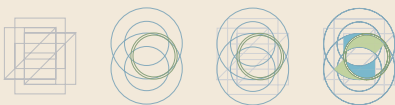




RISCO: Efeito de incerteza nos objetivos

(ABNT NBR ISO 31000:2009)





MISSÃO

Promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regular as operadoras setoriais – inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores – e contribuir para o desenvolvimento das ações de saúde no país.

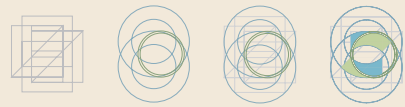
VISÃO

Contribuir para a construção de um setor de saúde suplementar, cujo principal interesse seja a produção da saúde e que:

- Seja centrado no cidadão;
- Realize ações de promoção da saúde e prevenção de doenças;
- Observe os princípios de qualidade, integralidade e resolutividade;
- Inclua todos os profissionais de saúde;
- Respeite a participação da sociedade e
- Esteja adequadamente articulado com o Ministério da Saúde.

VALORES

A ANS tem por valores institucionais a transparência dos atos, que são imparciais e éticos, o conhecimento como fonte da ação, o espírito de cooperação e o compromisso com os resultados



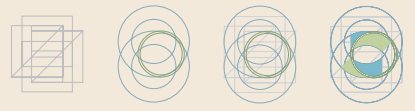


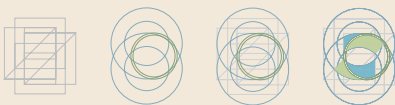
Sumário

Sumário Executivo	9
-------------------	---

Estrutura

1. Introdução	11
2. O que é a Política de Gestão de Riscos da ANS	12
3. Princípios	12
4. Objetivos	13
5. Quem são os gestores de riscos	13
6. Competências dos gestores	13
7. Comitê de Avaliação de Riscos – COMARI	14
8. Diretrizes para Gerenciamento de Riscos	15
9. Como tratar os riscos	15
10. Os níveis de risco	17
11. Processo de Gestão de Riscos	18
a. Comunicação e consulta	18
b. Estabelecimento do contexto	18
c. Identificação dos riscos	18
d. Análise dos riscos	18
e. Avaliação dos riscos	19
f. Tratamento dos riscos	19
g. Formas de tratamento	19
h. Monitoramento e análise crítica	19
12. Mapa de Riscos	20
13. Matriz de Riscos	21
14. Ferramentas de Avaliação de Riscos	21
15. ANEXOS	23
a. Glossário	23
b. Resolução Administrativa nº 60 de 15 de julho de 2014 - Dispõe sobre a política de gestão de riscos da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS	25





Sumário Executivo

Todas as organizações estão expostas ao risco, sejam públicas ou privadas.

O risco é inerente à atividade de qualquer organização. Não existem instituições que consigam eliminar totalmente seus riscos, no máximo, podem mitigá-los. Em um passado recente, constatou-se esta assertiva quando centenas de organizações “quebraram” na crise americana de 2008.

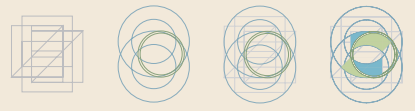
Organizações tradicionais como o centenário Lehman Brothers (um dos maiores bancos de investimentos dos Estados Unidos) desapareceram da noite para o dia. O que ficou evidenciado?

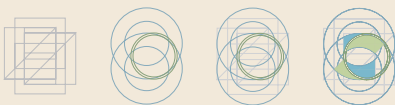
Organizações com frágeis controles internos e deficiência na gestão de seus riscos.

Ao contrário das organizações privadas, as entidades da Administração Pública não “quebram”, mas, a ausência de uma Política de Gestão de Riscos pode comprometer o alcance de seus objetivos, colocando em risco a sua finalidade maior: o atendimento do interesse público.

Destaca-se que os riscos também podem revelar oportunidades (riscos positivos). Nesse caso, o gestor público deve potencializá-los para melhor aproveitá-los.

Instituições como o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (**COSO**) e a International Organization for Standardization (**ISO**) vêm investindo em estudos para a criação de normas e estruturas para melhor compreensão e utilização da gestão de riscos nas corporações. Algumas dessas normas/estruturas, como o COSO ERM e a ISO 31000:2009, já são utilizadas referencialmente pelo Tribunal de Contas da União e por outras Instituições Públicas.





1. Introdução

O Tribunal de Contas da União realizou levantamento em 66 entidades da Administração Pública Indireta, entre elas a **ANS**, com o objetivo de avaliar o grau de maturidade da gestão de riscos em cada uma dessas instituições e de produzir informações relevantes para o planejamento das ações de controle externo pelo TCU. Essa iniciativa decorreu do objetivo estratégico do Tribunal de **INTENSIFICAR AÇÕES QUE PROMOVAM A MELHORIA DA GESTÃO DE RISCO** e de controles internos da Administração Pública.

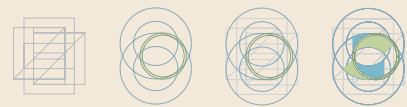
O levantamento foi realizado entre novembro de 2012 e fevereiro de 2013 por meio da aplicação de um questionário desenvolvido pelo TCU para coletar as informações necessárias à avaliação da maturidade da gestão de riscos das entidades participantes.

O instrumento construído tomou por referência modelos de avaliação de riscos e controles bem estabelecidos, em especial **COSO ERM** e **ISO 31000:2009**, bem como os desenvolvidos pela Secretaria do Tesouro do Reino Unido, Secretaria do Tesouro do Governo do Canadá e pelo Escritório de Accountability Governamental dos Estados Unidos (GAO).

O questionário foi dividido em 56 perguntas fechadas e oito abertas que buscavam identificar a presença de aspectos organizacionais que contribuem para a maturidade da gestão de riscos. As perguntas cobrem quatro dimensões do modelo sintetizado pelo TCU: Ambiente de Gestão de Riscos, Processos de Gestão de Riscos, Gestão de Riscos em Parcerias e Resultados.

Em janeiro de 2014, o TCU encaminhou o relatório contendo a análise sobre a avaliação de risco na ANS, em cumprimento ao item 9.1.1 do Acórdão nº 2464/2013-TCU-P. Atenta a isto, a Presidência da ANS estabeleceu para o ano de 2014, **COMO AÇÃO PRIORITÁRIA EM SEU PLANEJAMENTO**, a implementação da **POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS**, considerando a necessidade de atendimento às orientações do Tribunal de Contas da União.

Esta Cartilha é parte deste processo.



2. O que é a Política de gestão de riscos da ANS

A Política de Gestão de Riscos da ANS é um dos principais atos de gestão desde a criação deste Órgão Regulador, em 2000.

É uma demonstração clara e evidente de que a Agência está atenta ao cenário mundial, momento em que as instituições públicas e privadas vêm investindo cada vez mais em controles internos e ações de prevenção a eventos que possam impactar o alcance de seus objetivos.

É uma norma que traz de forma consolidada as principais normas internacionais que tratam da gestão de riscos corporativos, como o COSO ERM e a ISO 31000:2009.

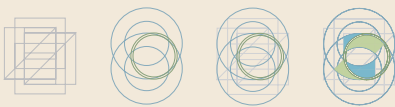
A Resolução Administrativa traz as linhas gerais e as intenções da alta administração da ANS no gerenciamento de seus riscos institucionais, apresentando a seguinte estrutura:

- Princípios;
- Objetivos;
- Conceitos;
- Competências dos gestores de riscos;
- Diretrizes para o gerenciamento de riscos;
- Processo de gerenciamento de riscos;
- Informações requeridas para o gerenciamento de riscos (**MAPA DE RISCOS**).

3. Princípios

A Política de Gestão de Riscos da ANS observará os seguintes princípios:

- I. **AGREGAR** valor e proteger o ambiente institucional;
- II. **SER** parte integrante dos processos organizacionais;
- III. **SUBSIDIAR** a tomada de decisões;
- IV. **ABORDAR** explicitamente a incerteza;
- V. **SER** sistemática, estruturada e oportuna;
- VI. **SER** baseada nas melhores informações disponíveis;
- VII. **SER** feita sob medida, alinhada com o contexto interno e externo da ANS e com o perfil do risco;
- VIII. **CONSIDERAR** fatores humanos e culturais;
- IX. **SER** transparente e conclusiva;
- X. **SER** dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças;
- XI. **APOIAR** a melhoria contínua da entidade.



4. Objetivos

A Política de Gestão de Riscos visará ao **DESENVOLVIMENTO, DISSEMINAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO** de metodologias de gerenciamento de riscos institucionais, objetivando apoiar a melhoria contínua de processos de trabalho, projetos e a alocação e utilização eficaz dos recursos disponíveis, contribuindo para o cumprimento dos objetivos da ANS.

5. Quem são os gestores de riscos

São considerados gestores de riscos, assim entendidos aqueles que são os titulares responsáveis pelo gerenciamento dos riscos em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, o Diretor-Presidente, os Diretores, o Secretário-Geral, o Chefe de Gabinete, os Diretores-Adjuntos, os Gerentes-Gerais, os Gerentes, os Coordenadores ou equivalentes, os Chefes de Núcleo da ANS, os Cargos Comissionados Técnicos e os Assessores, responsáveis por processos de trabalho, projetos e iniciativas estratégicas, táticas e operacionais da ANS.

O Procurador-Chefe, o Ouvidor, o Auditor-Chefe, o Corregedor e o Presidente da Comissão de Ética terão a sua participação facultativa. Caso queiram participar da Política na condição de gestores de riscos deverão manifestar-se formalmente.

6. Competências dos gestores de riscos

Compete aos gestores de riscos, relativamente aos processos de trabalho e projetos sob sua responsabilidade:

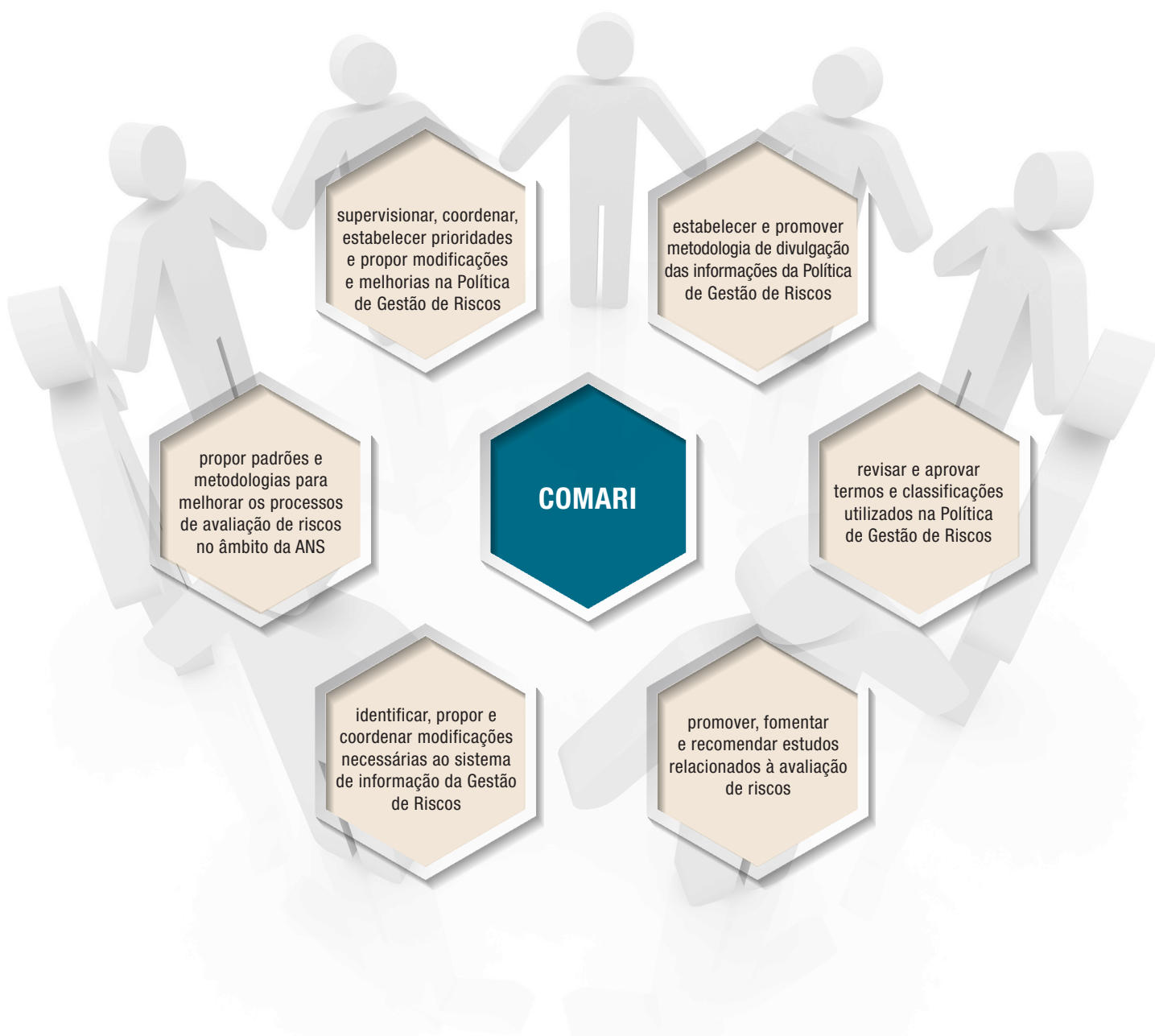
decidir sobre a escolha dos processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade em cada unidade administrativa, à vista da dimensão dos prejuízos e dos impactos que possam causar, sob os aspectos estratégico, orçamentário, e de imagem

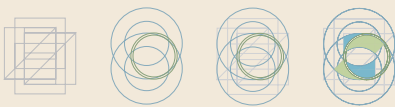
estabelecer as ações de tratamento ou monitoramento a serem implementados bem como fixar prazo de implementação e avaliar os resultados obtidos

definir quais riscos deverão ser priorizados para tratamento por meio de ações de caráter imediato, curto prazo, médio prazo ou longo prazo ou de ações de aperfeiçoamento contínuo bem como fixar prazo para implementação e avaliar os resultados obtidos por meio de indicadores

7. Comitê de Avaliação de Riscos – COMARI

O Comitê de Avaliação de Riscos – **COMARI**, de caráter consultivo, sob coordenação da Presidência da ANS, tem as seguintes atribuições:





8. Diretrizes para gerenciamento de riscos

O gerenciamento de riscos deve ser feito em ciclos **NÃO SUPERIORES A DOIS ANOS**, abrangendo os processos de trabalho, sistemas informatizados, gestão orçamentária, gestão de pessoas e legislação, com vistas reduzir os eventos de riscos negativos, assim como, quando for o caso, potencializar os eventos de riscos positivos (oportunidades).

O limite temporal a ser considerado para o ciclo de gerenciamento de riscos de cada processo de trabalho será decidido pelo respectivo gestor, levando em conta o limite máximo estipulado anteriormente.

9. Como tratar os riscos

As ações de tratamento de riscos terão os seguintes objetivos:

01

EVITAR O RISCO:

não iniciando ou descontinuando a atividade que dá origem ao risco

02

ELIMINAR O RISCO:

removendo a respectiva fonte causadora

03

REDUZIR O RISCO:

Implantando controles que diminuam a probabilidade de ocorrência do risco ou suas consequências

04

ACEITAR O RISCO:

assumindo o risco, por uma escolha consciente e justificada formalmente, podendo implementar sistemática de monitoramento

05

COMPARTILHAR O RISCO:

com outras partes interessadas

06

AUMENTAR O RISCO:

com vistas a aproveitar uma oportunidade



Deve-se implementar as ações de tratamento com os seguintes prazos:

MÉDIO E LONGO PRAZO

quando a avaliação realizada indicar risco estratégico, orçamentário ou de imagem classificado como risco baixo

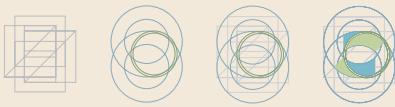
CURTO PRAZO

quando a avaliação realizada indicar risco estratégico, orçamentário ou de imagem classificado como risco médio, ou, em caso de risco negativo, quando a continuidade ou repetição das vulnerabilidades tiver potencial para transformá-lo em risco médio

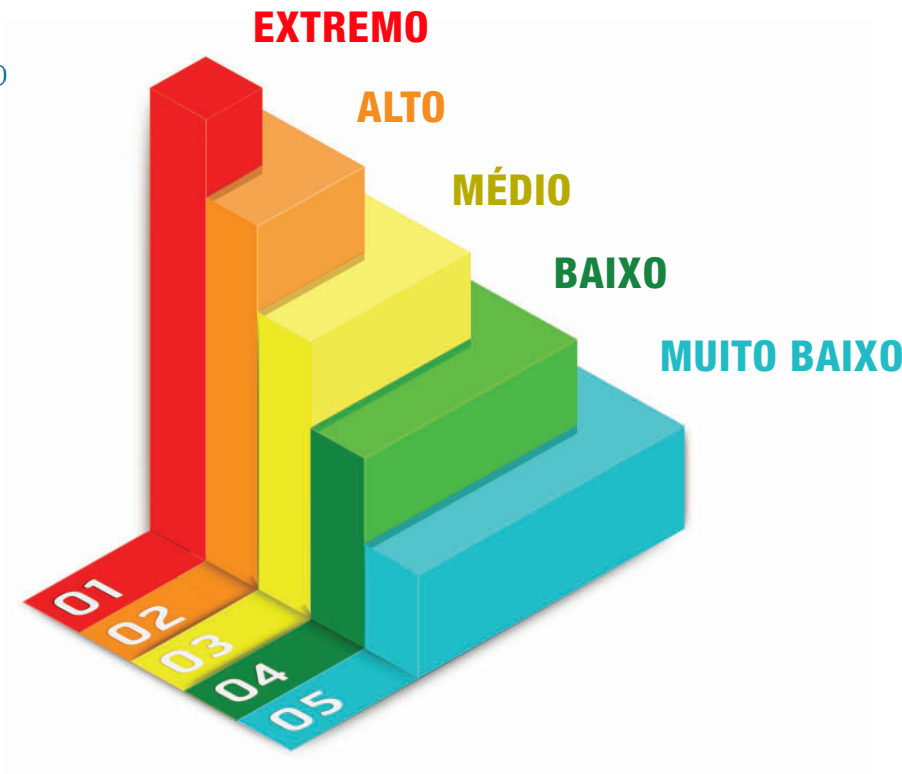
IMEDIATA

quando a avaliação realizada indicar risco estratégico, orçamentário ou de imagem classificado como risco alto ou extremo, ou, em caso de risco negativo, quando a continuidade ou repetição das vulnerabilidades tiver potencial para transformá-lo em risco alto ou extremo

Os riscos considerados muito baixo poderão ser apenas monitorados, a critério do respectivo gestor de riscos.



10. Os níveis de risco



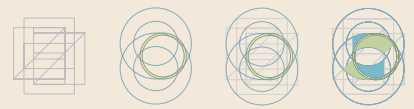
Aqueles caracterizados por riscos associados à paralisação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da ANS, causando **IMPACTOS IRREVERSÍVEIS** nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas.

Aqueles caracterizados por riscos associados à interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos da ANS, causando **IMPACTOS DE REVERSÃO MUITO DIFÍCIL** nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas.

Aqueles caracterizados por riscos associados à interrupção de operações ou atividades da ANS, de projetos, programas ou processos, causando **IMPACTOS SIGNIFICATIVOS** nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas, porém recuperáveis.

Aqueles caracterizados por riscos associados à degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da ANS, causando **IMPACTOS PEQUENOS** nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas.

Aqueles caracterizados por riscos associados à degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da ANS, porém causando **IMPACTOS MÍNIMOS** nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas.



11. Processo de gestão de riscos

a. Comunicação e consulta:

Processos contínuos e iterativos que a instituição conduz para fornecer, compartilhar ou obter informações e se envolver no diálogo com as partes interessadas e outros, com relação ao gerenciamento dos riscos. A comunicação e consulta às partes interessadas são importantes na medida em que elas fazem julgamentos sobre riscos com base em suas percepções. Essas percepções podem variar devido às diferenças de valores, necessidades, suposições, conceitos e preocupações das partes interessadas. Como os seus pontos de vista podem ter um impacto significativo sobre as decisões tomadas, convém que as percepções das partes interessadas sejam identificadas, registradas e levadas em consideração no processo de tomada de decisão.

b. Estabelecimento do contexto

Definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, e estabelecimento do escopo e dos critérios de risco para a política de gestão.

c. Identificação dos riscos:

Etapa através da qual o gestor identifica os eventos que podem afetar os objetivos, podendo ser:

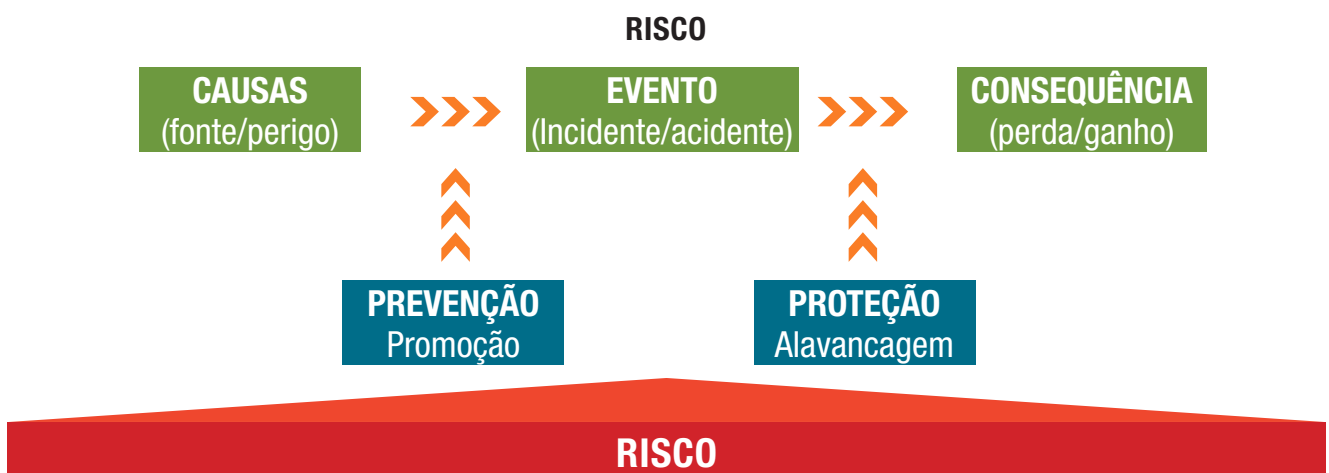
- riscos positivos (oportunidades);
- riscos negativos

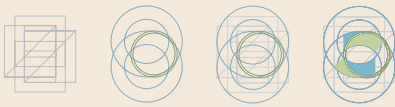
d. Análise dos riscos:

É a decomposição dos elementos que formam o risco:

CAUSA (fonte) – EVENTO (sinistro) – CONSEQUÊNCIA (efeito)

Nesta etapa identifica-se a probabilidade de ocorrência do evento, assim como, a sua consequência.





e. Avaliação dos riscos:

Etapa através da qual se compara os níveis estimados de risco com os critérios de risco definidos. Nesta etapa o gestor deve lançar os eventos identificados na Matriz de Riscos.

f. Tratamento dos riscos

O tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções. Uma vez implementado fornece novos controles ou modifica os existentes.

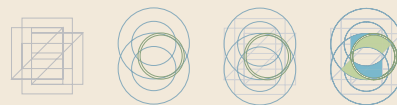
Formas de tratamento:

- i. evitar o risco
- ii. eliminar o risco
- iii. reduzir o risco
- iv. aceitar o risco
- v. compartilhar o risco
- vi. aumentar o risco.

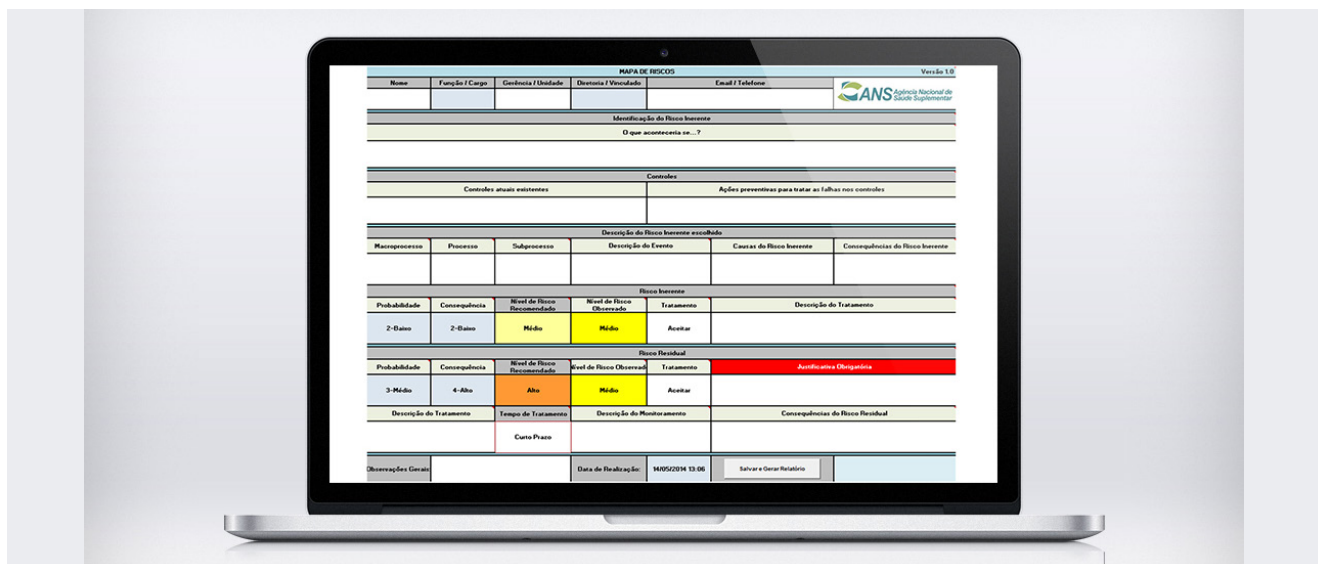
g. Monitoramento e análise crítica:

Para assegurar que a gestão de riscos seja eficaz e continua a apoiar o desempenho organizacional, convém que o gestor de riscos:

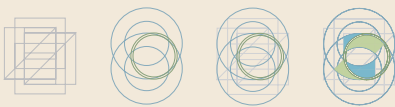
- i. meça o desempenho da gestão de riscos utilizando indicadores, os quais devem ser analisados criticamente de forma periódica, para garantir sua adequação;
- ii. meça periodicamente o progresso obtido, ou o desvio, em relação ao plano de gestão de riscos;
- iii. analise criticamente de forma periódica se a política, o plano e a estrutura da gestão de riscos ainda são apropriados, dado o contexto externo e interno das organizações;
- iv. reporte sobre os riscos, sobre o progresso do plano de gestão de riscos e como a de política estão de riscos está sendo seguida; e
- v. analise criticamente a eficácia da estrutura da gestão de riscos.



12. Mapa de riscos



Mapa de Risco



13. Matriz de risco

MATRIZ DE RISCO		PROBABILIDADE				
		MUITO BAIXA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	EXTREMA
CONSEQUÊNCIA	EXTREMA					
	ALTA					
	MÉDIA					
	BAIXA					
	MUITO BAIXA					

Nível de Risco



14. Ferramentas de avaliação de riscos

Existem diversas técnicas para o processo de avaliação de riscos, tais como:



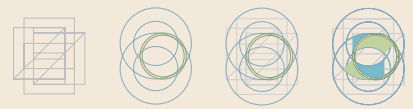
BRAINSTORMING

Técnica utilizada para estimular e incentivar o livre fluxo de conversação em equipe, com o objetivo de identificar:

- modos de falha potenciais;
- perigos;
- riscos;
- critérios para decisões;
- opções de tratamento.

ENTREVISTAS ESTRUTURADAS E SEMIESTRUTURADAS

- Na entrevista estruturada, há questões elaboradas a partir de uma folha de indicações que incentiva o entrevistado a identificar os riscos a partir de uma perspectiva diferente.
- Na entrevista semiestruturada, é permitida mais liberdade para uma conversação e exploração de questões que surgem.



CHECKLIST

- Listas de perigos, riscos e falhas de controle ou tratamento desenvolvidas pela experiência (falhas passadas ou avaliações anteriores).

TÉCNICA DE DELPHI

- É uma técnica não interativa em que um grupo de especialistas se reúnem para obter consenso a respeito dos riscos de um projeto, processo ou produto.

TÉCNICA ESTRUTURADA DE WHAT-IF

- Exame sistemático em equipe para identificação de riscos de desvios a partir de palavras ou frases de comando - “E se?” - por uma facilitador.

ANÁLISE DE CENÁRIOS

- É o desenvolvimento de modelos descritivos de como o futuro poderá se revelar e permite identificar os riscos nesses cenários.

ANÁLISE DE MODOS DE FALHA E EFEITOS - FMEA

- Técnica utilizada para identificar as formas em que componentes, sistemas ou processos podem falhar em atender sua intenção de projeto.

ANÁLISE DE ÁRVORE DE FALHAS - FTA

- Permite identificar e analisar os fatos que podem contribuir para um evento indesejado.
- Os fatores causais são organizados de uma maneira lógica e representados em um diagrama de árvore que descreve também sua relação lógica para o evento de topo.

ANÁLISE DE ÁRVORE DE EVENTOS - ETA

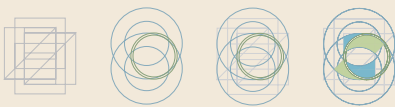
- É uma técnica gráfica para representar as sequências mutuamente excludentes de eventos após um evento iniciador, de acordo com o funcionamento, ou não, dos vários sistemas projetados para mitigar as suas consequências.

ANÁLISE DE CAUSA-RAIZ - RCA

- Permite análise estruturada de uma grande perda para evitar a sua recorrência.
- Identifica as causas-raízes ou causas originais (causas básicas) para permitir ações de prevenção, ao invés de tratar somente dos sintomas (consequências).

ANÁLISE DA GRAVATA BORBOLETA - BOW -TIE

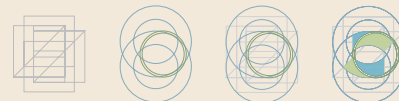
- Maneira esquemática simples de descrever e analisar os caminhos de um risco desde as causas até as consequências.



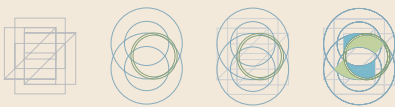
15. ANEXOS

a. Glossário

Apetite ao Risco: o nível de risco que está dentro de padrões considerados institucionalmente razoáveis.	Atividade: ação executada com a finalidade de dar suporte aos objetivos da entidade.	Consequência: o grau ou importância dos efeitos da ocorrência de um risco, estabelecido a partir de uma escala pré-definida de consequências possíveis.	Curto prazo: até 1 (um) ano.
Eventos: ocorrência gerada com base em fontes internas ou externas que podem causar impacto negativo, positivo ou ambos. Os eventos que causam impacto negativo representam riscos negativos e aqueles que causam impacto positivo representam riscos positivos.	Gestão de Riscos: o conjunto de ações direcionadas ao desenvolvimento, disseminação e implementação de metodologias de gerenciamento de riscos institucionais, objetivando apoiar a melhoria contínua de processos de trabalho, projetos e a alocação e utilização eficaz dos recursos disponíveis, contribuindo para o cumprimento dos objetivos da ANS.	Gerenciamento de Riscos: processo contínuo que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar eventos capazes de afetar os objetivos, processos de trabalho e projetos da ANS, positiva ou negativamente, nos níveis estratégico, tático e operacional.	Incerteza: é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade.
Longo prazo: superior a 2 (dois) anos.	Macroprocesso: grandes conjuntos de atividades pelos quais a entidade cumpre a sua missão, gerando valor.	Mapa de Riscos: registro formal através do qual o gestor insere os riscos identificados, assim como, as ações mínimas referentes ao gerenciamento.	Médio prazo: superior a 1 (um) e inferior ou igual a 2 (dois) anos.
Nível de Risco: o nível de criticidade do risco, assim compreendido o quanto um risco pode afetar os objetivos, processos de trabalho e projetos da ANS, a partir de escala pré-definida de criticidades possíveis.	Parâmetros de Medição de Riscos: as informações quantitativas ou qualitativas, obtidas direta ou indiretamente, que permitam avaliar as dimensões dos riscos identificados a partir da probabilidade de sua ocorrência e das consequências possíveis.	Probabilidade: é a chance de o risco acontecer, estabelecida a partir de uma escala predefinida de probabilidades possíveis.	Processo de Trabalho: Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que representam os métodos de execução de um trabalho necessário para alcançar um objetivo.



<p>Risco: a probabilidade de que um evento ocorra e afete, positivamente (risco positivo ou oportunidade) ou negativamente (risco negativo), os objetivos, processos de trabalho ou projetos da ANS.</p>	<p>Risco de Gestão: definido como a estimativa das perdas diretas ou indiretas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos relacionados aos objetivos orçamentários, financeiros, patrimonial, desenvolvimento institucional, incluindo a capacidade de crescimento e aprendizagem.</p>	<p>Risco Estratégico: definido como a estimativa das perdas diretas ou indiretas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos relacionados aos objetivos de alto nível, assim entendidos, os que dão suporte e estejam alinhados à missão institucional.</p>	<p>Risco Inerente: é o nível de risco ao qual se estaria exposto caso não houvesse nenhum controle implantado.</p>
<p>Risco Operacional: estimativa das perdas diretas ou indiretas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.</p>	<p>Risco Residual: o nível de risco existente considerando os controles.</p>	<p>Subprocesso de Trabalho: processos em um nível com maior de detalhamento, que demonstram os fluxos de trabalho e as atividades sequenciais e interdependentes, necessários e suficientes para a execução de cada processo de trabalho da entidade.</p>	<p>Vulnerabilidade: quaisquer deficiências em processos de trabalho, projetos, legislação, sistemas informatizado, gestão de pessoal, recursos logísticos, recursos orçamentários e de segurança da informação, que possam comprometer o atingimento dos objetivos estratégicos, a imagem e a missão da ANS.</p>



b. Resolução Administrativa – RA Nº 60, de 15 de Julho de 2014.

Dispõe sobre a política de gestão de riscos da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS.

A Diretoria Colegiada da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, em vista do que dispõe o art. 10, incisos I e II da Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000; e o art. 86, inciso II, alínea “d” da Resolução Normativa - RN nº 197, de 16 de julho de 2009, em reunião realizada em reunião realizada em 26 de junho de 2014, adotou a seguinte Resolução Administrativa - RA, e eu, Diretor-Presidente, determino a sua publicação.

CAPÍTULO I **DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º A presente Resolução Administrativa - RA dispõe sobre a política de gestão de riscos da ANS.

Art. 2º A política de gestão de riscos de que trata esta RA visará o desenvolvimento, disseminação e implementação de metodologias de gerenciamento de riscos institucionais, com vistas a apoiar a melhoria contínua de processos de trabalho, projetos e a alocação e utilização eficaz dos recursos disponíveis, contribuindo para o cumprimento dos objetivos da ANS.

Art. 3º Para fins desta Resolução Administrativa, considera-se:

I - apetite ao risco: o nível de risco que está dentro de padrões considerados institucionalmente razoáveis;

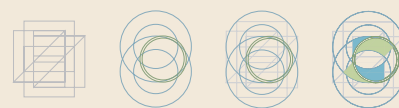
II - atividade: ação executada com a finalidade de dar suporte aos objetivos da entidade;

III - consequência: o grau ou importância dos efeitos da ocorrência de um risco, estabelecido a partir de uma escala pré-definida de consequências possíveis;

IV - curto prazo: até 1 (um) ano;

V - eventos: ocorrência gerada com base em fontes internas ou externas que pode causar impacto negativo, positivo ou ambos, sendo que os eventos que causam impacto negativo representam riscos negativos e aqueles que causam impacto positivo representam riscos positivos;

VI - gestão de riscos: o conjunto de ações direcionadas ao desenvolvimento, disseminação e implementação de metodologias de gerenciamento de riscos institucionais, objetivando apoiar a melhoria contínua de processos de trabalho, projetos e a alocação e utilização eficaz dos recursos disponíveis, contribuindo para o cumprimento dos objetivos da ANS;



VII - gerenciamento de riscos: processo contínuo que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar eventos capazes de afetar, positiva ou negativamente, os objetivos, processos de trabalho e projetos da ANS, nos níveis estratégico, tático e operacional;

VIII - incerteza: é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade.

IX - longo prazo: superior a 2 (dois) anos;

X - macroprocesso: grandes conjuntos de atividades pelos quais a entidade cumpre a sua missão, gerando valor;

XI - mapa de riscos: registro formal através do qual o gestor insere os riscos identificados, assim como as ações mínimas referentes ao gerenciamento;

XII - médio prazo: superior a 1 (um) e inferior ou igual a 2 (dois) anos;

XIII - nível de risco: o nível de criticidade do risco, assim compreendido o quanto um risco pode afetar os objetivos, processos de trabalho e projetos da ANS, a partir de escala predefinida de criticidades possíveis;

XIV - parâmetros de medição de riscos: as informações quantitativas ou qualitativas, obtidas direta ou indiretamente, que permitam avaliar as dimensões dos riscos identificados a partir da probabilidade de sua ocorrência e das consequências possíveis;

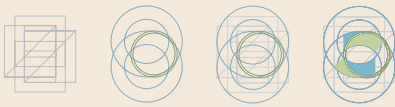
XV - probabilidade: é a chance de o risco acontecer, estabelecida a partir de uma escala predefinida de probabilidades possíveis;

XVI - processo de trabalho: conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que representam os métodos de execução de um trabalho necessário para alcançar um objetivo;

XVII - risco: a possibilidade de que um evento ocorra e afete, positivamente (risco positivo ou oportunidade) ou negativamente (risco negativo), os objetivos, processos de trabalho ou projetos da ANS;

XVIII - risco de gestão: definido como a estimativa das perdas diretas ou indiretas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos relacionados aos objetivos orçamentários, financeiros, patrimonial, desenvolvimento institucional, incluindo a capacidade de crescimento e aprendizagem;

XIX - risco estratégico: definido como a estimativa das perdas diretas ou indiretas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos relacionados aos objetivos de alto nível, assim entendidos, os que dão suporte e estejam alinhados à missão institucional;



XX - risco inerente: é o nível de risco ao qual se estaria exposto caso não houvesse nenhum controle implantado;

XXI - risco operacional: estimativa das perdas diretas ou indiretas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos;

XXII - risco residual: o nível de risco existente considerando os controles;

XXIII - subprocesso de trabalho: processos em um nível com maior de detalhamento, que demonstram os fluxos de trabalho e as atividades sequenciais e interdependentes, necessários e suficientes para a execução de cada processo de trabalho da entidade; e

XXIV - vulnerabilidade: quaisquer deficiências em processos de trabalho, projetos, legislação, sistemas informatizados, gestão de pessoal, recursos logísticos, recursos orçamentários e de segurança da informação, que possam comprometer o atingimento dos objetivos estratégicos, a imagem e a missão da ANS.

CAPÍTULO II

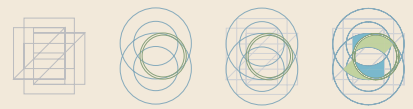
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Seção I

Dos Princípios

Art. 4º A política de gestão de riscos da ANS observará os seguintes princípios:

- I - agregar valor e proteger o ambiente institucional;
- II - ser parte integrante dos processos organizacionais;
- III - subsidiar a tomada de decisões;
- IV - abordar explicitamente a incerteza;
- V - ser sistemática, estruturada e oportuna;
- VI - ser baseada nas melhores informações disponíveis;
- VII - ser feita sob medida, alinhada com o contexto interno e externo da ANS e com o perfil do risco;



VIII - considerar fatores humanos e culturais;

IX - ser transparente e conclusiva;

X - ser dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças; e

XI - apoiar a melhoria contínua da entidade.

Seção II

Dos Gestores de Riscos

Art. 5º São considerados gestores de riscos, em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, o Diretor-Presidente, os Diretores, o Secretário-Geral, o Chefe de Gabinete, os Diretores-Adjuntos, os Gerentes-Gerais, os Gerentes, os Coordenadores ou equivalentes, os Chefes de Núcleo da ANS, os Cargos Comissionados Técnicos e os Assessores, responsáveis por processos de trabalho, projetos e iniciativas estratégicas, táticas e operacionais da ANS.

Parágrafo único. É facultativa a participação do Procurador-Chefe, do Ouvidor, do Auditor-Chefe, do Corregedor e do Presidente da Comissão de Ética na presente política que se dará após oitiva e manifestação formal de suas respectivas adesões, hipótese em que os referidos agentes públicos também serão considerados gestores de riscos.

Art. 6º Compete aos gestores de riscos, relativamente aos processos de trabalho e projetos sob sua responsabilidade:

I - decidir sobre a escolha dos processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade em cada unidade administrativa, à vista da dimensão dos prejuízos e dos impactos que possam causar, sob os aspectos estratégico, orçamentário e de imagem;

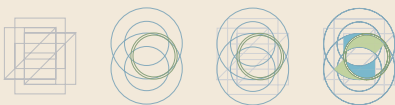
II - estabelecer as ações de tratamento ou monitoramento a serem implementados, bem como fixar prazo de implementação e avaliar os resultados obtidos; e

III - definir quais riscos deverão ser priorizados para tratamento por meio de ações de caráter imediato, curto prazo, médio prazo ou longo prazo ou de ações de aperfeiçoamento contínuo, bem como fixar prazo para implementação e avaliar os resultados obtidos por meio de indicadores.

Seção III

Dos Níveis de Risco

Art. 7º Os níveis de risco a serem considerados para as atividades de gerenciamento de riscos na ANS são:



I - muito baixo: aqueles caracterizados por riscos associados à degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da ANS, que causam impactos mínimos nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas;

II - baixo: aqueles caracterizados por riscos associados à degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da ANS, que causam impactos pequenos nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas;

III - médio: aqueles caracterizados por riscos associados à interrupção de operações ou atividades da ANS, de projetos, programas ou processos, que causam impactos significativos nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas, porém recuperáveis;

IV - alto: aqueles caracterizados por riscos associados à interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos da ANS, que causam impactos de reversão muito difícil nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas; e

V - extremo: aqueles caracterizados por riscos associados à paralisação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da ANS, que causam impactos irreversíveis nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas.

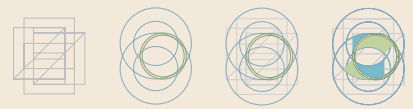
Seção IV

Das Diretrizes e Do Processo de Gerenciamento de Riscos

Art. 8º O gerenciamento de riscos deve ser feito em ciclos não superiores a dois anos, abrangendo os processos de trabalho, sistemas informatizados, gestão orçamentária, gestão de pessoas e legislação, com vistas reduzir os eventos de riscos negativos, assim como, quando for o caso, potencializar os eventos de riscos positivos (oportunidades).

Parágrafo único. O limite temporal a ser considerado para o ciclo de gerenciamento de riscos de cada processo de trabalho será decidido pelo respectivo gestor, levando em conta o limite máximo estipulado no caput.

Art. 9º A metodologia aplicada para o gerenciamento de riscos deverá abranger todo o ciclo de gestão de riscos estratégicos, operacionais e de gestão, desenvolvendo-se nas seguintes fases:



I - comunicação e consulta;

II - estabelecimento do contexto, nos termos do art. 10;

III - identificação dos riscos, nos termos dos arts. 11 a 13;

IV - análise dos riscos, que consiste na determinação da probabilidade de ocorrência do risco e das consequências possíveis, caso ele ocorra;

V - avaliação dos riscos, referente à determinação dos riscos que precisam ser tratados e a definição das prioridades para esse tratamento;

VI - tratamento dos riscos; e

VII - monitoramento e análise crítica, que tem por finalidade o aprimoramento contínuo e permanente do objeto cujos riscos estejam sendo gerenciados, e do próprio processo de gerenciamento de riscos, por meio de revisões e atualizações regulares e periódicas desses riscos, permitindo aos gestores acompanhar a efetividade e a eficácia das ações adotadas para seu tratamento.

Parágrafo único. Durante todo o processo de gerenciamento de riscos, os responsáveis pelas atividades devem manter um fluxo regular e constante de comunicação com as unidades administrativas envolvidas, consultando-as sobre informações relativas a cada fase desse processo.

Subseção I

Do Estabelecimento de Contexto

Art. 10. O estabelecimento do contexto consiste na pesquisa inerente aos ambientes interno e externo da entidade que tenham relação com o objeto cujos riscos estejam sendo gerenciados, e considerará, dentre outros, os seguintes fatores:

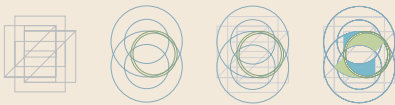
I - no caso de contexto externo:

a) ambiente cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, quer seja internacional, nacional, regional ou local;

b) fatores-chave e tendências que tenham impacto sobre os objetivos da entidade; e

c) relações com partes interessadas externas e suas percepções e valores;

II - no caso de contexto interno:



- a) governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades;
- b) políticas, objetivos e estratégias implementadas para atingi-los;
- c) capacidades, entendidas em termos de recursos e conhecimento;
- d) sistemas de informação, fluxos de informação e processos de tomada de decisão (formais e informais);
- e) relações com partes interessadas internas e suas percepções e valores;
- f) cultura da entidade;
- g) normas, diretrizes e modelos adotados pela entidade; e
- h) forma e extensão das relações contratuais.

Subseção II

Da Identificação dos Riscos

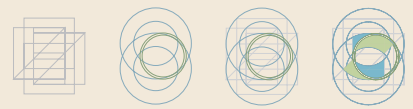
Art. 11. A identificação dos riscos consiste na detecção dos eventos internos e/ou externos que possam causar impactos negativo e/ou positivo ao objeto que esteja tendo os riscos gerenciados, suas possíveis causas e efeitos.

Art. 12. Os riscos identificados deverão ser devidamente registrados no mapa de riscos, que ficará disponível ao respectivo gestor de riscos, às pessoas envolvidas no processo de trabalho ao qual o risco está associado e à Coordenadoria de Avaliação de Risco, da Gerência-Geral de Análise Técnica da Presidência – COARI/GGATP/GAB/PRESI/ANS.

Parágrafo único. Os agentes públicos e/ou colaboradores envolvidos deverão observar a classificação do grau de sigilo definida no âmbito dos respectivos processos ou projetos, objetos dos riscos identificados e registrados na forma do caput.

Art. 13. O mapa de riscos deve conter a relação dos riscos identificados, com as seguintes informações:

- I - o macroprocesso, o processo e/ou subprocesso de trabalho ao qual o risco está vinculado;
- II - a descrição do evento de risco, suas causas e seus efeitos;
- III - as avaliações de probabilidade, consequência e nível de risco, relativamente ao risco inerente,;



IV - descrição dos respectivos tratamentos e monitoramentos e as avaliações de probabilidade, consequência e nível de risco, relativamente ao risco residual,; e

V - justificativa, a ser preenchida nos casos em que a decisão aceitar risco classificado com nível de criticidade médio, alto ou extremo.

Subseção III

Do Tratamento dos Riscos

Art. 14. O tratamento dos riscos tem como objetivo a identificação e seleção das ações mais viáveis e adequadas, e a elaboração de planos de implementação para evitar, eliminar, reduzir, aceitar ou compartilhar riscos negativos, ou potencializar riscos positivos.

Art. 15. As ações de tratamento dos riscos terão os seguintes objetivos:

I - evitar o risco, não iniciando ou descontinuando a atividade que dá origem ao risco;

II - eliminar o risco, removendo a respectiva fonte causadora;

III - reduzir o risco, implantando controles que diminuam a probabilidade de ocorrência do risco ou suas consequências;

IV - aceitar o risco, assumindo o risco, por uma escolha consciente e justificada formalmente, podendo implementar sistemática de monitoramento;

V - compartilhar o risco com outras partes interessadas; e

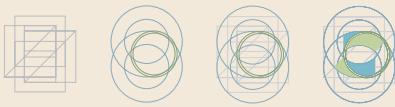
VI - aumentar o risco, com vistas a aproveitar uma oportunidade.

Parágrafo único. Nos casos de riscos positivos ou oportunidades, quando priorizados, as ações respectivas terão o objetivo de potencializá-los, com vistas ao seu aproveitamento.

Art. 16. As ações de tratamento podem ser classificadas em:

I - ações de implantação imediata, quando a avaliação realizada indicar risco estratégico, orçamentário ou de imagem classificado como risco alto ou extremo, ou, em caso de risco negativo, quando a continuidade ou repetição das vulnerabilidades tiver potencial para transformá-lo em risco alto ou extremo;

II - ações de implantação de curto prazo, quando a avaliação realizada indicar risco estratégico,



orçamentário ou de imagem classificado como risco médio, ou, em caso de risco negativo, quando a continuidade ou repetição das vulnerabilidades tiver potencial para transformá-lo em risco médio; e

III - ações de implantação de médio e longo prazo, quando a avaliação realizada indicar risco estratégico, orçamentário ou de imagem classificado como risco baixo.

Parágrafo único. Os riscos considerados muito baixos poderão ser apenas monitorados, a critério do respectivo gestor de riscos.

CAPÍTULO III

DO COMITÊ DE AVALIAÇÃO DE RISCOS

Art. 17. Fica criado o Comitê de Avaliação de Riscos – COMARI, de caráter consultivo, sob coordenação da Presidência da ANS - PRESI, com as seguintes atribuições:

I - supervisionar, coordenar, estabelecer prioridades e propor modificações e melhorias na política de gestão de riscos;

II - estabelecer e promover metodologia de divulgação das informações da política de gestão de riscos;

III - revisar e aprovar termos e classificações utilizados na política de gestão de riscos;

IV - promover, fomentar e recomendar estudos relacionados à avaliação de riscos;

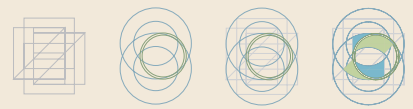
V - identificar, propor e coordenar modificações necessárias ao sistema de informação da gestão de riscos;

VI - propor padrões e metodologias para melhorar os processos de avaliação de riscos no âmbito da ANS.

§ 1º O COMARI será constituído por representantes da ANS e de eventuais convidados de sua coordenação.

§ 2º Compete à PRESI, por meio de ato de administrativo próprio, indicar os representantes do COMARI e determinar a periodicidade das reuniões.

§ 3º Qualquer interessado na política de gestão de riscos, sem representatividade no COMARI, poderá encaminhar sugestões para apreciação do COMARI.



CAPÍTULO IV

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 18. As disposições definidas nesta RA serão implantadas na seguinte ordem:

I - imediatamente, em relação aos processos de trabalho que porventura estejam sendo ou forem mapeados a partir da data de vigência desta RA, e aos projetos estratégicos da ANS; e

II - em até quatro anos, em relação aos demais processos de trabalho, prioritários ou críticos, assim entendidos aqueles que impactam diretamente no alcance dos objetivos estratégicos da ANS.

Art. 19. No prazo de até quatro anos deverá ser definido o apetite de riscos da ANS, a partir da proposta da PRESI, ouvido o COMARI.

Art. 20. A COARI/GGATP/GAB/PRESI/ANS poderá desenvolver avaliações de riscos sobre temas julgados relevantes e pertinentes, os quais, a critério do Diretor-Presidente, poderão ser encaminhados ao gestor de riscos responsável por unidade administrativa da ANS, relativamente aos processos de trabalho sob sua responsabilidade.

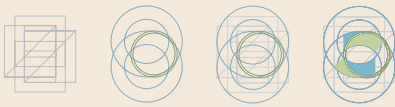
Art. 21. A partir da vigência desta RA, a COARI/GGATP/GAB/PRESI/ANS deverá propor projeto de implantação de sistema informatizado que permita o registro, consulta e atualização das informações necessárias ao mapa de riscos da ANS, ficando responsável pelo seu gerenciamento.

§ 1º Enquanto o sistema informatizado previsto no caput não estiver disponível, ao final de cada ciclo de gerenciamento de riscos, os respectivos gestores deverão encaminhar à COARI/GGATP/GAB/PRESI/ANS os arquivos contendo os formulários de mapa de riscos devidamente preenchidos.

§ 2º O modelo do mapa de riscos a ser considerado para o cumprimento do disposto no parágrafo anterior será definido e divulgado pela COARI/GGATP/GAB/PRESI/ANS.

Art. 22. Fica criada a Rede de Gestão de Riscos da ANS composta por todos os servidores da ANS com o objetivo de ser parte integrante dos processos organizacionais, apoiando a melhoria contínua da entidade.

Parágrafo único. Será estabelecido um plano para implantação e fortalecimento da Rede de Gestão de Riscos da ANS de iniciativa da COARI/GGATP/GAB/PRESI/ANS.



Art. 23. Compete ao Diretor-Presidente e ao Auditor-Chefe, no âmbito de suas respectivas competências regimentais e sem prejuízo de outras que lhes sejam próprias:

I - propor melhorias para a presente política de gestão de riscos;

II - propor metodologia para o processo de gerenciamento de riscos capaz de subsidiar tomada de decisão no âmbito da ANS, bem como melhorias futuras;

III - disseminar e dar suporte metodológico à implementação e operacionalização do gerenciamento de riscos por parte das unidades administrativas da ANS; e

IV - avaliar, por intermédio de auditorias específicas, a utilização e aplicação da metodologia de gerenciamento de riscos definida nesta RA.

Art. 24. Os casos omissos e as dúvidas surgidas na aplicação desta RA serão solucionados pela PRESI.

Art. 25. Esta RA entra em vigor 180 (cento e oitenta) dias após sua publicação.

ANDRÉ LONGO ARAÚJO DE MELO
Diretor-Presidente

Veja o endereço da ANS mais próximo de você:

Núcleo	Endereço	Abrangência
Belém/PA	Rua Dom Romualdo de Seixas, 1.560 Edifício Connex Office - 7º pavimento, Espaços corporativos 4 e 5 - Bairro Umarizal - CEP 66055-200	Amapá, Amazonas, Pará e Roraima
Belo Horizonte/MG	Rua Paraíba, 330 - 11º andar - Sala 1104 Edifício Seculus Bairro Funcionários - CEP 30130-917	Minas Gerais (com exceção da Mesorregião do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba, Sul e Sudoeste de Minas Gerais) e Espírito Santo
Brasília/DF	SAS Quadra 1, lote 2, Bloco N, 1º andar, Ed. Terra Brasília - CEP 70070-941	Distrito Federal, Goiás, Tocantins
Cuiabá/MT	Av. Historiador Rubens de Mendonça, 1894 Salas 102, 103 e 104 Av do CPA Centro Empresarial Maruanã Bairro Bosque da Saúde - CEP 78050-000	Acre, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Rondônia
Curitiba/PR	Alameda Dr. Carlos de Carvalho, 373 Conjunto 902 Bairro Centro - CEP 80410-180	Paraná e Santa Catarina
Fortaleza/CE	Av. Dom Luís, 807 - 23º pavimento Edifício Etevaldo Nogueira business Bairro Meireles - Fortaleza/CE - CEP 60160-230	Ceará, Maranhão, Piauí e Rio Grande do Norte
Porto Alegre/RS	Rua dos Andradas, 1276 - 6º andar - Sala 602 Bairro Centro - CEP 90020-008	Rio Grande do Sul
Recife/PE	Rua General Joaquim Inácio, 830, 10º andar, Empresarial The Plaza, Ilha do Leite, - CEP 50070-230	Alagoas, Paraíba e Pernambuco
Ribeirão Preto/SP	Av. Presidente Vargas, 2121 - Edifício Times Squares - 2º andar - Salas 201 a 206 e 210 Bairro Jardim América CEP 14020-525	Ribeirão Preto, Mesorregião do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba, Sul e Sudoeste de Minas Gerais, Araçatuba, Araraquara, Assis, Bauru, Marília, Piracicaba, Presidente Prudente, Ribeirão Preto e São José do Rio Preto
Rio de Janeiro/RJ	Av. Augusto Severo, 84 - térreo - Ed. Barão de Mauá Bairro Glória - CEP 20021-040	Rio de Janeiro
Salvador/BA	Av. Antonio Carlos Magalhães, 771 Salas 1601-1604 e 1607-1610 Edifício Torres do Parque Bairro Itaipava - CEP 41.825-000	Bahia e Sergipe
São Paulo/SP	Av. Bela Cintra, 986 - 5º andar - Ed. Rachid Saliba Bairro Jardim Paulista CEP 01415-000	São Paulo, com exceção das Mesorregiões de Araçatuba, Araraquara, Assis, Bauru, Marília, Piracicaba, Presidente Prudente, Ribeirão Preto e São José do Rio Preto.


[ans.reguladora](https://www.facebook.com/ans.reguladora)

[@ans_reguladora](https://twitter.com/ans_reguladora)

[ansreguladora](https://www.youtube.com/ansreguladora)