

MINISTÉRIO DA SAÚDE

Relatório de Avaliação de Desempenho Institucional da Gestão de Riscos

RADIGR 2022-2024



Brasília – DF
2026



MINISTÉRIO DA SAÚDE

Assessoria Especial de Controle Interno

Coordenação-Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno

Relatório de Avaliação de Desempenho Institucional da Gestão de Riscos

RADIGR 2022-2024



Brasília – DF
2026

2026 Ministério da Saúde.



Esta obra é disponibilizada nos termos da Licença Creative Commons – Atribuição – Não Comercial – Compartilhamento pela mesma licença 4.0 Internacional. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.

A coleção institucional do Ministério da Saúde pode ser acessada, na íntegra, na Biblioteca Virtual em Saúde do Ministério da Saúde: bvsms.saude.gov.br.

1ª edição – 2026 – versão eletrônica

Elaboração, distribuição e informações:

MINISTÉRIO DA SAÚDE

Assessoria Especial de Controle Interno

Coordenação-Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno

Esplanada dos Ministérios, bloco G, Edifício Sede, 6º andar, sala 643

CEP: 70058-900 – Brasília/DF

Site: <http://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/assessoria-especial-de-controle-interno>

Secretária de Atenção Primária à Saúde:

Ana Luiza Caldas

Secretário de Atenção Especializada em Saúde:

Mozart Sales

Secretária de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde:

Fernanda De Negri

Secretário de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde:

Felipe Proença

Secretária de Informação e Saúde Digital:

Ana Estela Haddad

Secretário de Saúde Indígena:

Weibe Tapeba

Secretária de Vigilância em Saúde e Ambiente:

Mariângela Simão

Equipe técnica:

Assessoria Especial de Controle Interno:

Isadora Jinkings Melo Silva

Marcelo Alves Miranda

Wesley Alexandre Tavares

Coordenação-Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno:

Allan Augusto de Oliveira Sinimbú

Marcelo Gonçalves da Cruz

Ruy José de Moraes Barbosa Júnior

Tell Victor Furtado Coura

Coordenações Setoriais de Gestão de Riscos e Integridade:

Ana Cristina Coutinho de Meneses (SE)

Ariadne Bonvino (SVSA)

Déa Regina de Alencar Caldas Bezerra (Sesai)

Gregory dos Passos Carvalho (Seidigi)

Krishna Olívia Vieira de Melo (Saes)

Laura Diaz Ramirez Omotosho (SCTIE)

Lucas Alves da Nobrega Alberto Dantas (Sesai)

Rodrigo Gomes Rodrigues (SGTES)

Thais Silva Almeida de Oliveira (Saps)

Editora responsável:

MINISTÉRIO DA SAÚDE

Secretaria-Executiva

Subsecretaria de Assuntos Administrativos

Coordenação-Geral de Documentação e Informação

Coordenação de Gestão Editorial

Esplanada dos Ministérios, bloco G, Edifício Anexo B,

3º andar, sala 333-A

CEP: 70058-900 – Brasília/DF

Tels.: (61) 3315-7790 / 3315-7791

E-mail: editora.ms@saude.gov.br

Equipe editorial:

Normalização: Delano de Aquino Silva

Revisão textual: Ana Clara Escórcio Xavier e Khamila Silva

Design editorial: Sátiro Júnior e Denny Guimarães

Ficha Catalográfica

Brasil. Ministério da Saúde. Assessoria Especial de Controle Interno. Coordenação-Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno.

Relatório de Avaliação de Desempenho Institucional da Gestão de Riscos : RADIGR 2022-2024 [recurso eletrônico] / Ministério da Saúde, Assessoria Especial de Controle Interno, Coordenação-Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno. – Brasília : Ministério da Saúde, 2026. 46 p. : il.

Modo de acesso: World Wide Web: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/relatorio_avaliacao_desempenho_2022-2024.pdf

ISBN 978-85-334-2999-4

1. Análise institucional. 2. Gestão de riscos. 3. Saúde pública. I. Título.

CDU 005.962.13:005.334:614

Catálogo na fonte – Bibliotecário: Delano de Aquino Silva – CRB 1/1993 – Editora MS/CGDI – OS 2026/0161

Título para indexação:

Institutional Performance Evaluation Report on Risk Management: RADIGR 2022-2024

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Modelo das Três Linhas	11
Figura 2 – Etapas Metodológicas da Gestão de Riscos do MS	15
Figura 3 – Técnica <i>Bow Tie</i>	17
Figura 4 – Matriz de Risco do MS	21

QUADROS

Quadro 1 – Processos do Plano de Gestão de Riscos do MS 2022-2024	14
Quadro 2 – Ferramenta Análise SWOT (FOFA)	16
Quadro 3 – Matriz de Risco (Probabilidade X Impacto)	17
Quadro 4 – Classificação do Nível de Risco	18
Quadro 5 – Método 5W2H	18

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Processos do Plano de Gestão de Riscos 2022-2024	23
Gráfico 2 – Quantidade de Reuniões (Oficinas) Realizadas	24
Gráfico 3 – Riscos Identificados por Secretaria	24
Gráfico 4 – Riscos Identificados por Tema/Secretaria	25
Gráfico 5 – Categoria dos Riscos Identificados	25
Gráfico 6 – Causas, Riscos e Consequências por Tema Executado	26
Gráfico 7 – Níveis de Risco por Tema/Secretaria	26
Gráfico 8 – Quantidade de Riscos que Extrapolam o Apetite do MS por Tema/Secretaria	27
Gráfico 9 – Controles Existentes por Tema/Secretaria	28
Gráfico 10 – Novos Controles Implementados por Tema/Secretaria	29
Gráfico 11 – Níveis de Risco do PMpB	30
Gráfico 12 – Controles no PMpB	30
Gráfico 13 – Níveis de Risco do Programa Telessaúde	31
Gráfico 14 – Controles no Programa Telessaúde	31
Gráfico 15 – Níveis de Risco Inerente da Judicialização na Saúde	32
Gráfico 16 – Controles na Judicialização na Saúde	32
Gráfico 17 – Níveis de Risco da Celebração e Gestão de Convênios no Âmbito da Pnspi	33
Gráfico 18 – Controles na Celebração e Gestão de Convênios no Âmbito da Pnspi	33
Gráfico 19 – Níveis de Risco do Cbaf	34
Gráfico 20 – Controles no Cbaf	34
Gráfico 21 – Níveis de Risco do Programa Previne Brasil	35
Gráfico 22 – Controles no Programa Previne Brasil	35
Gráfico 23 – Níveis de Risco do PNI	36
Gráfico 24 – Controles no PNI	36
Gráfico 25 – Níveis de Risco da PNR	37
Gráfico 26 – Controles na PNR	37
Gráfico 27 – Níveis de Risco do PFPB	38
Gráfico 28 – Controles no PFPB	38
Gráfico 29 – Níveis de Risco da PNPCC	39
Gráfico 30 – Controles na PNPCC	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Aeci	Assessoria Especial de Controle Interno
APS	Atenção Primária à Saúde
Cbaf	Componente Básico da Assistência Farmacêutica
CEG	Comitê Estratégico de Governança
CGGR	Coordenação-Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno
CGU	Controladoria-Geral da União
Corisc	Coordenação Setorial de Gestão de Riscos e Integridade
Degeps	Departamento de Gestão e Provimento Profissional do Sistema Único de Saúde
DenaSUS	Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde
Dinteg	Diretoria de Integridade
Dgaps	Departamento de Apoio à Gestão da Atenção Primária
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MS	Ministério da Saúde
NUP	Número Único de Processo
OE	objetivo estratégico
OMS	Organização Mundial da Saúde
OSS	Organizações Sociais na Saúde
PDP	Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo
PEI	Planejamento Estratégico Institucional
PFPB	Programa Farmácia Popular do Brasil
PMpB	Programa Médicos pelo Brasil
Pnaspi	Política Nacional de Atenção à Saúde dos Povos Indígenas
PNI	Programa Nacional de Imunizações
PNPCC	Política Nacional de Prevenção e Controle do Câncer
PNR	Política Nacional de Regulação
PRR	Plano de Resposta aos Riscos
RADIGR	Relatório de Avaliação de Desempenho Institucional da Gestão de Riscos
RAS	Rede de Atenção à Saúde
Saes	Secretaria de Atenção Especializada à Saúde
Saps	Secretaria de Atenção Primária à Saúde
SE	Secretaria-Executiva
SCTIE	Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
Seidigi	Secretaria de Informação e Saúde Digital
Sesai	Secretaria de Saúde Indígena
SGTES	Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde
SUS	Sistema Único de Saúde
SVSA	Secretaria de Vigilância em Saúde e Ambiente
Ugri	Unidade de Gestão de Riscos e Integridade
UO	unidade organizacional

SUMÁRIO

Apresentação..... 7

1 Contextualização 8

2 Marcos Normativos 9

3 Plano de Gestão de Riscos do MS 2022-2024 12

4 Metodologia de Gestão de Riscos 15

5 Appetite a Risco 21

6 Execução do Gerenciamento de Riscos 22

7 Resultados do Gerenciamento de Riscos 23

8 Considerações Finais..... 41

Referências..... 43

Glossário 45

Apresentação

O Relatório de Avaliação de Desempenho Institucional da Gestão de Riscos (RADIGR) do Ministério da Saúde (MS) apresenta as principais ações desenvolvidas e os resultados alcançados durante 2022, 2023 e 2024 relacionados à gestão de riscos.

O RADIGR foi elaborado pela Assessoria Especial de Controle Interno (Aeci), por meio de sua Coordenação-Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGGR) e objetiva atender ao disposto no art. 11, inciso X, da Portaria GM/MS n.º 1.185, de 9 de junho de 2021, que prevê a elaboração deste documento, pela Aeci; bem como atender ao art. 8º, inciso IX, que estabelece o Comitê de Gestão de Riscos (CGR) como responsável por analisá-lo e submetê-lo ao Comitê Estratégico de Governança (CEG) do MS.



1 Contextualização

Neste relatório, são apresentadas as principais ações relacionadas à implementação da gestão de riscos no Ministério da Saúde (MS) no período compreendido entre 2022 e 2024. Essas ações têm como um de seus objetivos cumprir o disposto no art. 11, inciso X, da Portaria GM/MS n.º 1.185, de 9 de junho de 2021, que institui a Política de Gestão de Riscos (PGR) no âmbito do MS e prevê a necessidade da elaboração de Relatório de Avaliação de Desempenho Institucional da Gestão de Riscos (RADIGR) e de sua submissão ao Comitê de Gestão de Riscos (CGR), unidade que compõe a estrutura de governança de gestão de riscos do MS em seu nível tático e é composta por gestores de cada uma das oito Secretarias que compõem o MS.

Inicialmente, vale destacar que a gestão de riscos consiste na “arquitetura necessária” composta de princípios, objetivos, estrutura, competências e processos para se gerenciar riscos de maneira eficaz. Por sua vez, risco pode ser definido como a possibilidade de ocorrência de qualquer evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos de uma organização ou órgão (Brasil, 2018).

Importante ainda destacar a diferença entre os conceitos de gestão de riscos e gerenciamento de riscos. Se gestão de riscos se caracteriza pela arquitetura composta por um conjunto de princípios, objetivos, competências etc., o gerenciamento de riscos pode ser entendido como um processo bem-definido que visa identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, ou seja, riscos, e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais de um determinado órgão, unidade técnica ou organização.

No âmbito do MS, o Decreto n.º 11.798, de 28 de novembro de 2023, que aprova sua estrutura regimental, prevê que compete à Assessoria Especial de Controle Interno (Aeci), entre outras atribuições, assessorar diretamente o ministro de Estado e a alta administração nas áreas de controle interno, gestão de riscos, transparência e integridade da gestão. Nesse contexto, de forma a atender o disposto no Decreto, foi publicada a Portaria GM/MS n.º 1.185/2021, que institui a PGR no âmbito do MS.

2 Marcos Normativos

A Instrução Normativa (IN) Conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) e da Controladoria-Geral da União (CGU) n.º 1, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, prevê, no art. 1º, que os órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança.

Tal normativa prevê ainda que os órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos. Além disso, destaca-se que os controles internos da gestão não devem ser implementados de forma simplesmente circunstancial, mas de modo contínuo.

Adicionalmente, cumpre destacar o Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e preconiza, em suas diretrizes, a necessidade de implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, e que esses privilegiarão ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores.

Assim, para orientar e operacionalizar a condução da gestão de riscos no MS, foi instituída, pela Portaria GM/MS n.º 1.185/2021, a PGR.

A publicação da referida Portaria, ao considerar as orientações da IN MP/CGU n.º 1/2016 e do Decreto n.º 9.203/2017, estabeleceu objetivos, princípios, estrutura e competências a serem observados em todos os processos organizacionais, para fortalecer o alcance dos objetivos institucionais do MS. Conforme seu art. 2º, são objetivos da PGR:

[...]

- I. subsidiar a tomada de decisão para o alcance dos objetivos institucionais;
- II. fortalecer os controles internos da gestão, contribuindo para a melhoria dos processos e do desempenho institucional.

A PGR, segundo estabelecido no art. 5º da Portaria, observa os seguintes princípios:

[...]

- I. estar alinhada com os objetivos institucionais do planejamento estratégico;
- II. ser aderente às boas práticas de governança, à integridade e à inovação;
- III. abordar explicitamente a incerteza, com vistas à melhoria dos processos, observada a relação custo-benefício da implantação dos controles;
- IV. estar amparada no apetite a riscos declarados pela alta administração;
- V. agregar valor e proteger o ambiente interno do Ministério;
- VI. ser parte integrante dos processos organizacionais e das políticas públicas do Ministério da Saúde;
- VII. adotar os planos, metodologias e ferramentas definidas pela instituição;
- VIII. ser sistemática, estruturada e oportuna;
- IX. ser baseada nas melhores informações disponíveis;
- X. ser compatível com a natureza, a complexidade e a relevância dos riscos dos projetos estratégicos e processos organizacionais;
- XI. ser realizada de forma contínua; e
- XII. considerar os valores humanos e culturais da instituição.

No art. 6º, a PGR apresenta a estrutura de governança da gestão de riscos do MS com a seguinte composição:

[...]

- I. Comitê Interno de Governança (CIG): composto pelo Ministro de Estado do Ministério da Saúde, pelo Secretário Executivo e pelos titulares das demais Secretarias do Ministério da Saúde (MS);
- II. Comitê de Gestão de Riscos (CGR): composto por representantes das Secretarias, indicados pelos Secretários das pastas, com cargo de Direção e Assessoramento Superior (DAS) 5 ou equivalente, que tenham conhecimento em gestão de riscos e autonomia para tomada de decisão;
- III. Unidade de Gestão de Riscos e Integridade (UGRI): será composta, em cada Secretaria do MS, por profissionais com conhecimento em gestão de riscos e promoção de integridade; e
- IV. Gestor de Processos (GP): responsável direto por determinado processo, inclusive pelo seu gerenciamento de riscos.

A Portaria prevê que cabe ao Comitê Estratégico de Governança (CEG), antigo Comitê Interno de Governança (CIG), aprovar a Política e o Plano de Gestão de Riscos do MS (art. 7º, inciso II) e ao CGR avaliar as propostas da PGR para submetê-las ao CEG, como também avaliar o Plano de Gestão de Riscos do MS e definir quais processos serão sugeridos ao CEG para integrá-lo, conforme os incisos II e IV do art. 8º da PGR.

À Coordenação Setorial de Gestão de Riscos e Integridade (Corisc), antiga Ugri, de cada secretaria, cabe “coordenar o gerenciamento de riscos dos processos de sua unidade organizacional” (Portaria GM/MS n.º 1.185/2021, art. 9º, inciso I) e ao gestor de processos (GP), entre outras, “aplicar a Metodologia e utilizar as ferramentas da gestão de riscos nos processos sob sua responsabilidade” (Portaria GM/MS n.º 1.185/2021, art. 10, inciso II).

Sob a Coordenação-Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGGR), antiga Coordenação-Geral de Controle Interno e Gestão de Riscos (CGCIN), unidade subordinada à Aeci e vinculada ao Gabinete do Ministro da Saúde (GM/MS), estão destacadas, entre outras competências na Portaria supracitada: apoiar e assessorar a Corisc no processo de gerenciamento de riscos das suas unidades organizacionais (art. 11, inciso III) e assessorar tecnicamente o CEG e o CGR.

Por fim, conforme o art. 12 da Portaria, compete ao Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde (DenaSUS) avaliar, de forma independente, a gestão de riscos do MS (inciso I).

A Figura 1, a seguir, ilustra a estrutura de governança da gestão de riscos do MS e o Modelo das Três Linhas.

Figura 1 – Modelo das Três Linhas



Fonte: adaptado do IIA (2020).

3 Plano de Gestão de Riscos do MS 2022-2024

Conforme previsto na PGR, o Plano de Gestão de Riscos é o documento que aborda os temas (políticas, programas, estratégias etc.) definidos como prioritários pela alta administração para o gerenciamento de riscos no âmbito do MS, em um determinado exercício.

O primeiro Plano de Gestão de Riscos do MS, elaborado pelo CGR e aprovado pelo CEG, trata, portanto, dos temas submetidos à gestão de riscos nas Secretarias do órgão, no período 2022-2024.

Para assessorar o CGR na definição dos processos prioritários incluídos no Plano de Gestão de Riscos do MS, a Aeci promoveu, de maio a julho de 2022, oito reuniões do CGR, cujas atas constam no Processo do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) do MS n.º 25000.048333/2021-47.

Nessas reuniões, foram abordados, entre outros, os seguintes tópicos: as etapas e a importância da gestão de riscos para a instituição; a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos do MS contidos no Planejamento Estratégico Institucional (PEI) 2020-2023; e os principais normativos que orientam a gestão de riscos no governo federal e no MS.

O PEI é o instrumento que orienta a priorização de atuação e a definição de metas, indicadores e projetos estratégicos no âmbito do MS. O PEI 2020-2023 estabeleceu 21 objetivos estratégicos (OEs), entre eles o Objetivo Estratégico 6 (OE6) – Ampliar a atenção primária de forma integrada.

A Atenção Primária à Saúde (APS) é a porta de entrada preferencial dos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), sendo a atenção coordenadora do cuidado e ordenadora das ações e serviços disponibilizados na Rede de Atenção à Saúde (RAS). A centralidade da APS é convergente com as orientações da Organização Mundial de Saúde (OMS). A chamada Declaração de Alma-Ata, Conferência Internacional sobre Cuidados Primários de Saúde, realizada pela OMS em setembro de 1978, destaca o protagonismo da APS para a promoção de saúde de caráter universal (OMS, 1978).

Desde então, a OMS tem reiterado que a Atenção Primária é a forma mais eficiente de organização do sistema de saúde, apontando, inclusive, evidências internacionais que demonstram que os sistemas orientados em função da APS têm apresentado vantagens diferenciais, com custos mais baixos e resultados mais satisfatórios.

Assim, considerando a importância da realização da gestão de riscos para o alcance dos objetivos estratégicos e da missão institucional, e tendo em vista a relevância da APS como principal porta de entrada no SUS e como centro de comunicação com a RAS, o CGR decidiu priorizar a APS e os processos a ela relacionados.

Nesse sentido, a partir das contribuições trazidas pelos representantes do CGR, a Aeci apresentou ao CGR estratégias, programas e políticas relacionados à APS, os quais foram intitulados “processos”, considerando os aspectos relacionados à criticidade (existência de apontamentos realizados por órgãos de controle sobre o tema), à materialidade (montante de recursos orçamentários alocados) e à relevância (importância do processo para alcançar a missão da organização) e os indicadores de morbimortalidade (que permitem avaliar tanto a ocorrência de doenças, ou seja, morbidades, quanto a ocorrência de óbitos, ou seja, mortalidades).

Dessa forma, os membros do CGR se reuniram, expuseram os processos relacionados à APS que foram considerados prioritários no âmbito de suas Secretarias e debateram a respeito da conexão entre os temas expostos e a garantia da ampliação da APS de forma integrada (OE6 do PEI 2020-2023).

Em 15 de julho de 2022, considerando em que medida cada um dos processos contribuem para o atingimento do objetivo estratégico associado à APS, os membros do CGR definiram os processos considerados prioritários que seriam indicados para compor o Plano de Gestão de Riscos do MS para o período vigente entre 2022 e 2024.

Após a definição dos temas pelo CGR, o CEG definiu os 14 processos prioritários do primeiro Plano de Gestão de Riscos do MS, conforme descritos no Quadro 1.



Quadro 1 – Processos do Plano de Gestão de Riscos do MS 2022-2024

Secretarias	Processos	Número Único de Processo/SEI
Secretaria-Executiva (SE)	I. Judicialização na Saúde	25000.127246/2022-72
	II. Organizações Sociais da Saúde (OSS)	25000.115120/2022-55
Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde (SCTIE)	III. Programa Farmácia Popular do Brasil (PFPB)	25000.155279/2022-11
	IV. Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo (PDP)	25000.083997/2023-51
	V. Componente Básico da Assistência Farmacêutica (Cbaf)	25000.066385/2023-01
Secretaria de Saúde Indígena (Sesai)	VI. Contratação de veículos e logística no âmbito da Política Nacional de Atenção à Saúde dos Povos Indígenas (Pnaspi)	-
	VII. Contratação de horas voo no âmbito da Pnaspi	-
	VIII. Contratação de entidades para prestação de serviços de assistência aos povos indígenas	25000.062529/2024-23
Secretaria de Atenção Primária à Saúde (Saps)	IX. Programa Médicos pelo Brasil (PMPB)	25000.122357/2023-73
	X. Programa Previne Brasil	25000.122715/2023-48
Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (Saes)	XI. Política Nacional para a Prevenção e Controle do Câncer (PNPCC)	25000.044681/2024-24
	XII. Política Nacional de Regulação (PNR)	25000.044372/2024-54
Secretaria de Vigilância em Saúde e Vigilância (SVSA)	XIII. Programa Nacional de Imunizações (PNI)	25000.128952/2023-12
Secretaria de Informação e Saúde Digital (Seidigi)	XIV. Telessaúde	25000.115090/2023-68

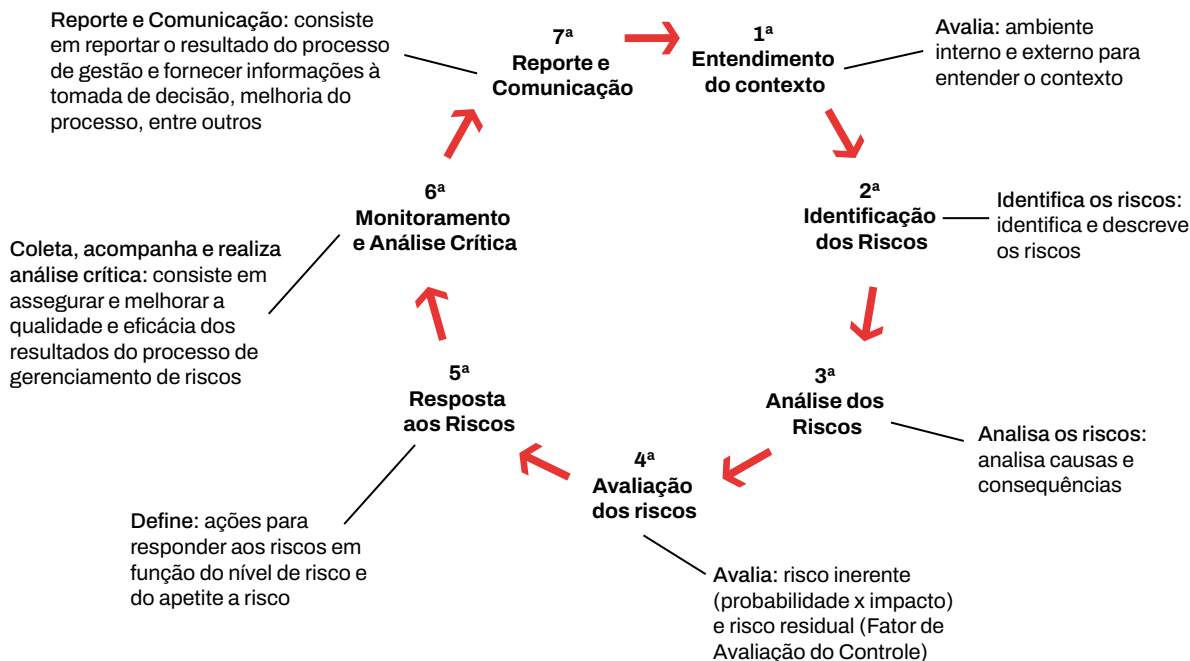
Fonte: SEI/MS (2025).

Observação: os processos 7 e 8 do Quadro 1 não foram iniciados por manifestação da unidade organizacional, nos termos do despacho Corisc/Sesai, de 2 de maio de 2024 (ID 0040458978).

4 Metodologia de Gestão de Riscos

De acordo com o estabelecido na *Metodologia de Gestão de Riscos do MS*, a execução dos processos de gerenciamento de riscos compreende as seguintes etapas metodológicas operacionais, conforme demonstradas na Figura 2.

Figura 2 – Etapas Metodológicas da Gestão de Riscos do MS



Fonte: MS (2022).

1ª Etapa – Entendimento do Contexto

Etapa metodológica do processo de gerenciamento de riscos em que são definidos o objetivo estratégico institucional e o escopo do projeto, assim como os parâmetros e os critérios a serem considerados no processo que será objeto do gerenciamento de riscos, a partir da aplicação da ferramenta de gestão análise SWOT (Quadro 2). Por meio desta, busca-se compreender os aspectos positivos e negativos dos ambientes interno e externo da organização no qual o processo está inserido, e cujos riscos serão gerenciados.

Quadro 2 – Ferramenta Análise SWOT (FOFA)

	Ambiente interno	Ambiente externo
	Forças (F)	Oportunidades (O)
Aspectos positivos	Pontos fortes: características positivas internas que uma organização pode explorar para atingir as suas metas. Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atuam em conjunto para ajudá-la a alcançar suas metas e seus objetivos. Exemplos: equipe experiente e motivada, recursos tecnológicos adequados.	Pontos fortes: características do ambiente externo, não controláveis pela organização, com potencial para ajudá-la a crescer e atingir ou exceder as metas planejadas. Exemplos: diretrizes governamentais favoráveis ao fortalecimento institucional, novas fontes orçamentárias, parcerias com outras instituições.
Aspectos negativos	Pontos fracos: características negativas internas que podem inibir ou restringir o desempenho da organização. Referem-se à ausência de capacidades e/ou habilidades críticas. São, portanto, deficiências e características que devem ser superadas ou contornadas para que a organização possa alcançar o nível de desempenho desejado. Exemplos: alta rotatividade de pessoal, sistemas de informação obsoletos, processos internos excessivamente burocratizados.	Pontos fracos: características do ambiente externo, não controláveis pela organização, que podem impedi-la de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional. Exemplos: dispersão geográfica do público-alvo, disparidades regionais, conflito de competências.
	Fraquezas (F)	Ameaças (A)

Fonte: adaptado do TCU (2010).

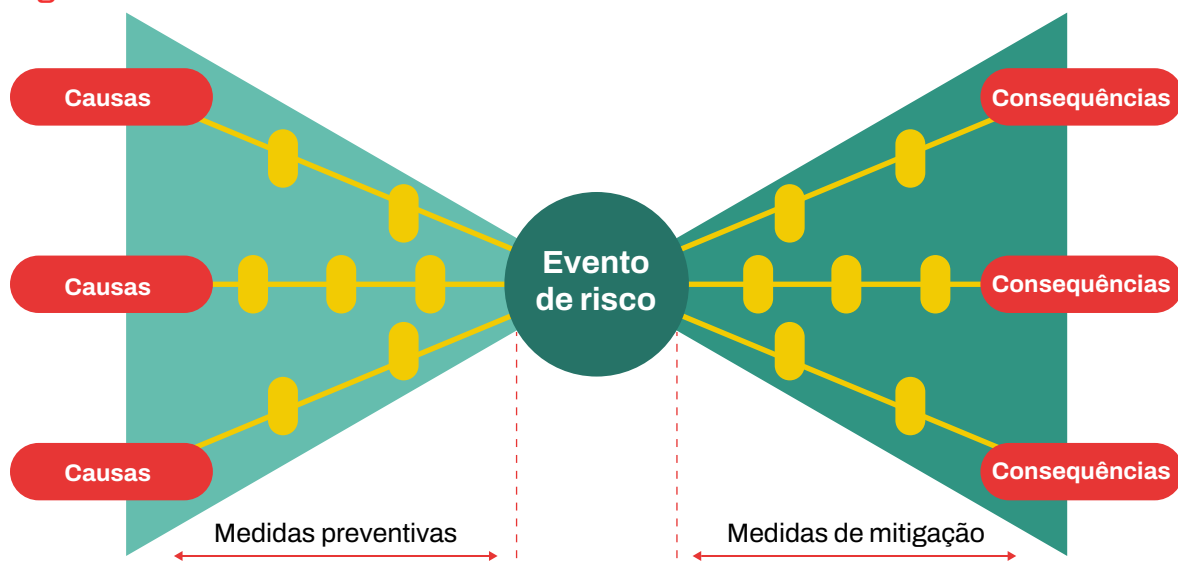
2ª Etapa – Identificação dos Riscos

Etapa em que são identificados os possíveis riscos para os objetivos associados aos processos estratégicos selecionados para a avaliação e o acompanhamento, utilizando-se ferramentas e técnicas para a identificação de riscos, sendo as mais usuais *brainstorming* (tempestade de ideias) e entrevistas.

3ª Etapa – Análise dos Riscos

Etapa metodológica do gerenciamento de riscos em que são identificadas possíveis causas e consequências dos riscos, caso estes se concretizem em um evento. Para analisar os riscos, uma das ferramentas adotadas é a técnica *bow tie* (gravata borboleta), representada na Figura 3.

Figura 3 – Técnica Bow Tie



Fonte: MP (2017).

4ª Etapa – Avaliação dos Riscos

Etapa em que é definido o nível do risco inerente resultante da multiplicação da probabilidade pelo impacto, em uma matriz de 5 colunas por 5 linhas (matriz 5 x 5). A probabilidade é a chance de ocorrência de determinado evento em um determinado período. O impacto é o potencial de comprometimento do objetivo do processo pela ocorrência daquele evento de risco, conforme demonstrado nos Quadros 3 e 4.

Quadro 3 – Matriz de Risco (Probabilidade X Impacto)

Impacto	Muito alto	5	5 RM	10 RM	15 RA	20 RE	25 RE
	Alto	4	4 RB	8 RM	12 RA	16 RA	20 RE
	Médio	3	3 RB	6 RM	9 RM	12 RA	15 RA
	Baixo	2	2 RB	4 RB	6 RM	8 RM	10 RM
	Muito baixo	1	1 RB	2 RB	3 RB	4 RB	5 RM
			1	2	3	4	5
			Improvável	Rara	Possível	Provável	Praticamente certa
			Probabilidade				

Fonte: MS (2022).

Legenda: RM – risco médio; RB – risco baixo; RA – risco alto; e RE – risco extremo.

Quadro 4 – Classificação do Nível de Risco

Níveis de risco	Faixa
Risco extremo (RE)	20-25
Risco alto (RA)	12-19,99
Risco médio (RM)	4-11,99
Risco baixo (RB)	0-3,99

Fonte: MS (2022).

Ainda nessa etapa, é definido o risco residual ao qual as organizações estão expostas após a avaliação das medidas de controle existentes.

5ª Etapa – Resposta aos Riscos

Etapa em que são definidas as opções e as medidas de tratamento (controles) para os riscos, como as respostas aos riscos, em que cada risco está relacionado a uma ou mais opções de tratamento.

O plano de tratamento dos riscos será, obrigatoriamente, realizado quando o nível de risco residual estiver acima do nível de risco tolerável e será aplicado sobre os riscos, suas causas e consequências, de forma a reduzir a probabilidade e o impacto da sua ocorrência sobre o objetivo da organização.

As medidas de tratamento dos riscos propostas devem ser monitoradas com o intuito de garantir a efetiva implementação, mediante o Plano de Resposta aos Riscos (PRR). Para a definição e a execução dessa etapa, deve ser elaborado um plano de ação que está apoiado no método 5W2H, representado no Quadro 5.

Quadro 5 – Método 5W2H

Método 5W2H						
O quê? (What)	Quem? (Who)	Onde? (Where)	Quando? (When)	Por quê? (Why)	Como? (How)	Quanto? (How much)
Etapas	Responsáveis	Local	Tempo	Justificativa	Método	Custo
Que ação será executada?	Quem irá executar/participar da ação?	Onde será executada a ação?	Quando a ação será executada?	Por que a ação será executada?	Como a ação será executada?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: CGGR/Aeci/MS.

6ª Etapa – Monitoramento e Avaliação

Etapa que compreende acompanhar e verificar o resultado do desempenho ou do estágio do processo de gerenciamento de riscos. Seus propósitos são assegurar e melhorar a qualidade e a eficácia da sua implementação e dos seus resultados.

O monitoramento e a avaliação do processo de gerenciamento de riscos caberão a cada instância, cujos papéis e responsabilidades estão previstos na PGR. Ao GP, dono do risco, cabe monitorar se os riscos de seus processos estão em níveis aceitáveis, considerando os controles implementados e o apetite a risco do Órgão. Quanto à Corisc, compete acompanhar a execução do PRR e avaliar seu impacto na melhoria dos processos na UO. À Aeci compete monitorar, de forma contínua ou periódica, a execução da gestão de riscos no âmbito do MS, considerando os prazos previstos nos instrumentos.

7ª Etapa – Reporte e Comunicação

Etapa em que se reportam e se comunicam os resultados do processo de gerenciamento de riscos, a fim de fornecer subsídios para a tomada de decisão, a melhoria do processo etc. As ações de reportar e comunicar devem ocorrer durante as etapas do processo de gerenciamento de riscos, sendo imprescindível a emissão de relatórios periódicos e tempestivos.

Além das ferramentas mencionadas anteriormente, consagradas e amplamente adotadas pelas organizações, a equipe técnica da CGGR desenvolveu planilhas eletrônicas, questionário, modelos (*templates*) de relatórios, de lista de presença e de memória de reuniões, para apoiar o trabalho das equipes gestoras dos processos de gerenciamento de riscos das Secretarias do Ministério. São elas: Planilha Documentadora, Planilha de Monitoramento, Questionário de Autoavaliação de Riscos e Controles, Relatório Parcial, Relatório Final e Lista de Verificação (Checklist) de Instrução Processual.

Além disso, foram produzidos outros instrumentos de apoio gerencial para a CGGR/Aeci e para os comitês do MS, como a Planilha Repositório de Riscos, o RADIGR e os painéis de monitoramento. Os instrumentos estão descritos a seguir.

- Planilha Documentadora: planilha eletrônica em formato Excel (.xlsx), composta de três abas estruturadas para serem alimentadas pelos técnicos das áreas gestoras dos processos de gerenciamento de riscos das Secretarias com informações pertinentes às etapas metodológicas do gerenciamento de riscos do MS. Na primeira aba, são descritas informações da primeira etapa metodológica denominada entendimento do contexto, em que são mencionados o objetivo estratégico do processo de gerenciamento de riscos, o escopo e a análise SWOT (FOFA). A segunda aba da planilha compreende o mapa de riscos e é destinada à descrição das informações referentes às segunda, terceira, quarta e quinta etapas metodológicas que são, respectivamente, identificação, análise, avaliação e resposta aos riscos (tratamento dos riscos). Na terceira aba, está representada a matriz de riscos, também denominada de matriz de probabilidade x impacto, em que são identificados os níveis de riscos (baixo, médio, alto ou extremo) dos processos, conforme os valores atribuídos à probabilidade de ocorrência de um determinado risco e seu impacto sobre o objetivo do processo de gerenciamento de riscos.

- Planilha de Monitoramento: planilha eletrônica em formato Excel (.xlsx), utilizada para descrever as ações de monitoramento por metas, correspondente à sexta etapa da *Metodologia de Gestão de Riscos do MS* denominada monitoramento e análise crítica.
- Questionário de Autoavaliação de Riscos e Controles: instrumento em que os GPs avaliam seus controles e riscos.
- Relatório Parcial: produzido pela Corisc, validado pelo GP e reportado à Aeci, é o documento que apresenta o resumo das atividades realizadas e informa dados e resultados até o início da quinta etapa, denominada resposta aos riscos.
- Relatório Final: produzido pelo GP e reportado à Aeci, é o documento que apresenta o resumo da execução de todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos.
- Lista de Verificação (Checklist) de Instrução Processual: documento que tem como objetivo evidenciar como devem ser realizadas as entregas e o que deve ser instruído no SEI para a devida concretização do processo de gerenciamento de riscos.
- Planilha Repositório de Riscos: nesta planilha eletrônica, editada em formato Excel (.xlsx), são mencionados dados e informações para uso em nível gerencial da Aeci e para criação e alimentação dos painéis de monitoramento de dados. O Repositório apresenta a quantidade de: riscos, causas e consequências identificados; riscos por níveis (baixo, médio, alto e extremo); riscos que extrapolam o apetite a risco do MS; controles então existentes e a serem implementados; reuniões de trabalho (oficinas) realizadas etc.
- Relatório de Avaliação de Desempenho Institucional da Gestão de Riscos (RADIGR): documento produzido pela Aeci, que traz, entre outras considerações, informações consolidadas acerca de todos os processos de gerenciamento de riscos constantes no Plano de Gestão de Riscos do MS. Segundo a PGR, o RADIGR deverá ser analisado pelo CGR e aprovado pelo CEG.
- Painéis de Monitoramento: ferramenta de apoio gerencial, que apresenta dados e informações consolidadas sobre os processos de gerenciamento de riscos executados.

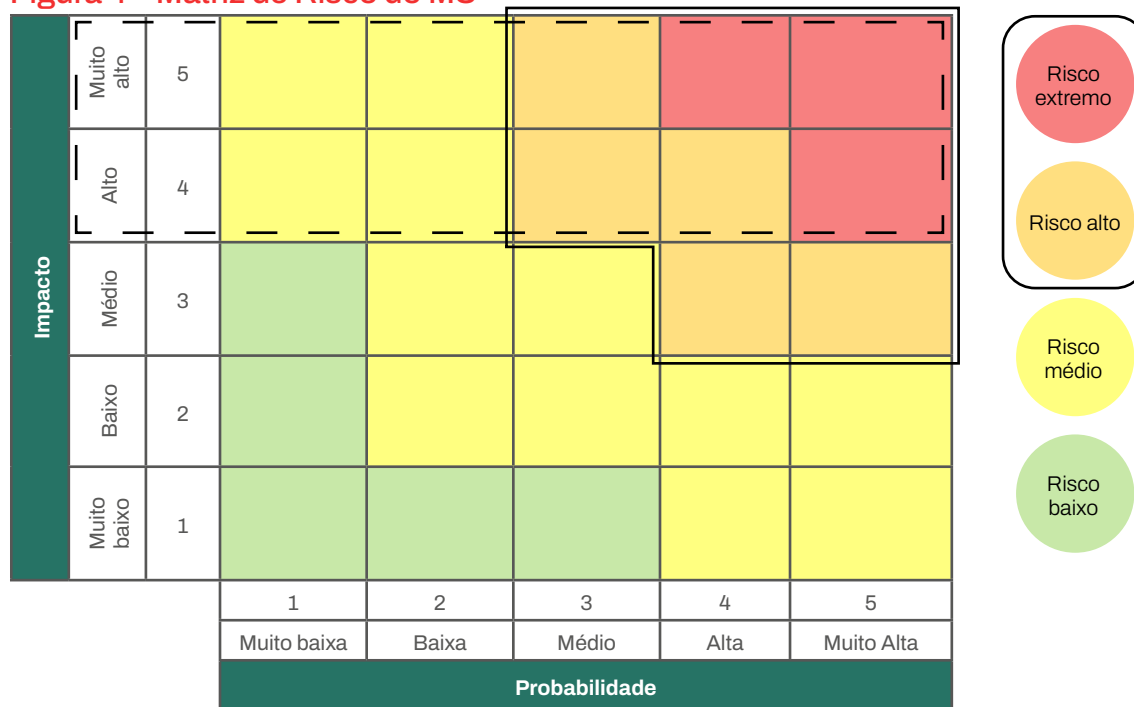
5 Apetite a Risco

O apetite a risco do MS consiste no nível de risco que o órgão está disposto a aceitar na busca de seus objetivos estratégicos institucionais, de acordo com o previsto no art. 4º, inciso I, da Portaria GM/MS n.º 1.185/2021, que instituiu a PGR.

Em reunião ordinária do CGR, realizada em 8 de agosto de 2022, seus membros deliberaram acerca da proposta da Declaração de Apetite a Risco apresentada pela antiga Diretoria de Integridade (Dinteg), atual Aeci, tendo sido aprovada ao final da reunião e encaminhada ao CIG, atual CEG, para deliberação.

Aprovada pelo CEG, a Declaração afirma que o órgão possui baixo apetite a risco para todos os riscos cujos impactos sejam altos ou muito altos ($I \geq 4$), ou cujos níveis de riscos sejam altos (RA) ou extremos (RE), conforme a matriz de riscos (impacto x probabilidade) definida na *Metodologia de Gestão de Riscos do MS*, assim ilustrada na Figura 4.

Figura 4 – Matriz de Risco do MS



Fonte: MS (2022).

Nessas condições, o GP responsável pelo processo de gerenciamento de riscos deverá implementar medidas de tratamento para os riscos avaliados que extrapolam o disposto na Declaração. Deverá também apresentar motivação expressa que justifique optar por não adotar medidas de tratamento aos riscos que não estejam em níveis aceitáveis pela Pasta.

6 Execução do Gerenciamento de Riscos

Esta seção tem como objetivo descrever como foram executados os processos de gerenciamento de riscos previstos no Plano de Gestão de Riscos do MS 2022-2024.

Após a aprovação do referido Plano pelo CEG, coube à CGGR/Aeci, com o auxílio da Corisc, apoiar os GPs e suas equipes técnicas, a quem compete aplicar a metodologia e utilizar as ferramentas de gestão de riscos nos processos sob sua responsabilidade.

Por se tratar da execução do primeiro ciclo de gerenciamento de riscos do MS, a CGGR optou pela realização de encontros preferencialmente presenciais, pois era fundamental trazer explicações acerca da *Metodologia de Gestão de Riscos do MS*, apresentar seus principais conceitos, bem como as etapas e os instrumentos de suporte à execução do processo do trabalho.

Além disso, foi desenvolvida Lista de Verificação (Checklist) de Instrução Processual, a fim de garantir o ordenamento adequado no SEI dos documentos que compõem o processo de gerenciamento de riscos.

Considerando a capacidade operacional da CGGR, para cada um dos temas constantes no Plano de Gestão de Riscos, optou-se pela realização de encontros quinzenais com as áreas técnicas responsáveis, com horários e dias predefinidos. Esses encontros (oficinas) contaram com a presença de técnicos e/ou GPs, representantes da Corisc e da CGGR, sendo esta última a responsável pela condução das reuniões.

Importante destacar que as informações técnicas sobre os temas objeto de gerenciamento de riscos foram apresentadas pelos representantes das respectivas áreas técnicas, cabendo à CGGR apoiar a qualificação das informações e garantir o cumprimento adequado das etapas do gerenciamento de riscos.

No que se refere à formalização dos trabalhos desenvolvidos, foram autuados processos eletrônicos para cada um dos temas, em que foram instruídos, além dos instrumentos próprios do gerenciamento de riscos apresentados na Seção 5, ofícios, despachos, documentos comprobatórios dos controles implementados, listas de presença e memórias de reunião de todos os encontros. Também foram organizadas pela Aeci reuniões ampliadas, contando com a participação participação de todas as Corisc e dos GPs.

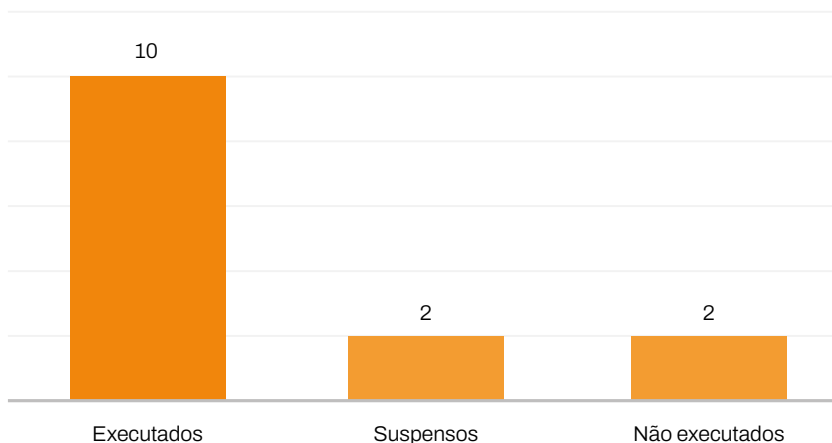
Com o fim da execução do primeiro ciclo de gerenciamento de riscos do MS, foi realizada, em 6 de fevereiro, a primeira reunião do CGR em 2025, oportunidade em que a Aeci apresentou os resultados gerenciais da gestão de riscos no período. Em seguida, cada um dos GPs apresentou os resultados de seus processos com foco nos controles implementados. Entre os pontos de pauta do encontro, estava a aprovação do PRR pelo Comitê.

7 Resultados do Gerenciamento de Riscos

Nesta seção, será apresentada a análise da execução do Plano de Gestão de Riscos 2022-2024.

Conforme apresentado na Seção 4, foram priorizados 14 processos. Destes, dez foram finalizados (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Processos do Plano de Gestão de Riscos 2022-2024

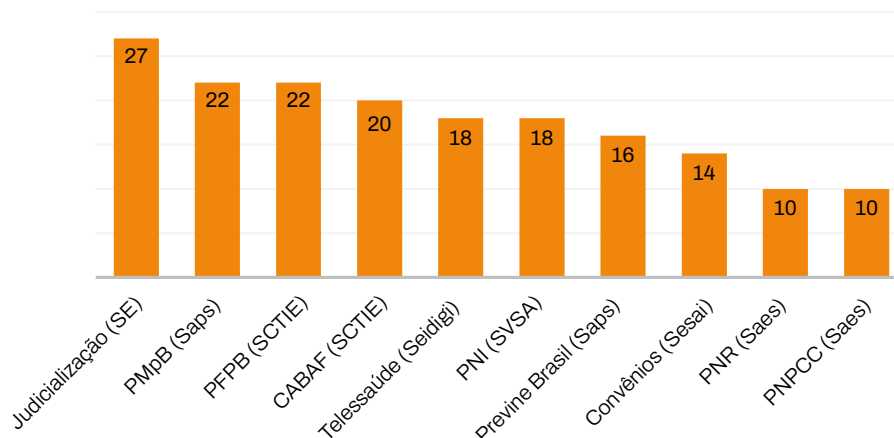


Fonte: SEI/MS (2025).

Dos 14 temas, dois não foram executados por solicitação da secretaria responsável, conforme Despacho Corisc/Sesai, de 2 de maio de 2024 (NUP/SEI – 0040458978). Ademais, foram suspensos os gerenciamentos de riscos de dois processos: um a pedido da SE, conforme Despacho GAB/SE, de 6 de setembro de 2023 (NUP/SEI – 0035867016), e outro a pedido da SCTIE, conforme Despacho GAB/SCTIE, de 21 de maio de 2024 (NUP/SEI – 0040854702).

Para a execução do Plano, foram realizadas 177 oficinas com as áreas técnicas das Secretarias, segundo a distribuição a seguir (Gráfico 2).

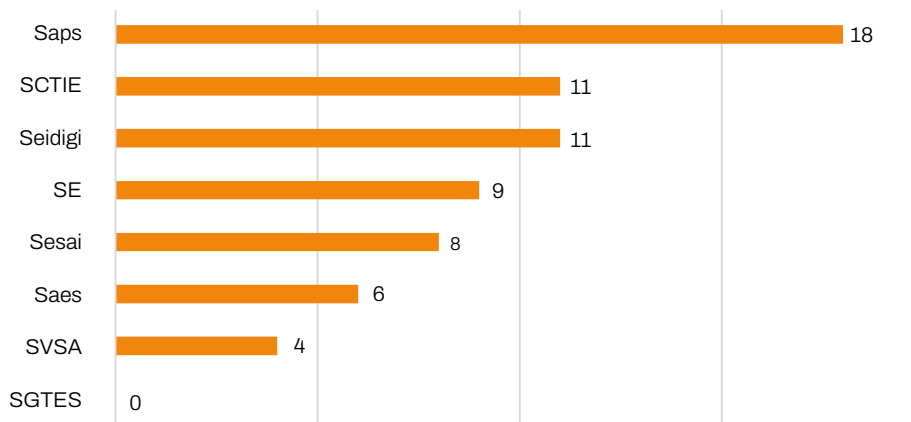
Gráfico 2 – Quantidade de Reuniões (Oficinas) Realizadas



Fonte: SEI/MS (2025).

Como resultado da execução do primeiro ciclo de gerenciamento de riscos, foram identificados 67 riscos, conforme o Gráfico 3.

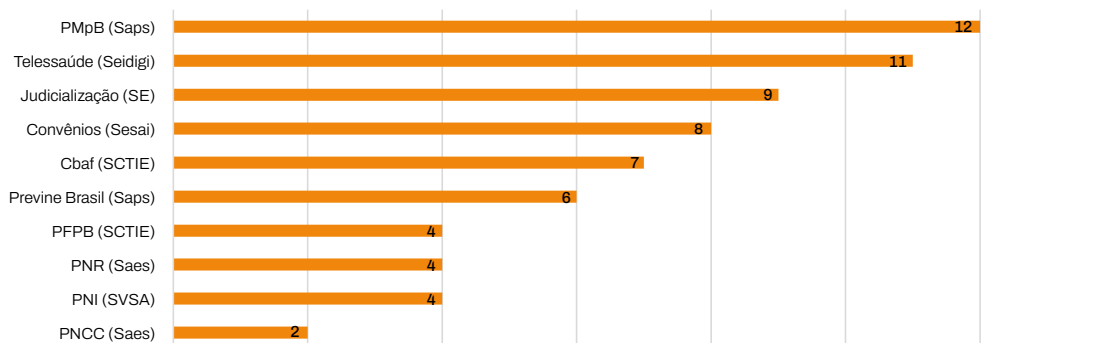
Gráfico 3 – Riscos Identificados por Secretaria



Fonte: SEI/MS (2025).

No que se refere à quantidade de riscos identificados por secretaria, as UOs com a maior quantidade de riscos foram Saps (27%), Seidigi (16%) e SCTIE (16%), totalizando 59% (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Riscos Identificados por Tema/Secretaria

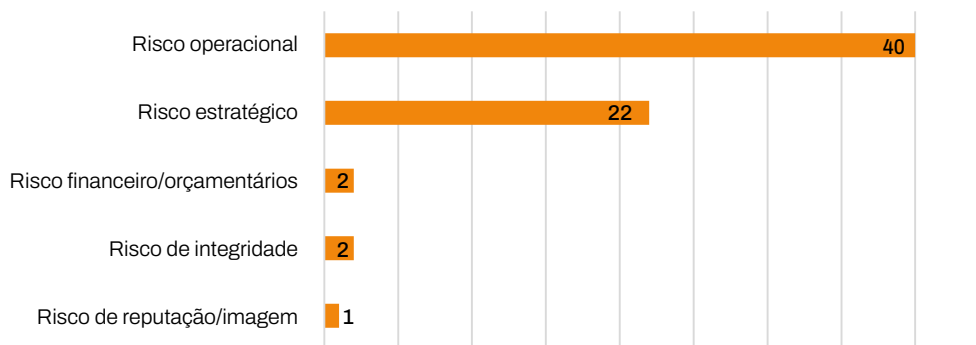


Fonte: SEI/MS (2025).

Em relação à distribuição de riscos por tema, os três processos com maior quantidade de riscos identificados foram Programa Médicos pelo Brasil (PMpB) (18%), Programa Telessaúde (16%) e Judicialização na Saúde (13%), totalizando 47%.

Conforme a *Metodologia de Gestão de Riscos do MS*, os riscos são categorizados da seguinte maneira: reputação/imagem, operacional, financeiro/orçamentário, estratégico e integridade. Os riscos identificados estão categorizados no Gráfico 5.

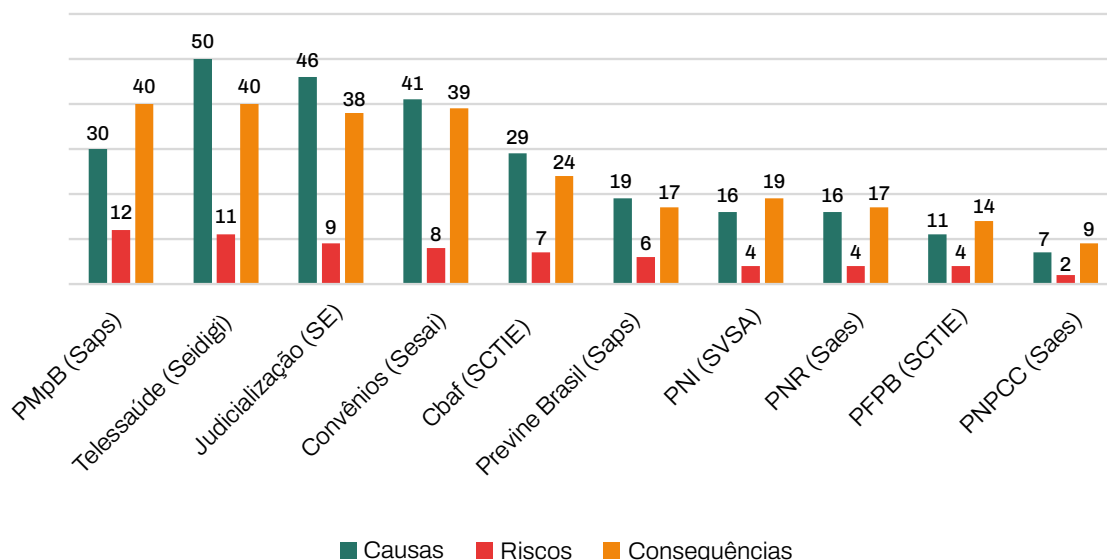
Gráfico 5 – Categoria dos Riscos Identificados



Fonte: SEI/MS (2025).

Conforme apresentado, 60% dos riscos foram categorizados como operacionais, 33% estratégicos, 3% de integridade, 3% financeiros/orçamentários e 1% de reputação/imagem.

Em relação à etapa de análise dos riscos, foram identificadas 265 causas e 257 consequências, distribuídas por tema, conforme o Gráfico 6.

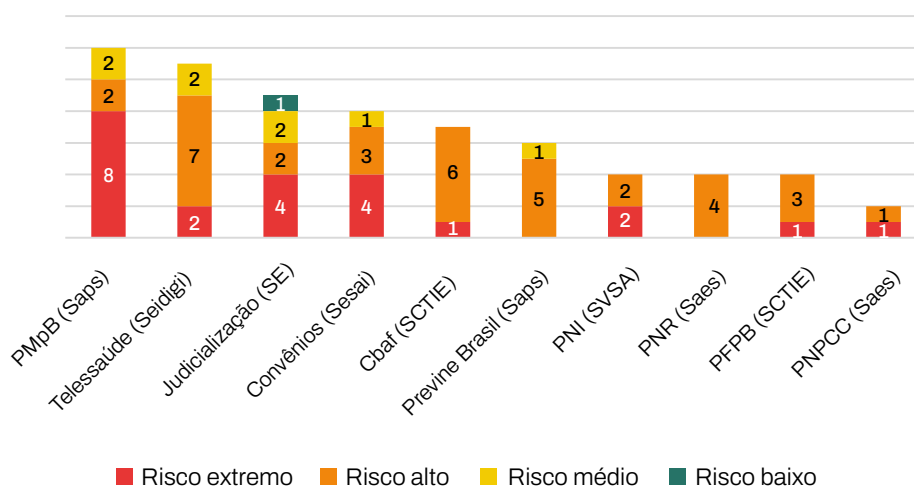
Gráfico 6 – Causas, Riscos e Consequências por Tema Executado

Fonte: SEI/MS (2025).

Foram identificadas, em média, 26 causas por tema. O Programa Telessaúde (50), a Judicialização na Saúde (46) e a Celebração e Gestão de Convênios no âmbito do Pnapi (41) são os processos em que foram identificadas as maiores quantidades de causas.

Foram identificadas, em média, 25 consequências por tema. O Programa Telessaúde (40), o Programa Médicos pelo Brasil (40) e a Celebração e Gestão de Convênios no âmbito do Pnapi (39) são os processos em que foram identificadas as maiores quantidades de consequências.

Quanto à etapa de avaliação dos riscos, isto é, previamente à aplicação do fator de avaliação dos controles (FAC), foram identificados 23 riscos extremos (REs), 35 riscos altos (RAs), 8 riscos médios (RMs) e 1 risco baixo (RB), conforme evidencia o Gráfico 7.

Gráfico 7 – Níveis de Risco Inerente por Tema/Secretaria

Fonte: SEI/MS (2025).

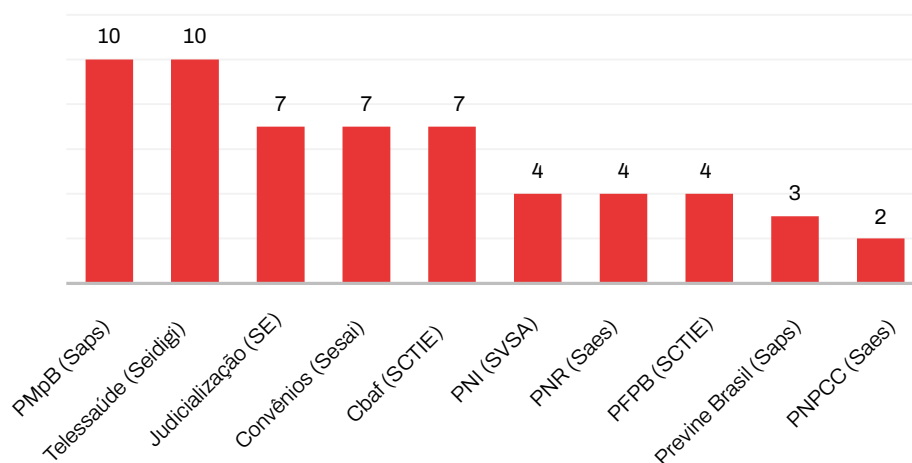
Considerando o Gráfico 7, que representa os riscos segmentados por níveis, foram identificados, em média, dois REs por tema. O Programa Médicos pelo Brasil (8), a Celebração e Gestão de Convênios no âmbito do Pnspi (4) e a Judicialização na Saúde (4) são os processos em que foram identificadas as maiores quantidades de REs.

Foram identificados, em média, três RAs por tema. O Programa Telessaúde (7), o Componente Básico da Assistência Farmacêutica (6) e o Programa Previne Brasil (5) são os processos em que foram apuradas as maiores quantidades de RA. Por fim, foram identificados oito RMs e apenas um RB.

Conforme a Declaração de Apetite a Risco do MS, não são tolerados quaisquer RE ou RA ou riscos que tenham impacto alto ou muito alto.

Foram identificados, antes da aplicação do FAC, 58 riscos inerentes que extrapolam o apetite do MS, distribuídos de acordo com o Gráfico 8.

Gráfico 8 – Quantidade de Riscos que Extrapolam o Apetite do MS Antes da Aplicação do FAC, por Tema/Secretaria



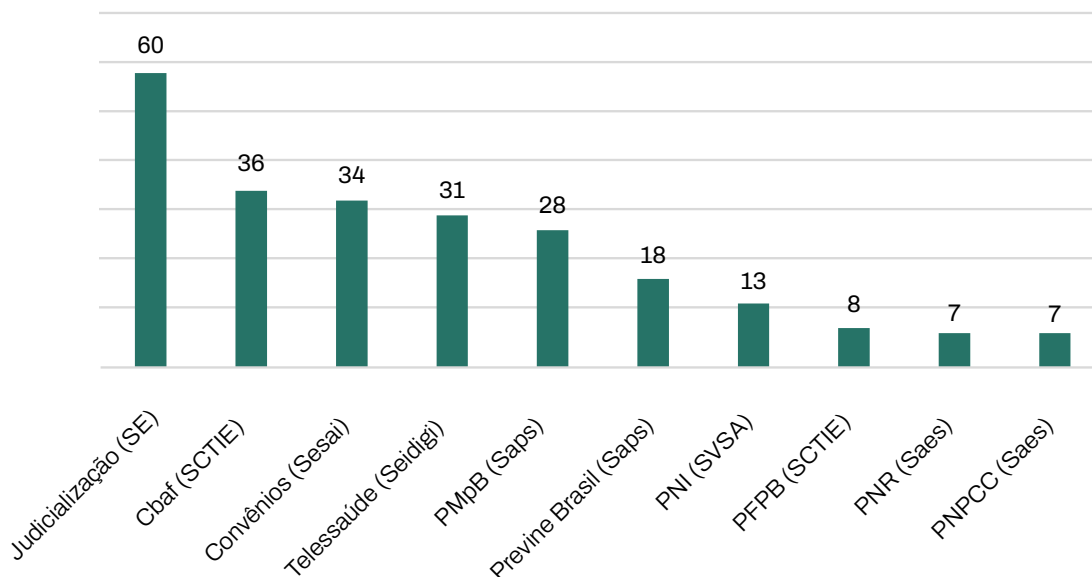
Fonte: SEI/MS (2025).

Assim, dos 67 riscos identificados, antes da aplicação do FAC, 17% dos que extrapolam o apetite do MS se referem ao Programa Telessaúde, 17% ao Programa Médicos pelo Brasil, 12% à Judicialização na Saúde, 12% à Celebração e Gestão de Convênios no âmbito do Pnspi, 12% ao Componente Básico da Assistência Farmacêutica, 7% ao Programa Nacional de Regulação, 7% ao Programa Nacional de Imunizações, 7% ao Programa Farmácia Popular do Brasil, 5% ao Programa Previne Brasil e 4% à Política Nacional de Prevenção e Combate ao Câncer.

Inferese-se que, antes da aplicação do FAC, 58% dos riscos que extrapolam o apetite do MS se referem aos seguintes temas: Programa Telessaúde, PMpB, Judicialização na Saúde e Celebração e Gestão de Convênios no âmbito do Pnaspi.

Ainda quanto à etapa de avaliação dos riscos, foram identificados 242 controles existentes (Gráfico 9).

Gráfico 9 – Controles Existentes por Tema/Secretaria



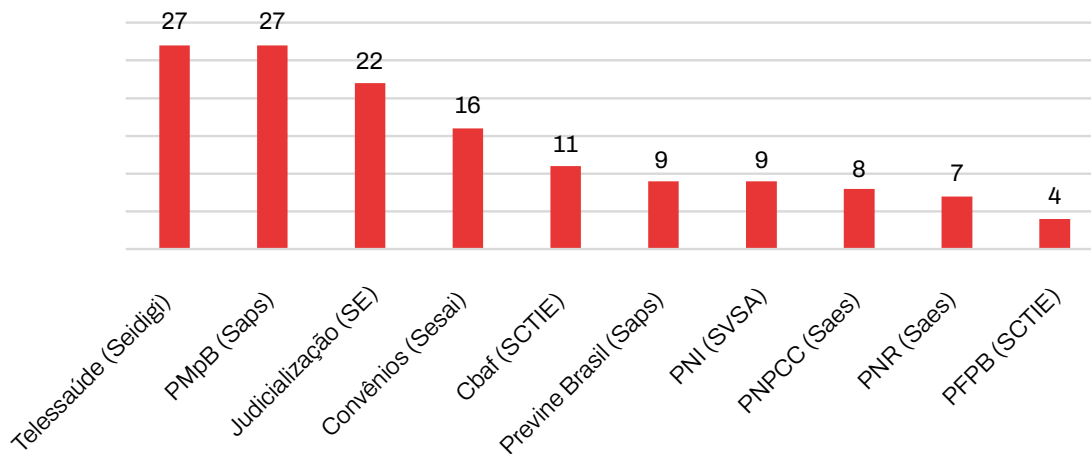
Fonte: SEI/MS (2025).

Inferese-se que 50% de todos os controles identificados se referem aos temas Judicialização na Saúde (25%), Programa Telessaúde (13%) e PMpB (12%).

Como resultado do processo de gerenciamento de riscos, foram implementados 140 controles com o objetivo de evitar, mitigar, transferir ou compartilhar os riscos, oferecendo, assim, segurança razoável para alcançar os objetivos definidos na etapa de entendimento do contexto.

Para essa apuração, considerou-se o número total de controles por risco. Logo, os controles que se aplicam a mais de um risco foram contabilizados mais de uma vez.

Gráfico 10 – Novos Controles Implementados por Tema/Secretaria



Fonte: SEI/MS (2025).

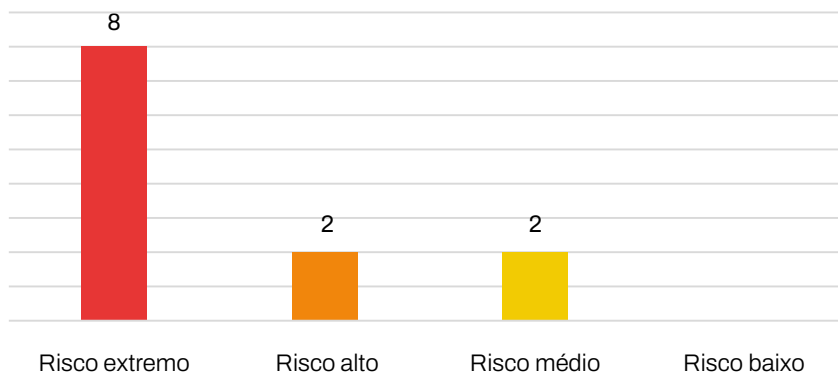
Os temas Programa Telessaúde (19%), PMpB (19%) e Judicialização na Saúde (16%) somados totalizam 54% de todos os novos controles implementados (Gráfico 10).

A seguir, são apresentados os níveis de risco inerente e controles em cada tema constante no Plano de Gestão de Riscos do MS 2022-2024.

Importante destacar que, a partir do Decreto n.º 12.489, de 4 de junho de 2025, o Programa Mais Médicos pelo Brasil (PMpB) deixa de ser competência do Departamento de Apoio à Gestão da Atenção Primária da Secretaria de Atenção Primária à Saúde (Dgaps/Saps) para se tornar adstrito ao Departamento de Gestão e Provimento Profissional do Sistema Único de Saúde da Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (Degeps/SGTES).

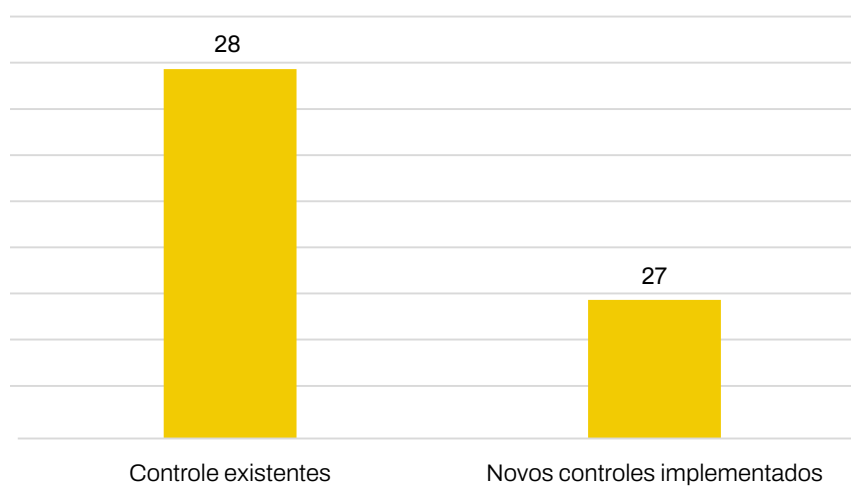
Programa Médicos pelo Brasil (PMpB) – Saps

Gráfico 11 – Níveis de Risco Inerente do PMpB



Fonte: SEI/MS (2025).

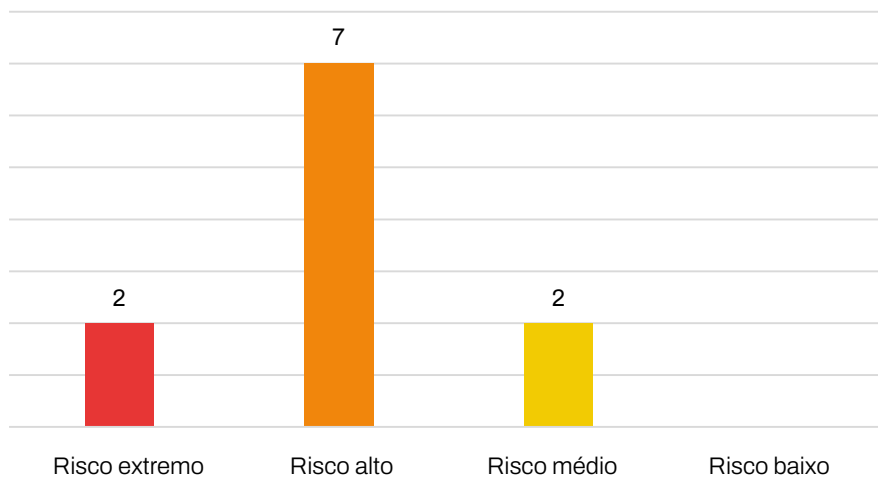
Gráfico 12 – Controles no PMpB



Fonte: SEI/MS (2025).

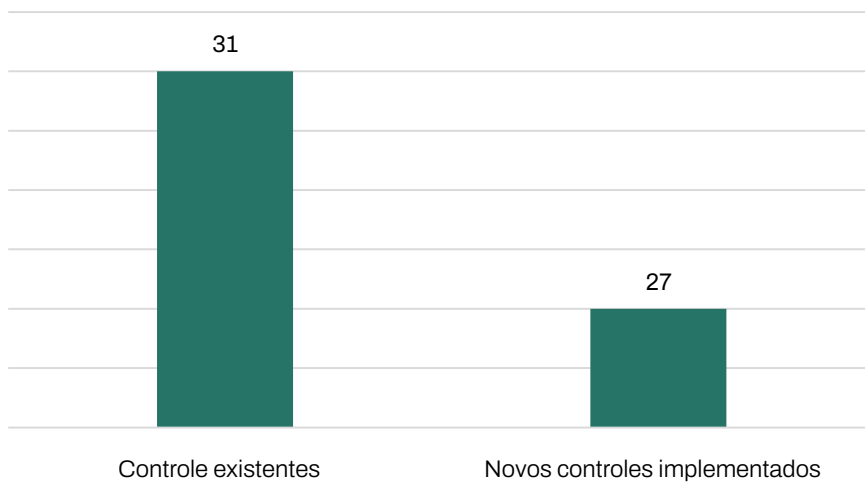
Programa Telessaúde – Seidigi

Gráfico 13 – Níveis de Risco Inerente do Programa Telessaúde



Fonte: SEI/MS (2025).

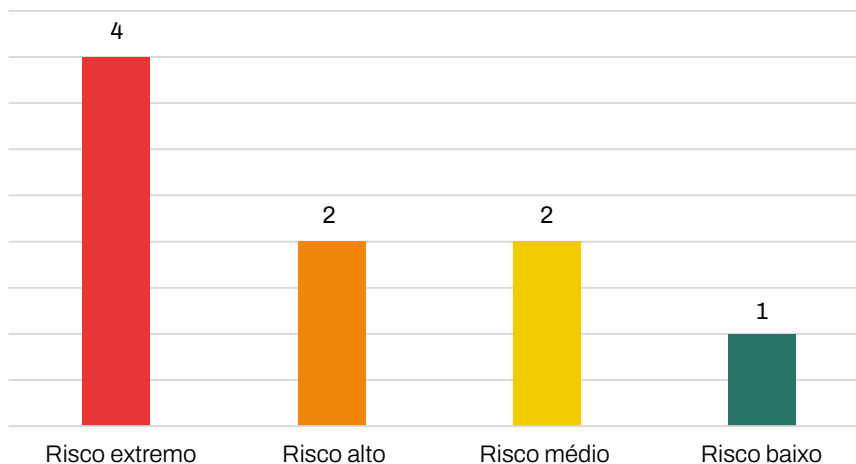
Gráfico 14 – Controles no Programa Telessaúde



Fonte: SEI/MS (2025).

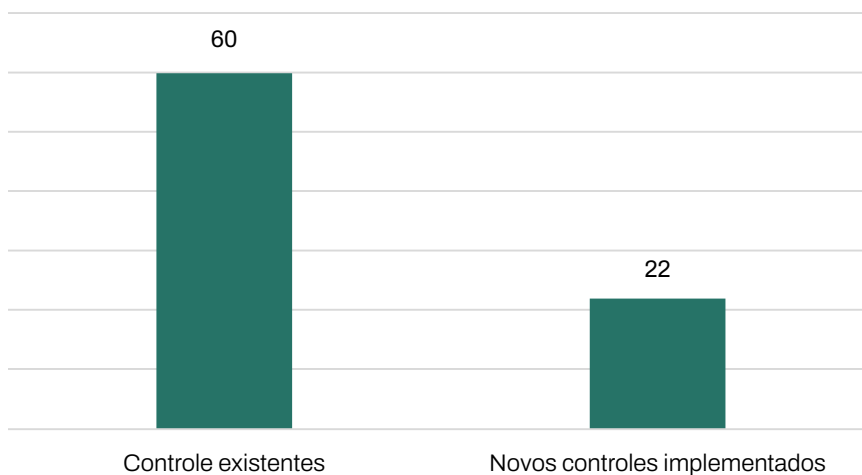
Judicialização na Saúde – SE

Gráfico 15 – Níveis de Risco Inerente da Judicialização na Saúde



Fonte: SEI/MS (2025).

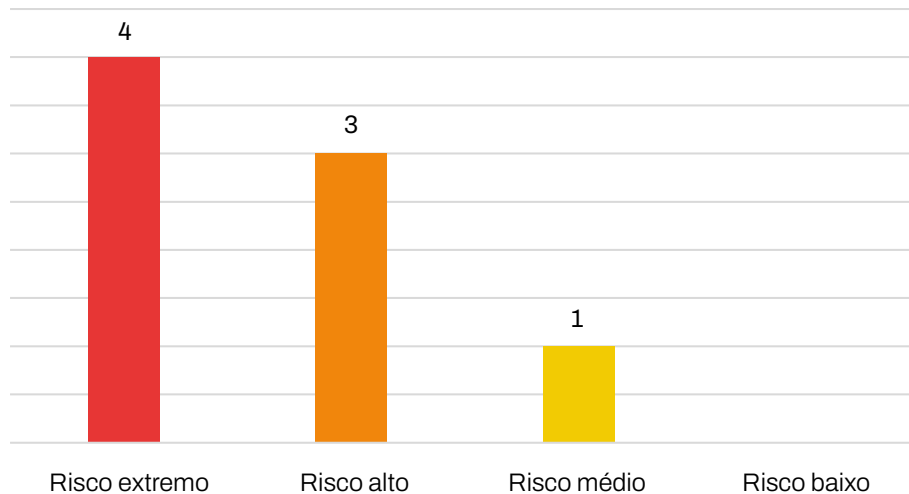
Gráfico 16 – Controles na Judicialização na Saúde



Fonte: SEI/MS (2025).

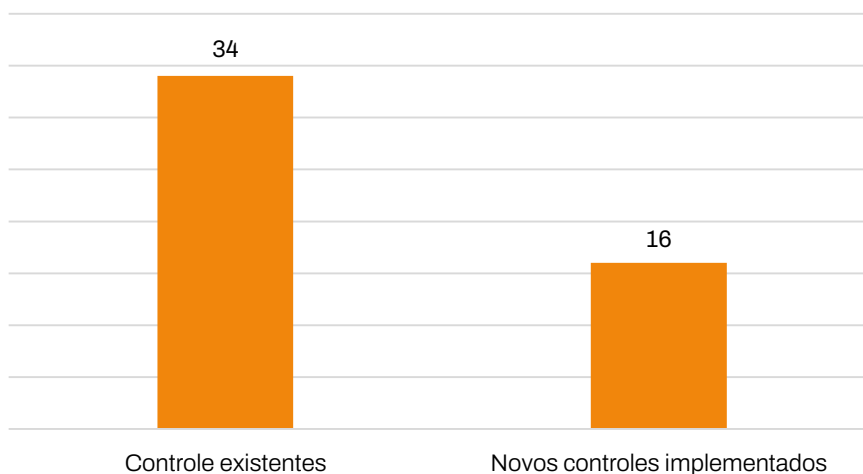
Celebração e Gestão de Convênios no Âmbito da Pnaspi – Sesai

Gráfico 17 – Níveis de Risco Inerente da Celebração e Gestão de Convênios no Âmbito da Pnaspi



Fonte: SEI/MS (2025).

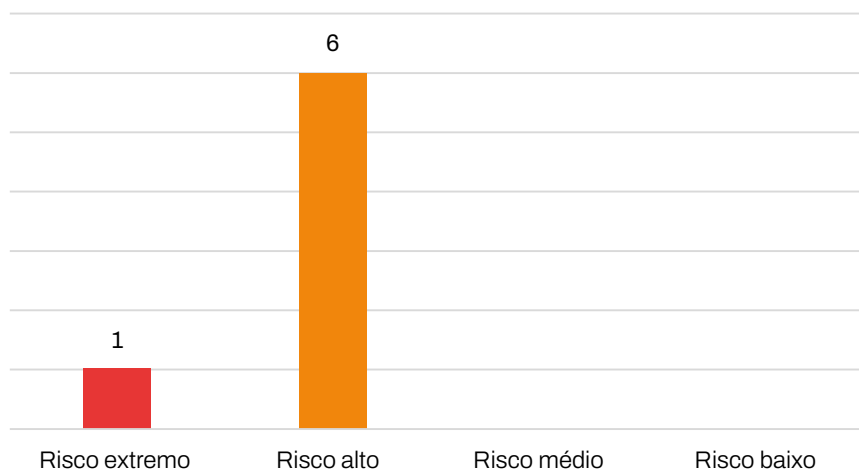
Gráfico 18 – Controles na Celebração e Gestão de Convênios no Âmbito da Pnaspi



Fonte: SEI/MS (2025).

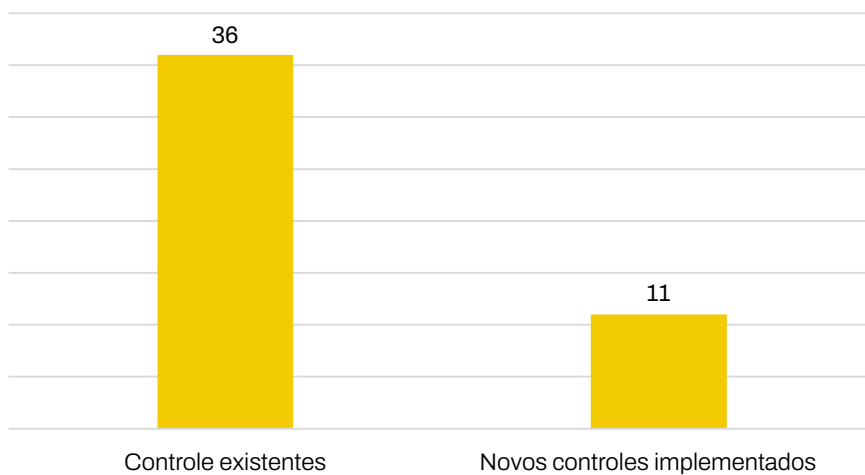
Componente Básico da Assistência Farmacêutica (Cbaf) – SCTIE

Gráfico 19 – Níveis de Risco Inerente do Cbaf



Fonte: SEI/MS (2025).

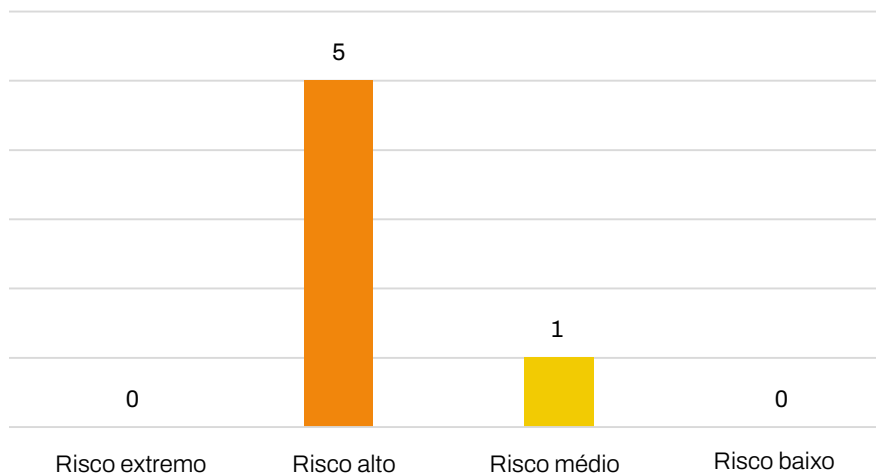
Gráfico 20 – Controles no Cbaf



Fonte: SEI/MS (2025).

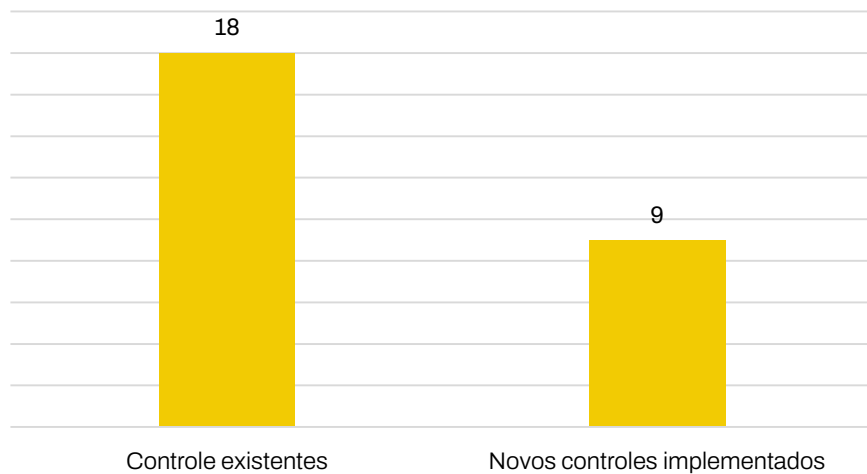
Programa Previne Brasil – Saps

Gráfico 21 – Níveis de Risco Inerente do Programa Previne Brasil



Fonte: SEI/MS (2025).

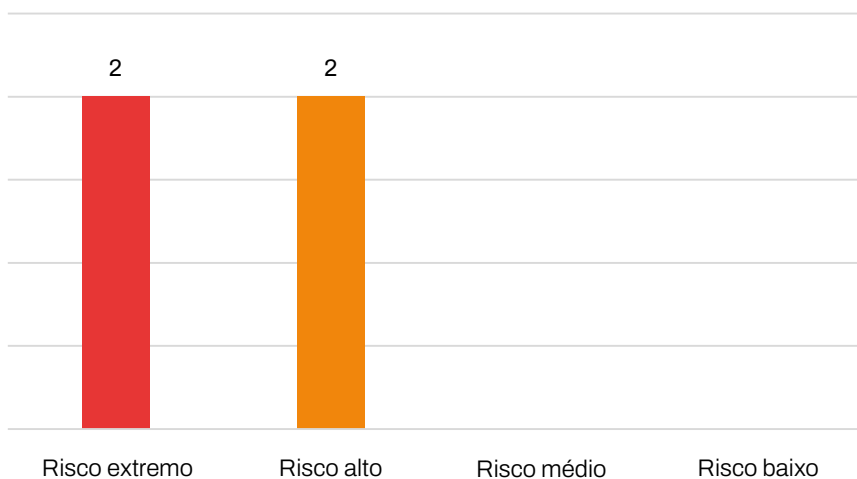
Gráfico 22 – Controles no Programa Previne Brasil



Fonte: SEI/MS (2025).

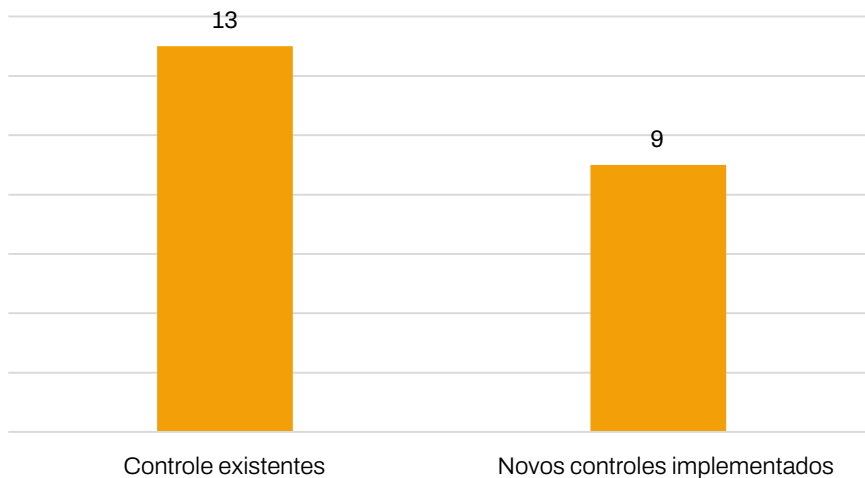
Programa Nacional de Imunizações (PNI) – SVSA

Gráfico 23 – Níveis de Risco Inerente do PNI



Fonte: SEI/MS (2025).

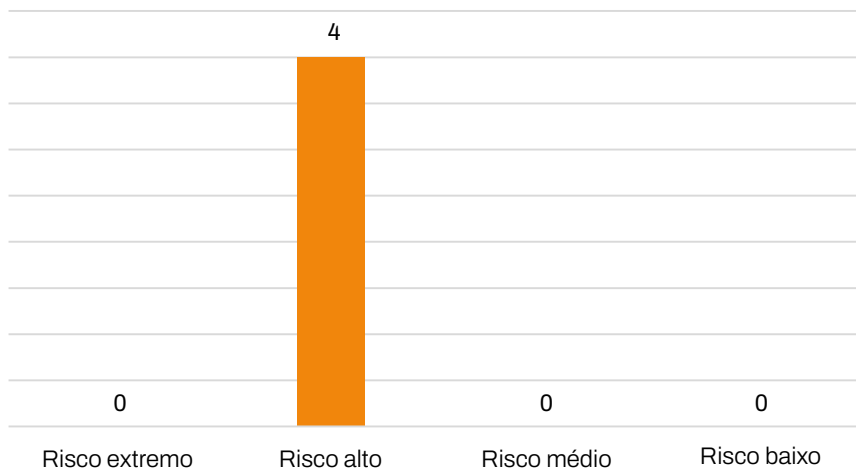
Gráfico 24 – Controles no PNI



Fonte: SEI/MS (2025).

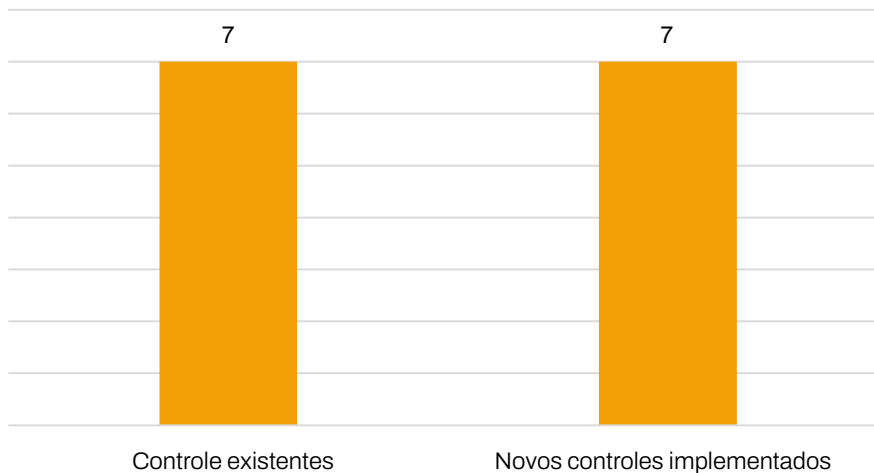
Política Nacional de Regulação (PNR) – Saes

Gráfico 25 – Níveis de Risco Inerente da PNR



Fonte: SEI/MS (2025).

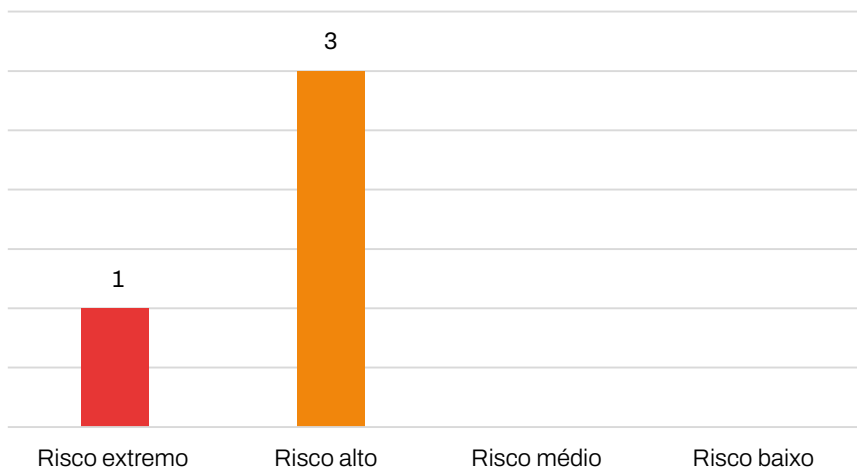
Gráfico 26 – Controles na PNR



Fonte: SEI/MS (2025).

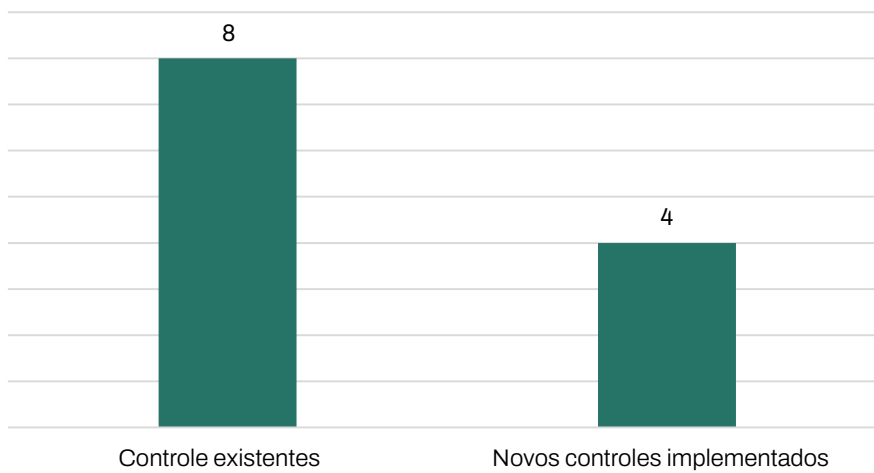
Programa Farmácia Popular do Brasil (PFPB) – SCTIE

Gráfico 27 – Níveis de Risco Inerente do PFPB



Fonte: SEI/MS (2025).

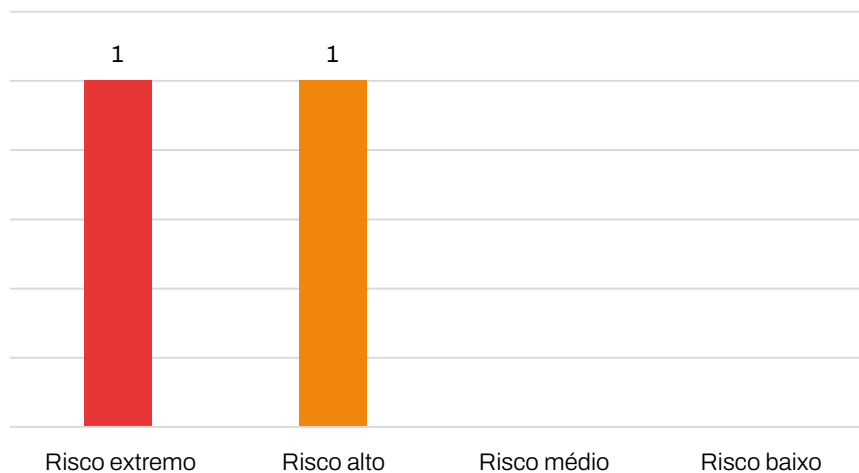
Gráfico 28 – Controles no PFPB



Fonte: SEI/MS (2025).

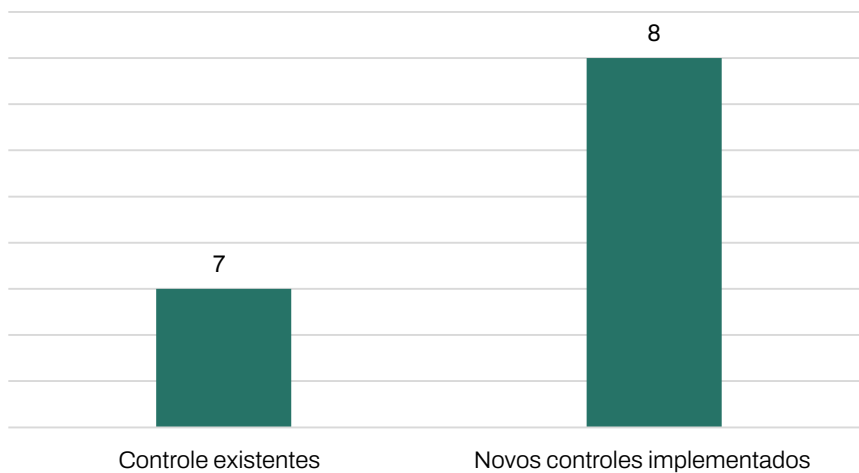
Política Nacional de Prevenção e Controle do Câncer (PNPCC) – Saes

Gráfico 29 – Níveis de Risco Inerente da PNPCC



Fonte: SEI/MS (2025).

Gráfico 30 – Controles na PNPCC



Fonte: SEI/MS (2025).

Em conclusão, embora a exposição dos resultados tenha sido pautada pelo quantitativo de riscos, é importante destacar que o número de riscos identificados não determina que um processo esteja mais sujeito a riscos do que outro. Na verdade, a identificação de um maior número de riscos pode até, eventualmente, significar um nível maior de maturidade no processo de gerenciamento. Contudo, tal decisão deve ser compreendida, essencialmente, como parte do processo de tomada de decisão dos GPs.

De toda forma, nesse ponto, é importante destacar que o nível de maturidade das Secretarias no âmbito do gerenciamento de riscos não foi objeto de análise deste relatório.



8 Considerações Finais

O RADIGR tem como objetivo demonstrar as ações de gestão de riscos realizadas no âmbito do Ministério da Saúde (MS) durante o período 2022-2024.

Após a publicação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n.º 1/2016, que dispõe sobre a necessidade da implementação da gestão de riscos no âmbito do Poder Executivo federal, e do Decreto n.º 9.203/2017, que estabelece, entre os seus princípios, a integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e do alcance dos objetivos institucionais; o MS, a fim de implementar o disposto nas normativas citadas, publicou, por meio da Portaria GM/MS n.º 1.185/2021, a Política de Gestão de Riscos do Ministério da Saúde (PGR/MS), documento que estabelece os objetivos, os princípios, as responsabilidades e as competências a serem observados em todos os seus processos organizacionais, incluindo o Planejamento Estratégico Institucional (PEI).

Trata-se, portanto, do primeiro esforço sistemático de implementação da gestão de riscos no MS, e que contou com a participação e a validação da alta administração da Pasta, das oito Coordenações Setoriais de Gestão de Riscos e Integridade (Corisc) e de gestores de processos (GP) e representantes dos temas contemplados no Plano de Gestão de Riscos 2022-2024, constituindo, assim, o primeiro ciclo de gerenciamento de riscos no âmbito do MS.

Reforça-se que, acima de tudo, a gestão de riscos busca orientar e racionalizar a tomada de decisão dos gestores e fortalecer os controles internos, aumentando a chance de atingir os objetivos institucionais.

Conforme apresentado ao longo deste relatório, foram executados e finalizados 10 processos de gerenciamento de riscos, envolvendo 7 das 8 Secretarias da Pasta, com a realização de mais de 170 reuniões (oficinas) e a identificação de 67 riscos que podem ameaçar o alcance dos objetivos estratégicos do MS. Foram analisadas mais de 265 causas e mais de 257 consequências. Verificou-se, inicialmente, a existência de 242 controles implementados, e, como resultado deste trabalho, foram desenvolvidos e implantados 140 novos controles internos, resultando em 382 controles, o que garante uma estrutura mais robusta para tratar dos riscos identificados.

Contudo, tão importante quanto os números apresentados são os impactos institucionais resultantes desse esforço conduzido pela Aeci, que se materializam a partir do aprendizado que técnicos e gestores do MS adquiriram acerca da gestão de riscos, suas etapas metodológicas e principais conceitos. Além disso, foram estabelecidas, com as Secretarias do MS, rotinas de encontros e fluxos de comunicação processual, contribuindo, assim, para o desenvolvimento da cultura da gestão de riscos no órgão.

Apesar dos avanços, ainda há muito a alcançar, uma vez que a PGR prevê a gradual e continuada implementação da gestão de riscos, cabendo aos GPs e à Corisc, como primeira linha, e à Aeci, como segunda linha, fomentar e apoiar o desenvolvimento de novos processos de gerenciamento de riscos no MS.

No que se refere aos processos de gerenciamento que fazem parte do Plano de Gestão de Riscos 2022-2024, espera-se desenvolver indicadores-chave de riscos (*key risk indicators* – KRI), a fim de orientar a antecipação em face de riscos que estão na iminência de se materializarem, e indicadores-chave de performance (*key performance indicators* – KPI), com o objetivo de mensurar o desempenho da gestão de riscos.

A Aeci pretende ainda implementar o sistema de gestão de riscos desenvolvido pelo Poder Executivo Federal – Ágatha. O uso desse software representará avanço na institucionalização da gestão de riscos, trazendo mais agilidade, transparência e integridade ao trabalho, corroborando o amadurecimento institucional do MS.

Adicionalmente, de forma a apoiar ações que incentivem e promovam a cultura de gestão de riscos, a Aeci planeja realizar capacitações voltadas para gestores, servidores e colaboradores ampliando ainda mais o conhecimento do tema no órgão.

Estão previstas as publicações do Plano de Gestão de Riscos 2025-2026 e da versão atualizada da Política de Gestão de Riscos do MS.

Dessa forma, a Aeci reforça seu comprometimento na institucionalização da gestão de riscos, de modo a apoiar o MS na promoção da saúde, na prevenção de doenças e na garantia do acesso equitativo aos serviços de saúde para toda a população.



Referências

BRASIL. Comitê Nacional do Programa Mais Médicos para o Brasil. Resolução n.º 437, de 24 de janeiro de 2024. Dispõe sobre critérios e procedimentos para o funcionamento do Programa Mais Médicos para o Brasil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 25 jan. 2024a.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília, DF: CGU, 2018.

BRASIL. **Decreto n.º 11.798, de 28 de novembro de 2023**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Saúde e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. Brasília, DF: PR, 2023a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11798.htm. Acesso em: 15 mar. 2026.

BRASIL. **Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: PR, 2017a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 15 mar. 2026.

BRASIL. Lei n.º 13.958, de 18 de dezembro de 2019. Institui o Programa Médicos pelo Brasil e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 19 dez. 2019.

BRASIL. Lei n.º 14.621, de 17 de julho de 2023. Institui a Estratégia Nacional de Formação de Especialistas para a Saúde no âmbito do Programa Mais Médicos [...]. Brasília, DF: PR, 2023b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14621.htm. Acesso em: 15 mar. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Metodologia de Gestão de Riscos do Ministério da Saúde**. Brasília, DF: MS, 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria GM/MS n.º 1.185, de 9 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão de Riscos no âmbito do Ministério da Saúde (PGR/MS). Brasília, DF: MS, 2021. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2021/prt1185_10_06_2021.html. Acesso em: 15 mar. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria GM/MS n.º 3.493, de 10 de abril de 2024**. Altera a Portaria de Consolidação GM/MS n.º 6, de 28 de setembro de 2017, para instituir nova metodologia de cofinanciamento federal do Piso de Atenção Primária à Saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Brasília, DF: MS, 2024b. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2024/prt3493_11_04_2024.html. Acesso em: 15 mar. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria n.º 485, de 26 de abril de 2023. Dispõe sobre a execução do Programa Médicos pelo Brasil no âmbito da Atenção Primária à Saúde. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 27 abr. 2023b.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Sistema Eletrônico de Informação do Ministério da Saúde (SEI/MS)**. Brasília, DF: MS, 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n.º 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF: MP, 2016. Disponível em: <https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/server/api/core/bitstreams/dc705804-b175-432f-afc9-7828031dcb3f/content>. Acesso em: 15 mar. 2026.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Assessoria Especial de Controle Interno.

Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Brasília, DF: MP, 2017b.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Análise SWOT e Diagrama de Verificação de Risco Aplicados em Auditoria. **Boletim do Tribunal de Contas da União.** Brasília: TCU, ano 43, n. 30, 14 dez. 2010.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNACIONAIS. **Declaração de posicionamento do IIA:** as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. Tradução de Instituto dos Auditores Internos do Brasil. São Paulo: IIA, 2020. Documento atualizado.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. **Declaração de Alma-Ata sobre Cuidados Primários.** Alma-Ata: OMS, 1978. Disponível em: https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/declaracao_alma_ata.pdf. Acesso em: 15 mar. 2026.



Glossário

Apetite a risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar na busca de seus objetivos.

Causa: condição que dá origem à possibilidade de um risco ocorrer, também chamada de fator de riscos, e pode ter origem nos ambientes interno ou externo.

Consequência: efeito de um risco sobre os objetivos (operacionais, estratégicos, comunicação, conformidade, outros).

Controle: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos e rotinas destinadas a evitar, mitigar, transferir, compartilhar ou aceitar os riscos para oferecer segurança razoável para a construção da missão da organização.

Gerenciamento de risco: processo destinado a identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os potenciais eventos ou situações que possam impactar o alcance dos objetivos da instituição.

Gestão de risco: processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que sistematiza, estrutura e coordena as atividades de gerenciamento de riscos da organização.

Gestor de processo: pessoa, papel ou estrutura organizacional com autoridade e responsabilidade para gerenciar um risco.

Governança pública: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Medida de tratamento: medida aplicada pela organização para tratar os riscos, aumentando a probabilidade de que os objetivos e as metas organizacionais estabelecidas sejam alcançados.

Nível do risco: medida da importância ou significância do risco, considerando a probabilidade de ocorrência do evento e seu impacto nos objetivos.

Processo: conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para o cumprimento de política pública, programa, projeto ou a execução de processo que contribuem para o cumprimento dos objetivos estratégicos de uma organização.

Risco de integridade: eventos relacionados a corrupções, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que comprometem os valores e os padrões preconizados pela instituição e a realização de seus objetivos, podendo ser causa, evento ou consequência de outros riscos, tais como financeiros, operacionais ou de imagem.

Risco estratégico: possibilidade de perda resultante do insucesso das estratégias adotadas, levando-

se em conta a dinâmica da atuação (sociedade, fornecedores e orçamento) e as alterações políticas e econômicas no País e fora dele, ou seja, qualquer incerteza que afeta a realização das diretrizes estratégicas.

Risco financeiro/orçamentário: possibilidade de as receitas e despesas projetadas na elaboração do Projeto da Lei Orçamentária Anual (Ploa) não se confirmarem durante o exercício financeiro. No caso das receitas, os riscos referem-se a não concretização das situações e dos parâmetros utilizados na sua projeção. No caso da despesa, o risco é de que se verifiquem variações no seu valor em função de mudanças posteriores à alocação inicialmente prevista na Lei Orçamentária.

Risco inerente: nível de risco ao qual a organização estaria exposta, caso não houvesse nenhum controle implementado.

Risco operacional: possibilidade de perdas diretas ou indiretas resultantes de processos internos inadequados ou falhos, da existência de recursos humanos insuficientes ou inadequados, sistemas ou eventos externos.

Risco legal/conformidade: possibilidade de violações ou do não cumprimento de leis, normas, regulamentos, contratos, códigos de conduta e integridade, políticas e normas internas ou princípios éticos serem incorporados à categoria do risco operacional.

Risco reputação/imagem: possibilidade de percepção negativa da imagem pública da organização, fundamentada ou não, por parte de reguladores, clientes, fornecedores, analistas financeiros, colaboradores, investidores, órgãos de imprensa ou pela opinião pública em geral.

Risco residual: nível de risco existente considerando os controles.

Risco: possibilidade de ocorrência de evento que poderá impactar negativamente o cumprimento dos objetivos institucionais.

Conte-nos o que pensa sobre esta publicação.

[Clique aqui](#) e responda a pesquisa.



Biblioteca Virtual em Saúde do Ministério da Saúde
bvsmms.saude.gov.br



MINISTÉRIO DA
SAÚDE

