

CLASSIFICAÇÃO:  
INTERNA

GRUPO DE ACESSO:  
MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES

## Gestão de Riscos



Elaborado por:	Aprovado por:
Gustavo Luis Bagatini	Dr. Everton Bochi

CLASSIFICAÇÃO:  
INTERNA

GRUPO DE ACESSO:  
MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES

## 1. Objetivo

Estabelecer um conjunto de princípios, diretrizes, papéis e responsabilidades relacionados às práticas de Gestão de Riscos adotados pela Unimed Vale do Caí, considerando aspectos como:

- Transmitir conhecimento entre todos colaboradores quanto aos principais riscos das suas atividades em especial aqueles relacionados aos riscos de subscrição, de crédito, de mercado, legais e operacionais.
- Alinhamento do Apetite ao Risco, definido pela empresa, com seu planejamento e estratégia de negócios, a fim de auxiliá-los no processo de decisão.
- Incorporação de uma abordagem consistente, integrada e abrangente para o Gerenciamento de Riscos, considerando o papel de todos os colaboradores.
- Estabelecimento de instrumentos para identificação, avaliação, medição, tratamentos de ocorrência e respostas, bem como a comunicação dos riscos, relacionados as categorias definidas neste documento, assegurando proteção contra causas que resultem em exposições indesejáveis e que possam afetar os produtos, serviços e a estratégia de negócio.

## 2. Abrangência

Todos os administradores, Diretores, Conselho Fiscal e colaboradores da Unimed Vale do Caí, bem como, por seus respectivos prepostos a eles vinculados.

## 3. Garantia do apoio da alta administração

É importante que haja conscientização e comprometimento com a gestão de riscos por parte da Alta Administração – Conselhos e Diretoria Executiva da organização. Isso pode ser alcançado com o:

- Apoio ativo e contínuo da Diretoria para a gestão de riscos e para o desenvolvimento e implementação da Política de Gestão de Riscos (PGR);

Elaborado por: Gustavo Luis Bagatini	Aprovado por: Dr. Everton Bochi
---	------------------------------------

CLASSIFICAÇÃO:

INTERNA

GRUPO DE ACESSO:

MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES

- Designação de um gestor, gerente ou equipe para liderar e patrocinar iniciativas; e  
Obter o comprometimento e o apoio de todas as lideranças (gerentes e coordenadores) para a execução dos respectivos planos de gestão de riscos.

#### 4. Conceitos e Siglas:

- a) ANS - Agência Nacional de Saúde
- b) Agente de Compliance - Colaborador interno designado para apoiar as áreas operacionais no gerenciamento dos riscos relacionados à execução das atividades cotidianas, servindo como suporte e facilitador da estrutura de GRC.
- c) Auto Avaliação de Riscos e Controles (CSA - Control Self Assesment) - Consiste na avaliação semestral, realizada pelos gestores responsáveis pelas áreas da Unimed Vale do Caí e empresas ligadas e/ou controladas por esta, com intuito de identificar os riscos e avaliar o ambiente de controles. A avaliação dos gestores é revisada pela Área de Governança, Riscos e Compliance, por meio de técnicas como walkthrough, testes de aderência e/ou resultados de trabalhos sobre o ambiente de controles internos, como por exemplo, processos de fiscalização de Órgãos Reguladores, trabalhos das auditorias internas e externas, perdas catalogadas na base de dados de perdas operacionais entre outros.
- d) Cadeia de Valor - Consiste na forma como as atividades, processos e negócios da Unimed Vale do Caí e empresas ligadas e/ou controladas por esta estão organizados, de modo a gerar valor às partes interessadas, como acionistas, fornecedores, colaboradores, órgãos reguladores e consumidor final.
- e) Categoria de Risco - É a classificação do grupo de riscos determinados no “Dicionário de Riscos” da Unimed Vale do Caí e empresas ligadas e/ou controladas por esta.
- f) Comitê de GRC - órgão externo que atua como consultivo em torno dos assuntos relacionados à Governança, Riscos e Compliance, podendo englobar temas como controles internos, processos e similares, se necessário.

Elaborado por:	Aprovado por:
Gustavo Luis Bagatini	Dr. Everton Bochi

<b>CLASSIFICAÇÃO:</b> <b>INTERNA</b>	<b>GRUPO DE ACESSO:</b> <b>MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES</b>
---	--

- g)** Dicionário de riscos - Documento corporativo utilizado pela a Unimed Vale do Caí e empresas ligadas e/ou controladas por esta, com o objetivo de padronizar em uma linguagem comum e definir conceitualmente os tipos de riscos mapeados.
- h)** Fator de risco - Descrição detalhada ou causa que contribui para a materialização do risco no subprocesso.
- i)** Frequência - Número de eventos ocorridos em um determinado período.
- j)** Formulário de Risco Assumido: Documento corporativo utilizado pela a Unimed Vale do Caí e empresas ligadas e/ou controladas por esta, com objetivo de formalizar o aceite do risco classificado como alto.
- k)** GRC - estrutura que compõe, mas não se limite a Governança, Risco e Compliance, tendo ainda como setor interno Qualidade & Controles internos.
- l)** Impacto - É o volume do prejuízo/ganho financeiro, com base no patrimônio líquido da Unimed Vale do Caí e empresas ligadas e/ou controladas por esta, extensão do desgaste/conservação da imagem institucional da Unimed Vale do Caí e empresas ligadas e/ou controladas por esta, provocados por um determinado evento, descumprimento de demandas regulatórias e/ou não atendimento dos objetivos estratégicos.
- m)** Indicador de risco - Métrica baseada em aspectos quantitativos ou qualitativos. Medida ao longo do tempo que serve como um alerta inicial para a materialização de possíveis eventos/incidentes futuros com impactos potencialmente adversos e avaliação histórica da evolução do ambiente de controles.
- n)** ISO 31000:2018 - Norma desenvolvida pela International Organization for Standardization (ISO), que estabelece os princípios e orientações genéricas sobre gestão de riscos. Possui um framework universal reconhecido para gerenciar os riscos dos diversos processos de uma organização, independentemente do seu porte e segmento.
- o)** Matriz de Riscos - Demonstração gráfica dos riscos associados às atividades da Unimed Vale do Caí e empresas ligadas e/ou controladas por esta, que tem por objetivo apresentar o resultado da avaliação dos riscos identificados, mensurando critérios que auxiliarão no estabelecimento das prioridades com relação ao tratamento.

Elaborado por:	Aprovado por:
Gustavo Luis Bagatini	Dr. Everton Bochi

CLASSIFICAÇÃO: INTERNA	GRUPO DE ACESSO: MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES
---------------------------	--

- p) Núcleo de GRC - Reunião que tem por objetivo garantir a transparência e a ética, zelando pela efetiva adoção das melhores práticas de Governança, assim como avaliar os riscos inerentes aos seus negócios, incluindo avaliação qualitativa e quantitativa, de forma a assegurar a boa gestão dos recursos, a proteção e a valorização do seu patrimônio. A estrutura, composição, competências e regras de funcionamento estão previstas no Regimento Interno do Núcleo.
- q) Patrimônio Líquido - Patrimônio Líquido ou Capital Próprio representa o valor contábil devido pela pessoa jurídica, aos sócios ou acionistas, com base no Princípio da Entidade. No balanço patrimonial, consiste na diferença entre o valor dos ativos e dos passivos.
- r) Plano de Ação - É a definição das ações corretivas para reduzir a exposição aos riscos residuais, a partir da identificação das deficiências ao longo do ciclo de avaliação do ambiente de controles internos.
- s) Probabilidade - é a possibilidade de um determinado evento de risco ocorrer, considerando o contexto e a frequência de execução da atividade na qual está inserido.
- t) Política de Gestão de Riscos - Declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização, relacionadas à gestão de riscos.
- u) Resposta ao Risco - Decisão que será tomada após a identificação do risco original ou avaliação do ambiente de controle dos riscos residuais, com objetivo de promover discussões que assegurem a eficiência do ambiente de controles internos da Unimed Vale do Caí e empresas ligadas e/ou controladas por esta.
- v) RN 443 - Resolução Normativa da ANS divulgada em 2019 e, que dispõe sobre adoção de práticas mínimas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, para fins de solvência das operadoras de planos de assistência à saúde.
- w) Risco negativo - Medida da incerteza a respeito de um evento ao qual a empresa está exposta. Representado pela possibilidade de perdas diretas ou indiretas, decorrentes de processos internos, pessoas e sistemas inadequados ou falhos ou ainda de eventos externos.
- x) Risco Original - Risco existente em razão do tipo ou natureza do negócio ou processo. É o risco que uma atividade estaria exposta se não houvesse controles ou outros fatores atenuantes implementados (é o risco bruto ou risco antes dos controles estarem implementados). Origina-se da natureza própria da atividade executada.

Elaborado por: Gustavo Luis Bagatini	Aprovado por: Dr. Everton Bochi
---	------------------------------------

<b>CLASSIFICAÇÃO:</b> <b>INTERNA</b>	<b>GRUPO DE ACESSO:</b> <b>MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES</b>
---	--

- y) Risco Positivo - Medida da incerteza a respeito de um evento ao qual a empresa está exposta. Representado pela possibilidade de ganhos diretos ou indiretos, decorrentes de processos internos, pessoas e sistemas ou eventos externos que possam caracterizar oportunidades.
- z) - Risco Residual - Risco remanescente após considerarmos os controles implementados e ações mitigatórias (planos de ação) definidas para os riscos originais, ou seja, é o risco líquido.
- Sistema de Gestão de Riscos - Software que sustenta o gerenciamento de riscos e controles da Unimed Vale do Caí e empresas ligadas e/ou controladas por esta, auxiliando na identificação e monitoramento dos riscos, avaliação do ambiente de controle, deficiências e planos de ação.

## 5. Processos de Gestão de Risco

O processo de gestão de riscos engloba a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento de contexto, e identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.

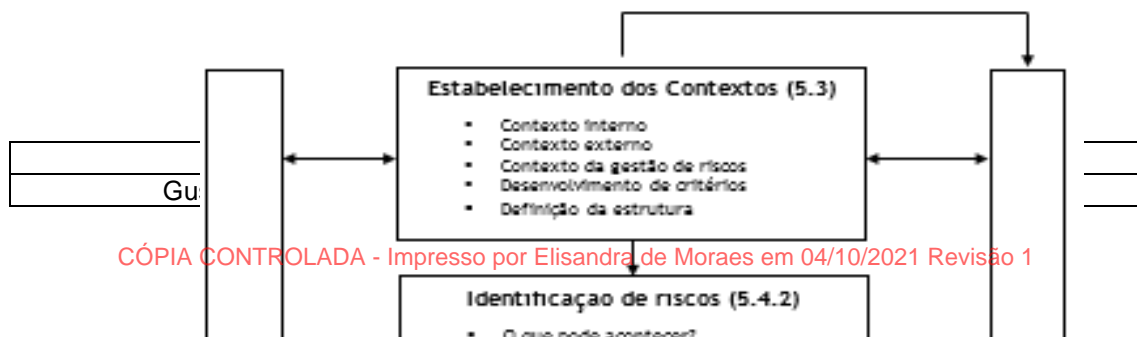
Deve seguir três critérios básicos:

- Ser parte integrante da gestão;
- Estar incorporado na cultura e nas práticas da organização; e
- Ser adaptado aos processos de negócios da organização.

O direcionamento para o gerenciamento de riscos é dado pela Presidência ou Diretoria da Unimed, mas deve ser gerenciado de forma integrada e apropriada, incorporado aos processos, atividades e rotinas da organização.

A gerência precisa estar capacitada com as competências necessárias e processos definidos para o gerenciamento de riscos, em alinhamento com o Planejamento Estratégico da organização.

- Sugere-se, a seguir, as etapas preestabelecidas, conforme indicado na NBR ISO 31000:2009.





SISTEMA DE QUESTÃO DA QUALIDADE  
**POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS**

POL:020  
Revisão:01  
Página 7 de 32  
Data: 28/09/2021

CLASSIFICAÇÃO:

INTERNA

GRUPO DE ACESSO:

MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES

*Fonte: ABNT NBR ISO 31000:2009, adaptada pelo Comitê Estadual de Gestão de Riscos do Negócio – Unimed Federação/RS, 2016*

### 5.1. COMUNICAÇÃO E CONSULTA (item 5.2 da figura 1)

Tem por objetivo comunicar as partes envolvidas internas e externas, conforme apropriado, em cada etapa do processo de gestão de riscos em relação ao processo como um

Elaborado por:	Aprovado por:
Gustavo Luis Bagatini	Dr. Everton Bochi

CLASSIFICAÇÃO:  
INTERNA

GRUPO DE ACESSO:  
MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES

todo (estabelecimento dos contextos, identificação dos riscos, análise dos riscos, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica).

## 5.2 Estabelecimento dos Contextos (item 5.3 da figura1):

Tem por objetivo estabelecer os parâmetros externos, internos e da gestão de riscos (análise de cenários), a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, e estabelecer o escopo e os critérios de risco para a política de gestão de riscos.

### 5.2.1 Estabelecimento do Contexto da Gestão de Riscos:

Para o estabelecimento do contexto externo e interno pode ser realizada uma análise da matriz de classificação, conhecida por FOFA (SWOT, em inglês).

O ambiente empresarial, social, regulamentar, cultural, competitivo, financeiro e político com as suas ameaças e oportunidades;

- Os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da organização;
- As partes interessadas envolvidas;
- Os principais motivadores dos negócios;
- Estrutura empresarial;
- Capacidade em termos de recursos como: pessoas, sistemas, processos, capital;
- Objetivos e metas, bem como as estratégias (o maior risco das organizações é que elas falhem em atingir seus objetivos estratégicos); e
- Novos projetos.

### Entradas:

- Cenário externo (ambiente externo no qual a organização busca atingir seus objetivos);
- Cenário interno (ambiente interno no qual a organização busca atingir seus objetivos); e
- Região Econômica e de Saúde, com os respectivos recursos terapêuticos existentes ou a serem buscados (não confundir com região de saúde da ANS).

### Saídas:

Elaborado por: Gustavo Luis Bagatini	Aprovado por: Dr. Everton Bochi
---	------------------------------------



CLASSIFICAÇÃO: <b>INTERNA</b>	GRUPO DE ACESSO: <b>MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES</b>
----------------------------------	---

- A gestão de risco pode ser aplicada em todas as etapas da existência de uma atividade, função, projeto, produto ou ativo. Pode ser aplicada na estratégia e/ou na operação.

a) Deve ser estabelecido o escopo do gerenciamento de riscos balanceando custos, benefícios e oportunidades. Este escopo pode ser um conjunto de:

- Objetivos;
- Metas;
- Estratégias;
- Atividade ou de uma parte da organização;
- Projetos;
- Processos; e
- Unidades de negócios (exemplos: saúde ocupacional, operadora, hospital, laboratórios, ...).

b) Devem ser especificados os:

- Recursos necessários;
- Objetivos;
- Prazos;
- Papéis e responsabilidades; e
- Relações (e seus inter-relacionamentos) com outros projetos.

c) Devem ser especificados os registros a serem mantidos.

### **5.3 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS (item 5.4 da figura 1):**

O processo de Avaliação de Riscos e Controles da empresa tem como base os componentes e princípios do COSO, ISO 31000:2018 e RN 443, bem como suas respectivas alterações, que tem como objetivo propiciar uma gestão integrada e eficaz, em linha com as melhores práticas utilizadas no mercado nacional e internacional, para a proposição e implementação do modelo corporativo de gestão de riscos e controles internos.

**São três as etapas de avaliação de risco:**

#### **5.3.1. Identificação de Riscos**

Elaborado por: Gustavo Luís Bagatini	Aprovado por: Dr. Everton Bochi
---	------------------------------------

CLASSIFICAÇÃO: INTERNA	GRUPO DE ACESSO: MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES
---------------------------	--

Tem por objetivo determinar o que, onde, quando, porque e como algo poderia ocorrer, lembrando que os riscos podem ser positivos (oportunidades) ou negativos (ameaças) e que estão, de alguma maneira, relacionados às necessidades e expectativas das partes interessadas, às condições do mundo externo e interno das organizações.

A identificação de riscos é o processo de busca, reconhecimento e descrição de risco.

A escolha da abordagem dependerá da natureza das atividades que estão sendo analisadas, dos tipos de riscos, do contexto organizacional e da finalidade do estudo de gestão de riscos.

Os critérios de risco, que também podem ser identificados por categorias, podem ser, dentre outros:

- Operacionais;
- Técnicos;
- Financeiros;
- Legais;
- Sociais; e
- Ambientais.

Estes critérios devem refletir os contextos já definidos e, geralmente, dependem da política interna, dos objetivos e metas da Unimed (organização), bem como dos objetivos das partes interessadas (*players*). Devem auxiliar no estabelecimento de prioridades de tratamento.

Em relação à definição de critérios de risco, de acordo com a NBR ISO 31000/2009, convém que:

- A organização defina os critérios a serem utilizados para avaliar a significância do risco;
- Os critérios reflitam os valores, objetivos e recursos da organização;
- Alguns critérios sejam impostos ou derivados de requisitos legais e regulamentares e outros requisitos que a organização subscreva;
- Os critérios de risco sejam compatíveis com a política de gestão de riscos da organização, sejam definidos no início de qualquer processo de gestão de riscos e sejam analisados criticamente de forma contínua;
- **Os fatores a serem considerados incluem os seguintes aspectos:**
  - a. A natureza e os tipos de causas e de consequências que podem ocorrer e como elas serão medidas;
  - b. Como a probabilidade será definida;
  - c. A evolução no tempo da probabilidade e/ou consequência(s);
  - d. Como o nível de risco deve ser determinado;
  - e. Os pontos de vista das partes interessadas;

Elaborado por: Gustavo Luis Bagatini	Aprovado por: Dr. Everton Bochi
---	------------------------------------

<b>CLASSIFICAÇÃO:</b> <b>INTERNA</b>	<b>GRUPO DE ACESSO:</b> <b>MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES</b>
---	--

- f. O nível em que o risco se torna aceitável ou tolerável; e
- g. Se convém que combinações de múltiplos riscos sejam levadas em consideração e, em caso afirmativo, como e quais combinações convém que sejam consideradas.

**Na Figura abaixo, estão identificados os critérios de e riscos a eles relacionados:**

Riscos Legais e de Conformidade	Riscos Operacionais
<p><b>não-cumprimento de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• leis: das cooperativas (Lei nº 5.764/1971), dos planos de saúde (Lei 9.656/1998), anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), trabalhistas (<i>em alteração</i>), tributárias (<i>ISSQN em alteração</i>);</li> <li>• regras: Manual do Intercâmbio Nacional, Regulamento da Assistência Médica no Intercâmbio Estadual;</li> <li>• regulamentações: da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), do Conselho Federal de Medicina (CFM), da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), do Código Brasileiro de Defesa do Consumidor (CDC), do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC);</li> <li>• acordos: com o Ministério Público, Defensoria Pública, ANS, CADE;</li> <li>• padrões éticos: Código de Conduta Profissional, Estatuto Social, Regimento Interno, Código de Ética Médica;</li> </ul> <p><b>práticas vigentes:</b> fidelidade societária, transcrição de solicitação de exames (feitas por médicos, dentistas, nutricionistas), cobrança da taxa de disponibilidade obstétrica, comercialização de contratos de custo operacional, comercialização de cartão de acesso;</p> <p><b>vulnerabilidade a litígios:</b> planos não regulamentados;</p> <p><b>contencioso:</b> ações em discussão judicial;</p> <p><b>judicialização; e</b></p> <p><b>compliance.</b></p>	<p><b>perda originada por falhas na estrutura organizacional, oriundas de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• recursos tecnológicos: falhas nos sistemas, segurança e tecnológica;</li> <li>• processos: sem conformidade interna, documentação, cadeia de valor;</li> <li>• recursos humanos: falha humana, indisponibilidade de pessoal especializado, dimensionamento de colaboradores; valores éticos e corporativos;</li> <li>• infraestrutura física: logística;</li> <li>• eventos externos/catástrofes;</li> <li>• fraudes internas;</li> <li>• fraudes externas: clientes, fornecedores, prestadores;</li> <li>• capital: solvência;</li> <li>• terceirização: concentração e/ou provimento; e</li> <li>• governança e sustentabilidade.</li> </ul>

Elaborado por:	Aprovado por:
Gustavo Luis Bagatini	Dr. Everton Bochi

CLASSIFICAÇÃO: INTERNA	GRUPO DE ACESSO: MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES
---------------------------	--

Riscos de Subscrição	Riscos Financeiros	Riscos de Mercado
<p><b>situação econômica adversa:</b> desemprego, crise econômica e insegurança financeira;</p> <p><b>incertezas existentes na estimativa das provisões técnicas:</b> Provisão de Eventos Ocorridos e Não Avisados (PEONA), Provisão de Eventos a Liquidar (PEL) e Provisão de Remissão;</p> <p><b>probabilidade dos eventos a serem pagos pela OPS, em um período futuro, ser maior que o montante de contraprestações a ser recebido:</b> novo rol e coberturas por decisão judicial;</p> <p><b>subscrição (entrada do beneficiário no plano):</b> entrevista qualificada e envelhecimento da carteira;</p> <p><b>tarifação:</b> fixação do preço; comissão de corretores e administradora de benefícios;</p> <p><b>mudança de premissas:</b> aumento de frequência, ampliação de coberturas e garantias (rol) e novas tecnologias; e</p> <p><b>desenho do produto:</b> amplitude geográfica e forma de acesso à rede (direcionamento).</p>	<p><b>riscos de crédito:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• probabilidade da contraparte de uma operação, ou de um emissor de dívida, não honrar, total ou parcialmente, seus compromissos financeiros: atraso ou inadimplência de cliente, atraso ou inadimplência no intercâmbio;</li> <li>• concentração de crédito: carteira concentrada (seja em um cliente ou determinado setor de atuação); e</li> <li>• resseguro: fundos das Unimed e Compartilhamento de Riscos (RN 430, de dez/17);</li> </ul> <p><b>outros riscos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• capital de giro: incapacidade de pagamento.</li> </ul>	<p><b>medida de incerteza, relacionada aos retornos esperados de seus ativos e passivos:</b> variações em fatores como taxas de juros, taxas de câmbio, índices de inflação, preços de imóveis e cotações de ações, oscilação de preços e concentração de investimentos/aplicações;</p> <p><b>imagem:</b> divulgação externa de informações, divulgação interna de informações, publicidade negativa, reputação (inclusive em patrocínios) e propaganda.</p>

Figura 2: Critérios de Riscos e Identificação de Riscos

Fonte: Comitê Estadual de Gestão de Riscos do Negócio – Unimed Federação/RS, dez/2017

Obs.: Figura segmentada para melhor leitura.

Na Figura 3, abaixo, está a descrição de cada um dos riscos identificados na Figura 4:

Elaborado por: Gustavo Luis Bagatini	Aprovado por: Dr. Everton Bochi
---	------------------------------------

CLASSIFICAÇÃO:		GRUPO DE ACESSO:
<b>INTERNA</b>	Risco Contratual: Planos de Saúde; Rede Prestadora; Outros Produtos (SOS, Acidentes do Trabalho, DSO, Cartão, etc)	<b>MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES</b> Possibilidade de perda decorrente da inadequação formal do contrato, interpretação de suas cláusulas e sua conformidade com a legislação pertinente.
<b>RISCOS LEGAIS E DE CONFORMIDADE</b>  <b>Possibilidade de perdas decorrentes do descumprimento de leis, regras, regulamentações, acordos, práticas vigentes ou padrões éticos aplicáveis, considerando, inclusive, o risco de que a natureza do produto/serviço prestado possa tornar a Unimed particularmente vulnerável a litígios.</b>	Risco de contencioso/legislação	Possibilidade de perda decorrente de ações ajuizadas pela Unimed ou contra ela.
	Risco tributário	Possibilidade de perda decorrente de interpretação indevida da legislação tributária.
	Risco trabalhista	Possibilidade de perda decorrente das atividades executadas sem comprovação de conformidade com a legislação trabalhista.
	Risco de <i>compliance</i>	Possibilidade de perda decorrente de falha (inobservância, violação, interpretação indevida) no cumprimento da aplicação leis, regras, regulamentações, acordos, práticas vigentes ou padrões éticos aplicáveis.
	Risco de judicialização	Possibilidade de perda decorrente da busca do Judiciário como alternativa para obtenção do tratamento negado pela operadora.
	Risco de desacordo (não concordância)	Possibilidade de perda decorrente da vulnerabilidade de planos/contratos "não formais" e/ou não regulamentados plenamente ou com entendimento diverso.
	Risco de práticas documentadas em meio físico ou eletrônico (em site e/ou, <i>on line</i> ) ou não documentadas	Possibilidade de perda decorrente de práticas como: fidelidade societária, transcrição de solicitação de exames (feitas por médicos, dentistas, nutricionistas), cobrança da taxa de disponibilidade obstétrica, comercialização de contratos de custo operacional, comercialização de cartão de acesso.

Elaborado por:	Aprovado por:
Gustavo Luis Bagatini	Dr. Everton Bochi

<b>CLASSIFICAÇÃO:</b> <b>INTERNA</b>	<b>GRUPO DE ACESSO:</b> <b>MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES</b>
---	--

<b>RISCOS OPERACIONAIS</b>  <b>Possibilidade de perdas decorrentes de inadequações ou falhas em processos internos, pessoas e sistemas, ou seja, de perdas originadas por falhas na estrutura organizacional, seja ela oriunda de sistemas, procedimentos, recursos humanos ou tecnológicos ou oriunda da perda dos valores éticos e corporativos que unem os diferentes elementos, bem como de eventos externos que causem prejuízos nas suas atividades normais ou danos a seus ativos físicos.</b>	Risco de falha humana	Possibilidade de perda decorrente de ação não intencional de pessoa envolvida em negócio da Unimed (equivoco, omissão, distração, negligência ou falta de qualificação profissional).
	Risco de infraestrutura de pessoas	Possibilidade de perda decorrente de inadequação da estrutura de pessoal, insuficiente para realizar as atividades.
	Risco de indisponibilidade de pessoal especializado	Possibilidade de perda decorrente de remoção ou perda inesperada de pessoa chave de uma posição ou responsabilidade, sem substituo imediato.
	Risco de fraude interna	Possibilidade de perda decorrente de comportamento fraudulento (adulteração de controles, descumprimento intencional de normas da Unimed, desvio de valores, divulgação proposital de informações erradas).
	Risco de fraude externa	Possibilidade de perda decorrente de comportamento fraudulento de clientes, fornecedores e prestadores.
	Risco de infraestrutura	Possibilidade de perda decorrente de inadequação da estrutura física, de logística e tecnológica.
	Risco de falha ou inadequação de sistema	Possibilidade de perda decorrente de falhas ou inadequação em aspectos lógicos de tecnologia da informação.
	Risco de falha ou falta de segurança da informação	Possibilidade de perda decorrente de quebra de confidencialidade, ausência de integridade ou falha na autenticidade das informações.
	Risco de eventos externos/catástrofe	Possibilidade de perda relacionada a catástrofe natural, atentado, vandalismo, greve, paralisação, epidemia e outros eventos independentes da vontade ou das condições da Unimed.
	Risco de processos	Possibilidade de perda decorrente de inadequação na concepção, manutenção, comunicação e documentação dos processos.

Elaborado por:	Aprovado por:
Gustavo Luis Bagatini	Dr. Everton Bochi

<b>CLASSIFICAÇÃO:</b> <b>INTERNA</b>	<b>GRUPO DE ACESSO:</b> <b>MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES</b>
---	--

<p align="center"><b>RISCOS DE SUBSCRIÇÃO</b></p> <p align="center"><b>Possibilidade de perdas decorrentes de uma situação econômica adversa que contraria tanto as expectativas da sociedade no momento da elaboração de sua política de subscrição quanto às incertezas existentes no cálculo das provisões técnicas. Também envolve a probabilidade dos eventos a serem pagos pela Operadora de Planos de Saúde, em um período futuro, ser maior que o montante de contraprestações a ser recebido.</b></p>	Risco de subscrição (situação econômica)	Possibilidade de perda decorrente de situações econômicas adversas, tais como desemprego, crise econômica e insegurança financeira.
	Risco de subscrição (cobertura assistencial)	Possibilidade de perda decorrente dos eventos a serem pagos pela operadora (em função do novo rol ou por decisão judicial para cobertura), em um período futuro, serem maiores que o montante de contraprestações a ser recebido.
	Risco de subscrição (perfil da carteira/ contratos)	Possibilidade de perda decorrente de falhas na avaliação ou acompanhamento do perfil epidemiológico, iniciando na entrevista qualificada, assim como no envelhecimento da carteira.
	Risco de insuficiência de provisões técnicas	Possibilidade de perda decorrente de incertezas existentes no cálculo das provisões técnicas, como PEONA, Provisão de Eventos a Liquidar e Remissão.
	Risco de tarifação	Possibilidade de perda decorrente da fixação do preço, comissão de corretores e da administradora de benefícios.
	Risco de mudança de premissas	Possibilidade de perda decorrente de aumento de frequência, ampliação de coberturas e garantias (rol) e oferta de novas tecnologias.
	Risco de desenho do produto	Possibilidade de perda decorrente da amplitude geográfica e da forma de acesso à rede (direcionamento).

Elaborado por:	Aprovado por:
Gustavo Luis Bagatini	Dr. Everton Bochi

<b>CLASSIFICAÇÃO:</b> <b>INTERNA</b>	<b>GRUPO DE ACESSO:</b> <b>MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES</b>
---	--

<b>RISCOS FINANCEIROS</b>  <b>Possibilidade de perdas decorrentes de custos, despesas, diminuição de receita que possam afetar a saúde financeira do negócio.</b>	Risco de capital de giro	Possibilidade de perda decorrente da incapacidade de pagamento (ver ND nº 11/2010).
	Risco de crédito	Possibilidade de perda decorrente da contraparte de uma operação, ou de um emissor de dívida, não honrar, total ou parcialmente, seus compromissos financeiros, tais como inadimplência de cliente e atraso ou inadimplência no intercâmbio.
	Risco de concentração de crédito	Possibilidade de perda decorrente de concentração de carteira (seja em um cliente ou determinado setor de atuação).
	Risco de resseguro (Compartilhamento de Risco - RN 430)	Possibilidade de perda decorrente da participação da operadora nos Fundos de Alto Custo, frente ao acordado; ou de perdas a serem rateadas; ou da liquidação do Fundo.
	Risco de capital	Possibilidade de a operadora não ter suficiência de Patrimônio Líquido Ajustado, em relação à Margem de Solvência (100%), na data-base dez/2022.

<b>RISCOS DE MERCADO:</b> <b>Possibilidade de perdas decorrentes de incerteza, relacionada aos retornos esperados de seus ativos e passivos, devido a variações em fatores como taxas de juros, taxas de câmbio, índices de inflação, preços de imóveis e cotações de ações, ou seja, o comportamento verificado no preço de um bem no dia a dia.</b>	Risco de mercado	Possibilidade de perda decorrente de variações em fatores macroeconômicos, tais como: concorrência, taxas de juros, taxas de câmbio, índices de inflação, preços de imóveis e cotações de ações.
	Risco de imagem	Possibilidade de perda decorrente da falta de credibilidade da Unimed, da divulgação de informações incorretas, incompletas ou divulgadas por pessoas não autorizadas ou por meios de comunicação inadequada, da utilização de campanha incorreta ou imprecisa, de veiculação de notícia negativa da Unimed e/ou do Sistema Unimed-RS.
	Risco do Sistema Unimed	Possibilidade de perda decorrente do comprometimento da imagem, da chamada financeira e da perda de rede de prestadores.

*Figura 3: Dicionário de Riscos*

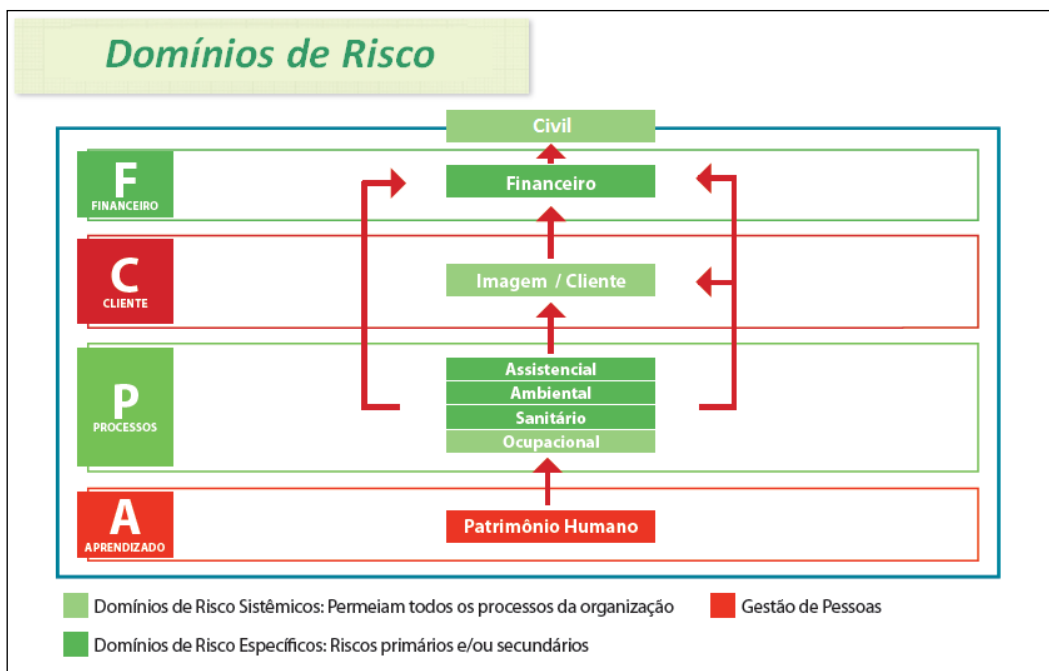
*Fonte: Comitê Estadual de Gestão de Riscos do Negócio – Unimed Federação/RS, 2017.*

Elaborado por: Gustavo Luis Bagatini	Aprovado por: Dr. Everton Bochi
---	------------------------------------



<b>CLASSIFICAÇÃO:</b> INTERNA	<b>GRUPO DE ACESSO:</b> MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES
----------------------------------	---

Os riscos identificados nas Figuras 2 e 3 podem ser relacionados com sua cadeia de causalidade, na Figura 4 – Domínios de Risco.



*Figura 4: Domínios de Risco*

*Fonte: Comitê Estadual de Gestão de Riscos do Negócio – Unimed Federação/RS, 2016*

Ao nível setorial, as fontes de risco, áreas de impacto, eventos (ocorrências ou mudanças em um conjunto específico de circunstâncias), suas causas e consequências, ainda que apenas potenciais, são identificados através dos processos críticos definidos no Mapa de Processo Setorial e no desdobramento deste processo em atividades críticas.

É importante utilizar ferramentas adequadas para coleta de dados e informações que possibilitem a identificação de riscos. Isto é definido como parte da estratégia de gerenciamento de riscos a ser adotada pela organização. Dentre as ferramentas mais utilizadas, podemos incluir:

Elaborado por: Gustavo Luis Bagatini	Aprovado por: Dr. Everton Bochi
---	------------------------------------

CLASSIFICAÇÃO: INTERNA	GRUPO DE ACESSO: MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES
---------------------------	--

- **Brainstorming**: obtenção de uma lista dos riscos a partir de uma reunião com equipe multidisciplinar representando setores e competências diferentes da organização, com o apoio de um facilitador, com objetivo de identificar riscos.
- **Entrevistas**: entrevistar as partes interessadas e os especialistas com o objetivo de identificar riscos.
- **Análise de Listas de Verificação de Riscos**: verificar as listas de riscos previamente identificadas pela organização sobre processos ou programas similares. Utiliza lições aprendidas e informações já catalogadas pela organização.
- **Feedback**: com base nos resultados obtidos, reavalia-se as variáveis e parâmetros utilizados, objetivando-se medir seu nível de correlação (o quanto explica os resultados obtidos ou não), permitindo uma nova definição e projeção, sempre aos novos cenários esperados. Pode-se trabalhar com três níveis de estimativas: pessimista; realista; e otimista, medindo-se as respectivas amplitudes. A situação ideal é quando estas projeções se demonstram convergentes e a pior situação é quando são difusas (divergentes).

### 5.3.2. Análise de Riscos

Tem por objetivo avaliar os determinantes e/ou agravantes de cada risco e os controles existentes e/ou necessários. Determinar as consequências (resultado de um evento que afeta os objetivos) e a probabilidade (medida da “chance” de sua ocorrência) e, por conseguinte, o nível de risco. Tal análise deve considerar as diversas consequências, ainda que potenciais, e como (e quanto) elas podem ocorrer e/ou afetar, tanto em valor (\$), quanto em prazo de solução (que acaba se transformando em valor de dano).

Para a avaliação dos controles existentes – controles internos, devem ser identificados os processos, dispositivos ou práticas existentes que atuam para minimizar os riscos ou para destacar (segmentar) os riscos positivos e, distintamente, os riscos negativos, avaliando seus pontos fortes e fracos. Os controles podem surgir como resultado de atividades de tratamento de riscos anteriores. Esta avaliação tem como objetivo final revisar estas formas de controle buscando seu aprimoramento e sua otimização.

Elaborado por: Gustavo Luis Bagatini	Aprovado por: Dr. Everton Bochi
---	------------------------------------

CLASSIFICAÇÃO:

INTERNA

GRUPO DE ACESSO:

MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES

Os riscos excluídos (eliminados totalmente) devem ser testados, na medida do possível, a fim de demonstrar a totalidade da análise de riscos.

A Avaliação deve responder as seguintes perguntas:

- Existe controle para minimizar os riscos ou para indicar os riscos positivos e os negativos?
- Há métodos ou equipamentos preventivos ou de minimização dos danos ocorridos?
- É a melhor forma de controlar? Há plano de ação, indicador e forma e equipe de controle?

Uma vez identificados e analisados os riscos, é importante compreender e determinar o nível de cada risco, que pode ser determinado pela combinação do seu impacto para a Unimed e a probabilidade de ocorrência.

As decisões devem levar em conta o contexto mais amplo do risco que inclui:

- A tolerabilidade aos riscos assumidos pelas partes, da Unimed, que dele se beneficiam;
- Os objetivos da Unimed, quer como operadora, bem como cooperativa de trabalho médico;
- A amplitude das oportunidades esperadas e/ou propostas; e
- A eficácia das estratégias e controles existentes.

A escolha a ser feita deve levar em conta que perdas potenciais podem ser associadas a ganhos potenciais e a escolha dependerá dos contextos de cada organização. A escolha depende **do nível de risco e do contexto**.

Para determinar o impacto e a probabilidade, devem ser utilizadas fontes e técnicas de informação. São exemplos de fontes de informação:

Elaborado por:	Aprovado por:
Gustavo Luis Bagatini	Dr. Everton Bochi

CLASSIFICAÇÃO: INTERNA	GRUPO DE ACESSO: MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES
---------------------------	--

- Os registros anteriores;
- As práticas e experiências pertinentes;
- As publicações pertinentes;
- As pesquisas de mercado;
- Os resultados de consultas públicas;
- Os experimentos e protótipos;
- Os modelos econômicos, modelos de engenharia e outros; e
- As orientações e opiniões de analistas e especialistas.

Como exemplos de técnicas de informação temos:

- As pesquisas e entrevistas estruturadas com especialistas da área de interesse;
- O uso de grupos multidisciplinares de especialistas;
- As avaliações individuais utilizando-se questionários; e
- A utilização de modelos e simulações (testes amostrais).

**Importante:** a análise dos riscos possibilita a sua avaliação e fornece uma base para as etapas de decisão e planejamento das ações e respostas aos riscos.

### 5.3.3. Avaliação de Risco:

Tem por objetivo comparar o nível de risco atual da Unimed com os critérios de riscos (ver Figuras 2 e 3) estabelecidos. Isso possibilita que sejam tomadas decisões quanto à extensão e a natureza dos tratamentos necessários, bem como quanto às prioridades.

Os riscos identificados e quantificados serão classificados em dois (2) parâmetros:

**Probabilidade:** é a medida da chance de ocorrer o risco; logo, a probabilidade de ocorrência do impacto ou dano baseia-se em dados quantitativos, sempre que possível, podendo-se utilizar estimativas subjetivas quando não existir uma base de dados mais significativa ou quando a obtenção dos dados não apresentar uma boa relação de custo advindo pelo benefício gerado, efetivamente.

Elaborado por: Gustavo Luis Bagatini	Aprovado por: Dr. Everton Bochi
---	------------------------------------

**CLASSIFICAÇÃO:**  
**INTERNA**

**GRUPO DE ACESSO:**  
**MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES**

<b>Métricas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Rara</b>	O risco poderá se manifestar em circunstâncias excepcionais (por exemplo: até 3 eventos dentro de um período de 12 meses), tendo em vista a efetividade dos controles internos, monitoramento do subprocesso por meio de indicadores, relatos de não conformidade e relatórios gerenciais.
<b>Eventual</b>	O risco poderá se manifestar em algum momento (por exemplo: 4 a 10 eventos dentro de um no período de 12 meses), tendo em vista a fragilidade dos controles internos, monitoramento do subprocesso por meio de indicadores, histórico de ocorrências, relatos de não conformidade e relatórios gerenciais.
<b>Frequente</b>	O risco poderá se manifestar com frequência (por exemplo: acima de 10 eventos dentro de um período de 12 meses), tendo em vista a fragilidade ou inexistência dos controles internos, monitoramento por meio de indicadores, histórico de ocorrências, relatos de não conformidade e relatórios gerenciais.

**Impacto:** é a mensuração do dano monetário que decorrerá (ou tende a decorrer) em cada um dos riscos identificados – extensão da perda/dano (em valores monetários – R\$).

<b>Métricas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Baixo</b>	Impacto Financeiro: R\$ 0,01 a R\$ 50.000,00 - Impacta ligeiramente a imagem da empresa, e/ou o alcance de seus objetivos estratégicos.
<b>Médio</b>	Impacto Financeiro: R\$ 50.000,01 a R\$ 250.000,00 -Impacta razoavelmente a imagem da empresa, e/ou alcance de seus objetivos estratégicos
<b>Alto</b>	Impacto Financeiro: Acima R\$ 250.000,01 - Impacta profundamente a imagem da empresa, cumprimento de demandas regulatórias e/ou o alcance de seus objetivos estratégicos

Elaborado por:	Aprovado por:
Gustavo Luis Bagatini	Dr. Everton Bochi

CLASSIFICAÇÃO:  
INTERNA

GRUPO DE ACESSO:  
MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES

O **Nível de Risco** é definido em uma escala de graduação dos riscos, a partir da combinação entre os níveis de probabilidade e de impacto (danos), conforme a Figura 5, abaixo:

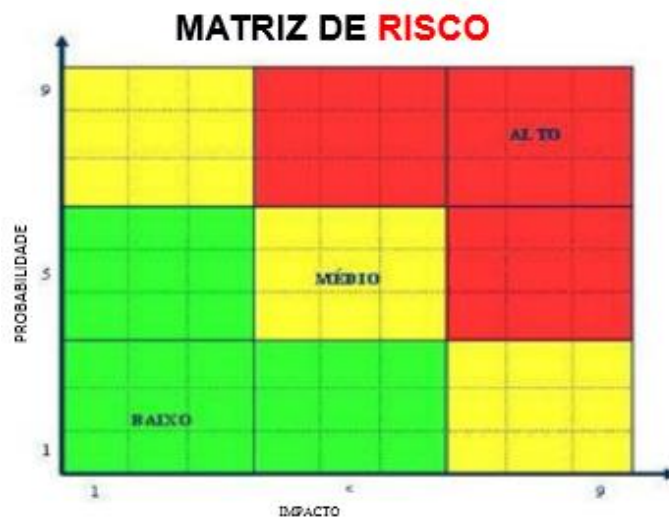


Figura 5: Avaliação de Riscos em 3 níveis

Fonte: Comitê Estadual de Gestão de Riscos do Negócio – Unimed Federação/RS, 2017

### Cálculo do Risco

A tabela abaixo apresenta a pontuação e resultado obtido no cálculo do risco, a partir da metodologia do item acima voltado para matriz de risco.

Significância do Risco	
<b>Alto</b>	6 ou 9
<b>Médio</b>	3 ou 5
<b>Baixo</b>	1 ou 2

#### 5.4 Tratamento de Riscos (item 5.5 da Figura 1)

Elaborado por: Gustavo Luis Bagatini	Aprovado por: Dr. Everton Bochi
---	------------------------------------

<b>CLASSIFICAÇÃO:</b> <b>INTERNA</b>	<b>GRUPO DE ACESSO:</b> <b>MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES</b>
---	--

Tem por objetivo desenvolver e implementar estratégias e planos de ação específicos para otimizar os resultados e potenciais benefícios, bem como minimizar e reduzir as perdas, ainda que potenciais, via transferência dos danos que advirão dos riscos em apreço, transformando os danos eventuais em despesas fixas (orçamentárias). O tratamento de riscos envolve a identificação das diversas opções para transferir os riscos, a análise e a avaliação dessas opções, e a preparação e implementação de planos de tratamento.

O tratamento planejado deve ser adequado à relevância do risco, levando em consideração seus custos e benefícios, acordado com as partes interessadas e ter um responsável designado para a coordenação de sua implementação.

**5.4.1. Atitude perante ao risco**

O tratamento dos riscos requer decisão (atitude) perante o risco, ou seja, requer uma abordagem para avaliar e selecionar uma das seguintes alternativas:

- Aceitar e Reter o risco, assumindo o eventual dano, quando e se ocorrer; tratando-o financeiramente sob três modelos: a) registrar quando ocorrer; b) criar um fundo (montante) equivalente ao valor do dano esperado; e c) prever uma parcela no orçamento; ou
- Transferir o risco, mitigando o preço de seu repasse para uma terceira pessoa, restringindo-o a um nível aceitável de custo/benefício, sem necessidade de criar estruturas e/ou rotinas mais específicas.

Em todos esses casos, as oportunidades geradas pela incerteza devem ser consideradas. A busca inadequada de oportunidades, sem levar em consideração os resultados negativos, ainda que potenciais, pode comprometer outras oportunidades, além de expor a perdas desnecessárias. Assim, na seleção da opção, é indicado:

- Balancear o custo e os benefícios dela derivados, em todos os aspectos (financeiro, etc);
- Levar em consideração os contextos (cenários endógenos e exógenos); e
- Ter presente que requisitos legais e de responsabilidade social podem se sobrepôr, considerando apenas uma análise econômico-financeira.

**Classificação:**

	Verde	Aceitar	<p><b>PROBABILIDADE:</b> A falha nunca ou raramente ocorre. Se indicador: o desempenho está na meta ou melhor que a meta.</p> <p><b>IMPACTO:</b> A falha, quando ocorre, gera danos leves e reversíveis.</p> <p><b>AÇÃO:</b> O setor responsável pela geração da falha deve acompanhar e desencadear Ação quando julgar necessário.</p>
Elaborado por: Gustavo Luis Bagatini	Amarela	REDUZIR PREVENIR	<p><b>PROBABILIDADE:</b> A falha ocorre com moderada frequência ou com dano mais intenso. Se indicador: o desempenho está até 35% fora da meta, para o lado indesejado (ruim)!</p> <p><b>IMPACTO:</b> A falha, quando ocorre, gera danos de pequena monta e reversíveis.</p>

**CLASSIFICAÇÃO:**  
**INTERNA**

**GRUPO DE ACESSO:**  
**MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES**



*Figura 6: Atitude Perante o Risco*

*Fonte: Comitê Estadual de Gestão de Riscos do Negócio – Unimed Federação/RS, 2016*

O tratamento de riscos pode em si introduzir novos riscos, que precisarão ser identificados, analisados, avaliados, tratados e monitorados. Isto exige um campo a mais no registro de plano de ação, que consistem em riscos oriundos da ação e podem ser positivos ou negativos.

**Obs.:** se após o tratamento houver um risco residual, isto é, um risco remanescente depois do tratamento do risco, deve-se decidir se o risco será retido (tolerado, aceito) ou se o processo de tratamento de riscos será repetido.

#### **5.4.2 Preparação e implementação de tratamento e Planos de Ação**

A finalidade dos planos de ação é estabelecer formas estruturadas e respectivas alternativas para tratar os riscos e especialmente, como os danos serão minimizados (suportados).

Os planos de ação devem ser integrados aos processos de Planejamento Estratégico, Gestão e Orçamentários, contando com a ferramentas 5W2H para o acompanhamento dos planos de ação.

#### **5.5 Monitoramento e Análise Crítica (item 5.6 da Figura 1)**

Elaborado por:	Aprovado por:
Gustavo Luis Bagatini	Dr. Everton Bochi



CLASSIFICAÇÃO:

INTERNA

GRUPO DE ACESSO:

MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES

Tem por objetivo monitorar a eficácia de todas as etapas do processo de gestão de riscos, mantendo registros para cada etapa do processo, para possibilitar que as decisões sejam vistas como parte do processo de melhoria contínua.

No monitoramento, é feita a verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado.

A análise crítica deve ser realizada para determinar a adequação, suficiência e eficácia do assunto em questão para atingir os objetivos estabelecidos e assegurar que o plano de gestão se mantenha pertinente. Deve incluir os impactos dos tratamentos na avaliação de desempenho organizacional.

## 6. Matriz de Gestão de Risco

Tendo em vista a natureza das atividades desenvolvidas, utilizamos a ferramenta abaixo para identificar/monitorar os riscos, que se traduz na **Matriz de Gestão de Riscos**, a qual é composta por sete (7) itens e seus respectivos subitens, a saber:

Elaborado por:	Aprovado por:
Gustavo Luis Bagatini	Dr. Everton Bochi

<b>CLASSIFICAÇÃO:</b> INTERNA	<b>GRUPO DE ACESSO:</b> MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES
----------------------------------	---

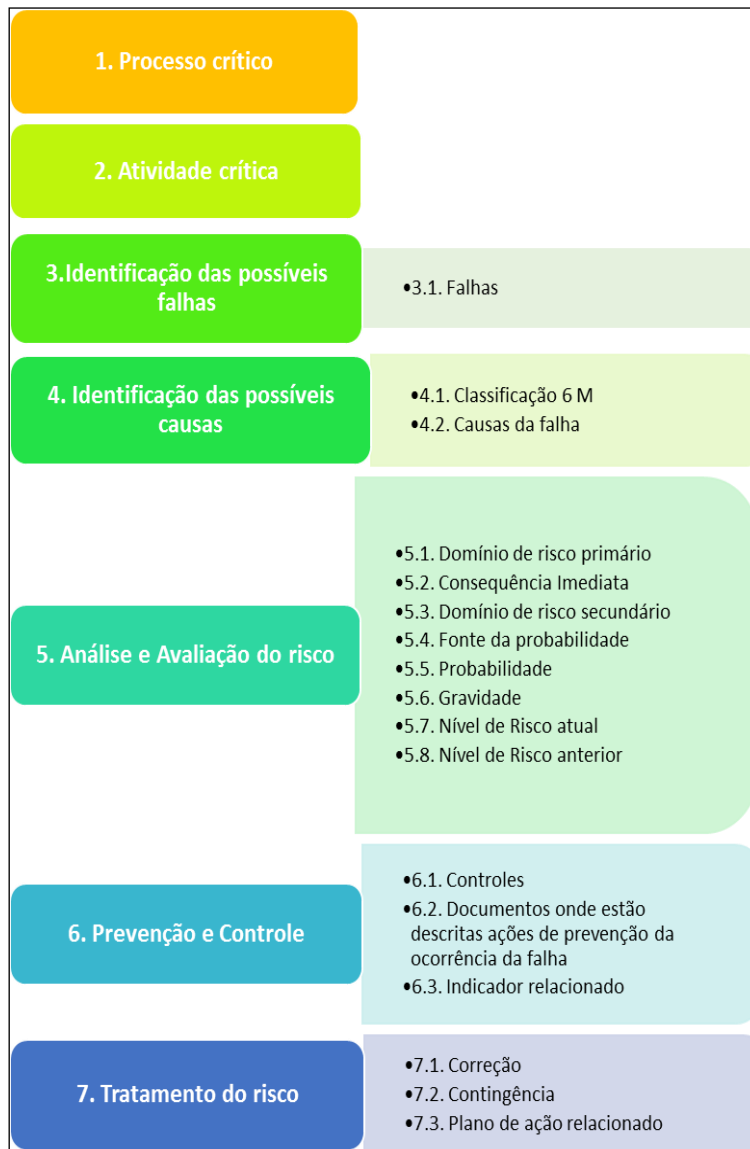


Figura 7: Matriz de Gestão de Riscos

Fonte: Programa Qualifica, 2015

Elaborado por: Gustavo Luis Bagatini	Aprovado por: Dr. Everton Bochi
---	------------------------------------

CLASSIFICAÇÃO: INTERNA	GRUPO DE ACESSO: MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES
---------------------------	--

Onde:

- 1. Processo crítico:** é o nome do processo que o setor desenvolve.
- 2. Atividade crítica:** é a ação que ocorre dentro do processo crítico.
- 3. Identificação das possíveis falhas:** descreve, em linhas separadas, as falhas que podem acontecer no processo.

**4. Identificação das possíveis causas:**

**4.1. Classificação 6M – Método, Matéria Prima, Mão de obra, Máquinas, Medição e Meio Ambiente:** identifica em qual (ou quais M's) cada falha se enquadra. Isto facilita no momento em que se vai descrever a ação corretiva (plano de ação) baseando-se no diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe). Também pode ser utilizado o "5 Porquês".

**4.2. Causas da falha:** são as possíveis causas que podem levar a cada falha que estiver sendo analisada.

**5. Análise e Avaliação do risco:** referem-se ao desenvolvimento da compreensão do risco, fornecendo informações para a tomada de decisões que se decida como os riscos devem ser tratados e quais as estratégias de tratamento mais adequadas e econômicas. **Possui 8 abordagens**, quais sejam:

**5.1. Domínio de risco primário:** uma forma de classificação de risco é quanto aos seus domínios, que são identificados na Matriz de Gestão de Riscos; de acordo com a consequência identificada, é o primeiro a ser afetado quando a falha ocorre. Deve ser identificado o domínio de risco imediato (primário) que será afetado se a falha ocorrer.

**Obs.:** o domínio "civil" (que aparece na Figura 4) está virtualmente presente em todos os tipos de falhas; por isso não é listado na Matriz de Gestão de Riscos. A responsabilidade civil é considerada risco inerente a toda operação.

**5.2. Consequência imediata:** é a consequência (evento) imediata (para o cliente/paciente, ou para a organização, ou para o meio) correspondente a cada falha identificada.

**5.3. Domínio de Risco Secundário:** é a classificação na Matriz de Gestão de Riscos que sejam considerados no segundo nível de risco a ser adotado para tratamento.

**5.4. Fonte da probabilidade (possibilidades):** é a medida da chance de ocorrência da falha identificada. Esta chance de ocorrência pode ser determinada através de duas fontes, a saber:

- do desempenho do indicador que monitora o evento; ou
- na ausência do indicador, através da observação do indivíduo que realiza a tarefa.

Elaborado por: Gustavo Luis Bagatini	Aprovado por: Dr. Everton Bochi
---	------------------------------------

CLASSIFICAÇÃO: INTERNA	GRUPO DE ACESSO: MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES
---------------------------	--

**5.5. Probabilidade (Possibilidades):** de acordo com o item anterior, a fonte da probabilidade (indicador ou observação), deve ser listada a medida da chance com a qual a falha pode ocorrer, ainda que em intervalos, tais como: muito baixa; baixa, média; alta; ou muito alta.

Cada opção tem uma pontuação específica (ver *Figura 5: Avaliação de Riscos*).

**5.6. Impacto (severidade do dano):** é a intensidade do dano da consequência se a falha ocorrer, ainda que em intervalos, sendo os mais usuais: muito baixo; baixo; médio; alto; ou muito alto.

Assim como na probabilidade, também aqui cada opção tem uma pontuação específica (ver *Figura 5: Avaliação de Riscos*).

**5.7. Nível do Risco (atual):** é o produto da multiplicação da pontuação da "probabilidade" pela pontuação do "impacto" no período da vigência da atual da matriz de risco (ver *Figura 5: Avaliação de Riscos*).

**5.8. Nível do Risco (anterior):** é o produto da multiplicação da pontuação da "probabilidade" vezes a pontuação da "impacto" no período da vigência anterior da matriz de risco (ver *Figura 5: Avaliação de Riscos*).

**6. Prevenção e Controle:** é a fase de desenvolver ações para evitar ou minimizar a ocorrência da falha, podendo ser abordada com os itens a seguir.

**6.1. Controles:** são as barreiras/ações realizadas para identificar e buscar evitar ou minimizar os danos decorrentes da falha. São identificados os processos, dispositivos ou práticas existentes que atuam para evitar os riscos e/ou minimizar os danos.

São exemplos de controles: planilhas, funcionalidades de sistema informatizado (ex.: bloqueio da liberação de medicamento com validade vencida através da leitura ótica de um software), senhas de acesso ou liberação (autorização) ou alarmes.

**6.2. Documentos onde estão descritas as ações de prevenção:** é a relação de documentos da instituição que contenham a descrição das tarefas que estão relacionadas às potenciais falhas identificadas.

**6.3. Indicador relacionado:** é a definição do instrumento que mede a ocorrência da falha. Neste item será colocado o nome do indicador que está relacionado à falha identificada.

**7. Tratamento do risco:** envolve a identificação das diversas opções para tratar os riscos, a análise e a avaliação dessas opções, a preparação e implementação de planos de ação. O tratamento é dado observando-se a tabela de prioridades de ações, de acordo com a multiplicação do impacto e probabilidade. **Esta é a última etapa da Matriz de Gestão de Riscos** e possui abordagem às ações mediante a ocorrência da falha.

**7.1. Correção frente à falha:** é a ação imediata de correção da falha, sempre que possível. Exemplo: em caso de incêndio apagar o fogo.

**7.2. Contingência frente à falha:** é ação de contingenciar um valor para suportar o dano causado pela ocorrência da falha, quando possível, conhecida também como a alternativa de


Elaborado por: Gustavo Luis Bagatini	Aprovado por: Dr. Everton Bochi
---	------------------------------------

<b>CLASSIFICAÇÃO:</b> <b>INTERNA</b>	<b>GRUPO DE ACESSO:</b> <b>MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES</b>
---	--

ação, enquanto o problema está ocorrendo (plano B). Exemplo: o sistema informatizado ficou indisponível – "correção": corrigir a causa da indisponibilidade para o uso do sistema; "contingência": como não é possível usar o sistema informatizado, o processo de prescrição, autorização e/ou dispensação de medicamentos deve ser efetuado de forma alternativa – manual e utilizando papel, se for o caso (ou meio eletrônico para posterior integração ao sistema principal).

**7.3. Plano de ação relacionado (ação corretiva):** é a informação sobre o plano de ação definido para correção da causa raiz da falha identificada, quando necessário.

**Para auxiliar no controle dessa Matriz, sugere-se a planilha abaixo – Figura 8.**

		Matriz de Gestão de Risco						Padrão nº: MGR XXX		
Processo:								Estabelecido em:		
								Nº Revisão: 00		
Controle Histórico										
Revisão	Data	Elaboração		Verificação		Aprovação				
1. ATIVIDADE CRÍTICA	2. IDENTIFICAÇÃO DAS POSSÍVEIS FALHAS	3. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RISCOS						4. PREVENÇÃO E CONTROLE	5. TRATAMENTO DOS RISCOS	
	2.1. FALHAS	3.1 CONSEQUÊNCIA IMEDIATA	3.2 INDICADOR OU REGISTRO RELACIONADO	3.3 PROBABILIDADE	3.4 IMPACTO	3.5 NÍVEL DE RISCO (atual)	3.6 NÍVEL DE RISCO (anterior)	4.1 AÇÕES DE PREVENÇÃO	5.1 PLANO DE AÇÃO RELACIONADO	

*Figura 8: Planilha da Matriz de Gestão de Risco*

*Fonte: Programa Qualifica, 2015, adaptada pelo Comitê Estadual de Gestão de Riscos do Negócio – Unimed Federação/RS, 2016.*

**Orientações para o preenchimento da planilha:**

Item	Orientação
1. Atividade Crítica	– Listar as atividades descritas no Mapa de Processo (coluna de principais atividades).
2.1. Falhas	– Descrever, em linhas separadas, as falhas que podem acontecer no processo. Pensar nos erros que ocorrem no dia a dia e naqueles que podem acontecer e que estão relacionados ao setor. Considerar também: manifestação/ reclamação do cliente (e que procede) e as não conformidades recebidas.

Elaborado por: Gustavo Luis Bagatini	Aprovado por: Dr. Everton Bochi
---	------------------------------------

<b>CLASSIFICAÇÃO:</b> <b>INTERNA</b>	<b>GRUPO DE ACESSO:</b> <b>MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES</b>
---	--

3.1. Consequência Imediata	– Identificar qual é a consequência se a falha acontecer (qual é o impacto que a falha provoca).
3.2. Indicador ou Registro Relacionado	– Preencher como o risco será monitorado. – Para cada falha deve haver uma forma de monitoramento/ acompanhamento, que pode ser através de indicador ou algum outro registro do setor. – Quando for indicador, preencher com o nome do indicador que monitora a ocorrência da falha. – Quando o monitoramento não ocorre por indicador preencher com o nome do registro que mostra quantas vezes a falha ocorreu.
3.3. Probabilidade	– É a chance que a falha tem de ocorrer, podendo ser classificada de 1 a 5 ou de 1 a 3, conforme a Matriz adotada. – A definição da pontuação será de acordo com o resultado do indicador ou registro e com base nos critérios para cada pontuação
3.4. Impacto	– É o grau do impacto/consequência para a falha que foi identificada, podendo ser classificada de 1 a 5 ou de 1 a 3, conforme a Matriz adotada. – Avaliar qual foi a consequência identificada e em qual grau de gravidade ela se encaixa.
3.5. Nível de Risco (atual)	– É a multiplicação da probabilidade x impacto dos riscos identificados. Este campo é calculado automaticamente, gerando a cor do nível de risco, podendo ser branco, verde, amarelo, laranja, vermelho ou preto, se em 5 níveis, ou verde, amarelo ou vermelho, se em 3 níveis.
3.6. Nível de Risco (anterior)	– Digitar o valor da coluna “Grau de Exposição Atual” identificado na Matriz de Riscos da versão anterior. Caso não tenha Matriz de Riscos, preencher “não se aplica”.
4.1. Ações de Prevenção	– Identificar as ações diretamente realizadas e/ou registros utilizados que, se executados corretamente, previnem a falha, caracterizados como mecanismos/barreiras. Ou seja, qual a prática correta descrita em procedimento documentado.
5.1. Plano de Ação Relacionado	– Preencher este campo com o plano de ação de referência, se aplicável. – Os planos de ação deverão ser elaborados para os riscos de acordo com os níveis de risco identificados. – A multiplicação e a cor identificadas na coluna “nível de risco” é referência para a definição de planos de ação. – Considerar as ações para corrigir, prevenir ou reduzir os riscos/ falhas identificadas.

## 7. Papéis e Responsabilidade

As responsabilidades no modelo de Gestão de Riscos, Controles Internos e Compliance da Unimed Vale do Caí e empresas ligadas e/ou controladas por esta baseiam-se no conceito de três linhas, conforme posicionamento do Instituto dos Auditores Internos (IIA) a respeito do tema “Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles”. A atuação da estrutura de GRC ocorre na 2ª linha, de maneira independente, mas não de forma isolada das áreas gestoras.

Elaborado por: Gustavo Luis Bagatini	Aprovado por: Dr. Everton Bochi
---	------------------------------------

CLASSIFICAÇÃO:  
INTERNA

GRUPO DE ACESSO:  
MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES

**1ª linha:** Responsável pelo gerenciamento, monitoramento e ações de respostas aos riscos, sendo a(s) área(s) responsável(is) pelos processos/subprocessos, riscos originais e execução de ações para mitigação dos riscos.

- É representada por todos os gestores das áreas de negócio e suporte, os quais devem assegurar a efetiva gestão de riscos dentro do escopo das suas responsabilidades organizacionais diretas.
- Gerir os riscos e controles dos processos de sua atribuição e das atividades terceirizadas relevantes sob sua coordenação, por meio de abordagens preventivas e detectivas.
- Implementar ações para mitigação e/ou monitoramento dos riscos.
- Comunicar prontamente a estrutura de Governança, Riscos e Compliance sempre que identificar riscos potenciais não previstos no desenvolvimento das atividades de controle ou alterações em relação às normas e regulamentações vigentes.
- Avaliar as normas externas e internas e verificar o impacto que estas podem ter nos seus processos e procedimentos e a necessidade de planos de ação para garantir sua aderência.
- Definir e implantar os planos de ação para endereçamento dos apontamentos efetuados pelas Auditorias, Reguladores, Riscos e Compliance.

**2ª linha:** Responsável pelo apoio à 1ª linha de defesa, auxiliando na identificação, mensuração, avaliação, mitigação, monitoramento e reporte dos riscos e efetividade dos controles, bem como na aderência ao cenário regulatório, tanto interno, quanto externo.

- É responsável pelo apoio à 1ª linha de defesa no gerenciamento dos riscos corporativos e é representada pela estrutura de Governança, Riscos e Compliance - estrutura com atuação consultiva junto às áreas executivas, porém com avaliação e reporte independentes sobre o gerenciamento dos riscos e ambiente de controle da empresa.
- Coordenar as atividades de Gestão de Riscos e Controles Internos junto às áreas de negócio e suporte, sendo independente no exercício de suas funções.
- Desenvolver e disponibilizar as metodologias, ferramentas, sistemas, infraestrutura e governança necessários para suportar o gerenciamento de Riscos Corporativos e Controles Internos nas atividades da empresa.
- Apoiar a primeira linha de defesa na implementação de práticas eficazes de gestão dos

Elaborado por: Gustavo Luis Bagatini	Aprovado por: Dr. Everton Bochi
---	------------------------------------

CLASSIFICAÇÃO:

INTERNA

GRUPO DE ACESSO:

MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES

riscos corporativos.

- Certificar a eficiência e a eficácia do ambiente de controle da primeira linha de defesa, através de monitoramento e testes de controles.
- Assegurar a governança dos temas de Gestão de Riscos e Controles Internos, por meio de reporte periódico nos fóruns competentes.
- Acompanhar o endereçamento dos apontamentos efetuados pelas Auditorias e Reguladores.
- Coordenar as atividades de gestão de crises e de elaboração e aplicação dos planos de continuidade de negócios.
- Atuar em conjunto com outras áreas de suporte da organização que, dentre suas atribuições, também possuem atividades de segunda linha de defesa, como: Prevenção a Fraudes, Segurança da Informação e Jurídico, dentre outras.

**3ª linha:** Responsável por fornecer, para alta administração da empresa e órgãos de governança, avaliações independentes quanto à eficiência e eficácia dos processos e procedimentos estabelecidos, atuando em conformidade com as normas internacionais reconhecidas para a prática de auditoria interna.

- É representada pela Auditoria Interna, e tem como objetivo fornecer opiniões independentes à Alta Administração sobre o processo de gerenciamento de riscos, a efetividade dos controles internos e a governança corporativa.

#### **Diretor-Presidente**

Compete ao Diretor-Presidente, no âmbito das Políticas Institucionais de Governança, de Controles Internos e Gestão de Riscos:

- Assegurar a aplicação das diretrizes dessa Política;
- Assegurar que o processo de gerenciamento da estrutura de governança e dos controles internos e riscos corporativos irá identificar, mensurar, monitorar, controlar, mitigar e comunicar os riscos associados à empresa, às instâncias diretivas e aos órgãos reguladores;
- Atender ao órgão regulador, nos quesitos das recomendações e apontamentos que dispõem sobre governança, controles internos e os riscos corporativos.

Elaborado por:	Aprovado por:
Gustavo Luis Bagatini	Dr. Everton Bochi



CLASSIFICAÇÃO:

INTERNA

GRUPO DE ACESSO:

MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES

### Diretoria Executiva

Compete à Diretoria, no âmbito das Políticas Institucionais de Governança, de Controles Internos e Gestão de Riscos e assegurar a aplicação das diretrizes das Políticas Institucionais da Unimed Vale do Caí, além de:

- Deliberar sobre a revisão da política de gerenciamento de riscos.
- Deliberar o nível de apetite ao risco na condução dos negócios.
- Deliberar a metodologia a ser utilizada para condução do processo de gerenciamento dos riscos corporativos.
- Autorizar, quando necessário, exceções às políticas e aos procedimentos.
- Promover a disseminação da cultura de gerenciamento de riscos na empresa.
- Acompanhar de forma periódica a gestão de riscos com o objetivo de garantir sua eficácia e o cumprimento de seus objetivos.

### Colaboradores

Observar e zelar pelo cumprimento da presente Política, bem como das disposições do Código de Conduta e, quando assim se fizer necessário, acionar a Gestão de GRC para consulta sobre situações que conflitam com esta Política ou mediante a ocorrência de situações nela descritas.

### Gestão de GRC

Monitorar o cumprimento das diretrizes estabelecidas nesta Política, mantê-la atualizada, refletir ao seu conteúdo quaisquer alterações no direcionamento da marca e suportar eventuais dúvidas relativas ao conteúdo e sua aplicação, assim como desenvolver o conteúdo e monitorar a realização do treinamento Anticorrupção.

### Auditoria Interna

Aferir, de forma independente, as regras e os procedimentos estabelecidos nesta Política, mitigando os riscos quanto às gestões, aos controles e aos processos internos e apurar casos de denúncias e reportar à Diretoria Executiva e Núcleo de Ética.

### Auditoria Externa

Avaliar a qualidade e adequação do sistema de controles internos, inclusive sistema de processamento eletrônico de dados e de gerenciamento de riscos.

Reportar o descumprimento de dispositivos legais e regulamentares que tenham ou possam vir a ter reflexos relevantes nas demonstrações contábeis ou nas operações da empresa.

## 8. GESTÃO DE CONSEQUÊNCIAS

Elaborado por:	Aprovado por:
Gustavo Luis Bagatini	Dr. Everton Bochi

CLASSIFICAÇÃO:

INTERNA

GRUPO DE ACESSO:

MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES

Colaboradores, fornecedores ou outros stakeholders, que observarem quaisquer desvios às diretrizes desta Norma, poderão relatar o fato ao Canal de Ética, podendo ou não se identificar.

Internamente, o descumprimento das diretrizes desta Norma enseja a aplicação de medidas de responsabilização dos agentes que a descumprirem conforme a respectiva gravidade do descumprimento.

## 9. RERERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). Instrução Normativa (IN) nº 14, de 27 de dezembro de 2007.
- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). Questionário de Risco. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 31000:2009. Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.
- COUTO, R. C; PEDROSA, T. M. G. Hospital: Acreditação e Gestão em Saúde. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2007.
- UNIMED DO BRASIL. Programa Qualifica. 2015
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia de Orientação para Gerenciamento de Risco Corporativo – IBGC (2007).
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000:2018 - Gestão de riscos - Princípios e diretrizes
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31010:2012 - Gestão de riscos — Técnicas para o processo de avaliação de riscos.
- COSO-ERM - Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (“COSO ERM”)
- Resolução Normativa 443 da ANS, que dispõe sobre adoção de práticas mínimas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, para fins de solvência das operadoras de planos de assistência à saúde, e suas respectivas alterações.

Elaborado por:	Aprovado por:
Gustavo Luis Bagatini	Dr. Everton Bochi

**CLASSIFICAÇÃO:**  
**INTERNA****GRUPO DE ACESSO:**  
**MEMBROS DO COMITÊ/ COMISSÃO, GERENTES, DIRETORES****10. DOCUMENTAÇÃO COMPLEMENTAR**

- Código de Conduta
- PL Anticorrupção
- PL Compliance
- PL Controles Internos
- PL Segurança da Informação
- Demais normas internas aprovadas pelas alçadas competentes e disponibilizadas a todos os colaboradores.

**11. Síntese e Revisões**

Revisão	Data	Alterações	Elaboradores
00	26/05/2021	Emissão de Origem	Gustavo Luis Bagatini
01	28/09/2021	Alteração de acordo com a política de classificação de documentos	Pauline Senger – Qualidade

Elaborado por:	Aprovado por:
Gustavo Luis Bagatini	Dr. Everton Bochi