



**PLANO DE GESTÃO DE RISCOS
ORGANIZACIONAIS**

PGRO – 01

Emissão: 01/2018

Versão
002

Página 1 de 20

**MARINHA DO BRASIL
LABORATÓRIO FARMACÊUTICO DA MARINHA**

**PLANO DE GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS
PGRO**



PERÍODO 2018 – 2019



RIO DE JANEIRO

NOV/2018

Versão 02



**PLANO DE GESTÃO DE RISCOS
ORGANIZACIONAIS**

PGRO – 01

Emissão: 01/2018

Versão 02 | Página 2 de 20

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS

ELABORAÇÃO:

HELIENE DA SILVA BEZERRA

Capitão de Fragata (RM1-S)

Assessora do Programa Netuno

Data: _____

APROVAÇÃO:

<input type="checkbox"/>	APROVADO	<input type="checkbox"/>	REPROVADO
--------------------------	-----------------	--------------------------	------------------

Data: _____

APROVADO EM REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONGES POR:

ANDRÉ LUIZ SORAGGI HAMNEM

Capitão de Mar e Guerra (IM)

Diretor

Data: _____

MARCOS GIOVANI RODRIGUES DA SILVA

Capitão de Fragata (S)

Vice Diretor

Data: _____

MARCOS GIOVANI RODRIGUES DA SILVA

Capitão de Fragata (S)

Assessor Técnico Industrial

Data: _____

PATRÍCIA PIRES DE OLIVEIRA

Capitão de Fragata (S)

Chefe do Departamento de Qualidade

Data: _____



**PLANO DE GESTÃO DE RISCOS
ORGANIZACIONAIS**

PGRO – 01

Emissão: 01/2018

Versão 02 | Página 3 de 20

HERALDO HENRIQUE DE MORAIS FILHO

Capitão de Fragata (S)
Assessor do Planejamento e Controle da
Produção
Data:

ANDRÉA NINO DORNELES NEVES

Capitão de Fragata (S)
Chefe do Departamento de Finanças
Data:

JACQUES MAGALHÃES SATO

Capitão de Fragata (S)
Responsável Técnico
Data:

JACQUES MAGALHÃES SATO

Capitão de Fragata (S)
Chefe do Departamento de Produção
Data:

RENATO CARLOS VIEIRA MANGELLI

Capitão de Fragata (RM1-S)
Chefe do Departamento de Administração
Data:

CHRISTIANO MOREIRA SOBRAL PINTO

Capitão de Corveta (S)
Chefe do Departamento de Engenharia e
Manutenção
Data:

AIDA Moraes Veloso

Capitão de Corveta (S)
Chefe do Departamento de Pesquisa em Ciências
Farmacêuticas
Data:

ELISANGELA DE OLIVEIRA MARIN

Capitão de Corveta (S)
Ajudante da Divisão de Garantia da Qualidade
Data:

GIZELA XAVIER VIEIRA DOS SANTOS

Capitão de Corveta (S)
Chefe do Departamento Comercial e Logística
Data:

VIVIANE DO CARMO PAIVA FERREIRA

Capitão-Tenente (S)
Encarregada da Assessoria de Assuntos
Regulatórios
Data:

RAMOM SOUSA CARVALHO

Capitão-Tenente (T)
Assessor de Controle Interno
Data:

FERNANDO ALVES JOTA

Primeiro-Tenente (RM2-S)
Encarregado da Seção de Projetos Estratégicos
Data:



**PLANO DE GESTÃO DE RISCOS
ORGANIZACIONAIS**

PGRO – 01

Emissão: 01/2018

Versão 02 | Página 4 de 20

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia dos Riscos.6



**PLANO DE GESTÃO DE RISCOS
ORGANIZACIONAIS**

PGRO – 01

Emissão: 01/2018

Versão 02 | Página 5 de 20

SUMÁRIO

1. PROPÓSITO	6
2. DEFINIÇÕES.....	7
3. OBJETIVOS do PGRO	8
4. PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GESTÃO DE RISCOS.....	9
5. ESTRUTURA E RESPONSABILIDADES	9
6. FUNCIONAMENTO DO PGRO	13
7. ETAPAS DA GESTÃO DE RISCOS.....	14
8. APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS.....	17
9. DA DOCUMENTAÇÃO DOS PROCESSOS	18
10. AÇÕES CORRETIVAS	18
11. ANEXOS.....	19
ANEXO A – Identificação e Avaliação de Riscos (IAR).....	19
ANEXO B – Respostas aos Riscos (RR).....	19
12. REFERÊNCIAS.....	19

1. PROPÓSITO

Normatizar os critérios para a Gestão de Riscos Organizacionais (GRO) do Laboratório Farmacêutico da Marinha (LFM), especialmente para estabelecer os controles e mecanismos aplicados ao Tratamento dos Riscos (Portaria nº 110/2017, do EMA), tendo em vista ser a Gestão de Riscos (GR) um mecanismo fundamental para garantir o alcance da visão de futuro e os objetivos organizacionais, devendo resultar em:

- a) Entrega de serviços no prazo, no preço e na qualidade esperada pelos clientes;
- b) Redução de surpresas e crises;
- c) Aumento das chances de sucesso e redução de custos de programas e projetos; e
- d) Oferecer maior transparência.

Deve-se adotar na GR uma abordagem sistêmica que contenha os seguintes elementos: ser parte da Governança Corporativa (GC) e do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), compreender os Controles Internos (CI) e definir processos, métodos e técnicas.

As lideranças em todos os níveis da organização devem estar conscientes, capacitadas e motivadas em relação à relevância do gerenciamento de riscos, hierarquizados nos três níveis: da estratégia, dos programas e dos projetos e atividades (figura 1).

Figura 1 - Hierarquia dos Riscos



Fonte: Guia de Orientação de Gerenciamento de Riscos, 2013.

Adaptado The Orange Book, 2004.



2. DEFINIÇÕES

2.1. Risco

Efeito da incerteza nos objetivos. Um efeito é um desvio em relação ao esperado, podendo ser positivo (oportunidades) ou negativo (ameaças).

Na sua forma literal, risco envolve somente a possibilidade de uma perda ou dano. Entretanto, a identificação dos riscos diz respeito também às oportunidades - resultados positivos, assim como as ameaças - resultados negativos.

2.2. Gestão de Riscos (GR)

Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere aos riscos. A estrutura da GR está incorporada no âmbito das políticas e práticas estratégicas e operacionais de toda a organização.

2.3. Política de gestão de riscos

Declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos.

2.4. Governança no setor público

Compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

2.5. Controles internos da Gestão

É um conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a darem respostas aos riscos e fornecer segurança de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- a) Execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- b) Cumprimento das obrigações de *accountability*¹;

¹ Conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações (Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, 2016).



PLANO DE GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS

PGRO – 01

Emissão: 01/2018

Versão 02 | Página 8 de 20

- c) Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e
- d) Salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos.

2.6. Proprietário do risco

Pessoa, entidade ou setor com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um risco.

2.7. Risco residual

Risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de ocorrência ou seu impacto.

3. OBJETIVOS do PGRO

3.1. Permitir que o gerenciamento de riscos seja parte integrante da gestão em um plano estratégico, aplicável aos processos e projetos, permeando a cultura, áreas e práticas organizacionais;

3.2. Empregar a GR como um instrumento de governança para lidar com as incertezas, integralizando-a com as estratégias, controles e lideranças, abrangendo a política da qualidade (conforme manual da qualidade), o PEO e o gerenciamento de processos (*Business Process Management - BPM*);

3.3. Estabelecer princípios, diretrizes gerais, responsabilidades e funcionamento dos CI;

3.4. Garantir que a GR abranja todas as categorias de riscos, quanto à origem: internos e externos e quanto a tipologia: Estratégicos (Es) ou de Processos (Pr), podendo ser de Imagem (Im), Financeiros (Fi), Tecnologia da Informação (TI), Regulação (Re), Ambientais (Am), Pessoas (Pe) e Informações (In), Segurança (Se), Saúde (S), etc;

3.5. Fornecer instrumentos que permitam a segurança quanto à eficácia e eficiência dos processos, à confiabilidade dos atos e operações econômico-financeiras, e ao cumprimento das leis e regulamentos competentes; e

3.6. Adotar CI que permitam a entidade alcançar objetivos importantes, eliminar/reduzir os riscos para níveis seguros e apoiar o processo de tomada de decisão e de governança da organização.



4. PRINCIPIOS BÁSICOS DA GESTÃO DE RISCOS

4.1. Adotar uma GC voltada para o tratamento igualitário, a proteção dos interesses de todas as partes interessadas e da sociedade, a transparência na administração, a declaração de princípios éticos e de responsabilidade social e a prevenção de operações ilícitas;

4.2. Estar em *compliance* (conformidade com leis e regulamentos externos e internos) atendendo às diretrizes emanadas pelos órgãos de controle e regulamentares de âmbito governamental, da Marinha do Brasil (MB) e de abrangência interna, dando confiança aos interessados sobre a condução honesta e responsável da gestão;

4.3. Adotar um conjunto de procedimentos que evidenciem responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho da organização (*accountability*);

4.4. Fazer com que as pessoas assumam responsabilidades por suas funções de CI na busca pelo alcance dos objetivos da organização; e

4.5. Selecionar e desenvolver atividades de controle incluindo os processos finalísticos, gerenciais e de apoio, que contribuam para a redução dos riscos a níveis aceitáveis.

5. ESTRUTURA E RESPONSABILIDADES

5.1. Ao Diretor compete:

a) Patrocinar a implantação do PGRO no âmbito da gestão, seguindo as diretrizes constantes nesse plano, podendo se fundamentar, ainda, em outras determinações legítimas emanadas pelos órgãos superiores da MB, do Ministério da Saúde (MS) e por outros órgãos governamentais;

b) Incorporar a GR à estratégia da organização de forma a lidar proativamente com as incertezas, englobando os CI e os processos, de forma sistêmica e integrada;

c) Envolver toda a organização na GR, especialmente a alta administração da OM, de modo que se reflita sob a disciplina no nível da cultura da OM; e



**PLANO DE GESTÃO DE RISCOS
ORGANIZACIONAIS**

PGRO – 01

Emissão: 01/2018

Versão 02

Página 10 de 20

d) Determinar diretamente ou delegar a decisão para a criação da Comissão Executiva da Gestão de Riscos Organizacionais(CE-GRO), das Equipes Interfuncionais (EQI) e de outras Equipes Técnicas (EQT) que se fizerem necessárias à aplicação desse plano.

5.2. Ao Conselho de Gestão (CONGES) compete:

- a) Aprovar o PGRO compreendendo os respectivos CI;
- b) Tomar decisões referentes à governança da GR; e
- c) Delegar as funções de gerenciamento dos riscos à CE-GRO, se for oportuno para desburocratizar e agilizar o bom andamento do plano, deliberando apenas em casos específicos de riscos e controles de alta magnitude e urgência, de acordo com julgamento próprio, do Diretor ou da CE-GRO.

5.3. À Assessoria do Programa Netuno (APN) e Divisão de Garantia da Qualidade (DGQ) competem:

- a) Atuarem de forma integrada com a CE-GRO e com as EQI para elaborar e implementar a GR, por meio da definição de diretrizes, normas e outros instrumentos;
- b) Assessorar o Diretor e os demais colaboradores nos assuntos relacionados à GR;
- c) Supervisionar, coordenar e controlar o processo de GR, colaborados pela Assessoria de Controle Interno e pelas CE-GRO, EQI e as outras EQT formadas com esse fim;
- d) Colaborar com a gestão do conhecimento e a expertise em GR com a formação de um banco de talentos, em conjunto com os setores de educação continuada (Divisão de Ensino, Seção de Treinamento e setor de Adestramento);
- e) Convocar reuniões programadas e extraordinárias, a fim de promover treinamentos, *brainstorming* e outros informes de caráter geral e específico; e
- f) Aprovar os documentos e relatórios sobre a GR e CI com a participação das partes envolvidas e do Elemento de Controle Interno (ECI).



**PLANO DE GESTÃO DE RISCOS
ORGANIZACIONAIS**

PGRO – 01

Emissão: 01/2018

Versão 02 | Página 11 de 20

5.4. Assessoria de Controle Interno ACI. Compete ao ECI:

- a) Avaliar a eficácia do processo de GR e o seu alinhamento com a Política de Gestão de Riscos da MB;
- b) Monitorar e opinar sobre os resultados dos CI e dos Planos de Ação de riscos; e
- c) Supervisionar a atuação dos gestores e donos de processos quanto ao cumprimento das práticas de Accountability e compliance.

5.5. À Comissão Executiva de Gestão de Riscos (CE-GRO)

A CE-GRO terá composição funcional, em caráter permanente, devendo ser constituída pelo Vice-Diretor, Chefes de Departamentos e Assessores. À CE-GRO compete:

- a) Contribuir com a criação e implantação das diretrizes emanadas pela APN e pela DGQ e com a ampliação da cultura de GR, mantendo as equipes motivadas e capacitadas;
- b) Fornecer meios e facilidades para o desenvolvimento de talentos em GR;
- c) Aprovar as ações planejadas pelas EQI e para o tratamento dos riscos, corrigindo (se necessário): prazos, responsáveis, ações propostas, etc, mantendo o foco nos riscos de alta magnitude e urgência;
- d) Manter o CONGES informado mensalmente sobre as ações de riscos; e
- e) Submeter à aprovação do CONGES os riscos de alta magnitude e urgência, ou outros julgados necessários.

5.6. Às Equipes Interfuncionais

As EQI serão consideradas especialistas nos processos sob suas responsabilidades. De acordo com o foco, poderão ser constituídas por meio de Portaria ou serem formadas temporariamente por pessoas com expertise em determinado assunto da GR com o objetivo pontual de assessorar sobre temas pontuais. Às EQI competem:

- a) Atuarem em conjunto com a APN, DGQ e a CE-GRO, opinando tecnicamente sobre as melhores práticas e ferramentas de GR empregadas nos assuntos afetos aos seus processos;



- b) Manter-se informadas e atualizadas sobre as melhores práticas e ferramentas de GR, participando de reuniões, treinamentos internos e externos, *brainstorming* e outros eventos que agreguem valor ao conhecimento e a expertise em GR, sempre que solicitadas; e
- c) Caso seja necessário um conhecimento em um nível mais técnico sobre riscos poderá ser assessorada pela EQT.

5.7. Equipe Técnica

As EQT são equipes de alta performance, formada por profissionais dotados de profunda expertise técnica em determinado assunto da disciplina de riscos.

- a) Sempre que necessário, atuar como coach, principalmente de donos de processos, aumentando os resultados positivos em determinado conhecimento sobre riscos, empregando metodologias, ferramentas e técnicas cientificamente validadas.

5.8. Divisão de Ensino, Divisão de Desenvolvimento e Seção de Treinamento

- a) Participar ativamente do processo de formação do banco de talentos em GR de acordo com as suas funções, enquanto áreas responsáveis pela formação e disseminação do conhecimento e aprendizado, oferecendo meios para manter a organização atualizada sobre as melhores práticas e ferramentas na disciplina de GR.

5.9. Aos proprietários dos riscos competem:

- a) Gerenciar os riscos dos processos de maneira contínua, sendo ativo na identificação, análise, avaliação, tratamento e controle dos riscos dos quais são proprietários, preenchendo os formulários e documentos solicitados;
- b) Definir os Planos de Ação (PA) e os CI para tratamento dos riscos e submeter a avaliação e aprovação dos setores/serviços competentes;
- c) Responsabilizar-se diretamente pelo monitoramento dos riscos, mantendo-se atualizado sobre o seu comportamento e resultados dos tratamentos implementados.
- Devendo:



- I) Elaborar indicadores, relatórios e outras ferramentas de controle para monitoramento dos riscos;
 - II) Cumprir as recomendações emanadas pelos órgãos externos (normas, auditorias, autoavaliações, etc.) e internos (ECI, DGQ e outros);
 - III) Identificar continuamente as mudanças que alterem o nível e o perfil dos riscos, ou seja, observar se os riscos persistem, bem como a respectiva probabilidade/impacto, e se há riscos residuais;
 - IV) Garantir que o gerenciamento seja efetivo: mapeando os riscos, atualizando os registros e documentos e agindo proativamente;
 - V) Manter o estado de sentinela quanto aos cenários interno e externo, vislumbrando detectar o surgimento de novos riscos e mitigar seus impactos; e
 - VI) Levantar continuamente a identificação de riscos residuais e de novos riscos de maneira dinâmica.
- d) Manter-se informados e atualizados sobre as ferramentas e melhores práticas de GR, participando de reuniões, treinamentos internos e externos, brainstorming e outros eventos relacionados ao tema.

6. FUNCIONAMENTO DO PGRO

- 6.1.** Integra-se á política da qualidade, à gestão dos processos e ao PEO - contemplando o gerenciamento de riscos desde a etapa de levantamento do diagnóstico estratégico;
- 6.2.** Terá a disseminação das práticas dentro dos critérios do Modelo de Excelência da Gestão (MEG);
- 6.3.** Deve abranger todos os setores da OM, não sendo tarefa exclusiva de agentes isolados;
- 6.4.** Deverá ser reforçado pelos CI e auditorias; e
- 6.5.** As Comissões e grupos de estudos reunir-se-ão em dia e horário fixados em cronograma, quando convocados pela alta administração e setores coordenadores/avaliadores da GR (APN/DGQ/ECI), ou extraordinariamente, de acordo com as necessidades e situações emergenciais.



7. ETAPAS DA GESTÃO DE RISCOS

7.1. Identificação dos riscos

- a) Constitui a etapa de mapeamento, reconhecimento e registro dos riscos;
- b) A identificação deve ser feita pelo proprietário do processo com a participação da(s) equipe(s) do setor; e
- c) Os riscos serão identificados pelos departamentos/assessorias, baseando-se nos macroprocessos da cadeia de valor da OM.

7.2. Análise e avaliação dos riscos

- a) A análise diz respeito ao entendimento do risco e a entrada para a avaliação, apontando as fontes e causas, conseqüências (impacto) e probabilidade dos riscos;
- b) A avaliação utiliza a compreensão da fase de análise para tomar decisões sobre ações futuras. Nesse momento, a avaliação e a eficácia dos CI existentes devem ser levantadas;
- c) A avaliação no nível dos riscos (ou magnitude de um risco) é feita pela combinação das conseqüências (impacto) e chances de ocorrências (probabilidade), gerando a Matriz de Probabilidade e Impacto; e
- d) Os eventos de riscos que apresentam o perfil de alto risco e urgência devem ter tratamentos prioritários.

7.3. Respostas aos riscos (ações de controle)

7.3.1. O desenvolvimento de respostas aos riscos envolve definir os passos necessários para responder às ameaças e aproveitar as oportunidades (eventos positivos que auxiliam no combate dos eventos negativos).

a) Estratégias para riscos negativos ou ameaças: as respostas às ameaças geralmente se enquadram em uma das seguintes estratégias:

l) Prevenir ou Eliminar (E) – eliminar 100% a causa do problema para o combate da ameaça. Exemplos: cancelar o projeto, eliminar item do escopo ou reduzir exigência de qualidade;



II) Mitigar (M) - reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos para limites aceitáveis. Exemplos: adotar processos mais simples, fazer mais testes, escolher fornecedor mais estável;

III) Transferir (T) - transferir a gestão total ou parcial dos riscos para terceiros. Exemplos: fazer um seguro, uma garantia ou fiança ou terceirizar o serviço; e

IV) Aceitar (A) - tolerar a exposição ao risco sem que nenhuma ação seja tomada. Pode-se tratar o risco quando o mesmo ocorrer ou estabelecer um plano de contingência.

A escolha da estratégia para resposta aos riscos dependerá do nível de exposição previamente estabelecido pela organização em confronto com a avaliação inicial do risco.

Para atender a contento os critérios emanados pela ANVISA, os riscos relacionados às Boas Práticas de Fabricação (BPF) de medicamentos devem também atender ao Procedimento Operacional Padrão – POP GQ031.

7.3.2. Estratégias para riscos positivos ou oportunidades

As respostas às oportunidades geralmente se enquadram em uma das seguintes estratégias:

a) Explorar (Ex) - oposto de eliminar. Procura eliminar a incerteza associada ao risco positivo para assegurar que a oportunidade ocorra. Exemplo: designar os recursos mais talentosos a fim de reduzir o tempo de conclusão ou para proporcionar um custo mais baixo do que foi originalmente planejado.

b) Melhorar (Me) - oposto de mitigar. Aumenta a probabilidade e os impactos positivos de uma oportunidade. Exemplo: Acréscimo de mais recursos a uma atividade para terminar mais cedo;

c) Compartilhar (Co) - envolve alocar parte ou a totalidade da oportunidade para um terceiro de modo que as partes se beneficiem das suas ações. Exemplo: formação de parcerias; e

d) Aceitar (Ac) - não fazer nada. A aceitação ativa envolve a criação de planos de contingências para serem implementados se os riscos ocorrerem. A aceitação passiva deixa que as ações sejam determinadas quando e se os riscos ocorrerem.



7.3.3. Planejamento de resposta ao risco

- a) Estabelecer novas ações para reduzir a magnitude dos riscos negativos, ou para aproveitar as oportunidades de combate às ameaças; e
- b) Estabelecer prazos, responsabilidades, custos e outras informações esclarecedoras.

7.4. Implementação, monitoramento e controle dos riscos

7.4.1. Implementação

- a) Após a fase de planejamento, a matriz de riscos deverá ser disponibilizada para disseminação, obedecendo ao grau de sigilo necessário ao conteúdo; e
- b) A implementação das ações de respostas aos riscos é de responsabilidade do proprietário dos riscos (pessoa, setor ou equipes).

7.4.2. Monitoramento e controle

- a) O monitoramento tem como objetivo avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos CI, buscando assegurar que estes funcionem. Compreende as etapas de: acompanhar os riscos identificados; implementar os planos de respostas aos riscos; monitorar os riscos residuais; identificar novos riscos; avaliar a eficácia do processo de riscos durante o ciclo de GR.
- b) A revisão dos riscos deve atender a seguinte periodicidade:
 - I) Trimestralmente - riscos de maior magnitude (riscos com perfil alto). Ex.: programas de alto nível e que demandem grande orçamento;
 - II) Semestralmente - riscos moderados;
 - III) Anualmente - riscos de menor magnitude (riscos baixos); e
 - IV) Porém outras datas podem ser definidas se julgadas necessárias de acordo com o perfil e comportamento apresentado pelo risco.



7.5. Após prontificação de cada etapa da GR os documentos gerados devem ser encaminhados para conhecimento e avaliação prévia da APN, DGQ, ECI e posterior discussão na CE-GRO ou EQI/EQT e deliberação final no CONGES; e

7.6. A revisão do ciclo da GR deve ser realizada anualmente para avaliação da efetividade das ações implementadas e dos resultados apresentados pelo período anterior, seguido do planejamento das novas ações preventivas e corretivas para o ciclo seguinte.

8. APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS

8.1. A identificação dos riscos pode ser feita por meio de: *brainstorming*, entrevistas, levantamento de dados históricos, diagrama de causa e efeito (Ishikawa), mapeamento dos processos, matriz SWOT (*Strengths* ou Forças, *Weaknesses* ou Fraquezas, *Opportunities* ou Oportunidades e *Threats* ou Ameaças);

8.2. Depois de identificados, os riscos devem ser analisados e avaliados. Dar uma pontuação final aos riscos utilizando uma escala de pontuação de 1 a 3 para definição do Nível do Risco (NR), que é igual a Probabilidade x Impacto, e o Perfil do Risco (PR), definindo:

- a) Baixo risco: faixa verde – até 2;
- b) Médio risco: faixa amarela – até 4; e
- c) Alto risco: faixa vermelha – até 9.

Nota: Os riscos referentes aos processos das BPF terão a escala pontuada de 1 a 10, conforme POP GQ031.

8.3. Para o nível de urgência usar a seguinte escala:

- a) Nível muito baixo: 1;
- b) Nível baixo: 2;
- c) Nível moderado: 3;



d) Nível crítico: 4; e

e) Nível muito crítico: 5.

8.4. Para preenchimento dos itens de 8.1 a 8.3 preencher o formulário de Identificação e Avaliação de Riscos (IAR) - Anexo A;

8.5. As respostas aos riscos devem ser documentadas no formulário de Respostas aos Riscos (RR) - Anexo B; e

8.6. As ações preventivas e corretivas serão registradas no formulário CAPA (Ação Corretiva e Ação Preventiva), de acordo com o POP GQ007 e atualizadas no Anexo B.

9. DA DOCUMENTAÇÃO DOS PROCESSOS

9.1. Todas as etapas do gerenciamento dos riscos devem ser registradas em documentos próprios: formulários e tabelas padronizadas, atas, relatórios, fotos, etc, devidamente assinados e datados pelas partes responsáveis; e

9.2. Os riscos referentes às BPF devem seguir também as determinações do POP GQ031 e POP GQ007.

10. AÇÕES CORRETIVAS

10.1. O PGRO deverá ser submetido às alterações nas seguintes situações: a cada ano ou quando houver qualquer tipo de mudança, que justifique a emissão de uma nova versão.

10.2. Para fechamento do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action*) as ações corretivas e preventivas identificadas devem ser fundamentadas nos resultados apresentados no ciclo anterior, utilizando a análise dos indicadores de riscos (*Key Risk Indicators - KRI*) e outros resultados.

10.3. As partes interessadas deverão propor ações corretivas e preventivas concretas por meio das lições aprendidas, que após aprovação, serão prontamente implementadas, proporcionando o melhoramento contínuo e dinâmico da GR do laboratório.



11. ANEXOS

ANEXO A – Identificação e Avaliação de Riscos (IAR)

ANEXO B – Respostas aos Riscos (RR)

12. REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 31000:2009. Gestão de riscos - Princípios e diretrizes. Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. Rio de Janeiro, 2009.

ABNT NBR ISO 31010. Gestão de riscos - técnicas para o processo de avaliação de riscos. Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. Rio de Janeiro, 2012.

BRASIL. Marinha do Brasil. SGM-107 - Normas Gerais de Administração, vol. 1, rev. 6, Brasília: Secretaria-Geral da Marinha, 2015. cap. 11.

____. Marinha do Brasil. Portaria n. 110, de 04 de maio de 2017. Aprova a Política de Gestão de Riscos da Marinha do Brasil. Brasília: Estado-Maior da Armada, 2017.

____. Marinha do Brasil. ARMADAINST n. 32-1, de 24 de maio de 2017. Instruções para Implementação da Política de Gestão de Riscos da Marinha do Brasil (MB). Brasília: Estado-Maior da Armada, 2017.

____. Marinha do Brasil. Circular n. 18/2018, de 20 de dezembro de 2017. Tarefas a serem desempenhadas pelo ECI. Secretaria-Geral da Marinha, 2018.

____. Guia de Orientação de Gerenciamento de Riscos, versão 1.0 preliminar. Brasília: Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, 2013.

____. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília: Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, 2016.

____. Tribunal de Contas da União. Dez passos para a boa governança. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos. São Paulo: IBGC, 2007 (série de cadernos de governança corporativa, 3).



**PLANO DE GESTÃO DE RISCOS
ORGANIZACIONAIS**

PGRO – 01

Emissão: 01/2018

Versão 02 | Página 20 de 20

Laboratório Farmacêutico da Marinha. Planejamento Estratégico Organizacional. Rio de Janeiro: LFM, 2018.

____. Plano de Melhoria de Gestão. Rio de Janeiro: LFM, 2018.

____. Procedimento Operacional Padrão - POP GQ031. Rio de Janeiro: LFM.

____. Procedimento Operacional Padrão – POPGQ007. Rio de Janeiro: LFM.

Site Escritório de Projetos. **Estratégias para riscos negativos ou ameaças.** Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/estrategias-para-riscos-negativos-ou-ameacas>.

Acesso em 12nov2018.