

 Santa Casa BH SAÚDE DE PONTA PARA TODOS	Política Institucional (POL)	Padrão Nº: POL INST SCBH 004	
		Estabelecido em: 27/02/2023	
		Nº Revisão: 00	Página 1 de 10
GESTÃO DE RISCOS E CRISES		Classificação da informação: Pública	

1. OBJETIVO

Apresentar as diretrizes e metodologia da gestão de riscos e crises como mecanismo de gestão e controle interno para o desempenho dos serviços de saúde, educação, serviços funerários e assistência social, alinhados às estratégias institucionais.

2. ABRANGÊNCIA

Santa Casa de Belo Horizonte e partes interessadas.

3. SIGLAS E DEFINIÇÕES

Agenda 2030: Corresponde a um conjunto de programas, ações e diretrizes que orientam os trabalhos das Nações Unidas e de seus países membros rumo ao desenvolvimento sustentável, atribuindo responsabilidade a todos os componentes da sociedade para cumprimento dos 17 ODS e suas metas.

Auditoria: Processo de exame sistemático sobre as atividades desenvolvidas pela instituição ou um setor de atividade, com objetivo de verificar se o que foi planejado nas normas é o mesmo do que o praticado na realidade.

CEAO: Comitê Estratégico e de Aprimoramento Organizacional.

Controle interno: Um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade.

Crise Institucional: Qualquer evento que gere exposição pública negativa e cause, ou possa causar, danos à reputação ou a sua viabilidade operacional e financeira.

Elaboração / Revisão	Análise Crítica	Aprovação
Governança Corporativa e demais Gerências 01/03/2023	Comitê Estratégico de Aprimoramento Organizacional - CEAO 21/03/2023	Núcleo de Direção Superior- NDS 31/03/2023

	Política Institucional (POL)	Padrão Nº: POL INST SCBH 004	
		Estabelecido em: 27/02/2023	
		Nº Revisão: 00	Página 2 de 10
GESTÃO DE RISCOS E CRISES		Classificação da informação: Pública	

ESG: Environmental, social, and corporate governance, sigla derivada da língua inglesa, ou ASG - Ambiental, Social e Governança - que define o conjunto de padrões e boas práticas que demonstra o engajamento de uma instituição com a responsabilidade ambiental, social e atende às melhores práticas de governança.

Gestão de riscos: Processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que sistematiza, estrutura e coordena as atividades de gerenciamento de incertezas, sejam riscos ou oportunidades, da instituição.

NDS: Núcleo de Direção Superior.

ODS: Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Estes são os objetivos para os quais a Organização das Nações Unidas está contribuindo a fim de que seja possível atingir a Agenda 2030 no Brasil.

Partes interessadas (Stakeholders): Pessoa ou instituição que pode afetar ser afetada ou se perceber afetada por uma decisão ou atividade (Provedor, Irmãos Associados, conselheiros, diretores, superintendentes, gerentes, coordenadores, empregados, corpo clínico, docentes, residentes, especializandos, pesquisadores, estagiários, bolsistas, jovens aprendizes, voluntários, cooperados, prestadores de serviços, fornecedores, órgãos fiscalizadores e normativos, doadores, políticos, dentre outros);

Risco: Definido como o efeito da incerteza nos objetivos, desvio em relação ao esperado, quer tenha consequências positivas (oportunidades) ou negativas (riscos negativos).

Santa Casa BH: Santa Casa de Belo Horizonte.

4. DIRETRIZES

A Santa Casa BH entende que a gestão de riscos e crises é imprescindível para uma boa governança corporativa, para a prestação de serviços de excelência à população e para a sustentabilidade da instituição.

Embora tenham responsabilidades distintas, a gestão de riscos e crises precisam estar alinhadas com os objetivos da instituição para a geração de valor e sua proteção.

A Santa Casa BH mantém-se atenta ao gerenciamento de todos os riscos, desde os estratégicos aos

	Política Institucional (POL)	Padrão Nº: POL INST SCBH 004	
		Estabelecido em: 27/02/2023	
		Nº Revisão: 00	Página 3 de 10
GESTÃO DE RISCOS E CRISES		Classificação da informação: Pública	

operacionais, observando os aspectos externos e internos, especialmente relacionados à prestação de serviços assistenciais, educacionais, sociais, e demais riscos que representam impactos, positivos e negativos, para os pacientes, para a comunidade, para a instituição como também para as partes interessadas.

A Santa Casa BH realiza o gerenciamento e mapeamento de riscos de acordo com a ISO 31.000:2018 e outras práticas de mercado que visam proporcionar a integração, dinamismo e cobertura geral dos riscos, visando reportar e permitir a tomada de decisão baseada na análise dos riscos, desde a operação, a alta direção até os relacionados ao cenário externo à instituição.

O processo de gestão de riscos e crises formam juntos um sistema integrado de diretrizes corporativas que proporciona o controle institucional e visibilidade às fragilidades e às existências de riscos, para que possam ser gerenciados, e os responsáveis deliberar quanto às oportunidades de melhoria contínua e resultados em todos os níveis.

Na Santa Casa BH entende-se que o cliente/paciente, especialmente da área de saúde, precisa ser atendido em suas necessidades de forma segura, informada, transparente e sendo envolvido ativamente no gerenciamento dos cuidados, neles incluídos os riscos relacionados ao processo de assistência à saúde e educação, bem como seus familiares e representantes no contexto que o próprio indivíduo não possa participar ativamente.

Todas as partes interessadas da Santa Casa BH devem estar cientes de seus papéis em relação à gestão de riscos e crises, trabalhando para a promoção de um efetivo ambiente de controle, garantindo efetividade nas ações de detecção, avaliação, mitigação, gerenciamento e controle dos riscos negativos e positivos que se apresentem, desde os operacionais aos estratégicos.

4.1 Metodologia gestão de riscos

Organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências de uma série de riscos que podem afetar a realização de seus objetivos (NBR ISO 31.000:2018). Estes objetivos podem estar relacionados a uma série de atividades da organização, desde iniciativas estratégicas até suas operações, processos e projetos, e se refletir em termos de resultados para a sociedade, ambientais, tecnológicos, de segurança, medidas comerciais, financeiras e econômicas, bem como impactos sociais, culturais, políticas e na reputação (NBR ISO/IEC 31.010:2012).

Em conformidade com o Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada, a Santa Casa BH adota o padrão na gestão de riscos corporativos:

	<h2>Política Institucional (POL)</h2>	Padrão Nº: POL INST SCBH 004	
		Estabelecido em: 27/02/2023	
		Nº Revisão: 00	Página 4 de 10
GESTÃO DE RISCOS E CRISES		Classificação da informação: Pública	

- Alinhamento do apetite de risco em relação à estratégia da instituição;
- Otimização das decisões de resposta ao risco respeitando a especificidade de cada cenário;
- Redução das surpresas e prejuízos operacionais;
- Identificação e administração dos riscos inerentes ao negócio;
- Fornecimento de respostas integradas aos diversos riscos;
- Utilização das oportunidades a favor da instituição;
- Melhoria da alocação de capital;
- Promoção da segurança do paciente.

A Santa Casa BH compreende e valoriza a gestão dos riscos como um instrumento de grande valia para que a instituição saiba quais são as oportunidades e riscos que podem afetar suas unidades de negócios. Dessa forma, utiliza a ferramenta de gestão denominada Mapa de Gerenciamento de Riscos para identificação, análise, avaliação, monitoramento e tratamento dos riscos estratégicos até o operacional.

Por meio da gestão dos riscos, a instituição busca orientar os gestores de forma breve e objetiva dos riscos e oportunidades dos processos sob sua liderança, facilitando assim a tomada de decisão, a responsabilização, a promoção da segurança em todas as etapas do processo, a efetividade do sistema de Gestão da Qualidade, o alcance dos resultados almejados, a mitigação ou neutralização de fatores indesejados e a promoção da cultura focada na melhoria contínua.

Os riscos estratégicos do negócio são identificados, monitorados e documentados no Plano de Gestão, com apresentação anual de acordo com cada unidade de negócio.

Em consonância com a “Política de Governança Corporativa”, com relação à tomada de decisões pertinentes à gestão e ao gerenciamento de riscos, a instituição tem como norteador o Modelo das Três Linhas¹, que consiste no relacionamento entre o órgão de governança da instituição, primeira, segunda e terceira linhas, tornando-se tangível na medida em que são construídos os acordos entre os pares, utilizando para tanto, instrumentos como a Cadeia Cliente Fornecedor, o Mapa de Processo, a Matriz de Gerenciamento de Riscos, dentre outros.

O Modelo das Três Linhas se sustenta nos princípios de: governança; papéis do órgão de governança; gestão e os papéis da primeira e segunda linhas; papéis da terceira linha; independência da terceira linha; criação e proteção de valor.

Aplicando o modelo no contexto do Santa Casa BH, temos:

- Órgão de Governança - formado pelos superintendentes reunidos no Comitê Estratégico e de

	Política Institucional (POL)	Padrão Nº: POL INST SCBH 004	
		Estabelecido em: 27/02/2023	
		Nº Revisão: 00	Página 5 de 10
GESTÃO DE RISCOS E CRISES		Classificação da informação: Pública	

Aprimoramento Organizacional – CEAO. Presta contas ao Núcleo de Direção Superior - NDS, como disposto em seu Regimento Interno, e sua relação com as três linhas prevê a delegação de responsabilidades, orientação, provisão de recursos e supervisão dos processos;

- Primeira Linha - formada pelos gestores das áreas da Santa Casa BH, tanto do âmbito administrativo quanto assistencial. Tem como responsabilidade o atingimento dos objetivos organizacionais, dentre eles o gerenciamento dos riscos no escopo de sua gestão, por meio do estabelecimento e manutenção de estruturas e processos apropriados e reporta seus resultados ao CEAO;
- Segunda Linha - formada pelas áreas que de alguma forma fornecem expertise complementar, apoio, monitoramento e questionamentos aos gestores com papéis de primeira linha quanto ao gerenciamento de riscos. Inclui atividades complementares focadas em assuntos relacionados a riscos e ao seu gerenciamento, como conformidade com leis, regulamentos, políticas e comportamento ético aceitável, controle interno, segurança da informação e tecnologia, sustentabilidade e avaliação da qualidade. Pode incluir monitoramento, assessoria, orientação, teste, análise e reporte sobre assuntos relacionados ao gerenciamento de riscos;
- Terceira Linha - composta por auditores internos - presta avaliação e assessoria independente e objetiva sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos, feito por meio da aplicação de processos sistemáticos e disciplinados, expertise e conhecimentos. Reporta seus apontamentos ao CEAO e à gestão, para promover e facilitar a melhoria contínua. Alinha, comunica, coordena e colabora com a gestão no processo decisório. Possui independência das responsabilidades da gestão, aspecto fundamental para sua objetividade, autoridade e credibilidade.

Cabe destacar também a auditoria externa, reguladores e outros órgãos externos que, mesmo não compondo a estrutura da instituição, desempenham papel relevante na governança, e podem ser considerados linhas adicionais no gerenciamento de riscos e controles. Fornecem um nível complementar de avaliação independente sobre a precisão dos relatórios financeiros e patrimoniais da instituição, além de regular e/ou fiscalizar a atividade desempenhada pela organização, contribuindo para o aumento da transparência e da prestação de contas da Santa Casa BH.

4.2 Eventos, riscos e oportunidades

A Santa Casa BH monitora o impacto das incertezas que podem influenciar o serviço negativamente, positivamente ou ambos.

¹ THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Modelo das Três Linhas do IIA 2020: uma atualização das três linhas de defesa.

	Política Institucional (POL)	Padrão Nº: POL INST SCBH 004	
		Estabelecido em: 27/02/2023	
		Nº Revisão: 00	Página 6 de 10
GESTÃO DE RISCOS E CRISES		Classificação da informação: Pública	

A instituição está empenhada na neutralização ou mitigação dos riscos, notadamente dos que possam impactar na saúde e segurança dos seus colaboradores, clientes ou pacientes.

A alta direção da organização canaliza as oportunidades para seus processos de elaboração de estratégias ou objetivos, formulando planos que visam ao aproveitamento destes.

Os riscos ou oportunidades mapeados na Santa casa BH, foram divididos em 4 macrocategorias, 12 categorias e 45 subcategorias, conforme conceitos principais abaixo:

- **Estratégicos:** Referente à tomada de decisão na instituição, aos processos que impactam na continuidade, crescimento e valor e em seus objetivos de negócio, bem como na habilidade de proteger-se ou adaptar-se à mudança no ambiente.
- **Sustentabilidade:** Decorrente de processo e atividade que envolva as finanças e resultados da instituição, como riscos de mercado, crédito e liquidez. Assim como ambientais e sociais.
- **Conformidade e Integridade:** Decorrente do não cumprimento de leis, regulamentos ou normativos institucionais.
- **Operacional:** Relacionado à eficácia e eficiência das operações e atividades rotineiras das instituições, à consistência e adequação dos sistemas de informação e à operação das atividades da organização.

4.3 Risco inerente e risco residual

A instituição adota a subclassificação do risco em duas categorias, sendo o risco inerente - que Santa Casa BH está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto - e o residual - risco que Santa Casa BH está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco.

Na metodologia aplicada na Santa Casa BH, devido à complexidade de desvincular os controles em execução do evento de risco, a avaliação de riscos é realizada considerando apenas o risco residual, ou seja, os controles atuais já fazem parte da rotina do processo.

4.4 Tratamento, monitoramento e avaliação

Cabe a cada área mapear os riscos e oportunidades do seu processo, traçar a estratégia de tratamento, monitorar e avaliar cada cenário.

A definição da métrica utilizada pela instituição, suporte às áreas, disseminação da ferramenta, promoção da cultura prevencionista e avaliação da eficiência e efetividade dos controles implementados são

	Política Institucional (POL)	Padrão Nº: POL INST SCBH 004	
		Estabelecido em: 27/02/2023	
		Nº Revisão: 00	Página 7 de 10
GESTÃO DE RISCOS E CRISES		Classificação da informação: Pública	

atribuições das áreas de segunda linha.

Os riscos serão avaliados de acordo com a região em que estiverem localizados na matriz de riscos. Quanto maior o nível de tratamento do risco, maior sua criticidade para o processo.

O apetite ao risco da Santa Casa BH foi classificado como tolerável até o nível médio, o identificado como alto e altíssimo serão priorizados e tratados com urgência, em consonância com os normativos institucionais.

Atualmente a Santa Casa BH categoriza o apetite de risco de acordo com a sua classificação, são eles: evitar, compartilhar, mitigar e aceitar.

É realizado o monitoramento dos riscos e oportunidades, com acompanhamento rotineiro do desempenho das atividades, para que possa ser comparado ao desempenho esperado ou solicitado. Esta atividade visa identificar divergências em controle existentes e a melhoria contínua do processo.

4.5 Metodologia de gestão de crises

A Santa Casa BH estabelece os procedimentos e protocolos a serem adotados quando ocorre a situação de crise ou ameaça de crise. O gerenciamento da crise de forma adequada, rápida e assertiva ajuda a diminuir o desgaste de reputação, minimizar seus impactos e evitar perda de valor da instituição. Para cumprir com os objetivos dessa política, em caso de situação de crise ou ameaça de crise, será instituído um comitê e as ações reportadas à da Santa Casa de BH, visando a apuração do ocorrido, agilidade no posicionamento e redução dos impactos.

Uma vez acionado, o Comitê de Crise deve atuar imediatamente para apurar a situação, informando sua avaliação preliminar sobre a gravidade da crise e as medidas emergenciais a serem tomadas, inclusive com relação à divulgação externa, em sinergia com a “Política de Compliance e Integridade” e a “Política de Comunicação Institucional”.

São atribuições do Comitê de Crise quando acionado:

- Definir os papéis e responsabilidades de cada um de seus membros;
- Definir a forma e a frequência da comunicação entre seus membros e o processo para tomada de decisões;
- Eleger o porta-voz;
- Discutir o teor de entrevistas e outras comunicações;
- Estabelecer as prioridades de ação e seus responsáveis;

	Política Institucional (POL)	Padrão Nº: POL INST SCBH 004	
		Estabelecido em: 27/02/2023	
		Nº Revisão: 00	Página 8 de 10
GESTÃO DE RISCOS E CRISES		Classificação da informação: Pública	

- Realizar a apuração do ocorrido, verificando o gerenciamento de riscos e suas medidas de controle;
- Determinar as medidas de contenção ou mitigação da crise;
- Acompanhar e analisar a cobertura da imprensa e a repercussão das notícias;
- Ser transparente na apuração dos fatos e na divulgação das notícias em sinergia prioritariamente com a “Política de Comunicação Institucional”, “Política de Engajamento das Partes Interessadas” e a “Política de Segurança das Informações, Proteção de Dados Pessoais e Privacidade”;
- Cuidar da divulgação e atualizações sobre a situação às partes interessadas;
- Propor, para aprovação pelo provedor, plano de recuperação pós-crise.

5. REVISÃO E ATUALIZAÇÃO

Este normativo deve ser revisado a cada dois anos com relação à aderência às Políticas, às Normas, aos Procedimentos ou sempre que identificadas mudanças significativas nos processos.

6. DESCUMPRIMENTO DA POLÍTICA

Todas as suspeitas de violação da presente Política podem ser reportadas à Gerência de Auditoria e Compliance, informadas via e-mail ao compliance@santacasabh.org.br ou registradas, de forma anônima ou identificada, no Canal Confidencial de Denúncia, disponível no site, www.ouvidordigital.com.br/santacasabh ou pelo 0800 892 5020, para a devida apuração. Não serão permitidas, nem toleradas qualquer forma de retaliação ao denunciante que utilizar, de boa-fé, conforme estabelecido nas Regras Institucionais de Conduta.

Os envolvidos nos fatos, após o processo de apuração, se comprovada a violação a essa ou outras Políticas estarão sujeitos às Regras de Consequências previstas nos normativos da Santa Casa BH.

7. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIAS

Política de Comunicação Institucional, disponível em: <https://santacasabh.org.br/politicas/>

Política de Engajamento das Partes Interessadas, disponível em: <https://santacasabh.org.br/politicas/>

Política de Segurança das Informações, disponível em: <https://santacasabh.org.br/politicas/>

Proteção de Dados Pessoais e Privacidade, disponível em: <https://santacasabh.org.br/politicas/>

Política de Compliance e Integridade, disponível em: <https://santacasabh.org.br/politicas/>

Política de Comunicação Institucional, disponível em: <https://santacasabh.org.br/politicas/>

	Política Institucional (POL)	Padrão Nº: POL INST SCBH 004	
		Estabelecido em: 27/02/2023	
		Nº Revisão: 00	Página 9 de 10
GESTÃO DE RISCOS E CRISES		Classificação da informação: Pública	

Política de Governança Corporativa, disponível em: <https://santacasabh.org.br/politicas/>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

Brasil. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Gestão de Riscos e Investigação de Eventos Adversos Relacionados à Assistência à Saúde. Brasília Anvisa, 2017 Último acesso em: 09 de fevereiro de 2023.

COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. 2007. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.

CEBDS, GRI e Rede Brasil do Pacto Global , “Guia dos ODS para as empresas: diretrizes para implementação dos ODS na estratégia dos negócios”, 2015. Disponível em: <http://cebds.org/wp-content/uploads/2015/11/Guia-dos-ODS.pdf>. Último acesso em: 20 de dezembro de 2022. <https://www.pactoglobal.org.br/pg/ambicao pelos-ods>. Último acesso em: 28 fev. 2023.

IBDEE (Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial). Cartilha dos pacientes. São Paulo: IBDEE, 2019. https://ibgcsitenovo.blob.core.windows.net/ibgcsitenovo/politicas_institucionais/politica-gerenciamento-crisis.pdf Último acesso em: 28 de fevereiro de 2023.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos. São Paulo: IBGC, 2007. ONU - Organização das Nações Unidas. Pacto Global Rede Brasil. Acessível em <http://www.pactoglobal.org.br>. Acesso em 28/02/2023..

ONU - Organização das Nações Unidas. Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaração-universal-dos-direitos-humanos>. Acesso em 28/02/2023.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). Acompanhando a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável: subsídios iniciais do Sistema Nações Unidas no Brasil sobre a identificação de indicadores nacionais referentes aos objetivos de desenvolvimento sustentável/ Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Brasília: PNUD, 2015. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/10>

SANTA CASA DE BELO HORIZONTE (Belo Horizonte). EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA DO GRUPO SANTA CASA BH. Disponível em: <https://santacasabh.org.br/estrutura-de-governanca/>. Acesso em: 20 jul. 2023.

	Política Institucional (POL)	Padrão Nº: POL INST SCBH 004	
		Estabelecido em: 27/02/2023	
		Nº Revisão: 00	Página 10 de 10
GESTÃO DE RISCOS E CRISES		Classificação da informação: Pública	

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (Eua). Modelo das Três Linhas do IIA 2020: uma atualização das três linhas de defesa. Uma atualização das Três Linhas de Defesa. 2020. Disponível em:

<https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2023.

SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE BELO HORIZONTE. Regras Institucionais de Conduta da Santa Casa de Belo Horizonte. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://santacasabh.org.br/compliance/>

8. ANEXOS

Não se aplica.