



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE
PÓS-GRADUAÇÃO EM SAÚDE E TECNOLOGIA NO ESPAÇO HOSPITALAR –
MESTRADO PROFISSIONAL (PPGSTE H)

MAPA DE RISCOS PARA IMPLANTAÇÃO DA TELECONSULTA EM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO

Autores:

Paulo Ribeiro de Andrade Filho

Prof. Dr. Daniel Machado Aragão

O produto técnico-tecnológico apresentado no presente documento é resultado do Trabalho de Conclusão de Curso **“ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO ASSISTENCIAL BASEADO EM TIC: Elaboração de um planejamento estratégico para implantação de teleconsultas em um hospital universitário”**, apresentado e aprovado em 26/02/2026 como requisito para conclusão do curso de Mestrado Profissional do Programa de Saúde e Tecnologia no Espaço Hospitalar (PPGSTE H/UNIRIO).

Produto 2 - Produção Técnica

Mapa de Riscos para implantação da teleconsulta em hospital universitário

Paulo Ribeiro de Andrade Filho

IUniversidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Saúde e Tecnologia no Espaço Hospitalar. Rio de Janeiro-RJ, Brasil.

Objetivo: Estruturar um mapa de riscos para apoiar a implantação da teleconsulta no Hospital Universitário Gaffrée e Guinle, identificando eventos de risco, avaliando sua criticidade e propondo medidas de controle e tratamento voltadas à segurança operacional, à conformidade regulatória e à sustentabilidade do processo. **Tipologia/Estratificação do produto:** Produto Técnico-Tecnológico (PTT), enquadrado na modalidade **Manual/Protocolo**, com finalidade aplicada de apoio à gestão, à governança de processos e à implantação de inovação em saúde. **Método:** Produto desenvolvido a partir de abordagem aplicada, com uso de matriz de gerenciamento de riscos estruturada em etapas sucessivas: definição do escopo, identificação dos riscos, avaliação dos controles existentes, cálculo do risco residual, validação do risco inerente, definição de medidas de controle e elaboração do plano de tratamento. A construção do mapa considerou referenciais de gerenciamento de riscos, com articulação entre ISO 31000 e práticas do PMBOK, além da análise do contexto institucional do projeto piloto de implantação da teleconsulta no HUGG-Unirio. **Resultados:** Foram identificados riscos estratégicos, operacionais e de imagem/reputação relacionados à implantação da teleconsulta, com destaque para: insuficiente segurança jurídica e operacional do projeto, deficiência de capacitação do gestor responsável, limitações de infraestrutura física e lógica, fragilidade na constituição e atuação do grupo de trabalho e adiamento do início da operação. A análise demonstrou diferentes níveis de risco residual, com predominância de riscos médios e altos, exigindo respostas de mitigação, compartilhamento ou tratamento específico. O produto consolidou, para cada evento, ações propostas, classificação do controle, área responsável, responsável direto e prazos previstos para implementação. **Conclusão, aplicabilidade e impacto:** O mapa de riscos mostrou-se aplicável como instrumento de apoio à gestão da implantação da teleconsulta, permitindo maior previsibilidade, organização das responsabilidades e fortalecimento da segurança institucional. Sua aplicação favorece a antecipação de falhas, a definição de respostas proporcionais aos riscos identificados e o monitoramento sistemático do processo de implantação, contribuindo para a conformidade

regulatória, a qualificação da governança e a maior robustez na adoção da teleconsulta em hospital universitário.

Palavras-chave: Teleconsulta; Gestão de riscos; Telessaúde; Hospitais universitários; Inovação em saúde.

GERENCIAMENTO DE RISCOS
IMPLANTAÇÃO TELECONSULTA NO HUGG-UNIRIO

PLANILHA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS UTILIZADA NO PROJETO PILOTO DE IMPLANTAÇÃO DA TELECONSULTA NO HUGG-UNIRIO

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5	ETAPA 6	ETAPA 7
Definição do Escopo	Identificação dos Riscos	Avaliação dos Controles	Cálculo do Risco Residual	Validação do Risco Inerente	Definição das Medidas de Controle	Elaboração do Plano de Tratamento

CONTEXTO E ESCOPO

DA UNIDADE GESTORA

NOME DA ÁREA	Unidade de e-Saúde
MISSÃO DA UNIDADE	Analisar e viabilizar a execução de propostas de assistência via telessaúde e telemedicina
VISÃO DA UNIDADE	Ser uma Unidade de referência no HUGG-Unirio de entregas e participação nas inovações tecnológicas em Saúde propostas à Rede pela Sede

DEFINIÇÃO DO ESCOPO

TÍTULO DA AVALIAÇÃO DE RISCO	Gestão de Riscos na Implantação da Teleconsulta no HUGG-Unirio em 2025
TIPO	PROCESSO / PROJETO
ESCOPO (DESCRIÇÃO RESUMIDA)	A implantação do projeto da teleconsulta, na modalidade de teleorientação no HUGG em pacientes com prontuários cadastrados no AGHU. Visa ampliar o atendimento dentro da logística de mobilidade atual; melhorar a qualidade da assistência e garantir o monitoramento da população mais frágil; melhora no atendimento aos profissionais de saúde e pacientes do HUGG para que possam ter acesso fácil pelo computador ao sistema de teleconsulta, na modalidade de teleorientação
DATA DE INÍCIO	30/10/2024
PROCESSOS PRIORIZADOS	1. Processo de Implantação da Teleconsulta (23819.004986/2024-53)
UNIDADE COORDENADORA	Unidade de e-Saúde

PROJETO

NOME DO PROJETO *	1. Processo de Implantação da Teleconsulta (23819.004986/2024-53)
PROCESSO MAPEADO? *	NÃO
PARTES INTERESSADAS *	Pacientes e grupo assistencial interno (médicos, enfermeiros, etc)
OBJETIVO (DO PROJETO/ATIVIDADE) *	Implantar e monitorar as ações de Teleconsulta na área médica e multiprofissional do HUGG/Unirio

C2

SERVIDORES (PRIMEIRA LINHA) DESIGNADOS

NOME	CARGO/FUNÇÃO
Paulo Ribeiro de Andrade Filho	Chefe da Unidade e-Saúde
Alexandre Dias Tavares	Chefe da Unidade de Informação e Inteligência de Dados

	Dr.ª Maria Angélica de Faria Domingues de Lima	Médica Genética
	Dr.ª Flávia Nascimento Rodrigues Alves	Chefe da Unidade de Clínica Médica
	Ana Carolina Leite Castello Branco Maia	Chefe do Setor de Contratualização e Regulação
	José Guilherme Berenguer Flores	Chefe da Unidade de Gestão da Inovação Tecnológica em Saúde
	Romero de Melo Silva	Chefe do Setor de Gestão da Pesquisa e Inovação Tecnológica em Saúde
	Deborah Viana Freitas	Enfermeira - Gerência de Ensino e Pesquisa
	Fátima Gonçalves Cordeiro	Chefe da Unidade de Contratualização e Processamento Assistencial
C2	ATIVIDADES / ETAPAS	
	ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
	01	Escrever Projeto de Implantação da Teleconsulta no HUGG
	02	Capacitação do gestor da Unidade e-Saúde
	03	Realizar estruturação física, lógica e de equipamentos
	04	Ações a serem realizadas pelo GT de Implantação da Teleconsulta
	05	Início da operação
C2	ANÁLISE SWOT (DO PROCESSO)	
	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Profissionais com expertise e interessados na implantação da Teleconsulta. Rede de hospitais que possuem o mesmo desafio. Boa comunicação com os chefes da e-Saúde da Rede. Priorização da chefia imediata à implantação da Teleconsulta. Sistema de Telemedicina e Telessaúde (STT). Orçamento e equipamentos disponíveis à implantação. Boa estrutura física para implantação na Clínica escolhida. Formação de Grupo de Trabalho Multidisciplinar para a implantação.	Ausência de equipe para funcionamento da Teleconsulta. Ausência de pessoas para composição do time de gerenciamento das Teleconsultas.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Priorização pela Sede à questão. Transformar o resultado do Projeto de Implantação em trabalho de pesquisa. Possibilidade de se tornar referência regional (RJ) no tema.	Pouca experiência da empresa no assunto junto a área Pública.

PASSOS 02 E 03		IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCOS				
PROCESSO	ATIVIDADE / ETAPA	EVENTO DE RISCO (Nº) (... poderá acontecer o/a...)	CONSEQUÊNCIAS (... o que pode levar a/s...)	CATEGORIA PREDOMINANTE DO RISCO	DESCRIÇÃO DA CATEGORIA DE RISCO	DESCRIÇÃO DO RISCO
1. Processo de Implantação da Teleconsulta (23819.004986/2024-53)	1 - Escrever Projeto de Implantação da Teleconsulta no HUGG	001	A implantação da Teleconsulta fica com pouca segurança jurídica e baixa qualidade operacional	Estratégico	Associado a tomadas de decisões avessas à missão, às metas ou ao cumprimento dos objetivos organizacionais da unidade.	Caso não haja um projeto bem montado e formalizado o mesmo pode não ser concluído com êxito.
1. Processo de Implantação da Teleconsulta (23819.004986/2024-53)	2 - Capacitar o gestor da Unidade e-Saúde	002	Não concretização da implantação por problemas causados pelo desconhecimento de uso da ferramenta pelo gestor	Operacional	Associado a falhas, deficiências, inadequações, eventos externos, decisões judiciais ou administrativas, inseguranças ou danos, em relação a processos internos, pessoas, infraestruturas, sistemas, cidadãos, serviços ou produtos, que comprometam as atividades da unidade, afetem a eficácia ou a eficiência do desempenho organizacional ou ocasionem perdas	Falta de conhecimento técnico do tema pelo gestor para a implantação do Projeto
1. Processo de Implantação da Teleconsulta (23819.004986/2024-53)	3 - Realizar estruturação física, lógica e de equipamentos	003	Retardo no início do Projeto Piloto por falta de infraestrutura física e lógica	Operacional	Associado a falhas, deficiências, inadequações, eventos externos, decisões judiciais ou administrativas, inseguranças ou danos, em relação a processos internos, pessoas, infraestruturas, sistemas, cidadãos, serviços ou produtos, que comprometam as atividades da unidade, afetem a eficácia ou a eficiência do desempenho organizacional ou ocasionem perdas	Ausência de Estrutura física e lógica para início do Projeto de Teleconsulta
1. Processo de Implantação da Teleconsulta (23819.004986/2024-53)	4 - Ações a serem realizadas pelo GT de Implantação da Teleconsulta	004	Caso o GT não seja constituído para tratar da implantação	Operacional	Associado a falhas, deficiências, inadequações, eventos externos, decisões judiciais ou administrativas, inseguranças ou danos, em relação a processos internos, pessoas, infraestruturas, sistemas, cidadãos, serviços ou produtos, que comprometam as atividades da unidade, afetem a eficácia ou a eficiência do desempenho organizacional ou ocasionem perdas	Ausência da presença dos envolvidos e responsáveis pela implantação
1. Processo de Implantação da Teleconsulta (23819.004986/2024-53)	5 - Início da operação	005	Adiamento do início da operação da Teleconsulta	Imagem/Reputação	Associado a eventos com o potencial de causar perdas de credibilidade do HUGG/União junto ao público interno e externo, em função de erros no processo de comunicação institucional	Interrupção do início da operação da Teleconsulta

IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES		
DESCRIÇÃO RESUMIDA DO(S) CONTROLE(S) EXISTENTE(S) PARA O EVENTO	AVALIAÇÃO	
	NOTA	LEGENDA
A existência do gestor da área e a incumbência de produzir o projeto e implantá-lo em determinado prazo.	MEDIANO	CONTROLES FORMALIZADOS, MAS NÃO ADEQUADOS OU SUFICIENTES PARA PROPORCIONAR SEGURANÇA RAZOÁVEL COM RESPEITO À MITIGAÇÃO DOS ASPECTOS RELEVANTES DO RISCO, INDICANDO DEFICIÊNCIA NO SEU DESENHO OU NA SUA EXECUÇÃO.
Realização de cursos pelo gestor e intenso contato com colegas de área e com a Sede para suporte ao processo de implantação.	SATISFATÓRIO	CONTROLES IMPLEMENTADOS E SUSTENTADOS POR FERRAMENTAS ADEQUADAS E, EMBORA PASSÍVEIS DE APERFEIÇOAMENTO, MITIGAM O RISCO DE MANEIRA SATISFATÓRIA.
Foi realizada vistoria em data anterior, onde constatou-se condições físicas/lógica para início. Foram solicitados equipamentos para o projeto e estão em fase de chegada para disponibilização.	SATISFATÓRIO	CONTROLES IMPLEMENTADOS E SUSTENTADOS POR FERRAMENTAS ADEQUADAS E, EMBORA PASSÍVEIS DE APERFEIÇOAMENTO, MITIGAM O RISCO DE MANEIRA SATISFATÓRIA.
O GT já foi constituído e formalizado através de Portaria	FORTE	CONTROLES REFLETEM "BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO" E PROPORCIONAM SEGURANÇA RAZOÁVEL COM RESPEITO À MITIGAÇÃO DOS ASPECTOS RELEVANTES DO RISCO.
Existência de um GT e apoio do Colegiado Gestor	SATISFATÓRIO	CONTROLES IMPLEMENTADOS E SUSTENTADOS POR FERRAMENTAS ADEQUADAS E, EMBORA PASSÍVEIS DE APERFEIÇOAMENTO, MITIGAM O RISCO DE MANEIRA SATISFATÓRIA.

CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL				PROBABILIDADE - FREQUÊNCIA OBSERVADA/ESPERADA		
ATIVIDADE	EVENTO DE RISCO		CATEGORIA PREDOMINANTE DO RISCO	ASPECTOS AVALIATIVOS		
	Nº	DESCRIÇÃO RESUMIDA		NOTA	PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO
1 - Escrever Projeto de Implantação da Teleconsulta no HUGG	RISCO Nº 001	A implantação da Teleconsulta fica com pouca segurança jurídica e baixa qualidade operacional	Estratégico	2	BAIXA	EVENTO IMPROVÁVEL, DE FORMA INESPERADA OU CASUAL, O EVENTO PODERÁ OCORRER, MAS O HISTÓRICO E AS CIRCUNSTÂNCIAS POUCO INDICAM ESSA POSSIBILIDADE.
2 - Capacitar o gestor da Unidade e Saúde	RISCO Nº 002	Não concretização da implantação por problemas causados pelo desconhecimento de uso da ferramenta pelo gestor	Operacional	2	BAIXA	EVENTO IMPROVÁVEL, DE FORMA INESPERADA OU CASUAL, O EVENTO PODERÁ OCORRER, MAS O HISTÓRICO E AS CIRCUNSTÂNCIAS POUCO INDICAM ESSA POSSIBILIDADE.
3 - Realizar estruturação física, lógica e de equipamentos	RISCO Nº 003	Retardo no início do Projeto Piloto por falta de infraestrutura física e lógica	Operacional	5	MÉDIA	EVENTO POSSÍVEL, DE ALGUMA FORMA, O EVENTO PODERÁ OCORRER, POIS O HISTÓRICO E AS CIRCUNSTÂNCIAS INDICAM MODERADAMENTE ESSA POSSIBILIDADE.
4 - Ações a serem realizadas pelo GT de Implantação da Teleconsulta	RISCO Nº 004	Caso o GT não seja constituído para tratar da implantação	Operacional	5	MÉDIA	EVENTO POSSÍVEL, DE ALGUMA FORMA, O EVENTO PODERÁ OCORRER, POIS O HISTÓRICO E AS CIRCUNSTÂNCIAS INDICAM MODERADAMENTE ESSA POSSIBILIDADE.
5 - Início da operação	RISCO Nº 005	Adiamento do início da operação da Teleconsulta	Imagem/Reputação	5	MÉDIA	EVENTO POSSÍVEL, DE ALGUMA FORMA, O EVENTO PODERÁ OCORRER, POIS O HISTÓRICO E AS CIRCUNSTÂNCIAS INDICAM MODERADAMENTE ESSA POSSIBILIDADE.

IMPACTO - FATORES DE ANÁLISE			NÍVEL DE RISCO RESIDUAL	
ASPECTOS AVALIATIVOS				
NOTA	IMPACTO	DESCRIÇÃO	NOTA	DESCRIÇÃO
8	ALTO	IMPACTO MUITO RELEVANTE, COMPROMETENDO SIGNIFICATIVAMENTE O ALCANCE DO OBJETIVO/RESULTADO, MAS COM POSSIBILIDADE DE RECUPERAÇÃO.	16,0	RM - RISCO MÉDIO
2	BAIXO	IMPACTO POUCO RELEVANTE, COMPROMETENDO EM ALGUMA MEDIDA O ALCANCE DO OBJETIVO/RESULTADO, COM PEQUENA NECESSIDADE DE RECUPERAÇÃO.	4,0	RB - RISCO BAIXO
10	MUITO ALTO	IMPACTO CATASTRÓFICO, COMPROMETENDO TOTAL OU QUASE TOTALMENTE O ALCANCE DO OBJETIVO/RESULTADO, COM REMOTA OU NENHUMA POSSIBILIDADE DE RECUPERAÇÃO.	50,0	RA - RISCO ALTO
8	ALTO	IMPACTO MUITO RELEVANTE, COMPROMETENDO SIGNIFICATIVAMENTE O ALCANCE DO OBJETIVO/RESULTADO, MAS COM POSSIBILIDADE DE RECUPERAÇÃO.	40,0	RA - RISCO ALTO
8	ALTO	IMPACTO MUITO RELEVANTE, COMPROMETENDO SIGNIFICATIVAMENTE O ALCANCE DO OBJETIVO/RESULTADO, MAS COM POSSIBILIDADE DE RECUPERAÇÃO.	40,0	RA - RISCO ALTO

VALIDAÇÃO DO RISCO INERENTE				RISCO INERENTE	CONTROLE	RISCO RESIDUAL
ATIVIDADE	EVENTO DE RISCO		CATEGORIA PREDOMINANTE DO RISCO	AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO
	Nº	DESCRIÇÃO RESUMIDA				
1 - Escrever Projeto de Implantação da Teleconsulta no HUGG	RISCO Nº 001	A implantação da Teleconsulta fica com pouca segurança jurídica e baixa qualidade operacional	Estratégico	RM - RISCO MÉDIO	MEDIANO	RM - RISCO MÉDIO
2 - Capacitar o gestor da Unidade e-Saúde	RISCO Nº 002	Não concretização da implantação por problemas causados pelo desconhecimento de uso da ferramenta pelo gestor	Operacional	RM - RISCO MÉDIO	SATISFATÓRIO	RB - RISCO BAIXO
3 - Realizar estruturação física, lógica e de equipamentos	RISCO Nº 003	Retardo no início do Projeto Piloto por falta de infraestrutura física e lógica	Operacional	RC - RISCO CRÍTICO	SATISFATÓRIO	RA - RISCO ALTO
4 - Ações a serem realizadas pelo GT de Implantação da Teleconsulta	RISCO Nº 004	Caso o GT não seja constituído para tratar da implantação	Operacional	RC - RISCO CRÍTICO	FORTE	RA - RISCO ALTO
5 - Início da operação	RISCO Nº 005	Adiamento do início da operação da Teleconsulta	Imagem/Reputação	RC - RISCO CRÍTICO	SATISFATÓRIO	RA - RISCO ALTO

DEFINIÇÃO DAS RESPOSTAS x APETITE AOS RISCOS						
INFORMAÇÕES SOBRE O RISCO				APETITE AOS RISCOS		DEFINIÇÃO DAS RESPOSTAS AO RISCO
Nº	EVENTO DE RISCO	CATEGORIA	NÍVEL DE RISCO RESIDUAL	DECLARAÇÃO	AÇÃO SUGERIDA	
			NÍVEL (RR)			
RISCO Nº 001	A implantação da Teleconsulta fica com pouca segurança jurídica e baixa qualidade operacional	Estratégico	RM - RISCO MÉDIO	BAIXO	TRATAR	REDUZIR / MITIGAR
RISCO Nº 002	Não concretização da implantação por problemas causados pelo desconhecimento de uso da ferramenta pelo gestor	Operacional	RB - RISCO BAIXO	BAIXO	ACEITAR	REDUZIR / MITIGAR
RISCO Nº 003	Retardo no início do Projeto Piloto por falta de infraestrutura física e lógica	Operacional	RA - RISCO ALTO	BAIXO	TRATAR	COMPARTILHAR / TRANSFERIR
RISCO Nº 004	Caso o GT não seja constituído para tratar da implantação	Operacional	RA - RISCO ALTO	BAIXO	TRATAR	REDUZIR / MITIGAR
RISCO Nº 005	Adiamento do início da operação da Teleconsulta	Imagem/Reputação	RA - RISCO ALTO	BAIXO	TRATAR	REDUZIR / MITIGAR

PLANO DE TRATAMENTO DE CONTROLES (5W2H)										
EVENTO DE RISCO			AVALIAÇÃO DO RISCO		COMO? - (How)	O QUE - "What?"	ONDE - "Where?"	POR QUEM - "Who?"	QUANDO - "When?"	
Nº	EVENTO DE RISCO	CATEGORIA	NÍVEL (RR)	RESPOSTA	CONTROLE PROPOSTO / AÇÃO PROPOSTA *	CLASSIFICAÇÃO DO CONTROLE *	ÁREA / SETOR RESPONSÁVEL *	NOME / CARGO RESPONSÁVEL *	INÍCIO (PREVISÃO) *	CONCLUSÃO (PREVISÃO) *
RISCO Nº 001	A implantação da Teleconsulta fica com pouca segurança jurídica e baixa qualidade operacional	Estratégico	RM - RISCO MÉDIO	REDUZIR / MITIGAR	Devido embasamento legal e capacitação adequado dos integrantes do GT	TREINAMENTO / CAPACITAÇÃO	UES HUGG/Unirio	Paulo Andrade	30/10/2024	31/03/2025
RISCO Nº 002	Não concretização da implantação por problemas causados pelo desconhecimento de uso da ferramenta pelo gestor	Operacional	RB - RISCO BAIXO	REDUZIR / MITIGAR	Atualização e pesquisa dos processos e documentos necessários a implantação da Teleconsulta e uso do módulo STT na AGHU	MAPEAMENTO / ATUALIZAÇÃO DE PROCESSO	UES HUGG/Unirio	Paulo Andrade	30/10/2024	31/03/2025
RISCO Nº 003	Retardo no início do Projeto Piloto por falta de infraestrutura física e lógica	Operacional	RA - RISCO ALTO	COMPARTILHAR / TRANSFERIR	Avaliação com a devida antecedência das condições lógicas e de infraestrutura da clínica escolhida para Piloto	AUDITORIA / AVALIAÇÃO	UES HUGG/Unirio	Paulo Andrade	30/10/2024	31/12/2024
RISCO Nº 004	Caso o GT não seja constituído para tratar da implantação	Operacional	RA - RISCO ALTO	REDUZIR / MITIGAR	Prévio desenho do perfil dos envolvidos e contato direto e com suas chefias	PLANO DE AÇÃO / CONTINGÊNCIA	UES HUGG/Unirio	Paulo Andrade	30/10/2024	31/12/2024
RISCO Nº 005	Adiamento do início da operação da Teleconsulta	Imagem/Reputação	RA - RISCO ALTO	REDUZIR / MITIGAR	Monitoramento dos Riscos elencados anteriormente	PLANO DE AÇÃO / CONTINGÊNCIA	UES HUGG/Unirio	Paulo Andrade	30/10/2024	31/03/2025