POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

Caberj Saúde

ANS Nº 32.436-1

Integral SAÚDE

ANS Nº 41.577-4

grupo caberj

Sua saúde, nosso maior valor.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

1.1 Fundamento e Propósito

Fundada em junho de 1972, sob o patrocínio do então Banco do Estado da Guanabara S.A., a Operadora CABERJ - Caixa de Assistência dos Funcionários do Sistema Integrado BANERJ - é uma entidade de natureza assistencial (ANS no 32436-1), sem fins lucrativos, voltada para oferecer a seus associados e dependentes serviços de assistência médico-hospitalar subordinados a padrões éticos e qualitativos de excelência, que rejeitam a visão mercantilista da saúde como simples produto gerador de negócios rentáveis.

Dentro do modelo diferenciado de gestão em saúde que incorporou a tradição e experiência de quase cinco décadas de atuação da Operadora Caixa de Assistência à Saúde - CABERJ, no ano de 2007 foi criada a Operadora Integral Saúde (ANS no 41577-4) para compor o Grupo CABERJ, que se trata de sociedade empresarial com fins lucrativos e objetivo de ampla comercialização de produtos no mercado, atualmente reconhecida por disponibilizar, sem qualquer tipo de burocracia, serviços médico-hospitalares com cobertura em uma rede de hospitais, laboratórios e clínicas de referência, em todo o Estado do Rio de Janeiro, além de programas especiais de prevenção e promoção a saúde.

Com foco na melhor entrega de valor e qualidade na prestação de serviços de saúde a seus beneficiários, o Grupo CABERJ assim definiu sua missão e objetivos estratégicos:

(i) Missão - oferecer ao quadro de assistidos um plano de assistência à saúde abrangente, de excelência e com atendimento humanizado, respeitando as finalidades para as quais a entidade originária foi constituída;

(ii) Objetivos Estratégicos - manutenção do equilíbrio financeiro, busca da sustentabilidade/perenização e de engrandecimento de seus valores patrimoniais, com objetivo de manutenção a longo prazo em um mercado competitivo, com interferências do ambiente em que está inserido e contemplando a finitude de recursos disponíveis para a sua sobrevivência.

Como ferramenta primordial e estratégica para a condução das táticas e atingimento dos objetivos corporativos, sobretudo por prevenir surpresas indesejadas, como a concretização de riscos inesperados, bem como, a perda de oportunidades, o Grupo CABERJ formaliza na presente Política as diretrizes, regras e metodologia aplicáveis ao seu Sistema de Gestão de Riscos, que tem como unidade operacional responsável pela sua implantação o Núcleo de Compliance e Processos, órgão interno do Grupo CABERJ.

Em termos gerais, *"gerenciar riscos"* baseia-se nos princípios, estruturas e processos de Gestão de Riscos, cujos componentes podem existir de forma parcial ou em sua totalidade na entidade, devendo auxiliar no estabelecimento de estratégias, no alcance de objetivos e na tomada de decisões fundamentadas, incluindo, com isso, interações com todas as partes interessadas. (ABNT ISO 31000: 2018).

A Gestão de Riscos compreende *"todas as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco", cujo propósito é a criação e proteção de valor, a fim de melhorar o desempenho, encorajar a inovação e apoiar o alcance de objetivos."* (ABNT ISO 31000: 2018).

A estrutura de Gestão de Riscos, por sua vez, é a maneira como a entidade se organiza para a sua integração em atividades significativas e funções, cujo desenvolvimento engloba integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria da Gestão de Riscos através da organização, sendo conveniente que o funcionamento desses componentes, em conjunto, seja personalizado para as necessidades específicas de determinada entidade. (ABNT ISO 31000: 2018).

Seu fundamento, por fim, está relacionado com as diretrizes da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) na Resolução Normativa 443/19, que exige a adoção de Práticas Mínimas e Avançadas de Governança Corporativa, com ênfase em Controles Internos e Gestão de Riscos, para fins de solvência das operadoras de planos de assistência à saúde.

> **RN 443/19** – *Art. 9º. "A Gestão de Riscos nas operadoras deve ter por objetivo: I – uniformizar o conhecimento entre os administradores quanto aos principais riscos das suas atividades, em especial aqueles relacionados aos riscos de subscrição, de crédito, de mercado, legais e operacionais; II – conduzir tomadas de decisão que possam dar tratamento e monitoramento dos riscos e consequentemente aperfeiçoar os processos organizacionais e controles internos da operadora; e III - promover a garantia do cumprimento da missão da operadora, sua continuidade e sustentabilidade alinhadas aos seus objetivos.*

> **RN 443/19** – *Art. 10º. "As práticas de Gestão de Riscos devem ser adequadas à estrutura e aos controles internos da operadora, de forma a possibilitar o seu aperfeiçoamento e monitoramento contínuo."*

Outrossim, a Resolução Normativa 452/20 da ANS exige a existência de uma estrutura responsável pelo Gerenciamento e Avaliação dos Riscos, encarregada pela Gestão de Riscos Corporativos e promoção do seu desenvolvimento, sendo composta por princípios, estrutura e processos desenhados para identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos das Operadoras, nos seus requisitos 1.6 "Gestão de Riscos Corporativos" e 1.7 "Sustentabilidade da Operadora", como critérios para a Avaliação para obtenção da certificação no Programa de Acreditação de Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde.

RN 452/20 – *ANEXO I – 1.6 Gestão de Riscos Corporativos*
Interpretação: "As atividades envolvidas na Gestão de Riscos Corporativos devem contribuir para a perenidade da operadora, atendendo aos seus objetivos estatutários e estratégicos. A Gestão de Riscos Corporativos permite que a alta administração e os gestores da organização lidem eficientemente com a incerteza e deve buscar o balanceamento entre desempenho, retorno e riscos associados."

RN 452/20 – ANEXO I – 1.6.2
"A Operadora possui metodologia de Gestão de Riscos Corporativos que contemple a identificação, classificação e o monitoramento dos seus riscos corporativos."
Interpretação: (...) "por meio de uma metodologia de Gestão de Riscos Corporativos, a operadora deve reduzir a probabilidade e o impacto das perdas de eventos que possam afetar seus objetivos. A metodologia deve ser um processo sistemático de identificação, classificação, monitoramento e melhoria dos processos por meio dos riscos identificados. A metodologia também pode mapear eventuais oportunidades de ganhos. Trata-se, portanto, de um sistema integrado contendo diretrizes e protocolos aprovados, que auxilia a tomada de decisão e conduz ao alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da operadora."

RN 452/20 – ANEXO I – 1.7 Sustentabilidade da Operadora
Interpretação: (...) "Interpretação: Sustentabilidade é a capacidade de uma organização se manter no longo prazo em um mercado competitivo, com interferências do ambiente em que está inserida e contemplando a finitude de recursos disponíveis para a sua sobrevivência. Para efeitos de acreditação de operadoras, a avaliação deste requisito é mais focada na sustentabilidade econômica, financeira e atuarial da organização e tal condição pode ser alcançada através de um modelo de gestão que incentive processos que

permitam a manutenção do capital financeiro, o crescimento econômico constante e seguro, bem como o equilíbrio e sustentabilidade atuarial da operadora. Ações visando à sustentabilidade da operadora se refletirão, cedo ou tarde, nas demonstrações financeiras e no seu valor econômico."

Esta Política será criticamente analisada e aprimorada periodicamente, assim como, a estrutura da Gestão de Riscos em resposta a um evento ou mudança nas circunstâncias que impactem o Grupo CABERJ.

1.2 Conceitos Fundamentais

Para plena compreensão dos preceitos desta Política é recomendada a leitura e conhecimento das expressões e termos que terão os seus significados indicados abaixo e, eventualmente, definidos ao longo do documento.

"ABNT" significa Associação Brasileira de Normas Técnicas.

"Alta Direção" significa conjunto dos responsáveis do mais alto nível da hierarquia de uma organização, ocupantes de cargos com alto poder de decisão em nível estratégico (diretor geral, diretores e, até mesmo, o conselho deliberativo).

"ANS" significa Agência Nacional de Saúde Suplementar.

"Apetite ao risco" significa o nível de risco que está dentro de padrões considerados institucionalmente razoáveis. (Cartilha de Gestão de Riscos ANS, 2014, p 23).

"Conflito de Interesse" significa situações nas quais julgamentos e/ou atitude da pessoa esteja talvez distorcida em favor de outros interesses, em detrimento dos da organização.

"Conformidade" significa o conceito que define ações que são fundamentais para que uma empresa esteja de acordo com as normas, as legislações e boas práticas de seu segmento.

"Controles Internos" significa o conjunto de medidas adotadas para salvaguardar as atividades da operadora, assegurando o cumprimento de seus objetivos e obrigações em todos os níveis da organização. (Resolução Normativa ANS 443, 2019, art 2º).

"COSO" significa *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.

"Gestão de Riscos" significa o conjunto de ações direcionadas ao desenvolvimento, disseminação e implementação de metodologias de gerenciamento de riscos

institucionais, objetivando apoiar a melhoria contínua de processos de trabalho, projetos e a alocação e utilização eficaz dos recursos disponíveis. (Cartilha de Gestão de Riscos ANS, 2014, p 23).

"Gestores do Risco" significam os responsáveis pelo gerenciamento de um processo de trabalho ou um projeto. (Manual de Gestão de Riscos da ANS, 2018, p 10).

"Governança" significa o sistema pelo qual as operadoras são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre seus proprietários, administradores, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

"IIA" significa Instituto de Auditores Internos (*Global Institute of Internal Auditors*).

"ISO" significa International Organization for Standardization.

"Iterativo" significa o processo que faz progresso através de tentativas sucessivas de refinamento.

"Mapa de Riscos" significa depositário que contém todos os riscos identificados ao longo do Ciclo de Avaliação de Riscos de forma detalhada.

"Matriz de Risco" significa ferramenta para avaliação de fatores de risco que apresenta grande poder de comunicação visual. Nela são registrados os riscos identificados que podem afetar o alcance dos objetivos estratégicos da organização, a avaliação de seus impactos e a probabilidade de ocorrência para os processos, os controles existentes, etapas e atividades de uma organização. Também conhecida como Matriz de Probabilidade e Impacto.

"Risco Inerente" significa o nível de risco ao qual se estaria exposto caso não houvesse nenhum controle implantado. (Cartilha de Gestão de Riscos ANS, 2014, p 24).

"Risco" significa a probabilidade de que um evento ocorra e afete, positivamente (risco positivo ou oportunidade) ou negativamente (risco negativo), os objetivos, processos de trabalho ou projetos. (Cartilha de Gestão de Riscos ANS, 2014, p 23).

"Risco Assumido" significa aceitar o risco, por uma escolha consciente e justificada formalmente, podendo implementar sistemática de monitoramento. (Cartilha de Gestão de Riscos ANS, 2014, p 15).

"Risco Residual" significa o nível de risco existente considerando todos os controles. (Cartilha de Gestão de Riscos ANS, 2014, p 24).

"RN" significa Resolução Normativa

2. OBJETIVO E ABRANGÊNCIA

A Política de Gestão de Riscos tem o objetivo de reunir um conjunto de princípios, diretrizes, estratégias, papéis e responsabilidades necessários à implantação de um Sistema de Gestão de Riscos, consubstanciado no processo contínuo de desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, tratar, registrar, relatar, monitorar e reportar aos diversos níveis de Governanças os eventos capazes de afetar, positiva ou negativamente, os objetivos, processos de trabalho e projetos do Grupo CABERJ, nos níveis estratégico, tático e operacional, promovendo, assim, a disseminação da cultura de Gerenciamento de Riscos e a melhoria contínua dos seus processos organizacionais.

São objetivos da Gestão de Riscos:

- Assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis do órgão ou entidade, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso;
- Aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis; e
- Agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

A aplicação desta Política não distingue área, nível hierárquico ou tipo de relação com a empresa, sujeitando-se à mesma todas as Operadoras e integrantes do Grupo CABERJ.

3. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

3.1 Modelo das Três Linhas Global Institute of Internal Auditors (IIA - 2020)

O *The Global Institute of Internal Auditors* (IIA) atualizou no ano de 2020 o modelo das Três Linhas de Defesa formalizado originalmente pela Declaração de Posicionamento "As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles", publicada em 2013, e que, desde então vem promovendo o modelo como uma ferramenta valiosa para os responsáveis pela governança, de contínua criação e proteção de valor, garantindo a confiabilidade, coerência e transparência das informações necessárias para a tomada de decisões baseada em riscos.

O modelo é aplicável a todas as organizações e é otimizado por:

- Adotar uma abordagem baseada em princípios e adaptar o modelo para atender aos objetivos e circunstâncias organizacionais;
- Focar na contribuição que o gerenciamento de riscos oferece para atingir objetivos e criar valor, bem como questões de "defesa" e proteção de valor;
- Compreender claramente os papéis e responsabilidades representados no modelo e os relacionamentos entre eles;
- Implantar medidas para garantir que as atividades e os objetivos estejam alinhados com os interesses priorizados dos *stakeholders*.

A organização para a Gestão de Riscos do Grupo CABERJ contemplará a abordagem das Três Linhas do IIA, definida a partir da identificação de suas estruturas e processos que melhor auxiliam no atingimento dos seus objetivos e facilitam uma forte governança e gerenciamento de riscos, como segue abaixo:

a. **1ª Linha - Funções que gerenciam e têm propriedade de riscos:** os papéis de primeira linha estão mais diretamente alinhados com a entrega de produtos e/ou serviços aos clientes da organização, incluindo funções de apoio.

   No contexto da Gestão de Riscos, são considerados todos os gestores das áreas de negócio do Grupo CABERJ, responsáveis primários pelos processos organizacionais e controles associados às áreas respectivas, incluindo monitoramento e tratamento dos riscos originados ou correlatos a seus processos ou atribuições. Portanto, a gerência operacional é responsável por manter controles internos eficazes e conduzir o binômio risco/controle cotidianamente. Além disso, cabe à primeira linha de defesa a supervisão da execução das atividades, por parte de seus colaboradores. Os controles devem permitir a continuidade das operações mesmo diante de eventos inesperados.

b. **2ª Linha - Funções que supervisionam riscos:** esta linha visa ajudar o desenvolvimento e monitoramento dos controles da primeira linha de defesa e, também pode fornecer estruturas e assistência no gerenciamento de riscos, identificar mudanças no apetite de risco da organização, orientar e treinar sobre os processos de gerenciamento de riscos.

   A instituição do Comitê de Riscos (RI.CR.001) visa facilitar a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos e/ou que monitore riscos

específicos, como a não conformidade com leis e regulamentos aplicáveis. O Núcleo de Compliance e Processos e o Comitê de Riscos são os responsáveis pela segunda linha do Grupo CABERJ.

c. **3ª Linha - Funções que fornecem avaliações independentes:** entende-se como terceira linha de defesa a avaliação sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos e controles internos. A Auditoria Interna é responsável pela terceira linha do Grupo CABERJ.

A figura das Três Linhas do IIA poderá ser consultada no artigo "IIA Global – Uma atualização das três linhas do IIA, 2020" no website da Instituição responsável.

3.2 Modelos de Gestão de Riscos

As diretrizes de Gestão de Riscos do Grupo CABERJ são baseadas em dois modelos metodológicos desenvolvidos pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) e pela *International Organization for Standardization* (ISO), que são instituições que tem como objetivo investir em estudos para a criação de normas e estruturas para melhor compreensão e aplicação da Gestão de Riscos nas corporações. Dentre as normas produzidas pelas instituições, o COSO ERM e a ISO 31000 são as mais utilizadas como referência para implantação da Estrutura de Gestão de Riscos.

O COSO (*The Comitee of Sponsoring Organizations*), criado em 1985, é uma entidade privada sem fins lucrativos e com objetivo de aperfeiçoar a qualidade de relatórios financeiros, em especial quanto à ocorrência de fraudes. Em 1992, publicou o guia *Internal Control – Integrated Framework* (COSO-IC ou COSO I), com o objetivo de orientar as organizações quanto às melhores práticas de controles internos.

Em 2004 publicou um novo guia, "*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*" (COSO ERM ou COSO II), com um foco mais voltado para o gerenciamento de riscos e que, comparado ao guia anterior, representou um avanço à categoria dos objetivos estratégicos, trazendo uma integração entre (i) as operações serem eficientes; (ii) os relatórios confiáveis; (iii) cumprimento de leis e regulamentos; e (iv) uma estratégia a ser alcançada.

De acordo com o COSO-ERM, a gestão de riscos corporativos é:

> *"Processo que permeia toda a organização, colocado em prática pela alta administração da entidade, pelos gestores e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento da estratégia e projetado para identificar possíveis*

eventos que possam afetar a instituição e para gerenciar riscos de modo a mantê-los dentro do seu apetite de risco, com vistas a fornecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos da entidade." (COSO, 2004, tradução livre).

O modelo, com o propósito de fornecer uma estratégia de fácil utilização para avaliar e melhorar a gestão de riscos de uma organização, é representado na forma de matriz tridimensional, compreendendo uma visão integrada dos componentes que precisam ser adotados para o gerenciamento eficaz dos riscos, no contexto dos objetivos e estrutura da organização.

Nesta estrutura, considerando que a administração deva planejar seus principais objetivos com base na missão estabelecida, estabelece quatro categorias de objetivos que se inter-relacionam: (i) Estratégicos; (ii) Operações; (iii) Comunicação; e (iv) Conformidade. Essa classificação possibilita um enfoque nos aspectos específicos do gerenciamento de riscos corporativos, onde se espera o oferecimento de uma garantia razoável do cumprimento dos objetivos relacionados à confiabilidade dos informes e ao cumprimento das leis e regulamentos que afetam o funcionamento da organização.

Ainda referente à estrutura, o gerenciamento de riscos corporativos é constituído de oito componentes inter-relacionados, que se originam com base na forma que a administração gerencia as suas atividades, e que se integram ao processo de gestão.

Os componentes são: (i) Ambiente Interno; (ii) Fixação de objetivos; (iii) Identificação de Eventos; (iv) Avaliação de Riscos; (v) Resposta ao Risco; (vi) Atividades de Controle; (vii) Informações e Comunicações; e (viii) Monitoramento.

Segundo o Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (2018), é possível observar, pela matriz tridimensional, os seguintes aspectos organizacionais:

*"A **face superior** apresenta as categorias de objetivos que são comuns a todas as organizações e que a gestão de riscos deve fornecer segurança razoável ao seu alcance;*

*a **face lateral esquerda** indica os componentes que devem estar presentes e funcionando de modo integrado à rotina da organização para que a gestão de riscos seja eficaz; e*

*a **face lateral direita** representa a estrutura organizacional, os diversos níveis e/ou funções da organização, incluindo projetos, processos e demais atividades que concorrem para a realização dos seus objetivos."*

A figura da Matriz Dimensional pode ser consultada no COSO ERM – Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004.

Em resumo, as perspectivas mostradas nas três faces do cubo podem ser entendidas como o conjunto de atividades, recursos e viabilizadores críticos para o processo de controle interno a ser aplicado na instituição em todos os níveis, com vistas a assegurar o alcance de certos tipos de objetivos normalmente existentes nas organizações.

Em 2017, ocorreu a revisão do Coso ERM: Enterprise Risk Management: *Integrating with Strategy and Performance* (COSO, 2017), onde foi estabelecido que o gerenciamento de riscos *"não é uma função ou departamento. É a cultura, os recursos e as práticas que as organizações integram com a estratégia definida e executada, com o objetivo de gerenciar o risco na criação, preservação e valorização".* (Gerenciamento de Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e Performance – Sumario Executivo - COSO, 2017 p. 3).

O atual modelo explora a gestão da estratégia e dos riscos sob três perspectivas:

- Possibilidade dos objetivos estratégicos e de negócios não se alinharem com a missão, a visão e os valores fundamentais da organização;
- As implicações da estratégia escolhida; e
- Os riscos na execução da estratégia.

A figura pode ser consultada no COSO ERM – Integrating with Strategy and Performance Executive Summary, 2017.

O modelo melhora o alinhamento da gestão de risco com a gestão do desempenho, explorando como as práticas de gerenciamento de riscos apoiam a identificação e avaliação de riscos que impactam a performance da organização, elevando ao nível de princípio a necessidade de definir suas variações aceitáveis, também denominadas **tolerâncias a risco**.

A publicação apresenta cinco componentes inter-relacionados: (i) governança e cultura; (ii) estratégia e definição de objetivos; (iii) desempenho; (iv) revisão e reavaliação; e, finalmente, (v) informação e comunicação.

A figura pode ser consultada no COSO ERM – Integrating with Strategy and Performance Executive Summary, 2017.

Na execução do modelo e seus componentes o Grupo CABERJ atenderá aos seus princípios, abaixo relacionados:

(i) Governança e cultura:

- Fiscalização dos riscos pela Diretoria: a Diretoria deve fiscalizar a estratégia e executar responsabilidades de governança de forma a apoiar os administradores em alcançar a estratégia e os objetivos do negócio;
- Estabelecimento de estruturas operacionais: a organização estabelece estruturas organizacionais na busca do atingimento da estratégia e dos objetivos do negócio;
- Definição de cultura desejável: a organização define comportamentos desejáveis que caracterizam a cultura desejável;
- Demonstração de comprometimento com valores chave: a organização demonstra comprometimento com valores chave da instituição;
- Atração, desenvolvimento e manutenção de indivíduos capazes: a organização é comprometida em construir capital humano alinhado com a estratégia e os objetivos do negócio.

(ii) Estratégia e definição de objetivos:

- Análise do contexto do negócio: a organização considera o potencial efeito do risco do negócio no mapeamento de riscos;
- Definição do apetite a risco: a organização define o apetite a risco no contexto de criar, preservar e realizar valor;
- Avaliação de alternativas de estratégia: a organização avalia alternativas de estratégia e potencial impacto no perfil de riscos;
- Formulação de objetivos do negócio: a organização considera riscos quando estabelece os objetivos do negócio nos vários níveis que alinha e apoia a estratégia.

(iii) Desempenho:

- Identificação de Riscos: a organização identifica os riscos que impactam o desempenho da estratégia e dos objetivos do negócio;
- Avaliação da severidade dos riscos: a organização avalia a severidade dos riscos;
- Priorização dos riscos: a organização prioriza riscos como uma base para selecionar respostas a riscos;
- Implementação de respostas a riscos: a organização identifica e seleciona resposta a riscos;

- Desenvolvimento de um portfólio: a organização desenvolve e avalia um portfólio de risco.

(iv) Revisão e reavaliação:

- Avaliação substancial de mudanças: a organização identifica e avalia mudanças que podem substancialmente afetar a estratégia e os objetivos do negócio;
- Revisão de risco e desempenho: a organização revê o desempenho da entidade e considera riscos;
- Persecução do aperfeiçoamento no gerenciamento de riscos corporativos: a organização busca aperfeiçoar o gerenciamento de riscos corporativos.

(v) Informação e comunicação:

- Impulsionamento de sistemas de informação: a organização impulsiona sistemas de informação e tecnologia para apoiar o gerenciamento de risco corporativo;
- Comunicação de informações sobre os riscos: a organização usa os canais de comunicação para apoiar o gerenciamento de risco corporativo;
- Comunicação de risco, cultura e desempenho: a organização comunica risco, cultura e desempenho em vários níveis entre a entidade.

Por sua vez, a ABNT NBR ISO 31000 se trata de um guia elaborado pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos (ABNT/CEE-63), publicado no ano de 2009 (ISO 31000:2009) e revisto pela mesma Comissão de Estudo no ano de 2018 que gerou sua segunda edição (ABNT NBR ISO 31000:2018), em substituição à versão anterior.

Este modelo apresenta a definição de riscos através de uma abordagem mais simples em comparação com as outras normas e estruturas de Gestão de Riscos, onde, segundo ela, risco é o "efeito da incerteza nos objetivos". O efeito citado é um desvio em relação ao esperado, podendo ser positivo, negativo ou ambos, e pode abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças.

Ademais, segundo esta norma, a aplicação da Gestão de Riscos, com vistas a criação e proteção de valor, baseia-se nos princípios, estrutura e processos, cujo delineamento pode ser observado em detalhes, no próximo capítulo.

3.3 Princípios, Estrutura e Processo de Gestão de Riscos

A lógica da norma ABNT ISO31000:2018 se estrutura em três partes fundamentais inter-relacionadas: (i) os princípios; (ii) a estrutura e (iii) o processo de gestão de riscos, descritos na figura a seguir, que são a base para gerenciar os efeitos da incerteza

nos objetivos da organização, e podem ser adaptados ou melhorados, a fim de que a Gestão de Riscos seja eficiente, eficaz e consistente.

A figura "Princípios, Estrutura e Processo" pode ser consultada na Norma ABNT ISO 31000:2018.

3.3.1 Princípios

Em interpretação adaptada da Norma, o Manual de Gestão de Riscos da ANS (RA 60/2014/ANS) estabelece que para a Gestão de Riscos crie e proteja o valor na organização, convém que todos os níveis atendam aos **princípios** abaixo descritos:

- Ser parte integrante de todas as atividades organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças;
- Ser estruturada e abrangente - contribuindo para a eficiência e para os resultados consistentes e comparáveis;
- Ser personalizada às necessidades das operadoras, alinhada com o contexto interno e externo da ANS e com o perfil do risco - não sendo um processo “de prateleira”, deve ser adequada e compatível com os objetivos da organização;
- Ser inclusiva - envolvendo, apropriada e oportunamente, as partes interessadas, abrangendo todos os níveis da organização, possibilitando que seus conhecimentos, pontos de vista e percepções sejam considerados para melhor conscientização da gestão de riscos;
- Ser dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças - percebendo e reagindo às mudanças, continuamente, nos contextos externos e internos das Operadoras onde, com isso, novos riscos surgem, alguns se modificam e outros desaparecem;
- Ser baseada nas melhores informações disponíveis - baseando-se em informações históricas e atuais, bem como expectativas futuras. Convém que a organização informe e leve em consideração quaisquer limitações e incertezas associadas a estas informações e expectativas;
- Considerar fatores humanos e culturais - reconhecendo as capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo que podem influenciar significativamente todos os aspectos da gestão de riscos em cada nível e estágio;
- Apoiar a melhoria contínua da entidade - melhorando continuamente os processos da organização através das aprendizagens e experiências adquiridas pelas Operadoras.

3.3.2 Estrutura

Quanto ao desenvolvimento da **estrutura**, as diretrizes da norma ABNT ISO 31000:2018 englobam os componentes de integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria na gestão de riscos, cujo propósito é apoiar a entidade na integração da gestão de riscos em atividades significativas e funções.

> *"A eficácia da gestão de riscos dependerá da sua integração na governança e em todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão. Isto requer apoio das partes interessadas, em particular da Alta Direção"* (ABNT NBR ISO 31000:2018).

A figura "Estrutura" pode ser consultada na Norma ABNT ISO 31000:2018.

Na **integração** da estrutura, todos os colaboradores das Operadoras devem ter responsabilidade por gerenciar riscos, visto que seu processo deve ser tratado como dinâmico e iterativo, sendo conveniente que seja personalizado de acordo com as especificidades do Grupo CABERJ, devendo, desta forma, fazer parte da sua governança, liderança, bem como o seu propósito, planejamento estratégico e funcionamento da operação.

Sob o aspecto da **concepção** da estrutura, cumpre ao Grupo CABERJ entender seus contextos:

(i) Internos: incluindo, mas não se limitando, aos seus objetivos estratégicos, governança, estrutura e cultura organizacional, papéis e responsabilidades, políticas, normativos internos, dados, sistemas de informação, fluxos de informação e suas relações contratuais e compromissos; e

(ii) Externos: onde podem incluir, mas não se limitando, a fatores regulatórios, políticos, financeiros, tecnológicos, econômicos, ambientais e o relacionamento com partes interessadas externas.

Convém, ainda na concepção, que a Alta Direção comunique seu comprometimento relacionado à gestão de riscos para a organização e partes interessadas, assegure que os papéis e responsabilidades pertinentes à gestão de riscos sejam atribuídas e comunicadas a todos os níveis das Operadoras, bem como a devida alocação de recursos necessários para que o processo ocorra. Por fim, é apropriado que a organização estabeleça uma abordagem para comunicação e consulta que apoie a estrutura e a aplicação do processo de gestão de riscos de forma eficaz.

Referente à **implementação** da estrutura, é requerido o envolvimento e a conscientização das partes interessadas para que seja bem-sucedida, sendo adequado que

ocorra através do desenvolvimento de um plano apropriado, devendo incluir prazos e recursos necessários. Após esta etapa, a estrutura consegue assegurar que o processo de gestão de riscos é parte integrante de todas as atividades das Operadoras do Grupo CABERJ, incluindo a tomada de decisão.

Como uma boa prática, convém ao Grupo CABERJ **avaliar** periodicamente o desempenho da sua estrutura de gestão de riscos em relação ao seu propósito e plano de implementação e, com isso, determinar se continua adequada para auxiliar no alcance dos seus objetivos.

Por último, a fim de buscar **melhorias**, é adequado que a organização monitore e adapte, quando necessário, a sua estrutura de gestão de riscos considerando as mudanças externas e internas ocorridas, valendo acrescentar que sua melhoria seja contínua, à medida que lacunas ou oportunidades pertinentes sejam identificados, contribuindo, por conseguinte, para o aprimoramento do processo de gestão de riscos.

3.3.3 Processo de Gestão de Riscos

Uma contribuição fundamental da ABNT ISO31000:2018 é o detalhamento do **processo de gestão de riscos**, cujo propósito é fornecer uma abordagem comum para a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas às atividades de gestão de riscos em organizações de qualquer área de atuação.

O escopo, contexto e critério são partes imprescindíveis do processo de gestão de riscos, e tem como propósitos *"personalizar o processo de gestão de riscos, permitindo um processo de avaliação de riscos eficaz e um tratamento de riscos apropriado. Escopo, contexto e critérios envolvem a definição do escopo do processo, a compreensão dos contextos externo e interno."* (ABNT ISO31000:2018).

Visando o atendimento aos objetivos estratégicos das Operadoras do Grupo CABERJ, além dos requisitos das Resoluções Normativas 443/19 e 452/20 da ANS, o escopo de atuação da gestão de riscos abarca os processos de trabalho classificados como críticos, com base em premissas definidas no Normativo Interno de Processos (NI.0GP.001).

Ainda, como parte integrante do processo, e visando alcançar a eficiência na Gestão de Riscos, é fundamental que seja estabelecido o **contexto** de sua aplicação, *"a partir da compreensão dos ambientes externo e interno no qual a organização opera, e convém que refita o ambiente específico da atividade ao qual o processo de gestão de riscos é aplicado."* (ABNT ISO31000:2018)

O estabelecimento do contexto deve seguir os seguintes passos:

- Identificar quais objetivos ou resultados devem ser alcançados;
- Identificar os processos de trabalho relevantes para o alcance dos objetivos/resultados;
- Identificar as pessoas envolvidas nesses processos e especialistas na área;
- Mapear os principais fatores internos e externos que podem afetar o alcance dos objetivos/resultados (pessoas, sistemas informatizados, estruturas organizacionais, legislação, recursos, *stakeholders* etc.);
- Definir os objetos de gestão de risco mais importantes para a sua unidade ou trabalho;
- Definir os objetivos/resultados de cada objeto.

Ainda conforme contribuição do Tribunal de Contas da União, para o estudo e difusão da Gestão de Riscos, considera-se que *"dada a natureza multidisciplinar da gestão de riscos, o processo deve ser conduzido, preferencialmente, de forma coletiva, em oficinas de trabalho, por pessoas que conhecem aquele processo, projeto etc."* (Manual de gestão de riscos do TCU – 2ª Edição – 2020).

Trata-se de expressão da atividade de **comunicação e consulta**, também parte integrante do Processo de Gestão de Riscos, que tem como propósito *"auxiliar as partes interessadas pertinentes na compreensão do risco, na base sobre a qual decisões são tomadas e nas razões pelas quais ações específicas são requeridas. A comunicação busca promover a conscientização e o entendimento do risco, enquanto a consulta envolve obter retorno e informação para auxiliar a tomada de decisão."* (ABNT ISO31000:2018)

Decerto, a coordenação estreita entre as duas faces facilita a troca de informações factuais, oportunas, pertinentes, precisas e compreensíveis, levando em consideração a confidencialidade e integridade da informação, bem como os direitos de privacidade dos indivíduos. Convém que a atividade envolva as partes interessadas apropriadas externas e internas, no âmbito de cada etapa e ao longo de todo o Processo de Gestão de Riscos do Grupo CABERJ.

A combinação dos dois modelos de Gestão de Riscos propostos nesta Política permite delinear os papéis e responsabilidades de todos os envolvidos na Estrutura de Gestão de Riscos, estabelecendo assim padrões para implementação e validação de controles no Grupo CABERJ, proporcionando um fluxo de monitoramento, avaliação e reporte a Alta Direção, permitindo que o processo de Gerenciamento de Riscos desenhado alcance todos os componentes do Controle Interno.

O Ciclo de Avaliação dos Riscos Estratégicos e Operacionais das Operadoras do Grupo CABERJ deverá apresentar uma periodicidade no mínimo anual, podendo ser elaborada em ciclos parciais para atender às exigências regulatórias e necessidades estratégicas de cada Operadora, organizados por processos, categorias de riscos ou ainda por áreas.

Em conclusão, cumpre o registro de que o Processo de Gestão de Riscos aplicado pelo Grupo CABERJ, conforme os modelos metodológicos apresentados (COSO e ABNT ISO31000:2018) é composto pelas atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e, suportadas pelo documento "Metodologia de Avaliação de Riscos" – ANEXO I, que normatiza os processos de avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato do risco.

4. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Adotando o modelo da Norma ABNT ISO31000:2018, o Grupo CABERJ preconiza pela **responsabilização integral pelos riscos**, que incluem uma forma de responsabilização abrangente, integralmente aceita e muito bem definida, a partir do conceito da completa consciência dos riscos, controles e tarefas de tratamento pelas quais são responsáveis.

Nesta toada, os integrantes do Grupo CABERJ designados abaixo deverão aceitar suas responsabilidades na medida em que são adequadamente qualificados e que possuem recursos necessários para (i) verificar controles; (ii) monitorar riscos; (iii) melhorar os controles; e (iv) comunicar-se eficazmente com as partes interessadas internas e externas sobre o risco e sua gestão.

a) Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo

- Definir o nível de tolerância a Riscos do Grupo CABERJ, através do documento de Apetite a Riscos;
- Aprovar a Política de Gestão de Riscos do Grupo CABERJ e demais relacionadas, bem como suas futuras revisões;
- Manifestar-se sobre a avaliação da eficácia das Políticas, dos sistemas de Gerenciamento de Riscos e aprovar eventuais sugestões de alterações, caso entenda necessário.

b) Comitê de Riscos

- Analisar criticamente a Política de Gestão de Risco Grupo CABERJ e demais relacionadas, assim como quaisquer revisões desta, propondo melhorias para apreciação da Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo;

- Manifestar sobre a avaliação da eficácia das Políticas, dos sistemas de Gerenciamento de Riscos e encaminhar tal avaliação para apreciação da Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo;
- Validar o Relatório Anual de Consolidação de Riscos do Grupo CABERJ, com a descrição, análise, avaliação, opções de monitoramento e recomendação de tratamento dos riscos identificados, elaborado pelo Núcleo de Compliance e Processos, reportando-o à Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo;
- Analisar, avaliar e deliberar sobre o Plano Anual de Tratamento de Riscos, formulado pelo Núcleo de Compliance e Processos, reportando-o à Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo;
- Analisar, avaliar e deliberar sobre o Relatório Anual de Avaliação das Práticas de Gestão de Riscos de subscrição, crédito, mercado, operacional e legal implementadas pelas Operadoras do Grupo CABERJ, conforme Anexo I-A item 3 da RN 443/19, reportando-o à Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo;
- Analisar, avaliar e deliberar sobre o Relatório Semestral de Análise da Situação Econômico-Financeira das Operadoras do Grupo CABERJ, conforme Anexo I-A item 2 da RN 443/19, reportando-o à Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo;
- Acompanhar o Gerenciamento de Riscos específicos, assim como o estágio de realização das ações definidas para mitigação dos Riscos;
- Outras competências instituídas no Regimento Interno do Comitê de Riscos do Grupo CABERJ (RI.CR.001);

c) Núcleo de Compliance e Processos

- Definir as responsabilidades relacionadas às atividades de Gestão de Riscos e escopos de atuação;
- Elaborar e atualizar os registros dos riscos nos Mapas e Matrizes de Risco Estratégico e Operacional;
- Apoiar as áreas de negócio na definição dos Planos de Ação necessários para tratamento dos Riscos e monitorar a implementação dos mesmos;
- Reportar os riscos identificados, ações ou omissões que remetam a ocorrência de fraudes, desvios ou atos de corrupção a Diretoria de Governança Operacional;

- Reportar as informações relacionadas às suas atividades de gerenciamento de Riscos ao Comitê de Riscos;
- Elaborar Relatório Anual de Consolidação dos Riscos do Grupo CABERJ, com a descrição, análise, avaliação, opções de monitoramento e recomendação de tratamento dos riscos identificados, e submetê-los ao Comitê de Riscos.
- Gerir o Plano Anual de Tratamento de Riscos e submetê-lo ao Comitê de Riscos para análise, formulação e deliberação;
- Analisar criticamente e consolidar o Relatório Anual de Avaliação das Práticas de Gestão de Riscos de subscrição, crédito, mercado, operacional e legal implementadas pelas Operadoras do Grupo CABERJ, conforme Anexo I-A item 3 da RN 443/19, e submetê-lo ao Comitê de Riscos para avaliação e deliberação;
- Analisar criticamente e consolidar o Relatório Semestral de Análise da Situação Econômico-Financeira das Operadoras do Grupo CABERJ conforme Anexo I-A item 2 da RN 443/19 e submetê-lo ao Comitê de Riscos para avaliação e deliberação;

d) Diretor da área de negócio

- Tolerar riscos residuais classificados como “baixo” onde a implementação de ação mitigatória é facultativa, com a subscrição do Termo de Aceitação de Riscos.

e) Áreas de Negócios

- Atuar diretamente no Gerenciamento de Riscos de sua área, privilegiando: a identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica;
- Detalhar o Plano de Tratamento de Risco, alinhá-lo com o Núcleo de Compliance e Processos, aprová-lo com a respectiva Diretoria e, implantá-lo segundo a prioridade definida;
- Comunicar ao Núcleo de Compliance e Processos tempestivamente sobre Riscos não identificados, sejam eles novos ou não;
- Avaliar e elaborar Relatório Anual de Avaliação das Práticas de Gestão de Riscos de subscrição, crédito, mercado, operacional e legal implementadas pelas Operadoras do Grupo CABERJ, conforme Anexo I-A item 3 da RN 443/19, cujos conceitos são apresentados na “Metodologia de Avaliação de Riscos” – ANEXO, e submetê-lo ao Núcleo de Compliance e Processos;

- Avaliar e elaborar Relatório Semestral de Análise da Situação Econômico-Financeira das Operadoras do Grupo CABERJ, conforme Anexo I-A item 2 da RN 443/19, e submetê-lo ao Núcleo de Compliance e Processos.

Para melhor cumprimento de suas funções e em reforço às Práticas de Governança do Grupo CABERJ, as descrições de cargo dos gestores devem registrar suas funções e responsabilidades dentro do Sistema de Gestão de Risco do Grupo CABERJ, atendendo, ainda, suas políticas de integridade, como prevenção de conflitos de interesses, lavagem de dinheiro e fraudes.

É vedado que as responsabilidades das Diretorias e áreas envolvidas no processo sejam transferidas, delegadas ou avocadas e toda situação, real ou aparente, de conflito de interesses deverá ser reportada ao Núcleo de Compliance e Processos.

5 SISTEMA DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Em seu caderno de Gerenciamento de Riscos Corporativos, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), pontua:

> *"o gerenciamento de riscos corporativos pode ser entendido como um sistema intrínseco ao planejamento estratégico de negócios, composto por processos contínuos e estruturados – desenhados para identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos da organização – e por uma estrutura de governança corporativa – responsável por manter esse sistema vivo e em funcionamento. Por meio desses processos, a organização pode mapear oportunidades de ganhos e reduzir a probabilidade e o impacto de perdas. Trata-se, portanto, de um sistema integrado para conduzir o apetite à tomada de riscos no ambiente de negócios, a fim de alcançar os objetivos definidos".* Cadernos de Governança Corporativa - Gerenciamento de Riscos Corporativos: Evolução em Governança e Estratégia (2017 p 14).

Ou seja, a Gestão de Riscos deverá estar sistematizada, através do mapeamento do modelo organizacional interno, adequação aos mecanismos legais e dos objetivos do Grupo CABERJ, independentemente de seu modelo de estrutura organizacional, permitindo que a estratégia de negócios aconteça de forma unificada e transparente, com a devida avaliação de riscos e a garantia de conformidade com as Políticas e normativos internos, leis e regulamentações e que todas as Políticas, normativos e controles estejam integrados entre as áreas de negócio, mantendo, assim, uma diminuição de ameaças e a potencialização de oportunidades.

O sistema de gestão da informação e do conhecimento, será a ferramenta para a melhoria contínua na gestão de riscos através do estabelecimento de metas de desempenho organizacional, através da mensuração e de análises críticas, além das subsequentes mudanças de processos, sistemas, recursos, capacidade e habilidades, assim como, o arquivo histórico das lições aprendidas dos projetos, processos e atividades.

Isso pode ser mensurado através de metas explícitas atreladas a indicadores, contra as quais o desempenho da gerência e da organização é medido, publicado e comunicado. Haverá pelo menos uma análise crítica anual de desempenho da gerência na condução da gestão de riscos do Grupo CABERJ e, em seguida, uma revisão de processo e o estabelecimento de objetivos de desempenho revisados para o período seguinte.

Esta avaliação de desempenho da gestão de riscos deve ser parte integrante do sistema corporativo de avaliação e mensuração do desempenho de área.

6 REGISTROS E CONFIDENCIALIDADE

Segundo a Norma ABNT ISO31000:2018, convém que os registros do processo de Gestão de Riscos sejam rastreáveis. Inclusive, no contexto do Processo de Gestão de Riscos, os registros possuem papel de relevância relacionado aos fundamentos para a melhoria dos métodos e ferramentas, bem como de todo o processo.

Neste sentido, convém que as decisões relativas à criação de registros levem em consideração:

- a necessidade da organização de aprendizado contínuo;
- os benefícios da reutilização de informações para fins de gestão;
- custos e os esforços envolvidos na criação e manutenção de registros;
- as necessidades de registros legais, regulatórios e operacionais;
- o método de acesso, facilidade de recuperação e meios de armazenamento;
- o período de retenção; e
- a sensibilidade das informações.

Todo e qualquer documento produzido e manipulado pelo Núcleo de Compliance e Processos será armazenado de forma a garantir a sua disponibilidade para autoridades fiscalizadoras e auditorias internas e externas, autenticidade, integridade e, sobretudo, sua confidencialidade, sempre que aplicável.

Os colaboradores e terceiros envolvidos na sua gestão devem se comprometer com a confidencialidade e sigilo das informações obtidas em razão da atividade desempenhada, sendo vedado utilizar as informações que tenham ciência para quais propósitos e compartilhá-las para terceiros, sob pena de incorrência em medida disciplinar.

7 NORMATIVOS INTERNOS RELACIONADOS

NI.0GP.001 – Normativo Interno de Gestão de Processos

P.0CIN.001 – Política de Controles Internos

CEC.001 – Código de Ética e Conduta

RI.0CR.001 – Regimento Interno do Comitê de Riscos

8 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. NBR ISO/IEC 31010: 2012.

BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar. Resolução Normativa — RN Nº 443, de 25 de janeiro de 2019, 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 plano de assistência à saúde.

BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar. Resolução Normativa — RN Nº 452, de 9 de março de 2020, Dispõe sobre o Programa de Acreditação de Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde e Altera a Resolução Normativa - RN nº 124, de 30 de março de 2006, que dispõe sobre a Aplicação de Penalidades para as Infrações à Legislação de Planos Privados de Assistência à Saúde.

BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar. Cartilha de Gestão de Riscos, de 2014. Disponível em: < http://www.ans.gov.br/images/stories/A_ANS/Transparencia_Institucional/gestao_de_riscos/cartilha-gestao-de-riscos.pdf>. Acesso em 19 de abril de 2021.

BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar. Manual de Gestão de Riscos, de 2018. Disponível em: < https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em 12 de abril de 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Cartilhas, manuais e tutorias, Dispõe sobre

Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/roteiro-de-auditoria-de-gestao-de-risco.htm>. Acesso em 12 de abril de 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Cartilhas, manuais e tutorias, Referencial básico de Gestão de Riscos. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em 22 de junho de 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de Gestão de Riscos do TCU – Um passo para a eficiência, Brasília -2020. Disponível em: <file:///C:/Users/clara_000/Downloads/manual_de_gestao_de_riscos_2aEdicao_Final.pdf>. Acesso em 26 de abril de 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; BRASIL. Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta CGU/MP n.º 01, de 10/05/2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: MPOG, CGU, 2016.

COSO ERM ou COSO II – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management – Integrated framework (2004);

COSO ERM – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management (2017);

IIA BRASIL. Instituto dos Auditores Internos do Brasil. Modelo das Três Linhas do IIA: Uma atualização das três linhas do IIA. São Paulo, 2020;

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Cadernos de Governança Corporativa - Gerenciamento de Riscos Corporativos: Evolução em Governança e Estratégia – 2017.

9 ANEXO

- Metodologia de Avaliação de Riscos.

10 REVISÃO E IMPLANTAÇÃO

Este normativo foi elaborado, revisado e aprovado pelos: Núcleo de Compliance e Processos, Diretoria de Governança Operacional, Diretoria Geral e Conselho Deliberativo. Os critérios e procedimentos aqui definidos serão implementados a partir da aprovação da Política.

Rio de Janeiro, 22 de fevereiro de 2022.


grupo
caberj
Sua saúde, nosso maior valor.