Plan-Assiste
Programa de Saúde e Assistência Social
Ministério Público da União

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS, DE INTEGRIDADE E DE CONTROLES INTERNOS

MPU-SG-00031594/2024

Versão 1.2024

Plan-Assiste
Programa de Saúde e Assistência Social
Ministério Público da União

Sumário

Assinatura digital conjunta, primeira assinatura em 14/02/2024 19:07. Para verificar a autenticidade acesse http://www.transparencia.mpf.mp.br/validacaodocumento. Chave 2aa33a0a.5d560a77.1ef186ae.93b9ed86

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS, DE INTEGRIDADE E DE CONTROLES INTERNOS

1. INTRODUÇÃO

A gestão baseada em riscos é uma realidade nas organizações modernas, embora esteja mais difundida no setor privado, mas já é algo perseguido em ampla escala na área pública. No Ministério Público da União (MPU), a gestão de riscos foi institucionalizada pela Portaria PGR/MPU nº 78, de 8 de agosto de 2017.

O Programa de Saúde e Assistência Social do Ministério Público da União (Plan-Assiste), na condição de unidade administrativa descentralizada do MPU, vivencia desafios específicos que colocam à prova a capacidade da gestão de atuar de forma estratégica e, assim, superar adversidades derivadas do choque de realidade do mercado de saúde suplementar atual e o modelo estrutural do programa de saúde do MPU.

Cabe destacar que a gestão baseada em riscos não se trata apenas de um novo modelo de gerir instituições, mas sim uma busca para que os resultados sejam otimizados, transformando a expressão "temos um problema" (passado) por "temos um risco" (futuro): pensar à frente e agir de modo proativo.

Assim, a proposição do gerenciamento de riscos, para fins de atuação da gestão do Plan-Assiste, pauta-se na percepção de que a adoção de sistemas de gerenciamento de riscos combinados com processos de planejamento, de tomada de decisão e de execução dos processos relevantes, pode proporcionar o alcance das suas finalidades públicas, com a melhor relação custo-benefício.

A estratégia proposta é aumentar a capacidade do Plan-Assiste de lidar com incertezas, estimular a transparência e contribuir para o uso eficiente, eficaz e efetivo dos seus recursos, bem como para o fortalecimento da sua imagem.

Assim, este Plano busca discorrer sobre conceitos, ferramentas, modelos e atividades para a implementação de modelo de Gestão de Riscos do Plan-Assiste e sua elaboração utilizou como suporte teórico variados materiais e normativos, em especial:

a) a Política de Gestão de Riscos do Ministério Público da União (MPU) estabelecida pela Portaria PGR/MPU nº 78, de 8 de agosto de 2017;
b) o Plano de Gestão de Riscos do Ministério Público Federal (MPF), aprovado pela Portaria PGR/MPF nº 155, de 24 de março de 2022;
c) o Regulamento Geral do Plan-Assiste, aprovado pela Portaria PGR/MPU nº 94 de 5 de junho de 2023;
d) o Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU), edição 2018;
e) o Manual de Gestão de Riscos do TCU, edição 2018;
f) os manuais da Coleção Programa de Integridade da Controladoria-Geral da União[1] (CGU), edição 2018;
g) o Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do extinto Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), edição 2017;
h) o guia do Método de Priorização de Processos do extinto MPDG, edição 2017;
i) o referencial *Internal Control - Integrated Framework* (COSO I, 1992);
j) o referencial *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (COSO-II, 2004); e
k) a norma ABNT NBR ISO 31.000:2009, referenciado dos documentos supracitados.

A estratégia escolhida para implementação é iterativa, baseada em ciclos sucessivos que visam o aprimoramento e o avanço de acordo com a complexidade. Logo, propõe-se que o Plano seja revisado inicialmente ao fim do 1º ano de aplicação, a contar da sua aprovação e, a partir de então, revisado a cada biênio, sendo cabível implementar melhorias e/ou correções antecipadamente, caso seja entendido como necessário pela gestão do Plan-Assiste.

1 Manual para Implementação de Programas de Integridade, edição 2017; Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade, edição 2018; Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública, edição 2018; Guia Prático das Unidades de Gestão de Integridade, edição 2019.

2. OBJETIVO

O Plano de Gerenciamento de Riscos, de Integridade e de Controles Internos do Plan-Assiste tem por objetivo propor estrutura de implementação de atividades de controle e gerenciamento de riscos no Programa de Saúde, em consonância com a Política de Gestão de Riscos estabelecida pela Portaria PGR/MPU nº 78/2017, e o estabelecimento de programas específicos para tratar, avaliar e monitorar seus riscos, promovendo o ciclo contínuo de adaptação e evolução da gestão.

3. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Para que o Plano de Gerenciamento de Riscos, de Integridade e de Controles Internos do Plan-Assiste seja adequadamente compreendido por todos os atores, desde a Alta Administração até os colaboradores que lidam, dia a dia, com os diversos processos de trabalho, entende-se necessário explicitar previamente os campos de aplicação.

3.1. Do Controle Interno

O Controle Interno, segundo o *Internal Control - Integrated Framework* (COSO I, 1992), é um processo conduzido pela administração e desenvolvido para proporcionar razoável segurança, mas não absoluta, com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade.

Importante compreender que as atividades de controle são ações estabelecidas, por meio de políticas e procedimentos, que possibilitam garantir o cumprimento de diretrizes definidas pela administração para mitigar os riscos inerentes ao alcance dos objetivos. Neste sentido, pode-se dizer que:

> "[...] controles internos, ou simplesmente controles, referem-se ao conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, com vistas a enfrentar os riscos".
>
> **(Referencial Básico de Gestão de Riscos, TCU, 2018)**

Essas atividades são desempenhadas em todos os níveis da organização, em vários estágios dentro dos processos corporativos e no ambiente tecnológico. Podem ter natureza preventiva ou de detecção, devendo alcançar as diversas atividades manuais e automáticas, como autorizações e aprovações, verificações, reconciliações e revisões de desempenho.

Por fim, o TCU[2] ensina que "é importante não confundir controle interno com a função ou unidade organizacional de auditoria interna". A auditoria interna tem relevante papel no processo de gestão de riscos e controle interno, mas não deve ser entendida como sinônimo de "controle interno".

3.2. Da Gestão de Riscos

Segundo o Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018), **risco** pode ser entendido como o efeito da incerteza sobre objetivos determinados, sendo, assim, a possibilidade de que ocorram eventos capazes de afetar o alcance dos propósitos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos.

Ao avaliarmos o ambiente em que estamos inseridos podemos decidir, considerando os objetivos estabelecidos, quais medidas ou controles internos podem ser adotados para lidar com os riscos potenciais, de modo a mantê-los em níveis compatíveis com os chamados apetite (aceitação) e tolerância (resiliência).

Para isso, deve-se entender que "***a cada tomada de decisão, a cada movimento que executamos, ou deixamos de executar, alteramos a probabilidade de ocorrência de eventos futuros e, por conseguinte, ampliamos ou reduzimos o nível de riscos a que estamos expostos***"[3].

Importa esclarecer que não há como estabelecer risco zero, de modo que, ao final da adoção das medidas mitigadoras, restarão riscos residuais que precisam ser monitorados e mantidos dentro de limites compatíveis com os critérios de risco estabelecidos.

[2] Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU), edição 2018.
[3] Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU), edição 2018.

Assim, a **Gestão de Riscos** "*consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. É o processo que visa conferir razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos*"[4]. Destaca-se ainda que a gestão de riscos é considerada uma boa prática de governança da organização, ao incluir aspectos relacionados à *accountability*[5] e à transparência.

Com isso, considera-se que a adoção de padrões e boas práticas fundamentados em modelos reconhecidos é maneira eficaz de estabelecer uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos, de modo a contribuir para uma gestão eficiente e para o alcance de resultados consistentes, evitando, conforme bem contextualiza o TCU, que a organização seja aparelhada com uma série de instrumentos e procedimentos burocráticos, descoordenados, que podem gerar uma falsa impressão de existir um sistema de gestão de riscos e controle efetivo, que, na prática, não garantem os benefícios almejados.

3.3. Da Gestão de Riscos para Integridade

Segundo a CGU[6], **Integridade pública** diz respeito ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público.

Riscos para a integridade são aqueles que configuram ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção[7], podendo ser causa, evento ou consequência de outros riscos, tais como financeiros, operacionais ou de imagem.

[4] Idem acima.
5 *Accountability* Pública diz respeito ao dever de prestar contas e de ser responsabilizado. É a obrigação que têm as pessoas, físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, às quais se tenha confiado recursos públicos, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a sociedade e a quem lhes delegou essas responsabilidades sobre o cumprimento de objetivos e metas e o desempenho alcançado na gestão dos recursos públicos. É, ainda, obrigação imposta a uma pessoa ou entidade auditada de demonstrar que administrou ou controlou os recursos que lhe foram confiados em conformidade com os termos segundo os quais eles lhe foram entregues (Normas de Auditoria do TCU).
[6] Manual para Implementação de Programas de Integridade, edição 2017.
[7] O favorecimento da ocorrência de fraudes e atos de corrupção no contexto da gestão de riscos para a integridade não deve ser entendido apenas em termos de infração de leis, normas, etc., mas como quebras de integridade, expressão que neste documento é utilizada de maneira ampla, englobando atos como recebimento/oferta de propina, desvio de verbas, fraudes, abuso de poder/influência, nepotismo, conflito de interesses, uso indevido e vazamento de informação sigilosa e práticas antiéticas (CGU, 2018).

Plan-Assiste
Programa de Saúde e Assistência Social
Ministério Público da União

O Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade (CGU, 2018) ensina que, de maneira geral, atos relacionados a quebras de integridade compartilham as seguintes características:

- É ato quase sempre doloso, à exceção de certas situações envolvendo conflito de interesses, nepotismo etc.;
- É ato humano, praticado por pessoa ou por grupo de pessoas;
- Envolve afronta aos princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, mas se destaca mais fortemente como uma quebra à impessoalidade e/ou moralidade; e
- Envolve alguma forma de deturpação, desvio ou negação da finalidade pública ou do serviço público a ser entregue ao cidadão.

Neste contexto, a **gestão de riscos para a integridade** consiste em ferramenta específica que permite rastrear os processos organizacionais, de modo a identificar fragilidades que possibilitem a ocorrência de fraudes e atos de corrupção e, assim, implementar mecanismos preventivos que minimizem as vulnerabilidades e evitem quebras de integridade.

3.4. Do Gerenciamento de Riscos Corporativos

Inicialmente, para se concentrar num modelo amplo de Gerenciamento de Riscos Corporativos, deve-se ter em mente as diferenças e correlações entre Controle Interno, Gestão de Riscos e Gestão de Riscos para a Integridade. Para isso, o melhor caminho é entender as evoluções normativas e preceituais existentes no mundo corporativo.

O guia *Framework* COSO I[8], consolidou a ideia de gestão de risco corporativo e apresentou um conjunto de princípios e boas práticas de gestão e controle interno. Reconhecido como estrutura modelo para o desenvolvimento, implementação e condução do controle interno, bem como para a avaliação de sua eficácia, o COSO I ainda hoje é aplicado amplamente em todo o mundo, apesar de suas versões posteriores.

[8] Referencial *Internal Control - Integrated Framework* (COSO I, 1992);

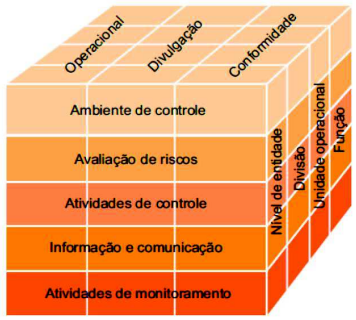
Assinatura digital conjunta, primeira assinatura em 14/02/2024 19:07. Para verificar a autenticidade acesse http://www.transparencia.mpf.mp.br/validacaodocumento. Chave 2aa33a0a.5d560a77.1ef186ae.93b9ed86

Para o COSO I, deve-se focar em três objetivos: operacionais, assegurar relatórios financeiros confiáveis (divulgação) e assegurar conformidade legal/regulatória (*compliance*). Do ponto de vista organizacional, entende-se que deve alcançar a organização como um todo, do maior ao menor nível. Além disso, o seu modelo concentra-se em cinco componentes: ambiente de controle, análise de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento.

Tal modelo foi expresso na forma de um cubo, onde as perspectivas acima apresentadas podem ser entendidas como o conjunto de atividades, recursos e viabilizadores para o processo de controle interno a ser aplicado na instituição, com vistas a assegurar o alcance de certos tipos de objetivos normalmente existentes nas organizações.

Apesar de a avaliação de riscos ser um componente do modelo, deve-se ter em mente que neste *framework* o foco está no processo de controle interno da organização, não contemplando todas as atividades e aspectos relevantes para a realização de um processo completo de gestão de riscos. Ou seja, o **COSO I é um modelo de controle interno que utiliza práticas de avaliação de riscos, não tendo sido elaborado com o objetivo de ser um modelo de gestão de riscos em sentido estrito**.

Abaixo, pode-se verificar o modelo em cubo, conforme preceitua o COSO I, onde identifica-se uma relação direta entre os objetivos (o que a instituição busca alcançar), os componentes (o que é necessário para se atingir os objetivos) e a estrutura organizacional da entidade (as unidades organizacionais envolvidas).

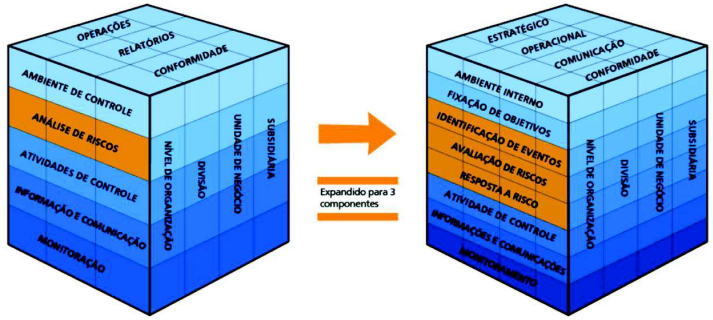


Fonte: COSO I, traduzido por PWC, 2013.

Em 2004, o COSO publicou o *Enterprise Risk Management - integrated framework* (COSO-ERM ou COSO II)[9], documento, ainda hoje, tido como referência no tema gestão de riscos corporativos.

Esse modelo, por sua vez, foi projetado com o intuito de orientar as organizações no estabelecimento de um processo de gestão de riscos corporativos e na aplicação de boas práticas sobre o tema. O COSO II é entendido como uma evolução do COSO I, abrangendo todo o escopo do modelo anterior e incorporando ferramentas complementares. Logo, pode-se afirmar que esse último não visa substituir o modelo do controle interno, mas sim incorporá-lo.

Ao orientar a aplicação de um processo de gestão de riscos corporativos, incorporando e aprimorando o modelo anterior, o **COSO II inclui componentes e elementos adicionais que asseguram a realização de todas as atividades necessárias ao conceito macro de Gestão de Riscos**.



Fonte: Portal TCU[10], adaptado do COSO II.

[9] Referencial *Enterpreise Risk Management – Integrated Framework* (COSO-II, 2004).
[10] Portal do TCU.

Assim, o *framework* COSO II, que aborda os conceitos de controle interno, voltados ao gerenciamento de risco nas organizações, conceitua o gerenciamento de riscos como sendo o processo conduzido em uma organização, por sua administração e profissionais, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar eventos potencialmente capazes de afetá-la e administrar os riscos de modo a mantê-los em compatibilidade com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Afirma-se, com isso, que o controle interno é parte do gerenciamento de riscos corporativos. Ou seja, a estrutura do gerenciamento de riscos corporativos abrange o controle interno, originando dessa forma um conceito e uma ferramenta de gestão mais eficiente.

Segundo o TCU[11], "quando tal processo [*controle interno*] fundamenta-se na aplicação de práticas de gestão de riscos, podemos referir-nos a ele como o processo de gestão de riscos e controle interno ou sistema de gestão de riscos e controles internos".

A relação entre Controle Interno no COSO I e o Gerenciamento de Riscos Corporativos no COSO II pode ser definida da seguinte forma: o controle interno está situado no centro e integra o gerenciamento de riscos corporativos.

Assim, o gerenciamento apresenta um caráter mais amplo do que o controle interno, expandindo e adicionando detalhes ao controle interno para formar uma conceituação mais desenvolvida e efetivamente focada em risco.

[11] Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União, edição 2018.

Fonte: Portal TCU, adaptado do COSO II.

Segundo o Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018), a gestão de riscos "envolve a identificação, a análise e a avaliação de riscos, a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados, o monitoramento de riscos e controles, e a comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas".

A identificação dos riscos de uma organização e, consequentemente, a implementação do devido tratamento desses eventos, buscam reconhecer e descrever os diversos riscos, com base no contexto e no cenário estabelecidos para a organização, apoiando-se na comunicação e na consulta com as partes interessadas internas e externas.

Ao se proceder com este trabalho de identificação, o resultado esperado é uma série de riscos (e também de oportunidades), com a devida descrição de suas fontes e impactos possíveis em relação às ocorrências e aos objetivos traçados, bem como à estipulação de mecanismos de mitigação. Dentro desse espectro de riscos, podemos ter diversas classificações, entre os quais identificamos uma espécie bastante comentada nos últimos tempos, no que se refere às relações público-privadas: os riscos de integridade.

Conforme o Manual para Implementação de Programas de Integridade (CGU, 2017), a gestão da integridade é considerada componente fundamental da boa governança. Uma gestão da integridade bem desenvolvida, onde todos os sistemas (correição, controles internos, gestão da ética, entre outros) são devidamente coordenados e favorecem os agentes públicos a

tomarem decisões com base em critérios técnicos, e não com base em interesses particulares, aumentando, assim, a qualidade na prestação dos serviços públicos.

Para a Portaria CGU nº 1.089/2018, riscos para a integridade são "riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção". Esses riscos podem ser causa, evento ou consequência de outros riscos, tais como financeiros, operacionais ou de imagem.

Assim, é válido constatar que a Gestão de Riscos para a Integridade não é um processo inteiramente novo e desvinculado da gestão de riscos, mas sim um aspecto intrínseco a este último. Conforme expressa a CGU, o que há é uma mudança no foco de análise, "se antes para aspectos operacionais ou financeiros, por exemplo, agora tendo como lente a integridade".

Fonte: Manual para Implementação de Programas de Integridade (CGU, 2018).

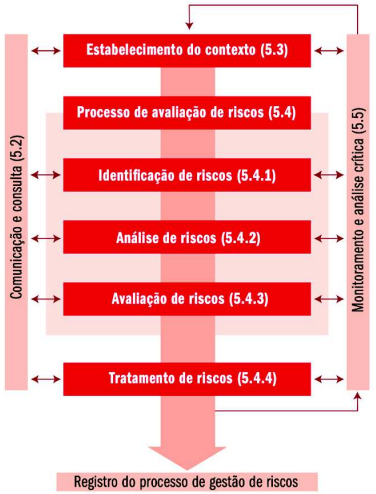
4. IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS NO PLAN-ASSISTE

Esta seção buscará traçar os passos de implantação de modelo estruturado de Gerenciamento de Riscos Corporativos no Plan-Assiste, sugerindo as fases, responsabilidades, ferramentas e resultados esperados, tendo como norte a política interna de gestão de riscos e os manuais disponíveis em órgãos de controle, fazendo a devida análise de cenário histórico, atual e projetado, quando cabível.

Destaca-se que tanto o TCU, quanto a CGU, ao descrever seus manuais, utilizam como fundamento a norma ISO 31000:2009. Tal norma, "visa harmonizar os processos de gestão de riscos entre os diversos modelos, fornecendo uma abordagem comum para aplicação em ampla gama de atividades".

Conforme ensina o Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018), as etapas do processo de gestão de riscos são basicamente as mesmas nos diversos modelos, havendo, na verdade, algumas variações terminológicas (Exemplo: COSO II denomina "resposta a risco", enquanto a ISO 31000 chama de "tratamento de riscos").

Assim, no que se refere ao Plano ora proposto, promovendo determinadas adaptações em aspectos condizentes à realidade do Plan-Assiste, bem como perspectivas apresentadas nos modelos de gestão para integridade estabelecidos pela CGU, buscou-se utilizar o mesmo paradigma utilizado pela política interna de gestão de riscos e pelos supracitados órgãos de controle, conforme ilustração abaixo:



Fonte: Referencial básico de gestão de riscos, TCU, 2018.

4.1. Princípios e Diretrizes

Além dos princípios constitucionais que regem a Administração Pública, são **princípios** do Gerenciamento de Riscos Corporativos do Plan-Assiste:

- Transparência;
- Equidade;
- Prestação de contas;
- Responsabilização;
- Conformidade;
- Integridade e valores éticos;
- Independência;
- Clareza;
- Comunicação;
- Melhoria contínua.

Por sua vez, são **diretrizes** do Gerenciamento de Riscos Corporativos do Plan-Assiste, entre outras:

- Os níveis gerencial, tático e operacional devem estar envolvidos e cientes de suas responsabilidades;
- O planejamento estratégico e a gestão de riscos devem estar integrados;
- A gestão de riscos deve ser pautada em formas sistemáticas e estruturadas de atuação;
- Os controles internos devem ser proporcionais aos riscos, avaliados de maneira realista e ponderados pelos impactos e probabilidades de ocorrência;
- A implementação de ações de controle e/ou de prevenção, detecção e mitigação devem ser avaliadas sob a perspectiva do custo *vs* benefício;
- As atividades de gestão de riscos e de controle interno devem ser adequadamente registradas em suporte documental ou informacional; e
- Os resultados advindos dos trabalhos realizados no âmbito da gestão de riscos devem ser utilizados como retroalimentação do processo.

4.2. Atribuição de Funções e Responsabilidades

Para que o Gerenciamento de Riscos Corporativos do Plan-Assiste seja implementado é preciso o engajamento de diversas estruturas do Programa. Assim, deve-se

estabelecer de forma coerente e funcional às funções e responsabilidades de todos os colaboradores, **de modo que cada um entenda a sua respectiva contribuição no processo**.

Cada pessoa tem a sua parcela de responsabilidade no processo de gerenciamento de riscos. Responsabilidades claras devem ser definidas para que cada grupo de colaboradores - servidores, estagiários, terceirizados etc. - compreenda os limites de suas responsabilidades e como se encaixam na estrutura geral de gestão de riscos do Plan-Assiste.

4.2.1. A Alta Administração e as Instâncias de Governança

Conforme expressa o Regulamento Geral do Plan-Assiste (arts. 47, 50 e 56), ao Conselho Deliberativo, órgão máximo do Programa de Saúde, cabe zelar pelo prestígio, pela eficiência e pelo desenvolvimento dos programas sociais, enquanto o Conselho Gestor, órgão subordinado ao Conselho Deliberativo, tem como atribuição estabelecer as políticas e diretrizes gerais da gestão do Plan-Assiste, cabendo à Diretoria Executiva Colegiada o planejamento, organização, direção, monitoramento e execução das atividades relacionadas ao Programa.

Entende-se, nesse sentido, que os Colegiados supracitados integram a estrutura de governança do Plan-Assiste e, nessa condição, são responsáveis pela defesa e aplicação de um sistema de gestão de riscos eficaz e condizente com o atendimento dos objetivos estabelecidos ao Programa de Saúde em seu Regulamento Geral.

A alta administração e as instâncias de governança de uma instituição têm a responsabilidade e o dever de prestar contas sobre os objetivos da organização, de definir as estratégias para alcançar esses objetivos e de estabelecer estruturas e processos de governança para melhor gerenciar os riscos. Assim, têm a responsabilidade de assegurar a existência, o monitoramento e a avaliação de um sistema efetivo de gestão de riscos e controle interno e de utilizar as informações resultantes para apoiar seus processos decisórios e gerenciar riscos estratégicos.

> "Na prática, a instância máxima de governança decide e delega a implantação e operação da gestão de riscos aos executivos da gestão, assumindo um papel de supervisão desses processos. Além disso, usa os serviços de asseguração da auditoria interna para monitorar e avaliar a eficácia dos processos de gestão de riscos e controles por toda a organização".

(Referencial Básico de Gestão de Riscos, TCU, 2018)

A Política de Gestão de Riscos (Portaria PGR/MPU nº 78/2017) apresenta as diretrizes institucionais para a gestão de riscos do MPU, tendo como objetivo central orientar o desenvolvimento, a disseminação e a implementação do processo. Assim, o citado normativo, emanado do Chefe do Ministério Público da União, e também presidente do Conselho Deliberativo do Plan-Assiste, é fundamento normativo para o Plano de Gerenciamento de Riscos, de Integridade e de Controles Internos do Programa.

4.2.2. A Diretoria Executiva

O Regimento Interno Administrativo do MPF (art. 52) dispõe que ao Diretor Executivo do Plano-Assiste compete planejar, organizar, dirigir e monitorar as atividades do Programa de Saúde.

Assim, a Diretoria Executiva é a unidade de gestão responsável tanto pelo direcionamento das atividades de execução, quanto pela proteção e aperfeiçoamento das atividades de controle e gerenciamento de riscos. Subordinada a essa unidade, encontra-se a Diretoria Atuarial (Diat/Seplan), à qual incumbe, entre outras competências, gerir ações relacionadas ao planejamento das atividades inerentes ao controle interno e à gestão de riscos do Plan-Assiste. A Diat/Seplan apresenta-se, dessa forma, como unidade diretamente responsável pela condução do Gerenciamento de Riscos Corporativos do Plan-Assiste.

A Diretoria Executiva é ainda responsável por viabilizar a autonomia necessária à unidade de gerenciamento de riscos frente às atribuições a serem exercidas em relação às unidades executoras do Plan-Assiste.

4.2.3. A Diretoria Atuarial

A Diretoria Atuarial, na condição de unidade responsável pela gestão das ações relacionadas ao planejamento das atividades inerentes à gestão de riscos e ao controle interno do Plan-Assiste, é formada pela Supervisão de Gestão de Riscos (SUGER), pela Controladoria e pelo Núcleo de Contabilidade.

A SUGER subsidia a Diretoria Executiva e as demais unidades do Plan-Assiste, atuando como facilitadora para a disseminação de procedimentos e rotinas que deem sustentação à internalização do arcabouço para a gestão de riscos no Programa.

Incluem-se na atribuição de coordenação do processo de gestão de riscos da SUGER o levantamento, a avaliação, a identificação, o tratamento e a mitigação de riscos nos processos de trabalho considerados críticos e de relevância estratégica, bem como a elaboração dos programas de riscos.

Outrossim, cabe à SUGER coordenar o tratamento de recomendações e determinações emanadas de órgãos e unidades de controle, auditoria e/ou governança, sejam internas ou externas ao Plan-Assiste, acompanhando as respostas apresentadas pelas unidades de execução do Programa, bem como as ações implementadas ou a implementar.

À Controladoria, sob a perspectiva do componente "Monitoramento e Análise Crítica", cabe realizar testes de controles em processos e sistemas que visem identificar aperfeiçoamentos dos controles, seja por iniciativa própria ou por determinação superior.

As atividades contábeis, por serem mecanismos próprios e diretos de controle, no que se refere às perspectivas de riscos financeiros (execução de recursos) será realizada por unidade própria de contabilidade, supervisionada diretamente pela Diat/Seplan.

4.2.4. As Diretorias, Chefes e Demais Colaboradores

Aos gestores – assim entendidos os diretores, supervisores e demais chefias das unidades administrativas internas do Plan-Assiste – cabe apoiar a cultura de gestão de riscos, gerenciando-os, dentro de suas esferas de responsabilidade, de acordo com os limites de exposição a riscos aceitáveis, tendo, portanto, a propriedade dos riscos e a responsabilidade primária pela identificação e pelo gerenciamento destes em suas respectivas áreas, mediante a condução de procedimentos de riscos e controles diariamente, mantendo controles internos eficazes sobre as operações.

Conforme destaca a CGU[12], a área responsável pela gestão de riscos é entendida como facilitadora do processo de gerenciamento de riscos corporativos, atuando na coordenação do seu ciclo, com o apoio das áreas de execução.

Assim, cada gestor é responsável por gerir os riscos (proprietário dos riscos) e aplicar os mecanismos de controle no âmbito de sua unidade, processos e atividades, no que se refere ao acompanhamento da execução dos atos de gestão que promovem as entregas institucionais que estão sob o encargo do Plan-Assiste. Além disso, as unidades de execução são responsáveis pelo apoio técnico necessário aos testes de controle requeridos pela Diretoria Atuarial e pelas respostas de atendimento às demandas emanadas dos órgãos de controle.

Por sua vez, o pessoal da linha de frente, que lida diariamente com questões operacionais críticas, se apresenta em melhores condições para reconhecer e comunicar riscos. Essa responsabilidade, portanto, é geralmente atribuída a todos os servidores e demais colaboradores, cujo cumprimento exige canais de comunicação para cima e clara disposição para ouvir da alta administração.

4.3. Apoio e Aprovação da Gestão

O Guia Prático de Gestão e Riscos para a Integridade (CGU, 2018) apresenta que a aplicação e implementação de modelos de gerenciamento de riscos deve ter o apoio e a aprovação da gestão, haja vista tratar-se de mudança de cultura na organização. Afinal, é responsabilidade da alta gestão o estabelecimento, manutenção, monitoramento e aperfeiçoamento dos controles internos, isso porque ela é quem responde quando objetivos não são alcançados em virtude de omissões no tratamento de riscos que foram negligenciados ou subestimados.

Logo, "a gestão de riscos só terá credibilidade e contará com convergência efetiva dos diversos atores se ficar evidente que seus dirigentes acreditam no processo e desejam promover sua adoção, por compreender os benefícios advindos da sua implementação" (CGU, 2018).

[12] Manual para Implementação de Programas de Integridade, edição 2017.

Plan-Assiste
Programa de Saúde e Assistência Social
Ministério Público da União

Neste sentido, para que o modelo ora apresentado para o Plan-Assiste seja efetivamente colocado em prática, entende-se como fase essencial a aprovação e o respectivo apoio à implantação da estrutura proposta. Considerando que a Portaria PGR/MPU nº 78/2017 prevê a aplicação da Política de Gestão de Riscos no âmbito de cada ramo ministerial, importa destacar que, sendo o Plan-Assiste unidade administrativa do MPU, cabe à Secretaria-Geral do MPU manifestar-se quanto às diretrizes ora implementadas no Programa, haja vista ser ela componente da estrutura de governança do Plan-Assiste (Conselho Gestor).

4.4. Comunicação e Consulta

A Comunicação e a Consulta às partes interessadas (internas e externas) devem ocorrer durante todas as fases do gerenciamento de riscos, porque são processos conduzidos para fornecer, compartilhar e/ou obter informações e dialogar. Tais informações podem se referir à existência, natureza, forma, probabilidade, significância, avaliação, aceitabilidade, tratamento ou outros aspectos da gestão de riscos. Com isso, as informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas tempestivamente para permitir que todos cumpram com suas responsabilidades, não apenas com dados produzidos internamente, mas, também, com informações sobre eventos, atividades e condições externas que possibilitem o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão.

4.4.1. Modelo de Comunicação e Consulta

A gestão de integridade, de riscos e de controles internos deve estar amparada em informações confiáveis, íntegras e tempestivas, que devem fluir em todas as direções, horizontais e verticais, externas e internas.

No Plan-Assiste, as diretrizes estratégicas devem alcançar todas as diretorias, as informações externas relevantes devem pautar a conduta de todas as unidades administrativas internas, os dados internos significativos devem ser compartilhados com as partes interessadas e a comunicação da gestão de riscos deve fluir de forma adequada.

O modelo de comunicação do Plano de Gerenciamento de Riscos, de Integridade e de Controles Internos do Plan-Assiste ocorre nos níveis organizacionais da forma a seguir:

Assinatura digital conjunta, primeira assinatura em 14/02/2024 19:07. Para verificar a autenticidade acesse http://www.transparencia.mpf.mp.br/validacaodocumento. Chave 2aa33a0a.5d560a77.1ef186ae.93b9ed86

Assim, o Nível Estratégico, representado pela Diretoria Executiva com assessoria de sua Diretoria Atuarial, poderá acionar e ser acionado pelo nível tático para a implementação e monitoramento do processo de gestão de riscos estabelecido nos Programas de Riscos derivados deste Plano.

O Nível Tático, representado pelas Diretorias do Plan-Assiste, poderá acionar e ser acionado pelo nível operacional durante o monitoramento das ações de integridade, de riscos e de controles, reportando-se ao nível estratégico quanto ao andamento desse processo.

O Nível Operacional, representado pelas Chefias imediatas das unidades, e seus respectivos colaboradores (servidores, terceirizados, contratados, estagiários etc.), poderá acionar e ser acionado pelo nível tático para orientações técnicas relativas ao modelo de gestão de integridade, de riscos e de controles internos da gestão, bem como pelo reporte ao nível tático sobre o monitoramento das ações definidas.

Propõe-se, caso seja viável, a realização de capacitação básica a todos os atores da gestão de riscos, previamente ao início das fases do ciclo de Gerenciamento dos Riscos Corporativos no Plan-Assiste.

4.4.2. Código de Conduta, Integridade e *Compliance*

As diretrizes que devem pautar a conduta ética e o relacionamento do Plan-Assiste com as principais partes interessadas (colaboradores, beneficiários, prestadores de serviços terceirizados, credenciados, fornecedores, alta gestão, órgãos de controle e fiscalização e sociedade) são aquelas fixadas no Código de Ética e de Conduta do MPU, aprovado pela Portaria PGR/MPU nº 98, de 12 de setembro de 2017, e no Código de Conduta, Integridade e *Compliance* do Plan-Assiste, aprovado pela Portaria SG/MPF nº 721, de 15 de dezembro de 2021, este último voltado especificamente ao relacionamento com os credenciados do Programa.

Tais Códigos intentam promover a comunicação clara e objetiva quanto às condutas éticas e resultados esperados pelo Plan-Assiste, os quais deverão ser observados em todas as atividades (gerenciais e operacionais) e compromissos (contratos, acordos de cooperação, credenciamentos e outros), traduzindo os valores éticos e os princípios adotados pela Administração.

A observância dos citados Códigos tem a finalidade primordial de tornar o relacionamento com as partes interessadas mais transparente, com respeito e equilíbrio entre todos os envolvidos nos processos de trabalho do Plan-Assiste, e busca, ainda, prevenir fraudes e/ou posturas inadequadas no ambiente institucional, disseminar e incentivar comportamentos profissionais e sociais baseados nos princípios estabelecidos neste Plano de Gerenciamento de Riscos e ainda nos princípios que regem a Administração Pública.

O Código de Ética e de Conduta do MPU, o Código de Conduta, Integridade e *Compliance* do Plan-Assiste e, ainda, o Programa de Riscos de Integridade, a ser estabelecido neste Plano de Gerenciamento de Riscos Corporativos, deverão estar alinhados e ratificarão a postura de tolerância zero em relação a qualquer prática que configure desvio legal, ético e quebra de integridade, por meio do estabelecimento de procedimentos de averiguação e a imposição de medidas disciplinares, em consonância às diretrizes aplicáveis, caso a caso, estabelecidas pela Administração Superior do Ministério Público da União.

Como instrumento de comunicação e consulta o Código de Ética e de Conduta do MPU e o Código de Conduta, Integridade e *Compliance* do Plan-Assiste deverão ser amplamente divulgados e disponibilizados a todos, inclusive de forma permanente nas redes informacionais eletrônicas internas e externas (intranet e internet) e exigirá compromisso de conhecimento e aceite

de todos aqueles com os quais o Plan-Assiste estabeleça relação, seja regulamentar/normativo, contratual, por cooperação, parceria, convênio e/ou instrumentos congêneres.

Além disso, com fins de que seja possível a comunicação e apuração de fatos que possam configurar transgressões aos valores e princípios defendidos pelos supracitados Códigos, o Canal Fale com o Plan-Assiste é a ferramenta direcionada ao recebimento de denúncias, de modo que o Programa possa atuar ativamente em defesa da sua missão, dos interesses de seus beneficiários, da integridade de suas relações com as principais partes interessadas, assim definidas nos citados Código, bem como resguardar o alinhamento e o respeito às regras normativas que regem suas atividades perante o mercado de saúde.

4.5. Fase 1 – Priorização dos Objetos de Riscos

Entende-se por objeto de risco os processos de trabalho[13], projetos, operações, funções, iniciativas, decisões, produtos, serviços e ativos. Previamente à aplicação do ciclo de Gerenciamento de Riscos Corporativos, faz-se necessária a priorização dos objetos de riscos que estarão sujeitos ao processo de gestão de riscos. Tal atividade é fundamental para o eficiente direcionamento dos esforços, afinal, ainda que a gestão de riscos deva integrar todos os processos organizacionais, conforme expressa a ISO 31000, ela não deve ser aplicada a todos os seus processos com a mesma intensidade, haja vista o lógico entendimento de que os recursos (orçamentários, humanos, tecnológicos, entre outros) são limitados.

Por consequência, o direcionamento de esforços para a consecução da gestão de riscos deve ser maior nos processos que mais entregam, ou devem entregar, valor para as partes interessadas, assim como em atividades de suporte que, por algum motivo, estejam limitando a capacidade de entrega dos processos finalísticos.

Diversas ferramentas podem ser utilizadas para escolha e seleção dos processos de trabalho a serem abordados pela gestão de riscos. No âmbito do Gerenciamento de Riscos

13 No âmbito deste trabalho, processo de trabalho diz respeito ao subprocesso de 4º nível, conforme nomenclatura utilizada pela Secretaria de Gestão Estratégica, haja vista que neste nível o detalhamento das atividades facilita a identificação de diversos riscos existentes no dia a dia da execução.

Corporativos do Plan-Assiste, sugere-se a aplicação do Método de Priorização de Processos do extinto Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2017), haja vista já ter sido utilizado para priorizar os processos de trabalho do Plan-Assiste, em 2019.

O intuito, à época, era identificar os processos de trabalho que requereriam maior atenção para o mapeamento de processos e posteriormente ao levantamento dos riscos. Isso porque, conforme ensina o Manual do Método de Priorização de Processos (2017), a ferramenta "contribui para estabelecer prioridades para o levantamento e o gerenciamento dos riscos, uma vez que é possível classificar os processos em função do seu grau de exposição".

Além disso, um ponto forte desse método, segundo o TCU, é que, por ser uma forma de análise de decisão por multicritério, ele abre a possibilidade de tomar uma decisão mesmo quando as partes envolvidas possuem objetivos e/ou critérios distintos.

A técnica de priorização de processos indicada consiste na identificação do conjunto de opções a serem avaliadas e a definição de critérios avaliativos. Atribuem-se pesos aos fatores avaliativos a partir de notas dos avaliadores, por meio de modelo matemático que agrega todas as percepções.

Diversas metodologias podem ser usadas para a ponderação dos fatores e para a agregação das notas das opções, no entanto, o modelo matemático proposto pelo manual do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão é o *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

O AHP[14] envolve cálculos matriciais e a valoração das opções é feita pela comparação par a par entre todas elas, relativamente a cada fator. Essa técnica tem o objetivo geral de classificar um conjunto de opções por ordem de prioridade, a partir da percepção de um grupo de pessoas.

14 "No AHP, valores como preço, peso ou área, ou mesmo opiniões subjetivas, como sentimentos, preferências ou satisfação, podem ser traduzidos em relações numéricas mensuráveis. O núcleo do AHP é a comparação de pares em vez de classificação (classificação), votação (por exemplo, atribuição de pontos) ou a atribuição gratuita de prioridades. O AHP tem sido usado com sucesso em muitas instituições e empresas. Embora o método seja tão universal, ainda é simples o suficiente para ser executado no Excel. Uma das grandes vantagens do AHP é a capacidade de usá-lo para decisões em grupo, nas quais todos os participantes avaliam pares e o resultado do grupo é determinado como o consenso matematicamente ideal. Na prática, as soluções alcançadas pelo método são bem aceitas, uma vez que os resultados são objetivos e livres de influência política. Exemplos de projetos em um contexto de negócios são a ponderação dos principais indicadores de desempenho (KPI) ou a identificação das principais estratégias para o crescimento sustentado". (Tradução livre, 2020. https://bpmsg.com/ahp-introduction/)

Atuando sobre os enfoques qualitativo e quantitativo, no âmbito do Plan-Assiste, os critérios foram adaptados ao seu ambiente de atuação e ficaram designados da seguinte forma:

- **Avaliação Qualitativa**
  - ✓ Impacto no beneficiário
  - ✓ Impacto no credenciado
  - ✓ Impacto na imagem
  - ✓ Alterações normativas
  - ✓ Dependência tecnológica

- **Avaliação Quantitativa**
  - ✓ Impacto financeiro
  - ✓ Automação do processo
  - ✓ Qualificação técnica especializada

O modelo de priorização dos processos a serem submetidos ao ciclo da Gestão de Riscos encontra-se disposto no Anexo I.

Complementa-se ainda que, em caso de extrema necessidade ou quando requerer especificidade, a priorização pode ser definida de acordo com critérios da Diretoria Executiva, como forma de antever implementação de novos processos ou readequações de processos de trabalho que são estratégicos para o funcionamento do Plan-Assiste.

4.6. Fase 2 - Estabelecimento do Contexto

O estabelecimento do contexto compreende o entendimento do objeto de gestão de riscos (processo), dos objetivos e do ambiente no qual os seus objetivos são perseguidos, bem como dos mecanismos de controle interno, com a finalidade de obter uma visão ampla dos fatores que podem influenciar a capacidade da organização para atingir seus objetivos, e, também, como fornecer parâmetros para a definição de como as atividades seguintes do processo de gestão de riscos serão conduzidas.

Essa fase contempla ainda a definição dos fatores externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, assim como o estabelecimento do escopo e dos critérios para a política de gestão de riscos, avaliados tanto no contexto externo da organização e como no contexto interno.

Com isso, entende-se que Contexto se refere ao ambiente em que a organização está inserida e na qual busca atingir os seus objetivos. Por sua vez, os objetivos podem ser entendidos como a essência da definição do contexto, afinal a gestão de riscos ocorre no contexto dos objetivos da organização, ou seja, os objetivos guiam como o gerenciamento de riscos deve contribuir no cenário em que a instituição está estabelecida.

Neste sentido, o estabelecimento do contexto requer:

- a descrição do processo que terá os riscos gerenciados;
- a definição dos objetivos e seu respectivo alinhamento com os objetivos estratégicos da organização;
- a identificação dos fatores do ambiente, interno e externo, no qual a organização persegue seus objetivos; e
- a identificação das partes interessadas, bem como a apreciação das suas necessidades, expectativas legítimas e preocupações.

A documentação desta fase está disponível no Anexo II, sendo composta por:

- EC-1 – Matriz SWOT - ferramenta para avaliar os ambientes interno e externo a fim de conhecer os fatores de influência, sendo possível se antecipar a ameaças, identificar oportunidades, reforçar potencialidades e superar pontos negativos da organização;
- EC-2 – Matriz RACI – ferramenta para delimitar responsabilidades, utilizada não apenas em grandes projetos, mas em funções rotineiras da administração, identificando, em cada atividade o responsável: quem aprova, quem deve ser consultado ou informado; e
- EC-3 – Modelo de relatório, no qual deverá apresentar de forma concisa o processo, seus objetivos, respectivo alinhamento com Planejamento Estratégico do MPF e análise dos resultados identificados na presente fase.

4.7. Fase 3 – Identificação dos Riscos

A identificação de riscos é a etapa que envolve reconhecer e descrever riscos, tendo por base o contexto estabelecido e apoiando-se na comunicação e consulta com as partes interessadas (internas e externas).

Nesta etapa é fundamental que pessoas com conhecimento adequado sobre o processo de trabalho selecionado sejam envolvidas na identificação de riscos, bem como sejam incentivadas a não se restringirem aos acontecimentos do passado. Além disso, envolver a equipe também propicia o sentimento de responsabilização em relação ao processo de gestão de riscos e o comprometimento em atuar no tratamento dos riscos.

Tal fase tem por finalidade produzir uma lista abrangente de riscos, incluindo fontes e eventos de risco que possam ter algum impacto na consecução dos objetivos identificados na etapa de estabelecimento do contexto.

Cada risco deverá ser categorizado, de forma a possibilitar a percepção dos principais riscos do cenário vivenciado pelo Plan-Assiste. Assim, propõe-se que os riscos sejam classificados em: 1) riscos gerenciais (ou estratégicos); 2) riscos operacionais (ou negociais); 3) riscos de integridade; e 4) riscos financeiros. Todos os riscos congregam fatores externos e internos correlacionados.

No Plan-Assiste, além dos fatores levantados na fase anterior (Estabelecimento de Contexto), sugere-se que o início dos trabalhos tome como base o seguinte quadro:

Riscos Gerenciais/Estratégicos	
Fatores Internos	**Fatores Externos**
▪ **Planejamento Interno** ✓ Estratégia ✓ Comunicação ✓ Gestão/Coordenação ▪ **Perpetuidade** ▪ **Descontinuidade** ▪ **Política Normativa** ✓ Deficitária ✓ Sobrecarregada ✓ Ausente	▪ **Planejamento Institucional** ✓ Alta Administração ✓ Parceiros Institucionais ▪ **Sociopolítico** ✓ Alta Administração

	✓ Grupos representativos[15] ✓ Parceiros/Pares[16] ✓ Governo ✓ Sociedade ▪ **Jurídico** ✓ Demandas judiciais ✓ Ambiente regulatório ▪ **Reputação/Imagem** ✓ Beneficiários ✓ Credenciados ✓ Prestadores de serviços ✓ Parceiros/Pares[17] ✓ Comunicação ✓ Acesso ✓ Disseminação
Riscos Operacionais/Negociais	
Fatores Internos	**Fatores Externos**
▪ **Tecnologia da informação** ✓ Sistema de Gestão ▪ Falha ▪ Deficiente ▪ Obsoleta ▪ Ausente ✓ Segurança da informação ▪ Falha ▪ Deficiente ▪ Obsoleta ▪ Ausente ✓ Infraestrutura ▪ Falha ▪ Deficiente ▪ Obsoleta ▪ Ausente ▪ **Força de trabalho** ✓ Diretriz gerencial ✓ Preparo Técnico ✓ Quantitativo ✓ Comprometimento ✓ Alinhamento Cultural ▪ **Processos de Trabalho** ✓ Mal concebido ✓ Desarrazoado ✓ Inexiste	▪ **Tecnologia da informação** ✓ Dependência ✓ Custos ✓ Benefícios ✓ Inovações ▪ **Mercado** ✓ Concorrência/Domínio ▪ Negociação ▪ Excesso/Escassez • Dependência • Diferenciação ✓ Demandas ▪ Beneficiários ▪ Credenciados ✓ Inovações ▪ Procedimentos ▪ Tratamentos ▪ Medicamentos ▪ Materiais

15 Pode-se referir tanto grupos representativos de beneficiários, quanto à grupos representativos do setor de saúde.
16 Aqui pode-se referir tanto aos pares e parceiros institucionais, quanto à Planos/Programas de Saúde públicos e privados e/ou organizações do setor de saúde.
17 Idem acima.

Riscos de Integridade	
Fatores Internos	**Fatores Externos**
▪ **Conformidade (*compliance*)** ✓ Abuso de posição ✓ Omissão ✓ Favorecimento ✓ Ética e moralidade ✓ Conflito de Interesses ✓ Concentração de poder ▪ **Responsabilização** ✓ Prestação de Contas ✓ Delegação/Avocação ✓ Segregação de Funções ✓ Alçada de Decisão ✓ Transparência ✓ Confidencialidade	▪ **Conformidade (*compliance*)** ✓ Abuso de posição ✓ Favorecimento ✓ Ética e moralidade ✓ Conflito de Interesses ✓ Conluios ✓ Fraudes
Riscos Financeiros	
Fatores Internos	**Fatores Externos**
▪ **Atuarial** ✓ Desequilíbrio atuarial ✓ Longevidade da massa ✓ Sinistralidade ▪ **Contábil** ✓ Registro ✓ Evidenciação ✓ Exame ✓ Subscrição ▪ **Financeiro** ✓ Pagamento ✓ Recolhimento ✓ Investimento	▪ **Orçamento** ✓ Insuficiência ✓ Excesso ✓ Contingenciamento ▪ **Financeiro** ✓ Contas ✓ Adimplência

Destaca-se que um mesmo risco poderá apresentar mais de uma categorização, assim como um mesmo fator (interno ou externo) poderá influenciar riscos de categorias diferentes.

A documentação desta fase encontra-se disponível no Anexo III, que deverá incluir formulário modelo de identificação de riscos:

- Descrição do processo de trabalho avaliado;
- Identificação clara do objetivo do processo;
- Exposição dos eventos que possam impactar negativamente o alcance do objetivo;
- Exposição das causas/fontes dos riscos;
- Especificação de possíveis consequências;
- Categoria do risco.

A técnica proposta para aplicação nessa etapa é o *brainstorming*[18] direcionado pelos fatores internos e externos, os quais auxiliam no direcionamento da identificação dos riscos e serão utilizados para categorizar os riscos.

4.8. Fase 4 – Análise dos Riscos

Identificados e categorizados os riscos, faz-se necessário avaliá-los detalhadamente de forma a ter melhor compreensão. A análise de riscos é a etapa em que se busca compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco. Essa fase fornece a base para a avaliação de riscos, bem como para as decisões quanto ao tratamento dos riscos.

Preliminarmente, deve-se ter em mente que o risco é uma função tanto da probabilidade como da medida das consequências. Assim, o nível do risco deve ser expresso pela combinação da probabilidade de ocorrência do evento e das consequências caso o evento se materialize (impacto nos objetivos).

Como resultado, busca-se valorar, para cada risco identificado, uma classificação tanto no nível da probabilidade, quanto do impacto do evento, em que a combinação das duas determinará o nível do risco. Identificar fatores que afetam a probabilidade e os impactos também é parte desta etapa, incluindo a apreciação das causas, das fontes e das consequências positivas ou negativas do risco estabelecidas, expressas em termos tangíveis ou intangíveis.

18 *Brainstorming* pode ser traduzido como tempestade de ideias. A técnica objetiva explorar a criatividade dos participantes. Resumidamente, consiste em permitir que todos os participantes contribuam com ideias acerca do tema determinado sem sofrer nenhum tipo de crítica. Os participantes são incentivados a contribuir com o máximo possível de ideias que conseguirem. Na gestão de riscos, essa técnica permite, principalmente, a identificação de riscos que não se materializaram no passado, com baixa probabilidade de ocorrência, mas de significativos impactos, os conhecidos "Cisnes Negros" (CGU, 2018).

Para calcular o nível do risco, propõe-se o uso das seguintes escalas numéricas, que será utilizada para mensurar o impacto e a probabilidade de ocorrência:

Escala de Probabilidade (P):

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE, DESCONSIDERANDO OS CONTROLES	PESO
MUITO ALTA	**Praticamente certa.** De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	10
ALTA	**Provável.** De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	8
MÉDIA	**Possível.** De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
BAIXA	**Rara.** De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
MUITO BAIXA	**Improvável.** Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1

Fonte: Referencial básico de gestão de riscos, TCU, 2018.

Escala de Impacto (I):

IMPACTO	DESCRIÇÃO DO IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO O EVENTO OCORRA	PESO
MUITO ALTO	Impacto **Catastrófico** nos objetivos, de forma irreversível.	10
ALTO	Impacto **Significativo** impacto nos objetivos, de difícil reversão.	8
MÉDIO	Impacto **Moderado** nos objetivos, porém recuperável.	5
BAIXO	Impacto **Pequeno** nos objetivos.	2
MUITO BAIXO	Impacto **Mínimo** nos objetivos.	1

Fonte: Referencial básico de gestão de riscos, TCU, 2018.

Considerando que a lógica de análise é que o nível de risco é proporcional tanto à probabilidade como ao impacto, a função 'Risco' [f(R)] é essencialmente o produto dessas variáveis:

$$f(R) = PxI$$

Quando dispostos em matriz, os produtos da aplicação da função acima, dará origem à Matriz de Riscos[19], conforme modelo abaixo, por meio da qual será possível determinar o Nível de Risco Inerente (NRI) de cada risco avaliado.

Matriz de Risco (Probabilidade x Impacto)

IMPACTO						
	MUITO ALTO **10**	**10**	**20**	**50**	**80**	**100**
	ALTO **8**	**8**	**16**	**40**	**64**	**80**
	MÉDIO **5**	**5**	**10**	**25**	**40**	**50**
	BAIXO **2**	**2**	**4**	**10**	**16**	**20**
	MUITO BAIXO **1**	**1**	**2**	**5**	**8**	**10**
		MUITO BAIXA **1**	BAIXA **2**	MÉDIA **5**	ALTA **8**	MUITO ALTA **10**
		PROBABILIDADE				

Fonte: Referencial básico de gestão de riscos, TCU, 2018 (Adaptado).

19 Também conhecido como Mapa de Calor, por representar graficamente os dados distribuídos por suas cores. O mapa de calor é uma ferramenta que pode ser utilizada para a análise de riscos, apresentando de forma simples e visual suas relevâncias através do cruzamento das probabilidades e dos níveis de impacto (CGU, 2018).

O Nível de Risco Inerente (NRI) é o nível de risco antes da consideração das respostas que a Administração adota para reduzir a probabilidade do evento ou os seus impactos nos objetivos, incluindo controles internos. Resulta da combinação da probabilidade com o impacto e, por isso, pode-se dizer que:

$$f(R) = NRI$$

Para fins de classificação dos Riscos do Plan-Assiste, propõe-se aplicar a seguinte escala:

RB (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
0 – 9,99	10 – 39,99	40 – 79,99	80 – 100

Posteriormente à definição do NRI de cada risco, cabe avaliar, então, o Nível de Risco Residual (NRR), derivado da avaliação do Nível de Confiança (NC) nos controles internos existente e o seu respectivo Risco de Controle (RC) em relação NRI.

Como se sabe, as atividades de controle são as ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos, desempenhadas em todos os níveis (gerencial, tático e operacional), em vários estágios dentro do processo de trabalho e no ambiente tecnológico (sistemas de gestão). Com isso, uma forma de avaliar o efeito dos controles internos na mitigação de riscos consiste na identificação dos controles internos existentes para cada risco, estimando percepção de eficácia deles e determinado um Nível de Confiança (NC).

Determinado o nível de confiança (NC), poder-se-á estabelecer o Risco de Controle (RC), ou seja, a possibilidade de que os controles adotados atualmente não sejam eficazes para permitir a prevenção, detecção e/ou correção, tempestivamente, da ocorrência de eventos que possam afetar negativamente o alcance dos objetivos. Assim, o RC é definido como complementar ao NC, conforme expressão abaixo:

Assim, quanto menor o Nível de Confiança no controle, maior o Risco do Controle e vice-versa, porém nunca será “zero”, tendo em vista que ele nunca poderá ser 100% eficaz, afinal

todo e qualquer controle sempre terá limitações inerentes, pois está passível de incorrer, por exemplo, falha humana, ocorrência de fato incalculável/imprevisto, atos negligentes, conluios e/ou outros.

$$RC = 1 - NC$$

Para o Gerenciamento de Riscos Corporativos do Plan-Assiste, propõe-se a seguinte Matriz de Controle para fins de avaliação dos controles existentes:

Matriz de Controles

NÍVEL DE CONFIANÇA (NC)	AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DOS CONTROLES	RISCO DE CONTROLE (RC)
Inexistente **0,0** (0%)	Controles mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	Muito alto **1,0**
Fraco **0,2** (20%)	Controles tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	Alto **0,8**
Mediano **0,4** (40%)	Controles mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	Médio **0,6**
Satisfatório **0,6** (60%)	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	Baixo **0,4**
Forte **0,8** (80%)	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	Muito baixo **0,2**

Fonte: Referencial básico de gestão de riscos, TCU, 2018 (Adaptado).

Por fim, o Nível de Risco Residual (NRR) é definido após o estabelecimento do Risco de Controle (RC) para cada risco identificado na fase 3. Como o próprio nome sugere, o NRR diz respeito ao risco ainda existente, após aplicação das medidas de controle interno, o qual busca reduzir o risco inerente.

Para isso, o percentual do Risco de Controle (RC) atribuído ao controle deve ser expurgado do Nível de Risco Inerente (NRI), mediante aplicação da seguinte fórmula:

$$NRR = NRI x RC$$

Pelo novo valor (NRR), o risco poderá se deslocar para um outro nível na Matriz de Riscos, consolidando assim a percepção: a) da "intensidade" do risco, sem a aplicação de controles; b) do quanto os controles internos são entendidos como confiáveis, adequados ou carentes de aprimoramento, ou ainda ausentes; e c) do quanto de risco resta a ser tratado, ou ainda quanto de esforço deverá ser direcionado para aquele risco identificado.

A documentação desta fase encontra-se disponível no Anexo IV, e consiste do Formulário de Análise de Riscos e Formulário de Eficácia dos Controles.

4.9. Fase 5 – Avaliação dos Riscos

A Avaliação de Riscos é a etapa em que a gestão decide sobre os riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação do tratamento, com base nos resultados da fase anterior. O objetivo é comparar o nível de risco com os critérios de risco estabelecidos, de modo a determinar se o risco e/ou sua magnitude são aceitáveis ou toleráveis ou se algum tratamento é exigido.

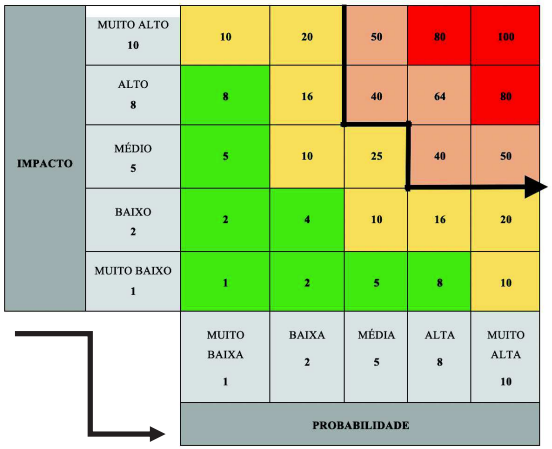
Portanto, na avaliação dos riscos se faz uso da compreensão e do nível do risco obtidos na etapa de análise para tomar decisões acerca dos riscos analisados, tais como:

- se o risco precisa de tratamento e qual a prioridade disso;
- se uma determinada atividade deve ser realizada ou descontinuada; e
- se controles internos devem ser implementados ou, se já existirem, se devem ser modificados, mantidos ou eliminados.

Para que esta etapa tenha sucesso, faz-se necessário estabelecer critérios para priorização e tratamento associados aos níveis de risco. Além disso, estabelecer o Limite de

Exposição a Riscos, que pode ser tratado em termos de apetite[20] a risco ou tolerância[21] ao risco é fundamental, pois ele representa o nível de risco acima do qual é desejável o tratamento do risco. Sua definição graficamente é representada como uma linha que delimita a aceitação dos riscos.

No âmbito do Gerenciamento de Riscos Corporativos do Plan-Assiste, sugere-se, em primeiro momento, apetite aos riscos abaixo da escala "Muito Alto" da métrica de classificação de riscos apresentada na seção anterior. Assim, haverá tolerância para riscos classificados como baixo e médio.



Limite de Exposição a Riscos

20 O apetite a risco é a quantidade de riscos, no sentido mais amplo, que uma organização está disposta a aceitar em sua busca para agregar valor. O apetite a risco está diretamente relacionado à estratégia da organização é levado em conta na ocasião de definir as estratégias, visto que a estas expõem a organização a diferentes riscos. O apetite a risco orienta a alocação de recursos entre as unidades de negócios e as iniciativas, levando em consideração os riscos e o plano da unidade para gerar o retorno desejado dos recursos investidos. A administração considera o apetite a risco ao alinhar sua organização, seu pessoal e seus processos, e prepara a infraestrutura necessária para responder e monitorar riscos com eficácia. (COSO II, 2004).

21 Associadas aos objetivos da organização, a tolerância a riscos representa o nível aceitável de variação em relação à meta para o cumprimento de um objetivo específico, e, via de regra, é mensurada nas mesmas unidades utilizadas para avaliar o objetivo a que está vinculada.
Ao estabelecer a tolerância a riscos, a administração considera o grau de importância do objetivo relacionado e alinha essas tolerâncias ao apetite a risco global. Tal operação ajuda a assegurar que a organização permaneça dentro de seus limites de apetite a risco e, por sua vez, consiga atingir os seus objetivos. (COSO II, 2004).

Assim, não há a necessidade de ações e medidas de tratamento para os riscos abaixo do Limite de Exposição a Riscos, cabendo o devido monitoramento, conforme periodicidade estabelecida, de modo a assegurar que eles se mantenham abaixo do limite e, caso constatado a elevação do nível de risco, sejam a eles aplicadas medidas de tratamento eficazes.

A partir da Avalição dos Riscos, serão listados os riscos-chave, aqueles que devem ser tratados, a partir dos critérios de priorização e tratamento dos riscos, conforme tabela abaixo.

NÍVEL DE RISCO RESIDUAL	CRITÉRIOS PARA PRIORIZAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS
RE	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à governança e alta administração e ter uma resposta imediata[22]. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo.
RA	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível dever ser comunicado a alta administração e ter uma ação tomada em período determinado[23]. Postergação de medidas só com autorização do dirigente de área.
RM	Nível de risco dentro do apetite a risco. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção na manutenção de controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.
RB	Nível de risco dentro do apetite a risco. É possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custos x benefícios, como diminuir o nível de controles.

Fonte: Referencial básico de gestão de riscos, TCU, 2018 (Adaptado).

A documentação desta fase encontra-se disponível no Anexo V, que consiste em Lista modelo de Riscos-Chaves.

4.10. Fase 6 – Tratamento dos Riscos

O tratamento dos riscos envolve selecionar ações para modificar o nível de cada risco-chave para que fique dentro do Limite de Exposição a Riscos, levando em consideração os

22 O prazo para concretização da resposta dependerá, caso a caso, da complexidade do risco e das diretivas da autoridade competente.
23 Idem acima.

esforços exigidos e os benefícios decorrentes, bem como avaliando se o efeito da resposta afeta a probabilidade ou o impacto, ou ambos, e designando um responsável pelas respostas (proprietário do risco).

As formas de resposta aos riscos variam entre evitar, reduzir (mitigar), transferir (compartilhar) e aceitar (tolerar) o risco, incluindo o estabelecimento de atividades de controle para assegurar que as respostas definidas sejam efetivamente aplicadas. Deve-se observar que elas não são mutuamente exclusivas:

- Evitar o risco é a decisão de descontinuar a atividade, ou desfazer-se do objeto sujeito ao risco;
- Reduzir o risco é adotar medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto ou ambos;
- Compartilhar o risco é mitigar a consequência ou probabilidade de sua ocorrência por meio da transferência de uma parte desse risco (exemplo: contratação de seguros ou terceirização de atividades nas quais a organização não tem suficiente domínio);
- Aceitar[24] o risco é não tomar, deliberadamente, nenhuma medida para alterar a probabilidade ou a consequência do risco.

Quando se trata de riscos, como já falado, a perspectiva não deve ser a de garantir sua eliminação, pois se está lidando com a incerteza. Assim, na maior parte das vezes, serão tomadas ações para minimizar ou mitigar o risco, por meio de medidas que tendem a reduzir o impacto e/ou probabilidade do risco, resultando em níveis aceitáveis do risco, compatível com o que a organização possa lidar sem maiores danos.

Se a opção escolhida for de mitigar riscos, podem ser adotadas medidas como implementar novos controles ou alterar os existentes, redesenhar processos, informatizar atividades, segregar funções, estabelecer limite para transações, instituir programas e

24 Ocorre quando o risco está dentro do nível de tolerância da organização, a capacidade para fazer qualquer coisa sobre o risco é limitada ou o custo de tomar qualquer medida é desproporcional em relação ao benefício potencial.

procedimentos, estabelecer novos indicadores de desempenho, realocar pessoas, readequar a estrutura organizacional, realizar ações de capacitação, entre outras.

Nessa etapa deve ser registrado programa de tratamento de riscos aos riscos-chave, que consiste em um conjunto de ações necessárias para adequar os níveis de riscos, por meio das opções escolhidas de evitar, mitigar ou transferir.

No âmbito do Gerenciamento de Riscos Corporativos do Plan-Assiste, a fase de tratamento dos riscos dará origem a quatro programas, a saber: o Programa de Riscos de Integridade; o Programa de Riscos Estratégicos; o Programa de Riscos Operacionais; e o Programa de Riscos Financeiros.

A documentação desta fase encontra-se disponível no Anexo VI, que consiste nos modelos dos programas acima citados.

4.11. Fase 7 – Monitoramento e Análise Crítica

O Monitoramento e Análise Crítica é a fase da verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, a fim de detectar alterações no nível de desempenho requerido ou esperado, tanto dos controles internos, quanto dos gestores, dos operadores, das atividades e dos processos de trabalho. Deve, portanto, oportunizar avaliação da qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da gestão, por meio de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, buscando assegurar que estes funcionem como previsto e que sejam alterados adequadamente, de acordo com mudanças nas condições que alterem a exposição aos riscos.

Assim, esta etapa do ciclo de gerenciamento de riscos tem o objetivo de: a) detectar mudanças no contexto (externo e interno), incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio

risco, que podem requerer revisão dos tratamentos de riscos e suas prioridades, assim como identificar riscos anteriormente não existentes (novos ou derivados); b) obter informações adicionais para melhorar a estrutura e o processo de gestão de riscos; c) analisar eventos, mudanças, tendências, sucessos e fracassos e gerar aprendizado com eles; e d) assegurar que os controles sejam eficazes e eficientes.

É importante ressaltar a necessidade de segregação de funções também nas atividades de monitoramento. As responsabilidades desta fase devem estar claramente definidas e contemplam atividades como:

- monitoramento contínuo (ou pelo menos frequente) pelos gestores e pela unidade de Gestão de Riscos, que supervisiona os riscos, com vistas a medir o desempenho da gestão de riscos, por meio de indicadores chave de risco (constantes dos respectivos programas de riscos), análise do ritmo de atividades, operações ou fluxos atuais em comparação com o que seria necessário para o alcance de objetivos ou manutenção das atividades dentro dos critérios de risco estabelecidos;
- análise crítica dos riscos e seus tratamentos realizada pela unidade de Gestão de Riscos; e
- auditorias realizadas[25] pela Auditoria Interna do MPU, focando na estrutura e no processo de gestão de riscos, em todos os níveis relevantes das atividades organizacionais.

As atividades de monitoramento e análise crítica devem assegurar que o registro de riscos seja mantido atualizado, bem como que nele sejam documentados os resultados das ações mencionadas acima. Tais atividades deverão constar da estrutura dos programas de riscos citados na fase anterior (Tratamento dos Riscos).

25 As recomendações e determinações advindas de auditorias realizadas pela Auditoria Interna do MPU, ou ainda promovidas por outros órgãos de controle e/ou de governança deverão ser atendidas no âmbito dos respectivos programas a que se referem o(s) risco(s) apontado(s), sob coordenação da unidade de Compliance e Gestão de Riscos e implementadas pelos respectivos gestores, proprietários do(s) risco(s).

ANEXOS

ANEXO I

Fase 1 – Priorização de Objetos de Riscos

Planilha de Priorização de Processos de Trabalho

Área Responsável	PROCESSOS	CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS												
		Avaliação Qualitativa					Nota Qualitativa	Avaliação Quantitativa			Nota Quantitativa	TOTAL	Desempate
		Impacto no beneficiário	Impacto no credenciado	Impacto na Imagem	Alterações normativas	Dependência tecnológica		Impacto financeiro	Automação do processo	Qualificação técnica especializada			Voto da Diretoria-Executiva
		49.70%	13.40%	17.10%	15.50%	4.30%	100.00%	61.50%	7.70%	30.80%	100.00%		
Nome da Área	Nome do Processo de Trabalho	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Soma Ponderada dos critérios	Nota	Nota	Nota	Soma Ponderada dos critérios	Soma das Avaliações	Voto de desempate
Nome da Área	Nome do Processo de Trabalho	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Soma Ponderada dos critérios	Nota	Nota	Nota	Soma Ponderada dos critérios	Soma das Avaliações	Voto de desempate
Nome da Área	Nome do Processo de Trabalho	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Soma Ponderada dos critérios	Nota	Nota	Nota	Soma Ponderada dos critérios	Soma das Avaliações	Voto de desempate

Faixas de Classificação de Priorização de Processos	
E – Essencial	Resultado maior ou igual a 2,1
R – Relevante	Resultado maior ou igual a 1,5 e menor que 2,1
M – Moderado	Resultado menor que 1,5

Descrição da Planilha de Priorização de Processos de Trabalho

1) Para efeitos do Método de Priorização de Processos consideram-se os seguintes **conceitos**:

- **E – Essencial**: expressa os processos mais significativos, que deverão ter prioridade sobre os demais no gerenciamento de riscos;
- **R – Relevante**: expressa os processos de grande importância ou que merecem destaque, e que deverão ter uma prioridade média sobre os demais no gerenciamento de riscos;
- **M – Moderado**: expressa os processos de menor importância, que deverão ter prioridade baixa sobre os demais no gerenciamento de riscos.

2) A classificação dos processos considera os parâmetros para Avaliação Quantitativa e Qualitativa, apresentados a seguir.

- **AVALIAÇÃO QUALITATIVA** - realizada sob o enfoque de **cinco critérios**:

    1. Impacto no beneficiário;
    2. Impacto no credenciado;
    3. Impacto na imagem;
    4. Alterações normativas internas e externas; e
    5. Dependência tecnológica.

- **AVALIAÇÃO QUANTITATIVA** - realizada sob o enfoque de **três critérios**:

    1. Impacto Financeiro;
    2. Automação do processo; e
    3. Qualificação técnica especializada.

3) Os critérios de avaliação são pontuados conforme notas descritas abaixo:

- **Critérios de Avaliação**
    - ✓ ***Impacto no beneficiário***

      (3) Impacta direta e fortemente na avaliação positiva do beneficiário;

      (2) Impacta moderadamente na avaliação positiva do beneficiário; ou

      (1) NÃO impacta (ou impacta pouco) na avaliação positiva do beneficiário.

✓ ***Impacto no credenciado***

(3) Impacta direta e fortemente na avaliação positiva do credenciado;

(2) Impacta moderadamente na avaliação positiva do credenciado; ou

(1) NÃO impacta (ou impacta pouco) na avaliação positiva do credenciado.

✓ ***Impacto na imagem***

(3) Impacta direta e fortemente na avaliação positiva do Plan-Assiste;

(2) Impacta moderadamente na avaliação positiva do Plan-Assiste; ou

(1) NÃO impacta (ou impacta pouco) na avaliação positiva do Plan-Assiste.

✓ ***Alterações normativas internas e externas***

(3) As normas internas e externas, a doutrina, jurisprudência, orientações jurídicas e entendimentos da gestão superior alteraram a forma de execução/os resultados esperados/a interpretação dada ao tema do processo de trabalho nos últimos 12 meses;

(2) As normas internas e externas, a doutrina, jurisprudência, orientações jurídicas e entendimentos da gestão superior alteraram a forma de execução/os resultados esperados/a interpretação dada ao tema do processo de trabalho em período superior a 12 meses e inferior a 36 meses; ou

(1) As normas internas e externas, a doutrina, jurisprudência, orientações jurídicas e entendimentos da gestão superior NÃO alteraram a forma de execução/os resultados esperados/a interpretação dada ao tema do processo de trabalho em período superior a 12 meses e inferior a 36 meses.

✓ ***Dependência tecnológica***

(3) O processo de trabalho é totalmente dependente de tecnologia sofisticada;

(2) O processo de trabalho é parcialmente dependente de tecnologia sofisticada, alcançando etapas em que a ausência dela pode ser prejudicial ao resultado; ou

Plan-Assiste
Programa de Saúde e Assistência Social
Ministério Público da União

(1) O processo de trabalho NÃO depende de tecnologia sofisticada, podendo ser realizada sem ela, de forma que o seu resultado não apresenta qualquer vício de qualidade.

✓ ***Impacto Financeiro***

(3) O resultado gerado pelo processo de trabalho está direta e fortemente relacionado com o resultado operacional do Plan-Assiste;

(2) O resultado gerado pelo processo de trabalho está apenas diretamente relacionado com o resultado operacional do Plan-Assiste, mas não apresenta grande impacto no resultado operacional, se percebido no conjunto de processos do programa; ou

(1) O resultado gerado pelo processo de trabalho está relacionado indiretamente com o resultado operacional do Plan-Assiste, NÃO havendo influência significativa no resultado operacional, se percebido no conjunto de processos do programa.

✓ ***Automação do processo***

(3) Existe automação em menos de 40% das etapas do processo de trabalho;

(2) Existe automação em cerca de 40% a 70% das etapas do processo de trabalho; ou

(1) Existe automação em mais de 70% das etapas do processo de trabalho.

✓ ***Qualificação técnica especializada***

(3) O processo de trabalho exige conhecimentos técnicos especializados (específicos, especiais) em mais de 70% de suas etapas;

(2) O processo de trabalho exige conhecimentos técnicos especializados (específicos, especiais) em cerca de 40% a 70% de suas etapas; ou

(1) O processo de trabalho exige conhecimentos técnicos especializados (específicos, especiais) em menos de 40% de suas etapas.

Assinatura digital conjunta, primeira assinatura em 14/02/2024 19:07. Para verificar a autenticidade acesse http://www.transparencia.mpf.mp.br/validacaodocumento. Chave 2aa33a0a.5d560a77.1ef186ae.93b9ed86

4) A distribuição percentual dos pesos[26] para os critérios da Avalição Qualitativa e da Avaliação Quantitativa foi definida com base nas seguintes etapas:

- Os diretores participantes da análise e o assessor jurídico foram convidados a avaliar os critérios quantitativos e qualitativos, aos pares, e manifestar (de 0 a 10) o nível de relevância dos critérios, conforme suas próprias percepções, considerando o conjunto de atribuições do Plan-Assiste;
- Aos resultados apresentados foi aplicado média simples para as notas dadas, após seleção, par a par, do critério que obteve a maioria dos votos (em caso de empate, o elaborador da análise manifestou sua escolha de critério, mas não atribuiu nota, aplicando a média em relação as notas dadas pelos participantes);
- Posteriormente, os critérios e as notas médias foram aplicadas no modelo *Analytic Hierarchy Process* (AHP);
- A ferramenta apresentou a distribuição percentual dos pesos entre os critérios.

26 O resultado da aplicação da ferramenta pode ser encontrado na pasta Priorização de Processos (https://mpfdrive.mpf.mp.br/ssf/a/c/p_name/ss_forum/p_action/1/binderId/2668913/entityType/folder/action/view_permalink/novl_url/1)

ANEXO II

Fase 2 – Estabelecimento de Contexto

EC-1 – Matriz SWOT

Objeto de Risco:	
ID do Objeto de Risco:	
Objetivo:	
Analisado por: **Data:__/__/20___**	
AMBIENTE INTERNO	**AMBIENTE EXTERNO**
FORÇAS •	**OPORTUNIDADES** •
FRAQUEZAS •	**AMEAÇAS** •

Descrição da Matriz SWOT

1) Para efeitos do Estabelecimento de Contexto e aplicação da Matriz SWOT consideram-se os seguintes **conceitos**:

- **Objeto de Risco**: processo de trabalho selecionado na Fase 1;
- **Id do Objeto de Risco**: código de identificação do Processo de trabalho analisado;
- **Objetivo**: expressa o objetivo do processo, a finalidade maior para o qual o conjunto de atividades existe, que pode ser consignado pelo produto/serviço entregue;
- **Ambiente Interno**: cenário que circunda estritamente o âmbito do Plan-Assiste, no momento avaliado;
- **Ambiente Externo**: cenário que transcende à estrutura do Plan-Assiste, no momento avaliado;
- **Forças:** vantagens internas referentes ao objeto de risco, no momento avaliado;
- **Fraquezas:** desvantagens internas referentes ao objeto de risco, no momento avaliado;
- **Oportunidades:** aspectos potenciais externos ao cenário do Plan-Assiste, capazes de influenciar positivamente o objeto de risco no momento avaliado;
- **Ameaças:** aspectos potenciais internos ao cenário do Plan-Assiste, capazes de influenciar negativamente o objeto de risco no momento avaliado.

Assinatura digital conjunta, primeira assinatura em 14/02/2024 19:07. Para verificar a autenticidade acesse http://www.transparencia.mpf.mp.br/validacaodocumento. Chave 2aa33a0a.5d560a77.1ef186ae.93b9ed86

EC-2 – Matriz RACI

Objeto de Risco:	
ID do Objeto de Risco:	
Objetivo:	
Analisado por: **Data:__/__/20___**	
Responsável:	•
Autoridade:	•
Consultado:	•
Informado:	•

Descrição da Matriz RACI[27]

1) Para efeitos do Estabelecimento de Contexto e aplicação da Matriz SWOT consideram-se os seguintes **conceitos**:

- **Objeto de Risco**: processo de trabalho selecionado na Fase 1;
- **Id do Objeto de Risco**: Código de identificação do Processo de trabalho analisado;
- **Objetivo**: expressa o objetivo do processo, a finalidade maior para o qual o conjunto de atividades existe, que pode ser consignado pelo produto/serviço entregue;
- **Responsável:** deve responder à pergunta: "Quem executa a atividade/processo?"
- **Autoridade:** deve responder à pergunta: "Quem tem autoridade pra tomar a decisão? Quem será cobrado pelo bom andamento do processo?"
- **Consultado:** deve responder à pergunta: "Quem deve ser consultado, participando das decisões e da execução da atividade?"
- **Informado:** Deve responder à pergunta: "Quem deve receber a informação sobre a execução da atividade, incluindo seu início ou conclusão?"

[27] É fundamental observar que cada atividade deve ter pelo menos um responsável para responder por ela, podendo ter mais de um se as responsabilidades forem bem delimitadas. Também deverá ter um aprovador, não podendo ter mais de um para a mesma atividade. No entanto pode haver várias pessoas informadas e consultadas na mesma atividade.

ANEXO III

Fase 3 – Identificação dos Riscos

Formulário de Identificação de Riscos

Objeto de Risco:						
ID do Objeto de Risco:						
Objetivo:						
Analisado por: **Data: __/__/__**						
Eventos de Riscos Identificados						
ID do Risco	**Evento de Risco[28]**	**Causa/Fonte de Risco**	**Consequência**	**Categoria**	**Fator Interno**	**Fator Externo**
R1:						
R2:						
R3:						

Descrição do modelo de Formulário de Identificação de Riscos

1) Para efeitos de Identificação de Riscos e aplicação do modelo de formulário, consideram-se os seguintes **conceitos**:

- **Objeto de Risco**: processo de trabalho selecionado na Fase 1;
- **Id do Objeto de Risco**: código de identificação do Processo de trabalho analisado;
- **Objetivo**: expressa o objetivo do processo, a finalidade maior para o qual o conjunto de atividades existe, que pode ser consignado pelo produto/serviço entregue;

28 Os eventos variam do óbvio ao obscuro, e vão de zero a altamente significativo. Para evitar que um evento deixe de ser percebido, recomenda-se identificá-lo de forma independente à da avaliação de sua probabilidade de ocorrência e de seu impacto, que fazem parte do tópico "Avaliação de Riscos". Contudo, existem limitações de ordem prática, e geralmente é difícil saber por onde passa essa linha. Todavia, mesmo os eventos com possibilidade de ocorrência relativamente baixa não devem ser ignorados se o impacto na realização de um objetivo importante for elevado (COSO, 2004).

Assinatura digital conjunta, primeira assinatura em 14/02/2024 19:07. Para verificar a autenticidade acesse http://www.transparencia.mpf.mp.br/validacaodocumento. Chave 2aa33a0a.5d560a77.1ef186ae.93b9ed86

- **Id do Risco**: código de identificação do Risco;
- **Evento de Risco**: representa risco que pode impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente no objeto de risco identificado, tendo em vista o impacto negativo da ocorrência;
- **Causa/Fonte de Risco**: condição que dá origem à possibilidade de um evento ocorrer, também chamada de fator de risco, e pode ter origem no ambiente interno e externo.
- **Consequência**: resultado de um evento de risco sobre os objetivos do processo;
- **Categoria**: classificação do evento de risco, conforme definido no Plano. Pode ser definido em riscos gerenciais (estratégicos), operacionais (negociais), integridade e financeiros; e
- **Fatores:** parâmetros internos e externos que podem influenciar a ocorrência de eventos.

ANEXO IV

Fase 4 – Análise dos Riscos

Formulário de Eficácia dos Controles

Objeto de Risco:								
ID do Objeto de Risco:								
Objetivo:								
Analisado por: **Data: __/__/20__**								
Id do Risco	**Evento de Risco**	**CONTROLES**						
		Id do Controle	**Controle**	**Tipo**	**Natureza**	**Periodicidade**	**Responsável**	**Nível de Confiança**
R1:		C1:						
R2		C2:						
R3:		C3:						

Descrição do modelo de Formulário de Eficácia dos Controles

1) Para efeitos de Análise dos Riscos e aplicação do modelo de Formulário de Eficácia dos Controles, consideram-se os seguintes **conceitos**:

   - **Objeto de Risco**: processo de trabalho selecionado na Fase 1;
   - **Id do Objeto de Risco**: código de identificação do Processo de trabalho analisado;
   - **Objetivo**: expressa o objetivo do processo, a finalidade maior para o qual o conjunto de atividades existe, que pode ser consignado pelo produto/serviço entregue;
   - **Id do Risco**: código de identificação do Risco;
   - **Evento de Risco**: representa risco que pode impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente no objeto de risco identificado, tendo em vista o impacto negativo da ocorrência;

Assinatura digital conjunta, primeira assinatura em 14/02/2024 19:07. Para verificar a autenticidade acesse http://www.transparencia.mpf.mp.br/validacaodocumento. Chave 2aa33a0a.5d560a77.1ef186ae.93b9ed86

- **Id do Controle**: código de identificação do Controle;
- **Controle**: descrição do mecanismo de controle interno aplicado para gerenciar a ocorrência do risco identificado;
- **Tipo:** classificação da espécie do controle. Poder ser definida quanto a Preventivo, Simultâneo ou Corretivo;
- **Natureza**: definição quanto à forma de realização do mecanismo de controle interno. Pode ser definida em Manual[29], Automática[30], Híbrida[31];
- **Periodicidade**: frequência de aplicação do mecanismo de controle interno aplicado ao risco. Pode ser definida em diário, semanal, mensal, semestral, anual;
- **Evidência**: descrição do mecanismo de controle interno aplicado para gerenciar a ocorrência do risco identificado;
- **Responsável:** quem executa o mecanismo de controle interno. Pode ser definido em termos de unidade de execução ou sistema;
- **Nível de Confiança:** percepção estimada da eficácia do mecanismo de controle interno avaliado, conforme Matriz de Controle.

29 controles que são realizados por pessoas, ainda que com uso de planilhas, ou outras ferramentas eletrônicas, mas que essencialmente são suscetíveis à ação humana para que possam ser efetivamente realizadas;
30 controles processados por um sistema, não havendo intervenção humana na sua realização.
31 controles que mesclam atividades manuais e automáticas, requerendo atuação humana em partes do processamento do controle.

Plan-Assiste
Programa de Saúde e Assistência Social
Ministério Público da União

Formulário de Análise dos Riscos

Objeto de Risco:								
ID do Objeto de Risco:								
Objetivo:								
Analisado por: **Data:__/__/20__**								
Análise dos Riscos								
Id do Risco	**Evento de Risco**	**Exposição ao Risco**						
		Probabilidade	**Impacto**	**Nível de Risco Inerente (NRI)**	**Controles**			**Nível de Risco Residual (NRR)**
					Id do Controle	**Nível de Confiança (NC)**	**Risco do Controle (RC)**	
R1:								
R1:								
R2:								

Descrição do modelo de Formulário de Análise dos Riscos

1) Para efeitos de Análise dos Riscos e aplicação do modelo de Formulário de Análise do Risco, consideram-se os seguintes **conceitos**:

   - **Objeto de Risco**: processo de trabalho selecionado na Fase 1;
   - **Id do Objeto de Risco**: código de identificação do Processo de trabalho analisado;
   - **Objetivo**: expressa o objetivo do processo, a finalidade maior para o qual o conjunto de atividades existe, que pode ser consignado pelo produto/serviço entregue;
   - **Id do Risco**: código de identificação do Risco;
   - **Evento de Risco**: representa risco que pode impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente no objeto de risco identificado, tendo em vista o impacto negativo da ocorrência;

Assinatura digital conjunta, primeira assinatura em 14/02/2024 19:07. Para verificar a autenticidade acesse http://www.transparencia.mpf.mp.br/validacaodocumento. Chave 2aa33a0a.5d560a77.1ef186ae.93b9ed86

- **Probabilidade**: avaliação estimada do grau de viabilidade de ocorrência evento de risco, não considerando a existência de mecanismo de controle interno;
- **Impacto**: avaliação estimada da magnitude da consequência sobre o objeto de risco em caso de ocorrência do evento de risco;
- **Nível de Risco Inerente**: produto da multiplicação da Probabilidade e do Impacto. Estima o risco natural do objeto de risco não considerando a existência de mecanismo de controle interno;
- **Id do Controle**: código de identificação do Controle;
- **Nível de Confiança:** percepção estimada da eficácia do mecanismo de controle interno avaliado, conforme Matriz de Controle;
- **Risco do Controle:** percepção estimada de os controles não sejam eficazes para prevenir, detectar e/ou permitir corrigir, tempestivamente, a ocorrência de eventos de risco. Definido pelo valor residual de 1 após aplicação do valor do Nível de Confiança;
- **Nível de Risco Residual:** produto da multiplicação do Nível de Risco Inerente e do Risco de Controle. Estima o risco ainda existente, após aplicação das medidas de controle interno, o qual busca reduzir o risco inerente.

2) Seguindo o modelo teórico apresentado no Plano, sugere-se que a Avaliação do Nível de Risco Inerente deva ser feito previamente à avaliação da Eficácia dos Controles e que o Nível de Risco Residual seja feito após a avalição desta última. Tal aplicação deve ser provida pela própria atuação do analista responsável de forma a não prejudicar a avaliação dos níveis de risco por parte dos respondentes, o qual naturalmente tenderá a avaliar o risco já considerando existência dos mecanismos de controle.

3) Esta fase deverá ser realizada com a adequação dos eventos de riscos na Matriz de Riscos e aplicação do Limite de Exposição a Riscos.

Plan-Assiste
Programa de Saúde e Assistência Social
Ministério Público da União

ANEXO V

Fase 5 – Avaliação dos Riscos

Lista de Riscos-Chaves

Lista de Riscos-Chaves							
Id do Risco	Evento de Risco	Categoria do Risco	Exposição ao Risco			Avaliação	
			Nível de Risco Inerente (NRI)	Risco do Controle (RC)	Nível de Risco Residual (NRR)	Resposta ao Risco	Programa de Risco
R1:							
R2:							

Descrição do modelo de Lista de Riscos-Chave

1) Para efeitos de Avaliação dos Riscos e aplicação do modelo de Lista de Riscos-Chaves, consideram-se os seguintes **conceitos**:

- **Id do Risco**: código de identificação do Risco;
- **Evento de Risco**: representa risco que pode impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente no objeto de risco identificado, tendo em vista o impacto negativo da ocorrência;
- **Categoria**: classificação do evento de risco, conforme definido no Plano;
- **Nível de Risco Inerente**: valor identificado para o evento de risco na fase anterior;
- **Risco do Controle:** valor identificado para o mecanismo de controle na fase anterior;
- **Nível de Risco Residual:** valor identificado para o evento de risco na fase anterior;
- **Resposta ao Risco:** resposta definida pela gestão para o risco identificado. Pode ser definida em evitar, reduzir (mitigar), transferir (compartilhar) e aceitar (tolerar);
- **Programa de Risco:** programa de gestão de riscos especializado, qual o risco identificado receberá o devido tratamento e monitoramento.

2) Esta lista somente apresentará os riscos-chaves, assim entendidos os riscos que se encontraram acima do Limite de Exposição a Riscos. Logo, basicamente a lista representa a consolidação das informações identificadas nas fases anteriores para fins de definição, por parte da gestão,

Assinatura digital conjunta, primeira assinatura em 14/02/2024 19:07. Para verificar a autenticidade acesse http://www.transparencia.mpf.mp.br/validacaodocumento. Chave 2aa33a0a.5d560a77.1ef186ae.93b9ed86

quanto às respostas que serão aplicadas aos riscos e a que programa de gestão de riscos especializado pertencem.

RB (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
0 - 9,99	10 - 39,99	40 - 79,99	80 - 100

Matriz de Riscos Inerentes

		R1	R2	R3	R4	R5
IMPACTO	MUITO ALTO 10					
	ALTO 8					
	MÉDIO 5					
	BAIXO 2					
	MUITO BAIXO 1					
		MUITO BAIXA 1	BAIXA 2	MÉDIA 5	ALTA 8	MUITO ALTA 10
		PROBABILIDADE				

Matriz de Riscos Residuais

		R1	R2	R3	R4	R5
IMPACTO	MUITO ALTO 10					
	ALTO 8					
	MÉDIO 5					
	BAIXO 2					
	MUITO BAIXO 1					
		MUITO BAIXA 1	BAIXA 2	MÉDIA 5	ALTA 8	MUITO ALTA 10
		PROBABILIDADE				

Plan-Assiste
Programa de Saúde e Assistência Social
Ministério Público da União

ANEXO VI

Fase 6 – Plano de Tratamento

Objeto do Risco:									
Id do Objeto do Risco:									
Objetivo do processo:									
Analisado por: **Data:**									
Id do Risco	**Evento de Risco**	**Causa/Fonte de Risco**	**Consequência**	**Nível do Risco Residual**	**Resposta ao Risco**	**Ações de Tratamento**	**Implementação**		
							Responsável Execução	**Responsável Monitoramento**	**Prazo**
R1:									
R2:									
R3:									

Descrição do Plano de Tratamento

1) Para efeitos de Tratamento dos Riscos e aplicação do modelo de Plano de Tratamento, consideram-se os seguintes conceitos:

- **Objeto de Risco**: processo de trabalho selecionado na Fase 1;
- **Id do Objeto de Risco**: código de identificação do Processo de trabalho analisado;
- **Objetivo**: expressa o objetivo do processo, a finalidade maior para o qual o conjunto de atividades existe, que pode ser consignado pelo produto/serviço entregue;
- **Id do Risco**: código de identificação do Risco;
- **Evento de Risco**: representa risco que pode impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente no objeto de risco identificado, tendo em vista o impacto negativo da ocorrência;
- **Causa/Fonte de Risco**: condição que dá origem à possibilidade de um evento ocorrer, também chamada de fator de risco e pode ter origem no ambiente interno e externo.

Assinatura digital conjunta, primeira assinatura em 14/02/2024 19:07. Para verificar a autenticidade acesse http://www.transparencia.mpf.mp.br/validacaodocumento. Chave 2aa33a0a.5d560a77.1ef186ae.93b9ed86

- **Consequência**: Resultado de um evento de risco sobre os objetivos do processo;
- **Nível de Risco Residual:** valor identificado para o evento de risco na fase 4;
- **Resposta ao Risco:** resposta definida pela gestão para o risco identificado. Pode ser definida em evitar, reduzir (mitigar), transferir (compartilhar) e aceitar (tolerar);
- **Ações de Tratamento:** ações definidas pela gestão como adequadas ao tipo de resposta definido para tratamento do risco;
- **Responsável pela Execução:** pessoa e/ou setor responsável pela execução da ação de tratamento. Pode ser definido mais de um ator/setor para cada ação, conforme detalhamento produzido para a ação;
- **Responsável pelo Acompanhamento:** pessoa e/ou setor responsável pelo acompanhamento das atividades de execução da ação de tratamento e pelos produtos produzidos, bem como pela análise de pertinência ao risco e atendimento do modelo definido. Pode ser definido mais de um ator/setor para cada ação, conforme detalhamento produzido para a ação;
- **Prazo:** período de tempo acordado para que a ação de tratamento seja realizada.

Matriz GUT

Objeto do Risco:					
Id do Objeto do Risco:					
Objetivo do processo:					
Analisado por: **Data:**					
Prioridade	**Ação de Tratamento**	**Gravidade (G)**	**Urgência (U)**	**Tendência (T)**	**G x U x T**
1					
2					
3					

Descrição da Matriz GUT

1) Para efeitos da priorização das ações de tratamento e aplicação do modelo da matriz GUT, consideram-se os seguintes conceitos:

- **Objeto de Risco**: processo de trabalho selecionado na Fase 1;
- **Id do Objeto de Risco**: código de identificação do Processo de trabalho analisado;
- **Objetivo**: expressa o objetivo do processo, a finalidade maior para o qual o conjunto de atividades existe, que pode ser consignado pelo produto/serviço entregue;
- **Prioridade**: Classificação da prioridade em tratar os riscos tendo em vista os parâmetros de gravidade, urgência e tendência;
- **Ação de Tratamento:** ações definidas pela gestão como adequadas ao tipo de resposta definido para tratamento do risco;
- **Gravidade:** corresponde à gravidade da situação, ou seja, está relacionada à forma como essa tarefa/problema pode afetar a organização em curto e longo prazo;
- **Urgência**: refere-se à avaliação de quanto tempo esse problema pode aguardar para ser resolvido e quais serão as consequências do atraso para que a ação seja colocada em prática;
- **Tendência**: está relacionada com o **potencial que a problema tem para evoluir ao longo do tempo,** ajudando na previsão da probabilidade de a situação tornar-se ainda mais grave no curto ou longo prazo;
- **G x U x T:** a relação das três variáveis resultará no nível de prioridade.

Assinatura digital conjunta, primeira assinatura em 14/02/2024 19:07. Para verificar a autenticidade acesse http://www.transparencia.mpf.mp.br/validacaodocumento. Chave 2aa33a0a.5d560a77.1ef186ae.93b9ed86

Formulário de Monitoramento

Objeto de Risco:											
Id do Objeto de Risco:											
Objetivo do processo:											
Analisado por: **Data:**											
Id do Risco	**Evento de Risco**	**Causa/Fonte de Risco**	**Consequência**	**Ocorrência Do Risco**	**Controles Existentes**	**Controles Implementados**	**Nível de Risco Residual (NRR)**	**Aperfeiçoamento**			
								Melhoria	**Responsável Execução**	**Responsável Acompanhamento**	**Prazo**
R1:											
R2:											
R3:											

Descrição do Plano de Monitoramento

1) Para efeitos de Monitoramento dos Riscos e aplicação do modelo Formulário de Plano de Monitoramento, consideram-se os seguintes conceitos:

- **Objeto de Risco**: processo de trabalho selecionado na Fase 1;
- **Id do Objeto de Risco**: código de identificação do Processo de trabalho analisado;
- **Objetivo**: expressa o objetivo do processo, a finalidade maior para o qual o conjunto de atividades existe, que pode ser consignado pelo produto/serviço entregue;

- **Id do Risco**: código de identificação do Risco;
- **Evento de Risco**: representa risco que pode impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente no objeto de risco identificado, tendo em vista o impacto negativo da ocorrência;
- **Causa/Fonte de Risco**: condição que da origem à possibilidade de um evento ocorrer, também chamada de fator de risco e pode ter origem no ambiente interno e externo.
- **Consequência**: resultado de um evento de risco sobre os objetivos do processo;
- **Ocorrência do Risco:** constatação de ocorrência de risco previsto (ou não previsto anteriormente), identificando as falhas ocorridas, frequência, agentes causadores;
- **Controles Existentes:** mecanismos de controles internos previamente existentes[32], conforme Formulário de Eficácia dos Controles, previsto no Anexo IV;
- **Controles Implementados:** mecanismos de controles internos implementados[33] no Tratamento dos Riscos e aplicados anteriormente à ocorrência do risco;
- **Nível de Risco Residual:** valor identificado para o nível de risco[34] do evento de risco, após a implementação das ações de tratamento do risco;
- **Melhoria:** melhoria definida a ser implementada como forma de prevenir novas ocorrências do evento de risco ou o aperfeiçoamento definido como necessário aos controles internos existentes e/ou implementados;
- **Responsável pela Execução:** pessoa e/ou setor responsável pela execução da melhoria. Pode ser definido mais de um ator/setor para cada ação, conforme detalhamento produzido para a ação;
- **Responsável pelo Acompanhamento:** pessoa e/ou setor responsável pelo acompanhamento das atividades de execução da melhoria e pelos produtos produzidos, bem como pela análise de pertinência ao risco e atendimento do modelo definido. Pode ser definido mais de um ator/setor para cada ação, conforme detalhamento produzido para a ação; e
- **Prazo:** período de tempo acordado para que a melhoria seja implementada.

32 Caso o risco não tenha sido previsto anteriormente, deve-se aplicar as ferramentas de análise previstas nos anexos anteriores ao tratamento de riscos.
33 Não será preenchido caso o evento de risco não tenha sido previsto anteriormente.
34 Caso o risco não tenha sido previsto anteriormente, deve-se aplicar as ferramentas de análise previstas nos anexos anteriores ao tratamento de riscos.

Assinatura digital conjunta, primeira assinatura em 14/02/2024 19:07. Para verificar a autenticidade acesse http://www.transparencia.mpf.mp.br/validacaodocumento. Chave 2aa33a0a.5d560a77.1ef186ae.93b9ed86

ANEXO VII

Relatório de Informação

Objeto de Risco:	
ID do Objeto de Risco:	
Objetivo:	
Trata-se de relatório analítico integrante das Fases 1 a 7. Xxxxxxxxxx..... Cidade-UF, XX de XXXX de 20XX. Nome e assinatura do relator	
Nome e assinatura dos participantes	Nome e assinatura dos participantes
Nome e assinatura dos participantes	Nome e assinatura dos participantes

Descrição do modelo de Relatório

1) Para efeitos da implantação do Plano de Gerenciamento de Riscos, de Integridade e de Controles Internos e aplicação do modelo de Relatório que comporá a documentação inicial, consideram-se os seguintes **conceitos**:
   - **Objeto de Risco**: processo de trabalho selecionado na Fase 1;
   - **Id do Objeto de Risco**: código de identificação do Processo de trabalho analisado;
   - **Objetivo**: expressa o objetivo do processo, a finalidade maior para o qual o conjunto de atividades existe, que pode ser consignado pelo produto/serviço entregue;
2) O relatório deverá apresentar de forma concisa: o processo, seus objetivos, respectivo alinhamento com Planejamento Estratégico da Organização e análise dos resultados referentes às fases 1 a 7.

ANEXO VIII

Programas de Riscos

1. Da Estrutura do Programa

Os Programas de Riscos (gerenciais/estratégicos, operacionais/negociais, de integridade e financeiros), integram o Plano de Gerenciamento de Riscos do Plan-Assiste, documentados separadamente pela categoria de riscos que abordam e deverão apresentar a seguinte estrutura básica:

a. Apresentação das Informações sobre a Instituição

i. Resumo das principais competências e serviços prestados;
ii. Estrutura Regimental e Organograma;
iii. Estrutura de gestão de risco voltada para o programa abordado;
iv. Resumo do mercado de atuação;
v. Apresentação das principais partes interessadas;
vi. Resumo da correlação existente com o Planejamento Estratégico do MPF; e
vii. Relação dos principais instrumentos legais relacionados ao programa abordado.

b. Unidades Responsáveis pelo Programa e suas Funções

i. Da Alta Administração;
ii. Da Diretoria Executiva do Plan-Assiste;
iii. Da Área de Gestão de Riscos do Plan-Assiste;
iv. Das Diretorias e Unidades internas correlacionadas;

c. Riscos-Chaves Detectados

i. Lista de Riscos-Chaves específicos do programa abordado, conforme Anexo V.

d. Plano de Tratamento

i. Estrutura de tratamento dos riscos; e
ii. Relatórios de Acompanhamento.

e. Formulário de Monitoramento

i. Estrutura de monitoramento;
ii. Relatórios de Monitoramento.

Assinatura digital conjunta, primeira assinatura em 14/02/2024 19:07. Para verificar a autenticidade acesse http://www.transparencia.mpf.mp.br/validacaodocumento. Chave 2aa33a0a.5d560a77.1ef186ae.93b9ed86

Plan-Assiste

www.planassiste.mpu.mp.br/