

# MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS

# INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA DOS SERVIDORES DO DISTRITO FEDERAL

---

Governador do Distrito Federal

Ibaneis Rocha

Vice-Governador do Distrito Federal

Celina Leão

Diretor-Presidente do Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal

Paulo Ricardo Andrade Moita

Diretor de Previdência

Paulo Henrique de Sousa Ferreira

Diretora de Administração e Finanças

Célia Maria Ribeiro de Sales

Diretor de Investimentos - Interino

Ramon Estevão Cordeiro Lima

Diretora Jurídica

Raquel Galvão Rodrigues da Silva

Diretora de Governança, Projetos e Compliance

Sylvia Neves Alves

Unidade de Controladoria

Márcio Eduardo de Moura Aquino

Ouvidoria

Régia Marisol Hosana Silva Fernandes

Eric Leonardo Santana Amim Rodrigues

Unidade de Atuária

Jucelina Santana da Silva

Elaborado por:

Bechianne Mirelly Lustosa de Oliveira

Diagramação

Assessoria Especial da Presidência

# SUMÁRIO

---

<b>1. Apresentação</b>	<b>4</b>
<b>2. Iprev/DF</b>	<b>5</b>
<b>3. Gestão de Riscos</b>	<b>7</b>
<b>3.1. Conceituação Histórica</b>	<b>7</b>
<b>3.2. Conceituação Atual</b>	<b>8</b>
<b>4. ISO 31000</b>	<b>11</b>
<b>4.1. Princípios</b>	<b>11</b>
<b>4.2. Estrutura</b>	<b>12</b>
<b>4.3. Processos de Gestão de Riscos</b>	<b>13</b>
<b>5. Técnicas de Gestão de Riscos</b>	<b>14</b>
<b>6. Gerenciamento de Riscos no Iprev/DF</b>	<b>16</b>
<b>6.1. Diretoria da Presidência</b>	<b>16</b>
<b>6.2. Unidade de Comunicação Social - UCS</b>	<b>17</b>
<b>6.3. Unidade de Controladoria</b>	<b>17</b>
<b>6.4. Diretoria de Finanças - Diafi</b>	<b>17</b>
<b>6.5. Diretoria de Governança - Digov</b>	<b>19</b>
<b>6.6. Diretoria Jurídica - Dijur</b>	<b>20</b>
<b>6.7. Diretoria de Previdência - Diprev</b>	<b>21</b>
<b>6.8. Diretoria de Investimentos - Dirin</b>	<b>21</b>
<b>7. Disposições Gerais</b>	<b>22</b>
<b>8. Referências</b>	<b>23</b>

---

# 1. APRESENTAÇÃO

---

O presente manual de Gestão de Riscos do Iprev/DF é unicamente conceitual. Busca-se por meio deste manual a difusão da cultura de controles internos que permitam que os servidores adquiram tais conhecimentos relativos a esse assunto, assim como servir de fonte para a execução das atividades de Gestão de Riscos nos âmbitos internos.

Este manual é um documento que apresenta os conceitos, os princípios e os procedimentos adotados para a implementação da Gestão de Riscos do Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal (Iprev/DF).

Os conceitos, mecanismos e ações de Gestão de Riscos auxiliam no exercício das funções dos responsáveis e proporcionam eficiência na tomada de decisões, melhoram o relacionamento com os órgãos reguladores e demonstram o compromisso em atender aos interesses dos participantes do processo de Gestão de Riscos, proporcionando um ambiente corporativo seguro que atenda os princípios e valores que regem a Administração Pública, através de uma política de transparência e prestação de contas.

Antes de conhecermos a Gestão de Riscos do Iprev/DF é mister conhecer a instituição e os serviços que oferta aos seus segurados e familiares.

## 2. IPREV/DF

---

Sobre a criação do Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal:

Os atores políticos cientes do desafio de controle do equilíbrio financeiro e atuarial previdenciário vislumbraram por meio da Emenda Constitucional nº 20 uma forma de melhor organização dos regimes de previdência dos servidores públicos divididos nas esferas federal, estadual e municipal, consubstanciado no art. 40 da Emenda Constitucional de 1988 ou da Carta Magna de 88, *verbis*:

*Art. 40 Aos servidores titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluídas suas autarquias e fundações, é assegurado regime de previdência de caráter contributivo, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial e o disposto neste artigo.*

Unificado e reorganizado nos termos da Lei Complementar nº 769/2008, o Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores do Distrito Federal (RPPS/DF) determina a filiação de todos os servidores titulares de cargos efetivos ativos e inativos e os pensionistas, do Poder Executivo, incluídas as autarquias e as fundações e do Poder Legislativo do Distrito Federal, incluso o Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF), nos termos do artigo 1º da supracitada lei.

Responsável por garantir aos seus servidores e dependentes os devidos pagamentos dos benefícios previdenciários, o Governo do Distrito Federal, em 2008, efetivou as medidas necessárias à organização e ao funcionamento do novo Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores do Distrito Federal (RPPS/DF), pelo qual buscou honrar seus compromissos, sem comprometer o custeio de suas atividades, serviços e infraestrutura para a população.

A inteligência do art. 40 possibilitou a criação dos regimes próprios de previdência dos entes federados, visando assim uma melhoria na gestão entre os regimes próprio e o regime geral. Nesse contexto, o Distrito Federal sanciona em 2008 a lei nº 769 que reorganiza o Regime Próprio de Previdência Social do Distrito Federal (RPPS/DF).

Importante salientar que, os servidores ocupantes de cargos, exclusivamente, em comissão, que são por lei de livre nomeação e exoneração; os ocupantes de outros cargos temporários ou de empregos públicos; militares e os policiais civis, pelas peculiaridades dispostas na Constituição Federal e na Lei Federal nº 10.633, de 27 de dezembro de 2002, assim como os servidores do Poder Judiciário do Distrito Federal, foram excluídos do Regime Próprio de Previdência dos Servidores do Distrito Federal, conforme art. 1º, parágrafo 1º e 2º, da Lei Complementar 769/2008, *verbis*:

*Art. 1º O Regime Próprio de Previdência Social do Distrito Federal – RPPS/DF, de que trata o art. 40 da Constituição Federal, fica reorganizado e unificado nos termos desta Lei Complementar, sendo obrigatoriamente filiados todos os servidores titulares de cargos efetivos ativos e inativos e os pensionistas, do Poder Executivo e do Poder Legislativo do Distrito Federal, incluídos o Tribunal de Contas do Distrito Federal, as autarquias e as fundações, na qualidade de segurados, bem como seus respectivos dependentes.*

*§ 1º Não integram o RPPS/DF os servidores ocupantes, exclusivamente, de cargos em comissão, declarados em lei de livre nomeação e exoneração, bem como de outros cargos temporários ou de empregos públicos.*

*§ 2º Os militares e os policiais civis do Distrito Federal, pelas peculiaridades dispostas na Constituição Federal e na Lei Federal nº 10.633, de 27 de dezembro de 2002, que institui o Fundo Constitucional do Distrito Federal, terão regulamentação no Regime Próprio de Previdência Social do Distrito Federal definida em lei complementar específica.*

Coube ao Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal (Iprev/DF) gerir, com exclusividade, o (RPPS/DF), sob a denominação de autarquia em regime especial, com personalidade jurídica de direito público, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, conforme art. 3º, da Lei Complementar nº 769/2008.

Dentre as principais competências do Instituto destaca-se a de captar e capitalizar os recursos necessários à garantia de pagamento dos benefícios previdenciários atuais e futuros dos segurados e dependentes, por meio de uma gestão participativa, transparente, eficiente e eficaz, dotada de credibilidade e excelência no atendimento, vide art. 4º, da Lei Complementar nº 769/2008.

É de sua responsabilidade, ainda, o gerenciamento e a operacionalização do RPPS/DF, incluindo a arrecadação e a gestão de recursos financeiros e previdenciários, a concessão, o pagamento e a manutenção dos benefícios previdenciários, de acordo parágrafo 1º do art. 4º da Lei Complementar 769/2008.

Para alcançar as finalidades às quais se propõe, o Iprev/DF pauta-se nos seguintes princípios, nos termos do art. 5º e seus incisos, da Lei Complementar 769/2008 *verbis*:

*I – Provimento De Regime De Previdência Social De Caráter Contributivo E Solidário Aos Segurados E Dependentes;  
II – Caráter Democrático E Eficiente De Gestão, Com A Participação De Representantes Do Poder Público Do Distrito Federal, Dos Segurados E Dependentes;  
III – Transparência Na Gestão De Seus Recursos Financeiros E Previdenciários;  
IV – Gestão Administrativo – Financeira Autônoma Em Relação Ao Distrito Federal;  
V – Custeio Da Previdência Social, Mediante Contribuições Dos Órgãos E Dos Servidores Ativos E Inativos E Pensionistas De Que Trata O Art. 1º Desta Lei Complementar, Segundo Critérios Socialmente Justos E Atuariamente Compatíveis;  
VI – Preservação Do Equilíbrio Financeiro E Actuarial;  
VII – Proibição Da Criação, Majoração Ou Extensão De Quaisquer Benefícios Ou Serviços, Sem A Correspondente Fonte De Custeio Total.*

O Instituto de Iprev/DF tem por missão trabalhar para a construção de um futuro previdenciário seguro a seus beneficiários, com o menor impacto possível aos contribuintes. Visualiza ser reconhecido por beneficiários e contribuintes, pela excelência na gestão previdenciária no âmbito do Distrito Federal e carrega como valores a integridade, a confiabilidade, a sustentabilidade e a transparência, tais premissas encontram-se consolidadas na missão, visão e valores da autarquia previdenciária.

## 3. GESTÃO DE RISCOS

---

A palavra Gestão vem do termo em latim *Gestione*, e configura o ato de administrar ou de gerir recursos, pessoas ou qualquer objeto que possa ser administrado com alguma finalidade seja em benefício próprio ou de uma entidade.

A Gestão de Riscos é um processo que sempre acompanhou, mesmo que de maneira informal, os esforços de gestão dos indivíduos, das organizações, dos sistemas e das sociedades que atuam imersos em um contexto de incerteza.

Shimpi (2001) propôs um conceito de Gestão de Riscos diferenciado. Para esse autor, o ponto chave de uma Gestão de Riscos, realmente eficaz, é a integração. Os riscos devem ser avaliados de baixo para cima (*bottom-up – approach*), o que significa dizer que a análise é feita quando o investigador olha primeiro para o setor mais próximo, observando fatores micro de forma a integrar uma perspectiva corporativa para a Gestão de Riscos.

### 3.1. CONCEITUAÇÃO HISTÓRICA

Para compreendermos os desafios que a aceitação da Gestão de Riscos impõe para o controle da administração pública brasileira, é importante olharmos para o contexto histórico e institucional do Controle Interno. A Constituição Federal de 1988 é considerada o marco normativo do sistema de controle interno da administração pública (Machado & Paschoal, 2016).

A institucionalização desse sistema foi marcada por resistências que determinaram as formas de prestação de contas e responsabilização que acabaram prevalecendo (Sacramento & Pinho, 2016). Como relata Castro (2015), a atuação do controle pós-1988 acabou consignada à uma perspectiva de auditoria; e os esforços para o desenvolvimento de um viés gerencial para o controle esbarraram na lógica de correição que prevaleceu.

Escândalos da época (CPI Governo Collor; CPI do Orçamento) acabaram reforçando o enfoque formal-legalista de atuação do controle, ao induzirem a institucionalização de formas de responsabilização que preveem, por exemplo, a punição para dirigentes públicos, mecanismos de avaliação e julgamento dos atos de gestão, e regras para compras e contratações no serviço público.

Nos anos 2000, a CGU protagonizou iniciativas para ampliar o escopo do controle interno, pressionando municípios a incorporarem iniciativas para transparência (Loureiro, Abrucio, & Teixeira, 2012). No entanto, esses esforços não se traduziram em um reposicionamento do controle com foco na gestão, uma vez que a lógica de conformidade ainda domina a agenda de controladores (Aquino, Rocha, Olivieri, & Pinho, 2018; Ungaro & Soré, 2014).

Durante o ano de 2016, através do Decreto Distrital de nº: 37.302/2016, que estabelece os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal, começa a ser feito a disseminação sobre Gestão de Riscos no âmbito do Distrito Federal.

## 3.2. CONCEITUAÇÃO ATUAL

A administração Pública observando a importância da Gestão de Riscos e voltando sua atenção para esta, verificou que o serviço público assim já o fazia de imediato guiando-se em dois de seus princípios básicos: legalidade e eficiência. Considerando que a realidade pública se pauta em pressupostos básicos antes estabelecidos.

As bases atuais para a Gestão de Riscos, como a conhecemos, passaram a ser consolidadas muito recentemente, mais precisamente nos anos de 1990, por meio de publicações como o guia Internal Control and Integrated Framework - COSO I, Cadbury (Cômite) e a AS/NZS 4360:1995 (Normas). Essas iniciativas consolidaram a Gestão de Riscos em corporações, além de organizarem e divulgarem o conjunto de princípios e de boas práticas para o controle interno das empresas (COSO,1992).

Conceitualmente, a Norma ISO 31000 da Associação Brasileira de Normas e Técnicas (ABNT), editada no ano de 2008, classificou como Gestão de Riscos ou Gerenciamento de Riscos aquelas atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito ao risco.

De acordo com Cadbury (1992), coube ao Reino Unido definir as atribuições das gerências das entidades quanto a responsabilidade que lhes cabe de estabelecer políticas de Gestão de Riscos, supervisionar os processos e garantir a conscientização das organizações quanto aos riscos que estão expostas (CADBURY,1992).

Publicada em 2009, o ISO 31000 aponta princípios e práticas desejáveis a um bom processo de Gestão de Riscos corporativos, independente do setor, atividade ou porte da instituição. Exatamente por preconizar, melhorar os conceitos, os procedimentos e as técnicas de Gestão de Riscos, o ISO 31000 tornou-se uma referência no assunto (ABNT, 2009). Em 2015, o Comitê Técnico da ISO/TC262 WGE iniciou o processo de revisão da norma ISO 31000.

A ISO 31000 é composta por três normas, a saber: ISO 31000 – Informações básicas, princípios e diretrizes para a implementação da Gestão de Riscos; ISO/IEC 31010 –Técnicas de avaliação e Gestão de Riscos; ISO Guia73 – Vocabulário relacionado à Gestão de Riscos.

A Portaria nº25, de 23/02/2016 dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos da Controladoria Geral do Distrito Federal, assim como a Portaria nº47, de 27 de abril de 2017, disciplina a execução das Ações de Controle pela Controladoria Geral do Distrito Federal na Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Distrito Federal, na condição de Órgão Central de Controle Interno são elementos que marcam o início do trabalho de Gestão de Riscos no âmbito do local.

O apoio na implantação do projeto de Gestão de Riscos do Iprev/DF foi iniciado em 2019, quando houve a solicitação de uma apresentação do projeto por parte do Instituto, para os servidores componentes do Comitê de Gestão de Riscos da Unidade. A partir disso, as atividades relacionadas a Gestão de Riscos vem sendo desenvolvidas nesta Autarquia.

A Gestão de Riscos visa preparar a organização para que, em determinadas situações, se antecipe na escolha das alternativas mais viáveis a fim de que determinada ocorrência seja minimizada ou até mesmo evitada.



Em 2019 o Iprev/DF considerando a importância da Gestão de Riscos instituiu elementos que fornecem os fundamentos e disposições organizacionais para implementar e melhorar continuamente a Gestão de Riscos em toda a organização, caracterizando liderança e comprometimento por parte da instituição no referido assunto.

Em 8 de abril de 2019 foram instituídas duas portarias. A Portaria nº41 que instituí a Política de Gestão de Riscos do Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal e a Portaria nº42 que instituí o Comitê de Gestão de Riscos do Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal, bem como formaliza os trabalhos de implantação de Gestão de Riscos no Instituto.

A implantação da Gestão de Riscos em uma organização é um processo de aprendizagem organizacional, que começa com o desenvolvimento da consciência sobre a importância de gerenciar riscos e avança com a implementação de práticas e estruturas necessárias à gestão eficaz dos riscos. O ápice desse processo se dá quando a organização conta com uma abordagem consistente para gerenciar riscos em atividades relevantes, e com uma cultura organizacional profundamente aderente aos princípios e práticas da gestão de riscos (TCU, 2017, p. 20).

É, pois, um processo organizacional de responsabilidade da própria gestão, adotado com o intuito de assegurar uma razoável margem de garantia de que os objetivos da organização sejam atingidos.

A importância dada a continuidade dos controles internos garantirá a identificação das fragilidades administrativas do Instituto. Isto feito, procedimentos podem sofrer constantes revisões e atualizações. Os controles internos fazem parte de uma política de Gestão de Riscos eficiente.



Fonte: ISO 31000/2018

## 4. ISO 31000

A ISO 31000 é uma Norma Internacional da Gestão de Riscos, que trata de estabelecer as diretrizes para condução desse processo em uma organização. Busca definir as boas práticas que regem o setor e norteiam o modo ideal de realizar o gerenciamento de ameaças.

Dada a sua abrangência, a ISO 31000 fornece os princípios e diretrizes de gerenciamento de riscos, quais quer que sejam o setor, a área e o tipo de organização. Apesar de sua amplitude, a ISO 31000 não representa concorrência a outras normas sobre o mesmo tema (ABNT, 2009).

O objetivo dessa norma é guiar e equilibrar a gestão de riscos, por meio de uma abordagem comum, aplicável a diferentes organizações, de diversos ramos de atividades, oferecendo estratégias, operações, processos, funções, projetos, produtos e serviços ativos para a tomada de decisões inerentes à gestão de riscos (ABNT, 2018).

Para alcançar seus objetivos, a norma estrutura-se em três diferentes partes, a saber: princípios, estrutura e processo de gestão de riscos, esta última intenta uma abordagem comum para a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão de riscos (ABNT, 2018).

### 4.1. PRINCÍPIOS

Figura 1 – ISO 31000:2018



O ISO 31000 determina que a eficácia de uma gestão de riscos garante a proteção e a criação de valores organizacionais. O Gerenciamento de Riscos fundamenta-se em Princípios, Estrutura e Processos delineados e pré-estabelecidos. Os Princípios da Gestão de Riscos são os seguintes:

- 1 – Integrada – a gestão de riscos inclui todas as atividades de uma organização.
- 2 – Estruturada e abrangente – uma abordagem completa favorece resultados consistentes.

3 – Personalizada – a estrutura e o processo de GR são personalizados e concordantes com a realidade interna e externa da organização e esta relacionada aos seus objetivos.

4 – Inclusiva – o envolvimento de todos os participantes do processo de GR possibilita que o conhecimento de todos sejam considerados.

5 – Dinâmica – os riscos surgem ou desaparecem a medida que os contextos da organização mudem.

6 – Melhor Informação Disponível – a informação precisa ser adequada, clara e disponível.

7 – Fatores Humanos e Culturais – o comportamento humano e a cultura influenciam todos os aspectos da GR em seus diferentes níveis.

8 – Melhoria Contínua – a gestão de riscos é melhorada continuamente por meio de aprendizado e experiência.

## 4.2. ESTRUTURA

Em continuidade à análise da ISO 31000/2018, faz-se necessário o estudo sobre o segundo tópico da referida norma, qual seja: ESTRUTURA.

Estrutura é o conjunto de elementos que fornecem os fundamentos e disposições organizacionais para conceber, implementar, monitorar, rever e melhorar continuamente a Gestão de Riscos em toda a organização. (ABNT, ISO 31000:2018).

Conforme a ISO 31000:2018 são elementos que compõem a Estrutura da Gestão de Riscos: Comitê Interno de Governança – CIG, Gerentes Táticos, Gerência de Controle de Riscos.

O Comitê Interno de Governança é responsável por algumas atribuições, dentre as quais destacamos: Homologação, Tomada de Decisão e a Avaliação do Sistema de Gerentes.

Cabe destacar que o Iprev/DF publicou a Portaria de nº 54, de 27 de junho de 2019, que instituiu o Comitê de Governança e tem em sua composição o diretor-presidente, que o presidirá; os diretores e o controlador da instituição.

Analisando outro elemento que ajuda a compor a Estrutura, temos: Os Gerentes Táticos, que são aqueles que auxiliam o Comitê de Governança na utilização das informações no apoio de seus processos decisórios e no gerenciamento de riscos. E ainda fazem a consolidação dos reportes, ou seja, mencionam sobre os relatos que descrevem um determinado assunto, após análise ou investigação feita pelo gerente de controle de riscos. (ISO 31000/2018).

No Iprev/DF os gerentes táticos compõem o Comitê de Gestão de Riscos da instituição.

Outro elemento da Estrutura a qual podemos citar é a Gerência de Controle de Riscos. À essa gerência compete as seguintes atividades, nos termos da ISO 31000/2018:

- a. Registrar e relatar dados sobre o monitoramento dos riscos.
- b. Comunica atividades e resultados de Gestão de Riscos em toda a organização.
- c. E ainda fornece informações para a tomada de decisão. Desempenha as atividades com ênfase na Gestão de Risco, sendo o elo entre a alta gestão e os demais interlocutores envolvidos no processo. Serve de referência ao órgão. É o órgão designado para o monitoramento dos riscos.

### 4.3. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

As ações de controle, também denominadas de atividades de controles internos, são princípios e diligências organizacionais que afetam todos os níveis e estágios da instituição (COSO, 2013).

De acordo com a norma ISO 31000, o processo de gestão de riscos envolve identificar, analisar e avaliar os riscos. Fazem parte dele a seleção e execução de respostas aos riscos, além do monitoramento e do controle deles, bem como a comunicação sobre tais riscos à partes interessadas, quer sejam internas ou externas. Esse processo deve ocorrer em todos os níveis da organização.

Todas as atividades que visem a gestão de riscos devem ser documentadas como parte do accountability. Essa documentação facilitará a comunicação entre as partes interessadas. A ISO 31000 prevê os seguintes procedimentos para a documentação:

- a. Comunicação e consulta: devem acontecer durante todas as etapas ou em todas as atividades de aplicação do processo de Gestão de Riscos. A comunicação deve conter informações, assim como ser instrumento de consulta entre a instituição e as partes interessadas. Seu objetivo é garantir que os pontos de vista, as necessidades, os conceitos e as preocupações das partes interessadas sejam constatadas, anotadas e consideradas. Além disso, essa etapa ajudará na garantia de que os riscos serão identificados e analisados corretamente, reunindo diferentes áreas de especialização; nessa etapa busca-se garantir que os envolvidos se conscientizem de suas responsabilidades, autorizem e apoiem ações de gestão dos riscos.
- b. Estabelecimento do contexto: trata-se do processo de compreender os objetivos, o ambiente e os controles internos da instituição, de maneira a ampliar a visão dos fatores que influenciam a capacidade do Iprev/DF de alcançar seus objetivos. Pode-se afirmar que o contexto é o espaço no qual a autarquia previdenciária busca alcançar seus objetivos. Ao estabelecer o contexto da instituição, é mister identificar as partes interessadas, suas necessidades, expectativas e preocupações, para incluí-las nas etapas do plano de Gestão de Riscos, por meio da comunicação e consulta.
- c. Identificação dos Riscos: nessa etapa ocorre a busca, o reconhecimento e a descrição dos riscos, a partir do estabelecimento do contexto, pautada na comunicação e na consulta interna ou externa das partes interessadas, de forma a se produzir uma relação dos riscos, suas fontes, os eventos a eles associados, que possam impactar na execução dos objetivos do órgão. No primeiro momento, adota-se uma abordagem para identificar os riscos top-down, isto é, do nível geral a um nível específico. Identifica-se, por exemplo, um risco aos objetivos estratégicos e, posteriormente, um risco que afeta os processos prioritários da instituição.

Essa identificação realiza-se por meio de análise de dados e históricos, análises teóricas, da escuta de equipes, de informantes e especialistas, pois a participação desses auxilia na criação do senso de responsabilidade quanto ao processo de Gestão de Riscos e no compromisso quanto ao tratamento desses.

**Análise dos Riscos:** Além de identificar os riscos, a análise deles inclui conhecer suas causas, suas origens e mensurar as possíveis consequências, quer sejam positivas ou negativas. Segundo a ABNT (2018) essa análise ocorre de forma qualitativa, semiquantitativa, quantitativa ou na combinação de uma ou mais formas de análise, preferencialmente aquelas que se mostrarem mais detalhadas. A escolha do método dependerá dos objetivos almejados, da natureza do risco, dos recursos e das informações disponíveis.

**Avaliação de Riscos:** O propósito da avaliação de riscos é apoiar decisões. A avaliação de riscos envolve a comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de risco estabelecidos para determinar onde é necessária ação adicional.

**Tratamento de Riscos:** Plano de tratamento artefato para orientar os gestores acerca da tomada de decisão.

Após a Avaliação de Riscos pode-se decidir: considerar as opções de tratamento de riscos; realizar análise adicionais para melhor compreender os riscos; manter os controles existentes; criar novos controles; não fazer mais nada; reconsiderar os objetivos. (ISO 31000 – Risk Management).

## 5. TÉCNICAS DE GESTÃO DE RISCOS

---

Uma norma de apoio à ABNT NBR ISO 31000 é a norma ABNT NBR ISO/IEC 31010 que fornece orientações sobre a seleção e aplicação de técnicas sistemáticas para o processo de avaliação de riscos. O processo de avaliação de riscos conduzido de acordo com esta norma ISO 31010 contribui para outras atividades de gestão de riscos. A aplicação de uma série de técnicas é introduzida, com referências específicas à outras normas onde o conceito e a aplicação de técnicas são descritos mais detalhadamente.

Esta norma não fornece critérios específicos para identificar a necessidade de análise de riscos, nem especifica o tipo de método de análise de riscos que é requerido para uma aplicação específica. E ainda a ISO 31010 não se refere a todas as técnicas, e a omissão de uma técnica nesta norma, não significa que ela não é válida. O fato de um método ser aplicável a uma determinada circunstância particular não significa que esse método seja necessariamente aplicado.

Aponta-se para a necessidade de utilização de mais de uma técnica para a gestão de riscos, considerando o objeto que será avaliado, buscando identificar aquela com melhor aplicabilidade. Dentre algumas técnicas apresentamos as seguintes:

**Priorização dos processos:** é a avaliação dos processos apontados como prioritários, determinados a partir dos contextos institucionais que foram deliberados e os riscos aos quais estão relacionados, que podem ser riscos de imagem, riscos financeiros ou riscos estratégicos. Além disso, elementos

como a relevância estratégica das áreas envolvidas, a materialidade dos recursos financeiros previstos e o equilíbrio do processo, que pode ser mensurado por meio de relatórios de desempenho de gerentes e servidores, pelas reclamações atendidas na Ouvidoria, por auditorias internas, servem para estabelecer o grau de prioridade dos fatores de riscos.

**Brainstorming:** é uma dinâmica de grupo, onde os participantes expressam sem que haja um preliminar julgamento sobre certo ou errado. Ideal para prever as atividades, esta técnica propõe a reunião de indivíduos com conhecimento das ações da instituição, de maneira que esses conhecimentos dialoguem entre si. Seu objetivo é identificar os perigos, as ameaças à gestão ou possíveis formas de controlar o objeto analisado.

**Análise Bow Tie:** a metodologia Bow Tie ou Gravata-borboleta é uma maneira esquemática e simples de descrever e analisar os caminhos de um risco, desde as suas causas até as suas consequências. Esta técnica consiste na análise e descrição dos percursos de um evento de risco, das causas até as consequências. O foco maior do Bow Tie está nas barreiras entre as causas e os riscos e, os riscos e as consequências

**Diagrama Ishikawa:** também conhecido como Diagrama “Espinha de Peixe” ou Diagrama de Causa e Efeito. Em linhas gerais, é indicada para analisar os riscos, em diferentes perspectivas, relacionando causas potenciais para um determinado cenário.

**Análise preliminar das causas raiz:** esta técnica serve para identificar os riscos mais relevantes e eliminar os de menor potencial danoso, assegurando recursos aos riscos mais pertinentes, sem, no entanto, deixar de fora os de menor relevância quando estes ocorrem frequentemente. Em concomitância, essa análise é utilizada com o diagrama ishikawa.

**Entrevistas:** as entrevistas podem ser estruturadas, com perguntas pré-definidas ou semiestruturadas, a depender do objetivo do entrevistador. A vantagem dessa técnica de levantamento dos riscos é poder dialogar com muitas pessoas o que pode resultar em levantamento de muitas interferências ou influências ao processo na percepção dos entrevistados sobre eventos de riscos, suas fontes e consequências.

**DELPHI:** muito semelhante à entrevista, esta técnica utiliza questionários semiestruturados, respondidos de maneira individual e anônima. Enquanto a entrevista é aberta a todos, o DELPHI direciona-se a especialistas, em qualquer que seja a etapa da Gestão de Riscos. O objetivo dessa técnica é alcançar um consenso entre profissionais para se alcançar um produto final, que pode ser uma lista de riscos, de níveis de riscos medidos, opções para tratar os riscos etc.

**Técnica What-if ou “E SE”:** é uma técnica que consiste em formulação de questões: “ e se tal coisa ocorrer?”. Depende da acuracidade na formulação de perguntas e das informações de referências para as respostas. É a análise, realizada por equipes, para detectar os riscos em um processo, sistema ou atividade. Além do trabalho em equipe, esta técnica exige a presença do facilitador, que utilizará de perguntas do tipo “e se” ou “o que aconteceria se” para provocar e estimular os participantes das equipes a refletir sobre diversas alternativas em diferentes cenários na análise dos riscos.

## 6. GERENCIAMENTO DE RISCOS NO IPREV/DF

---

O processo de Gerenciamento de Riscos consiste em desenvolver atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito ao risco. (ABNT NBR ISO: 31000/2018) É um processo de identificação de situações consideradas de risco para o funcionamento adequado ou esperado da organização em questão.

O objetivo de realizar o Gerenciamento de Riscos visa preparar o Instituto para que, em determinadas situações, o mesmo possa se antecipar na escolha das alternativas mais viáveis a fim de que determinada ocorrência seja minimizada ou até mesmo evitada.

Perante esses entendimentos o chefe da Controladoria do Instituto juntamente com a Gerência de Controle de Riscos pensaram em desenvolver atividades para efetivar as práticas elacionadas à Gestão de Riscos. A partir desse momento, os gerentes táticos, componentes do Comitê de Gestão de Riscos, assim como outros servidores foram convidados a participar de apresentação individual onde foi explanado alguns assuntos como: conceitos relacionados à Gestão de Riscos, como ocorreu a implantação da Gestão de Riscos no Iprev/DF, o que é Gerenciamento de Riscos, dentre outros.

A contar desse momento, as atividades iniciais foram sendo realizadas e os eventos de riscos puderam ser identificados e nomeados pelos gerentes entrevistados, de acordo com o entendimento de cada um.

### 6.1. PRESIDÊNCIA

À Presidência compete a representação do Iprev/DF e a sua superior gestão, cabendo-lhe a supervisão dos serviços afetos à autarquia, bem como as demais competências que legalmente lhe são atribuídas.

Em entrevista, essa unidade apontou o **Acompanhamento do CRP** – Certificado de Regularidade Previdenciária, no âmbito e limite das competências regimentais desta Assessoria Especial da Presidência em conjunto com a Gerência de Controle de Riscos, vinculada à Unidade da Controladoria Iprev/DF, como evento de risco para ser monitorado. Uma vez que esse certificado é um documento que atesta que o ente federativo encontra-se regular nos termos da legislação previdenciária.

No entendimento daquela unidade a possibilidade de irregularidade no Certificado de Regularidade Previdenciária tem como consequência uma série de restrições que podem impactar tanto na gestão da autarquia previdenciária, como em restrições ao próprio governo do Distrito Federal que pode vir a ficar impedido de receber transferências voluntárias de recursos pela União; perder a concessão de empréstimos, financiamentos, avais e subvenções em geral de órgãos ou entidades da Administração direta e indireta da União, entre outros.



## 6.2. UNIDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - UCS

A Unidade de Comunicação Social (UCS) do Iprev-DF tem por finalidade atuar de forma ética, obedecendo aos princípios da transparência e do diálogo constante com a sociedade e a imprensa, buscando assim a preservação da imagem do instituto. Sendo assim é a responsável pela comunicação interna e institucional da autarquia

A UCS tem entre suas atribuições assistir ao instituto nos assuntos de comunicação social, promovendo a divulgação de atos, ações e eventos de interesse do instituto e da comunidade, de forma eficaz, utilizando-se de campanhas, folders, jornais e outras peças promocionais, juntamente com os órgãos responsáveis pela publicidade institucional do Governo do Distrito Federal, mantendo o foco na transparência, celeridade, eficiência e no interesse social. Este setor apresentou como principal evento de risco a falta de clareza no desenvolvimento de suas competências, não atendendo esse quesito fundamental não estabelece a realização adequada à qual se destina, que é a transparência em suas atividades, comprometendo seus resultados.

## 6.3. UNIDADE DE CONTROLADORIA

A Controladoria, unidade orgânica de controle interno, comando e supervisão tem em sua estrutura: a Ouvidoria, a Divisão de Auditoria e Correição e a Gerência de Controle de Riscos. A Controladoria funciona como conexão entre os órgãos de controles externos e a gestão da Autarquia.

Suas competências e suas atribuições estão definidas entre os art. 11 e 14 do Decreto nº 39.381 de 10 de outubro de 2018, dentre os quais destacamos o inciso III pela pertinência ao tema abordado nesse manual, *ipsis litteris*:

*III - oferecer orientação preventiva aos gestores do Iprev/DF na identificação antecipada de riscos, adoção de medidas e estratégias de gestão, voltadas à correção de falhas, aprimoramento de procedimentos e atendimento do interesse público;*

Em entrevista ao Controlador do instituto o mesmo apresentou como fontes de riscos: o pequeno quantitativo de servidores, a não capacitação dos servidores que atuam na unidade, a ausência de ferramentas necessárias ao desenvolvimento dos trabalhos inerentes ao Controle Interno e a deficiência na instrução processual das decisões e expedientes de órgãos de controles externos que podem acarretar em sanções ao instituto.

## 6.4. DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

As competências da Diretoria de Administração e Finanças estão previstas entre os art. 37º e 54º, do Decreto nº39.381, de 10 de outubro de 2018. Porém destacamos o art. 44º que faz referência a Gerência de Gestão de Pessoas.

Art. 44º À Gerência de Gestão de Pessoas, unidade orgânica de gerenciamento, diretamente subordinada à Coordenação de Administração Geral, compete:

*I - gerenciar a elaboração e controlar a atualização dos assentamentos funcionais dos servidores ativos, efetivos e comissionados, bem como dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal;*

*II - gerenciar a elaboração e analisar a folha de pagamento, normal e suplementar, dos servidores ativos, de acordo com o cronograma estabelecido pelo órgão central de gestão de pessoas do GDF;*

*III - gerenciar o processo de avaliação de desempenho e avaliação do estágio probatório dos servidores do Iprev/DF;*

*IV - controlar os procedimentos relacionados à homologação do estágio probatório, à progressão e à promoção funcional;*

*V - analisar e acompanhar os processos de reconhecimento de dívida de exercícios anteriores relativos a pessoal e de reposição ao erário;*

*VI - controlar concessões e manutenções de licenças e afastamentos legais;*

*VII - orientar e acompanhar o plano de formação, de qualificação e de capacitação de pessoal lotado no Iprev/DF;*

*VIII - controlar os ressarcimentos decorrentes de cessão e requisição de servidores;*

*IX - informar a frequência dos servidores requisitados aos órgãos de origem e dos estagiários;*

*X - orientar os setores quanto à legislação vigente sobre a frequência dos servidores;*

*XI - acompanhar e manter atualizados os registros de atos relativos aos servidores ativos e aos comissionados;*

*XII - orientar os servidores quanto à concessão de direitos e ao cumprimento de deveres funcionais;*

*XIII - controlar, organizar e manter atualizada a legislação relativa à gestão de pessoas;*

*XIV - gerenciar o fornecimento de informações anuais de rendimentos pagos para os servidores ativos do Iprev/DF;*

*XV - acompanhar a programação orçamentária/financeira, a execução das despesas relacionadas aos processos de gestão de pessoas e a elaboração da folha de pagamento relativa a servidores ativos no âmbito do Iprev/DF;*

*XIV - gerenciar o fornecimento de informações anuais de rendimentos pagos para os servidores ativos do Iprev/DF;*

*XV - acompanhar a programação orçamentária/financeira, a execução das despesas relacionadas aos processos de gestão de pessoas e a elaboração da folha de pagamento relativa a servidores ativos no âmbito do Iprev/DF;*

*XVI - elaborar documentos e fornecer informações relativas à Previdência Social (GFIP/ SEFIP), à Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e à Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF), bem como efetuar a transmissão desses documentos, dentro do prazo legal;*

*XVII - avaliar rotinas, procedimentos, formulários e documentos, exigências legais e regulamentares para racionalizar e aperfeiçoar a gestão de pessoas no âmbito do Iprev/DF;*

*XVIII - elaborar relatórios trimestrais de acompanhamento e de resultados das atividades da sua área de atuação;*

*XIX - gerenciar a elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC);*

*XX - gerenciar o registro e controle das substituições, designações e das dispensas de servidores com cargo em comissão;*

*XXI - gerenciar a elaboração do relatório que consigna o rol de responsáveis do Iprev/DF, nos termos do Decreto nº 34.278, de 11 de abril de 2013;*

*XXII - formular a política de recursos humanos, contendo inclusive a qualificação e o treinamento dos servidores do Iprev/DF;*

*XXIII - desenvolver outras atividades que lhe forem atribuídas, em sua área de atuação.*

O servidor entrevistado foi o gerente tático que compõe o Comitê de Gestão de Riscos, observado e apresentado por ele como evento de risco é a falta de servidores.

A referida Diretoria é composta por várias unidades, dentre estas unidades foi destacada a Gerência de Gestão de Pessoas (Gespe) para se verificar os possíveis eventos de riscos daquela gerência.

A Gespe apresentou a seguinte situação: A cada término de governo historicamente o gestor (Governador) que sucederá o anterior decreta, e, assim exonera os servidores que ocupam cargos em comissão. Essa ação governamental pode acarretar em solução de continuidade nas atividades desenvolvidas nos órgãos, pois no caso específico do Iprev em que não há quadro próprio de servidores, a autarquia poderia sofrer graves consequências da falta de força de trabalho prejudicando assim o pleno funcionamento da autarquia.

Durante essa transição a Diretoria de Administração e Finanças fica no aguardo da possível renovação dos referidos contratos, o chamado “Decretão”, pois o instituto ainda não realizou concurso público.

Atualmente o Iprev/DF utiliza-se das seguintes formas de absorção de servidores para compor o quadro do instituto: a redistribuição, a cessão e a disposição de servidores de acordo com a Lei Complementar 840, de 23 de dezembro de 2011. Então, a maior parte dos servidores do Iprev/DF são assimilados de outras instituições do Distrito Federal, enquanto as demais funções são ocupadas transitoriamente por servidores públicos nomeados por autoridade competente, os chamados cargos *ad nutum*.

## 6.5. DIRETORIA DE GOVERNANÇA, PROJETOS E COMPLIANCE

Preliminarmente, cumpre rememorar que a Diretoria de Governança, Projetos e Compliance (Digov), membro da Diretoria Executiva, constituída pela Unidade de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação (UGTI), Coordenação de Gestão por Resultados (Coger) e Coordenação de Compliance e Integridade (Cocin), possui, como atribuição precípua, no suporte e colaboração para que a gestão da autarquia alcance níveis de excelência, transparência e credibilidade, norteando-se pelos princípios da transparência, promoção da equidade e responsabilidade social.

O servidor que faz parte dessa diretoria deve atuar na interface entre os agentes de governança, promovendo o diálogo e a integração entre as partes.

Visando identificar as eventuais vulnerabilidades, realizou-se entrevistas com os servidores da diretoria, restando constatado o que se segue:

A **Coordenação de Gestão por Resultados** apontou como fonte de risco, a inexecução de parte dos projetos aprovados, seja em razão da discrepância entre o volume de trabalho e a quantidade de servidores lotados nas áreas técnicas responsáveis ou por orientação insuficiente para os possíveis entraves existentes em alguns projetos e/ou ações já desenhadas, também em decorrência do alto volume concentrado nesta Coordenação.

Como forma de mitigar o risco citado, a Coordenação desenvolveu uma ferramenta de monitoramento e acompanhamento dos projetos e ações: Painel de Monitoramento Gerencial – PMG, por meio da qual, realiza-se quase que diariamente o monitoramento de todos os projetos constantes no Portifólio de Projetos Estratégicos da autarquia.

No entanto, é importante ressaltar que há no mercado sistemas mais elaborados para monitoramento deste tema, podendo tornar as ações de planejamento e gestão mais eficiente e otimizada. Assim, observada a obsolescência natural das ferramentas de tecnologias atualmente e aumento considerável de projetos a serem monitorados por esta coordenação, entendemos necessária a avaliação da área competente de Tecnologia da Informação visando proporcionar melhorias nos procedimentos operacionalizados por esta área técnica.

A **Coordenação de Compliance e Integridade** possui como fonte de risco a ser monitorado a insuficiência de pessoal e ausência de capacitação adequada e especializada para o acompanhamento das atividades rotineiramente desenvolvidas. Não se pode olvidar, todavia, que as atribuições requerem constante capacitação em razão da tecnicidade da matéria que anda a reboque da sociedade necessitando, portanto, de constante atualização.

A **Unidade de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação** destacou, como vulnerabilidade, a necessidade de estruturação interna com definição, bem delineada, das competências da Unidade que se confundem, de maneira eventual, com as atribuições desenvolvidas pela equipe de informática da autarquia. A necessidade de atualização, de acordo com a realidade em constante mutação, do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, cujo objetivo é apresentar diretrizes e orientações necessárias à definição de processos, indicadores, métodos e controles para a condução de projetos e serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) em apoio à estratégia institucional do Iprev/DF.

## 6.6. DIRETORIA JURÍDICA

De acordo com art. 63, inciso I compete à essa Diretoria prestar consultoria, assessoria e orientação jurídica ao diretor-presidente, à Diretoria Executiva (Direx), aos Conselhos de Administração (Conad) e Fiscal (Confis) e às demais diretorias do instituto.

Durante o processo de entrevistas, o entrevistado apontou a possível perda de prazo de envio de processos que tramitam naquela e em outras unidades da autarquia, como evento de risco, que compromete o andamento das atividades da referida diretoria.

A consequência pela possível perda do prazo seria, por exemplo, o pagamento de multa ou outras sanções. Portanto, essa foi uma atividade considerada de risco e recebe, em especial, atenção na sua realização.

## 6.7. DIRETORIA DE PREVIDÊNCIA

Essa Diretoria é responsável por planejar, organizar e controlar a execução das atividades de suas unidades orgânicas subordinadas. É quem executa os procedimentos de concessão, indeferimento e de revisão dos benefícios previdenciários, coordena procedimentos relativos à aquisição ou perda de condição de dependente do segurado e desenvolve outras atividades que lhe forem atribuídas, em sua área de atuação. Coordenar, controlar e avaliar as atividades previdenciárias, bem como propor, elaborar, implantar e monitorar normas e procedimentos relativos à concessão de aposentadorias e pensões por morte.

O evento de risco apontado pelo gerente tático dessa diretoria é a falta de controle na concessão de benefícios garantidos por lei aos beneficiários, podendo ocasionar desvios de pagamentos/descontos, propiciando ainda a falta de compensação entre os regimes de previdência inviabilizando o recebimento de um importante recurso financeiro previdenciário, além de facilitar a ocorrência dos riscos de integridade, como vazamentos de dados pessoais do beneficiários.

## 6.8. DIRETORIA DE INVESTIMENTOS

DDEM é responsável por gerir a alocação dos recursos do Iprev/DF, por segmentos de ativos, de acordo com os instrumentos aprovados na política de investimentos e nas deliberações do Comitê de Investimentos, formular a proposta de Política Anual de Investimentos do Iprev/DF e suas revisões para deliberação dos órgãos de governança.

É quem coordena e supervisiona os investimentos do instituto, os limites por segmento, as taxas mínimas ou índices de referência, metas, metodologia e critérios de riscos. E também é responsável por coordenar a gestão dos investimentos, ao atendimento da meta atuarial no curto, médio e longo prazo, para os fundos administrados pelo Iprev/DF.

A Diretoria de Investimentos (Dirin) atua por meio de legislação específica na operação dos Fundos Financeiro, Solidário Garantidor e Capitalizado.

Os investimentos dos recursos previdenciários (Fundo Financeiro, Fundo Capitalizado e Fundo Solidário Garantidor) são disciplinados pela Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 4.963/2021 - BC. Os recursos estão alocados em fundos de investimentos administrados e geridos por instituições devidamente credenciadas por esse instituto. O instituto que determina os padrões de alocação globais da carteira consolidada de investimentos, os limites de risco e a exposição e os referenciais de rentabilidade (benchmarks) desejáveis.

O evento de risco suscitado por aquela diretoria concentra-se no processo de Credenciamento dos Fundos de Investimentos, uma vez que o Credenciamento é o processo por meio do qual o instituto comunica todos os interessados, via edital, em atuar na gestão dos ativos, para que, preenchendo os requisitos necessários, credenciem-se junto ao instituto para executar o objeto quando convocados riscos pertinentes aos investimentos do Instituto.

A perda da rentabilidade e do capital investido também foram considerados eventos de riscos pertinentes aos investimentos do instituto.

## 7. DISPOSIÇÕES GERAIS

---

O presente Manual possui caráter orientador, e as condutas estabelecidas constituem-se diretrizes para melhorar o funcionamento operacional e os resultados do Iprev/DF. O cumprimento de tais diretrizes deve ser um compromisso constante de todos aqueles que fazem parte do Iprev/DF e buscam o aperfeiçoamento de suas atividades e de seu desempenho.

Este Manual para que surta os seus efeitos legais, deverá ser aprovado pela Diretoria Executiva (Direx) do Iprev/DF e Conselho de Administração (Conad) do Iprev/DF, posteriormente, publicado no sítio do instituto, entrando em vigor a partir da aprovação pelo referido conselho.

## 8. REFERÊNCIAS

---

- Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes. Norma Brasileira ABNT NBR ISO 31000:2009 e ISO 31000:2018.
- Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública/Tribunal de Contas da União. Versão 2 –Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2004.
- Decreto de nº: 39.736, de 28/03/2019, que dispõe sobre a Política de Governança Pública e Compliance no âmbito da Administração Direta, Autarquia e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal.
- Vieira, James Batista; Barreto, Rodrigo Tavares de Souza. Governança, Gestão de Riscos e Integridade. Coleção Gestão Pública.
- Decreto de nº: 37.302/2016 determina aos órgãos e entidades da Administração Pública do Distrito Federal a adoção de medidas para utilização de boas práticas gerenciais em suas atividades de GR e Controle Interno.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Manual para Implementação de Programas de Integridade. Brasília. 2017.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública. Brasília. 2018.
- BRASIL. Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão. Assessoria Especial de Controle Interno. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Brasília, 2018.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria de Previdência. Manual do Pró-Gestão RPPS. Brasília, 2018.
- COSO ERM. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada, 2004.
- COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. 2007. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.
- IBGC, Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos. INTOSAI GOV9100.
- ISO 31000 – Risk Management System –Principles and Guidelines. Tradução: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) Projeto 63:000.01-001. Agosto, 2009





# INSTITUTO DE **PREVIDÊNCIA** **DOS SERVIDORES** DO DISTRITO FEDERAL



## **VISÃO**

Ser reconhecido, por beneficiários e contribuintes, pela excelência na gestão previdenciária no Distrito Federal.



## **VALORES**

Integridade, confiabilidade, sustentabilidade e transparência.



## **MISSÃO**

Trabalhar para a construção de um futuro previdenciário seguro a seus beneficiários, com o menor impacto possível aos contribuintes.

Conheça mais em  
[www.iprev.df.gov.br](http://www.iprev.df.gov.br)

