



# MANUAL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DE INTEGRIDADE

Anexo único



# Sumário

<b>I - APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>II - IDEAIS CORPORATIVOS .....</b>	<b>6</b>
<b>III.- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DE GOVERNANÇA.....</b>	<b>7</b>
3.1. ÓRGÃOS COLEGIADOS/CONSELHOS.....	8
3.2 - ÓRGÃO DE DIREÇÃO SUPERIOR .....	9
3.3 - RESPONSABILIDADES DA DIRETORIA COLEGIADA/EXECUTIVA E DOS CONSELHOS 9	
3.4 – DIRETRIZES PARA A REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS.	9
<b>IV - PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....</b>	<b>10</b>
1. TRANSPARÊNCIA .....	10
2. EQUIDADE .....	10
3. PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY) ...	11
4. RESPONSABILIDADE CORPORATIVA .....	11
5. INTEGRIDADE .....	11
6. EFICIÊNCIA .....	11
<b>V - AÇÕES RELACIONADAS À GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DE INTEGRIDADE PRIORIZADAS PELO IPREV/DF. ....</b>	<b>12</b>
5.1 - AÇÕES RELACIONADAS À DIMENSÃO GOVERNANÇA CORPORATIVA, SEGUNDO O MANUAL PRÓ GESTÃO - RPPS:.....	12
5.2 – RELATIVAS À GESTÃO DA INTEGRIDADE. ....	13
5.2.3- Conduta Pessoal .....	14
a) Do Servidor, Dos Ocupantes de Cargos em Comissão e Dos Conselheiros .....	14
b) Do Gestor.....	15
c) Da Diretoria Executiva.....	15
- Conflito de Interesse .....	16
5.2.4 Conduta Corporativa .....	17
O Iprev/DF:.....	17
5.2.5 Segregação de Funções.....	17
<b>VI - LEGISLAÇÃO, NORMAS E OUTRAS DIRETRIZES .....</b>	<b>18</b>
<b>VII - EQUIDADE DE TRATAMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL.....</b>	<b>18</b>
<b>VIII – TRANSPARÊNCIA E CONFIDENCIALIDADE DAS INFORMAÇÕES.....</b>	<b>18</b>
8.1 – TRANSPARÊNCIA PASSIVA.....	19
8.2 - TRANSPARÊNCIA ATIVA .....	19
8.3 - INFORMAÇÕES PARA A MÍDIA .....	20
8.4 INFORMAÇÕES FINANCEIRAS.....	20
8.5 RELATÓRIOS OFICIAIS DE ENTES FISCALIZADORES E DE AUDITORIA	20
8.6 UTILIZAÇÃO DE MARCAS .....	21
8.7 INFORMAÇÕES ELETRÔNICAS OU POR TELEFONIA	21
8.8. Informações privilegiadas .....	21
8.9. Segurança das informações .....	22

8.10. Direito de Propriedade.....	22
<b>IX - CANAIS DE DENÚNCIA .....</b>	<b>22</b>
<b>X - GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS .....</b>	<b>23</b>
10.1.1 – DIRETRIZES DO MANUAL DO PRÓ-GESTÃO RPPS RELATIVAS A ADOÇÃO DE CONTROLES INTERNOS PELOS ÓRGÃOS GESTORES DO RPPS.	24
10.2 – METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO.	24
10.2.1. GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	25
10.2.2– ESTRUTURA INTEGRADA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS - MODELO COSO II.	27
10.3 - MODELO DE GESTÃO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS EM ADOÇÃO PELO IPREV/DF. ....	35
10.3.1 ANÁLISE DE AMBIENTE E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS.	35
10.3.1.1. MACROPROCESSOS/PROCESSOS PARA O MODELO LÓGICO DO IPREV/DF E PROCESSOS DE TRABALHO .....	36
10.3.2 – IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE EVENTOS DE RISCOS.	36
10.3.2.2 PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS.....	42
10.3.3 – IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES .....	45
10.3.4 - INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	45
10.3.5 - MONITORAMENTO .....	46
10.4- O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA EM RELAÇÃO AOS RISCOS	46
<b>XI - DISPOSIÇÕES GERAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>XII - RELATÓRIO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DO IPREV/DF.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>49</b>

## I - APRESENTAÇÃO

Este Manual de Governança Corporativa e de Gestão de Integridade descreve os principais conceitos, princípios e procedimentos adotados pelo Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal – Iprev/DF e demonstra como acreditamos e praticamos Governança Corporativa e Gestão da Integridade.

Entendemos que este Manual consolida o compromisso do Iprev/DF com seus participantes, assistidos, beneficiários e toda a sociedade interessada.

Para o Iprev/DF, Governança Corporativa refere-se às regras que governam a sua estrutura e ao exercício de poder e controle das atividades do Instituto. Nesse contexto, as medidas de boa governança são de fundamental importância às práticas, decisões e os relacionamentos entre Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e o Comitê de Investimentos e Análise de Riscos, com a finalidade de aperfeiçoar o desempenho da Autarquia.

Este manual trata, também, de questões relativas à composição, funcionamento e inter-relacionamento dos Conselhos de Administração e Fiscal com a Diretoria Executiva, e o corpo funcional do Iprev/DF, buscando estruturar os focos de controle integrados às funções, processos e atividades exercidas.

Conceitos e mecanismos de governança auxiliam no exercício das funções dos responsáveis pela determinação dos rumos da Autarquia, trazem maior eficiência na tomada de decisões, melhoram o relacionamento com os órgãos reguladores e demonstram o compromisso em atender aos interesses dos participantes. Como medida de apoio à boa governança já foram iniciadas, além de outras ações, conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção visando um ambiente corporativo íntegro e ético.

Uma administração competente deve estar em consonância com os princípios e valores que regem a Administração Pública, aliada a uma política de transparência e prestação de contas. A ênfase na gestão da integridade deve nortear qualquer órgão gestor de um Regime Próprio de Previdência Social - RPPS.

Cabe destacar que, no Manual para Implementação de Programas de Integridade, editado pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União é citado entendimento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE relativo ao tema:

(...) a integridade é uma pedra fundamental da boa governança, uma condição para que todas as outras atividades do governo não só tenham confiança e legitimidade, mas também que sejam efetivas. Para essa Organização Internacional, promover a integridade e a prevenção à corrupção no setor público é essencial não só para preservar a credibilidade das instituições públicas em suas decisões, mas também para assegurar um campo propício para os negócios privados.

Para citar alguns dos principais aspectos, discutir integridade em uma organização envolve temas como conduta ética, orientações e exemplos das lideranças, processos e divisões de trabalho, políticas de incentivo a determinados comportamentos, sistemas de prestação de contas, processos de monitoramento e uso de recursos e as interações com a sociedade em geral.

Promover uma cultura de integridade no serviço público é requisito essencial para o aumento da confiança da sociedade no Estado e em suas instituições. Manter um alto nível de integridade e desenvolver uma cultura organizacional baseada em elevados valores padrões de conduta, constitui política pública fundamental a ser constantemente promovida e incentivada pelos governantes e gestores.

A gestão da integridade é considerada componente fundamental da boa governança, condição que dá às outras atividades de governo não apenas legitimidade e confiabilidade, como também eficiência. Uma gestão da integridade bem desenvolvida, onde todos os sistemas (correição, controles internos, gestão da ética, dentre outros) são bem coordenados, favorece os agentes públicos a tomarem decisões em função de critérios técnicos, e não com base em interesses particulares, o que, por sua vez, aumenta a qualidade na prestação dos serviços públicos.

A prática dos conceitos de governança corporativa está estritamente relacionada com a busca constante de eficiência e da gestão de integridade que se adequadamente disseminada, pode tornar-se uma força propulsora e aglutinadora dos esforços de todos os envolvidos, além de contribuir positivamente para a disseminação e promoção de medidas e boas práticas de gestão para a manutenção de um ambiente corporativo íntegro, ético e transparente.

O manual de governança assume a função de declarar as práticas de governança adotadas no Instituto para a sociedade, para seus beneficiários e seus colaboradores. Além disso, vai ao encontro das orientações contidas no Manual Pro-Gestão RPPS, da Secretaria de Previdência do Ministério da Fazenda, o qual consiste em um programa de certificação que visa ao reconhecimento das boas Práticas de gestão adotadas pelos RPPS.

Para alcançar padrões de excelência em nossas atividades e aprimorar o relacionamento com participantes, Bancos, servidores e demais agentes de mercado, os objetivos a serem alcançados pelo Iprev/DF com a edição deste Manual são:

- melhorar o desempenho do Instituto;
- aumentar a eficiência e eficácia da gestão;
- preservar a imagem da Autarquia;
- cumprir as competências e atribuições de seu regimento interno e as regras regulamentares e legais;
- fomentar entre todos os servidores e unidades a observância aos princípios éticos e às normas;
- garantir o cumprimento da missão; e

- zelar pela boa e regular gestão dos recursos previdenciários.

## II - IDEAIS CORPORATIVOS

Segundo o Manual Pro-Gestão RPPS, “a melhoria da governança do RPPS tem por finalidade assegurar o atingimento de sua missão institucional, com a preservação dos direitos dos segurados, a proteção dos interesses do ente federativo instituidor, a adequada gestão do patrimônio e a conformidade aos requisitos legais estabelecidos pelos órgãos de regulação e supervisão”.

Em face da promulgação da Lei Complementar nº 932, de 03 de outubro 2017, foi realizada reavaliação do Planejamento Estratégico no âmbito deste Instituto, tendo sido os elementos mapa estratégico; indicadores; metas e plano de ação objeto de reavaliação e/ou definição. O Planejamento Estratégico destaca a missão, visão e 12 objetivos estratégicos do Iprev/DF. Tal reavaliação permitiu pactuar-se o seguinte Mapa Estratégico:



Destaca-se que no processo de reavaliação do Mapa Estratégico buscou-se desenhar a atuação do Instituto de forma a refletir a articulação entre as atribuições institucionais e os compromissos de gestão declarados pela alta direção. Mais que um plano, são apresentadas ideias, valores, convicções e entendimentos do que se pode realizar no Iprev/DF no período de 2018-2020.

No intuito de se assegurar o atingimento da missão e dos objetivos estratégicos do Iprev/DF, após a reavaliação do Mapa Estratégico e o estabelecimento de indicadores foram reavaliadas e readequadas as metas institucionais do Iprev/DF e elaborado o Plano de Ação do Instituto.

Diante das metas institucionais e setoriais estabelecidas, o Instituto desenvolveu mecanismo de monitoramento das metas institucionais, denominado Projeto de Monitoramento e Gestão – PMG. Tal projeto consiste em um instrumento de monitoramento permanente, coleta, análise e sistematização de informações e de verificação do andamento das metas instituídas no Iprev/DF, permitindo, assim, a integração de planejamento estratégico e a execução operacional/setorial.

### **III.- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DE GOVERNANÇA**

A estrutura organizacional de uma entidade/órgão fornece a base para o planejamento, a execução, o controle e a correção de rumos de suas atividades. Envolve a determinação das principais áreas de autoridade e responsabilidade e as suas linhas de subordinação, juntamente com procedimentos efetivos para monitorar resultados (accountability).

Essa estrutura deve ser estabelecida de maneira a favorecer o cumprimento da missão e o alcance dos objetivos da organização, bem como a eficácia do gerenciamento de riscos e do controle interno

A Estrutura de Governança do Iprev/DF é composta, conforme determinação legal e de seu Regimento Interno, pelo Conselho de Administração, pelo Conselho Fiscal e pela Diretoria Executiva – DIREX.

Para o cumprimento de suas competências legais e a execução de suas atividades, o Iprev/DF dispõe de estrutura administrativa aprovada pelo Decreto nº 39.106, de 07 de junho de 2018, publicado no DODF de 08/06/2018.

### 3.1. Órgãos Colegiados/Conselhos

O Conselho de Administração (Conad-Iprev/DF) tem sua regulamentação prevista na Lei Complementar Nº 769, de 30 de Junho de 2008 e pelo seu Regimento Interno, nos termos da Resolução nº 01, de 06/04/2010, publicada no DODF nº 66 de 07 de abril de 2010.

O Conselho Fiscal - CONFIS é órgão fiscalizador dos atos de gestão do Iprev/DF, para proteção dos interesses dessa entidade, criado pelo art. 89 da Lei Complementar nº 769, de 30 de junho de 2008, atua conforme Regimento Interno aprovado pela Resolução nº 01, de 02/02/2012, publicada no DODF 06/02/2012

A Diretoria Executiva – DIREX, atua conforme competências estabelecidas pelo Regimento Interno do Iprev/DF, aprovado por meio do Decreto nº 37.166, de 08 de março de 2016, publicado no DODF nº 108 de 09/03/2016 e republicado no DODF de 10/03/2016.

A Diretoria Executiva é unidade orgânica de deliberação coletiva, órgão ao qual cabe assegurar a execução dos objetivos do Iprev/DF, consoante as diretrizes e normas gerais baixadas pelo Conselho de Administração. A Diretoria-Executiva se reunirá sempre que necessário, por solicitação do Diretor Presidente do Iprev/DF.

Por seu turno, aos Diretores, dentro das suas respectivas esferas de competência, dentre outras, compete,

- assistir e assessorar ao Diretor-Presidente em assuntos relacionados à sua área de atuação e submeter a sua apreciação, atos administrativos e regulamentares;
- supervisionar a elaboração e implementação do Plano Anual de Atividades em consonância com o Planejamento Estratégico e Metas do Iprev/DF;
- supervisionar a elaboração do planejamento orçamentário anual, referente à unidade sob sua responsabilidade;
- pronunciar-se na elaboração de normas e regulamentos internos na sua área de atuação;
- planejar, supervisionar, orientar, e avaliar a execução das atividades em projetos estratégicos do Instituto, que envolvam sua área de atuação;
- supervisionar a elaboração dos Relatórios Trimestrais de Atividades e do Relatório Anual de Atividades e a serem encaminhados ao Diretor-Presidente e ao Diretor de Governança, Projetos e Compliance;
- submeter ao Diretor-Presidente planos, programas, projetos e relatórios, além de acompanhar e avaliar os respectivos resultados; e

- supervisionar a execução de políticas públicas inerentes às respectivas áreas de atuação no Iprev/DF.

Além desses órgãos colegiados, o Iprev/DF conta também com o Comitê de Investimento e Análise de Riscos - CIAR, é órgão consultivo ao qual compete elaborar as propostas mensais e anuais de investimentos e de financiamentos do Iprev/DF. Tem sua estrutura, composição e funcionamento estabelecido pela Portaria Iprev/DF nº 37, de 06 de outubro de 2016.

### **3.2 - Órgão de Direção Superior**

A Presidência, titularizada pelo Diretor-Presidente, é responsável pela representação do Iprev/DF e a sua gestão superior, cabendo-lhe a supervisão dos serviços afetos à Autarquia

### **3.3 - Responsabilidades da Diretoria Colegiada/Executiva e dos Conselhos**

Além das responsabilidades e atribuições previstas na legislação e no Código de Ética e de Conduta do Iprev/DF, os membros da Diretoria Colegiada/Executiva e dos Conselhos não respondem pelas obrigações contraídas pela Entidade em virtude de ato irregular de gestão e de fiscalização, respondendo, porém, administrativa, civil e criminalmente, pelos prejuízos que causarem em virtude de descumprimento do Estatuto, dos Regulamentos, destas normas de Governança e da legislação vigente.

### **3.4 – Diretrizes para a realização de reuniões dos órgãos colegiados.**

Como boa prática, nas reuniões de qualquer um dos Conselhos e da Diretoria Executiva, os demais também se fazem presentes.

As reuniões são convocadas, obrigatoriamente, por meio de agendas contendo as pautas e os anexos a elas relacionados, para análise e fundamentação das deliberações. Antes do envio da agenda, o presidente de cada órgão deverá criar oportunidade para que os respectivos membros proponham outros assuntos a serem analisados e/ou deliberados.

As convocações para as reuniões serão encaminhadas com antecedência mínima de 10 (dez) dias e mediante aviso de recebimento. Independentemente da formalidade de convocação, serão consideradas regulares as reuniões a que comparecerem todos os representantes do respectivo órgão.

Poderão ser convocados para esclarecimentos quanto às matérias ou atividades relacionadas ao seu cargo, ou de sua responsabilidade:

- Qualquer integrante do quadro funcional da Entidade; e
- Qualquer prestador de serviços ou consultor.

As reuniões poderão ocorrer de forma virtual: por vídeo conferência, conferência por telefone ou outro meio disponível que assegure a efetiva participação de todos os presentes.

Em caso de impossibilidade de comparecimento à reunião, deverá o Conselheiro ou o Diretor responder à convocação, apresentando justificativas.

Das reuniões dos Conselhos e da Diretoria Executiva, lavrar-se-ão Atas, contendo as assinaturas de seus membros e, posteriormente, publicadas no Diário Oficial do Distrito Federal e no sítio do Iprev/DF na Internet.

O Conselho de Administração poderá reunir-se extraordinariamente sempre que for convocado nos termos do Estatuto.

O Conselho Fiscal se reunirá mediante convocação de qualquer um de seus membros, da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração.

#### **IV - PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.**

Princípios de Governança são normas e diretrizes que constituem a base essencial para o desenvolvimento de práticas de boa governança corporativa. Portanto, é essencial que os negócios/investimentos do Iprev/DF sejam pautados, incondicionalmente, pelo regular atendimento aos princípios básicos da governança corporativa, conforme abaixo descritos:

##### **1. Transparência**

A transparência nas operações é realizada através da publicidade das operações, sejam elas positivas ou negativas, da disponibilização dos documentos pertinentes, de forma a estabelecer a melhor comunicação mantendo clima de confiança, tanto nas relações internas quanto nas externas da Entidade.

##### **2. Equidade**

O tratamento deve ser alheio às distinções de qualquer espécie e justo e igualitário na condução de todos os relacionamentos, principalmente aqueles que envolvam os participantes, assistidos e patrocinadores, de modo a priorizar, em todas as atividades, o atendimento imparcial e equânime entre colaboradores do Instituto.

### 3. Prestação de Contas (Accountability)

Os órgãos estatutários assumem responsabilidades sobre suas decisões e utilização de recursos. É obrigação dos mesmos prestar contas, permitindo que todos os atos e decisões praticados no exercício dos seus mandatos sejam justificados e formalizados.

### 4. Responsabilidade Corporativa

Traduzida no dever de zelar pela sustentabilidade e perenidade do Iprev/DF, proporcionando segurança aos participantes e assistidos, através de uma gestão eficaz, focada no profissionalismo e na tomada de decisão responsável.

### 5. Integridade

Atuar por meio de conduta ética e imparcial, acima de qualquer benefício pessoal, obedecendo sempre o Estatuto e o Código de Ética da Entidade, os Regulamentos dos Planos de Benefícios e a legislação vigente.

### 6. Eficiência

De forma geral, podemos pensar no conceito de eficiência como aquele relacionado ao emprego de recursos de forma a obter a melhor relação custo-benefício entre os objetivos estabelecidos e os recursos utilizados. Para isso, os recursos devem ser empregados de forma racional, critério presente na base das organizações administrativas e parte integrante do paradigma dominante na teoria organizacional. COELHO (1979, 3)

Além dos princípios gerais de governança corporativa acima citados, cabe também citar os princípios fundamentais em relação aos RPPS, segundo o Manual Pró Gestão – RPPS, os quais podem ser assim referidos:

a) **Transparência:** Criar meios adequados e eficientes de divulgação das informações relevantes para as partes interessadas, além daquelas impostas por leis ou regulamentos. A transparência proporciona confiança, tanto internamente quanto nas relações da organização com terceiros.

b) **Equidade:** tratamento justo e isonômico entre os segurados interessados (servidores ativos, aposentados e pensionistas), o ente federativo e os demais agentes internos ou externos com os quais se relaciona como: servidores da unidade gestora, prestadores de serviços, agentes financeiros, sociedade em geral e órgãos de supervisão, orientação e fiscalização.

c) **Prestação de contas:** os agentes de governança (administradores, gestores, conselheiros) devem ser responsabilizados pelos seus atos e omissões. A organização deve criar mecanismos para que os membros dos órgãos administrativos ou representativos tenham como rotina prestar contas dos atos administrativos a seus controladores ou representados.

d) **Responsabilidade corporativa:** zelar para que os recursos dos RPPS não sejam alocados a outros fins que não aqueles definidos em lei. Também denota a adoção de um conjunto de iniciativas que revelam preocupações sociais e ambientais, abrangendo desde ações para melhoria da qualidade de vida dos colaboradores até cooperação com ações sociais e ambientais, abrangendo desde ações para melhoria da qualidade de vida dos colaboradores até cooperação com ações sociais, mitigação de impactos ambientais, dentre outras.

## **V - AÇÕES RELACIONADAS À GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DE INTEGRIDADE PRIORIZADAS PELO Iprev/DF.**

### **5.1 - Ações relacionadas à dimensão governança corporativa, segundo o Manual Pró Gestão - RPPS:**

A seguir são descritas as ações e os procedimentos relativos à Governança Corporativa e à Gestão de Integridade, a serem priorizados e implementados pelas unidades gestoras do RPPS, segundo o Manual do Pró Gestão do RPPS.

- Relatório de Governança Corporativa.
- Planejamento.
- Relatório de Gestão Atuarial.
- Código de Ética da Instituição.
- Políticas Previdenciárias de Saúde e Segurança do Servidor.
- Política de Investimentos.
- Comitê de Investimentos.
- Transparência.
- Definição de Limites de Alçadas.
- Segregação das Atividades.
- Ouvidoria.
- Diretoria Executiva.
- Conselho Fiscal
- Conselho Deliberativo.
- Mandato, Representação e Recondução.
- Gestão de Pessoas.

Destaca-se que este Instituto tem envidado constantes esforços para implementar as ações e os procedimentos relacionados à dimensão Governança Corporativa recomendados pela Secretaria de Previdência do Ministério da Fazenda, além de outros julgados importantes pelo seu corpo diretivo.

Conforme poderá ser verificado adiante a maioria das ações recomendadas pela Secretaria de Previdência do Ministério da Fazenda já foram implementadas ou estão em processo de implementação. Estão em fase de implementação as Políticas Previdenciárias de Saúde e Segurança do Servidor e a definição de limites de alçadas. Entende-se por limites de alçadas o estabelecimento de competências e limites, de acordo com a posição hierárquica de órgãos e unidades da estrutura organizacional e de governança ou as responsabilidades gerenciais de ocupantes de cargos e funções, quanto à possibilidade de autorizar, executar ou aprovar atos ou transações em nome da organização.

## **5.2 – Relativas à gestão da integridade.**

### **5.2.1 Código de Ética e Conduta**

Para prevenir a ocorrência de atos lesivos contra a administração pública, o Instituto se posiciona de maneira assertiva sobre o assunto e emite orientações sobre a conduta adequada a ser adotada por aqueles que agem no benefício e interesse da Instituição.

Estas orientações estão disponíveis no Código de Ética e Conduta dos Servidores do Iprev/DF, instituído pela Portaria IPREV Nº 39 de 21 de outubro de 2016, sem prejuízo da aplicação de outras normas constitucionais e legais, o qual tem por finalidade:

- tornar claras e acessíveis as regras éticas de conduta a serem observadas e praticadas pelos servidores e empregados públicos;
- garantir a necessária integridade, lisura, legitimidade e transparência à Administração Pública; e
- preservar a imagem e a reputação dos servidores do Iprev/DF, cujas condutas estejam de acordo com as normas éticas previstas no Código em comento.

O Código de Ética e Conduta expressa a missão, os valores e a cultura do Iprev/DF e define as ações que norteiam a conduta ética e profissional de seus servidores, para garantir a eficiência dos serviços que executa. Reafirma seu compromisso com uma atuação responsável, transparente e sustentável, tendo como principal pilar, a credibilidade. A responsabilidade pela criação e manutenção da credibilidade decorre, principalmente, da integridade pessoal de todos, pré-requisito indispensável às nossas atividades. Tudo que é feito deve se dar em estrita observância às leis, normas e princípios éticos, que regem a Autarquia.

O Código de Ética e Conduta aplica-se aos Conselhos, a Diretoria Executiva e a todo corpo funcional, bem como a todos que tenham relações diretas ou indiretas com o Instituto.

### 5.2.2- Comissão de Ética e Conduta.

Por meio da Portaria Iprev nº 42, de 14 de novembro de 2016, foi criada a Comissão de Ética e Conduta do Iprev/DF, a qual possui, dentre outras, as seguintes competências:

- orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor no tratamento com as pessoas e com o patrimônio;
- atuar como instância consultiva de dirigentes, servidores e empregados públicos no âmbito de seu respectivo órgão ou entidade;
- esclarecer e julgar comportamentos eticamente duvidosos;
- elaborar plano de trabalho específico para a gestão da ética no órgão ou entidade, com o objetivo de criar meios suficientes e eficazes de informação, educação e monitoramento relacionados às normas de conduta do servidor ou empregado público;
- Comunicar à Comissão-Geral de Ética Pública - CGEP situações que possam configurar descumprimento do Código de Conduta da Alta Administração do Distrito Federal; e
- desenvolver outras atividades inerentes à sua finalidade.

Os servidores e o corpo diretivo do Iprev/DF além de sujeitar-se ao disposto na Portaria Iprev nº 39, de 21 de outubro de 2016, que instituiu o Código de ética e Conduta e a Comissão de ética e Conduta no âmbito do Instituto, devem observar, também, o Decreto nº 37.297, de 29 de abril de 2016, que aprova, no âmbito da Administração Pública Direta e Indireta do Distrito Federal, o Código de Conduta da Alta Administração, o Código de Ética dos Servidores e Empregados Públicos Civis do Poder Executivo e institui as Comissões de Ética do Poder Executivo do Distrito Federal.

### 5.2.3- Conduta Pessoal

#### a) Do Servidor, Dos Ocupantes de Cargos em Comissão e Dos Conselheiros

O servidor, o ocupante de cargo em comissão, bem como os Conselheiros, no que concerne a sua conduta pessoal, devem respeitar os mais elevados padrões comportamentais de um profissional, condizendo com o cargo e buscando permanentemente o interesse público e o bem comum, devendo sempre estar atento às suas relações pessoais e profissionais, observando em sua função ou fora dela, a dignidade, o decoro, o zelo e os princípios morais em busca da excelência profissional, com o objetivo de manter preceitos referenciais de imagem do Iprev/DF e de evitar desgastes de sua própria reputação. Tais obrigações e deveres constam do Código de Ética e Conduta do Iprev/DF

A conduta esperada pela Instituição é que, em caso de erros ou falhas humanas, estes sejam reconhecidos honestamente e prontamente comunicados ao Diretor/Gestor competente. Nenhum tipo

de erro ou falha deve ser ocultado ou omitido para que sejam evitados problemas maiores para o Iprev/DF e para o próprio colaborador.

É dever do servidor abster-se de executar ordens ou instruções contrárias às normas vigentes e, nesse caso, dar imediato conhecimento aos seus superiores hierárquicos.

É importante ressaltar que quaisquer denúncias serão mantidas em sigilo para a efetiva apuração dos fatos.

## **b) Do Gestor**

Adicionalmente às obrigações do servidor, o gestor deve ter ciência se todos os seus subordinados estão agindo conforme os padrões éticos estabelecidos neste Manual.

O gestor deverá atuar com retidão e honradez, procurando satisfazer o interesse público e evitar obter proveito ou vantagem pessoal indevida para si ou para terceiro.

A observância do interesse público, especialmente no que diz respeito à proteção e manutenção do patrimônio público, implica o dever de abster-se de qualquer ato que importe em enriquecimento ilícito, gere prejuízo à Fazenda Pública, atente contra os princípios da Administração Pública ou viole direito de particular.

Não deverá o gestor utilizar bens ou recursos públicos, humanos ou materiais, para fins pessoais, particulares, políticos ou partidários, nem se valer de sua função para obtenção de vantagem indevida. Cabe ressaltar que a idoneidade é condição essencial para ocupação de cargos políticos ou comissionados no Poder Executivo do Distrito Federal.

São deveres do Gestor:

- agir com lealdade e boa-fé;
- ser justo e honesto no desempenho de suas funções e em suas relações com os demais agentes públicos, superiores hierárquicos e com os usuários do serviço público;
- praticar a cortesia e a urbanidade nas relações públicas e respeitar a capacidade e as limitações individuais dos usuários, sem discriminação ou preconceito;
- respeitar a hierarquia administrativa;
- não ceder às pressões que visem a obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas;
- reconhecer o mérito de cada servidor e propiciar igualdade de oportunidade para o desenvolvimento profissional, não admitindo atitude que possa afetar a carreira profissional de subordinados.

## **c) Da Diretoria Executiva**

**- Mandato dos membros.**

Conforme o Decreto nº 38980, de 06/04/2018, o mandato dos membros da Diretoria Executiva - DIREX, do Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal - IPREV/DF é de 3 anos, a contar da data de publicação da Lei Complementar nº 932, de 03 de outubro de 2017.

#### **- Conflito de Interesse**

Os integrantes da Diretoria Colegiada/Executiva e dos Conselhos não poderão intervir em qualquer ato e/ou matéria de interesse conflitante com a Autarquia e nem sobre eles deliberar, devendo sempre comunicar o fato ao seu respectivo colegiado.

Respeitando o quanto disposto no Código de Ética e Conduta do Iprev/DF, constatado o conflito em relação a um tema específico, o integrante deverá solicitar seu afastamento temporário, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações, atitude a ser, obrigatoriamente, registrada em ata.

Espera-se que todos avaliem, cuidadosamente, qualquer situação que caracterize, ou que possa vir a acarretar, situações de conflitos de interesse.

A ocorrência de conflito de interesses independe da existência de prova de lesão ao patrimônio público, do recebimento de qualquer vantagem ou ganho pelo servidor, empregado público ou terceiro. Podemos definir o conceito de conflito de interesses como uma ação ou participação, direta ou indireta, de qualquer profissional ligado ao Iprev/DF em situação que:

- Influencie ou prejudique a condução das tarefas profissionais;
- Cause prejuízos à reputação profissional ou à imagem do Iprev/DF;
- Propicie benefícios próprios e exclusivos às expensas do Iprev/DF; e
- Confronte pretensões públicas e privadas podendo comprometer o interesse coletivo ou influenciar o desempenho da função pública.

O IPREV/DF tem como uma de suas diretrizes, reprimir o acúmulo de funções conflitantes. Tal iniciativa visa minimizar os riscos operacionais a que estamos expostos. É proibido ao servidor:

- Ter acesso a informações privilegiadas e influenciar o mercado; e
- Ter negócios particulares que interfiram na atividade executada e no horário de trabalho.

Os membros da Diretoria Executiva são responsáveis por reforçar a importância e definir as premissas comportamentais contidas no Código de Ética e Conduta do Iprev/DF, além de sua necessidade de atualização.

Obedecendo a Lei Complementar nº 769, de 30 de junho de 2008, os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal e da Diretoria Executiva devem atender aos requisitos mínimos de qualificação técnica previstos no Regimento Interno.

As audiências com pessoas físicas ou jurídicas, não pertencentes à Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios ou de organismo internacional do qual o Brasil participe, interessada em decisão de alçada do agente público, deverão ser:

- 1 - solicitadas formalmente pelo próprio interessado, com especificação do tema a ser tratado e a identificação dos participantes;
- 2- objeto de registros específicos, que deverão ser mantidos para eventual consulta; e
- 3- acompanhadas de pelo menos mais um outro servidor público.

A inobservância das normas estipuladas no Código de Ética e Conduta acarretará para o agente público, sem prejuízo de outras sanções legais, as seguintes consequências:

- 1 - Censura ética, a ser aplicada pela CEC (Comissão de Ética e Conduta);
- 2 - Advertência, suspensão e exoneração do cargo em comissão ou dispensa da função de confiança, nos termos do que dispõe a Lei Complementar nº 840 de 23 de dezembro de 2011. e
- 3- Caso a CEC tome conhecimento de que a conduta do agente público tenha configurado transgressão a norma legal específica, a matéria será por ela encaminhada à autoridade competente para providências, segundo o que prescreve a LC nº 840/2011, com responsabilidade pela apuração, sem prejuízo do seu exame e deliberação.

#### **5.2.4 Conduta Corporativa**

##### **O Iprev/DF:**

- Não promoverá nem tolerará qualquer violação de lei ou regulamento na condução de suas atividades e na prestação de serviços;
- Cooperará integralmente com órgãos de controle ou reguladores e auditores independentes;
- Manterá e apoiará normas e procedimentos designados a salvaguardar a confidencialidade legítima das informações pertencentes aos seus servidores e público-alvo; e
- Conduzirá seu negócio observando rigorosamente determinação legal específica.

#### **5.2.5 Segregação de Funções**

As Unidades do Iprev/DF devem ter suas funções bem segregadas, estabelecendo a independência entre as fases de planejamento, aprovação, execução e controle.

Nenhum integrante deve ser totalmente responsável por todas as etapas, principalmente no que cabe a aprovação, cuja decisão deve envolver outros membros. Também não será permitida a ocupação de duas funções por mesmo integrante nos órgãos estatutários da Entidade. Cada uma dessas fases deve, preferencialmente, ser executada por pessoas e setores independentes entre si.

### **5.2.6 Vedação de Nepotismo**

A prática pela qual um agente público usa de sua posição de poder para nomear, contratar ou favorecer um ou mais parentes, sejam por vínculo da consanguinidade ou da afinidade, em violação os princípios constitucionais da moralidade e da impessoalidade consagrados no art. 37, caput, da Constituição Federal da República Federativa do Brasil (CFRFB/1988), e conforme jurisprudência do Supremo Tribunal Federal (STF).

## **VI - LEGISLAÇÃO, NORMAS E OUTRAS DIRETRIZES.**

Existem diversas Leis Federais, Distritais e normas regulamentares aplicáveis ao campo de atividades do Iprev/DF. As mesmas poderão ser consultadas no espaço “Jurídico” reservado no sítio do Instituto, <http://www.iprev.df.gov.br>, para disponibilização da legislação correlata. Todas têm ampla divulgação tanto externamente, quanto internamente, sendo responsabilidade de todo o corpo funcional se atualizar e conduzir suas atividades de acordo com o determinado.

Em caso de dúvidas quanto ao cumprimento destas normas, as mesmas devem ser esclarecidas junto à Diretoria competente. Existem ainda regulamentos internos e manuais corporativos aprovados pelas Diretorias que devem ser respeitados. A título de exemplo cita-se o espaço reservado no sítio do Iprev/DF, “Previdência” o qual contém informações/orientações de interesse dos filiados ao Regime Próprio de Previdência Social do Distrito Federal.

## **VII - EQUIDADE DE TRATAMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL.**

É proibido discriminar colegas, subordinados, clientes ou prestadores de serviço por motivo político, ideológico ou partidário, bem como em razão de origem étnica, gênero, idade, religião, credo, origem, orientação sexual ou limitação física.

Incluem-se ainda como atos proibidos: assédio sexual e assédio moral.

Em caso de esclarecimentos quanto ao tratamento e oportunidades equânimes, a Área de Gestão de Pessoas deverá ser consultada.

É proibido opinar publicamente sobre a honorabilidade e o desempenho funcional de outro (a) servidor (a), superior hierárquico ou autoridade pública de quaisquer dos três Poderes, sejam eles da esfera Federal, Estadual ou Municipal, da administração direta ou indireta.

## **VIII – TRANSPARÊNCIA E CONFIDENCIALIDADE DAS INFORMAÇÕES.**

## 8.1 – Transparência Passiva.

A Lei de Acesso à Informação – LAI do Distrito Federal – Lei nº 4.990, de 12 de dezembro de 2012 (regulamentada pelos Decretos Distritais nº 34.276, de 11/04/2013 e 35.382, de 29/04/2014), alterada pela Lei 5.802, de 10/01/2017, regulamenta o direito, previsto na Constituição, de qualquer pessoa solicitar e receber dos órgãos e entidades públicos, de todos os entes e Poderes, informações públicas por eles produzidas ou custodiadas.

Deve-se destacar, contudo, que a confidencialidade é um princípio fundamental, particularmente aplicável a quaisquer informações não públicas. O Iprev/DF adota normas distritais de proteção para informações confidenciais e reconhece como sendo sua obrigação e responsabilidade, mantê-las em sigilo e segurança.

A LAI prevê como exceções à regra de transparência de acesso os dados pessoais, as informações classificadas por autoridades como sigilosas e as informações sigilosas com base em outras leis. Além disso, todos são responsáveis pela guarda de documentos relativos às suas atividades, devendo, portanto, assegurar que informações confidenciais não sejam expostas a outros profissionais ou a terceiros em trânsito no Iprev/DF, em períodos de ausência de seu local físico de trabalho.

## 8.2 - Transparência Ativa

A Transparência ativa é a divulgação de dados por iniciativa do próprio setor público, ou seja, quando são tornadas públicas informações, independente de requerimento, utilizando principalmente a Internet.

O Iprev/DF utiliza este modelo de transparência e um exemplo são as seções de acesso à informações do *site* do Instituto, bem como o Portal de Transparência do DF.

A divulgação proativa de informações de interesse público, além de facilitar o acesso das pessoas e de reduzir o custo com a prestação de informações, evita o acúmulo de pedidos de acesso sobre temas semelhantes.

O Decreto nº 34.276, de 11 de abril de 2013, que regulamenta a LAI no Poder Executivo Distrital, também prevê que é dever dos órgãos e entidades promover, independente de requerimento, a divulgação em seus sítios oficiais na rede mundial de computadores – Internet, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas, observado o disposto nos arts. 7º e 8º da Lei Distrital nº 4.990, de 2012, e nos arts. 7º e 8º da Lei Federal nº 12.527, de 2011.

O Iprev/DF tem priorizado a transparência ativa visando seu fortalecimento como instituição previdenciária do GDF e também, como forma de ampliar o controle Social em relação à previdência dos servidores públicos distritais, priorizando-se a disponibilização tempestiva de informações em quantidade e qualidade. Como resultado, o IPREV/DF atingiu, em 2017, 100% do Índice de Transparência Ativa estabelecido pela Controladoria-Geral do Distrito Federal - CGDF), para mensurar o grau de cumprimento da Lei de Acesso à Informação.

### **8.3 - Informações para a mídia**

O relacionamento com a imprensa deve ser pautado pelo respeito e com base em fatos e fontes fidedignos.

Apenas fontes autorizadas podem falar com a imprensa em nome do Iprev/DF.

Caso o servidor seja procurado por algum jornalista, deverá este entrar em contato com a Unidade de Comunicação Social. Essa Assessoria é a área responsável por preparar e intermediar o relacionamento entre os colaboradores e a mídia, mediante autorização prévia do Diretor-Presidente. Qualquer informação incorreta na imprensa, independentemente de sua origem, deve ser informada a referida Assessoria. O mesmo vale para ocasiões em que a imprensa divulgue informações negativas sobre o Iprev/DF.

É de extrema importância que todos os servidores zelem pela imagem do Iprev/DF e sigam determinadas instruções referentes a quaisquer materiais desenvolvidos que envolvam a marca ou nome do Iprev/DF.

Todo o material publicado em meio impresso ou eletrônico deve, obrigatoriamente, ser validado pela Unidade de Comunicação Social, a qual por meio de testes periódicos, fará monitoramento para garantir a respeitabilidade de tais regras e reportará para as Diretorias quaisquer desvios detectados.

### **8.4 Informações Financeiras**

As informações financeiras que diz respeito ao Iprev/DF são objeto de divulgação por meio de relatórios publicados no sítio eletrônico do Instituto.

### **8.5 Relatórios Oficiais de entes fiscalizadores e de auditoria**

O Iprev/DF está sujeito à fiscalização, auditoria ou inspeções de órgãos reguladores, fiscalizadores e de controle interno e externo. Estes relatórios serão objeto de divulgação pelo Iprev/DF, por meio do direcionamento aos endereços eletrônicos do respectivo órgão fiscalizador, quando os mesmos os publiquem.

## **8.6 Utilização de marcas**

É proibido o uso do papel timbrado, da marca e de qualquer documentação oficial do Iprev/DF, bem como usar o nome da Autarquia para qualquer finalidade pessoal e não oficial.

## **8.7 Informações eletrônicas ou por telefonia**

E-mail, telefones e quaisquer outras modalidades de sistemas de comunicação devem ser utilizados somente para atividades e serviços do Iprev/DF.

## **8.8. Informações privilegiadas**

Existem leis que proíbem a realização de operações financeiras, utilizando conhecimento privilegiado de informações, que não sejam de domínio público. Essas leis também proíbem a disponibilização dessas informações a terceiros, que possam lucrar com tais operações. As consequências de utilização de “informações privilegiadas” podem ser graves, tanto para o servidor quanto para o Iprev/DF.

Ao realizar qualquer atendimento a terceiros, o servidor que detém informações privilegiadas deve fazê-lo sempre acompanhado.

O servidor não poderá efetuar ou receber ligações através de celular, quando em áreas de utilização de informações privilegiadas, como a mesa de operações.

Todo o corpo funcional deve garantir o sigilo de qualquer informação à qual tenha acesso e que ainda não tenha sido divulgada ao público. Fica ressalvada a revelação da informação quando necessária à condução dos negócios e serviços da Autarquia e, ainda, somente caso não haja motivos ou indícios para presumir que o receptor da informação a utilizará erroneamente. Cabe aos gestores zelar para que subordinados e terceiros de sua confiança também cumpram a norma, respondendo solidariamente na hipótese de descumprimento do dever de sigilo.

É vedada a divulgação ou uso de informação privilegiada por qualquer profissional ligado ao Iprev/DF, seja por atuação em benefício próprio ou de terceiros, ainda que após seu desligamento do cargo ou função.

As violações às exigências relacionadas ao uso de informações privilegiadas estão sujeitas às penalidades administrativas e criminais.

## **8.9. Segurança das informações**

Todos os que tenham acesso aos sistemas de informação do Iprev/DF são responsáveis pelas precauções necessárias ao acesso não autorizado às mesmas.

Todos devem salvaguardar as senhas e outros meios de acesso a sistemas e documentações. As senhas são de uso individual e não devem ser divulgadas ou compartilhadas com outras pessoas sob nenhuma hipótese, sendo de inteira responsabilidade do detentor o zelo pela guarda e uso correto da mesma.

Caso as senhas necessitem ser destinadas a uma gerência ou grupo de pessoas, tal iniciativa se dará apenas com expressa autorização da Diretoria competente.

As estações de trabalho devem ser obrigatoriamente bloqueadas (CTRL + ALT + DEL) sempre que os servidores se ausentarem do local físico de trabalho, independentemente do intervalo de tempo.

Deve ser evitada a exposição de documentos de clientes ou de caráter confidencial.

É proibido o uso de softwares não licenciados ou não autorizados pela instituição.

Todas as chaves de locais de guarda de documentos e materiais devem permanecer sob a posse de, no mínimo, 2 (dois) responsáveis.

Todos os documentos com informações importantes ou confidenciais, em papel ou mídia eletrônica, devem ser descartados utilizando-se de dispositivos apropriados que impossibilitem a leitura por outras pessoas.

## **8.10. Direito de Propriedade**

O Iprev/DF é detentor dos direitos de propriedade de quaisquer materiais, produtos ou serviços que sejam criados durante a jornada regular de trabalho e/ou que tenham sido produzidos, fazendo-se o uso de ativos ou recursos do Instituto.

Qualquer pessoa que voluntariamente malversar ou se apropriar de maneira fraudulenta de algum recurso financeiro ou ativo de valor pertencente ao Iprev/DF, ficará sujeito, além das sanções disciplinares, à legislação pertinente aplicável.

## **IX - CANAIS DE DENÚNCIA**

A Ouvidoria Especializada do Iprev/DF é um canal institucional de interlocução entre o servidor público, o cidadão e Governo do Distrito Federal, onde podem ser apresentadas sugestões, elogios, solicitações, reclamações e denúncias. A Ouvidoria recebe as manifestações, analisa, orienta e encaminha às unidades responsáveis ou aos órgãos competentes, quando for o caso, para tratamento ou apuração.

A Ouvidoria do Iprev/DF utiliza sistema informatizado para registro e acompanhamento de manifestações, o OUV-DF.

No Governo do Distrito Federal, o Sistema de Gestão de Ouvidoria do Distrito Federal – SIGO/DF é composto pela Controladoria-Geral, Ouvidoria-Geral e Ouvidorias Especializadas. A Ouvidoria-Geral é uma unidade da Controladoria-Geral e coordena os trabalhos das Ouvidorias Especializadas.

Como o papel da ouvidoria é ser o canal de relacionamento direto entre governo e cidadão, a Ouvidoria do Iprev/DF atua, também, como Serviço de Informação ao Cidadão – SIC

## **X - GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS**

Segundo o Tribunal de Contas da União, controle interno, controles internos e sistema ou estrutura de controle(s) interno(s) são expressões sinônimas, utilizadas para referir-se ao processo composto pelas regras de estrutura organizacional e pelo conjunto de políticas e procedimentos adotados por uma organização para a vigilância, fiscalização e verificação, que permite prever, observar, dirigir ou governar os eventos que possam impactar na consecução de seus objetivos. 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.

Os requisitos para o controle interno de um RPPS, de acordo com o Manual do Pró-Gestão RPPS, procuram estruturar os procedimentos administrativos, para que seja possível a sua verificação e monitoramento permanentes, com vistas a aperfeiçoar os processos decisórios e conferir maior transparência à gestão.

### **10.1.1 – Diretrizes do Manual do Pró-Gestão RPPS relativas a adoção de controles internos pelos órgãos gestores do RPPS.**

Dispõe ainda, aquele Manual, que o ente federativo e a unidade gestora do RPPS devem buscar o aprimoramento do sistema de controle interno, com a finalidade de identificar, avaliar, controlar e monitorar os riscos mais relevantes para o RPPS. A seguir são descritas as ações e os procedimentos relativos aos Controles Internos, que devem ser observados por uma Unidade Gestora do RPPS.

#### **AÇÕES RELACIONADAS À DIMENSÃO CONTROLES INTERNOS:**

- 1 - Mapeamento das Atividades das Áreas de Atuação do RPPS;
- 2 - Manualização das Atividades das Áreas de Atuação do RPPS;
- 3 - Capacitação e Certificação dos Gestores e Servidores das Áreas de Risco;
- 4 - Estrutura de Controle Interno;
- 5 - Política de Segurança da Informação;
- 6 - Gestão e Controle da Base de Dados Cadastrais dos Servidores Públicos, Aposentados e Pensionistas.

Quanto a essas ações priorizadas no Manual Pro-Gestão RPPS, destaca-se que somente a Manualização das Atividades e a Política de Segurança da Informação ainda não foram implementadas.

### **10.2 – Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos da Gestão.**

Sobre o assunto, destaca-se que o Committee of Sponsoring Organizations - COSO é o Comitê das Organizações Patrocinadoras, da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros. Criada em 1985, é uma entidade do setor privado – ou seja, foi uma iniciativa do setor privado, independente –sem fins lucrativos, voltada para o aperfeiçoamento da qualidade de relatórios financeiros, principalmente para estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros.

Conforme o COSO, em seu modelo *Controle Interno – Estrutura Integrada* (1992), controle interno é definido como *um processo realizado pela diretoria, por todos os níveis de gerência e por outras pessoas da entidade, projetado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias:*

- a) *eficácia e eficiência das operações;*e

- b) *confiabilidade de relatórios financeiros; e*
- c) *cumprimento de leis e regulamentações aplicáveis.*

Esse modelo mudou o conceito considerado tradicional de “controles internos” e evidenciou o fato de que eles tinham de fornecer proteção contra eventos que viessem a ocorrer e afetassem de modo adverso o alcance dos objetivos da entidade. Assim, introduziu-se a noção de que controles internos deviam ser ferramentas de gestão e monitoramento de riscos em relação ao alcance dos objetivos, e não apenas dirigidos para riscos de origem financeira ou vinculados a resultados escriturais. De fato, ampliou-se o papel do controle interno.

Outros organismos internacionais incorporaram a ideia central desse novo conceito, conforme se observa na definição trazida pelo Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)<sup>1</sup>, de que controle interno consiste na atividade realizada para assegurar o cumprimento de algo de acordo com o planejado.

Contudo, com a ocorrência de escândalos econômico-financeiros e contábeis envolvendo organizações de todos os portes, houve um aprimoramento para um modelo que desse uma maior importância ao gerenciamento de riscos. Com isso, o COSO publicou em 2004 o Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada, também, conhecido como ERM<sup>2</sup> ou COSO II, o qual será detalhado adiante.

Também em 2004, a INTOSAI publicou a revisão das *Diretrizes para as Normas de Controle Interno do Setor Público* (2004), alinhando-as ao COSO, e adotou a seguinte definição para controle interno:

Processo integrado efetuado pela direção e corpo de funcionários, estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que na consecução da missão da entidade os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- a. execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- b. cumprimento das obrigações de accountability;
- c. cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e
- d. salvaguarda dos recursos para evitar perda, mau uso e dano.

### 10.2.1. Gerenciamento de Riscos

Cabe ressaltar que o enfrentamento aos riscos é de responsabilidade da Administração, prevenindo ou detectando sua materialização, conforme as *Diretrizes para as Normas de Controle Interno do Setor Público* (2004) publicadas pela INTOSAI, segundo a qual *controle interno é um processo integrado efetuado pela direção e corpo de funcionários estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos serão alcançados (...).* (grifo adicionado).

<sup>1</sup> *American Institute of Certified Public Accountant*

<sup>2</sup> *Enterprise Risk Management – Integrated Framework.*

Alinhada a esse modelo, a INTOSAI<sup>3</sup> menciona que o processo de avaliação e gerenciamento de riscos envolve os seguintes aspectos: (grifos adicionados)

**Identificação do risco:** relacionado com os objetivos da unidade; abrangente; inclui riscos devidos a fatores externos e internos, tanto no nível da entidade, quanto de suas atividades;

**Mensuração do risco:** estimativa da importância do risco; avaliação da probabilidade de ocorrência do risco;

**Avaliação da tolerância da organização ao risco;**

**Desenvolvimento de respostas:** quatro tipos de resposta ao risco devem ser considerados: transferência, tolerância, tratamento ou eliminação. Entre eles, o tratamento do risco é a mais relevante para essas diretrizes, porque um controle interno eficaz é o melhor mecanismo para tratar o risco.

Para o Tribunal de Contas da União - TCU, o gerenciamento de riscos consiste em um método sistemático de identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos, a fim de manter o grau de exposição da organização a riscos em nível aceitável, podendo-se gerenciar riscos com a redução da possibilidade de ocorrência do evento indesejado ou minimização do impacto sobre os objetivos.

Já a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, conforme a Norma Brasileira NBR ISO 31000-2009, conceitua gestão de riscos como *atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere aos riscos*, podendo ser aplicada a toda uma organização, a qualquer momento. Em termos gerais, **“gestão de riscos”** refere-se à arquitetura (princípios, estrutura e processo) para gerenciar riscos eficazmente, enquanto que **“gerenciar riscos”** refere-se à aplicação dessa arquitetura para riscos específicos. (grifos adicionados).

Diante desses conceitos, a administração do risco tem por diretiva que risco é uma opção e não um destino, portanto devem ser assumidos, mitigados (entende-se por alocados, controlados, compartilhados ou financiados) ou, simplesmente, evitados.

Esse risco pode ser classificado de duas formas distintas: **risco inerente**, que é aquele relativo ao risco do negócio, do processo ou da atividade, independente dos controles adotados; e **risco residual**, o que ainda permanece após a adoção dos controles necessários para combatê-lo. A assunção de um risco inerente pressupõe a tomada de medidas negociais ou de controle por parte da entidade visando reduzi-lo, podendo ou não remanescer o chamado risco residual.

---

<sup>3</sup> *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*, 2004, p.22.

Assim, a identificação de riscos pela administração tem como objetivo reconhecer os eventos potencialmente capazes de afetar a execução da estratégia ou o alcance dos objetivos, independente do impacto ser favorável ou não. Dessa forma, permite-se identificar não apenas eventos com potencial impacto negativo, mas também aqueles que representam oportunidades a serem aproveitadas.

Ao determinar respostas a riscos, a administração deverá levar em conta seus efeitos em potencial sobre a probabilidade e o impacto, assim como seus **custos e benefícios**, optando pelas respostas compatíveis com a **tolerância a risco da organização**<sup>4</sup>, definida pela alta administração. As respostas adotadas podem englobar medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, transferência da probabilidade ou do impacto dos riscos pelo compartilhamento de uma porção do risco (por exemplo, com a contratação de seguro) ou até mesmo aceitar o risco, não adotando nenhuma medida para enfrentar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

### 10.2.2– Estrutura integrada de gerenciamento de riscos - modelo COSO II.

Segundo o COSO, *eventos são incidentes ou ocorrências originadas a partir de fontes internas ou externas que afetam a implementação da estratégia ou realização dos objetivos.*

O COSO<sup>5</sup> buscou estabelecer uma metodologia para um processo completo de gerenciamento de riscos, partindo da seguinte definição:

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicando no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

O modelo traz, no formato de uma matriz tridimensional (ilustração abaixo, conhecida como Cubo COSO II), os elementos que devem constituir um sistema de controle interno considerado eficaz, apoiado numa estrutura de gerenciamento de riscos, ampliando o alcance dos controles internos ao apresentar um enfoque maior ao tema, definiu oito componentes em sua estrutura, quais sejam: ambiente de Controle, fixação de Objetivos, identificação de Eventos, avaliação de Riscos, resposta a Risco, atividades de Controle, informações e comunicação e monitoramento.

<sup>4</sup> A tolerância ao risco é a quantidade de riscos que uma entidade está preparada para assumir, antes de julgar sobre a necessidade de implementar uma ação. O desenvolvimento de respostas a riscos deve levar em consideração a quantidade de riscos que podem ser tolerados. Tanto riscos inerentes quanto aos riscos residuais devem ser considerados para determinar a tolerância ao risco (INTOSAI. *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*, 2004, p. 25).

<sup>5</sup> No modelo Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada (2004), também conhecido como ERM (*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*) ou COSO II.



Figura 1: Elementos do COSO II

A face superior do cubo apresenta os objetivos que devem ser objeto do gerenciamento de risco, sendo:

- 1 - Estratégicos – metas gerais, alinhadas com sua missão.
- 2 - Operações – utilização eficaz e eficiente dos recursos.
- 3 - Comunicação – confiabilidade de relatórios.
- 4 - Conformidade – cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

A face frontal representa os componentes do gerenciamento de riscos, ou, o que é necessário fazer para atingir os objetivos; a face lateral representa os níveis da organização objetos da gestão de riscos. Observe-se que a visão integrada dos elementos do modelo demonstra o contexto das ações da direção ao gerenciar os riscos da organização. Pode-se, assim, vislumbrar essa gestão tanto ao nível da entidade como um todo, como para cada parte que a compõe:

- objetivos, riscos e controles da organização como um todo;
- objetivos, riscos e controles de uma divisão, unidade de negócio, departamento ou seção da organização; e
- objetivos, riscos e controles de um macroprocesso, processo ou de uma atividade.

A seguir, estão descritos, sucintamente, cada um dos oito componentes do modelo.

### 1 - Ambiente interno.

O ambiente interno é moldado pela história e cultura da organização e, por sua vez, molda, de maneira explícita ou não, a cultura de riscos da organização e a forma como eles são encarados e gerenciados (tom da organização), influenciando a consciência de controle das pessoas. É a base para todos os outros componentes do sistema, provendo disciplina e estrutura.

Os fatores que compõem o ambiente interno incluem integridade, valores éticos e competência das pessoas, maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, estrutura de governança e organizacional, o “perfil dos superiores” (ou seja, a filosofia da direção e o estilo gerencial), as políticas e práticas de recursos humanos etc.

Organizações com ambientes de controle efetivos fixam um tom (“tom do topo”) positivo, contratam e mantêm pessoas competentes, formalizam e comunicam políticas e procedimentos de modo claro, adotam integridade e consciência de controle, resultando em valores compartilhados e trabalho em equipe para efetivação de objetivos.

## **2 - Fixação de Objetivos**

O modelo requer que todos os níveis da organização tenham objetivos fixados e comunicados (estratégicos, operacionais, comunicação e conformidade), ou seja, ao nível da organização como um todo e para todas suas divisões, processos e atividades, e mais, como eles devem e podem ser atingidos e como mensurar o seu nível de atingimento.

Os objetivos devem ser definidos a priori para que seja possível identificar os riscos a eles associados. A explicitação de objetivos, alinhados à missão e à visão da entidade, é necessária para permitir a identificação de eventos que potencialmente impeçam sua consecução. Definir os objetivos é, assim, uma pré-condição para identificação dos eventos de risco e para avaliação e definição de estratégias para gerenciá-los (resposta a riscos).

## **3 - Identificação de Eventos**

Todos os processos de uma organização têm algum risco associado, inerente a sua própria natureza. A identificação de eventos consiste em determinar e catalogar esses riscos, nos diversos níveis da organização. Ou seja, mapear a existência de situações que possam impedir o alcance dos objetivos fixados ou a não existência de situações consideradas necessárias para se chegar a tais objetivos ao nível da organização, de suas unidades de negócio, processos e atividades.

O modelo trata do conceito de eventos potenciais, definindo evento como um incidente, ou uma série de incidentes, resultantes de fatores internos ou externos, que possam afetar a implementação da estratégia e o alcance dos objetivos.

O processo de identificação de eventos de risco pode abranger tanto riscos negativos, tidos como ameaças, cujas consequências são perdas, como os riscos positivos, vislumbrados como oportunidades, cujas consequências são ganhos. Aqueles levando a organização a alcançar seus objetivos aquém das expectativas, estes levando a organização a alcançar resultados superiores aos obtidos atualmente ou além das expectativas.

#### **4 - Avaliação de Riscos**

Os eventos identificados (componente anterior) devem ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência e consequências de sua materialização. O objetivo da avaliação é formar uma base para o desenvolvimento de estratégias (resposta a risco) de como os riscos serão administrados, de modo a diminuir a probabilidade de ocorrência e/ou a magnitude do impacto. A avaliação de riscos é feita por meio de análises qualitativas e quantitativas, ou da combinação de ambas.

Os riscos devem ser avaliados quanto a sua condição de inerentes e residuais, e seus impactos devem ser avaliados em uma unidade de medida similar àquela utilizada para mensurar os objetivos de negócio aos quais esses riscos estão relacionados.

Os gestores são responsáveis pela avaliação dos riscos no âmbito das unidades de negócio, de processos e atividades que lhes são afetos. A alta administração deve avaliar os riscos no âmbito da organização, desenvolvendo uma visão de riscos de forma consolidada (portfólio).

##### **4 a - Avaliação de Riscos à Integridade**

Nesta fase de Identificação e Avaliação de Eventos de Riscos, importante ressaltar a importância de se priorizar a implementação de programas de integridade, com mecanismos para prevenir, detectar, remediar e punir fraudes e atos de corrupção.

Para estruturação do programa de integridade, segundo o Ministério da Fiscalização e Controladoria Geral da União, a primeira medida será a designação de uma Unidade de Gestão da Integridade. Em seguida, o órgão/entidade deverá aprovar seu Plano de Integridade. Tal fase será composta por três etapas: o levantamento da situação das unidades de integridade e, caso necessário, o estabelecimento de medidas para sua criação ou fortalecimento; o levantamento de riscos para a integridade e o estabelecimento de medidas de tratamento; e a elaboração e aprovação do Plano de Integridade.

Dessa forma, deve-se dar atenção especial aos riscos de integridade, definindo-se previamente os principais riscos à integridade aos quais a instituição está sujeita. Deve ser avaliado o histórico de casos de quebra da integridade envolvendo o órgão e seus servidores, tais como casos de corrupção, nepotismo, conflitos de interesses, dilemas éticos etc. Podem ser usadas como fontes notícias publicadas na mídia; relatórios de procedimentos éticos e disciplinares já julgados; denúncias recebidas, sugestões e reclamações encaminhadas e tratadas pela ouvidoria etc. Ademais, pode-se realizar uma análise de sua estrutura organizacional e de seu nível de interação com o setor público e privado.

Após obter uma relação de possíveis riscos, deve-se relacionar quais as unidades organizacionais (diretoria/coordenação/gerência/núcleo/cargos/unidades) são mais suscetíveis. Para identificar tais competências e estruturas, deve-se ter como base as principais leis ou decretos que trazem as competências institucionais, regimento interno, organograma e documentos como o Planejamento Estratégico. Tão somente conhecendo suas áreas e processos mais sensíveis, será possível criar controles ou adaptar os já existentes de forma efetiva.

Um risco à integridade pode se materializar em uma organização de diferentes formas, que pode ser denominada “manifestações de risco”. São efetivamente as condutas – ações ou inações – classificadas como quebras de integridade (atitudes corruptas, antiéticas, desvios de função pública etc.). É necessário compilar as formas mais comuns de como determinado risco se manifestou ou pode se manifestar na organização. Os fatores de risco, por sua vez, são os motivos e circunstâncias que mais provavelmente podem incentivar, causar ou permitir condutas que afrontem a integridade.

## **5. Resposta a Riscos**

É o processo de desenvolver e determinar estratégias para gerenciar os riscos identificados. O modelo identifica quatro categorias de estratégias: evitar, transferir, aceitar e tratar, cuja escolha dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecido pela organização em confronto com a avaliação que se fez do risco. Isto quer dizer que compete à administração obter uma visão dos riscos em toda organização e desenvolver um conjunto de ações concretas, dentro dessas quatro categorias, para manter o nível de riscos residuais alinhado aos níveis de tolerância e apetite a riscos da organização.

## **6 - Atividades de Controle**

Atividades de Controles são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para reduzir os riscos que a unidade tenha optado por responder, também denominadas de procedimentos de controle. Nesta etapa, deve-se buscar responder que medidas a organização pode tomar para evitar,

mitigar ou transferir os seus riscos de integridade mais relevantes, além das demais natureza/tipos de risco. As atividades de controles devem estar distribuídas por toda a unidade, em todos os níveis e em todas as funções. Incluem uma gama de controles internos da gestão, abaixo classificados, bem como a preparação prévia de planos de contingência/continuidade em resposta a possíveis materializações de eventos de riscos.

## 6.1 - Classificação dos controles:

### 1. **Tipo de controle:** Preventivos ou corretivos:

1.1. Preventivos – tem como objetivo prevenir falhas, evitando um resultado ou evento não intencional quando ele começa a acontecer.

1.2. Corretivos – tem como objetivo detectar falhas que já ocorreram, identificada após o processamento inicial ter ocorrido.

### 2. **Natureza do controle:** manual, automático ou híbrido:

3. **Frequência do controle:** anual, semestral, mensal, semanal, diário ou várias vezes ao dia.

### 4. **Relação com o Risco:** controles diretos ou indiretos:

4.1. Controles Diretos – têm como objetivo mitigar o risco. Estão mais relacionados aos controles operacionais.

4.2. Controles Indiretos – têm como objetivo a prevenção e a detecção de eventos de risco, auxiliando na mitigação do risco. Estão mais relacionados ao ambiente de controle.

Em alguns casos a atividade de controle aborda diversos riscos e as vezes são necessárias diversas atividades para resposta a apenas um risco.

Conhecido o nível de risco residual, deve ser verificada qual estratégia a ser adotada para responder ao evento de risco. A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecidos em confronto com a avaliação que se fez do risco (matriz de riscos).

As ações para responder os eventos de riscos devem ser compatíveis com a tolerância a riscos, considerar a relação custo benefício, refletir se o efeito da resposta afeta a probabilidade ou o impacto, ou ambos, e designar um responsável pelas respostas (proprietário do risco).

Além disso, é permitido ao gestor do processo alterar a resposta a risco, tanto para adotar uma ação onde poderia aceitar o risco e não adotar controle, como deixar de adotar uma ação onde deveria adotar uma ação de controle, tudo isso com apresentação de justificativa e validação pela unidade de gestão de risco superior.

**Controle Compensatório** – tem como objetivo mitigar o risco até a implementação do controle definitivo. No setor público existem situações em que a ação ideal não pode ser implementada ou não pode ser implementada no curto prazo em função da sua complexidade, alto custo, alto nível de interveniência, etc. Nesses casos devem ser propostas, complementarmente, medidas alternativas de baixo custo e que atuem sobre o evento de riscos (controle compensatório).

## 6.2 - Elaboração de Plano de Integridade Pública

Segundo o Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública, publicado pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, o Plano de Integridade é um documento que contém um resumo das medidas que devem ser implementadas pelo órgão entidade para prevenir, detectar e remediar riscos para a integridade. Ele objetiva traçar as principais estruturas e medidas de um programa de integridade e organizá-las em um conjunto sistêmico.

Para que não haja desperdício de esforços, os riscos a serem inicialmente gerenciados por um plano de integridade precisam ser os mais relevantes para a organização, isto é, os de maior impacto e probabilidade dentro de um limite previamente definido pela alta direção. Para tanto, para cada risco registrado devem ser identificadas a possibilidade de sua ocorrência (probabilidade) e a gravidade das consequências para a instituição caso se concretize (impacto).

## 7. Informação e Comunicação

Todos na organização devem receber mensagens claras quanto ao seu papel e ao modo como suas atividades influenciam e se relacionam com o trabalho dos demais na consecução dos objetivos fixados. A importância do controle interno para a gestão das organizações está no seu potencial informativo para suporte ao processo decisório. A habilidade da administração de tomar decisões apropriadas é afetada pela qualidade da informação, que deve ser útil, isto é, apropriada, tempestiva, atual e precisa.

A comunicação das informações produzidas deve atingir todos os níveis, por meio de canais claros e abertos que permitam à informação fluir em todos os sentidos.

A comunicação ágil e adequada com as diversas partes interessadas tem a finalidade de permitir avaliações mais rápidas e objetivas a respeito dos riscos a que está exposta a organização. O conteúdo da comunicação com o ambiente externo e interno reflete as políticas, a cultura e as atitudes

desejadas e valorizadas pela alta administração. Devem ser veiculadas a filosofia e a abordagem do gerenciamento de riscos na organização, assim como delegações claras de responsabilidade e autoridade. A divulgação de processos e procedimentos deve alinhar atitudes e reforçar a cultura da organização. Mecanismos devem ser implementados e geridos de modo a estimular, e não a reprimir, a comunicação de desvios ou suspeitas de violações dos códigos de conduta ou dos princípios de ordem ética da organização por todos os colaboradores, como por meio de exemplos e pelo reforço de atitudes positivas pela alta administração. Entre outros aspectos, devem ser veiculados de forma eficaz:

Importante destacar que a mera publicação de códigos e procedimentos não se presta a mudar o comportamento dos agentes e estimular uma cultura de integridade de maneira efetiva. É necessário prever ações de comunicação eficazes, que possam atingir todo o público-alvo do órgão ou entidade através de mensagens claras e diretas. Outro tipo de medida é dispor aos servidores informações de caráter técnico necessárias para agirem de maneira correta. Promover a qualificação dos servidores públicos tende a aprimorar a prestação do serviço não apenas sob a ótica de prevenir fraudes, mas também como estratégia para garantir maior qualidade e profissionalismo.

## **8 - Monitoramento**

Monitorar diz respeito a avaliar, certificar e revisar a estrutura de gestão de riscos e controles internos para saber se estão sendo efetivos ou não. Tem, portanto, o objetivo de avaliar a qualidade da gestão de risco e dos controles internos ao longo do tempo, buscando assegurar que estes funcionam como previsto e que são modificados apropriadamente, de acordo com mudanças nas condições que alterem o nível de exposição a riscos.

O monitoramento pode ser realizado de dois modos, ou por uma combinação de ambos: por meio de atividades gerenciais contínuas, isto é, durante o processo, no curso das operações normais; por meio de avaliações pontuais, em separado ou específicas.

O primeiro modo é realizado pelo próprio corpo gerencial da entidade e deve distinguir-se claramente da avaliação das operações. Consiste em identificar informações que irão indicar se o processo de gestão de riscos e controles internos está funcionando eficazmente, por meio de análises de variância, comparações de informações providas de fontes diversas etc., com a devida consideração em relação a mudanças de processos, alterações no volume de transações, dentre outros fatores que necessitam de atenção dado o seu potencial de alterar o nível de exposição a riscos da entidade e de seus processos de negócio. No segundo modo, o monitoramento é realizado mediante autoavaliação,

pela própria equipe responsável pelo processo (process owner ou risk owner <sup>6</sup>) ou por unidade de controle interno, podendo ainda ser executado por auditoria interna ou externa, nesta última incluídas as Entidades de Fiscalização Superiores e as auditorias ou controladorias.

Todas as deficiências (condição, real ou potencial, que possa afetar o alcance de objetivos) ou oportunidades para fortalecer o controle interno (aumentar as probabilidades de alcance dos objetivos), devem ser comunicadas às pessoas que podem adotar as ações necessárias.

### **10.3 - Modelo de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos em adoção pelo Iprev/DF.**

Conforme anteriormente mencionado, verificam-se diversas metodologias e estruturas de gestão de riscos sendo que o Iprev/DF tem adotado em seus trabalhos a estrutura do COSO ERM.

Convém lembrar, que com o advento Lei Complementar nº 932, de 03 de outubro 2017, e com a alteração da estrutura administrativa aprovada pelo Decreto nº 39.106, de 07 de junho de 2018, publicado no DODF de 08/06/2018, as etapas já concluídas e/ou em andamento, com base no referido modelo Coso ERM, deverão ser objeto de reavaliação. Tais ações permitirão ao Iprev/DF tratar de forma sistematizada riscos, quer seja estratégicos, de operações, de comunicação ou de conformidade.

A seguir passa-se a descrever as etapas já desenvolvidas ou em desenvolvimento pelo Iprev/DF no intuito de se aderir a referido modelo.

#### **10.3.1 Análise de Ambiente e fixação de objetivos.**

Anteriormente foi apresentada a forma como o Instituto tem adotado princípios e diretrizes visando a um ambiente interno íntegro, ético e adotando boas práticas de gestão. Pode-se destacar algumas dessas medidas, principalmente, no que concerne ao ambiente de controle:

- promoção da cultura ética e da integridade;
- formalização de código de ética e conduta, seleção de pessoal e normas de promoção;
- estabelecimento de auditoria interna;
- promoção de treinamento;
- Investigação de denúncias e suspeitas de fraudes; e

---

<sup>6</sup> Dono do processo ou dono do risco

- Implementação e manutenção de um canal de denúncias.

Além disso, foram objeto de reavaliação e/ou definição, no corrente exercício os seguintes elementos: mapa estratégico; indicadores; metas, e plano de ação.

#### **10.3.1.1. Macroprocessos/processos para o Modelo Lógico do Iprev/DF e processos de trabalho**

Foram apresentados por meio da NOTA TÉCNICA Nº 1/2017/GOVER/PRESI/IPREV/DF, os conceitos e a proposta de metodologia para elaboração e definição dos macroprocessos e processos. Tal avaliação permitiu compreender as características da Autarquia como um todo, ou em nível de atividade, que objetivou entender e delinear seus processos, projetos ou objeto específico. Abaixo apresenta-se o processos apontados como fundamentais e críticos para o cumprimento da Missão do Iprev/DF.

##### **1. Macroprocessos Gerenciais:**

a. Processos de Gestão estratégica; de **inovação** Institucional, da Informação e documentação, de Controle Institucional e Comunicação Institucional.

##### **2. Macroprocessos Finalísticos:**

a. Processos de Gestão de Benefícios, Gestão de Atendimento e Cadastro Previdenciário, da Folha de Pagamento, e de Investimentos.

##### **3. Macroprocessos de Suporte:**

a. Processos de Gestão de Pessoas, de Logística e Patrimônio Mobiliário, de Patrimônio Imobiliário, Financeira e Contábil, de Tecnologia da Informação, e de Segurança Jurídica.

#### **10.3.2 – Identificação e Avaliação de Eventos de Riscos.**

Etapa seguinte, foi fundamental identificar quais foram ou podem ser os principais eventos com potencial de gerar impacto no andamento dos temas já estudados e que, até agora, se mostraram, em tese, relevantes e/ou críticos<sup>7</sup> para que a organização alcance seus objetivos.

Essa identificação foi realizada por meio de aplicação de metodologia de mapeamento e qualificação dos eventos, os quais podem ser avaliados mediante a atribuição de notas para os critérios de probabilidade, materialidade e relevância. Nessa metodologia, a relevância é definida a partir da observação de que, caso o risco se materialize, qual seria o impacto no alcance dos objetivos de determinada atividade (por exemplo, um macroprocesso) e, conseqüentemente, da Autarquia. Leva-se em consideração se o risco seria elevado o suficiente para causar dano significativo, inclusive afetando a imagem da instituição.

<sup>7</sup> Abordou-se como sendo uma percepção preliminar quanto à identificação de temas relevantes e/ou críticos em decorrência da própria metodologia aqui apresentada, que busca justamente trazer elementos mais objetivos para tal julgamento. Portanto, trata-se apenas de um julgamento inicial com base na experiência associada ao levantamento realizado.

Para isso foram utilizadas ferramentas que buscaram facilitar a interação das áreas com os Diretores e operadores dos processos. Essas ferramentas foram as escalas de probabilidade e de impactos, que serão utilizadas posteriormente para a elaboração da Matriz Impacto x Probabilidade. A metodologia das escalas de impactos e probabilidades que foi utilizada pelas Diretorias do Iprev/DF, também, foi disposta na NOTA TÉCNICA Nº 01/2017/GOVER/PRESI/IPREV/DF.

Diante do exposto, apresenta-se o detalhamento das escalas utilizadas:

#### A - Escala de probabilidades

ESCALA DE PROBABILIDADES		
Frequência	Descrição	Grau
Muito Baixa	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo, praticamente impossível. Embora possa assumir dimensão estratégica para a manutenção do processo, <b>não há histórico disponível da sua ocorrência.</b>	1
Baixa	Evento casual, inesperado. É uma surpresa quando ocorrer. <b>Muito embora raro, há histórico de ocorrência conhecido</b> pelos principais gestores e operadores do processo.	2
Média	Evento esperado, porque se reproduz com frequência reduzida, porém constante. <b>Seu histórico de ocorrência é de conhecimento da maioria dos gestores</b> e operadores do processo.	3
Alta	Evento usual e corriqueiro. Devido à sua <b>ocorrência habitual ou conhecida em uma dezena ou mais de casos</b> , aproximadamente, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo.	4
Muito Alta	Evento que se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e não raro de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidente para os que conhecem o processo. <b>Quando não ocorre, é uma surpresa.</b>	5

A elaboração da escala de probabilidades foi realizada em colaboração entre as áreas deste Instituto de Previdência- IPREV/DF. Nessa atividade **avaliou-se o risco inerente ao evento** e, considerando os controles instituídos, a avaliação foi enviesada ao se considerar que a probabilidade de ocorrência de um evento foi mais baixa do que a realidade.

Na ocorrência do evento, o impacto pode ser percebido em diferentes dimensões nos objetivos da entidade ou de determinada atividade. Como exemplo, um risco pode ter maior impacto financeiro, mas não necessariamente um importante impacto na qualidade.

Assim, as primeiras dimensões de impacto foram avaliadas obedecendo aos seguintes critérios:

- a) **Impactos no tempo e nos prazos:** corresponde ao nível de impacto na conclusão da atividade. Sendo positivo no caso de antecipação e negativo quando houvesse atrasos. Tendo em vista que cada atividade difere em tamanho, complexidade e diversos outros fatores, foi necessário confirmar o grau de tolerância considerado apropriado para cada nível de impacto, conforme exemplo abaixo:

ESCALA DE IMPACTO NO TEMPO E NOS PRAZOS		
Impacto	Descrição	Grau
Não se Aplica	Não há como aferir ou já existe na Instituição	0
Muito Baixo	Menos de 15 dias corridos de atraso ou antecipação.	1
Baixo	Atraso/antecipação entre 15 a 60 dias corridos.	2
Médio	Atraso/Antecipação entre 60 a 120 dias corridos.	3
Alto	Atraso/Antecipação entre 120 a 180 dias corridos.	4
Muito Alto	Atraso/Antecipação acima de 180 dias corridos.	5

- b) **Impactos nos custos:** trata-se do impacto econômico-financeiro. Sendo positivo quando se gerava economia e negativo para os eventuais prejuízos. Nos moldes do apresentado para os impactos no tempo e nos prazos, foi necessário destacar o grau de tolerância considerado apropriado para cada nível de impacto nos custos, a exemplo da seguinte escala:

ESCALA DE IMPACTO NOS CUSTOS		
Impacto	Descrição	Grau
Não se Aplica	Não há como aferir ou já existe na Instituição.	0
Muito Baixo	Variação abaixo de R\$ 500 mil	1
Baixo	Variação entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão	2
Médio	Variação entre R\$ 1 milhão e R\$ 2 milhões	3
Alto	Variação entre R\$ 2 milhões e R\$ 5 milhões	4
Muito Alto	Variação acima de R\$ 5 milhões	5

- c) **Impactos na qualidade:** corresponde ao nível de impacto na qualidade requerida pela atividade. Sendo positivo ou negativo para forças/oportunidades ou fraquezas/ameaças, respectivamente. Conforme apresentado anteriormente, foi considerado o nível de tolerância apropriado, a exemplo da escala para eventos negativos de risco a seguir:

ESCALA DE IMPACTO <u>NEGATIVO</u> NA QUALIDADE		
Impacto	Descrição	Grau
Não se Aplica	Não há como aferir ou já existe na Instituição.	0
Muito Baixo	Impacto imperceptível (na maior parte das vezes sequer é percebido pelos gestores)	1
Baixo	Cliente percebe, mas releva e nenhuma ação é necessária.	2
Médio	Cliente percebe e demanda ações/informações.	3
Alto	Cliente demanda por ações corretivas imediatas.	4
Muito Alto	Cliente rejeita a entrega ou produto.	5

- d) **Impactos na saúde e segurança organizacional:** esse grupo de impacto pode incluir aspectos referentes ao ambiente de trabalho, à segurança dos dados, à reputação institucional, entre outros. Apresentamos a seguir, a escala utilizada para avaliar os impactos nas questões medidas neste instrumento:

ESCALA DE IMPACTO <u>NEGATIVO</u> NA SAÚDE E SEGURANÇA ORGANIZACIONAL		
Impacto	Descrição	Grau
Não se Aplica	Não há como aferir ou já existe na Instituição.	0
Muito Baixo	Sem impacto no ambiente/reputação da organização.	1
Baixo	Impacto perceptível no ambiente/reputação, mas irrelevante.	2
Médio	Impacto é percebido e surgem preocupações.	3
Alto	Impacto evidente no ambiente/reputação da organização.	4
Muito Alto	Crise. Impacto é tão evidente e público que o processo pode não prosseguir como planejado.	5

- e) **Impacto na Proximidade do Evento:** esse grupo de impacto mensuração da dimensão de impacto de tempo ou proximidade do evento. Assim, se um evento está próximo de ocorrer,

este tem maior prioridade se comparado com eventos futuros (neste caso sob o aspecto da proximidade). Esta escala de proximidade pode ser compatível com outros grupos de impactos (de 0 a 5 pontos para diferentes horizontes de tempo), conforme exemplo adiante. É importante ressaltar que foi necessário classificar os eventos em imediatos e de curto, médio, longo e longínquo prazo, de forma a se ajustar a escala ao caso concreto.

ESCALA DE IMPACTO DEVIDO À PROXIMIDADE DO EVENTO		
Impacto	Descrição	Grau
Não se Aplica	Não há como aferir ou já existe na Instituição.	0
Longínquo	Evento pode ocorrer posterior a 1 ano.	1
Longo prazo	Evento pode ocorrer entre 6 meses a 1 ano.	2
Médio prazo	Evento pode ocorrer entre 3 a 6 meses.	3
Curto prazo	Evento pode ocorrer entre 15 dias a 3 meses.	4
Imediato	Evento pode ocorrer a qualquer tempo nos próximos 15 dias.	5

As escalas de impactos, também conhecidas como escalas de consequências, apresentam os efeitos decorrentes de um determinado evento. Como houve diferentes aspectos avaliados, a estimativa final deu-se por meio do cálculo da média quadrática (raiz quadrada da média aritmética dos quadrados dos impactos), conforme a seguinte fórmula:

$$\text{Impacto} = \sqrt{\frac{(\text{Impacto no tempo})^2 + (\text{Impacto nos custos})^2 + (\text{Impacto na qualidade})^2 + (\text{Impacto na segurança})^2 + (\text{outros})^2 + (\text{proximidade})^2}{6}}$$

A decisão pela média quadrática ao invés da média aritmética simples dos graus dos impactos baseia-se no conceito de que diferentes níveis de impactos geram exposição adicional ao processo e sua variância pode ser considerada como um fator de risco.

Cabe ressaltar que o conceito de variância está diretamente relacionado à dispersão dos diferentes grupos de impactos. Se há grande variação no impacto, a variância será também alta e a diferença entre a proposta pela média quadrática e a tradicional média aritmética aumentará, influenciando o impacto de determinado risco.

Os impactos decorrentes de eventos oriundos de fraquezas/ameaças e forças/oportunidades podem ser calculados por meio da mesma fórmula, mas com diferentes sinais (“+” para forças/oportunidades e “-” para fraquezas/ameaças).

Do exposto, é possível atribuir o binômio *probabilidade* e *impacto* a todos os eventos relacionados a uma atividade, com cada fator variando de 1 a 5 conforme apresentado anteriormente. Ao se combinar essas duas escalas, é possível determinar uma medida de risco para avaliação e priorização desses eventos, denominada de **valor esperado**, que é calculada pela multiplicação entre os valores de probabilidade e impacto.

Em resumo, apresenta-se a seguir a tabela de identificação de riscos de uma atividade, contemplando as avaliações quanto à probabilidade e impacto para determinação da medida de risco:

EVENTOS ATRELADOS À SWOT DA ATIVIDADE		ESCALA DE PROBABILIDADE	DIMENSÕES DE IMPACTO							VALOR ESPERADO (risco)
DESCRIÇÃO	Origem SWOT		Tempo / Prazo	Custos	Qualidade	Saúde / Segurança	Outros	Proximidade	TOTAL	
Evento 1	S <sub>1</sub>									
Evento 2	W <sub>1</sub>									
Evento 3	O <sub>1</sub>									
Evento 4	T <sub>1</sub>									
Evento 5	W <sub>2</sub>									
Evento ...	T <sub>2</sub>									

S – Força; W – Fraqueza; O – Oportunidade; T – Ameaça.

No caso de ter sido realizada mais de uma avaliação para um mesmo evento, seja pela área e/ou pela /Diretoria de Governança, Projetos e *Compliance*, sugere-se determinar um único *valor esperado* a partir da aplicação da média quadrática, a exemplo da fórmula indicada anteriormente.

Para melhor visualização dos resultados, pode-se construir a matriz de risco, na qual são plotadas as duas variáveis, sendo a probabilidade indicada no eixo das ordenadas (eixo x) e o impacto<sup>8</sup> total no eixo das coordenadas (eixo y). O quadrante indica a medida de risco correspondente, a qual é classificada em baixo, médio, alto e extremo, conforme exemplificado a seguir.

<sup>8</sup>

## Matriz Impacto x Probabilidade

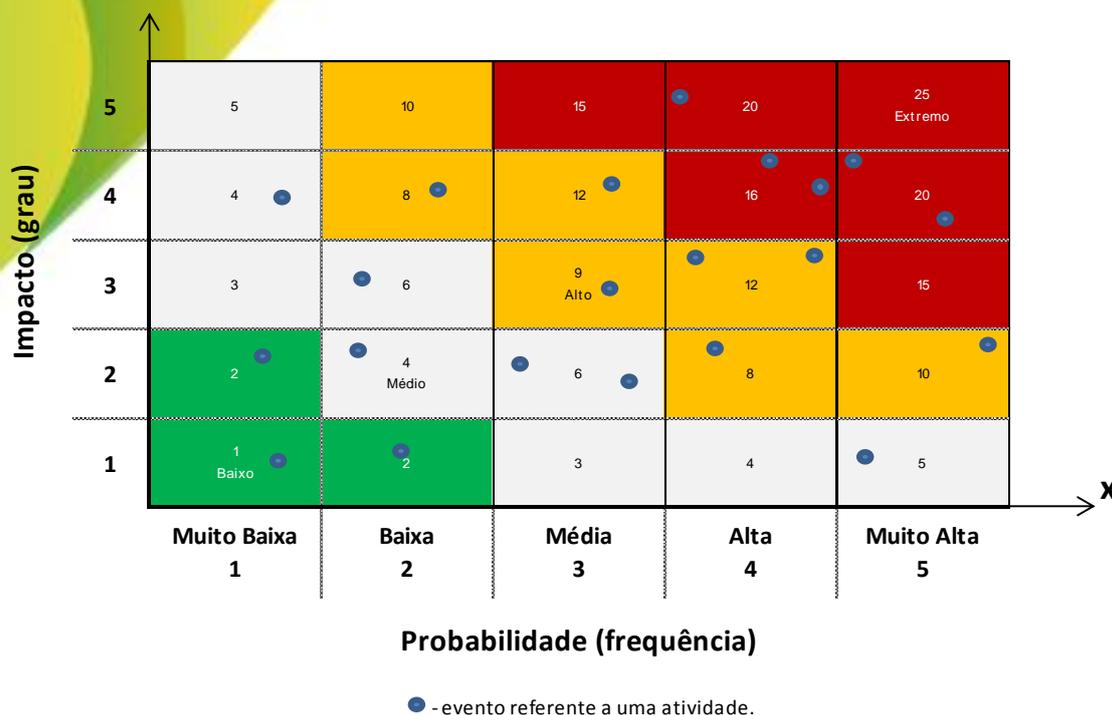


Figura 3: Exemplo de uma matriz de risco.

Percebe-se do exemplo acima que a ocorrência de uma gama de **eventos relacionados a uma determinada atividade** pode gerar certa dificuldade na priorização dos riscos segundo a simples interpretação visual da matriz ou mesmo em forma tabular.

Outro complicador é a necessidade de se avaliar diversas atividades, o que requer proceder à identificação de riscos aqui apresentada, obtendo assim outras relações de eventos ponderados segundo o binômio *probabilidade e impacto*.

Ao final do processo busca-se naturalmente identificar quais atividades representam maior exposição ao risco para fins de planejamento das ações de controle.

### 10.3.2.2 Priorização dos riscos

No momento anterior foi apresentada uma série de ferramentas e parâmetros destinados a quantificar uma análise qualitativa de risco dos eventos relacionados às forças/oportunidades e às fraquezas/ameaças no âmbito de uma entidade ou atividade a ela relacionada, seja macroprocesso, processo, projeto, etc.

Em se tratando de apenas uma atividade, as medidas de risco (*valores esperados*) calculadas no momento anterior já possibilitam identificar os eventos com maior exposição ao risco, bastando

ordená-las de forma decrescente e classificá-las em baixo, médio, alto e extremo, segundo a matriz de risco.

No caso de uma avaliação em nível de entidade, onde se analisa mais de uma atividade e, por conseguinte, se identifica uma variedade de eventos com diferentes probabilidades e impactos<sup>9</sup>, faz-se necessário determinar uma exposição total ao risco de cada atividade em questão. Tal medida é calculada como sendo a soma dos *valores esperados* (probabilidade x impacto) de todos os eventos relacionados àquela atividade.

É interessante destacar que, como os impactos decorrentes de eventos oriundos de fraquezas/ameaças e forças/oportunidades apresentam diferentes sinais (“+” para forças/oportunidades e “-” para fraquezas/ameaças), o cálculo da exposição total ao risco por meio da soma aritmética conjuga esses efeitos, representando assim uma medida confiável.

Após a determinação dos valores de exposição total ao risco de todas as atividades em análise, deve-se ordená-los de forma decrescente e classificá-los segundo o critério de Pareto, atribuindo a classificação de *risco alto ou extremo* a 20% dos valores mais altos, de *médio* a 30% dos valores seguintes e de *baixo* a 50% restante.

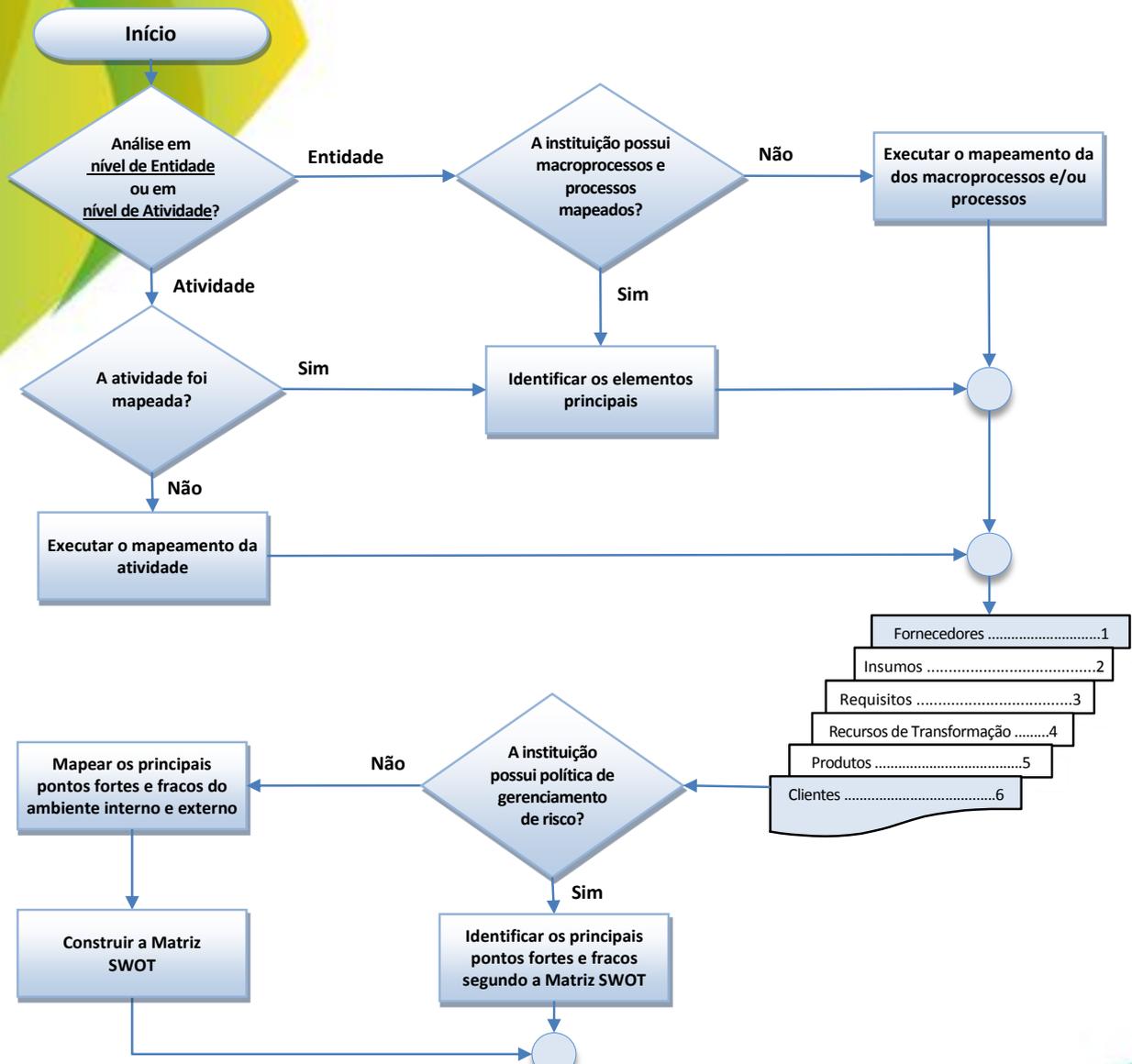
Diante do exposto, é possível identificar quais as atividades são efetivamente relevantes, críticas ou de maior impacto para as entidades segundo essa avaliação da exposição ao risco.

A metodologia até então utilizada pelo Iprev/DF pode ser visualizada no fluxograma apresentado a seguir:

---

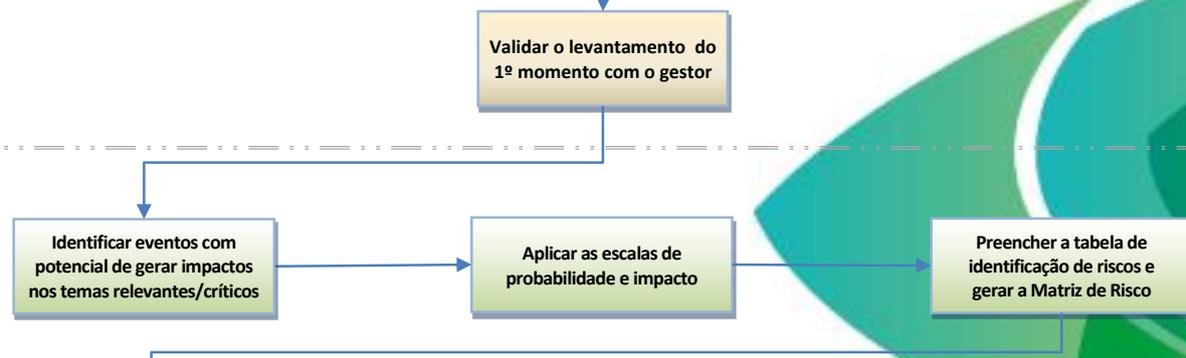
<sup>9</sup> Nesta situação de identificação de riscos referentes a diversas atividades de uma entidade, deve-se considerar as mesmas escalas de impacto definidas para cada uma das seis dimensões.

1º MOMENTO  
VISÃO GERAL DA ENTIDADE OU DE SUAS ATIVIDADES

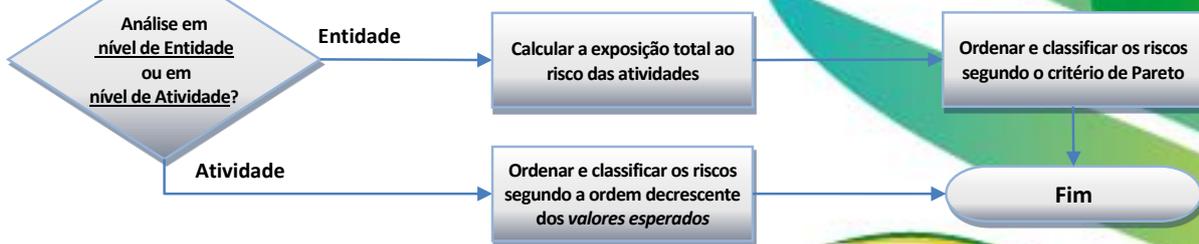


2º MOMENTO  
VALIDAÇÃO

3º MOMENTO  
IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS



4º MOMENTO  
PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS



### **10.3.3 – Implementação de Controles**

Atividades de Controles são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para reduzir os riscos que a unidade tenha optado por responder, também denominadas de procedimentos de controle.

No Iprev/DF muito embora haja a adoção de medidas formais visando a adequação de medidas de controle, almeja-se alcançar um nível de excelência, onde os procedimentos de controles sejam planejados formalmente, implantados e executados de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada; e tais controles periodicamente testados e aperfeiçoados.

A despeito disso, verifica-se uma gama de procedimentos de controles já consolidados e/ou em andamento a exemplo de: controles automatizados em substituição aos manuais, quando possível; estabelecimento e monitoramento de indicadores; segregação de funções: atribuição de obrigações entre pessoas e/ou conselhos com a finalidade de reduzir risco, erro ou fraude; medidas para se mitigar riscos à integridade, conforme anteriormente apresentado; avaliações efetuadas pela Diretoria Jurídica; capacitação de servidores; comunicação interna, dentre diversas outras medidas.

Soma-se a isso a observância das diretrizes do Manual do Pró-Gestão RPPS relativas a adoção de controles internos pelos órgãos gestores do RPPS, conforme informado no item 10.1.1 deste relatório.

Registre-se que foi sancionada a Lei Distrital nº 6.112, de 2 de fevereiro de 2018, que dispõe sobre a obrigatoriedade da implantação de Programa de Integridade nas empresas que contratem com a Administração Pública do Distrito Federal, em todas as esferas de Poder.

### **10.3.4 - Informação e comunicação**

O Iprev/DF conta em sua estrutura de Unidade de Comunicação Social - UCS responsável pela comunicação interna e institucional do Instituto.

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, procurando manter o foco na transparência, celeridade, eficiência e o interesse social.

### **10.3.5 - Monitoramento**

Cabe à alta administração a avaliação contínua da adequação e da eficácia de seu modelo de gerenciamento de riscos. Este deve ser constantemente monitorado, com o objetivo de assegurar a presença e o funcionamento de todos os seus componentes ao longo do tempo. O monitoramento regular ocorre no curso normal das atividades gerenciais. Já o escopo e a frequência de avaliações ou revisões específicas dependem, normalmente, de uma avaliação do perfil de riscos e da eficácia dos procedimentos regulares de monitoramento.

O Iprev/DF considerando os dados extraídos do Mapa estratégico, da Matriz SWOT e do Mapa de probabilidade de riscos, dentro de sua perspectiva estratégica, avançou, como desdobramento para o planejamento setoriais, representado por projetos e atividades funcionais, contemplando o planejamento setorial.

Dada a importância do acompanhamento e monitoramento, conforme já informado anteriormente, as metas pactuadas pelas Unidades/Diretorias deste Iprev/DF e seus desdobramentos foram inseridas no Painel de Monitoramento Gerencial – PMG.

Esta fase é crucial para a implementação e a manutenção da gestão estratégica do órgão e deve ser realizada de forma contínua, verificando gargalos e a eficácia das ações em desenvolvimento

### **10.4- O Papel da Auditoria Interna em relação aos Riscos**

Conforme o comando do Art. 74 da Constituição Federal, o Poder Executivo do Distrito Federal mantém

sistema de controle interno que tem como missão “assegurar a regular gestão de recursos públicos, com ênfase na avaliação de resultados, através de instrumentos de controle e assessoramento, com apoio constante ao órgão de controle externo”. A fiscalização e Controle de um RPPS é feita por meio de órgãos de Controles Interno e Externo.

No Iprev/DF o controle interno cabe à Controladoria-Geral do Distrito Federal – CGDF e à Controladoria do Instituto que agrega em suas competências, além das atividades de Controle, as atividades de Ouvidoria e Corregedoria.

No que se refere ao papel da auditoria com relação a riscos e controles, de acordo com o IIA, os *auditores internos devem exercer o zelo profissional devido levando em consideração: (...) a adequação e a eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles (...) (ND 1220.A1 das IPPFs do IIA), além de (...) estar alertas aos riscos significativos que poderiam afetar os objetivos, as operações e os recursos. (ND 1220.A3 das IPPFs do IIA).*

Ainda para o IIA, *a atividade de auditoria interna deve auxiliar a organização a manter controles efetivos a partir da avaliação da sua eficácia e eficiência e da promoção de melhorias contínuas. (ND 2130 das IPPFs do IIA).*

O Tribunal de Contas da União - TCU, por exemplo, vem abordando o tema em Decisões Normativas<sup>10</sup>, bem como o Tribunal de Contas do Distrito Federal - TCDF, que orientam a atuação dos órgãos do controle interno no processo de prestação de contas anuais dos diversos órgãos da administração pública, com a seguinte determinação: *o órgão de controle interno deve utilizar abordagem baseada em risco para definição do escopo da auditoria e da natureza e extensão dos procedimentos a serem aplicados.*

## **XI - DISPOSIÇÕES GERAIS**

O presente Manual tem 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.

Os casos omissos serão objeto de apreciação e deliberação pela Diretoria Executiva do Iprev/DF. A vigência deste instrumento é por tempo indeterminado, e todas as revisões deverão ser amplamente divulgadas.

Os integrantes dos Conselhos, Diretoria Executiva e servidores Iprev/DF devem receber uma cópia do presente Manual, por meio eletrônico.

Este Manual deverá ser aprovado pela Diretoria Executiva do Iprev/DF, bem como, posteriormente, publicado no sítio do Instituto na internet, entrando em vigor a partir da aprovação pelo Conselho de Administração do Iprev/DF e devidamente registrada em Ata.

## **XII - RELATÓRIO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DO Iprev/DF.**

O Relatório de Governança Corporativa do Instituto, elaborado trimestralmente e publicado no sítio do Iprev/DF, deverá conter no mínimo as seguintes informações:

- I - Apresentação
- II - Gestão Corporativa
- III - Gestão de Pessoas
- IV - Gestão Administrativa
- V - Aprimoramento Legal e Normativo
- VI - Gestão de Investimentos
- VII - Gestão Previdenciária
- VIII - Fluxo de Caixa dos Fundos
- IX - Fiscalização e Controle
- X - Gestão Atuarial
- XI - Gestão de Comunicação Corporativa
- XII - Anexos

## Referências Bibliográficas

Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes. Norma Brasileira ABNT NBR ISO 31000: Primeira Edição, 2009.

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.

COELHO, Edmundo Campos. A retórica da racionalidade e o mito da estrutura. IUPERJ, 1979. 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 GOV 9100. Guidelines for Internal Controls Standards for the Public Sector. 2004. Disponível em: < <http://www.intosai.org/en/issai-executive-summaries/intosaiguideance-for-good-governance-intosai-gov.html> >. Acesso em 19/07/2018.

ISO (ISO - International Organization for Standardization). ISO 31000 – Risk Management System – Principles and Guidelines. Tradução: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) Projeto 63:000.01- 001. Agosto, 2009