Manual & Mapeamento
CONTROLE INTERNO

angra prev

GESTÃO DE RISCOS

2025

Sumário

I. PALAVRAS-CHAVE 3
II. RESULTADO FINAL DO PROCESSO 4
III. LEGISLAÇÃO E NORMATIVAS APLICADAS 4
IV. INSTRUMENTOS USADOS NO PROCESSO 5
V. PROCEDIMENTOS 8
VI. MAPEAMENTO 20
VII. ANEXO I - FORMULÁRIO DE ENTREVISTA 21
VIII. ANEXO II - PLANO DE TRATAMENTO 23
IX. CONTROLE DAS ALTERAÇÕES 24

I. PALAVRAS-CHAVE

- GESTÃO DE RISCOS, INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA, ISO 31000, COSO II ERM, CONTROLE DE RISCOS, INDICADORES, MAPEAMENTO, MITIGAÇÃO DE RISCOS, ANÁLISE DE RISCOS, AVALIAÇÃO DE RISCOS, CONFORMIDADE, SUSTENTABILIDADE, MONITORAMENTO.

Termo/Sigla	*Significado*
TCE-RJ	Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro.
ABNT NBR ISO 31000:2018	Norma internacional que fornece princípios e diretrizes para gestão de riscos.
COSO II ERM	Framework para gerenciamento de riscos corporativos desenvolvido pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.
RPPS	Regime Próprio de Previdência Social.
Compliance	Conformidade com normas e regulamentos.
Governança	Conjunto de processos e estruturas utilizadas para dirigir e controlar a organização.
Evento de Risco	Eventos incertos que podem afetar os objetivos organizacionais.
Impacto	Resultado ou efeito de um evento.
Matriz de Riscos	Ferramenta utilizada para classificar os riscos com base em sua probabilidade e impacto.
Mitigação de Riscos	Ações tomadas para reduzir a probabilidade ou o impacto de um risco.
Monitoramento	Acompanhamento contínuo da eficácia das ações de mitigação de riscos.

Termo/Sigla	*Significado*
Probabilidade	Chance de algo acontecer.
Risco Inerente	Risco intrínseco à natureza do processo ou atividade.
Risco Residual	Risco remanescente após a implementação de ações de mitigação.
Stakeholder	Indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetado ou se perceber afetado por uma decisão, atividade ou resultado de uma organização.
Tratamento de Riscos	Processo de seleção e implementação de medidas para modificar os riscos.
Vulnerabilidade	Fraqueza ou falha de um ativo ou controle que pode ser explorada por uma ou mais ameaças.

II. RESULTADO FINAL DO PROCESSO

- O principal objetivo deste manual é implementar um processo contínuo e estruturado de gestão de riscos no Instituto de Previdência Social do Município de Angra dos Reis (ANGRAPREV), garantindo a proteção dos ativos e a sustentabilidade do regime previdenciário. Para isso, o manual estabelece diretrizes para a identificação, avaliação e mitigação de riscos que possam comprometer os objetivos estratégicos do Instituto. Além disso, busca fomentar uma cultura organizacional voltada para a gestão de riscos, capacitando os colaboradores a reconhecer e agir preventivamente diante de ameaças potenciais. Também visa assegurar a conformidade com normas e regulamentos aplicáveis, ao mesmo tempo em que promove maior transparência e aprimora a comunicação com todas as partes interessadas.

III. LEGISLAÇÃO E NORMATIVAS APLICADAS

Referência	*Descrição*

ABNT NBR ISO 31000:2018	Fornece diretrizes para gerenciar riscos enfrentados pelas organizações.
COSO II	Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada do *Committee of Sponsoring Organizations of theTreadway Commission*.
Portaria MTP nº 1.467/2022	Disciplina os parâmetros e as diretrizes gerais para organização e funcionamento dos regimes próprios de previdência social.
Decreto Municipal nº 12.918, de 09 de fevereiro de 2023	Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos no âmbito da administração direta e indireta do município de Angra dos Reis.

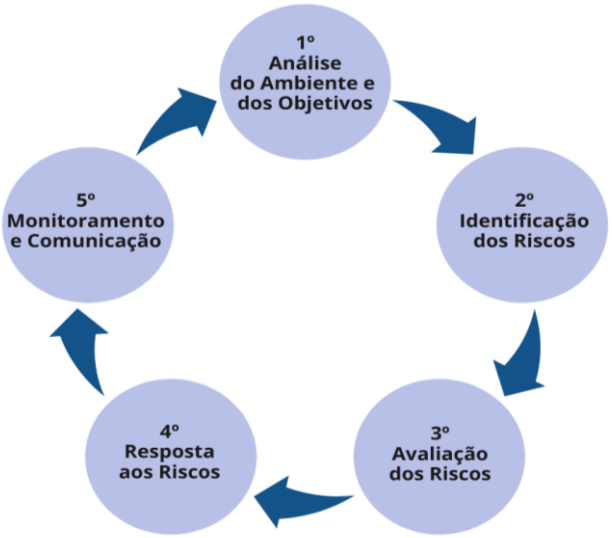
IV. INSTRUMENTOS USADOS NO PROCESSO

A gestão de riscos é fundamental para a governança e sustentabilidade dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS). Este manual define diretrizes para identificar, avaliar e tratar riscos, garantindo a segurança dos ativos e a continuidade dos serviços previdenciários.

O processo de gestão de riscos é estruturado em cinco etapas principais:

1. **Análise do Ambiente e dos Objetivos** - Estabelece o contexto organizacional e os objetivos estratégicos do RPPS, proporcionando uma base para a identificação e avaliação de riscos.
2. **Identificação dos Riscos** - Consiste no mapeamento de possíveis ameaças por meio de auditorias, entrevistas com stakeholders e revisão detalhada dos processos internos.
3. **Avaliação dos Riscos** - Analisa a probabilidade de ocorrência e o impacto potencial de cada risco, resultando na construção de uma matriz de riscos para priorização e tomada de decisão.
4. **Resposta aos Riscos** - Define e implementa ações para mitigar, transferir, aceitar ou eliminar os riscos. Essa etapa também inclui a verificação da eficácia dos controles internos existentes, a identificação de lacunas e a proposição de medidas corretivas ou ações de melhoria contínua.
5. **Monitoramento e Comunicação** - Garante o acompanhamento contínuo dos riscos e a efetividade das ações implementadas, promovendo a transparência e a disseminação de informações relevantes para todas as partes interessadas.

Figura 1 - Etapas da Gestão de Riscos.



Fonte: Adaptado do Manual de Gestão de Riscos e Controles Internos mdr_V9f. do Ministério do Desenvolvimento Regional.

Para fortalecer a estrutura de governança e assegurar uma gestão de riscos eficaz, o ANGRAPREV adota o Modelo de Três Linhas, conforme recomendado pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA). Esse modelo estabelece uma clara divisão de responsabilidades, organizando as funções de gestão em três linhas de defesa:

- ✓ **Primeira Linha:** Composta pelas áreas operacionais, que têm a responsabilidade direta de identificar, avaliar e gerenciar os riscos em suas atividades diárias. Essa linha também implementa controles internos para mitigar os riscos.
- ✓ **Segunda Linha:** Formada pelas funções de monitoramento e conformidade, que fornecem supervisão, assessoria e suporte especializado para garantir que os riscos estejam sendo gerenciados adequadamente.
- ✓ **Terceira Linha:** Representada pela auditoria interna, que atua de forma independente para fornecer avaliações objetivas sobre a eficácia dos processos de gestão de riscos e controles internos.

Figura 2 – Estrutura do Modelo das Três Linhas de Defesa adotada no ANGRAPREV.

Fonte: Modelo das Três Linhas do IIA 2020 – Adaptado ao ANGRAPREV.

V. PROCEDIMENTOS

- **CONTROLE INTERNO**

1. Análise do Ambiente e dos Objetivos

A Análise do Ambiente e dos Objetivos é a primeira etapa do processo de gestão de riscos do ANGRAPREV. Essa fase tem como finalidade compreender o contexto organizacional por meio do mapeamento de fatores internos e externos que possam influenciar o alcance dos objetivos institucionais. Com base nessa análise, será possível identificar riscos potenciais e propor ações eficazes para mitigá-los.

A análise do Ambiente Interno envolve a avaliação de aspectos fundamentais como integridade, valores éticos, competência da equipe e estrutura de governança. Essa avaliação fornece uma visão clara sobre a cultura organizacional e os controles existentes, permitindo a identificação de possíveis fragilidades. Para garantir um diagnóstico completo, serão considerados os seguintes elementos:

- ✓ **Integridade e Valores Éticos -** A conduta da equipe e o compromisso com princípios éticos são determinantes para a criação de um ambiente de controle saudável.
- ✓ **Compromisso com a Competência** - A qualificação e o aprimoramento contínuo dos colaboradores são fatores-chave para a eficiência operacional.
- ✓ **Conselho de Administração e Conselho Fiscal -** A estrutura de governança, incluindo órgãos de controle e fiscalização, exerce papel essencial na mitigação de riscos.
- ✓ **Filosofia de Administração -** A abordagem gerencial e a cultura de liderança impactam diretamente as decisões e a gestão de riscos.
- ✓ **Estrutura Organizacional** - A existência de um organograma bem definido, com linhas claras de subordinação funcional e segregação de funções, contribui para a redução de conflitos de interesse.
- ✓ **Atribuição de Autoridade e Responsabilidade** - A clareza na distribuição de tarefas e responsabilidades promove maior eficiência e responsabilização.
- ✓ **Políticas e Procedimentos de Recursos Humanos -** Práticas de contratação, capacitação, avaliação de desempenho e conduta ética desempenham um papel crucial no fortalecimento do ambiente interno.

A análise dessas dimensões será baseada em entrevistas, além da revisão de documentos institucionais como o planejamento estratégico, relatórios gerenciais e código de ética.

Paralelamente à análise do Ambiente Interno, será realizada a definição dos objetivos estratégicos e operacionais de cada área do ANGRAPREV, a partir de entrevistas com os responsáveis por cada setor. Os objetivos devem ser claramente estabelecidos pela alta administração e alinhados à missão institucional do Instituto.

Essa abordagem estruturada permitirá ao ANGRAPREV estabelecer uma base sólida para a identificação e avaliação de riscos, promovendo uma gestão mais eficiente e alinhada aos princípios de controle interno estabelecidos pelo COSO.

2. Identificação dos Riscos

A identificação de riscos é a etapa em que se busca reconhecer e descrever eventos que possam impactar positiva ou negativamente os objetivos do ANGRAPREV. Para essa análise, informações pertinentes, apropriadas e atualizadas são fundamentais, permitindo que os riscos sejam compreendidos em sua totalidade.

Diversas técnicas podem ser empregadas para identificar incertezas, como entrevistas, auditorias internas e revisões de processos. Ao identificar riscos, a organização deve considerar três fatores principais:

- ✓ Causas: Fontes ou vulnerabilidades que possam desencadear um risco. Isso inclui aspectos internos e externos, como processos inadequados, falhas humanas, mudanças no ambiente regulatório ou crises econômicas.
- ✓ Risco: O evento em si, caracterizado por uma irregularidade, incidente ou outro fator que afete a organização.
- ✓ Efeito ou Consequência: Os impactos gerados pelo risco, que podem afetar a organização de maneira tangível (financeira, operacional) ou intangível (reputação, clima organizacional).

Figura 3 - Componentes do Evento de Risco.

Fonte: Adaptado do Manual de Gestão de Riscos e Controles Internos mdr_V9f. do Ministério do Desenvolvimento Regional.

É essencial que o ANGRAPREV identifique riscos independentemente de suas fontes estarem ou não sob seu controle. Além disso, devem ser considerados cenários em que um único evento gere múltiplas consequências. A identificação eficaz de riscos possibilita a antecipação de problemas e a criação de respostas adequadas, contribuindo para a resiliência organizacional e o alcance dos objetivos estratégicos.

Na execução desta etapa, o servidor da Unidade de Controle Interno a partir das informações obtidas durante as entrevistas em cada setor para levantamento dos objetivos, identificará os riscos. Para isso, utilizará o diagrama de causa e efeito (Figura 3), que permite identificar os riscos, analisar suas causas e reconhecer possíveis consequências. Em seguida, registrará os itens correspondentes no questionário (Anexo I) e incluirá as informações na planilha de gestão de riscos, na coluna “Identificação de riscos”, conforme ilustrado na figura abaixo.

Figura 4 – Planilha de Gestão de Riscos.

	A	B	C	D
1				
2	GESTÃO DE RISCOS - ANGRAPREV			
3				
4	ÁREA	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS		
5–6		RISCO IDENTIFICADO	CAUSAS	CONSEQUÊNCIAS
7	BENEFÍCIOS			
8	1			
9	2			
10	3			
11	4			
12	5			
13	6			
14	7			
15	INVESTIMENTOS			
16	1			
17	2			
18	3			
19	4			
20	5			
21	6			
22	7			
23	FINANCEIRA			
24	1			
25	2			
26	3			

Fonte: Elaborada pelos autores.

3. Avaliação dos Riscos

A avaliação dos riscos é uma etapa essencial no processo de gestão de riscos, na qual se analisa a probabilidade de ocorrência e o impacto potencial dos riscos previamente identificados. Essa análise possibilita a priorização dos riscos, fornecendo subsídios para o desenvolvimento de respostas adequadas e eficazes.

Esse processo pode ser conduzido por meio de duas abordagens principais:

- ✓ Avaliação Qualitativa: Consiste na classificação dos riscos com base em critérios subjetivos e descritivos, considerando a gravidade e a relevância percebida. Essa abordagem é especialmente útil quando não há dados históricos suficientes para uma análise quantitativa. A avaliação qualitativa facilita uma compreensão inicial dos riscos, permitindo decisões rápidas e estratégicas.
- ✓ Avaliação Quantitativa: Utiliza métodos estatísticos, modelagens matemáticas e métricas para estimar, de forma objetiva, as possíveis perdas financeiras ou operacionais decorrentes dos riscos. Essa abordagem fornece informações mais precisas para a tomada de decisão e a alocação de recursos de mitigação.

Inicialmente os riscos serão classificados de acordo com a Tabela 1:

Tabela 1 - Classificação de Riscos.

CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS	
Riscos Atuariais	Relacionados à sustentabilidade do regime e ao equilíbrio entre receitas e despesas previdenciárias.
Riscos Financeiros/Orçamentários	Referem-se à gestão dos recursos financeiros e investimentos do RPPS.
Riscos Operacionais/Administrativos	Eventos que podem comprometer as atividades do Instituto, normalmente associados às falhas, deficiências ou inadequações de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.
Riscos de *Compliance* (Conformidade)	Relacionados ao não cumprimento das normas legais, regulatórias e administrativas.
Riscos de Integridade	Eventos que podem favorecer ou facilitar práticas de corrupção, fraudes, conflito de interesses, ausência de transparência e nepotismo.
Riscos Contábeis	Eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade, derivados de inobservância das regras contábeis.
Risco de Imagem e Reputação	Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade da unidade em cumprir sua missão institucional, interferindo na imagem do órgão.

Fonte: Elaborada pelos autores com base no Decreto Municipal nº 12.918/2023. Adaptado ao ANGRAPREV.

Após a classificação, será realizada a avaliação dos riscos com base nos critérios estabelecidos pela ISO 31000:2018, que orienta a identificação da probabilidade e do impacto potencial dos eventos de

risco. Para garantir consistência e objetividade, serão utilizadas as réguas de escala de probabilidade e impacto, expostas na Figura 4. Com base nessas escalas, será aplicada a matriz de risco apresentada na Figura 5 para o cálculo do nível de risco inerente.

Figura 5 - Escala de Probabilidade/Impacto.

Régua 1 - Escala de probabilidade

Classificação	Descrição	Nível (peso)
Muito Baixa	Evento extraordinário.	1
Baixa	Evento casual, inesperado. Existe histórico de ocorrência.	2
Média	Evento esperado de frequência reduzida. Histórico parcialmente conhecido.	3
Alta	Evento usual de frequência habitual. Histórico amplamente conhecido.	4
Muito Alta	Evento que se repete seguidamente. Interfere no ritmo das atividades.	5

Régua 2 - Escala de impacto

Classificação	Descrição	Nível (peso)
Muito Baixo	Não afeta os objetivos.	1
Baixo	Afeta, de forma pequena, o alcance do objetivo.	2
Médio	Torna incerto e duvidoso o alcance do objetivo.	3
Alto	Torna improvável o alcance do objetivo, em vista de caracterizar-se por impacto de difícil reversão.	4
Muito Alto	Capaz de impedir o alcance do objetivo.	5

✓ Fonte: adaptado da Portaria/SE-CGU nº 2.418, de 21.12.2016 (DOU de 26.12.2016, S. 1, ps. 63 e 64), alterada pela Portaria/SE-CGU nº 69, de 06.01.2017 (DOU de 09.01.2017, S. 1, p. 51).

Fonte: Adaptado do Curso de Introdução à Gestão de Riscos da Escola Virtual do Governo.

Figura 6 - Matriz de Risco.

Legenda (Nível de Risco) Extremo: 15 a 25 Alto: 8 a 12 Médio: 3 a 6 Baixo: 1 a 2		PROBABILIDADE				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
IMPACTO	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado do Curso de Introdução à Gestão de Riscos da Escola Virtual do Governo.

A construção da matriz de riscos é uma ferramenta essencial nessa fase, pois organiza os riscos conforme sua criticidade, auxiliando na tomada de decisões. Com uma avaliação precisa, o ANGRAPREV pode direcionar recursos de forma estratégica, reduzindo vulnerabilidades e fortalecendo a governança previdenciária.

Nesta etapa, o servidor da Unidade de Controle Interno classificará os riscos identificados conforme a Tabela 1 e registrará essas informações no Questionário (Anexo I). Em seguida, em conjunto com o responsável pelo setor, analisará a probabilidade e o impacto de cada risco, calculará o nível de risco inerente e preencherá os campos correspondentes no questionário e na planilha de gestão de riscos, conforme exemplo abaixo:

Figura 7 – Planilha de Gestão de Riscos.

AVALIAÇÃO DOS RISCOS			
CLASSIFICAÇÃO	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO INERENTE
Risco Operacional	2	1	2
Risco de Imagem	3	2	6

Fonte: Elaborada pelos autores.

4. Resposta aos Riscos

Após a definição do nível de risco inerente, os controles internos estabelecidos pelo setor serão avaliados para o cálculo do risco residual. Essa avaliação é um componente essencial da gestão de riscos, garantindo que as políticas e procedimentos implementados estejam operando de forma eficaz e conforme o planejado.

De acordo com a ISO 31000, a avaliação periódica dos controles internos é fundamental para identificar possíveis falhas, ineficiências ou oportunidades de aprimoramento. Esse processo fortalece a eficácia do sistema de gestão de riscos e reduz a exposição a riscos não controlados.

Os controles internos abrangem um conjunto de políticas, procedimentos e práticas projetadas para assegurar que as operações sejam conduzidas com eficiência, confiabilidade e em conformidade com as normativas vigentes. A avaliação será feita com base na tabela a seguir:

Tabela 2 – Critérios de avaliação dos controles.

Desenho do Controle		Operação do Controle	
Risco de Controle RCD	**Critérios**	**Risco de Controle RCO**	**Critérios**
Alto = 0,9	Não há procedimento, ou há, mas não são adequados, nem estão formalizados.	Não há procedimento, ou há, mas não executados.	Alto = 0,9
Médio = 0,7	Há procedimentos de controle formalizados, mas não estão adequados ou suficiente.	Os procedimentos de controle estão sendo parcialmente executados	Médio = 0,7
Baixo = 0,4	Há procedimentos de controle adequados, suficientes, mas não estão formalizados.	Os procedimentos de controle estão sendo executados, mas sem evidência de sua realização	Baixo = 0,4
Muito Baixo = 0,1	Há procedimentos de controle adequados, suficientes e formalizados.	Os procedimentos de controle são executados e com evidência de sua realização.	Muito Baixo = 0,1

Fonte: Elaborada pelos autores com base no Decreto Municipal nº 12.918/2023. Adaptado ao ANGRAPREV.

Para o cálculo do Nível de Risco Residual, será utilizada a seguinte fórmula:

NRR = NRI x RC

Sendo,
RC = (RCD + RCO)/2
NRI = Nível de Risco Inerente
NRR = Nível de Risco Residual

A resposta aos riscos consiste na definição da estratégia que a organização adotará para mitigar, controlar ou administrar os riscos, com base no conhecimento do risco residual. Trata-se de um elemento essencial na gestão de riscos, pois direciona as ações necessárias diante dos riscos identificados.

As principais estratégias de resposta incluem: aceitar, evitar, reduzir ou compartilhar/transferir. A escolha da abordagem mais adequada deve levar em consideração a criticidade do risco, seu impacto potencial, os recursos disponíveis e os objetivos estratégicos da instituição.

Um plano de respostas bem estruturado, aliado a um monitoramento contínuo, fortalece a governança do RPPS, permitindo uma gestão previdenciária proativa e corretiva. Isso contribui para a segurança e estabilidade do sistema.

Estratégias de Resposta aos Riscos:

- ✓ **Aceitar**: Quando o risco não pode ser evitado ou tratado de forma eficaz, a organização pode optar por aceitá-lo, mantendo um acompanhamento contínuo para gerenciar seus efeitos.
- ✓ **Evitar**: A organização pode eliminar a causa do risco, interrompendo atividades ou alterando a estratégia, com o objetivo de prevenir sua ocorrência.
- ✓ **Reduzir**: Adoção de medidas para minimizar a probabilidade de ocorrência ou o impacto do risco, por meio de melhorias em processos, reforço de controles ou desenvolvimento de planos de contingência.
- ✓ **Compartilhar/Transferir**: Transferência do risco para terceiros, por meio de contratos, seguros ou parcerias, reduzindo a responsabilidade direta da organização.

A definição da resposta ao risco dependerá do seu nível residual, conforme a tabela a seguir:

Tabela 3 – Resposta por nível de risco residual.

Nível de Risco Residual	Ação Recomendada	Exemplo de Ação
Baixo (1-2)	Monitoramento contínuo e **aceitação** do risco.	Reavaliação periódica para garantir que as condições permanecem inalteradas.
Médio (3-6)	Implementar medidas de mitigação para **reduzir** a probabilidade ou o impacto ou **compartilhar** uma parte do risco.	Adoção de ações preventivas, aprimoramento de processos e reforço de controles.
Alto (8-12)	Implementação imediata de planos de ação para **reduzir ou eliminar** o risco.	Revisão de processos críticos, alocação de recursos adicionais e ajustes estratégicos.
Extremo (15-25)	Ação urgente e rigorosa para **mitigar ou evitar** a ocorrência do risco.	Aplicação de medidas emergenciais, mudanças estruturais e comunicação com stakeholders e autoridades.

Nesta etapa, o servidor da Unidade de Controle Interno verificará a implementação dos controles internos no setor em relação ao risco avaliado, obtendo evidências e registrando as informações no questionário. Em seguida, utilizará a Tabela 2 para avaliar o desenho e a operação do controle, determinando o RCD e o RCO. Com base nesses dados, calculará o nível de risco residual e definirá a ação recomendada, conforme a Tabela 3. Ao término da entrevista, o questionário deverá ser validado pelo responsável do setor, mediante assinatura. Segue exemplo do preenchimento que deverá ser feito na planilha de gestão de riscos.

Figura 8 – Planilha de Gestão de Riscos.

RESPOSTA AOS RISCOS			
RCD	RCO	NÍVEL DE RISCO RESIDUAL	AÇÃO RECOMENDADA
0,4	0,1	0,5	Aceitar
0,9	0,7	4,8	Reduzir

Caso a ação recomendada seja Reduzir ou Compartilhar/Transferir, a área responsável deverá elaborar um Plano de Tratamento, conforme o Anexo II. Esse plano deve detalhar as ações específicas, prazos, responsáveis e os recursos necessários para a implementação das medidas. O documento deverá ser encaminhado à Controladoria Interna em até 15 dias úteis, para análise das ações propostas e acompanhamento de sua execução.

Além disso, é recomendável que as decisões considerem o contexto organizacional mais amplo, avaliando as consequências reais e percebidas pelas partes interessadas. O resultado da avaliação de riscos deve ser devidamente registrado, comunicado e validado nos níveis apropriados da organização, assegurando a transparência e a efetividade do processo de gestão de riscos.

5. Monitoramento e Comunicação

O monitoramento e a comunicação desempenham papéis cruciais na gestão de riscos, especialmente dentro do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS). O monitoramento contínuo e a comunicação eficaz são indispensáveis para garantir que a gestão de riscos seja eficiente, que as respostas a eventos adversos sejam adequadas e que os resultados das ações tomadas sejam comunicados de forma transparente a todas as partes interessadas.

5.1. Monitoramento Contínuo

O monitoramento contínuo refere-se à supervisão constante do ambiente de risco e das ações implementadas para mitigar ou eliminar esses riscos. A ISO 31000 enfatiza a importância de um processo contínuo de monitoramento, que deve ser integrado à cultura organizacional e aos processos de gestão,

para garantir que os controles e estratégias de resposta sejam eficazes. Esse monitoramento permite ajustar rapidamente as ações conforme o cenário e os riscos evoluem, garantindo que o RPPS esteja sempre preparado para lidar com novos desafios.

Tabela 4 – Plano de monitoramento contínuo.

PLANO DE MONITORAMENTO CONTÍNUO			
ETAPA	**OBJETIVO**	**AÇÕES**	**PRAZO**
Acompanhamento de Indicadores	Monitorar riscos e avaliar a eficácia das ações preventivas e corretivas	Monitorar indicadores de risco (frequência de ocorrências, impacto financeiro, etc.). / Usar sistemas automáticos para detectar sinais em tempo real.	Contínuo, com revisões mensais.
Auditorias e Inspeções	Verificar a eficácia dos controles e a ausência de falhas operacionais	Realizar auditorias periódicas para verificar os controles / Inspecionar processos-chave para evitar falhas operacionais.	Trimestral
Relatórios e Acompanhamento de Ações	Acompanhar a implementação das ações e avaliar os riscos monitorados	Gerar relatórios sobre os riscos e ações. / Acompanhar e ajustar a implementação das ações corretivas conforme necessário.	Trimestral
Melhoria Contínua	Ajustar processos e promover alinhamento contínuo sobre mitigação de riscos	Ajustar processos e controles com base nos resultados. / Realizar treinamentos anuais para garantir alinhamento sobre mitigação de riscos.	Anual, com ajustes contínuos conforme necessário.

Fonte: Elaborada pelos autores.

5.2. Plano de Ação Preventiva e Corretiva

O plano de ação preventiva e corretiva, por sua vez, é uma resposta estratégica para mitigar os riscos identificados e corrigir quaisquer falhas detectadas nos controles. De acordo com a ISO 31000, é importante que a organização desenvolva e implemente planos claros e objetivos para lidar com os riscos de maneira proativa (ações preventivas) ou reativa (ações corretivas), a fim de garantir a continuidade e a resiliência das operações.

Este plano é dinâmico e deve ser atualizado periodicamente, considerando mudanças no ambiente institucional, normativo e econômico.

Tabela 5 – Plano de ação para gerenciamento e mitigação de riscos.

PLANO DE AÇÃO PARA GERENCIAMENTO E MITIGAÇÃO DE RISCOS			
ETAPA	**OBJETIVO**	**AÇÕES**	**PRAZO**
Identificação do Risco	Identificar eventos adversos que possam impactar os objetivos.	Identificar riscos financeiros, operacionais e de processos. Analisar possíveis causas e consequências. Registrar os riscos em documento centralizado.	Contínuo, com relatórios trimestrais
Ação Preventiva	Reduzir a probabilidade de ocorrência do risco.	Estabelecer processos e procedimentos para evitar o risco. Promover treinamentos contínuos. Monitorar indicadores de risco. Realizar auditorias periódicas.	Contínuo, com revisões periódicas.
Ação Corretiva	Corrigir falhas quando o risco for materializado.	Analisar a causa do problema e implementar soluções imediatas. Ajustar processos que falharam. Reforçar controles de segurança ou operacionais.	Imediato (dentro de 48 horas).
Monitoramento e Controle	Acompanhar a eficácia das ações preventivas e corretivas.	Acompanhar indicadores-chave para monitorar a evolução do risco. Gerar relatórios periódicos de eficácia. Ajustar processos conforme os resultados monitorados.	Monitoramento contínuo, com relatórios mensais ou trimestrais.
Revisão e Melhoria Contínua	Adaptar o plano com base em novos aprendizados.	Após a materialização de um risco ou incidente, realizar uma análise pós-evento para identificar melhorias. Atualizar o plano com base nas lições aprendidas e nas mudanças no contexto organizacional. Promover a melhoria contínua dos processos com feedbacks de todos os envolvidos.	Revisão anual ou sempre que necessário após a materialização do risco.

Fonte: Elaborada pelos autores.

5.3. Comunicação Eficaz

Por fim, a comunicação eficaz é um dos pilares da gestão de riscos, pois garante que todos os envolvidos tenham acesso a informações relevantes sobre os riscos identificados, as ações adotadas e os resultados obtidos. Segundo a ISO 31000, a comunicação deve ser contínua, estruturada e acessível, promovendo um ambiente organizacional no qual a gestão de riscos seja compreendida e integrada aos processos de decisão.

Para que a comunicação seja eficiente, é essencial que as informações sejam disponibilizadas de maneira clara e adaptada ao público-alvo. No contexto do RPPS, os principais stakeholders incluem gestores, auditores, conselhos, servidores, segurados e órgãos de controle. Cada um desses grupos tem um nível de envolvimento e necessidade de informação diferente, o que exige formatos e canais adequados de comunicação.

Nesta etapa, a Unidade de Controle Interno elaborará trimestralmente um Relatório de Gestão de Riscos, garantindo a divulgação periódica da análise de riscos e das recomendações. O documento deverá, no mínimo, conter a seguinte estrutura: Introdução, objetivo, metodologia, período de avaliação, análise do ambiente e dos objetivos, identificação dos riscos, avaliação dos riscos, avaliação dos controles, ações propostas e conclusão.

Outros exemplos que poderão ser adotados para a comunicação eficaz da gestão de riscos no ANGRAPREV:

- ✓ **Treinamentos e Capacitações** – Workshops e palestras para aprimorar o conhecimento dos servidores sobre governança e mitigação de riscos.
- ✓ **Reuniões Estratégicas** – Encontros periódicos para troca de informações, garantindo alinhamento na gestão de riscos.
- ✓ **Canais de Comunicação Interna** – Utilização do SEI e e-mails institucionais para disseminação de alertas e diretrizes.
- ✓ **Transparência com os Segurados**– Divulgação de relatórios, audiências públicas e informativos para fortalecer a confiança dos segurados na gestão previdenciária.

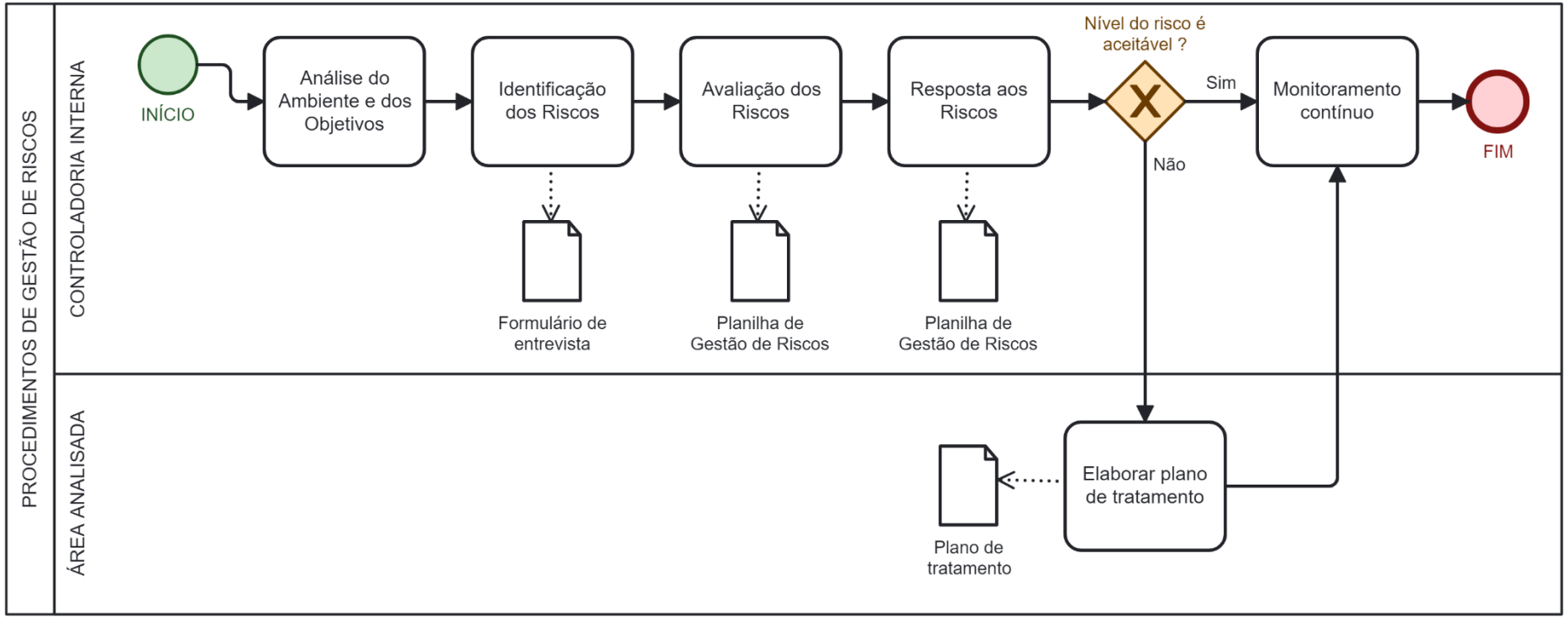
Ao adotar uma abordagem estruturada e contínua para a comunicação, o RPPS fortalece sua governança, transparência e capacidade de resposta a riscos, garantindo maior segurança e eficiência na gestão previdenciária.

6. CONCLUSÃO

A implementação de uma gestão de riscos estruturada, conforme delineada neste manual, é essencial para garantir a segurança, transparência e sustentabilidade do ANGRAPREV. O uso de metodologias reconhecidas permite a identificação e o tratamento adequado dos riscos, minimizando impactos negativos e fortalecendo a governança previdenciária. A adoção de ações preventivas e corretivas, aliada a um monitoramento contínuo, possibilita maior controle e eficiência na administração dos recursos.

Dessa forma, este manual serve como um guia estratégico para a tomada de decisões fundamentadas, promovendo a conformidade com as normas regulatórias e assegurando a confiança de segurados e stakeholders. A gestão de riscos não deve ser vista como um processo isolado, mas sim como um compromisso contínuo de toda a instituição, garantindo a sustentabilidade e a excelência na prestação dos serviços previdenciários

VI. MAPEAMENTO



VII. ANEXO I - FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Prefeitura Municipal de Angra dos Reis

PREFEITURA Angra | angra prev

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA
GESTÃO DE RISCOS

Área: _____

Responsável pelo setor:_____

Data de avaliação:___/____/_____

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	
CAUSAS	**POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS**
CLASSIFICAÇÃO:	
PROBABILIDADE:	
IMPACTO:	
NRI (P x I):	

AVALIAÇÃO DOS CONTROLES (Descrever os controles internos existentes)	
CONTROLE	**MÉTODO DE VERIFICAÇÃO**
	( ) Documental ( ) Visual ( ) Entrevista ( ) Outro
	( ) Documental ( ) Visual ( ) Entrevista ( ) Outro

1/2

	( ) Documental ( ) Visual ( ) Entrevista ( ) Outro
	( ) Documental ( ) Visual ( ) Entrevista ( ) Outro
	( ) Documental ( ) Visual ( ) Entrevista ( ) Outro
RCD:	
RCO:	
RC [(RCD + RCO)/2]:	
NRR (NRI x RC):	
Ação recomendada:	( ) Aceitar ( ) Evitar ( ) Reduzir ( ) Compartilhar
Necessita de Plano de Tratamento?	( ) SIM ( ) NÃO

AUTENTICAÇÃO	
Servidor da Unidade de Controle Interno	**Responsável pelo setor**

VIII. ANEXO II - PLANO DE TRATAMENTO

PREFEITURA Angra Construindo oportunidades | angra prev

PLANO DE TRATAMENTO

DATA: _____

O QUE	POR QUE	QUEM	QUANDO	COMO	QUANTO
Ação que deve ser executada	Justificativa, explicação, motivo	Responsável	Prazo, cronograma	Procedimentos, etapas	Custos, desembolsos

RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO _____

IX. CONTROLE DAS ALTERAÇÕES

Versão	Data	Tipo de alteração	Responsável pela revisão
1.0	29/05/2025	Primeira versão	Controladora Interna Coordenadora de Análise de Conformidade

INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DO MUNICÍPIO
DE ANGRA DOS REIS
R. Dr. Orlando Gonçalves, 231 - Parque das Palmeiras, Angra dos Reis - RJ, CEP: 23906-540
Fone: (24) 3365-5260