

# METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DO IBGE

Presidente da República  
**Jair Messias Bolsonaro**

Ministro da Economia  
**Paulo Roberto Nunes Guedes**

Secretário Especial de Fazenda  
**Waldery Rodrigues Junior**

**INSTITUTO BRASILEIRO  
DE GEOGRAFIA E  
ESTATÍSTICA - IBGE**

Presidente  
**Susana Cordeiro Guerra**

Diretor-Executivo  
**Fernando José de Araújo Abrantes**

ÓRGÃOS ESPECÍFICOS SINGULARES

Diretoria de Pesquisas  
**Eduardo Luiz G. Rios Neto**

Diretoria de Geociências  
**João Bosco de Azevedo**

Diretoria de Informática  
**David Wu Tai**

Centro de Documentação e Disseminação de Informações  
**Marise Maria Ferreira**

Escola Nacional de Ciências Estatísticas  
**Maysa Sacramento de Magalhães**

**UNIDADE RESPONSÁVEL**  
Comitê de Governança, Conformidade e Riscos

Ministério da Economia  
**Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE**  
Comitê de Governança, Conformidade e Riscos

# **Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE**

Rio de Janeiro  
2019



 <b>IBGE</b> Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística <b>RESOLUÇÃO</b> do Conselho Diretor	R. CD nº 34/2019
		Data: 6/9/2019
Aprovação da Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE e Aprovação da Política de Gestão de Riscos do IBGE – 1ª Revisão		Folha: 1/1

**Competência:** Art. 12 do Estatuto aprovado pelo Decreto 4.740, de 13 de junho de 2003.

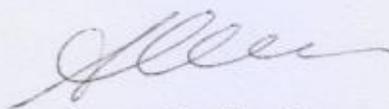
**Fundamentação Legal:** Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016.

**O CONSELHO DIRETOR da FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), no uso de suas competências e,**

**RESOLVE:**

**Art. 1º** Aprovar a Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE e detalhar as etapas necessárias à condução dos processos de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos na Instituição, sendo complementar à Política de Gestão de Riscos do IBGE, publicada em agosto de 2018 e revisada em agosto de 2019, pelo Comitê de Governança, Conformidade e Riscos (CGCR).

**Art. 2º** Esta Resolução entra em vigor a partir da data de sua publicação.



Susana Cordeiro Guerra  
 Presidente



# Sumário

Apresentação.....	6
Introdução.....	7
Normas e regulamentações relacionadas .....	8
Gestão de riscos no IBGE: um breve histórico .....	9
Objetivos .....	11
Escopo .....	11
Termos e definições.....	12
Gestão de riscos: visão geral dos conceitos .....	12
Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE.....	14
Visão geral.....	14
Etapa 1: Escopo, contexto e critério .....	17
Etapa 2: Identificação de riscos.....	20
Etapa 3: Análise de riscos.....	22
Etapa 4: Avaliação de riscos.....	28
Etapa 5: Tratamento de riscos .....	29
Etapa 6: Comunicação e consulta .....	30
Etapa 7: Monitoramento e análise crítica.....	32
Etapa 8: Registro e relato .....	33
Referências.....	34
Apêndices.....	37
1 - Equivalência entre os termos presentes na Instrução Normativa n. 5, de 26.05.2017, e na Instrução Normativa n. 1, de 04.04.2019, e a Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE.....	38
Fonte: IBGE, Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE. ....	38
2 - Conjunto de áreas e processos relacionados a riscos para a integridade.....	39
3 - Categoria: riscos para a integridade .....	42
Equipe técnica .....	44

## **Apresentação**

O presente documento, elaborado pelo Comitê de Governança, Conformidade e Riscos, tem por objetivos descrever a Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE e detalhar as etapas necessárias à condução dos processos de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos na Instituição, sendo complementar à Política de Gestão de Riscos do IBGE, publicada em agosto de 2018.

Ao final de 2018, foi divulgado, também, o Plano de Integridade do IBGE, documento que inicia uma discussão mais ampla acerca das medidas necessárias para fortalecer a integridade institucional e promover a permanente adesão a valores, princípios e normas éticas comuns. Os riscos à integridade, assim como os riscos estratégicos e os operacionais, são categorias de riscos a serem gerenciados na Instituição.

A publicação de documentos institucionais relacionados à gestão de riscos, cabe destacar, reflete o reconhecimento do IBGE acerca da importância e da contribuição desses temas para o cumprimento de sua missão e alcance dos objetivos. Espera-se que tais instrumentos auxiliem os gestores a incorporarem a gestão de riscos e a melhoria dos controles internos às ações cotidianas e à cultura organizacional.

***Susana Cordeiro Guerra***

Presidente do IBGE

## Introdução

Risco é o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos. É a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos. Riscos fazem parte do cotidiano das pessoas e das organizações, e a exposição a eles é inerente a toda e qualquer atividade.

A gestão de riscos consiste em importante ferramenta da governança e tem a função principal de contribuir para o alcance de objetivos institucionais, por meio, principalmente, da identificação antecipada de possíveis eventos que possam ameaçar os objetivos e da aplicação de controles sobre as causas e os impactos. Avaliar preventivamente eventos que possam interferir em determinado objetivo e agir de forma a evitá-los e a minimizar prejuízos é realizar gestão de riscos.

No Ministério da Economia, o Comitê Ministerial de Governança é apoiado por sete comitês temáticos, dentre os quais, o Comitê de Gestão de Riscos, Transparência, Controle e Integridade. Tais comitês temáticos têm competência para formular políticas e diretrizes transversais e promover iniciativas integradas entre os órgãos e entidades vinculadas que fazem parte da atual estrutura organizacional do Ministério. Dois representantes do IBGE participam do Comitê de Gestão de Riscos, Transparência, Controle e Integridade e acompanham ativamente as discussões e recomendações, promovendo o devido alinhamento entre estas e as ações sob a responsabilidade do Comitê de Governança, Conformidade e Riscos e, também, da Unidade de Gestão da Integridade, do IBGE.

A presente Metodologia, como previsto na Política de Gestão de Riscos do IBGE, descreve detalhadamente o processo de gestão de riscos e elenca os documentos utilizados na condução do trabalho (Matriz de Riscos e escalas de impacto e de probabilidade) e aqueles resultantes, como: o Relatório de Avaliação de Riscos, o Plano de Tratamento de Riscos e o Mapa de Riscos.

A Política de Gestão de Riscos do IBGE, a Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE e o Plano de Integridade do IBGE são documentos que se complementam, formando um conjunto coerente de orientações para nortear e fortalecer o processo de gestão de riscos na Instituição.

Embora os processos e projetos executados no IBGE, até o presente momento, tenham sempre levado em conta, de algum modo, os riscos a eles associados e a sua identificação, os controles e tratamentos propostos e implementados tiveram base empírica e muitas vezes intuitiva. O que ora se propõe é um método de análise e avaliação mais objetivo, alinhado a diretrizes e orientações internacionais e nacionais (BRASIL, 2017a; UNITED NATIONS

ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE, 2017; ABNT, 2018; BRASIL, 2018a; BRASIL, 2018d; UNITED NATIONS, 2019) que trazem consistência ao processo de gestão das diversas atividades e pesquisas realizadas pelo corpo técnico do IBGE, considerando e valorizando, inclusive, o acúmulo de conhecimento gerado por essa base empírica e intuitiva. Além disso, o processo se apoia em uma sólida estrutura de acompanhamento e monitoramento dos riscos, integrada às demais instâncias institucionais de gestão e governança. Todo esse arcabouço tem por objetivo trazer confiança e segurança para a tomada de decisão, garantindo, assim, maiores chances de atingimento dos objetivos estabelecidos.

## **Normas e regulamentações relacionadas**

A gestão de riscos na administração pública federal segue determinações diversas, previstas em normas e dispositivos. Da mesma forma, os riscos para a integridade contam com um arcabouço normativo próprio que precisa ser considerado. A seguir, são listados os principais:

- Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 10.05.2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do poder executivo federal (BRASIL, 2016);
- Decreto n. 9.203, de 22.11.2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Em seu Art. 17, determina que as organizações devem estabelecer, manter, monitorar e aprimorar seus sistemas de gestão de riscos e controles internos, com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, e define os princípios a serem observados (BRASIL, 2017a);
- Portaria CGU n. 1.089, de 25.04.2018), que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade (BRASIL, 2018b);
- Portaria CGU n. 57, de 04.01.2019 (BRASIL, 2019c), que altera a Portaria CGU n. 1.089, de 25.04.2018 (BRASIL, 2018b);

- Portaria ME n. 123, de 27.03.2019, que institui o Comitê Ministerial de Governança do Ministério da Economia - CMG (BRASIL, 2019f);
- Resolução n. 2, /2019, de 27.06.2019, do Comitê de Gestão de Riscos, Transparência, Controle e Integridade do Ministério da Economia, que dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Ministério (BRASIL, 2019a); e
- Decreto n. 9.901, de 08.07.2019 (BRASIL, 2019d), que altera o Decreto n. 9.203, de 22.11.2017 (BRASIL, 2017a).

Consideram-se, também, as seguintes normas específicas sobre contratos e aquisições, que apresentam preocupação especial com o gerenciamento de riscos, reservando uma seção a esse tema:

- Instrução Normativa n. 5, de 26.05.2017, que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2017b); e
- Instrução Normativa n. 1, de 04.04.2019, que dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do poder executivo federal (BRASIL, 2019e).

Cumprе ressaltar que foi feita uma avaliação da nomenclatura utilizada nesses dois documentos para harmonizar com aquela adotada na Política de Gestão de Riscos do IBGE e, também, nesta Metodologia (Apêndice 1).

## **Gestão de riscos no IBGE: um breve histórico**

O modelo de gestão de riscos do IBGE pode ser entendido como um conjunto de instrumentos institucionais para o alcance de objetivos, subsidiando a tomada de decisão, contribuindo para o aprimoramento de processos, e mitigando a ocorrência de possíveis desvios.

A implementação da gestão de riscos é um objetivo estratégico previsto no Plano Estratégico 2017-2027 (IBGE, 2018b), o que evidencia o compromisso institucional com o alinhamento aos dispositivos legais e aos métodos contemporâneos de gestão e governança.

Para assegurar a implementação efetiva de um sistema de gestão de riscos na Instituição, foi criado o Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE, por meio da Resolução do Conselho Diretor n. 28, de 25.08.2017 (IBGE, 2017b). Esse Comitê é a instância institucional responsável por assegurar a implementação da gestão de riscos no IBGE, tendo como uma de suas atribuições estimular ações de capacitação e conscientização sobre o tema. Dessa forma, está comprometido em disseminar a Política e a Metodologia a ele relacionadas e capacitar os gestores para o gerenciamento de riscos, objeto de interesse institucional e, portanto, competência desejável a todos os ocupantes de cargos de gestão. Tal Comitê é composto pelos assessores (diretores adjuntos) e representantes de todas as Diretorias e Coordenações-Gerais, bem como de duas Unidades Estaduais. Sua Secretaria Executiva é de responsabilidade da Diretoria Executiva.

A Política de Gestão de Riscos do IBGE, aprovada por meio da Resolução do Conselho Diretor n. 35, de 20.08.2018, e revisada em agosto de 2019, foi proposta pelo Comitê e norteia o processo da gestão de riscos na Instituição. Contém os conceitos, os princípios, as diretrizes, as responsabilidades e os principais atores relacionados ao tema<sup>1</sup> (IBGE, 2018c).

A Política de Gestão de Riscos do IBGE segue as diretrizes da norma ABNT NBR ISO 31000 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). Em particular, a gestão de riscos à segurança da informação segue as orientações da Política de Segurança da Informação e Comunicações do IBGE - Posic (IBGE, 2017a) e os documentos e normas aplicáveis. Ambas as Políticas estão alinhadas entre si e se complementam.

Não se pode deixar de registrar que a gestão de riscos vem sendo discutida, também, por Institutos Nacionais de Estatística em todo o mundo. No âmbito do Projeto de Modernização das Estatísticas Oficiais, foram publicadas diretrizes para as práticas da gestão de riscos em Institutos de Estatística (UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE, 2017). Também na Divisão de Estatística das Nações Unidas, o Grupo de Peritos encarregado da revisão do United Nations National Quality Assurance Frameworks Manual for Official Statistics, conhecido como UN NQAF Manual, acrescentou a esse documento um capítulo dedicado à gestão de riscos na produção de estatísticas, associando risco e qualidade como temas que se complementam (UNITED NATIONS, 2019).

Em novembro de 2018, o IBGE publicou uma primeira versão de seu Plano de Integridade (IBGE, 2018a), passo importante para a futura efetivação do Programa de Integridade, contribuindo para a cultura ética e para a prevenção à fraude e à corrupção no cotidiano institucional. A integridade pública refere-se ao alinhamento consistente e à adesão

<sup>1</sup> Para informações mais detalhadas, consultar: <<https://www.ibge.gov.br/institucional/documentos-ibge.html>>.

de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2018). A discussão do tema no IBGE é pautada, principalmente, pelas referências desenvolvidas e adotadas pelos Órgãos de Controle, como a coleção de cartilhas para a integridade publicada pela Controladoria Geral da União - CGU, a exemplo do Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade (BRASIL, 2018a) e o Referencial de Combate à Fraude e Corrupção, publicado pelo Tribunal de Contas da União - TCU (BRASIL, 2018d). Para assegurar a execução e monitoramento do Programa de Integridade do IBGE, foi criada a Unidade de Gestão da Integridade, por meio da Resolução do Conselho Diretor n. 17, de 10.05.2019 (IBGE, 2019).

## Objetivos

A presente Metodologia sustenta e materializa a Política de Gestão de Riscos do IBGE e detalha os passos necessários, os instrumentos a serem consultados, e os documentos a serem gerados nos processos de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos. Contribui, também, com o entendimento dos conceitos, padronização dos processos e efetiva implementação da gestão de riscos no cotidiano institucional.

## Escopo

O presente documento aplica-se a todo o IBGE. Aborda os riscos associados à estratégia, bem como os planos e objetivos institucionais, identificados tanto em programas e projetos (riscos estratégicos), como em processos e atividades (riscos operacionais e riscos para a integridade).

Embora o mapeamento de processos seja desejável e possa contribuir para a identificação dos riscos, a aplicação desta Metodologia independe de os processos estarem formalmente mapeados.

Não obstante a presente Metodologia ser de importância para todos os níveis hierárquicos, tem como público-alvo essencial os gestores, responsáveis pelo gerenciamento de processos de trabalho ou projetos, para que riscos sejam identificados e controles efetivos sejam mantidos e reforçados, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais. Todos os gestores são, portanto, gestores de riscos.

## Termos e definições

Para os efeitos deste documento, aplicam-se os termos e definições apresentados no Glossário integrante da Política de Gestão de Riscos do IBGE (IBGE, 2018c).

## Gestão de riscos: visão geral dos conceitos

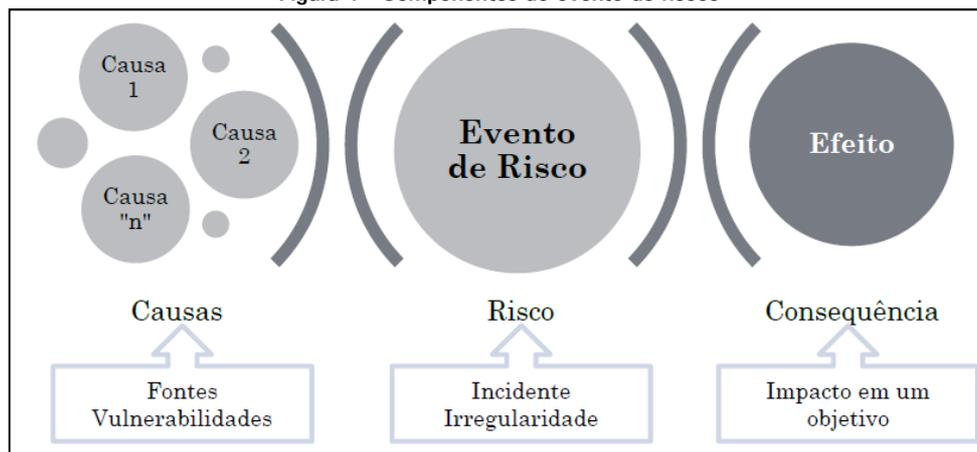
Entende-se por risco o efeito da incerteza no alcance dos objetivos. Em termos mais práticos, um evento de risco é um evento futuro e incerto que pode impactar os objetivos de algum processo ou projeto. Nesse contexto, gerenciar riscos envolve instituir controles para reduzir a probabilidade de ocorrência desses eventos e planejar ações que mitiguem a magnitude das consequências, caso o risco venha a se concretizar. Gerenciar riscos, portanto, envolve uma ação combinada, tanto para atuar em causas potenciais (controles preventivos que contribuem para evitar o risco), como agir nas consequências ou efeitos (controles para detecção, correção e redução da magnitude dos impactos).

Embora alguns eventos possam afetar positivamente a realização dos objetivos, situação em que o risco representa uma oportunidade, nesse momento interessa, especialmente, entender os impactos negativos dos riscos nos objetivos institucionais, ou seja, identificar eventos que representem ameaças e possam afetar negativa ou adversamente a realização dos objetivos.

Uma fonte de risco é um elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco. São exemplos de fontes de riscos: pessoas, processos, sistemas, estrutura organizacional, infraestrutura, tecnologias etc. Quando uma fonte de risco apresenta uma vulnerabilidade ou uma suscetibilidade (por exemplo: pessoas em número insuficiente; pessoas sem capacitação ou motivação; processos mal planejados, não padronizados ou sem instruções formalizadas; sistemas obsoletos ou não integrados; *layouts* inadequados; tecnologias ultrapassadas etc.), um evento, incidente, ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias pode ocorrer, resultando em um efeito ou em uma série de impactos ou consequências que podem vir a afetar, em maior ou menor grau, os objetivos organizacionais.

A Figura 1 ilustra a relação entre esses elementos. Por exemplo, um número insuficiente de servidores em determinada agência (causa) pode levar à não realização do processo de coleta ou seu atraso (evento de risco), impactando o calendário das pesquisas (efeito), o que pode afetar a imagem institucional e o comprometimento de determinações legais.

Figura 1 - Componentes do evento de riscos



Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. *Guia prático de gestão de riscos para a integridade: orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional*. Brasília, DF, 2018a. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>. Acesso em: jun. 2019. Adaptado.

No IBGE, a gestão de riscos deve ser um processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pelo conselho diretor, por intermédio do Comitê de Governança, Conformidade e Riscos, que contempla as atividades de identificar, analisar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (BRASIL, 2018a).

Uma visão abrangente e necessária da organização permite melhor avaliar o alinhamento entre a sua missão (a declaração que exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional) e os respectivos objetivos e metas institucionais (que permitem a entrega de produtos e serviços que agregam valor para a sociedade). Na gestão de riscos, são identificados os eventos que possam afetar ou influenciar a consecução dos objetivos institucionais, levando-os a uma direção diferente daquela inicialmente planejada para que sejam estipulados controles e mecanismos de garantia do curso originalmente definido. Para cada risco identificado deve ser previsto um plano de tratamento adequado.

Para a efetividade das ações de gestão, é preciso cultivar um ambiente interno adequado e saudável, com a qualidade dos controles internos em seu conjunto e com os valores das pessoas da organização, considerando a integridade, a ética e a competência. O ambiente interno compreende o tom da organização e fornece a base para a identificação de riscos e a forma de abordagem pelo seu pessoal.

# Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE

## Visão geral

A Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE obedece a um modelo de aplicação descentralizado, ou seja, as unidades organizacionais devem executar as etapas de gerenciamento de riscos em processos (ou projetos) sob sua responsabilidade, observando as diretrizes e orientações apresentadas neste documento e na Política de Gestão de Riscos do IBGE. Os resultados desses processos devem ser informados ao Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE, que os reportará, quando oportuno, em relatórios consolidados ao Conselho Diretor.

As iniciativas relacionadas à gestão de riscos existentes no IBGE anteriormente à publicação deste documento deverão ser gradualmente alinhadas às orientações vigentes. Como determina uma das diretrizes da Política de Gestão de Riscos, as ações serão “implementadas de forma gradual, priorizando, inicialmente, os riscos identificados nos processos e projetos que impactam diretamente as metas institucionais e os objetivos estratégicos, tendo o plano estratégico como principal referência para a priorização” (IBGE, 2018c, p. 12).

No IBGE, os riscos são divididos em três categorias, o que permite melhor atribuição de responsabilidades:

- **Riscos estratégicos** - riscos de ampla abrangência, que podem impactar a Instituição como um todo e vir a comprometer a estratégia e as metas gerais alinhadas à missão institucional. Incluem eventos com potencial de afetar toda a organização e o cumprimento dos objetivos institucionais e estratégicos. São identificados, analisados e avaliados pelo Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE e o Conselho Diretor;
- **Riscos operacionais** - riscos que afetam os objetivos de projetos, processos ou atividades específicas, finalísticas ou de suporte e gestão. Incluem riscos que afetam a utilização eficaz e eficiente de recursos. São identificados, analisados e avaliados pelos Coordenadores e Chefes de Unidades Estaduais e monitorados pelo Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE; e
- **Riscos para a integridade** - riscos relacionados à corrupção, fraudes, irregularidades e/ou a desvios éticos e de conduta que possam comprometer os valores e padrões preconizados pela Instituição e a realização de seus objetivos (BRASIL, 2019c). São identificados, analisados e avaliados pelos Coordenadores e Chefes de Unidades

Estaduais e monitorados pelo Comitê de Governança, Conformidade e Riscos e pela Unidade de Gestão da Integridade, do IBGE.

Os **riscos estratégicos e operacionais**, no IBGE, são classificados em quatro tipologias, conforme orientação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 10.05.2016 (BRASIL, 2016). Essa definição permite melhor conhecimento e análise crítica dos riscos institucionais e contribui para maior objetividade das análises quanto aos impactos:

- a) Riscos ao desempenho - eventos que podem comprometer atividades programadas, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos, pessoas, infraestrutura e sistemas. Incluem riscos relacionados à conformidade e qualidade;
- b) Riscos à imagem/reputação - eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade de o IBGE cumprir sua missão institucional ou em relação à sua reputação e credibilidade. Incluem eventos relacionados à comunicação e confiabilidade de pesquisas, produtos, resultados e relatórios;
- c) Riscos legais - eventos relacionados ao cumprimento de leis e regulamentos, derivados de alterações legislativas ou normativas que possam comprometer as atividades do IBGE; e
- d) Riscos financeiros/orçamentários - eventos que podem comprometer a capacidade de o IBGE contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou que podem comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.

Os **riscos para a integridade**, no IBGE, seguem as orientações da Resolução n. 3, de 27.06.2019, do Comitê de Gestão de Riscos, Transparência, Controle e Integridade do Ministério da Economia (BRASIL, 2019b), e são divididos nas seguintes subcategorias:

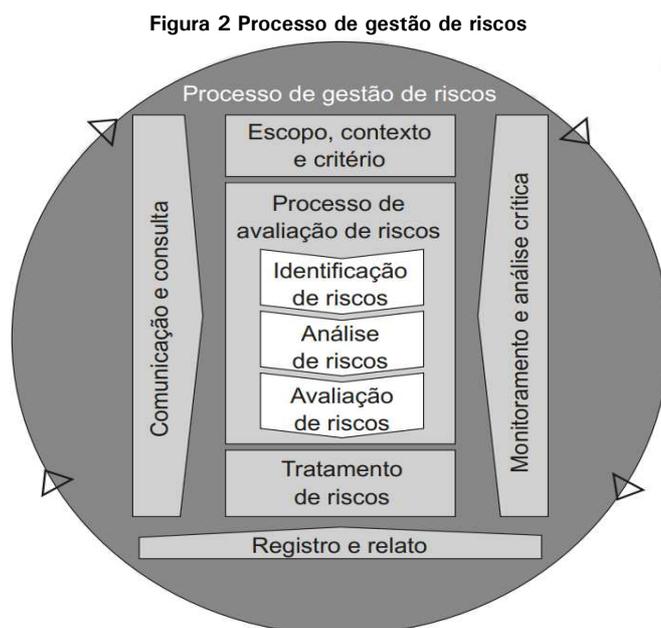
- a) Desvio ético ou de conduta;
- b) Ameaças à isenção e a autonomia técnicas;
- c) Conflito de interesse;
- d) Uso indevido ou manipulação de dados/informações;
- e) Desvio de pessoal ou de recursos materiais; e
- f) Corrupção, fraude e desvio de verbas públicas.

As lideranças de unidades responsáveis pela condução de processos e projetos organizacionais devem designar servidores para serem capacitados em gerenciamento de riscos e iniciarem o processo em suas unidades. Os representantes do Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE podem ser consultados para tal orientação em suas respectivas unidades.

As soluções de capacitação serão planejadas, desenvolvidas e implementadas pela Coordenação de Treinamento e Aperfeiçoamento da Escola Nacional de Ciências Estatísticas - ENCE a partir das necessidades levantadas pelo Comitê e considerando suas indicações para a geração dos conteúdos técnicos pertinentes. Foi criado um repositório de acesso liberado a todos os servidores (<http://w3.cgov.ibge.gov.br>), onde estão disponibilizados diversos materiais de referência para consulta, incluindo metodologias adotadas por outros órgãos, guias e diretrizes publicadas por órgãos de controle e, também, a documentação institucional pertinente.

A operacionalização da gestão de riscos será feita, inicialmente, com o suporte de uma planilha dotada das configurações necessárias para aplicação da Metodologia. Esse documento (Planilha para Avaliação e Tratamento de Riscos do IBGE) também está disponível no repositório de informações sobre gestão de riscos. Está em estudo a adoção de um sistema de gestão para acompanhamento, controle e salvaguarda dos dados.

O processo de gestão de riscos no IBGE compreende oito etapas, como apresentadas na Figura 2:



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31000: gestão de riscos - princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.

A seguir, as etapas são detalhadas.

## Etapa 1: Escopo, contexto e critério

### Descrição

Esta etapa tem por finalidade definir o objeto da análise e da avaliação de riscos, os objetivos do processo (ou projeto) em questão e o alinhamento destes aos objetivos institucionais mais amplos. Além disso, refere-se, também, ao entendimento do contexto em que a organização se insere, por meio da identificação dos fatores externo e interno que podem influenciar a capacidade institucional de alcance de resultados planejados.

### Diretrizes

Para determinação do contexto, poderá ser realizada análise de forças e fraquezas do ambiente interno<sup>2</sup>, bem como de oportunidades e ameaças do ambiente externo<sup>3</sup>. Para isso, pode ser usada a Matriz SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats).

A Matriz SWOT, ou análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (termos em português), é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenários ou análise de ambientes interno e externo, sendo comum como base para gestão e planejamento estratégico.

Os **riscos estratégicos** são identificados, analisados e avaliados no âmbito das reuniões do Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE, e o Plano de Tratamento de Riscos e as medidas necessárias propostos pelo Comitê são discutidos e aprovados pelo Conselho Diretor.

Quanto aos **riscos operacionais**, regularmente, Coordenadores e Chefes de Unidades Estaduais encaminham ao respectivo representante do Comitê os processos priorizados para avaliação de riscos, preenchendo, para cada um deles, os dados do Quadro 1.

**Quadro 1 - Dados dos processos a serem gerenciados**

Macroprocesso:	
Processo:	
Objetivo do Processo:	
Gestor do Risco:	

<sup>2</sup> Envolve aspectos como: governança, estrutura organizacional, funções, estratégias, capacidades, competências, sistemas de informação, cultura organizacional, entre outros.

<sup>3</sup> Envolve aspectos nos âmbitos cultural, social, político, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, ambiental.

Para priorização dos processos cujos riscos serão avaliados, pode-se levar em consideração diversos critérios, como, por exemplo:

- Grau de suporte do processo à estratégia;
- Relevância do processo para o cumprimento das metas institucionais e dos objetivos estratégicos;
- Necessidade de recursos humanos com qualificação técnica específica;
- Número de áreas ou pessoas envolvidas;
- Grau de tecnologia e automação do processo;
- Recomendações da auditoria interna ou dos órgãos de controle externo em relatórios próprios;
- Percepção de deficiências e número de não conformidades ou erros associados ao processo; ou
- Necessidade específica da Unidade, entre outros.

Os representantes de cada Unidade Organizacional, membros do Comitê, consolidam as informações sobre os processos priorizados de suas unidades e as encaminham à Secretaria Executiva do Comitê, cabendo a esta a inclusão do tema em pauta e a convocação de reunião específica do Comitê para análise e aprovação de tais processos.

No que diz respeito aos **riscos para a integridade**, a Unidade de Gestão da Integridade do IBGE encaminha, regularmente, à Secretaria Executiva do Comitê a informação sobre os processos priorizados para avaliação dessa categoria de riscos, preenchendo, também, para cada processo, os dados do Quadro 1. Algumas áreas e processos são mais sensíveis ou vulneráveis a esses riscos. O Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade, publicado pela CGU, traz um conjunto de áreas e processos já previamente relacionados a riscos para a integridade, como, por exemplo: licitações e contratos, gestão de pessoas, diárias e passagens, acesso a informação etc. (BRASIL, 2018a). Certamente, existem outros instrumentos, conforme especificidade de cada órgão, mas a relação apresentada pela CGU representa uma referência adequada (Apêndice 2). Cabe à Unidade de Gestão da Integridade do IBGE informar ao Comitê sobre os processos para a avaliação de tais riscos a partir de prioridades definidas no Plano de Integridade e no Programa de Integridade do IBGE, considerando o prévio engajamento das áreas onde estão lotados os gestores dos riscos para a integridade a serem levantados, avaliados e tratados.

O Comitê realiza a análise crítica dos processos apresentados, para todas as categorias de riscos (estratégico, operacional e para a integridade), e estabelece, para cada objetivo, o nível de risco tolerável ou aceitável, considerando os critérios que reflitam a capacidade organizacional, os valores, os objetivos e os recursos institucionais.

**Risco tolerável:** é o nível de risco que a Instituição está disposta a aceitar para o objetivo que está sendo analisado.

São quatro os níveis de risco possíveis, como ilustra a Figura 3. Na maioria dos casos, o nível de risco tolerável deve ser baixo ou médio. Esse nível de risco será referência para o gestor decidir quanto à necessidade de medidas de tratamento adicionais na etapa de avaliação.

Figura 3 - Escalas de níveis de risco (tolerável, inerente e residual)

<b>Extremo</b>	Caracterizado por riscos associados à paralisação de operações, atividades, projetos, programas ou processos, gerando <b>CONSEQUÊNCIAS IRREVERSÍVEIS</b> aos objetivos relacionados ao atendimento de metas e padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas.
<b>Alto</b>	Caracterizado por riscos associados à interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos, gerando <b>CONSEQUÊNCIAS DE REVERSÃO MUITO DIFÍCIL</b> aos objetivos relacionados ao atendimento de metas e padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas.
<b>Médio</b>	Caracterizado por riscos associados à interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos, gerando <b>CONSEQUÊNCIAS SIGNIFICATIVAS</b> aos objetivos relacionados ao atendimento de metas e padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas, porém recuperáveis.
<b>Baixo</b>	Caracterizado por riscos associados à degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos, gerando <b>CONSEQUÊNCIAS PEQUENAS</b> aos objetivos relacionados ao atendimento de metas e padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas.

Fonte: AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. *Manual de gestão de riscos*. Rio de Janeiro: ANS, 2018. Disponível em: [http://www.ans.gov.br/images/stories/A\\_ANS/Transparencia\\_Institucional/gestao\\_de\\_riscos/manual-de-gestao-de-riscos-da-ans.pdf](http://www.ans.gov.br/images/stories/A_ANS/Transparencia_Institucional/gestao_de_riscos/manual-de-gestao-de-riscos-da-ans.pdf). Acesso em: jun. 2019. Adaptado.

## Síntese da etapa

<b>Participantes</b>	Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE Unidade de Gestão da Integridade do IBGE Coordenadores e Chefes de Unidades Estaduais Gestor do risco
<b>Insumos</b>	Informações de contexto interno (capacidade organizacional, valores, objetivos, recursos institucionais etc.) e externo (ambiente cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico etc.)
<b>Produtos gerados</b>	Lista de processos que terão seus riscos avaliados no período, por Unidade Organizacional, com os respectivos objetivos descritos. Nível de risco tolerável.

Nota: Essa metodologia também pode ser aplicada a projetos estratégicos. Nesse caso, não há necessidade de submissão de informações ao Comitê, sendo esta uma decisão de autonomia do líder do projeto, em acordo com sua chefia. Recomenda-se, porém, que os projetos estejam vinculados aos Objetivos Estratégicos do Mapa Estratégico do IBGE.

## Etapa 2: Identificação de riscos

### Descrição

Esta etapa tem por finalidade identificar e registrar o que pode acontecer ou quais situações podem existir (eventos de riscos) que comprometam o alcance dos objetivos do processo. Nela, são também discutidas e registradas as causas potenciais dos eventos de risco e suas consequências.

### Diretrizes

Para a identificação de riscos, suas causas e consequências, é desejável que algumas informações estejam disponíveis, como, por exemplo, dados históricos, análises teóricas, opiniões de especialistas e de partes interessadas, relatórios de auditoria, entre outras.

Os eventos de riscos podem ser identificados a partir de respostas a perguntas, tais como: *quais eventos podem evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o alcance de um ou mais objetivos do processo ou projeto?*

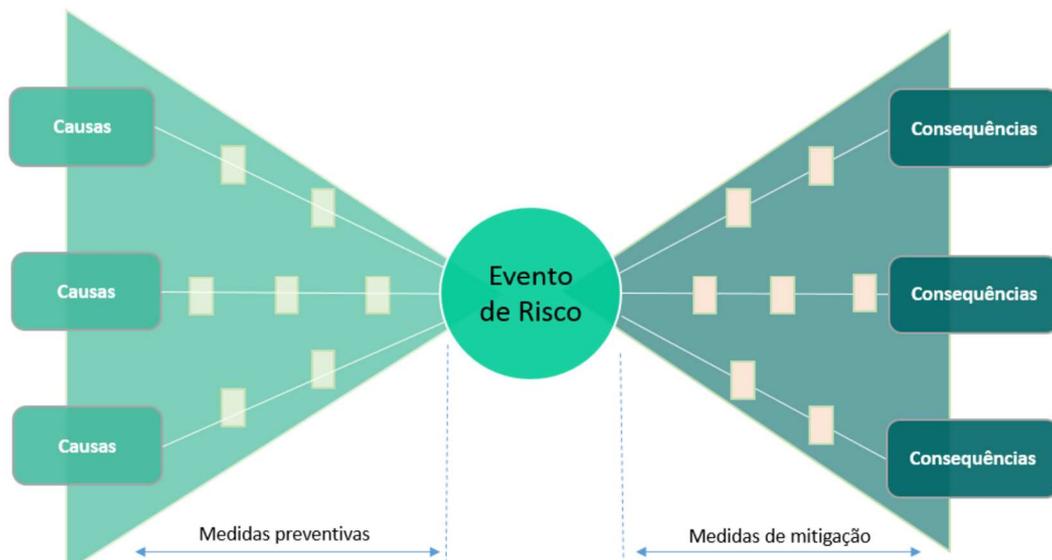
Para identificar riscos para a integridade, sugere-se buscar respostas a perguntas como: *dentro de cada processo, qual o evento/comportamento que se quer evitar, ou seja, como determinado risco para a integridade pode se manifestar? Quais fatores podem dar causa à manifestação de um determinado risco para a integridade nessa área/processo?* Nesse conjunto, inclui-se todo tipo de esquema fraudulento e de corrupção envolvendo incentivos, pressões e oportunidades, e se deve considerar o potencial de que um servidor fraudador ou corrupto venha a burlar os controles. No Apêndice 3, estão listados exemplos de riscos para a integridade em cada uma das seis subcategorias previstas, conforme relação endossada pelo Comitê de Gestão de Riscos, Transparência, Controle e Integridade, do Ministério da Economia.

Na identificação dos riscos, podem e devem ser utilizadas ferramentas e técnicas adequadas aos objetivos, capacidades e riscos enfrentados. A identificação dos riscos requer informação de diversas fontes e deve incluir indivíduos de diversas áreas de conhecimento. É importante que as pessoas envolvidas tenham conhecimento adequado sobre o processo e sejam incentivadas a não se restringirem a acontecimentos do passado (BRASIL, 2018a). Auditores internos com experiência em combater fraude e corrupção podem contribuir com essa identificação, repassando suas experiências e os resultados de avaliações anteriores (BRASIL, 2018d). Entre as técnicas utilizadas na identificação de riscos, sugere-se: *brainstorming*, questionários, *bow-tie* (Figura 4), entre outras.

A técnica de *brainstorming* ou tempestade de ideias pode ser utilizada neste contexto para explorar, ao máximo, a capacidade de contribuição dos participantes à identificação de riscos, principalmente aqueles que não se materializaram no passado ou aqueles com baixa probabilidade de ocorrência, mas com significativo impacto.

A ferramenta *bow-tie* ou gravata borboleta consiste em identificar e analisar os possíveis caminhos de um evento de risco, dado que um problema pode estar relacionado a diversas causas e consequências. Primeiramente, identifica-se o evento de risco e, em seguida, suas possíveis causas e consequências. Para finalizar, identificam-se formas de prevenir a ocorrência do evento de risco e de mitigar as consequências, caso este se materialize (BRASIL, 2017c, adaptado).

Figura 4 - Método Bow-Tie



Fonte: BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. *Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão*. Brasília, DF, 2017c. Versão 2.0. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/metodologia-de-gerenciamento-de-integridade-riscos-e-controles-internos-da-gestao>. Acesso em: jun.2019. Adaptado.

**Causas** são condições que dão origem à possibilidade de um evento ocorrer, também chamadas de fatores de riscos, e podem ter origem nos ambientes interno ou externo.

**Evento de risco** é um incidente, ocorrência ou mudança, em um conjunto específico de circunstâncias, que afeta a consecução de um ou mais objetivos, de modo negativo, positivo ou ambos, mas, aqui, interessam mais os riscos que afetam negativamente os objetivos.

**Consequências** são os resultados de um evento de risco sobre os objetivos do processo.

### Síntese da etapa

<b>Participantes</b>	Colaboradores que trabalham diretamente no processo Gestor do risco Coordenadores e Chefes de Unidades Estaduais Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE (para riscos estratégicos)
<b>Insumos</b>	Lista de processos que terão seus riscos avaliados no período, por Unidade Organizacional, com os respectivos objetivos descritos Nível de risco tolerável Dados históricos do processo Análises teóricas Relatórios diversos
<b>Produtos gerados</b>	Lista de riscos identificados Causas Consequências

## Etapa 3: Análise de riscos

### Descrição

Esta etapa tem por finalidade analisar os eventos de risco identificados, considerando as causas e as consequências. Os eventos devem ser analisados sob as perspectivas da probabilidade de ocorrência do conjunto de causas e da magnitude dos impactos. Para cada risco identificado na Etapa 2, são determinados o nível de risco inerente e o nível de risco residual.

**Risco inerente** é o nível de risco sem considerar quaisquer medidas de controle que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

**Risco residual** é o risco remanescente, após se considerar os controles

## Diretrizes

Para cada risco identificado na Etapa 2, serão calculados os níveis de risco inerente e residual, utilizando-se a Matriz de Riscos do IBGE (Figura 5) para atribuir os valores relativos à probabilidade e ao impacto, tendo como referência as escalas previstas no Quadro 2 (probabilidade) e no Quadro 3 (impacto), respectivamente.

**Quadro 2 - Proposta de métrica para análise da probabilidade**

Probabilidade	Descrição da probabilidade, desconsiderando os controles	Peso
Muito baixa	<b>Improável</b> - em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas as circunstâncias não indicam essa possibilidade.	1
Baixa	<b>Rara</b> - de forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Média	<b>Possível</b> - de alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	<b>Provável</b> - de forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	8
Muito alta	<b>Praticamente certa</b> - de forma inequívoca, o evento ocorrerá, pois as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	10

Fonte: BRASIL. Tribunal de Contas da União. Gestão de riscos: avaliação da maturidade. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018c. Também conhecido como: Roteiro de avaliação de maturidade da gestão de riscos. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm>. Acesso em: jun. 2019. Adaptado.

Quadro 3 - Proposta de métrica para análise do impacto

Impacto	Descrição do impacto nos objetivos, caso o evento ocorra	Peso
Muito baixo	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade).	1
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos.	2
Médio	Moderado impacto nos objetivos, porém recuperável.	5
Alto	Significativo impacto nos objetivos, de difícil reversão.	8
Muito alto	Catastrófico impacto nos objetivos, de forma irreversível.	10

Fonte: BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Gestão de riscos: avaliação da maturidade*. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018c. Também conhecido como: Roteiro de avaliação de maturidade da gestão de riscos. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm>. Acesso em: jun. 2019. Adaptado.

Figura 5 - Matriz de Riscos do IBGE

MATRIZ DE RISCOS DO IBGE						
Impacto	Muito Alto 10	10 Risco Médio	20 Risco Médio	50 Risco Alto	80 Risco Extremo	100 Risco Extremo
	Alto 8	8 Risco Baixo	16 Risco Médio	40 Risco Alto	64 Risco Alto	80 Risco Extremo
	Médio 5	5 Risco Baixo	10 Risco Médio	25 Risco Médio	40 Risco Alto	50 Risco Alto
	Baixo 2	2 Risco Baixo	4 Risco Baixo	10 Risco Médio	16 Risco Médio	20 Risco Médio
	Muito Baixo 1	1 Risco Baixo	2 Risco Baixo	5 Risco Baixo	8 Risco Baixo	10 Risco Médio
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito Alta 10
Probabilidade						

ESCALAS PARA CLASSIFICAÇÃO DE NÍVEIS DE RISCO			
RB (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
0 - 9,99	10 - 39,99	40 - 79,99	80 - 100

Fonte: BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Gestão de riscos: avaliação da maturidade*. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018c. Também conhecido como: Roteiro de avaliação de maturidade da gestão de riscos. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm>. Acesso em: jun. 2019. Adaptado.

A Matriz de Riscos, também citada na literatura como Mapa de Calor, é uma ferramenta que pode ser utilizada para análise de riscos. Apresenta, de forma simples e visual, por meio de cores, os níveis de risco resultantes do cruzamento de probabilidade e impacto.

O julgamento quanto à probabilidade de ocorrência dos riscos inerentes e seu impacto na organização é feito com base na experiência dos gestores e no histórico de ocorrências.

Para auxiliar na definição adequada do nível de impacto, o Quadro 4 apresenta uma referência para cada uma das quatro tipologias de risco, de maneira a tornar menos subjetiva a escolha do grau de impacto. Caso o risco impacte mais de uma tipologia, deve ser selecionada aquela com o maior grau de impacto.

**Quadro 4 - Graus de impacto de diferentes tipologias de eventos de riscos**

		Tipologias de risco				
		Desempenho	Imagem/reputação	Legais	Financeiros/orçamentários	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Interrompe atividades ou processos?</li> <li>* Afeta conclusão de projetos ou pesquisas?</li> <li>* Quem será necessário para corrigir?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Afeta imagem da Instituição?</li> <li>* Compromete a confiança da sociedade em relação ao IBGE?</li> <li>* Quem será necessário para corrigir?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Viola leis, normas ou regulamentos?</li> <li>* Derivado de alterações legislativas ou normativas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Impactos na execução orçamentária?</li> <li>* Envolve cortes ou contingenciamentos financeiros?</li> </ul>	
Impacto	10	Muito alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Interrupção completa das atividades ou processos por período indeterminado de tempo</li> <li>* A maioria das pesquisas ou projetos críticos não será concluída</li> <li>* Intervenção externa para regularizar situação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Impacto adverso significativo</li> <li>* Atenção extremamente negativa e consistente da mídia (meses)</li> <li>* Perda de confiança irreconciliável</li> <li>* Intervenção externa como resposta de governabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Resultará em litígios e multas significativos</li> <li>* Pode envolver atividades sindicais</li> <li>* Resultará em violações graves (não conformidade) de legislação/regulação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ativos de infraestrutura significativos se tornam inservíveis por um período de tempo extenso ou indeterminado</li> <li>* Impacto crítico de longo prazo no orçamento, não recuperável no exercício financeiro atual, nem no próximo</li> </ul>
	8	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Interrupção severa das atividades ou processos que impactem negativamente a imagem do instituto</li> <li>* Uma ou mais pesquisas ou projetos críticos podem não ser concluídos</li> <li>* Intervenção de diretores para regularizar situação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Impacto adverso considerável</li> <li>* Atenção negativa e consistente da mídia (semanas)</li> <li>* Perda de confiança de comunidades específicas</li> <li>* Intervenção mista (diretores e entes externos) como resposta de governabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pode resultar em litígios que requeiram o envolvimento significativo da Procuradoria</li> <li>* Resultará em violações (não conformidade) de legislação/regulação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ativos de infraestrutura significativos se tornam inservíveis por um determinado período de tempo (semanas ou meses)</li> <li>* Impacto muito alto no orçamento, não recuperável no exercício financeiro atual, nem no próximo</li> </ul>
	5	Médio	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Interrupção em atividades ou processos que tenham algum impacto negativo junto à sociedade</li> <li>* Uma ou mais pesquisas ou projetos significativamente prejudicados</li> <li>* Intervenção interna ou contratação externa pontual para regularizar situação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Impacto adverso localizado (comunidades específicas)</li> <li>* Atenção negativa da mídia (dias)</li> <li>* Perda de confiança em processos de trabalhos de comunidades específicas</li> <li>* Expressão de preocupação por diretores ou entes externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Resultará em um incidente sério, com investigação e avaliação sobre responsabilidade legal</li> <li>* Resultará em não conformidade de legislação/regulação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ativos de infraestrutura se tornam inservíveis por um determinado período de tempo (dias ou semanas)</li> <li>* Impacto alto no orçamento, recuperável no exercício financeiro atual, mas requer priorização</li> </ul>
	2	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Alguma interrupção das atividades ou processos, mas que não tenham impactos junto à sociedade</li> <li>* Regularização rápida (em até um mês) por equipe interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Impacto e preocupação em comunidades locais</li> <li>* Eventual atenção negativa da mídia</li> <li>* Expressão de preocupação por coordenadores ou técnicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Resultará em questões legais menos complexas ou não conformidades leves de legislação / regulação, mas que podem ser tratadas pela Procuradoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ativos de infraestrutura não críticos se tornam inservíveis por um curto período de tempo (horas ou dias)</li> <li>* Impacto pequeno, mas perceptível, no orçamento, recuperável no exercício financeiro atual</li> </ul>
	1	Muito baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Impacto mínimo nas atividades ou processos</li> <li>* Regularização rápida por meio da revisão de processos de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Preocupação baseada em questões individuais</li> <li>* Sem cobertura da mídia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Surgem questões que podem ser resolvidas por procedimentos rotineiros, e não afetarão a conformidade de legislação/regulação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ativos de infraestrutura não críticos se tornam inservíveis, mas podem ser substituídos em intervalos de tempo aceitáveis</li> <li>* Impacto mínimo no orçamento, recuperável no exercício financeiro atual</li> </ul>

Fonte: AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. *Manual de gestão de riscos*. Rio de Janeiro: ANS, 2018. Disponível em:

[http://www.ans.gov.br/images/stories/A\\_ANS/Transparencia\\_Institucional/gestao\\_de\\_riscos/manual-de-gestao-de-riscos-da-ans.pdf](http://www.ans.gov.br/images/stories/A_ANS/Transparencia_Institucional/gestao_de_riscos/manual-de-gestao-de-riscos-da-ans.pdf). Acesso em: jun. 2019. Adaptado.

Uma vez definido o nível de risco inerente, é necessário listar os controles atuais e verificar sua eficácia para calcular o nível de risco residual, ou seja, os controles internos existentes devem ser confrontados com os riscos inerentes identificados. Os controles são as medidas atuais em uso para:

- Reduzir a probabilidade de ocorrência das causas que possam levar ao evento de risco, prevenindo falhas e evitando resultados ou eventos não intencionais (controles preventivos); e
- Detectar, corrigir, compensar ou minimizar a magnitude dos impactos, caso o evento de risco ocorra (controles detectivos, corretivos ou compensatórios).

Atividades de controle contribuem para assegurar que objetivos sejam alcançados, diretrizes sejam cumpridas, e regulamentações sejam atendidas. São exemplos de controles: atribuição de autoridade; ações de supervisão, revisão, padronização, autorizações e aprovações; controles físicos, críticas, avaliação, capacitação e treinamento; verificações, entre outros.

O cálculo do risco residual deve ser feito com base na probabilidade e no impacto de ocorrência dos eventos, observando as mesmas escalas (Quadros 2 e 3), mas levando-se em conta a efetividade dos controles atuais para a redução do nível de risco inerente.

### Síntese da etapa

<b>Participantes</b>	Colaboradores que trabalham diretamente no processo Gestor do risco Coordenadores e Chefes de Unidades Estaduais Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE (para riscos estratégicos)
<b>Insumos</b>	Lista de riscos identificados Causas Consequências Matriz de Riscos Escalas de probabilidade e impacto
<b>Produtos gerados</b>	Nível de risco inerente Lista de controles preventivos, detectivos, corretivos e compensatórios Nível de risco residual

## Etapa 4: Avaliação de riscos

### Descrição

Esta etapa tem por finalidade comparar os resultados da análise de riscos (Etapa 3), ou seja, comparar o nível de risco residual, considerando os controles existentes, com o nível de risco tolerável, para determinar se o nível de risco é aceitável, e se os controles atuais são suficientes e devem ser mantidos ou se é necessária ação adicional, considerando as opções de tratamento de riscos.

### Diretrizes

Nesta etapa, deve ser comparado o nível de risco tolerável com o nível de risco residual. Se controles não fossem implementados, o nível de risco residual seria igual ao nível de risco inerente. Espera-se que um conjunto adequado de controles assegure um nível de risco residual menor do que o nível de risco inerente, e, ainda, abaixo do nível de risco tolerável. Nesse caso (nível de risco residual menor ou igual ao nível de risco tolerável), não há necessidade de ação adicional, pois os controles atuais são adequados e suficientes para a gestão de riscos. Caso os controles atuais não estejam modificando o nível de risco a ponto de atender ao nível tolerável, há indicativos de que os esforços de controle não sejam suficientes para o adequado gerenciamento de riscos, e novas medidas para reduzir o nível de risco devem ser planejadas.

Os riscos que ainda permanecerem, mesmo com a adoção dos controles, integram o conjunto de riscos residuais.

Ao final desta etapa, esse conjunto de informações compõe o Relatório de Avaliação de Riscos, documento que registra, para cada processo avaliado, o resultado das etapas de identificação, análise e avaliação final de riscos.

### Síntese da etapa

<b>Participantes</b>	Colaboradores que trabalham diretamente no processo Gestor do risco Coordenadores e Chefes de Unidades Estaduais Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE (para riscos estratégicos)
<b>Insumos</b>	Nível de risco tolerável Nível de risco inerente Lista de controles preventivos, detectivos, corretivos e compensatórios. Nível de risco residual
<b>Produtos gerados</b>	Relatório de Avaliação de Riscos

## Etapa 5: Tratamento de riscos

### Descrição

Esta etapa tem por finalidade selecionar e implementar opções mais viáveis e adequadas para abordar os riscos que estejam com nível acima do tolerável. Envolve a formulação e a seleção das opções para tratamento de riscos e a estruturação do Plano de Tratamento de Riscos, bem como o monitoramento e a avaliação de sua eficácia.

### Diretrizes

Conhecidos o nível de risco residual e as situações em que este supera o nível de risco tolerável, é preciso verificar a estratégia para melhor responder ao evento de risco. A seleção das opções mais apropriadas de tratamento de riscos envolve equilibrar, de um lado, os custos e os esforços de implementação e, de outro, os benefícios decorrentes, ou seja: as decisões estão baseadas na avaliação da magnitude dos impactos e dos custos de se estabelecerem controles internos mais efetivos. A seleção deve ser feita de acordo com os objetivos, o nível de risco tolerável e os recursos disponíveis.

Para cada evento de risco com nível residual acima do tolerável, deve ser preparado um plano de tratamento, que pode envolver uma ou mais das seguintes alternativas:

- Evitar o risco ao decidir não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco;
- Remover a fonte de risco (eliminar o risco);
- Alterar a probabilidade de ocorrência e/ou a consequência do impacto (modificar o risco), implantando medidas ou controles que reduzam a probabilidade de ocorrência das causas que podem levar ao risco ou o impacto das consequências;
- Compartilhar o risco com outra(s) parte(s) externa(s) que possa(m) gerenciá-lo de forma mais eficaz, transferindo a responsabilidade pelo tratamento do risco e/ou suas consequências para outra parte interessada; e
- Reter (ou aceitar) o risco por decisão fundamentada; não adotar ação específica para modificar o risco, assumindo-o por uma decisão consciente e embasada, por escolha justificada formalmente e aprovada pelo Comitê de Governança, Conformidade e Riscos e homologada pelo Conselho Diretor, podendo implementar sistemática de monitoramento; ou manter o risco no nível atual de impacto e probabilidade.

Quando se trata de riscos, a perspectiva não deve ser a de garantir a sua eliminação, pois está se lidando com a incerteza. Na maioria das vezes, serão tomadas ações para minimizar ou mitigar o risco, por meio de medidas que visem reduzir seu impacto e/ou probabilidade, resultando

em níveis aceitáveis de risco compatíveis com os que a organização possa lidar sem maiores danos.

Como em qualquer Plano de Ação, o Plano de Tratamento de Riscos especifica as medidas de tratamento escolhidas, os prazos de início e de conclusão, bem como os responsáveis pela implementação das ações.

Para os **riscos operacionais**, os Coordenadores e Chefes de Unidades Estaduais encaminham os Planos de Tratamento de Riscos sob sua responsabilidade ao respectivo representante do Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE, que, por sua vez, os consolida e encaminha à Secretaria Executiva do Comitê, cabendo a esta a inclusão do tema em pauta e a convocação de reunião específica do Comitê para análise e aprovação de tais planos.

Para os **riscos para a integridade**, os Coordenadores e Chefes de Unidades Estaduais encaminham os Planos de Tratamento de Riscos sob sua responsabilidade à Unidade de Gestão da Integridade do IBGE para análise e submissão ao Conselho Diretor para aprovação.

Após a aprovação do Plano de Tratamento de Riscos, o gestor do risco passa a implementar as ações e a avaliar seus resultados. Uma vez implementado o Plano, as ações propostas podem dar origem a novos controles a serem formalmente instituídos.

## Síntese da etapa

<b>Participantes</b>	Colaboradores que trabalham diretamente no processo Gestor do risco Coordenadores e Chefes de Unidades Estaduais Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE Unidade de Gestão da Integridade do IBGE
<b>Insumos</b>	Relatório de Avaliação de Riscos
<b>Produtos gerados</b>	Plano de Tratamento de Riscos

## Etapa 6: Comunicação e consulta

### Descrição

Esta etapa tem por finalidade auxiliar as partes interessadas na compreensão do risco, na base sobre a qual as decisões são tomadas e nas razões pelas quais ações específicas são requeridas. A comunicação busca promover a conscientização e o entendimento do risco. A

consulta às partes interessadas, interna e externamente, envolve obter retorno e informações que auxiliem na tomada de decisão.

## Diretrizes

Esta etapa deve ocorrer simultaneamente às demais. É importante estabelecer um processo de consulta às partes interessadas internas e externas, assim como mecanismos de comunicação interna sobre riscos identificados e ações implementadas. A comunicação sobre os processos de gerenciamento de riscos e seus resultados deve ser conduzida de maneira formal, utilizando os mecanismos definidos na Política de Comunicação Integrada do IBGE (IBGE, 2016) e selecionados pelo Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE. De forma geral, as informações produzidas durante as etapas do processo de gerenciamento de riscos têm caráter restrito quanto à publicidade. Esse nível de restrição deve ser observado pelos servidores da Instituição e demais partes.

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 10.05.2016 (BRASIL, 2016) destaca que informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas a tempo de permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades, não apenas com dados produzidos internamente, mas também com informações sobre eventos, atividades e condições externas que possibilitem o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão. A comunicação das informações produzidas deve atingir todos os níveis, por meio de canais claros e abertos que permitam que a informação flua em todos os sentidos.

Algumas questões a serem consideradas na comunicação sobre riscos são: *O que precisa ser comunicado? Quem precisa saber? Qual o prazo? Qual o melhor formato para apresentar as informações? Que análise precisa ser previamente realizada antes de entregar dados robustos? Qual ação de acompanhamento é necessária?*

## Síntese da etapa

<b>Participantes</b>	Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE Coordenadores e Chefes de Unidades Estaduais Gestor do risco
<b>Insumos</b>	Relatório de Avaliação de Riscos Plano de Tratamento de Riscos
<b>Produtos gerados</b>	Ações de comunicação e produtos de disseminação e divulgação diversos sobre a gestão de riscos no IBGE

## Etapa 7: Monitoramento e análise crítica

### Descrição

Esta etapa tem por finalidade assegurar e melhorar a qualidade e a eficácia da concepção, da implementação e dos resultados do processo de gestão de riscos. Inclui o acompanhamento da qualidade do controle interno, visando assegurar adequação aos objetivos, ambiente, recursos e riscos.

### Diretrizes

Assim como a anterior, esta etapa também deve ocorrer simultaneamente com as demais.

Definidos os controles e as medidas de tratamento, é preciso monitorar se eles estão sendo efetivamente implementados pelo gestor, retroalimentando o processo de gestão de riscos como um todo. A atividade de gestão de riscos enquadra-se na segunda linha de defesa, enquanto a implementação dos controles pelos gestores constitui a primeira linha desta. O propósito do monitoramento é assegurar que a gestão de riscos esteja apropriada para as operações da organização e permita alcançar os objetivos para os quais foi estabelecida (BRASIL, 2018d).

Tratamentos eficazes devem resultar em melhorias nos processos e na redução do risco residual. Normalmente, se o risco residual resultante das ações de tratamento for aceitável, as medidas darão origem a novos controles internos e/ou modificarão controles existentes, a serem adotados e mantidos. Após a implementação das medidas definidas no Plano de Tratamento de Riscos, caso o risco residual, ainda assim, não seja aceitável, é preciso decidir tratamento adicional, porém, se não houver opções de tratamento disponíveis ou se as opções de tratamento não modificarem suficientemente o risco, convém que essa situação seja registrada e documentada, e o processo seja mantido sob análise crítica contínua.

O monitoramento pode ser realizado por meio de avaliações contínuas e avaliações independentes, como, por exemplo, auditorias internas.

Os gestores devem realizar avaliações contínuas para: garantir que os controles sejam eficazes e eficientes em sua operação; obter informações adicionais para melhorar o processo de avaliação dos riscos; analisar os eventos, mudanças, tendências, sucessos e fracassos e aprender com eles; detectar mudanças nos contextos externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, as quais podem requerer revisão dos tratamentos dos riscos e suas prioridades; e identificar os riscos emergentes (BRASIL, 2018a).

## Síntese da etapa

<b>Participantes</b>	Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE Coordenadores e Chefes de Unidades Estaduais Gestor do risco
<b>Insumos</b>	Relatório de Avaliação de Riscos Plano de Tratamento de Riscos
<b>Produtos gerados</b>	Informações adicionais para melhoria do processo de gestão de riscos

## Etapa 8: Registro e relato

### Descrição

Esta etapa tem por finalidade documentar o processo de gestão de riscos, suas atividades e resultados no Relatório Anual de Registro e Relato.

### Diretrizes

O relato é parte integrante da governança e visa documentar atividades e resultados da gestão de riscos; fornecer informações para a tomada de decisão; melhorar as atividades de gestão de riscos; e auxiliar a interação com as partes interessadas.

O Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE deve produzir o Mapa de Riscos do IBGE, documento composto pelas informações extraídas dos Relatórios de Avaliação de Riscos e Planos de Tratamento de Riscos.

O Mapa de Riscos consolida as informações acerca dos riscos institucionais, ou seja, os riscos a que a Instituição está exposta, suas causas, consequências e níveis de risco, bem como sintetiza as informações dos Planos de Tratamento de Riscos.

O Comitê deve produzir, também, o Relatório Anual de Registro e Relato, documento que comunica as atividades e os resultados da gestão de riscos em determinado ano de referência.

## Síntese da etapa

<b>Participantes</b>	Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE
<b>Insumos</b>	Relatório de Avaliação de Riscos Plano de Tratamento de Riscos
<b>Produtos gerados</b>	Mapa de Riscos Relatório de Registro e Relato

## Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. *Manual de gestão de riscos*. Rio de Janeiro: ANS, 2018. 39 p. Disponível em: [http://www.ans.gov.br/images/stories/A\\_ANS/Transparencia\\_Institucional/gestao\\_de\\_riscos/manual-de-gestao-de-riscos-da-ans.pdf](http://www.ans.gov.br/images/stories/A_ANS/Transparencia_Institucional/gestao_de_riscos/manual-de-gestao-de-riscos-da-ans.pdf). Acesso em: jun. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *ABNT NBR ISO 31000: gestão de riscos - princípios e diretrizes*. Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Comitê de Gestão de Riscos, Transparência, Controle e Integridade do Ministério da Economia. Resolução n. 2 de 27 de junho de 2019. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Ministério da Economia. *Boletim de Pessoal e Serviço*, Brasília, DF: Ministério da Economia, ano 80, n. 123, 2 de julho de 2019a.

BRASIL. Comitê de Gestão de Riscos, Transparência, Controle e Integridade do Ministério da Economia. Resolução n. 3 de 27 de junho de 2019. Dispõe sobre o primeiro levantamento de riscos à integridade no âmbito do Ministério da Economia e sobre os agentes de integridade. *Boletim de Pessoal e Serviço*, Brasília, DF: Ministério da Economia, ano 80, n. 123, 2 de julho de 2019b.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portaria n. 57, de 4 de janeiro de 2019. Altera a Portaria CGU n. 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, ano 157, n. 4, p. 40, 7 jan. 2019c. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864/do1-2019-01-07-portaria-n-57-de-4-de-janeiro-de-2019-58029797](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864/do1-2019-01-07-portaria-n-57-de-4-de-janeiro-de-2019-58029797). Acesso em: jun. 2019.

BRASIL. Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, ano 154, n. 224, p. 3-4, 2017a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm). Acesso em: jun. 2019.

BRASIL. Decreto n. 9.901, de 8 de julho de 2019. Altera o Decreto n. 9.203, de 22 novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, ano 157, n. 130, p. 6-7, 9 jul. 2019d. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9901.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9901.htm). Acesso em: jul. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução normativa n. 1, de 4 de abril de 2019. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISF do poder executivo federal. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, ano 157, n. 66, p. 54-58, 5 abr. 2019e. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/70267659/do1-2019-04-05-instrucao-normativa-n-1-de-4-de-abril-de-2019-70267535](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/70267659/do1-2019-04-05-instrucao-normativa-n-1-de-4-de-abril-de-2019-70267535). Acesso em: jun. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Portaria n. 123, de 27 de março de 2019. Institui o Comitê Ministerial de Governança do Ministério da Economia - CMG. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, ano 157, n. 60, p. 15-16, 28 mar. 2019f. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=99570>. Acesso em: jul. 2019.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. *Guia prático de gestão de riscos para a integridade*: orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2018a. 54 p. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>. Acesso em: jun. 2019.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Portaria CGU n. 1.089, de 25 de abril de 2018. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, ano 155, n. 80, p. 81-82, 26 abr. 2018b. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/noticias/2018/04/cgu-lanca-regulamentacao-para-programas-de-integridade-no-governo-federal/portaria-cgu-1089-2018.pdf>. Acesso em: jun. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução normativa n. 5, de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, ano 154, n. 100, p. 90-109, 26 maio 2017b. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/KujrwOTZC2Mb/content/id/20239255/do1-2017-05-26-instrucao-normativa-n-5-de-26-de-maio-de-2017-20237783](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/KujrwOTZC2Mb/content/id/20239255/do1-2017-05-26-instrucao-normativa-n-5-de-26-de-maio-de-2017-20237783). Acesso em: jun. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. *Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão*. Brasília, DF, 2017c. Versão 2.0. 51 p. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/metodologia-de-gerenciamiento-de-integridade-riscos-e-controles-internos-da-gestao>. Acesso em: jun.2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União. *Instrução normativa conjunta MP/CGU n. 01, de 10 de maio de 2016*. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do poder executivo federal. Brasília, DF, 2016. Disponível em: [http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in\\_cgu\\_mpog\\_01\\_2016.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf). Acesso em: jun. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Gestão de riscos*: avaliação da maturidade. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018c. 161 p. Também conhecido como: Roteiro de avaliação de maturidade da gestão de riscos. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm>. Acesso em: jun. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial de combate à fraude e corrupção*: aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 2. ed. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Relações Institucionais de Controle no Combate à Fraude e Corrupção, 2018d. 148 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-de-combate-a-fraude-e-corrupcao.htm>. Acesso em: jun.2019.

IBGE. *Plano de integridade do IBGE*. Rio de Janeiro, 2018a. 23 p. Disponível em: <https://intranet.ibge.gov.br/institucional/documentos-institucionais/7453-plano-de-integridade-do-ibge>. Acesso em: jun. 2019.

IBGE. *Plano estratégico do IBGE 2017-2027*. Rio de Janeiro, 2018b. 27 p. Versão revisada em set. 2018. Disponível em: [https://www.ibge.gov.br/np\\_download/novoportal/documentos\\_institucionais/P\\_Estrat\\_2018\\_INT\\_ERNET.pdf](https://www.ibge.gov.br/np_download/novoportal/documentos_institucionais/P_Estrat_2018_INT_ERNET.pdf). Acesso em: jun. 2019.

IBGE. *Política de comunicação integrada*. 2. ed. Rio de Janeiro, 2016. 37 p. Disponível em: [https://www.ibge.gov.br/np\\_download/novoportal/documentos\\_institucionais/politica\\_de\\_comunicacao\\_2ed\\_2016.pdf](https://www.ibge.gov.br/np_download/novoportal/documentos_institucionais/politica_de_comunicacao_2ed_2016.pdf). Acesso em: jun. 2019.

IBGE. *Política de gestão de riscos do IBGE*. Rio de Janeiro, 2018c. 29 p. Disponível em: [https://www.ibge.gov.br/np\\_download/novoportal/documentos\\_institucionais/PoliticaRiscosIBGE.pdf](https://www.ibge.gov.br/np_download/novoportal/documentos_institucionais/PoliticaRiscosIBGE.pdf). Acesso em: jun. 2019.

IBGE. *Política de segurança da informação e comunicações do IBGE 2017-2018*. Rio de Janeiro, 2017a. 28 p. Disponível em: [https://www.ibge.gov.br/np\\_download/novoportal/documentos\\_institucionais/Politica\\_de\\_Seguranca\\_da\\_Informacao\\_e\\_Comunicacoes\\_2017\\_2018.pdf](https://www.ibge.gov.br/np_download/novoportal/documentos_institucionais/Politica_de_Seguranca_da_Informacao_e_Comunicacoes_2017_2018.pdf). Acesso em: jul. 2019.

IBGE. Resolução do Conselho Diretor n. 17, de 10 de maio de 2019. Cria a Unidade de Gestão da Integridade do IBGE (UGI) (2019). *Boletim de Serviço*, Rio de Janeiro, n. 2975, p. 1-2, 17 maio 2019.

IBGE. Resolução do Conselho Diretor n. 28, de 25 de agosto de 2017. Cria o Comitê de Governança, Conformidade e Riscos. *Boletim de Serviço*, Rio de Janeiro, n. 2885, p. 1, 25 ago. 2017b.

#### ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO.

*Recomendação do Conselho da OCDE sobre integridade pública*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD, [2018?]. Tradução não oficial. Disponível em: <http://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity/>. Acesso em: jun. 2019.

UNITED NATIONS. *National quality assurance frameworks: manual for official statistics (UN NQAF MANUAL)*, including recommendations, the framework and implementation guidance. Unedited manuscript (as submitted to UN editor), 3 May 2019. New York, 2019. 138 p. Disponível em: <https://unstats.un.org/unsd/methodology/dataquality/un-nqaf-manual/>. Acesso em: jun. 2019.

UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE. *Guidelines on risk management practices in statistical organizations*. 4th. draft. Geneva: Unece, 2017. 210 p. Preparado pelo Istituto Nazionale di Statistica - Istat em colaboração com a Università degli Studi di Roma Tor Vergata. Disponível em: <https://statswiki.unece.org/display/GORM/Guidelines+on+Risk+Management>. Acesso em: jun. 2019.

## **Apêndices**

**1 - Equivalência entre os termos presentes na Instrução Normativa n. 5, de 26.05.2017, e na Instrução Normativa n. 1, de 04.04.2019, e a Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE**

**2 - Conjunto de áreas e processos relacionados a riscos para a integridade**

**3 - Categoria: riscos para a integridade**

**1 - Equivalência entre os termos presentes na Instrução Normativa n. 5, de 26.05.2017, e na Instrução Normativa n. 1, de 04.04.2019, e a Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE**

A Instrução Normativa n. 5, de 26.06.2017 (BRASIL, 2017b), dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da administração pública federal. A Instrução Normativa n. 1, de 04.04.2019 (BRASIL, 2019e), por sua vez, dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do poder executivo federal. Ambas exigem que seja feita a identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade de três processos: planejamento da contratação, seleção do fornecedor, e gestão contratual. O Quadro 5, a seguir, apresenta a equivalência entre os termos.

**Quadro 5 - Equivalência entre os termos das Instruções Normativas e a Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE**

Instruções Normativas n. 5/2017 e n. 1/2019	Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE
Modelo de Mapa de Riscos	Relatório de Avaliação de Riscos
( ) Planejamento da contratação e seleção do fornecedor ( ) Gestão do contrato	Contexto: Identificar macroprocesso, processo e subprocessos: planejamento da contratação/seleção do fornecedor/gestão do contrato
---	Nível de risco tolerável
Risco 01	Identificação de riscos: Risco 01
---	Identificação de riscos: Abrangência
---	Identificação de riscos: Categoria
---	Identificação de riscos: Causas
Identificação Dano	Identificação de riscos: Consequências
Identificação Ação preventiva	Controles atuais: Controles para as causas e/ou Tratamento de Riscos: Medida de Tratamento (controle proposto preventivo)
Identificação Ação de contingência	Controles atuais: Controles para as consequências e/ou Tratamento de Riscos: Medida de Tratamento (controle proposto corretivo, detectivo ou compensatório)
Probabilidade: baixa, média, alta	Análise de riscos: Probabilidade do risco inerente/Probabilidade do risco residual (muito baixa, baixa, média, alta, muito alta)
Impacto: baixo, médio, alto	Análise de riscos: Impacto do risco inerente/impacto do risco residual (muito baixo, baixo, médio, alto, muito alto)
---	Análise de riscos: Risco inerente/risco residual
Responsável	O responsável pelo planejamento da contratação é quem deve preencher o Relatório de Avaliação de Riscos e juntá-lo aos autos do processo de contratação. Como responsável pelos controles, sugere-se colocar a Unidade Organizacional em questão. O Relatório deve ser assinado pelo Gerente, Coordenador ou Diretor envolvido, respeitando o que é determinado na respectiva Instrução Normativa.

Fonte: IBGE, Comitê de Governança, Conformidade e Riscos do IBGE.

## 2 - Conjunto de áreas e processos relacionados a riscos para a integridade

Área de risco	Processos de risco
Acesso à informação	- Atendimento presencial de cidadãos no Serviço de Informações ao Cidadão - SIC
	- Fornecimento de informações no âmbito do direito previsto na Lei de Acesso à Informação (Lei n. 12.527, de 18.11.2011)
Acordos e convênios	- Seleção de beneficiários e convenientes
	- Celebração de convênio
	- Aprovação da prestação de contas do convênio
	- Contratação ou realização de convênio com recursos relativos a transferências voluntárias
Alta direção	- Fixação de metas e padrões de desempenho
	- Avaliação dos resultados envolvendo metas e padrões de desempenho
	- Reuniões de autoridades públicas com administrados
Atendimento ao público	- Atendimento presencial
	- Fornecimento de serviços públicos
Auditoria e fiscalização	- Identificação e apuração de fatos presumidamente ilegais ou irregulares
Compras públicas	- Aquisição de bens e contratação de serviços
	- Compras efetuadas com cartão de pagamento
Concessão de crédito	- Destinação do crédito
	- Seleção e hierarquização de empreendimentos a serem apoiados
	- Contratação do empreendimento
Conselhos de políticas públicas	- Nomeação ou designação de pessoas para representação em Conselhos de Políticas Públicas
	- Processo de tomada de decisão nos Conselhos de Políticas Públicas
Conselhos e órgãos colegiados	- Processo de tomada de decisão colegiada
	- Processo de seleção de contratos, convênios e congêneres em Conselhos Administrativos
Correição	- Apuração de responsabilidade administrativa
Diárias e passagens	- Compra de passagens e pagamento de diárias
	- Deslocamento de servidores públicos por motivo privado
Formulação e acompanhamento de políticas públicas	- Tomada de decisão em políticas públicas
	- Prospecção de novas estratégias e inovações
	- Estabelecimento de ação de participação social
Gestão de informações	- Gestão de informações estratégicas e confidenciais
Gestão de pessoas	- Concurso público
	- Contratação de consultores e terceirizados
	- Contratação de pessoa para atendimento a necessidade temporária de excepcional interesse público
	- Contratação de pessoa para vaga de estágio
	- Nomeação de servidores para cargo em comissão ou função de confiança
	- Exoneração de servidores
	- Exoneração/demissão de servidores ocupantes de cargos de direção, chefia ou assessoramento
	- Deslocamento de servidores públicos por motivo privado

Área de risco	Processos de risco
	- Pagamentos de verbas indenizatórias
Gestão patrimonial	- Programas de desinvestimentos (venda de ativos)
Licenças, outorgas e autorizações	- Processos de avaliação
	- Emissão de licenças e autorizações públicas
	- Processos de concessão de outorga
Licitações e contratos	- Contratações diretas, sem licitação
	- Contratações de produto ou serviço em processo licitatório
	- Definição dos objetos, serviços e empreendimentos a serem implementados
	- Definição da ordem de prioridade dos projetos a serem implementados ou da solução tecnológica a ser contratada
	- Definição das aquisições e contratações a serem realizadas no exercício
	- Quantificação da demanda do bem ou serviço a ser licitado
	- Elaboração de cláusulas restritivas à competitividade no edital do processo licitatório
	- Elaboração do preço de referência da licitação
	- Análise de preços em contratos de obras públicas
	- Critérios de avaliação e adjudicação das propostas
	- Gestão de contratos
	- Aditivo de contratos
	- Fiscalização de contratos
	- Aquisição de serviços de informática
	- Controle de estoque de <i>softwares</i>
	- Contratação de serviços de consultoria
	- Contratação de serviços de publicidade e propaganda
- Cadastro de fornecedores fora do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - SICAF (inclusões, atualizações e utilização)	
Ouvidoria	- Processo de recebimento, análise inicial (triagem) e resposta de manifestações provenientes do Sistema E-ouv
	- Tratamento de manifestações
	- Apuração de fatos presumidamente ilegais/irregulares
	- Verificação da existência de denúncias contra pessoas indicadas para cargos em comissão nos sistemas E-ouv, Banco de Denúncias e Sistema de Gestão de Informação - SGI
Parceria e cooperação	- Estabelecimento de termo de parceria
	- Gestão de termo de parceria
	- Cessão de servidores
Patrocínio	- Seleção do beneficiário
Prestação de serviços	- Prestação de serviço em regime de monopólio
Processos sancionadores	- Processo de investigação de suposto ato ilícito
	- Definição e aplicação de sanções
Regulação e fiscalização	- Edição de normas e regras voltadas aos serviços regulados pelo Estado
	- Fiscalização dos entes regulados
	- Autuação
	- Decisões colegiadas

Área de risco	Processos de risco
Relações internacionais	- Avaliação do cumprimento, pelo Brasil, das recomendações de organismos internacionais
	- Tramitação de pedidos de cooperação jurídica internacional
Renúncias e incentivos	- Seleção de proponentes e beneficiários
Subvenções e benefícios	- Seleção dos beneficiários

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. *Guia prático de gestão de riscos para a integridade*: orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2018a. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>. Acesso em: jun. 2019. Adaptado.

### 3 - Categoria: riscos para a integridade

Subcategorias	Risco
1 - Desvio ético ou de conduta	1. Atraso no andamento dos trabalhos, por conduta profissional dissonante dos interesses institucionais
	2. Execução de atividades alheias ao serviço, durante o expediente
	3. Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros
	4. Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade
	5. Não cumprimento da carga horária, ou ausência do trabalho sem prévio aviso ou autorização da chefia
	6. Omissão do servidor em denunciar ou representar ocorrência de irregularidade
	7. Assédio moral ou sexual, preconceito (raça, gênero, religião, origem)
2 - Ameaças à isenção e à autonomia técnicas	8. Desconsideração da posição técnica na tomada de decisão
	9. Direcionamento na seleção de pessoas ou empresas prestadoras de serviços
	10. Emissão de parecer técnico tendencioso, em desconsideração às evidências constantes em processo
	11. Omissão deliberada de informações relevantes em parecer ou instrução técnica encaminhada para tomada de decisão
	12. Emissão de pareceres quando há impedimento ou suspeição
	13. Fragilização ou desconsideração da atuação da gestão de risco
3 - Conflito de Interesses	14. Prestação de serviços profissionais particulares pelo agente público em conflito com as atribuições da função pública ou do órgão
	15. Ato ou omissão do servidor, por influência externa, em detrimento do interesse público – “risco de captura”
	16. Influência indevida na contratação de terceiros – nepotismo
	17. Designação de funções críticas a um mesmo servidor – falta de segregação de funções
	18. Participação do servidor ou gestor em decisão de que é beneficiário particular – conflito de interesses
4 - Uso indevido ou manipulação de dados/informações	19. Acesso ou concessão de acesso indevido a dados e informações, inclusive com uso de persuasão e eventual ingenuidade dos usuários – “engenharia social” –, devido à ausência de cultura de segurança da informação e comunicação
	20. Acesso ou concessão de acesso a dados e informações restritos para uso ou divulgação indevida

Subcategorias	Risco
	21. Manipulação e alteração de dados e informações para benefício próprio ou de terceiros
5 - Desvio de pessoal ou de recursos materiais	22. Desvio de função de estagiários, servidores, terceirizados e contratados
	23. Utilização de recursos logísticos e materiais em finalidade estranha às necessidades do serviço
	24. Ingerência em contratações a fim de obter benefícios próprios ou em favor de terceiros
	25. Utilização da administração pública para fins eleitorais
6 - Corrupção, fraude, desvio irregular de verbas públicas	26. Influência indevida de interesses privados nas decisões ou procedimentos de órgãos singulares ou colegiados
	27. Direcionamento de normas ou da atuação do órgão para favorecimento de interesses privados
	28. Indícios de enriquecimento ilícito e/ou lavagem de dinheiro
	29. Indícios de fraudes em processos licitatórios

Fonte: BRASIL. Comitê de Gestão de Riscos, Transparência, Controle e Integridade do Ministério da Economia. Resolução n. 3 de 27 de junho de 2019. Dispõe sobre o primeiro levantamento de riscos à integridade no âmbito do Ministério da Economia e sobre os agentes de integridade. *Boletim de Pessoal e Serviço*, Brasília, DF: Ministério da Economia, ano 80, n. 123, 2 de julho de 2019b. Adaptado.

## **Equipe técnica**

(Nomeada pela portaria P.PR nº 371/2018, de 19 de junho de 2018)

### **Comitê de Governança, Conformidade e Riscos**

#### **Presidência**

Ana Cristina Martins Bruno

#### **Secretaria Executiva**

Gylcilene Ribeiro Storino

#### **Demais integrantes**

##### **Gabinete da Presidência do IBGE**

Roberto Neves Sant Anna

Luís César Seixas de Oliveira

##### **Diretoria Executiva**

Rose Mary Rodrigues

Bruno Taranto Malheiros

##### **Diretoria Pesquisas**

Andréa Bastos da Silva Guimarães

Paula Leite da Cunha e Melo

##### **Diretoria de Geociências**

Miriam Mattos da Silva Barbuda

Diego Araújo de Carvalho Nascimento

##### **Diretoria de Informática**

Arnaldo Lyrio Barreto

Sandra Martins Lino

##### **Centro de Documentação e Disseminação de Informações**

Marise Maria Ferreira

Carlos José Lessa de Vasconcellos

##### **Escola Nacional de Ciências Estatísticas**

José André de Moura Brito

Ana Paula Donizetti Lins de Albuquerque

##### **Coordenação Operacional dos Censos**

Wolney Cogoy de Menezes

Ricardo Baptista

##### **Unidades Estaduais**

Alceu José Vanzella (SC)

Andréa Machado Barbosa (SC)

Maria Antônia Esteves da Silva (MG)

Rúbia Francisca Silva Lenza (MG)

##### **Comitê Institucional da Qualidade**

Marcos Paulo Soares de Freitas

José de Souza Pinto Guedes

##### **Comitê de Segurança da Informação e Comunicações do IBGE**

Andréia Fernandes da Silva

José Luiz Thomaselli Nogueira

Se o assunto é **Brasil**,  
procure o **IBGE**.



/ibgecomunica



/ibgeoficial



/ibgeoficial



/ibgeoficial

**www.ibge.gov.br** 0800 721 8181

