

# METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DO IBGE

2ª edição



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

2ª edição

Presidente da República

**Jair Messias Bolsonaro**

Ministro da Economia

**Paulo Roberto Nunes Guedes**

Chefe da Assessoria Especial de Estudos Econômicos

**Rogério Boueri Miranda**

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

Presidente

**Eduardo Luiz G. Rios Neto**

Diretora-Executiva

**Marise Maria Ferreira**

**ÓRGÃOS ESPECÍFICOS SINGULARES**

Diretoria de Pesquisas

**Cimar Azeredo Pereira**

Diretoria de Geociências

**Claudio Stenner**

Diretoria de Tecnologia da Informação

**Carlos Renato Pereira Cotovio**

Centro de Documentação e Disseminação de Informações

**Carmen Danielle Lins Mendes Macedo**

Escola Nacional de Ciências Estatísticas

**Maysa Sacramento de Magalhães**

**UNIDADE RESPONSÁVEL**

Comitê de Governança, Riscos e Controles

Presidência

**Ana Cristina Martins Bruno**

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

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

2ª edição



Rio de Janeiro  
2022

**Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE**

Av. Franklin Roosevelt, 166 - Centro - 20021-120 - Rio de Janeiro, RJ - Brasil

© IBGE. 2022

Em virtude do prazo disponível para o cumprimento do cronograma editorial, os originais desta publicação não foram submetidos aos protocolos completos de normalização e editoração, sendo o seu conteúdo finalizado pela Unidade Responsável.

	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	R.CD-IBGE nº.83/2022
	<b>RESOLUÇÃO</b> Conselho Diretor	Data: 27/10/2022
Aprova as edições revisadas e atualizadas da Política de Gestão de Riscos do IBGE e da Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE		Folha: 1/1

**Competência:** Art. 12 do Estatuto aprovado pelo Decreto 11.177, de 18 de agosto de 2022.

**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,

**RESOLVE:**

**Art. 1º** Aprovar as edições revisadas e atualizadas da Política de Gestão de Riscos do IBGE (3ª edição) e da Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE (2ª edição).

**Art. 2º** Esta Resolução entra em vigor a partir de 7 de novembro de 2022, revoga e substitui a R. CD nº 34/2019.

EDUARDO LUIZ GONCALVES RIOS NETO  
Presidente



Documento assinado eletronicamente por EDUARDO LUIZ GONCALVES RIOS NETO, Presidente, em 27 de Outubro de 2022, às 23:19:47, horário de Brasília, com fundamento legal no § 3º do Art. 4º do Decreto N° 10.543, de 13 de Novembro de 2020.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://transparenciasda.ibge.gov.br/docs/validador.jsf> informando o código verificador 3789811245389268002 e o código CRC D0D9BDC9.

# Sumário

Apresentação .....	5
Introdução .....	6
Objetivos .....	8
Escopo .....	8
Termos e definições .....	8
Gestão de riscos: visão geral dos conceitos .....	9
Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE .....	11
Visão geral .....	11
Etapa 1: Escopo, contexto e critério .....	14
Etapa 2: Identificação de riscos .....	17
Etapa 3: Análise de riscos .....	20
Etapa 4: Avaliação de riscos .....	27
Etapa 5: Tratamento de riscos .....	29
Etapa 6: Comunicação e consulta .....	31
Etapa 7: Monitoramento e análise crítica .....	33
Etapa 8: Registro e relato .....	34
Referências .....	35
Anexos .....	37
1 - Anexo 1 .....	38
2 - Anexo 2 .....	41

# Apresentação

O presente documento, elaborado pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles, 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.

A publicação de documentos institucionais relacionados à gestão de riscos reflete o reconhecimento do IBGE acerca da importância e da contribuição desse tema 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.

A presente edição revisa, atualiza e substitui a versão anterior.

**Eduardo Luiz Gonçalves Rios Neto**  
Presidente do IBGE

# Introdução

Risco é o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos. (ABNT, 2018). É a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização de processos e projetos e o 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.

O gerenciamento de riscos consiste em importante ferramenta da governança e da gestão 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 suas causas e 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 - CRTCI. 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 (BRASIL, 2022). Dois representantes do IBGE participam do CRTCI e acompanham ativamente as discussões e recomendações, promovendo o devido alinhamento entre estas e as ações sob a responsabilidade do Comitê de Governança, Riscos e Controles – CGOV do IBGE.

A Política de Gestão de Riscos do IBGE 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, 2022a). Possui como principal referência a norma NBR ISO 31000 (ABNT, 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, 2017).

A presente Metodologia descreve detalhadamente o processo de gestão de riscos e 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, a Política de Segurança da Informação e Comunicações, a Metodologia de Gestão de Riscos e o Plano de Integridade do IBGE (IBGE, 2021) são documentos que se complementam, formando um conjunto coerente de orientações para nortear e fortalecer o processo de gestão de riscos na Instituição.

A metodologia de gestão de riscos visa instituir etapas objetivas e padronizadas para a identificação, a análise, a avaliação e o tratamento de riscos, alinhadas a diretrizes e orientações internacionais e nacionais sobre o tema (BRASIL, 2019a; UNECE, 2017; ABNT, 2018; BRASIL, 2018a; BRASIL, 2018b; UNITED NATIONS, 2019)

---

<sup>1</sup> Para informações mais detalhadas, consultar: <<https://www.ibge.gov.br/aceso-informacao/acoes-e-programas.html>>.

O modelo das três linhas proposto pelo Instituto de Auditores Internos - IIA foi adotado pelo IBGE por oferecer uma estrutura adequada de responsabilização, para a governança e a gestão dos riscos. No modelo<sup>2</sup>, a primeira linha corresponde à execução de projetos e processos finalísticos, de suporte ou de gestão, sendo responsável por manter controles internos efetivos e conduzir as atividades e tarefas, considerando os riscos que se pretende gerir e mitigar, face aos objetivos a alcançar. São, portanto, todos os gestores e responsáveis por programas, projetos, processos, atividades ou tarefas os integrantes da primeira linha, ou seja, as Diretorias, Coordenações-Gerais, Superintendências Estaduais e suas Coordenações e Gerências. A segunda linha consiste em áreas especializadas com a responsabilidade de oferecer suporte metodológico e orientações para a gestão de riscos institucional. No caso do IBGE é exercida pela Gerência de Riscos e de Processos - DE/CPG/GRP e pela Gerência de Integridade - IBGE/GIN. Essas unidades não têm a incumbência de executar propriamente a gestão de riscos, o que cabe à primeira linha e deve estar integrada à gestão dos processos e projetos institucionais. Portanto, a primeira e segunda linhas operam de maneira concomitante, cada uma com atribuições complementares e distintas. Além destas, o modelo prevê, também, a terceira linha, que corresponde à auditoria, instância responsável por avaliações e consultorias independentes sobre a gestão e a governança institucionais.

---

<sup>2</sup> Para mais informações sobre o modelo e o funcionamento das três linhas, consultar a Política de Gestão de Riscos do IBGE (IBGE, 2022a).

# 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 aqueles identificados em programas, planos, projetos e processos, podendo ser classificados como riscos estratégicos, operacionais ou riscos à integridade.

Embora o mapeamento de processos seja desejável e possa contribuir para a identificação e a gestão 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 e/ou projetos estratégicos, para que riscos sejam identificados e os controles efetivos sejam mantidos e reforçados, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais. Todos os gestores são, portanto, gestores de riscos e esse é o papel da primeira linha: assegurar a gestão dos riscos e a execução dos controles preventivos, detectivos ou corretivos.

# 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, 2022a).

# Gestão de riscos: visão geral dos conceitos

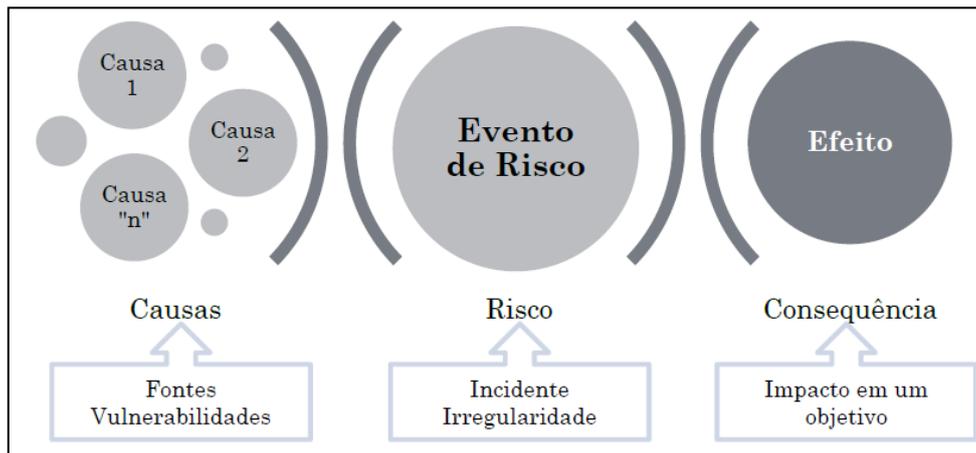
Entende-se por risco o efeito da incerteza no alcance dos objetivos. Em termos mais práticos, um evento de risco é uma situação em potencial, que ainda não ocorreu, um evento futuro e incerto que represente uma mudança em um conjunto específico de circunstâncias, e que pode impactar a consecução dos objetivos de algum processo ou projeto ou os objetivos institucionais, caso venha a ocorrer. 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-nos, especialmente, entender os impactos negativos dos riscos nos objetivos institucionais, ou seja, identificar eventos de riscos 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 fragilidade (por exemplo: pessoas em número insuficiente; pessoas sem capacitação ou motivação; processos mal planejados, não padronizados ou sem instruções formalizadas; sistemas instáveis, obsoletos ou não integrados; *layouts* inadequados; tecnologias ultrapassadas etc.), um evento de risco 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, 2018a Adaptado.

No IBGE, a gestão de riscos deve ser um processo de natureza permanente, implementado de forma estruturada, sistemática e oportuna. É estabelecido, direcionado e monitorado pelo Conselho Diretor (instância máxima de governança), por intermédio do Comitê de Governança, Riscos e Controles - CGOV (instância de suporte à governança). O processo de gestão de riscos contempla as atividades de identificar, analisar, avaliar, tratar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (BRASIL, 2018a).

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 previstas medidas mitigadoras e um plano de tratamento adequado, quando necessário.

Especialmente em organizações públicas, a gestão de riscos gera benefícios que impactam diretamente os cidadãos ao viabilizar adequado uso de recursos públicos e maior eficiência à criação e proteção de valor público. Identificar e gerenciar riscos contribuem para aumentar as chances de atingir objetivos e melhorar a eficiência e a eficácia.

# 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 objetos priorizados (processos da cadeia de valor ou projetos estratégicos) de 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 à chefia imediata, que os reportará, quando oportuno, por meio de relatórios consolidados, à Liderança da Unidade e ao CGOV que, por sua vez, reportará ao Conselho Diretor.

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 dos objetivos e projetos estratégicos previstos no Plano Estratégico Institucional. São identificados, analisados e avaliados pelos gestores de projetos estratégicos (IBGE, 2022b) e pelo CGOV, sendo reportados e relatados ao Conselho Diretor;
- **Riscos operacionais** - riscos que afetam os objetivos de projetos e de processos da cadeia de valor, sejam eles finalísticos ou de suporte. São identificados, analisados e avaliados pelas lideranças das instâncias de primeira linha e monitorados pelas lideranças de cada unidade organizacional, podendo ser reportados ao CGOV, quando tratar-se de objetos críticos priorizados; e
- **Riscos à 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, 2019b). São identificados, analisados e avaliados pelas lideranças das instâncias de primeira linha e pelo CGOV.

Os **riscos estratégicos e operacionais**, no IBGE, podem ter diferentes 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 à integridade**, no IBGE, seguem as orientações da Resolução n. 13, de 03 de dezembro de 2021, do Comitê de Gestão de Riscos, Transparência, Controle e Integridade do Ministério da Economia - CRTCI (BRASIL, 2021), que estabelece rito, conceito e taxonomia de gestão de riscos à integridade e apresenta, em seu Anexo I, um conjunto de 12 eventos de riscos à integridade e suas descrições, que devem ser considerados como referência para a gestão de riscos à integridade (detalhados no Apêndice 1). São eles:

- a) Ameaças à isenção e à autonomia técnicas-organizacionais;
- b) Assédio no trabalho;
- c) Conflito de Interesses;
- d) Corrupção e fraudes;
- e) Desvio de finalidade da administração pública – campanhas eleitorais;
- f) Desvio ético ou de conduta;
- g) Desvio ou acúmulo de funções;
- h) Desvio ou usufruto indevido de bens ou recursos materiais;
- i) Nepotismo;
- j) Preconceito no trabalho;
- k) Uso de posição ou de poder em favor de interesses indevidos; e
- l) Uso ou disseminação indevida de informações.

As lideranças de unidades organizacionais devem designar servidores para serem capacitados em gerenciamento de riscos, para que possam atuar efetivamente como primeira linha. Os representantes do CGOV podem ser consultados para tal orientação em suas respectivas unidades.

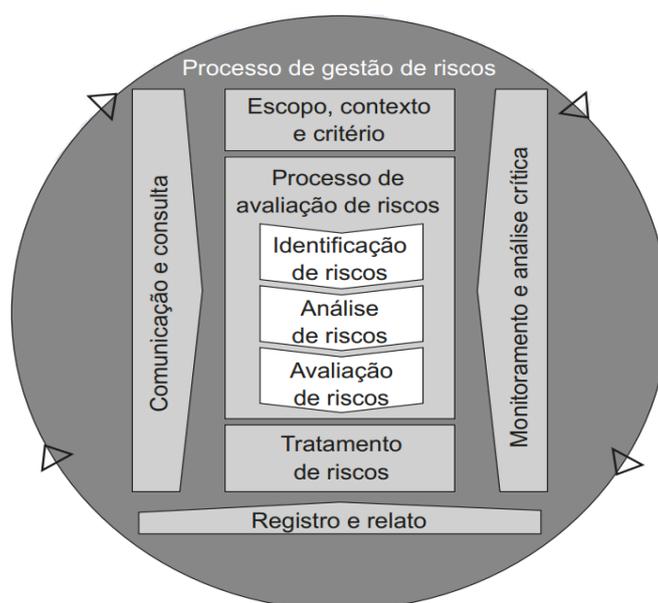
As soluções de capacitação são planejadas, desenvolvidas e implementadas pela Coordenação de Treinamento e Aperfeiçoamento da Escola Nacional de Ciências Estatísticas – ENCE/CTA, em conjunto com a Coordenação de Planejamento e Gestão da Diretoria-Executiva (DE/CPG), ouvidas as demandas e necessidades trazidas pelo CGOV. As soluções de capacitação em gestão de riscos são oferecidas regularmente, tendo como público-alvo os

gestores da primeira linha. Como parte do processo de capacitação, são disponibilizados diversos materiais de referência para consulta e estudo do tema.

Recomenda-se que a gestão de riscos seja realizada em ciclos anuais, a partir da escolha de objetos prioritizados. Todas as Unidades Organizacionais devem se planejar para realizar a gestão de riscos em processos e projetos de sua responsabilidade, de forma gradual, sistemática, estruturada e integrada. Como elemento que pode facilitar a identificação e a gestão de riscos, as unidades são também incentivadas a, concomitantemente, efetuarem o mapeamento de processos críticos prioritizados

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

**Figura 2 Processo de gestão de riscos**



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

**Escopo:** objeto da análise e da avaliação de riscos (processo ou projeto priorizado), seus objetivos e o alinhamento destes aos objetivos institucionais mais amplos.

**Contexto:** fatores externos e internos que podem influenciar a capacidade institucional de alcance de resultados planejados.

**Critério:** parâmetro básico de comparação com os resultados a serem obtidos na análise dos riscos, ou seja, nível de risco tolerável.

### Diretrizes

**Escopo:** a cada ciclo, devem ser priorizados os objetos críticos para passarem pelo processo de gerenciamento de riscos. São **objetos** de avaliação de riscos: os planos, programas, projetos, processos, atividades institucionais, sendo a cadeia de valor do IBGE a referência para os processos e o plano estratégico institucional a referência para os projetos estratégicos. A escolha dos objetos deve ser aprovada pela chefia imediata. A priorização deve levar em consideração os seguintes critérios:

- **Materialidade:** objetos que envolvem um volume significativo de recursos orçamentários em sua execução;
- **Criticidade:** objetos sobre os quais há registro de recorrentes irregularidades ou impropriedades apontadas pelos órgãos de controle, pela Auditoria Interna ou pelas próprias verificações das Unidades Organizacionais;
- **Relevância:** objetos que estejam relacionados diretamente aos objetivos e/ou projetos estratégicos contidos no Plano Estratégico Institucional vigente ou aos macroprocessos, processos, subprocessos definidos na Cadeia de Valor do IBGE ou na arquitetura de processos.

Outros critérios de priorização de objetos para avaliação de riscos podem incluir:

- **Especialização:** o objeto exige pessoal com competências específicas; e
- **Inovação:** o objeto tem natureza transformadora e requer alto grau de inovação.

Quando o foco está nos riscos à integridade, a avaliação pode seguir uma das seguintes abordagens, de acordo com a Resolução CRTCI/ME n. 13, de 03.12.2021, considerando a realidade, a complexidade e as questões específicas de cada caso (BRASIL, 2021):

- I. por **objetos prioritários**, como: programas, projetos, macroprocessos ou processos; ou
- II. por **eventos de risco à integridade mais relevantes**, com abordagem transversal nos diversos objetos prioritários (Ver Apêndice 1); ou
- III. por **área sensível ao risco à integridade**, para avaliação por objeto prioritário ou eventos de riscos (Ver Apêndice 2).

Uma vez definido o objeto, é necessário identificar seu objetivo e localizá-lo no cenário institucional mais amplo. Se for um projeto estratégico, identificar o objetivo estratégico ao qual está associado, tendo por referência o Mapa Estratégico do Plano Estratégico Institucional vigente. Se for um processo, identificar sua localização na hierarquia de processos da Cadeia de Valor. Os Quadros 1 (projeto) e 2 (processo) podem ser usados para registro das informações de escopo.

**Quadro 1 - Dados do projeto priorizado a ser gerenciado**

Objetivo Estratégico	
Projeto	
Objetivo do Projeto	
Gestor do Risco	

**Quadro 2 - Dados do processo priorizado a ser gerenciado**

Macroprocesso	
Processo	
Objetivo do Processo	
Gestor do Risco	

**Contexto:** como ferramenta de apoio ao entendimento do contexto, pode ser usada a Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), para uma análise das forças e fraquezas do ambiente interno<sup>3</sup>, bem como de oportunidades e ameaças do ambiente externo<sup>4</sup>.

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. Tais informações contribuem para a identificação de riscos.

**Critério:** definição do nível de risco tolerável ou aceitável, parâmetro de referência para a avaliação de riscos.

<sup>3</sup> Envolve aspectos como: governança, estrutura organizacional, funções, estratégias, capacidades, competências, sistemas de informação, cultura organizacional, entre outros.

<sup>4</sup> Envolve aspectos nos âmbitos cultural, social, político, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, ambiental.

**Nível de risco tolerável:** magnitude aceitável de um risco, nível de risco que a Instituição está disposta a aceitar, considerando o objeto em análise e seu objetivo.

Por padrão, o CGOV definiu para o IBGE que o nível de risco tolerável para a execução dos processos da Cadeia de Valor é o nível baixo, nível em que são pequenas as consequências em caso de concretização do risco.

No entanto, para cada objeto analisado é necessário definir o critério, que pode ser baixo, seguindo a determinação do CGOV, ou é possível aceitar um nível de risco mais elevado (médio ou alto) a depender do objeto. Para situações em que o gestor entenda que pode tolerar um nível médio (ou até alto) de risco, deve documentar e justificar essa escolha. Em geral, isso deve acontecer apenas em situações de análises estratégicas para o aproveitamento de oportunidades. Assim, para os projetos estratégicos, cabe ao gestor do projeto junto à chefia imediata a definição do nível de risco tolerável.

Observação: para entender melhor sobre os quatro níveis de risco na escala adotada pelo IBGE para a definição dos níveis de risco tolerável, inerente e residual (extremo, alto, médio, baixo), por favor, consulte as informações da Etapa 3, mais adiante, especialmente, as figuras 4 e 6.

## Síntese da etapa 1

<b>Participantes</b>	Gestores, lideranças das instâncias de primeira linha Equipe executora do processo/projeto
<b>Insumos</b>	Informações de contexto, informações do ambiente interno e do ambiente externo
<b>Produtos gerados</b>	Objeto priorizado que terá os riscos avaliados no período, incluindo o critério da escolha, o respectivo objetivo e sua localização no cenário institucional (Quadro 1 ou 2 preenchido) Análise do contexto (Matriz SWOT preenchida) Nível de risco tolerável definido

## Etapa 2: Identificação de riscos

### Descrição

Esta etapa tem por finalidade identificar e registrar o que pode acontecer ou quais situações potenciais podem existir (eventos de riscos) que comprometam o alcance dos objetivos do objeto priorizado, bem como suas causas e 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 à seguinte pergunta: *quais eventos podem evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o alcance de um ou mais objetivos do processo ou projeto?*

Para identificar riscos à integridade, sugere-se buscar respostas à seguinte pergunta: *qual o evento/comportamento que se quer evitar?* 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 1, estão listados exemplos de riscos à integridade, conforme relação elaborada pelo CRTCI, do Ministério da Economia na Resolução n. 13 (BRASIL, 2021).

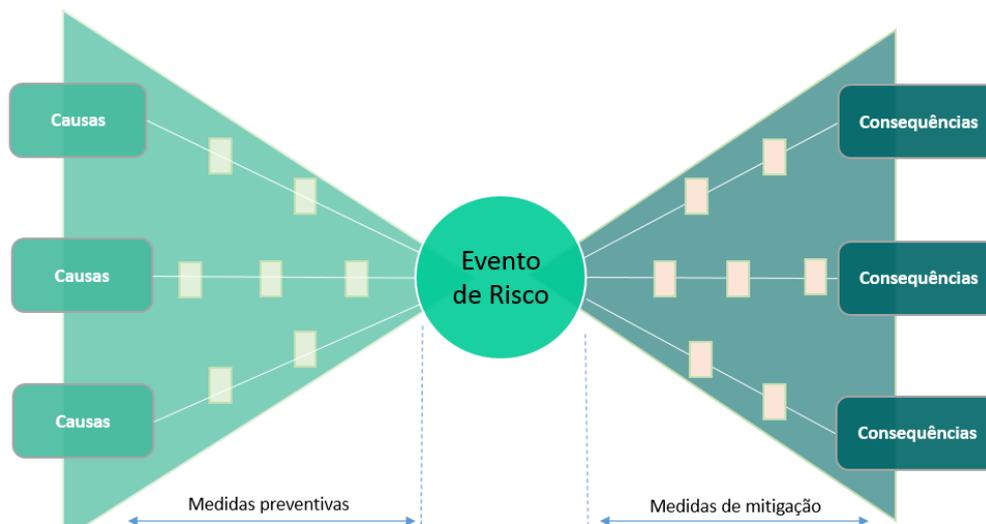
A identificação dos riscos à integridade requer informação de diversas fontes e deve envolver indivíduos com conhecimento adequado sobre o objeto e sejam incentivados a não se restringirem a acontecimentos do passado (BRASIL, 2018a). Auditores internos, servidores envolvidos com processos administrativos disciplinares, servidores da corregedoria, servidores da área de gestão de integridade, com experiência em combater fraude e corrupção, podem contribuir com essa identificação, repassando suas experiências e os resultados de avaliações anteriores (BRASIL, 2018b).

Entre as técnicas utilizadas na identificação de riscos, sugere-se: *brainstorming*, questionários, *bow-tie* (figura 3), 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 riscos que não se materializaram ou aqueles que, mesmo com baixa probabilidade de ocorrência, tenham 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 ter diferentes consequências. Primeiramente, identifica-se o evento de risco e, em seguida, exploram-se as possíveis causas e consequências.

Figura 3 - Método Bow-Tie



Fonte: BRASIL, 2017. Adaptado.

**Causas** são condições que dão origem à possibilidade de um evento ocorrer e podem ter origem nos ambientes interno ou externo. Uma fonte de risco associada a uma vulnerabilidade. Uma causa pode gerar um evento que pode resultar em um ou mais efeitos ou consequências.

**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 resultados de um evento que afeta os objetivos organizacionais. Uma consequência pode ser certa ou incerta, ter efeitos positivos ou negativos, diretos ou indiretos nos objetivos, e pode ser expressa qualitativa ou quantitativamente. Qualquer consequência pode ter efeitos em cascata e cumulativos. O termo impacto pode ser usado como alternativa ao termo consequência.

## Síntese da etapa 2

<b>Participantes</b>	Gestores, lideranças das instâncias de primeira linha Equipe executora do processo/projeto
<b>Insumos</b>	Quadro 1 ou 2 preenchido Matriz SWOT preenchida Nível de risco tolerável definido Dados históricos do objeto Análises teóricas Opiniões de especialistas Relatórios de auditoria
<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 das possíveis consequências. Para cada risco identificado na Etapa 2, são determinados o nível de risco inerente e o nível de risco residual.

**nível de risco** é a magnitude de um risco, expressa em termos da combinação da probabilidade de ocorrência do evento (causas) e impacto de suas consequências.

**nível de risco inerente** é a magnitude de um risco sem considerar quaisquer medidas de controle que possam alterar a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

**nível de risco residual** é a magnitude de um risco remanescente após considerar os controles existentes

### Diretrizes

Para cada risco identificado na Etapa 2, serão calculados os níveis de risco inerente e residual. É necessário atribuir os valores relativos à probabilidade e ao impacto, tendo como referência as escalas previstas no Quadro 3 (probabilidade) e no Quadro 4 (impacto), respectivamente. Para a análise do risco inerente, são identificados a probabilidade e o impacto do risco sem considerar os controles existentes.

**Quadro 3 - Proposta de métrica para análise da probabilidade**

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

Fonte: BRASIL, 2018c. Adaptado.

**Quadro 4 - Proposta de métrica para análise do impacto**

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

Fonte: BRASIL, 2018c. Adaptado.

Para auxiliar na definição adequada do nível de impacto, o Quadro 5 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 para a análise.

**Quadro 5 - 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, 2018. Adaptado.

Definidos a probabilidade e o impacto para cada risco, utiliza-se a Matriz de Riscos, também citada na literatura como Mapa de Calor, que é uma ferramenta que pode ser utilizada para análise de riscos, apresentando, de forma simples e visual, por meio de cores, os níveis de risco resultantes do cruzamento de probabilidade e impacto. A figura 4 apresenta a Matriz de Riscos do IBGE. Ilustramos, como exemplo (figura 5), o nível de **Risco Alto (40)** resultante de uma probabilidade Alta (8) de ocorrência do conjunto das causas com o impacto Médio (5) das consequências.

Figura 4 - 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, 2018c. Adaptado.

Figura 5 – Exemplo de uso da 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						

A Escala de níveis de risco (figura 6) é usada, então, para caracterizar o nível de risco resultante. Note que no exemplo apresentado na figura 5, o nível de risco resultante de uma probabilidade alta com um impacto médio resulta em um nível de risco alto, “Caracterizado por riscos associados à interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos, gerando CONSEQUÊNCIAS DE REVERSÃO MUITO DIFÍCIL aos objetivos relacionados ao atendimento de metas e padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas”.

**Figura 6 - Escala de níveis de risco (tolerável, inerente e residual)**

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

Fonte: AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR, 2018. Adaptado.

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

Uma vez definido o nível de risco inerente, é necessário listar os controles atuais e verificar sua eficácia para estimar o nível de risco residual, ou seja, a eficácia dos controles internos existentes deve ser confrontada com os riscos inerentes identificados. Os controles são as medidas atualmente 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 ou corretivos).

**controles internos da gestão** Atividades e medidas implementadas pela gestão para manter e/ou modificar e/ou diminuir os riscos e assegurar o alcance de objetivos organizacionais, podendo ser preventivas (reduzem a probabilidade de ocorrência de eventos de risco, por meio do foco nas causas), detectivas (possibilitam a identificação da ocorrência dos eventos de risco) ou corretivas (permitem reduzir o impacto caso o risco se materialize), implementadas de forma manual ou automatizada. Os controles internos da gestão são implementados pelos gestores da primeira linha e sua operacionalização deve levar em conta os riscos que se pretende mitigar, tendo em vista os objetivos a alcançar. Em função do nível de risco devem ser posicionados os controles internos mais adequados para mitigar a probabilidade de ocorrência e/ou seu impacto sobre os objetivos organizacionais. Em se tratando de riscos positivos, os controles internos contribuem para aumentar as chances de aproveitar as oportunidades identificadas.

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.

Voltando à ferramenta *bow-tie* ou gravata borboleta, neste momento, identificam-se formas existentes e em uso de prevenir a ocorrência do evento de risco (controles sobre as causas) e de mitigar as consequências, caso o risco se materialize (controles sobre as consequências), completando o modelo apresentado na figura 3.

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 existentes para a redução do nível de risco inerente.

### Síntese da etapa 3

<b>Participantes</b>	Gestores, lideranças das instâncias de primeira linha Equipe executora do processo/projeto
<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 sobre as causas e sobre as consequências (preventivos, detectivos e corretivos) Nível de risco residual

## Etapa 4: Avaliação de riscos

### Descrição

Esta etapa tem por finalidade comparar o nível de risco residual, considerando os controles existentes, com o nível de risco tolerável (definido na etapa 1), para determinar se o nível de risco residual 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

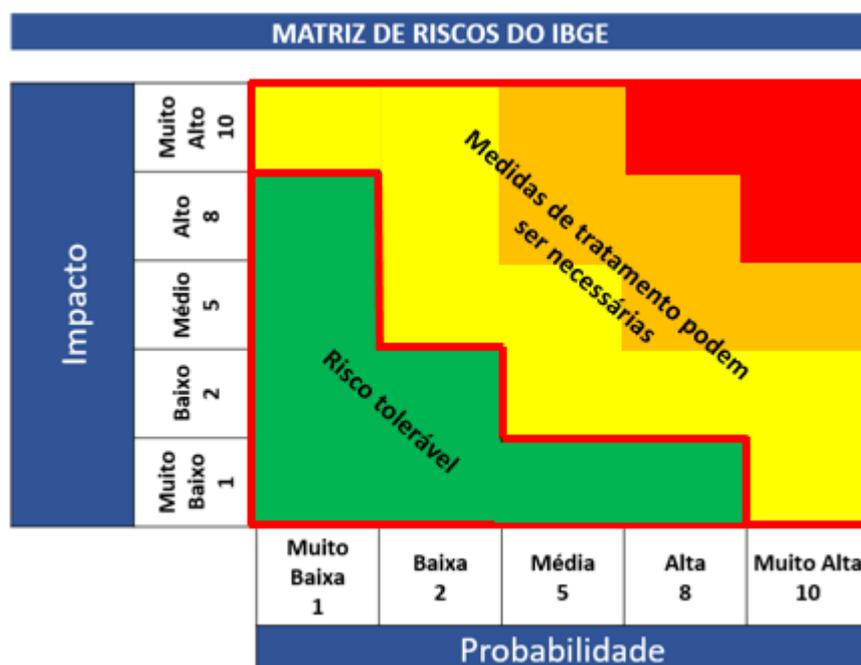
Nesta etapa, deve ser comparado o nível de risco tolerável com o nível de risco residual. Espera-se que um conjunto adequado de controles assegure um nível de risco residual menor do que o nível de risco inerente. Se controles não fossem implementados ou se fossem ineficazes, o nível de risco residual seria igual ao nível de risco inerente.

Caso o nível de risco residual seja menor ou igual ao tolerável, significa que os controles atuais existentes são adequados e suficientes para manter o nível de risco dentro da faixa aceitável, não sendo necessária definição de ações adicionais. O que deve ser feito é manter e fortalecer os controles atuais e existentes e monitorar o nível de risco.

Caso o nível de risco residual seja maior que o nível de risco tolerável, significa que os controles atuais existentes não são eficientes e efetivos para manter o nível de risco dentro da faixa aceitável. É necessário definir medidas mitigadoras e estabelecer um plano de tratamento para reduzir o nível de risco.

A figura 7 ilustra na Matriz de Riscos a região em que o nível de risco residual está acima do tolerável.

**Figura 7 – Matriz de Riscos do IBGE, destacando a área de risco tolerável e a área em que medidas de tratamento podem ser requeridas**



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

#### **Síntese da etapa 4**

<b>Participantes</b>	Gestores, lideranças das instâncias de primeira linha Equipe executora do processo/projeto
<b>Insumos</b>	Nível de risco tolerável Nível de risco inerente Lista de controles preventivos, detectivos e corretivos Nível de risco residual
<b>Produtos gerados</b>	Lista de riscos que necessitam de medidas de tratamento adicionais 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 (Um risco normalmente é evitado quando é classificado como alto ou extremo e a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando a mitigação; evitar o risco significa encerrar o projeto ou processo);
- **Reduzir** a probabilidade de ocorrência e/ou a consequência do impacto (modificar o risco), implantando novas medidas ou novos controles que mitiguem a probabilidade de ocorrência das causas que podem levar ao risco ou reduzam 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
- **Aceitar** (ou reter) o risco por decisão fundamentada, não adotando ação específica para modificar o risco, assumindo-o por uma decisão consciente e embasada, por escolha justificada formalmente, podendo implementar sistemática de monitoramento, mantendo-se 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. Medidas que necessitem de atuação de outras áreas devem ser negociadas com os respectivos gestores quanto a sua pertinência, responsáveis e prazos.

Após a aprovação do Plano de Tratamento de Riscos, o gestor do processo ou projeto deve dar início à implementação das ações planejadas e acompanhar sua eficácia e resultados. Uma vez implementado o Plano, as ações propostas podem dar origem a novos controles a serem formalmente instituídos.

### **Síntese da etapa 5**

<b>Participantes</b>	Gestores, lideranças das instâncias de primeira linha Equipe executora do processo/projeto
<b>Insumos</b>	Lista de riscos que necessitam de medidas de tratamento adicionais Relatório de Avaliação de Riscos
<b>Produtos gerados</b>	Plano de Tratamento de Riscos aprovado Relatório de Riscos consolidado

## 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 ou requeridas. 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 CGOV. 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.

Um importante insumo desta etapa é o Relatório de Riscos, que consiste na consolidação do Relatório de Avaliação de riscos (produto da etapa 4, resultado das etapas de identificação, análise e avaliação de riscos) e do Plano de Tratamento de Riscos (produto da etapa 5). Este Relatório deve ser encaminhado, pelo menos, às chefias imediatas e aos responsáveis pela implementação das medidas, para conhecimento e acompanhamento do processo de gestão de riscos em sua unidade e da implementação das medidas previstas, nos prazos acordados.

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?*

É interessante, se possível, desenvolver um Plano de Comunicação com informações objetivas sobre o processo de comunicação e consulta, preenchendo planilha conforme modelo e exemplo a seguir (quadro 6):

**Quadro 6 – Exemplo de Plano de Comunicação**

O que recebe	Quem recebe	Como recebe	Quando recebe	Como responde
<b>Relatório de Avaliação de Riscos e Plano de Tratamento nos processos organizacionais</b>	Chefia Imediata	Por e-mail	Trimestralmente	Por e-mail

### **Síntese da etapa 6**

<b>Participantes</b>	Gestores, lideranças das instâncias de primeira linha Equipe executora do processo/projeto Responsáveis pelas medidas de tratamento de riscos e chefias imediatas
<b>Insumos</b>	Relatório de Riscos (Relatório de Avaliação de Riscos e Plano de Tratamento de Riscos)
<b>Produtos gerados</b>	Ações de comunicação e produtos de disseminação e divulgação diversos sobre a gestão de riscos

## 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 dos controles, visando assegurar a adequação aos objetivos, ambiente, recursos e riscos.

### Diretrizes

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. 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, 2018b).

Tratamentos eficazes devem resultar em melhorias nos processos e na redução do nível de 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 sobre a necessidade e viabilidade de medidas de tratamento adicionais. 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 da terceira linha, como aquelas realizadas pela auditoria interna.

Os gestores devem realizar avaliações contínuas para: garantir que os controles sejam eficazes e eficientes; 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 7

<b>Participantes</b>	Gestores, lideranças das instâncias de primeira linha Equipe executora do processo/projeto Auditores internos da terceira linha
<b>Insumos</b>	Relatório de Riscos
<b>Produtos gerados</b>	Informações adicionais para melhoria do processo de gestão de riscos Medidas de tratamento acompanhadas e monitoradas

## Etapa 8: Registro e relato

### Descrição

Esta etapa tem por finalidade documentar o processo de gestão de riscos, suas atividades e resultados.

### Diretrizes

O relato é parte integrante da governança e visa expor atividades e apresentar os 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 CGOV faz a relatoria ao Conselho Diretor. As lideranças das Unidades Organizacionais fazem a relatoria às respectivas chefias e à Direção ou Coordenação-Geral.

O Mapa de Riscos consolida as informações extraídas dos Relatórios de Riscos, de forma incremental e cumulativa e apresenta as informações acerca dos riscos a que a Instituição está exposta e seu detalhamento, como causas, consequências, controles e níveis de risco, bem como sintetiza as informações dos Planos de Tratamento de Riscos.

Para facilitar o registro, a comunicação formal e a gestão dos riscos, o IBGE criou o Sistema de Gestão de Riscos, ferramenta que permite monitorar a evolução dos níveis de riscos, a efetividade das medidas de tratamento implementadas nos processos organizacionais e o acompanhamento pelas lideranças. O sistema pode ser acessado pela rede interna do IBGE, por meio do link <https://gestaoriscos.ibge.gov.br>, ou pelo Portal Web > Sistemas Administrativos > Gestão de Riscos. As informações das etapas 1 a 5 podem ser lançadas no sistema e o relatório de riscos pode ser gerado de forma automatizada. Está disponível um manual de uso do sistema na tela inicial. A administração deste sistema é realizada pela Gerência de Riscos e de Processos da Coordenação de Planejamento e Gestão da Diretoria-Executiva (DE/CPG/GRP), sendo que as dúvidas e sugestões podem ser encaminhadas para o e-mail [gestaoderiscos@ibge.gov.br](mailto:gestaoderiscos@ibge.gov.br).

### Síntese da etapa 8

<b>Participantes</b>	Gestores, lideranças das instâncias de primeira linha Equipe executora do processo/projeto
<b>Insumos</b>	Informações das etapas 1 a 5
<b>Produtos gerados</b>	Relatório de Riscos (gerado pelo Sistema de Gestão de Riscos) Mapa de Riscos

# Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR, ANS. *Manual de gestão de riscos da Agência Nacional de Saúde Suplementar*. 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: ago. 2022.

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

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. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. *Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão*. Brasília, DF, 2017. Versão 2.0. 51 p. 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.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. *Guia prático de gestão de riscos à 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. 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, 2018b. 148 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-de-combate-a-fraude-e-corrupcao.htm>. 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/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gestao\\_riscos\\_avaliacao\\_maturidade.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gestao_riscos_avaliacao_maturidade.pdf). Acesso em: ago. 2022.

BRASIL. Presidência da República - Secretaria-Geral - Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Decreto n. 9.901, de 8 de julho de 2019*. Altera o Decreto nº 9.203, de 22 novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2019a. 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: ago. 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Portaria nº 57, de 04 de janeiro de 2019*. Altera a Portaria CGU nº 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. Brasília, DF, 2019b. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864). Acesso em: abr. 2022.

BRASIL. Comitê de Gestão de Riscos, Transparência, Controle e Integridade do Ministério da Economia. *Resolução n. 13 de 03 de dezembro de 2021*. Dispõe sobre a gestão de riscos à integridade no âmbito dos órgãos e entidades membros do CRTCI. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/governanca/comites-tematicos-de-apoio-a-governanca/arquivos/documentos-crtci/resolucoes/res-crtci-13-1.pdf/view>. Acesso em jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. *Portaria nº 6387, de 19 de julho de 2022*. Altera a Portaria nº 339, de 08 de outubro de 2020, que Institui o Comitê Ministerial de Governança do Ministério da Economia e os Comitês e Subcomitês Temáticos de Apoio à Governança. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=125064#2356048>. Acesso em: ago. 2022.

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 segurança da informação e comunicações do IBGE 2017-2018*. Rio de Janeiro, 2017. 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: ago. 2022.

IBGE. *Plano de integridade do IBGE*. Rio de Janeiro, 2021. 64 p. Disponível em: [https://www.ibge.gov.br/np\\_download/novoportal/documentos\\_institucionais/Plano\\_Integridade\\_IBGE\\_2021\\_2022.pdf](https://www.ibge.gov.br/np_download/novoportal/documentos_institucionais/Plano_Integridade_IBGE_2021_2022.pdf). Acesso em: ago. 2022.

IBGE. *Política de gestão de riscos do IBGE*. Rio de Janeiro, 2022a. 30 p. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/acesso-informacao/acoes-e-programas.html>. Acesso em: ago. 2022.

IBGE. *Plano estratégico do IBGE 2022-2025*. Rio de Janeiro, 2022b. 80p. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/acesso-informacao/acoes-e-programas.html>. Acesso em: ago. 2022.

IIA. The Institute of Internal Auditors. *MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IIA 2020*. Flórida, EUA, 2020. Disponível em: <https://iiaabrazil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>. Acesso em: abr. 2022.

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: ago. 2022.

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: ago. 2022.

# **Anexos**

**1. Riscos à integridade**

**2. Áreas sensíveis ao risco à integridade**

## 1 - Anexo 1

### Riscos à integridade

EVENTO DE RISCO	DESCRIÇÃO DO EVENTO
<b>AMEAÇAS À ISENÇÃO E À AUTONOMIA TÉCNICAS-ORGANIZACIONAIS</b>	Eventos de risco à integridade relacionados a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• desconsideração da posição técnica na tomada de decisão;</li> <li>• emissão de parecer técnico tendencioso, em desconsideração às evidências constantes em processo;</li> <li>• omissão deliberada de informações relevantes em parecer ou instrução técnica encaminhada para tomada de decisão;</li> <li>• emissão de pareceres quando houver impedimento ou suspeição;</li> <li>• ações de retaliação contra possíveis denunciantes;</li> <li>• omissão do servidor em denunciar ou representar ocorrência de irregularidade;</li> <li>• direcionamento de normas ou da atuação do órgão para fins espúrios.</li> </ul>
<b>ASSÉDIO NO TRABALHO</b>	Eventos de risco à integridade relacionados a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• assédio moral - exposição prolongada e repetitiva dos trabalhadores a situações humilhantes, constrangedoras e vexatórias que podem provocar danos psicológicos e físicos; e</li> <li>• assédio sexual – constrangimento com conotação sexual no ambiente de trabalho, em que, como regra, o agente utiliza sua posição hierárquica superior ou sua influência para obter o que deseja.</li> </ul>
<b>CONFLITO DE INTERESSES</b>	Eventos de risco à integridade relacionados às situações geradas pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública por meio de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• divulgação ou uso de informação privilegiada, em proveito próprio ou de terceiros, obtida em razão das atividades exercidas;</li> <li>• prestação de serviços ou a manutenção de relação de negócio com pessoa física ou jurídica que tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe;</li> <li>• exercer, direta ou indiretamente, atividade que em razão da sua natureza seja incompatível com as atribuições do cargo ou emprego, considerando-se, inclusive, a atividade desenvolvida em áreas ou matérias correlatas;</li> <li>• atuar, ainda que informalmente, como procurador, consultor, assessor ou intermediário de interesses não alinhados aos valores preconizados ou aos objetivos institucionais nos órgãos ou entidades da administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;</li> <li>• receber presente de quem tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe fora dos limites e condições estabelecidos em regulamento; e</li> <li>• prestar serviços, ainda que eventuais, a empresa cuja atividade seja controlada, fiscalizada ou regulada pelo ente ao qual o agente público está vinculado.</li> </ul>

EVENTO DE RISCO	DESCRIÇÃO DO EVENTO
<b>CORRUPÇÃO E FRAUDES</b>	<p>Eventos de risco à integridade relacionados aos atos lesivos à administração pública que, comprovadamente, atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;</li> <li>• financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos;</li> <li>• utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;</li> <li>• indícios de enriquecimento ilícito e/ou lavagem de dinheiro;</li> <li>• prejuízo ao erário;</li> <li>• falsificação de quaisquer informações ou documentos;</li> <li>• fraudes internas de qualquer natureza, especialmente ligadas a compras, contratações e licitações.</li> </ul>
<b>DESVIO DE FINALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – CAMPANHAS ELEITORAIS</b>	<p>Eventos de risco à integridade relacionados às situações que possam afetar a igualdade de oportunidades entre candidatos nos pleitos eleitorais, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ceder ou usar, em benefício de candidato, partido político ou coligação, bens móveis ou imóveis pertencentes à administração direta ou indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Territórios e dos Municípios, ressalvada a realização de convenção partidária;</li> <li>• usar materiais ou serviços, custeados pelos Governos ou Casas Legislativas, que excedam as prerrogativas consignadas nos regimentos e normas dos órgãos que integram;</li> <li>• ceder servidor público ou empregado da administração direta ou indireta federal, estadual ou municipal do Poder Executivo, ou usar de seus serviços, para comitês de campanha eleitoral de candidato, partido político ou coligação, durante o horário de expediente normal, salvo se o servidor ou empregado estiver licenciado;</li> <li>• fazer ou permitir uso promocional em favor de candidato, partido político ou coligação, de distribuição gratuita de bens e serviços de caráter social custeados ou subvencionados pelo Poder Público;</li> <li>• nomear, contratar ou de qualquer forma admitir, demitir sem justa causa, suprimir ou readaptar vantagens ou por outros meios dificultar ou impedir o exercício funcional; e, ainda</li> <li>• <i>ex officio</i>, remover, transferir ou exonerar servidor público, na circunscrição do pleito, nos três meses que o antecedem e até a posse dos eleitos, a exemplo dos dispositivos citados na Lei nº 9.504/97.</li> </ul>
<b>DESVIO ÉTICO OU DE CONDUTA</b>	<p>Eventos de risco à integridade relacionados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• burla de qualquer natureza da jornada de trabalho ou da carga horária, como: ausências não autorizadas, execução de atividades alheias ao serviço durante o expediente;</li> <li>• desleixo;</li> <li>• captura ou fornecimento ou uso de senhas de terceiros;</li> <li>• engenharia social; e</li> <li>• demais diretrizes previstas no Código de Ética do Servidor Público, com base no Decreto nº 1.171/94.</li> </ul>

EVENTO DE RISCO	DESCRIÇÃO DO EVENTO
<b>DESVIO OU ACÚMULO DE FUNÇÕES</b>	Eventos de risco à integridade relacionados à realizações de funções extras ao contrato de trabalho, além das funções que está designado a fazer, com atribuições de complexidade ao cargo que ocupa e sem acréscimo salarial como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• desvio de função de estagiários, servidores, terceirizados e contratados; ou</li> <li>• designação de múltiplas funções críticas a um mesmo servidor.</li> </ul>
<b>DESVIO OU USUFRUTO INDEVIDO DE BENS OU RECURSOS MATERIAIS</b>	Eventos de risco à integridade relacionados à utilização de bens ou recursos logísticos e materiais em finalidade estranha às necessidades do serviço, como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• carros, aviões, imóveis, material de escritório e outros;</li> <li>• peculato - apropriação de bem público cujo acesso ocorreu por meio do cargo que ocupa.</li> </ul>
<b>NEPOTISMO</b>	Eventos de risco à integridade relacionados à pratica de ato em benefício de interesse de pessoa jurídica de que participe o agente público, seu cônjuge, companheiro ou parentes, consanguíneos ou afins, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, e que possa ser por ele beneficiada ou influir em seus atos de gestão, como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• contratação de familiares para cargos em comissão e função de confiança, vagas de estágio, prestação de serviços terceirizados e de atendimento a necessidade temporária de excepcional interesse público;</li> <li>• nepotismo cruzado - troca de favores para nomeações em órgãos distintos.</li> </ul>
<b>PRECONCEITO NO TRABALHO</b>	Eventos de risco à integridade relacionados discriminação em função de raça, gênero, religião, origem, orientação sexual ou qualquer outro tipo de preconceito.
<b>USO DE POSIÇÃO OU DE PODER EM FAVOR DE INTERESSES INDEVIDOS</b>	Eventos de risco à integridade relacionados a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• concessão de cargos ou vantagens em troca de apoio ou auxílio;</li> <li>• omitir-se do cumprimento de obrigações;</li> <li>• uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros;</li> <li>• direcionamento na seleção de pessoas ou empresas prestadoras de serviços;</li> <li>• influência indevida de interesses não alinhados aos valores preconizados ou aos objetivos institucionais, nas decisões ou procedimentos de órgãos singulares ou colegiados;</li> <li>• ingerência em contratações, a fim de obter benefícios próprios ou em favor de terceiros;</li> <li>• tráfico de influência.</li> </ul>
<b>USO OU DISSEMINAÇÃO INDEVIDA DE INFORMAÇÕES</b>	Eventos de risco à integridade relacionados a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• acesso ou concessão de acesso indevido aos dados e informações classificadas;</li> <li>• violação da segurança da informação;</li> <li>• comunicação de notícias falsas;</li> <li>• manipulação e alteração de dados e informações para benefício próprio ou de terceiros;</li> <li>• violações à Lei nº 12.527/11 - Acesso à Informação; e</li> <li>• violações à Lei nº 13.709 - Lei Geral de Proteção de Dados.</li> </ul>

Fonte: Resolução CRTCI/ME n. 13, de 03.12.2021 (BRASIL, 2021). Anexo I.

## 2 - Anexo 2

### Áreas sensíveis ao risco à integridade

#### ÁREA SENSÍVEL AO RISCO À INTEGRIDADE

1. Alta Administração;
2. Gestão da Correição;
3. Gestão da Informação;
4. Gestão de Acordos e Convênios;
5. Gestão de Auditoria e Fiscalização;
6. Gestão de Compras Públicas;
7. Gestão de Crédito;
8. Gestão de Diárias e Passagens;
9. Gestão de Licitações e Contratos;
10. Gestão de Patrocínios;
11. Gestão de Pessoas;
12. Gestão de Renúncias e Incentivos;
13. Gestão do Atendimento ao Público;
14. Gestão Fiscal; e
15. Gestão de Ouvidoria.

Fonte: Resolução CRTCI/ME n. 13, de 03.12.2021 (BRASIL, 2021). Anexo II.

# Equipe técnica

(Nomeada pela portaria P.PR nº 105/2022, de 09 de março de 2022)

## Comitê de Governança, Riscos e Controles

### Presidência

Ana Cristina Martins Bruno

### Secretaria Executiva

Hugo Leonnardo Gomides do Couto

Paula Leite da Cunha e Melo

### Demais integrantes

#### Presidência

Titular: Rogério Cunha de Andrade

Suplente: Luciana Martins Prazeres Scheufler

#### Diretoria-Executiva

Titular: Rose Mary Rodrigues

Suplente: Marise Maria Ferreira

#### Diretoria de Pesquisas

Titular: Maria Lúcia Franca Pontes Vieira

Suplente: Cimar Azeredo Pereira

#### Diretoria de Geociências

Titular: Miriam Mattos da Silva Barbuda

Suplente: Cláudio Stenner

#### Diretoria de Tecnologia da Informação

Titular: Arnaldo Lyrio Barreto

Suplente: Carlos Renato Pereira Cotovio

#### Centro de Documentação e Disseminação de Informações

Titular: Maria do Carmo Dias Bueno

Suplente: Carmen Danielle Lins Mendes Macedo

#### Escola Nacional de Ciências Estatísticas

Titular: Cesar Augusto Marques da Silva

Suplente: Maysa Sacramento de Magalhães

#### Gerência de Integridade

Titular: Willyam Gonçalves da Silva

Suplente: Antônio Caminada Franklin de Oliveira e Silva

#### Superintendências Estaduais

Titular: Maria Antônia Esteves da Silva

Suplente: Gliner Dias Alencar

### Equipe de apoio dos membros titulares:

Victor Reis de Santiago Nunes (DPE)

Diego Araujo de Carvalho Nascimento (DGC)

Sandra Martins Lino (DTI)

Claudia Neves Amorim (CGOC)

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



/ibgecomunica



/ibgeoficial



/ibgeoficial



/ibgeoficial

**[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)** 0800 721 8181

