



**MINISTÉRIO DA ECONOMIA
INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL**

PORTARIA/INPI/PR Nº 28, DE 30 DE MARÇO DE 2022

Institui o
Manual de
Gestão de
Riscos do
Instituto
Nacional da
Propriedade
Industrial –
INPI.

A **DIRETORA EXECUTIVA, NO EXERCÍCIO DA PRESIDÊNCIA DO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL** e o **COORDENADOR-GERAL DA QUALIDADE** no uso das atribuições que lhes conferem o Regimento Interno, aprovado pela Portaria do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços - MDIC nº 11, de 27 de janeiro de 2017, considerando o disposto no art. 17 do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, o disposto no art. 1º da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016.

RESOLVEM:

Art. 1º Fica instituído o Manual de Gestão de Riscos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial na forma de Anexo a esta Portaria.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação no Boletim de Pessoal.

TANIA CRISTINA LOPES RIBEIRO
Diretora Executiva, no exercício da Presidência

ALESSANDRO BUNN BERGAMASCHI
Coordenador-Geral da Qualidade

Boletim Pessoal XIV
do mês de março de
2022
Expedido em
31/03/2022



Documento assinado eletronicamente por **TANIA CRISTINA LOPES RIBEIRO, Diretor(a) Executivo(a) no Exercício da Presidência**, em 31/03/2022, às 15:39, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **ALESSANDRO BUNN BERGAMASCHI, Coordenador(a) Geral**, em 31/03/2022, às 16:28, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.inpi.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0590837** e o código CRC **59354D66**.

Referência: Processo nº 52402.003000/2022-56

SEI nº 0590837

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

Sumário

1. Introdução	2
2. Objetivo	2
3. Abrangência	2
4. Documentos complementares	2
5. Glossário	2
5.1. Siglas	2
5.2. Termos e Definições	3
6. Fundamentos Gerais	4
7. Descrição dos processos ou atividades	5
7.1. Gestão de Riscos	5
7.2. Processos da gestão de riscos no INPI.....	6
7.3. Elaboração do Plano de Gestão de Riscos	8
7.3.1. Análise de Contexto	8
7.3.2. Avaliação dos Riscos	9
7.3.3. Resposta e Tratamento dos Riscos.....	18
7.4. Monitoramento e Análise crítica	22
7.4.1. Monitoramento do processo de gestão de riscos	22
7.4.2. Fundamentos do Monitoramento de Riscos – Modelo das Três Linhas.....	22
7.4.3. Reuniões de Monitoramento	23
7.4.4. Monitoramento dos planos de gestão de riscos pela CQUAL	24
7.4.5. Revisão dos planos de gestão de riscos pelos gestores	24
7.5. Capacitação e Comunicação.....	24
7.6. Atribuições e Responsabilidades	25
7.7. Considerações finais	27
8. Entradas do processo	27
9. Saídas do processo	27
10. Fluxo do processo	27
11. Indicadores do processo.....	27
12. Governança	28
13. Dono do documento	28
14. Elaborador(es) do documento	28
15. Aprovador do documento	28
16. Bibliografia	28
17. Histórico das alterações.....	29
18. Anexo	30

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

1. Introdução

O modelo de gestão de riscos do INPI tem como premissa básica a avaliação de riscos dentro dos processos organizacionais, e está apoiado em diretrizes da norma ABNT NBR ISO 31000:2018 e do Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia.

Assim, a Instituição adota uma estrutura de governança baseada em um processo contínuo de tratamento de riscos, planejado para identificar, avaliar, tratar e monitorar eventos que possam comprometer ou impossibilitar o atingimento dos objetivos organizacionais.

A gestão de riscos é o processo conduzido pela **alta administração**, pelos gestores dos processos e pelos demais servidores e colaboradores, no qual estão estabelecidas as estratégias de prevenção e controle de riscos que possam impactar os objetivos da organização.

O INPI, enquanto entidade vinculada ao Ministério da Economia, utilizará o Sistema Ágatha¹ para operacionalizar o cadastramento dos dados e monitoramento dos planos de gestão de riscos de seus processos, sem prejuízo do uso de formulários próprios que sejam concebidos para as manifestações e comunicações da DIGER com os analistas e gestores de riscos.

2. Objetivo

Esse Manual tem por finalidade explicar a metodologia de Gestão de Riscos nos processos organizacionais adotada pelo INPI. Essa metodologia visa orientar a análise e avaliação dos riscos, adoção de respostas e planos de tratamento aos eventos de riscos associados aos processos do INPI, bem como instruir sobre o monitoramento, análise crítica, capacitação, comunicação e atribuições e responsabilidades pelo gerenciamento de riscos.

3. Abrangência

Este Manual aplica-se a todas as unidades do INPI tendo abrangência em todos os macroprocessos definidos na Cadeia de Valor do INPI.

4. Documentos complementares

- Política de Gestão de Riscos do INPI
- GEQU-GRI-IT-0001 Utilização do Sistema Ágatha para Gerenciamento dos Riscos do INPI

5. Glossário

5.1. Siglas

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

AUDIT – Auditoria Interna do INPI

CGU – Controladoria-Geral da União

CQUAL – Coordenação-Geral da Qualidade

COSO – *The Comittee of Sponsoring Organizations*

¹ Sistema informatizado desenvolvido e mantido pelo Ministério da Economia para realizar o gerenciamento de riscos e controles internos.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

DIGER – Divisão de Gestão de Riscos

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

ISO – Organização Internacional de Normalização (*International Organization for Standardization*)

NBR – Norma Brasileira

TCU – Tribunal de Contas da União

5.2. Termos e Definições

Análise de riscos: processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco.

Analista de riscos: Servidor designado pelo gestor do risco e que atua sob sua supervisão no apoio à elaboração do Plano de Gestão de riscos em que estiver envolvido.

Apetite a risco: nível máximo de risco que a Instituição aceita incorrer para atingir seus objetivos.

Atitude perante o risco: abordagem da organização para avaliar e eventualmente buscar, reter, assumir ou afastar-se do risco.

Consequência: resultado de um evento que afeta positiva ou negativamente os objetivos.

Contexto interno: ambiente interno no qual a organização busca atingir seus objetivos.

Contexto externo: ambiente externo no qual a organização busca atingir seus objetivos.

Controle: medida que está modificando o risco.

Controle interno: conjunto de processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais, e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

Estrutura da gestão de riscos: conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização.

Evento: ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias (pode ser positivo/benéfico ou negativo/prejudicial).

Fonte de risco: elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco.

Gerenciamento dos riscos: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais.

Gestão de Riscos: são atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.

Gestor do risco: Servidor ocupante de cargo em comissão ou função comissionada responsável pela elaboração, aprovação e revisão dos Planos de Gestão de riscos dos processos sob sua responsabilidade; é também o gestor do processo em que o risco se manifesta.

Governança: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Identificação de riscos: processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos.

Impacto: efeito resultante da ocorrência do evento.

Uso Interno	Não é indicada a impressão deste documento. Certifique-se da versão vigente no INPI Drive do SGQ.	Página 3 de 33
--------------------	---	-----------------------

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

Limite de exposição a riscos: representa o nível de risco acima do qual é desejável o tratamento do risco.

Medida de controle: medida aplicada pela organização para tratar os riscos, aumentando a probabilidade de que os objetivos e as metas organizacionais estabelecidos sejam alcançados.

Meta: alvo ou propósito com que se define um objetivo a ser alcançado.

Monitoramento: verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado.

Nível de risco: magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades.

Objetivo organizacional: situação que se deseja alcançar de forma a se evidenciar êxito no cumprimento da missão e no atingimento da visão de futuro da organização.

Política de Gestão de Riscos: declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos.

Probabilidade: chance de um evento ocorrer.

Processo: conjunto ordenado de atividades de trabalho, no tempo e espaço, com início e fim, além de entradas e saídas bem definidas, que são executadas para alcançar produto, resultado ou serviço predefinido.

Processo de gestão de riscos: aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.

Risco: é o resultado da combinação da probabilidade de ocorrência de um determinado evento indesejado e de sua consequência.

Risco inerente: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer medidas de controle que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

Risco residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação e medidas de controle para o tratamento do risco.

Tolerância a risco: nível máximo de risco e as restrições específicas aplicáveis a cada tipo que o gestor do risco está disposto a assumir.

Tratamento de riscos: processo para modificar o risco.

6. Fundamentos Gerais

Este Manual foi elaborado observando os princípios, critérios e fundamentos para o processo de gestão de riscos estabelecidos na norma ABNT NBR ISO 31000:2018 e em diretrizes emanadas pelo Ministério da Economia. Em linhas gerais, a gestão de riscos tem por objetivo conhecer e tratar as ameaças aos processos de negócio, através da implantação de ações de controle que visam mitigar e reduzir a criticidade dessas ameaças, sendo realizado continuamente por todos aqueles que participam dos processos, sob a responsabilidade dos gestores dos riscos, e seguindo a metodologia apresentada neste Manual.

Gerenciar riscos é uma das funções essenciais da governança.

A necessidade de gerir riscos na administração pública encontra-se legalmente prevista desde 1967. O art. 14 do Decreto-lei nº 200, já previa que: “O trabalho administrativo será racionalizado

Uso Interno	Não é indicada a impressão deste documento. Certifique-se da versão vigente no INPI Drive do SGQ.	Página 4 de 33
--------------------	---	-----------------------

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco”.

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 2016, prevê em seu art.1º: “os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança.”

Assim, a Alta Administração do INPI, com o apoio e assessoramento técnico da CQUAL deve direcionar e monitorar o sistema de gestão de riscos, estabelecendo diretrizes para implementação e monitoramento das medidas de gerenciamento dos riscos e controle interno. O comprometimento e as diretrizes gerais para a Gestão de Riscos no INPI estão estabelecidos na Política de Riscos do Instituto.

Para se cumprir um objetivo ou compromisso, algumas ações devem ser adotadas visando este fim. Porém, toda ação tem uma (ou mais) consequência(s). E, toda consequência traz consigo inúmeras possibilidades de impacto (risco) no negócio ou objeto que se pretende realizar, que podem cooperar positivamente no alcance do objetivo (oportunidades, fonte de ganhos) ou, do contrário, prejudicar ou até mesmo impedir seu atingimento (ameaças, fonte de perdas).

Os controles internos nos processos de trabalho devem ser criados para diminuir ou eliminar os riscos. Eles devem ser, portanto, cuidadosamente dimensionados, uma vez que a implementação de controles complexos e demasiadamente burocráticos para eventos com nível de risco pequeno, por exemplo, podem gerar um alto e desnecessário custo administrativo ao processo, podendo comprometer, inclusive, o alcance dos objetivos da organização – o que não se justificaria.

Os níveis de riscos vêm aumentando globalmente, e esta nova realidade vem exigindo cada vez mais das organizações a capacidade de lidar com altos graus de riscos em seus Projetos e Processos. Por isso, diante desta realidade, é fundamental a utilização de um Plano de Gestão de Riscos institucional, que permita tanto seu tratamento corretivo, mas, principalmente, preventivo.

Em resumo, uma boa gestão de riscos resulta em:

- I. aumentar a probabilidade de atingir os objetivos;
- II. estar atento para a necessidade de identificar e tratar os riscos através de toda a organização;
- III. melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;
- IV. melhorar a governança;
- V. melhorar a confiança das partes interessadas;
- VI. estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e o planejamento;
- VII. melhorar os controles;
- VIII. alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos;
- IX. melhorar a eficácia e a eficiência operacional; e
- X. aumento de produtividade.

7. Descrição dos processos ou atividades

7.1. Gestão de Riscos

O risco ocorre quando uma fonte potencial de um evento indesejado é concretizada por uma vulnerabilidade (causa), que implicará em um efeito (ou consequência) no fluxo do trabalho.

Uso Interno	Não é indicada a impressão deste documento. Certifique-se da versão vigente no INPI Drive do SGQ.	Página 5 de 33
--------------------	---	-----------------------

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

O evento de risco identificado é considerado uma ameaça quando pode prejudicar o desenvolvimento da atividade ou processo e, em última instância, comprometer o alcance dos objetivos institucionais; por outro lado, é considerado uma oportunidade quando existe a possibilidade de que um evento afete positivamente o alcance destes objetivos.



Figura 1 Componentes do Risco

Sintaxe para a descrição de riscos:

“Devido a <CAUSAS/FONTES/VULNERABILIDADES>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DA INCERTEZA/EVENTO DE RISCO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DA CONSEQUÊNCIA/IMPACTO/PERDA> impactando no/na <DIMENSÃO DE OBJETIVO IMPACTADA>”.

Os riscos são medidos em termos de probabilidade de ocorrência e do impacto resultante da concretização do evento de risco.

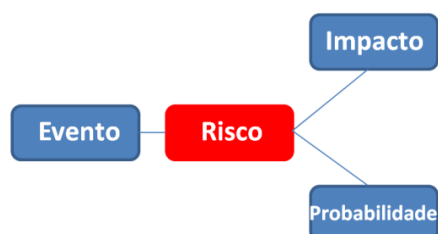


Figura 2 Fatores para a análise do risco

A mensuração da probabilidade de ocorrência está ligada a uma investigação das causas do risco. O dimensionamento do impacto está ligado às consequências do risco.

Para tanto, são atribuídas pontuações de probabilidade e impacto de ocorrência para cada risco, chegando-se ao nível do risco – que no caso do INPI poderá ser: pequeno, moderado, alto e crítico. A depender do resultado desta análise, propõe-se um plano de tratamento para mitigação dos riscos – os detalhes serão explicados ao longo deste Manual.

7.2. Processos da gestão de riscos no INPI

No processo de gestão de riscos do INPI serão consideradas apenas as ameaças e não os riscos positivos.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

O INPI organizará sua gestão de riscos de acordo com os processos a seguir:

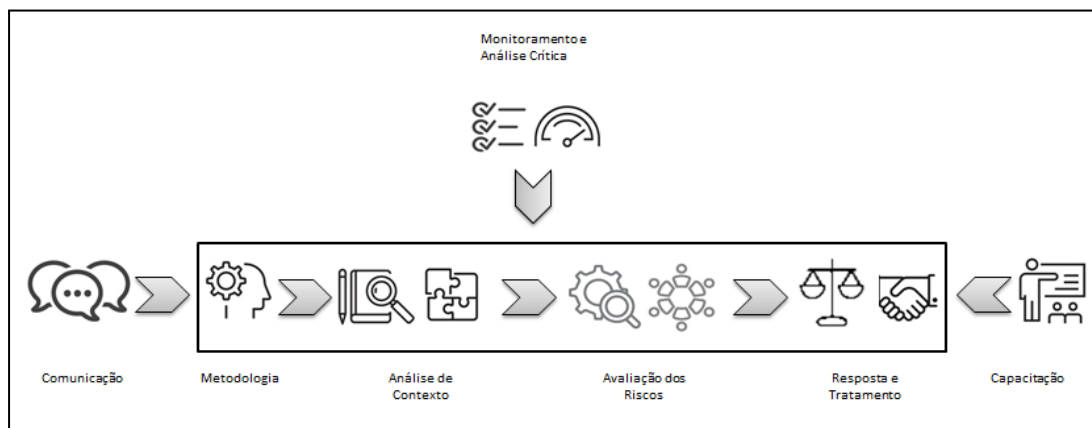


Figura 3 Processo de Gestão de Riscos do INPI

- **Desenvolvimento da Metodologia de Gestão de Riscos:** é o processo que define como será feita a gestão de riscos, o escopo de suas atividades, e os papéis e responsabilidades no gerenciamento de riscos.
- **Análise de Contexto:** é o processo onde serão realizados o levantamento e registro dos aspectos externos e internos essenciais ao alcance dos objetivos institucionais, compreendendo o contexto em que a organização está inserida.
- **Avaliação dos Riscos:** é o processo para identificar, avaliar os riscos e registrar seus eventuais controles existentes.
- **Resposta e Tratamento dos Riscos:** é o processo para definir as respostas aos riscos e, eventualmente, estabelecer medidas de controle, visando modificar o nível dos riscos, sempre buscando sua redução. O Plano de Tratamento dos Riscos é o principal resultado deste processo.
- **Monitoramento e Análise Crítica:** é o processo para monitorar os riscos identificados, verificar possíveis melhorias e gerar dados e informações com vistas a subsidiar atualizações, caso necessário.
- **Capacitação:** é o processo para treinar gestores e servidores nos processos da gestão de riscos e em assuntos relacionados ao tema.
- **Comunicação:** é o processo para orientar e divulgar informações da gestão de riscos permitindo a interação e comunicação entre as instâncias internas e externas.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

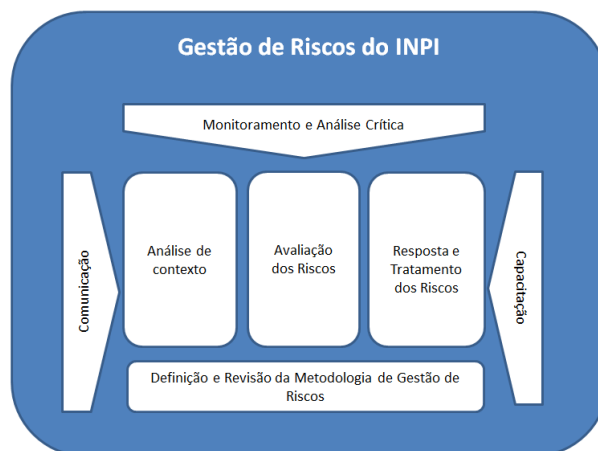


Figura 4 Estrutura de Gestão de Riscos do INPI

Para realizar a gestão de riscos de um processo de trabalho deveremos percorrer o conjunto dos processos *core* dessa estrutura, quais sejam: análise de contexto, avaliação dos riscos e resposta e tratamento dos riscos. Este trabalho se materializará na elaboração de um “Plano de Gestão de Riscos”, que é o produto principal entregue pelo processo, e cujas atividades serão detalhadas no item a seguir.

7.3. Elaboração do Plano de Gestão de Riscos

Para a elaboração do Plano de Gestão de Riscos, o dirigente máximo de cada macroprocesso determinará a ordem dos processos sob sua responsabilidade a serem analisados, designando aos gestores diretamente responsáveis por eles a responsabilidade pela elaboração deste Plano.

Os gestores deverão eles mesmos elaborar os planos de gestão de riscos associados aos processos sob sua gestão, ou poderão delegar esta atividade a um servidor que detenha profundo conhecimento no processo em análise (que exercerá a função de “analista de risco”); de toda forma, esta delegação não afasta dos gestores dos processos (que são também os gestores dos riscos a eles associados) a responsabilidade pelo resultado da análise; inclusive, é o próprio gestor do risco quem deve validar o plano elaborado.

Como mencionado no item 7.2, o Plano de Gestão de Riscos é elaborado através da execução de alguns processos, em um ciclo de melhoria contínua, quais sejam:

7.3.1. Análise de Contexto

Análise de Contexto é desenvolvida para registrar as informações coletadas sobre os aspectos afetos ao processo em que o risco se manifesta, definir os objetivos do processo 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 externos e internos que podem influenciar a capacidade institucional de alcance de resultados planejados, uma vez que as informações obtidas sobre o ambiente, além de contribuir ao entendimento do processo, ajudarão na identificação das fraquezas e riscos, e na escolha das ações para mitigá-los.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

O estabelecimento do contexto deve seguir os seguintes passos:

- identificar a qual objetivo institucional o processo está associado;
- identificar quais metas ou resultados associados a este objetivo devem ser alcançados;
- identificar as pessoas envolvidas nos processos e especialistas na área; e,
- mapear os principais fatores internos e externos que podem afetar o alcance dos objetivos/resultados (pessoas, sistemas informatizados, estruturas organizacionais, legislação, recursos, *stakeholders* etc.).

A análise de contexto é uma pré-condição à identificação de evento, à avaliação de riscos e às respostas aos riscos. Em primeiro lugar, é necessário que os objetivos existam para que se possa identificar e avaliar os riscos quanto a sua realização, bem como adotar as medidas necessárias para administrá-los.

Os resultados do processo de análise de contexto devem ser registrados no Sistema Ágatha conforme a instrução de trabalho Utilização do Sistema Ágatha para Gerenciamento dos Riscos do INPI (GEQU-GRI-IT-0001).

São elementos produzidos nesta etapa:

- Identificação do processo e macroprocesso associado;
- Objetivos, legislação, entradas do processo, partes envolvidas e interessadas, sistemas associados, resultados esperados do processo em análise (Matriz SIPOC do processo); e
- Análise do ambiente interno e externo (como Matriz SWOT da organização).

7.3.2. Avaliação dos Riscos

7.3.2.1. Identificação dos Riscos

Este processo consiste em identificar, para cada processo da unidade, os riscos associados, considerando os contextos em que estão inseridos (ambiente interno e externo) e os objetivos do processo.

A identificação dos riscos é de responsabilidade dos gestores dos processos (“donos dos processos”) em que eles se manifestam, e deve-se buscar gerar uma lista que abranja as ameaças ao atingimento do objetivo do processo em análise.

O processo de avaliação dos riscos deve ocorrer ao longo da vida do objeto de gestão selecionado – pois antigos riscos podem ser eliminados ou alterados, e novos poderão surgir. Assim, alterações ou inclusões podem ser acrescentadas aos planos de gestão de riscos a qualquer tempo. Esta ação deve ser realizada obrigatoriamente nas ocasiões estabelecidas para a revisão do mesmo (anualmente).

O gestor do risco, enquanto gestor público, tem o dever de tomar as providências imediatas para atuar de forma preventiva (idealmente) ou corretiva quanto à eventual materialização de qualquer risco identificado ao longo da execução do plano em vigência (registrando no Sistema Ágatha as ações realizadas).

A identificação de riscos, segundo a norma ABNT NBR ISO 31000:2018, contempla a busca, o reconhecimento e a descrição de eventos que possam afetar objetivos, as fontes que possam originar tais eventos, as possíveis causas e consequências.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

No processo de identificação de riscos, deve-se buscar a participação das pessoas que conheçam bem o objeto de gestão de riscos, além de consultar as partes interessadas para eventuais contribuições.

Vale lembrar que, ainda segundo esse Manual, a identificação de riscos pode envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas ou especialistas, e as necessidades das partes interessadas.

Ferramentas adequadas devem ser utilizadas para a coleta de informações que auxiliem neste processo de identificação dos riscos. Entre as técnicas que podem ser utilizadas na atividade de identificação de riscos, citamos: entrevistas com as partes interessadas, *brainstormings* a partir de reuniões com uma equipe multidisciplinar, entrevistas com especialistas, questionários e consultas a relatórios contendo histórico de lições aprendidas ou recomendações de Auditoria e Corregedoria do Instituto, elaboração de diagramas de causa e efeito (Diagrama de *Ishikawa*), *Bow Tie*, listas de verificação, análise de cenários, elaboração das matrizes SIPOC e SWOT, por exemplo.

Outra ferramenta muito importante para identificar os riscos é a utilização de processos mapeados como subsídio, que podem ser desenhados em diferentes níveis, chegando até a identificação dos procedimentos, do fluxo de atividades, suas interferências e interdependências mais relevantes para o alcance dos objetivos/resultados que compõem o processo em análise, de modo a obter as informações necessárias sobre o processo de trabalho.

A gestão de riscos dos processos não depende do seu mapeamento², 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. O que se pretende, para fins de gestão de riscos, é conhecer o processo de trabalho avaliado, os seus objetivos e as fontes de riscos presentes em suas atividades, sendo certo que quanto mais detalhada for a descrição do processo de trabalho, e quanto mais detalhado for o seu mapeamento (quando houver), mais fácil será a visualização dos eventos que podem ocorrer e afetar os objetivos.

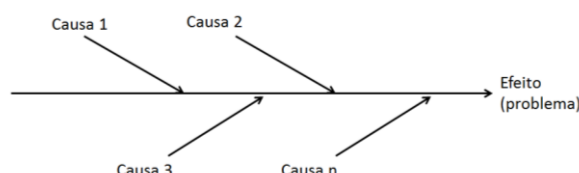


Figura 5 Diagrama de Causa e Efeito (*Ishikawa*)

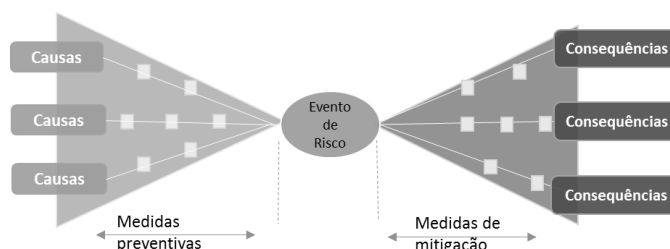


Figura 6 *Bow Tie* para identificar o evento de risco

² Conforme afirmado no item 6.2 FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS do Manual de Gestão de Riscos do TCU (Segepres/Seplan – Brasília, Maio, 2018), disponível na Biblioteca digital do Portal TCU (<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/Manual-de-gestao-de-riscos.htm>).

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

Como fonte de informação para identificação dos riscos é desejável que se verifique, também, a existência de determinações e recomendações expedidas por meio de Acórdãos ou Decisões do TCU, de recomendações emanadas da CGU, de reclamações registradas na Ouvidoria e de processos judiciais relacionados aos objetos em análise.

Esta análise servirá para embasar, na etapa seguinte, a avaliação sobre o quão provável o risco pode ocorrer (dependendo das causas identificadas, que poderão estar associadas a pessoas, sistemas, processos, infraestrutura, tecnologia e eventos externos, por exemplo) e o grau do impacto que o risco pode gerar (dependendo das consequências identificadas).

Caso o evento de risco esteja associado a duas ou mais categorias de classificação, deverá ser escolhida a categoria que reflita o aspecto mais relevante quanto ao impacto que o evento de risco poderá trazer, caso se materialize. No entanto, sempre que o risco estiver também associado a um aspecto de integridade, este deverá estar registrado em conjunto à sua categoria principal.

7.3.2.1.1. Categoria dos Riscos

A categorização de riscos no INPI seguirá as definições³ contidas neste Manual, quais sejam:

Estratégico: eventos de potencial impacto na missão, metas ou objetivos estratégicos da unidade/Instituto.

Operacional: eventos que podem comprometer as atividades da unidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas, afetando o esforço da gestão quanto à eficácia e à eficiência dos processos organizacionais.

Orçamentário: eventos que podem comprometer a capacidade da unidade de contar com os recursos orçamentários necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária.

Reputação: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade da unidade em cumprir sua missão institucional; interferem na imagem do INPI.

Social: eventos que podem comprometer o valor público esperado ou percebido pela sociedade em relação ao resultado da prestação de serviços públicos da instituição.

Conformidade: eventos que podem afetar o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Integridade: representa a possibilidade de ocorrência de evento de corrupção, fraude, irregularidade ou desvio ético ou de conduta que venha a comprometer os valores preconizados ou o cumprimento dos objetivos institucionais⁴.

O risco para a integridade, em especial, deve ser classificado segundo as seguintes subcategorias⁵:

- **Subcategoria 1: Desvio Ético ou de Conduta**

Exemplos: 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.

³ Com base nas recomendações extraídas do Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, do Ministério Público e no Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia (2021).

⁴ Conforme definição encontrada na RESOLUÇÃO CRTCI/ME Nº 13, DE 03 DE DEZEMBRO DE 2021.

⁵ Exemplos complementares de riscos à integridade são apresentados no item 18 deste Manual (Anexo 1).

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

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, orientação sexual).

- **Subcategoria 2: Ameaças à Isenção e à Autonomia Técnicas**

Exemplos: 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.

- **Subcategoria 3: Conflito de Interesses**

Exemplos: 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.

- **Subcategoria 4: Uso indevido ou manipulação de dados/informações**

Exemplos: 19. Acesso ou concessão de acesso indevido aos 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 ou informações restritas para uso ou divulgação indevida; 21. Manipulação e alteração de dados e informações para benefício próprio ou de terceiros.

- **Subcategoria 5: Desvio de pessoal ou de recursos materiais**

Exemplos: 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.

- **Subcategoria 6: Corrupção, Fraude, Desvio Irregular de Verbas Públicas**

Exemplos: 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.

Caso o evento de risco esteja associado a duas ou mais categorias de classificação, recomenda-se que seja analisada a causa de maior relevância para sua ocorrência⁶.

⁶ Exceto para os casos em que uma das naturezas possíveis do risco for a de integridade, quando esta e a outra categoria mais relevante deverão ser selecionadas no momento da elaboração do plano de gestão de riscos.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

Os riscos identificados devem ser registrados no Sistema Ágatha, contendo atributos como:

- Processo no qual o risco foi identificado;
- Descrição do Risco;
- Causa(s) do Risco;
- Consequência(s) do Risco; e
- Categoria dos Riscos.

7.3.2.2. Análise de Riscos

Após a identificação dos riscos, devemos compreender, analisar, e estimar o nível de criticidade de cada um, que pode ser determinado com base na probabilidade (chance de ocorrência) e no impacto (consequências) sobre um ou mais objetivos do processo.

7.3.2.2.1. Matriz de Probabilidade e Impacto (Matriz de Riscos)

A análise dos riscos fornece uma base para a etapa posterior, de planejamento de respostas e tratamento dos riscos, e podemos utilizar como ferramenta para a avaliação global de um conjunto de riscos a Matriz de Probabilidade e Impacto (ou “Matriz de Riscos”), na qual posicionamos e avaliamos as combinações de probabilidade e impacto, gerando, como resultado, uma classificação quanto ao nível de risco para cada evento identificado.

Deve-se buscar compreender o funcionamento das atividades e processos da organização para, então, fazer uma melhor análise qualitativa e quantitativa no momento de “traduzir” em números as chances de ocorrência dos riscos e suas consequências, atribuindo-lhes uma pontuação para cada parâmetro.

Cabe ao gestor do risco (ou ao analista de risco, quando designado) realizar entrevistas internas com a equipe técnica, buscando entender o contexto e analisando indicadores, estatísticas e dados existentes, antes de conferir o grau de relevância.

A utilização de uma escala para probabilidade e impacto pode ser suficiente, vinculando cada nível a uma pontuação de referência.

Avaliação de a **probabilidade** de um risco ocorrer, através da escala:

Grau	Escala	Definições da Escala	Frequência Observada /Esperada
5	Muito alta	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias	> 90%
4	Alta	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias	> 50% <= 90%
3	Média	Evento deve ocorrer em algum momento	> 30% <= 50%
2	Baixa	Evento pode ocorrer em algum momento	> = 10% <= 30%
1	Muito baixa	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	< 10%

Tabela 1 Escala de probabilidade

A probabilidade escala-se em cinco níveis, com base em avaliação quantitativa ou qualitativa que utilizará o conhecimento técnico e experiências vivenciadas dos participantes no processo a ser avaliado, e sempre que possível, será feita uma avaliação quantitativa, com base nos dados estatísticos de eventos de riscos já materializados, por determinado período de tempo ou

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

média histórica disponível. Nesse caso, é também possível o uso de técnicas de apoio à coleta estruturada de informações.

Avaliação de **impacto** na organização, dada a ocorrência do risco, através da escala:

Grau	Escala	Impacto – fatores para análise		
		Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade
		25%	25%	50%
5	Catastrófico	Determina interrupção das atividades	Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão	Prejudica o alcance da missão institucional
4	Grande	Determina ações de caráter pecuniário (multas)	Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa	Prejudica o alcance da missão da Unidade
3	Moderado	Determina ações de caráter corretivo	Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos
2	Pequeno	Determina ações de caráter orientativo	Tende a limitar-se às partes envolvidas	Prejudica o alcance das metas do processo
1	Insignificante	Pouco ou nenhum impacto	Impacto apenas interno / sem impacto	Pouco ou nenhum nas metas

Tabela 2 Escala de impacto

Em relação ao impacto, podem ser considerados fatores específicos de análise e respectivos pesos de distribuição, caso o evento de risco ocorra, como:

- Regulação: refere-se ao tipo de ato normativo que rege o objeto da análise (ou medida correlacionada determinada pelos órgãos de controle) impactado (peso de 25%);
- Reputação: refere-se à imagem institucional (peso de 25%); e,
- Negócios/Serviços à Sociedade: refere-se à execução das competências institucionais, com reflexo no valor público, resultados e serviços esperados pela sociedade (peso de 50%).

A pontuação dada por escala de criticidade possibilita organizar os riscos em níveis, resultando em uma ordem de priorização: quanto maior sua pontuação, mais crítico e, portanto, maior prioridade deve ser dada ao seu tratamento/gerenciamento.

A análise e classificação quanto ao grau de criticidade dos riscos também é o instrumento que subsidiará a estabelecer respostas preliminarmente definidas para cada nível de risco, de acordo com a atitude da organização perante o risco.

Além disso, sempre que possível, a análise riscos deve ser baseada em evidências objetivas e fundamentada em informações institucionais e em dados rastreáveis, como documentos, relatórios ou qualquer outra evidência que confira maior confiabilidade na definição dos graus de probabilidade e impacto (e, conseqüentemente, no nível do risco estimado).

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

7.3.2.3. Avaliação de Criticidade dos Riscos

Os valores de Probabilidade e Impacto, uma vez aferidos, formam os eixos da Matriz de Riscos, em que se classifica e se avalia o nível do risco, com a combinação dos valores encontrados, podendo resultar em quatro níveis: pequeno, moderado, alto e crítico.

No processo de avaliação de riscos, deve-se identificar, na matriz probabilidade x impacto, os riscos de acordo com seu respectivo nível e comparar os resultados da análise de riscos com o limite de exposição a riscos definido pelo INPI, a fim de determinar se o risco é aceitável ou não.

NÍVEL DE RISCO			PROBABILIDADE				
			1	2	3	4	5
			Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
IMPACTO	1	Insignificante	B	B	B	M	M
	2	Pequeno	B	M	M	A	A
	3	Moderado	B	M	A	A	C
	4	Grande	M	A	A	C	C
	5	Catastrófico	M	A	C	C	C

Tabela 3 Modelo de avaliação do risco, considerando probabilidade e impacto

A avaliação dos riscos fornece subsídios para a tomada de decisão, não se constituindo em fator determinante para eventual tratamento do risco.

7.3.2.3.1. Appetite a Riscos

O apetite a risco está diretamente relacionado à estratégia da organização e é levado em conta na ocasião de definir as estratégias, visto que a estas expõem a organização a diferentes riscos. Por isso, o mesmo é definido pelo colegiado designado, e em sua ausência, pelo Presidente do INPI, e seus efeitos se estendem a toda instituição.

Uma operação dentro dos parâmetros de apetite a riscos possibilita à administração maior garantia de que esta permanecerá dentro do limite que está disposta a aceitar, o qual, por sua vez, possibilita um grau mais elevado de confiança para que os seus objetivos possam ser atingidos.

Este limite entre riscos aceitáveis ou não pode ser visualizado graficamente através de uma **linha limite de exposição a riscos** indicada na própria Matriz de Riscos. Este limite de exposição a riscos representa o nível de risco acima do qual é desejável o tratamento do risco.

Assim, as respostas deverão observar o limite de exposição a riscos previamente definido. No INPI, por ser uma autarquia federal que visa atender à sociedade, prestando serviço público, serão considerados como acima deste limite aqueles riscos classificados como de níveis alto e crítico.

Podemos visualizar a linha limite de exposição a riscos através da Matriz de Riscos a seguir:

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

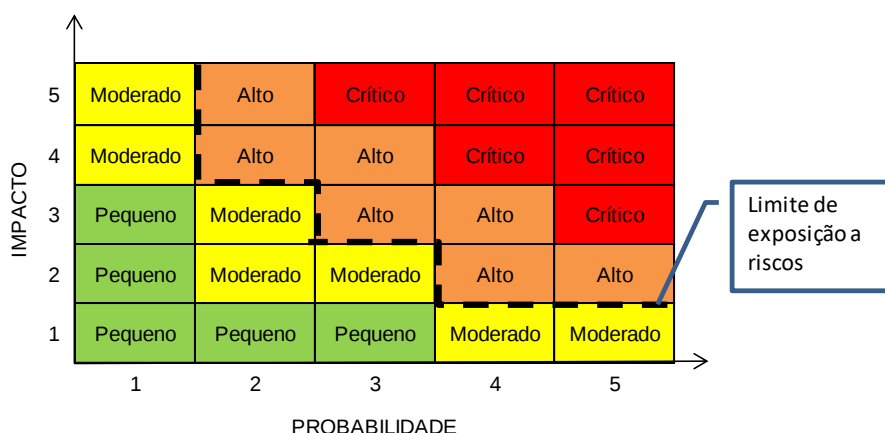


Figura 7 Matriz de Probabilidade x Impacto, demonstrando o apetite a risco do INPI

7.3.2.3.2. Tolerância ao risco

A tolerância ao risco está relacionada à meta do processo ao qual ele pertence, representa a flexibilidade, a margem aceitável tendo a meta do processo em si enquanto referência, sendo, por isso, definida por cada gestor para os resultados dos seus próprios processos.

Assim, o apetite está relacionado aos objetivos da organização (e poderá ser reavaliado quando houver mudança na estratégia do Instituto), e a tolerância, às metas de cada processo.

7.3.2.3.3. Riscos inerentes e residuais

No processo de avaliação dos riscos, é interessante observar a dimensão inerente e residual dos mesmos.

Risco inerente é o risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto. Após o levantamento dos riscos inerentes, é necessário levantar e avaliar os controles adotados nos processos.

Risco residual é o risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco (controles).

Os riscos para os quais não forem verificadas, no momento da análise, medidas de controle existentes, serão classificados como INERENTES ao processo avaliado. Isso ocorre, muitas vezes, quando se está avaliando um processo de trabalho novo, para os quais ainda não foram implementados controles.

Para aqueles em que for possível identificar medida(s) de controle existente(s) e em operação (ou não), serão classificados como RESIDUAIS que, por sua vez, ainda poderão ter seus níveis de criticidade diminuídos através da implementação de controles adicionais – que poderão ser novos ou melhorias de controles já existentes.

No processo de gestão de riscos do INPI, o responsável pela análise pode optar por identificar apenas os riscos residuais ou ambos os riscos.

No entanto, caso o responsável pela análise não tenha muita experiência no processo de gestão de riscos, ainda que não se trate da análise de um processo de trabalho novo, é recomendado que este realize a identificação de ambos os riscos (inerentes e residuais), para fins de

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

fixar os conceitos e amadurecer o entendimento do processo de análise, até que se sinta seguro para realizar a identificação somente dos riscos residuais.

7.3.2.3.4. Controles internos

Controles internos são as ações que a unidade já adota (ou passará a adotar) para responder ao evento de risco, são barreiras implementadas nos processos em que os riscos se manifestam a fim de reduzir a probabilidade e/ou impacto dos mesmos.

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01/2016, em seu Art. 2º, inciso V, assim o define os controles internos da gestão:

Conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável na consecução da missão da entidade.

7.3.2.3.4.1. Eficácia dos controles e sua maturidade

Devemos classificá-los quanto ao grau de eficácia em relação aos respectivos riscos, conforme as tabelas a seguir.

Desenho
<i>Há procedimento de controle suficiente e formalizado?</i>
a. Não há procedimento de controle;
b. Há procedimentos de controle, mas insuficiente e não formalizado;
c. Há procedimentos de controle formalizado, mas insuficientes;
d. Há procedimentos de controle suficientes, mas não formalizados;
e. Há procedimentos de controle suficientes e formalizados.

Operação
<i>Há procedimento de controle sendo executado? Há evidências de sua execução?</i>
a. Não há procedimento de controle;
b. Há procedimentos de controle, mas não são executados;
c. Há procedimentos de controle, mas parcialmente executados;
d. Há procedimentos de controle executados, mas não evidenciados;
e. Há procedimentos de controle executados de forma evidenciável.

Tabela 4 Desenho e Operação dos controles existentes

Adicionalmente, devemos realizar uma avaliação da maturidade dos controles, a fim de indicar em que medida a Administração gerencia os riscos, que podem ser avaliados quanto a:

Tipo:

- Preventivo: tem como objetivo prevenir a materialização do evento de risco; ou

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

• Corretivo: tem como objetivo mitigar falha que já ocorreu, apurada após o processamento inicial ter ocorrido.

Natureza:

- Manual: controle realizado por pessoa;
- Automático: controle processado por sistema;
- Híbrido: controle que mescla atividades manuais e automáticas.

Frequência:

- Anual, semestral, bimestral, mensal, diária ou sob demanda.

Os resultados dos processos de análise e avaliação de riscos devem ser registrados em planilha e/ou software próprio de gestão de riscos contendo atributos como:

- Probabilidade de ocorrência de evento de risco;
- Impacto do evento de risco;
- Classificação do risco (nível de risco);
- Matriz de Probabilidade e Impacto (Matriz de Riscos);
- Controles existentes (incluindo tipo e maturidade dos controles).

7.3.3. Resposta e Tratamento dos Riscos

Este processo contempla a definição das respostas aos riscos comparando os resultados encontrados com os critérios para tratamento de riscos previamente definidos neste Manual. A resposta escolhida determina se o risco identificado exige tratamento.

A definição desta resposta deve ser baseada em uma **análise de custo e benefício**, de forma a otimizar a alocação de recursos, e permitir maior alcance do valor público gerado; e, posteriormente, a elaboração das ações de respostas aos riscos, com o objetivo de reduzir a níveis aceitáveis as ameaças levantadas.

O INPI adotará em seu planejamento, as seguintes respostas aos riscos identificados:

❖ **Aceitar (ou tolerar):** a organização decide, deliberadamente, não tomar nenhuma medida em relação ao risco. A sua probabilidade e impacto são tão baixos que não justificam a criação de controles para mitigação (o custo de tomar uma ação pode ser desproporcional ao benefício potencial gerado), ou os controles existentes já resguardam boa parte de suas consequências. Ocorre quando o risco está dentro do limite de exposição a risco da organização. Esta opção pode ser suplementada por um plano de contingência – é um plano de ação para conter/minimizar os impactos (consequências) que adviriam caso a ameaça ocorra.

❖ **Mitigar (ou reduzir):** esta é provavelmente a técnica de gerenciamento de riscos mais utilizada. Também é a mais fácil de compreender e de implementar. Mitigar significa atuar para reduzir a probabilidade e/ou impacto do risco, de modo que mesmo que ele ocorra, o problema gerado é menor e mais fácil de corrigir. Significa restringi-los a um determinado nível aceitável, tornando-o menor ou mesmo removendo-o da lista dos principais riscos. Exemplo: Redundância de recursos.

❖ **Transferir (ou compartilhar):** transferência é uma opção de gerenciamento de risco que não é utilizada muito frequentemente, e tende a ser mais comum em projetos onde há várias partes. É o caso especial de se reduzir a consequência e/ou probabilidade de ocorrência do risco por meio da transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. Isso pode ser feito

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

através de contratação de seguros ou de cláusulas específicas e garantias em contratos, ou, ainda, através da terceirização de atividades das quais a organização não tem suficiente domínio. É importante notar que alguns riscos não são totalmente transferíveis, como, por exemplo, transferir risco de reputação e imagem, mesmo se a entrega dos serviços foi contratada para um terceiro.

❖ **Evitar (ou eliminar):** significa alterar ou reduzir escopos/requisitos, ou não iniciar ou descontinuar atividades/processos para eliminar o objeto sujeito ao risco, eliminando a ameaça na origem. Exemplo: cancelar o projeto.

7.3.3.1. Plano de Tratamento (ou Plano de Controle)

É um plano que tem como objetivo mitigar os riscos, definindo para cada um deles quem é responsável por implementar os controles, além de informar quando e como será implementando. Ele também é chamado de Plano de Controle, conforme termo utilizado no sistema Ágatha.

É o gestor do risco o responsável pela elaboração do plano de tratamento dos riscos associados ao processo sob sua responsabilidade, visando à modificação do nível do risco, de forma a reduzi-lo. Espera-se que, com os resultados do tratamento, o nível de risco residual fique abaixo do limite de exposição.

Para o Processo de Gestão de Riscos do INPI, consideraremos as seguintes ações:

- Nível Pequeno: é possível conviver com o risco, mantendo as práticas e controles existentes;
- Nível Moderado: é possível promover ações que atenuem causas e/ou consequências;
- Nível Alto: é desejável promover ações para mitigar ou eliminar as causas e/ou consequências;
- Nível Crítico: o nível crítico é aferido nos níveis mais altos de probabilidade e impacto, hipótese em que os gestores responsáveis podem considerar a necessidade de mobilização imediata de recursos, materiais e pessoal capacitado, com vistas ao tratamento desse risco.

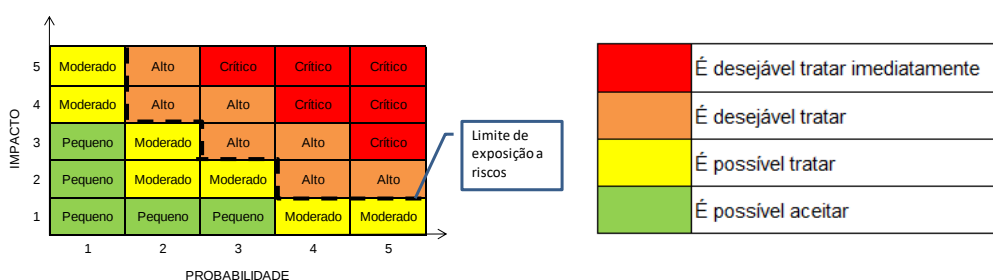


Figura 8 Respostas de acordo com o nível do risco

De todo modo, como já mencionado, a avaliação dos riscos não se constitui em fator determinante para eventual tratamento do risco, sendo permitido ao gestor do processo alterar a resposta a risco, tanto para adotar uma ação onde poderia aceitar o risco e não adotar controle, como deixar de adotar uma ação onde deveria adotar uma ação de controle, tudo isso com apresentação de justificativa e validação pelo dirigente máximo da unidade responsável pelo processo.

Por exemplo, quando o nível do risco estiver acima do limite de exposição aceitável, a resposta mais adequada, sempre que possível, deveria ser “evitar”; no entanto, em muitos casos, o processo em que ele se manifesta, existe como atendimento a alguma exigência legal ou por outro motivo inescusável, de modo que não é possível simplesmente “eliminar o objeto sujeito ao risco,

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

eliminando a ameaça na origem” e, assim, evitá-lo. Nesses casos, a recomendação é a de promover ações para mitigar ou eliminar as causas e/ou consequências do risco (tratá-lo), sendo mais urgente quanto mais crítico for o risco.

Da mesma forma, um gestor também pode optar por “aceitar” um risco tido como crítico quando não houver nenhuma ação que possa ser implementada como controle no processo – nestes casos, o gestor pode planejar um “plano B”, ou seja, um plano de contingência que amenize os impactos, caso o risco se concretize.

Assim, deve-se definir a estratégia de tratamento considerando:

- Evitar o risco acima do limite de exposição aceitável quando possível;
- Modificar o nível de exposição por meio de plano de tratamento, conforme estratégia de resposta adotada: transferir ou mitigar o risco;
- Assumir o risco (aceitar) e monitorá-lo dentro do limite de exposição aceitável.

7.3.3.2. Aprovação do Plano de Gestão de Riscos

Concluída a elaboração de todo o plano de gestão de riscos de um processo, independentemente se por uma analista ou se pelo gestor do processo, para que o mesmo passe a vigor é indispensável que seja validado, no próprio Sistema Ágatha, pelo gestor informado quando do cadastramento no sistema – vide item 7.3.1 Análise de ambiente e de fixação de objetivos, da instrução de trabalho Utilização do Sistema Ágatha para Gerenciamento dos Riscos do INPI (GEQU-GRI-IT-0001).

Caso as iniciativas definidas no Plano de Tratamento contemplem ações sob a alçada de outras unidades organizacionais do INPI, o responsável pela elaboração do plano deve encaminhar previamente a proposta de tratamento à análise dos gestores das demais unidades participantes (esta comunicação pode ser realizada da forma que melhor convir aos envolvidos); e, somente após a anuência de todos, o plano poderá ser validado pelo gestor do processo em questão.

Nos casos em que se tratar de risco cujo nível (residual) esteja situado **acima do apetite a riscos** do INPI (ou seja, quando ele for “alto” ou “crítico”), além da necessidade básica da validação de seu plano de gestão de risco pelo gestor do processo, o **mesmo deverá também ser encaminhado para ciência do dirigente máximo** da respectiva unidade para oportunidade de eventual manifestação.

Após aprovação, o gestor do risco deverá monitorar e assegurar a implementação do(s) controle(s) conforme planejado no plano (item 7.4.2 “1ª linha”).

Embora a responsabilidade pela gestão de riscos seja compartilhada pelos gestores dos processos e dirigentes máximos das unidades, destaca-se que é de responsabilidade do dirigente máximo do INPI o dever de patrocinar, estruturar e efetivar a gestão de riscos do Instituto.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

7.3.3.3. Outros Procedimentos

Objeto	Procedimento	Recomendação de Comunicação
7.3.3.3.1. Alteração nos dados dos planos de gestão de riscos já validados	Analista de risco realiza a alteração do dado e solicita validação no sistema; ele deve informar sobre a alteração tanto ao gestor do processo quanto à equipe que o executa; se concordar, o gestor efetua a validação no sistema e, então, o plano alterado passa a vigor.	É desejável a comunicação à DIGER/CQUAL e ao Dirigente Máximo do macroprocesso nos casos em que: a) o dado alterado corresponder à gestão de um risco cujo nível esteja acima do apetite a riscos do INPI; e, b) houver sido alterada a data fim, dilatando o prazo para conclusão (ainda a vencer) .
7.3.3.3.2. Alteração de prazo vencido	Não existe esta opção. A medida de controle concluída fora do prazo deve ser dada como concluída na data efetiva de conclusão acompanhada de justificativa.	N/A
7.3.3.3.3. Inclusão de ações de monitoramento	Ao inserir informações sobre a conclusão da medida de controle: a) o campo de “Data Fim” informado no plano de controle deverá ser ajustado, sofrendo alteração, de modo a refletir a data em que, de fato, o controle foi concluído⁷; b) informar no campo “Justificativa/Ações realizadas/Observações” a data originalmente prevista no plano de controle (quando diferente da data realizada); e, c) incluir/anexar evidências da medida concluída.	N/A

Importante: os procedimentos definidos neste Manual se aplicam igualmente para todas as categorias de risco.

⁷ Esta medida é necessária por não haver o campo “data realizada” dentre as opções de preenchimento de monitoramento do Sistema Ágatha.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

7.4. Monitoramento e Análise crítica

7.4.1. Monitoramento do processo de gestão de riscos

Identificados os riscos, tendo-os analisados, classificados por criticidades e tendo sido definidas as ações com seus respectivos planejamentos e a priorização, chega-se à etapa em que é necessário ter um controle sobre a execução das ações planejadas, monitorar o comportamento dos riscos ao longo do tempo (se o perfil de risco está mudando), verificar se os riscos identificados ainda existem (ou se novos apareceram), e realizar um constante monitoramento quanto à adequação do perfil de apetite ao risco definido pela organização.

Este processo também inclui tomar as medidas de correção que se mostrarem necessárias na revisão dos Planos de Tratamento e da própria metodologia, estrutura e governança da Gestão de Riscos do INPI; atualizar os registros e documentos gerados; garantir que a gestão de riscos esteja sendo efetiva; e, finalmente, documentar as lições aprendidas.

Desta forma, o processo de monitoramento e análise crítica deve contemplar as seguintes ações:

- monitorar se as ações propostas no Plano de Tratamento de riscos estão sendo executadas conforme planejado;
- analisar se o Plano de Tratamento de riscos está sendo efetivo;
- analisar se o Plano de Tratamento de riscos precisa sofrer alterações, informando o responsável e frequência de revisão;
- monitorar se houve alguma mudança no contexto ou no processo no qual o risco está associado, no seu nível de risco ou, ainda, se existem novos riscos identificados;
- propor ações corretivas e registrar lições aprendidas, dentre outras informações relevantes (como atividades não programadas e decisões tomadas durante o processo de tratamento dos riscos);
- analisar se o Processo de Gestão de Riscos do INPI está sendo efetivo ou se precisa sofrer alterações; e,
- observar as recomendações das 2ª e 3ª linhas de defesa com vistas a melhorias na gestão dos riscos do processo em análise.

Importante observar que neste processo, novos riscos podem ser criados, excluídos ou modificados riscos já existentes.

7.4.2. Fundamentos do Monitoramento de Riscos – Modelo das Três Linhas⁸

É importante observar os seguintes fundamentos para um efetivo processo de monitoramento e controle de riscos, quais sejam:

- que o monitoramento seja realizado de forma contínua, pelos próprios responsáveis pelas atividades e pelos respectivos gestores.
- que haja segregação de funções, tanto na execução de atividades como, também, nas atividades de monitoramento.

Este último é tido como primordial para a excelência do processo de gestão de riscos da organização, e está alinhado com o princípio das “três linhas de defesa”, o qual preconiza a

⁸ Modelo desenvolvido pelo IIA – *The Institute of Internal Auditors*.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

formação de instâncias distintas de monitoramento e revisão da gestão de riscos para garantir a qualidade do processo.

O Modelo das Três Linhas separa as responsabilidades administrativas de gestão de riscos (primeira linha de defesa) do papel de outras funções no apoio e supervisão do gerenciamento de riscos (segunda linha) e do papel da auditoria interna em prestar avaliação objetiva (terceira linha).

Primeira linha: formada pelos gestores da unidade. Os papéis de primeira linha estão mais diretamente alinhados com a entrega de produtos e/ou serviços aos clientes da organização, incluindo funções de apoio;

Segunda linha: os papéis de segunda linha fornecem assistência no gerenciamento de riscos; formada pelas áreas funcionais especializadas em risco, o *Chief Risk Officer*, representado no INPI pela Divisão de Gestão de Riscos – DIGER, bem como colegiados responsáveis pela coordenação da gestão de riscos que venham a ser constituídos; e,

Terceira linha: a auditoria interna presta avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos; no caso do INPI, é formada pela Auditoria Interna – AUDIT.

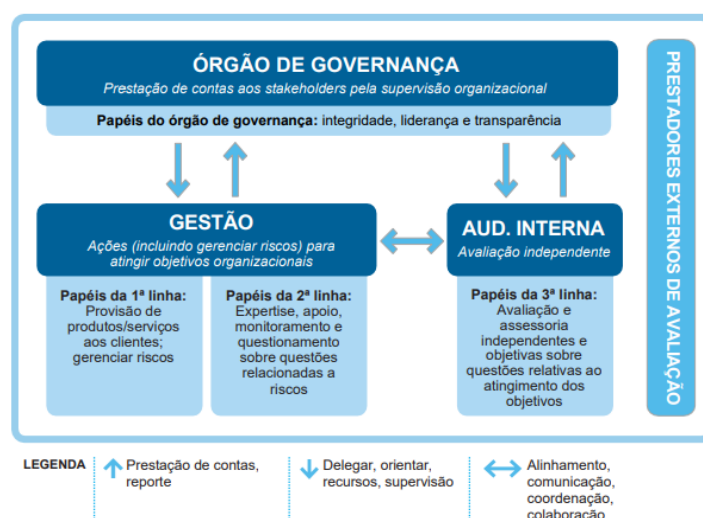


Figura 9 O Modelo das Três Linhas do IIA

7.4.3. Reuniões de Monitoramento

Cada unidade deve realizar reuniões de acompanhamento, onde serão discutidas e verificadas as questões mencionadas anteriormente. Nos casos em que os riscos sejam classificados como de nível acima do limite de exposição a riscos do INPI, é importante que essas reuniões ocorram com maior frequência, e produzindo relatórios de monitoramento mais detalhados.

Essas reuniões devem ser convocadas pelos gestores dos processos, assim como, a nível institucional, pelos colegiados relacionados à gestão de riscos, em consonância com suas atribuições previstas em normativos próprios. Além disso, o monitoramento dos Planos de Tratamento dos riscos mais críticos deve ser acompanhado em conjunto ao planejamento estratégico da organização.

Os resultados do processo de monitoramento e análise crítica de riscos devem ser registrados em planilha e/ou software próprio de gestão de riscos contendo atributos como:

Uso Interno	Não é indicada a impressão deste documento. Certifique-se da versão vigente no INPI Drive do SGQ.	Página 23 de 33
--------------------	---	------------------------

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

- Relatórios de monitoramento e análise crítica;
- Notas técnicas; e
- Recomendações às unidades.

7.4.4. Monitoramento dos planos de gestão de riscos pela CQUAL

O acompanhamento do cumprimento dos controles planejados será realizado pela CQUAL, por meio da Divisão de Gestão de Riscos – DIGER, com a produção de relatórios gerenciais destinados aos gestores dos riscos e à alta administração, na seguinte frequência:

- Semestralmente: com o status da implementação e demais observações sobre os planos de tratamento dos riscos considerados como acima do apetite a riscos do INPI
- Anualmente: com o status da implementação e demais observações sobre todos os planos de tratamento de riscos

Os seguintes indicadores de desempenho do processo de monitoramento estão estabelecidos no item 11 deste Manual.

7.4.5. Revisão dos planos de gestão de riscos pelos gestores

Conforme mencionado no item 7.3.2.1, a revisão e alteração dos dados pode ser realizada sempre que o gestor sentir necessidade de fazê-lo, respeitando a frequência mínima anual de revisão.

7.5. Capacitação e Comunicação

Estes processos têm como objetivos capacitar o corpo funcional na metodologia, no uso de ferramentas e nos temas correlatos de gestão de riscos de suas unidades, e o de estabelecer e manter a comunicação com as partes interessadas (internas e externas), para informá-las ou consultá-las sobre riscos, consistindo em um método interativo para fornecer, compartilhar ou obter informações necessárias para dialogar com os atores do processo de gestão de riscos.

Para tanto, é elaborado e executado um Plano de Capacitação e Comunicação em Gestão de Riscos, de responsabilidade da CQUAL, e que contempla o planejamento das ações de comunicação e disseminação. Ao final do ciclo de execução, serão registradas as ações realizadas e pessoal capacitado.

Importante destacar que todos os agentes públicos do Instituto devem conhecer a estrutura de governança em gestão de riscos do INPI, suas diretrizes e política, uma vez que para garantir a eficiência do processo, é necessário que possam ter um nível de conhecimento mínimo que lhes permita contribuir reportando aos gestores dos riscos de sua unidade quaisquer mudanças ou fragilidades identificadas no(s) processo(s) em que está inserido.

Assim como sugerido nas etapas anteriores, convém que estas atividades sejam realizadas continuamente, desde a fase inicial de planejamento do processo de gestão de riscos e durante toda a sua implementação e controle, para que sejam, de fato, efetivas.

O Plano de Capacitação e Comunicação será disponibilizado na Intranet do INPI e publicado por meio de comunicados institucionais para amplo conhecimento.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

7.6. Atribuições e Responsabilidades

No INPI, a gestão de riscos baseia-se na gestão por processos; assim, os gestores deverão identificar os riscos de seus processos seguindo as diretrizes apresentadas nas etapas anteriores.

Todas as informações que compõem os planos de gestão de riscos deverão ser cadastradas no Sistema Ágatha pelos responsáveis por cada processo. A consolidação desses planos forma o banco de riscos do INPI.

Os responsáveis e atribuições podem ser visualizados na tabela a seguir:

Responsável	Atribuições
Todos os servidores do INPI	- Operacionalizam os Planos de Tratamento de riscos definidos para os processos em que estiverem envolvidos; - Reportam aos gestores de processos quaisquer mudanças ou fragilidades identificadas naquele(s) processo(s) em que estiverem envolvidos.
Analista de riscos	Servidor designado pelo gestor do risco (quando julgar pertinente) e que atua sob sua supervisão no apoio tanto à elaboração do Plano de Gestão de riscos em que estiver envolvido quanto em suas atualizações e comunicações necessárias.
Gestor do risco	- É o <u>gestor do processo</u> em que o risco se manifesta; - Atua como a “1ª linha” do processo de monitoramento da gestão de riscos (monitoramento contínuo); - É o responsável pela elaboração, aprovação e revisão dos Planos de Gestão de riscos dos processos sob sua responsabilidade, podendo delegar esta atividade ao analista de risco; - Acompanha e assegura que os Planos de Tratamento estejam sendo executados e efetivos; - Assegura que a gestão de riscos dos processos sob sua responsabilidade esteja sendo realizada de acordo com a política e método de gestão de riscos estabelecidos pelo INPI; - É o responsável por manter atualizados os dados dos planos de gestão de riscos dos processos sob a sua gestão cadastrados no Sistema Ágatha, incluindo aqueles referentes à execução e monitoramento; - É o responsável por fazer a comunicação à Diger/CQUAL e ao Dirigente Máximo do macroprocesso nos casos recomendados.
Dirigente máximo da unidade	- Define a ordem de prioridade dos processos sob sua responsabilidade para a realização da gestão de riscos; - Acompanha e patrocina a implementação dos Planos de Gestão de Riscos relacionados ao macroprocesso sob sua responsabilidade; - Acompanha a execução dos controles associados aos riscos classificados como acima do apetite a riscos do INPI; - Deve integrar e utilizar as informações e resultados gerados pela gestão de riscos na elaboração do planejamento estratégico e na melhoria contínua dos processos organizacionais de sua unidade.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

Interlocutor da unidade organizacional	Atua como “ponto focal”, faz a interlocução entre os gestores dos riscos e a CQUAL/DIGER, quando houver necessidade.
DIGER	- Atua como a “2ª linha” do processo de gestão de riscos do INPI (apoio e supervisão); - Emite recomendações para o aprimoramento da governança, gestão de riscos e dos controles internos; - Apoia o processo de elaboração dos Planos de Gestão de Riscos, prestando suporte e assessoramento técnico e metodológico, além de oferecer capacitação; - Acompanha e monitora a execução dos Planos de Tratamento; - Elabora e executa o Plano de Capacitação e Comunicação em Gestão de Riscos.
CQUAL	- Elabora propostas de política, diretrizes, metodologias e mecanismos para a comunicação e institucionalização da gestão de riscos do INPI; - Assessora tecnicamente a instância colegiada e ao Presidente do INPI em matéria de gestão de riscos; - Garante que as informações adequadas sobre os riscos estejam disponíveis em todos os níveis da organização.
Comitê de Riscos e Controles do INPI	- Atua como a “2ª linha” do processo de gestão de riscos do INPI (apoio e supervisão); - Aprova, quando necessário, política de gestão de riscos do INPI, bem como normas e métodos complementares; - Promove o desenvolvimento contínuo dos agentes e incentiva a adoção de boas práticas de governança e de gestão de riscos; - Promove a integração dos agentes responsáveis pela gestão de riscos; - Estabelece limites de exposição a riscos e de alçada para gerenciamento dos riscos; - Aprova e supervisiona método de priorização de processos para gerenciamento de riscos; - Zela pela eficácia, eficiência e efetividade do processo de gerenciamento de riscos.
Presidente do INPI	- Aprova política de gestão de riscos do INPI, bem como normas e métodos complementares, quando na ausência do colegiado designado para tal; - Patrocina, estrutura e efetiva a gestão de Riscos do INPI.
Auditoria Interna	- Atua como a “3ª linha” do processo de gestão de riscos do INPI (avaliação e assessoria independentes); - Avalia os processos de gestão de riscos e controles, em especial: adequação e suficiência dos mecanismos de gestão de riscos e de controles estabelecidos; eficácia da gestão dos principais riscos; e conformidade das atividades executadas.

Tabela 5 Atribuições e responsabilidades por atividades

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

7.7. Considerações finais

A gestão de riscos é um processo dinâmico, contínuo e essencial para a boa governança de qualquer organização. Além disso, ela auxilia sobremaneira os gestores na tomada de decisões.

É fortemente recomendável que todas as organizações tenham um controle estratégico bem estruturado e competente, capaz de gerir os seus diversos indicadores de desempenho e qualidade. E a definição de uma política e procedimentos para a gestão de riscos possibilita diagnosticar, priorizar, monitorar e gerir as possíveis ameaças aos objetivos estratégicos.

Estar atento e preparado para as incertezas é a única forma de evitar ser surpreendido por situações repentinas e sobre as quais não se tem controle, em qualquer ramo de negócio, mas em especial, no setor público, de cujos serviços e entregas dependem toda a sociedade.

Os casos omissos e/ou não previstos neste Manual devem ser encaminhados à Coordenação-Geral de Qualidade, para avaliação e proposições de ajustes.

8. Entradas do processo

- Política de Gestão de Riscos do INPI vigente
- Mapeamento dos processos
- Deliberações e Resoluções do Comitê de Gestão de Riscos, Transparência, Controle e Integridade (CRTCI)
- Deliberações e recomendações de Comitês e/ou Diretoria e Presidência do INPI
- Normativos externos referentes à governança e gestão de riscos

9. Saídas do processo

- Plano de Ação e Cronogramas da Gestão de Riscos executados e monitorados
- Sistema de gestão de riscos com dados atualizados
- Ações decorrentes das deliberações e resoluções do CRTCI realizadas
- Ações decorrentes das deliberações e recomendações de Comitês e/ou Diretoria e Presidência do INPI realizadas
- Capacitação e comunicação em gestão de riscos realizadas

10. Fluxo do processo

Os fluxos do processo e subprocessos de gestão de riscos no INPI podem ser visualizados neste [link](#) público do INPI Drive.

11. Indicadores do processo

Foram definidos dois indicadores de desempenho do processo de monitoramento (conforme item 7.4.4), quais sejam:

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

Monitoramento dos controles concluídos no prazo = percentual de controles concluídos sobre o total de controles planejados no período.

Monitoramento dos controles associados a riscos acima do apetite = percentual de controles associados aos riscos classificados como acima do apetite concluídos sobre o total correspondente planejado para o período.

12. Governança

N/A

13. Dono do documento

Helena Acácio Santini Pereira, Chefe da Divisão de Gestão de Riscos, DIGER/CQUAL/DIREX.

14. Elaborador(es) do documento

Natália Pacheco Ribeiro, Técnico em Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial, DIGER/CQUAL/DIREX.

15. Aprovador do documento

Alessandro Bunn Bergamaschi, Coordenador-Geral da Qualidade, CQUAL/DIREX.

16. Bibliografia

ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de riscos – Princípios e diretrizes

Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia, 2021.

Internal Control - Integrated Framework. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, 2004.

Manual de Gestão de Riscos do TCU, Segepres/Seplan – Brasília, Maio, 2018.

Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão – Ministério do Planejamento, 2017.

Manual para Implementação de Programas de Integridade (Orientações para o setor público) – CGU, 2017.

Modelo de Gestão de Riscos para o TCU – Tribunal de Contas da União, 2015.

Modelo de Excelência do Sistema de Gestão Pública – Secretaria de Gestão Pública – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Projeto de Desenvolvimento do Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos – Ministério do Planejamento, 2013.

RESOLUÇÃO CRTCI/ME Nº 12, DE 9 DE NOVEMBRO DE 2021.

RESOLUÇÃO CRTCI/ME Nº 13, DE 03 DE DEZEMBRO DE 2021.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts. Londres, Reino Unido: Her Majesty's Treasury, 2004.

17. Histórico das alterações

Data	Nº revisão	Item	Descrição
17/07/2018	0.0	Todos	Emissão inicial
26/03/2020	1.0	Todos	Este documento refere-se à segunda edição do Manual de Gestão de Riscos do INPI (embora esta seja a primeira versão no formato definido pelo Sistema de Padronização de Documentos), tendo sido substancialmente revisado com o objetivo de se alinhar às orientações emitidas pelo Ministério da Economia, através do Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia, 2019.
25/02/2022	2.0	Todos	Adequação do documento ao novo template de Manual; Este documento foi revisado de modo a contemplar a operacionalização da gestão de riscos por meio do uso do Sistema Ágatha, e para garantir o alinhamento desta metodologia às diretrizes do Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia (2021).

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

18. Anexo

Exemplos complementares de Riscos à Integridade

EVENTO DE RISCO	DESCRIÇÃO DO EVENTO
Ameaças à Isenção e à autonomia técnicas-organizacionais	Eventos de risco à integridade relacionados a: • desconsideração da posição técnica na tomada de decisão; • emissão de parecer técnico tendencioso, em desconsideração às evidências constantes em processo; • omissão deliberada de informações relevantes em parecer ou instrução técnica encaminhada para tomada de decisão; • emissão de pareceres quando houver impedimento ou suspeição; • Ações de retaliação contra possíveis denunciante; • omissão do servidor em denunciar ou representar ocorrência de irregularidade; • direcionamento de normas ou da atuação para fins espúrios.
Assédio no Trabalho	Eventos de risco à integridade relacionados a: • assédio moral - exposição prolongada e repetitiva dos trabalhadores a situações humilhantes; • constrangedoras e vexatórias que podem provocar danos psicológicos e físicos e; • 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.
Conflito de Interesses	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: • divulgação ou uso de informação privilegiada, em proveito próprio ou de terceiros, obtida em razão das atividades exercidas; 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; • 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; • atuar, ainda que informalmente, como procurador, consultor, assessor ou intermediário de interesses não alinhados aos valores

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

	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; • 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 • prestar serviços, ainda que eventuais, a empresa cuja atividade seja controlada, fiscalizada ou regulada pelo ente ao qual o agente público está vinculado.
Corrupção e Fraudes	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: • prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada; • financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos; • utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados; • indícios de enriquecimento ilícito e/ou lavagem de dinheiro; • prejuízo ao erário; • falsificação de quaisquer informações ou documentos; • fraudes internas de qualquer natureza, especialmente ligadas a compras, contratações e licitações.
Desvio de finalidade da Administração Pública – Campanhas Eleitorais	Eventos de risco à integridade relacionados às situações que possam afetar a igualdade de oportunidades entre candidatos nos pleitos eleitorais, como: • 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; • usar materiais ou serviços, custeados pelos Governos ou Casas Legislativas, que excedam as prerrogativas consignadas nos regimentos e normas dos órgãos que integram; • 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,

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

	salvo se o servidor ou empregado estiver licenciado; • 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; • 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 ex officio, 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.
Desvio Ético ou de Conduta	Eventos de risco à integridade relacionados a: 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; • desleixo; • captura ou fornecimento ou uso de senhas de terceiros; engenharia social; e • demais diretrizes previstas no Código de Ética do Servidor Público, com base no Decreto nº 1.171/94.
Desvio ou Acúmulo de Funções	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: • desvio de função de estagiários, servidores, terceirizados e contratados; ou • designação de múltiplas funções críticas a um mesmo servidor.
Desvio ou Usufruto indevido de Bens ou Recursos Materiais	Eventos de risco à integridade relacionados à utilização de bens ou recursos logísticos e materiais em finalidade estranha às necessidades do serviço, como: • carros, aviões, imóveis, material de escritório e outros; • peculato - apropriação de bem público cujo acesso ocorreu por meio do cargo que ocupa.
Nepotismo	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: • contratação de familiares para cargos em comissão e função de

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GRI-MN-0001
		Revisão	2.0
		Aprovação	DD/MM/AAAA
	GESTÃO DE RISCOS DO INPI	Processo	Gestão de Riscos (Nível 2)

	confiança, vagas de estágio, prestação de serviços terceirizados e de atendimento a necessidade temporária de excepcional interesse público, nepotismo cruzado - troca de favores para nomeações em órgãos distintos.
Preconceito no Trabalho	Eventos de risco à integridade relacionados discriminação em função de raça, gênero, religião, origem, orientação sexual ou qualquer outro tipo de preconceito.
Uso de Posição ou de poder em favor de interesses indevidos	Eventos de risco à integridade relacionados a: • concessão de cargos ou vantagens em troca de apoio ou auxílio; • omitir-se do cumprimento de obrigações; • uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros; • direcionamento na seleção de pessoas ou empresas prestadoras de serviços; • influência indevida de interesses não alinhados aos valores preconizados ou aos objetivos institucionais, nas decisões ou procedimentos de órgãos singulares ou colegiados; • ingerência em contratações, a fim de obter benefícios próprios ou em favor de terceiros; • tráfico de influência.
Uso ou Disseminação indevida de informações	Eventos de risco à integridade relacionados a: • acesso ou concessão de acesso indevido aos dados e informações classificadas; • violação da segurança da informação; comunicação de notícias falsas; • manipulação e alteração de dados e informações para benefício próprio ou de terceiros; • violações à Lei nº 12.527/11; • Acesso à Informação e violações à Lei nº 13.709 - Lei Geral de Proteção de Dados.

Fonte: RESOLUÇÃO CRTCI/ME Nº 13, DE 03 DE DEZEMBRO DE 2021.