SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

BOLETIM DE PESSOAL

XI

COORDENAÇÃO-GERAL DE RECURSOS HUMANOS
DIVISÃO DE REGISTROS FUNCIONAIS

Período	Data	Mês
17/07/2018	Rio de Janeiro, 17 de julho de 2018.	JULHO

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

CGRH – DIREF

Boletim de Pessoal

MÊS:
JULHO
2018

Equipe Responsável:

Coordenação:

MARCELO PETULANTE FERNANDES
Coordenador-Geral de Recursos Humanos

Supervisão:

SANDRA CASEIRA CERQUEIRA
Coordenadora de Administração de Recursos Humanos

Revisão:

ALEXANDRE MENDES GUIMARÃES
Chefe da Divisão de Registros Funcionais

Elaboração:

Divisão de Registros Funcionais

Este Boletim é constituído das páginas 001 a 033

ATO(S) DA PRESIDÊNCIA

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS
INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

PORTARIA/ INPI/ PR Nº 124, DE 17 DE JULHO DE 2018

Aprova o Manual de Gestão de Riscos do INPI.

O DIRETOR EXECUTIVO, NO EXERCÍCIO DA PRESIDÊNCIA DO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL – INPI, no uso das atribuições previstas no Decreto nº 8.854, de 22 de setembro de 2016,

CONSIDERANDO que a Instrução Normativa MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, determina que os órgãos instituam política de gestão de riscos e adotem medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança, e

CONSIDERANDO o atendimento ao disposto na Política de Gestão de Riscos do INPI quanto à necessidade de estruturação das atividades em metodologias, normas, manuais e procedimento,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Manual de Gestão de Riscos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, nos termos do anexo a esta Portaria.

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

MAURO SODRÉ MAIA
Diretor Executivo, no exercício da Presidência

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS
INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL
DIRETORIA-EXECUTIVA
COORDENAÇÃO-GERAL DA QUALIDADE

MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DO INPI

Versão 1.0

Rio de
Janeiro 2018

Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI
Presidente: Luiz Otávio Pimentel
Diretor-Executivo: Mauro Sodré Maia

Autores
Helena Acácio Santini Pereira
Alessandro Bunn Bergamaschi

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca de Propriedade Intelectual e Inovação Economista Claudio Treiguer – INPI Bibliotecário Evanildo Vieira dos Santos CRB7-4861

I59c Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil).
Manual de gestão de riscos do INPI. / Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Presidência. Coordenação-Geral de Qualidade – CQUAL, Di-. visão de Gestão de Riscos – DIGER. Rio de Janeiro: INPI, 2018.

29 f

1. Gestão de processos – Manuais e procedimentos. 2. Gestão de riscos. 3. INPI – Planejamento. I. Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil).

CDU: 658.386.3

APRESENTAÇÃO

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 31000:2009.

A gestão de riscos é um importante instrumento de apoio para garantir que os eventos identificados com potencial impacto negativo sob a atividade ou processo sejam tratados de forma apropriada e tempestiva de modo a não prejudicar o atingimento dos objetivos ou metas institucionais. Portanto, ela pode e deve ser aplicada a toda a organização (ou em todos os processos e atividades do INPI).

Os controles internos criados no gerenciamento dos riscos devem ser cuidadosamente dimensionados, uma vez que a implementação de controles complexos e demasiadamente burocráticos para eventos com nível de risco baixo, 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.

Porém, importante observar que, mesmo havendo uma metodologia de gestão de riscos, ela só cumprirá efetivamente seu papel se existir, integrado à gestão da organização, processos e atividades bem definidos e em conformidade com as normativas de qualidade previamente estabelecidos.

SIGLAS E ABREVIATURAS

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial
ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
NBR – Norma Brasileira
ISO – Organização Internacional de Normalização (*International Organization for Standardization*)
CQUAL – Coordenação-Geral da Qualidade
DIGER – Divisão de Gestão de Riscos
CGU – Controladoria-Geral da União
COSO – *The Comitee of Sponsoring Organizations*
AUDIT – Auditoria Interna do INPI

LISTA DE TABELAS

LISTA DE FIGURAS

SUMÁRIO

1 OBJETIVO

Gerenciar riscos é uma das funções essenciais da governança.

A efetividade da boa governança depende do grau de envolvimento e comprometimento da Alta Administração, que 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, perseguindo, assim, o alcance dos principais objetivos.

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).

O risco pode ser entendido como o efeito que a incerteza tem sobre os objetivos da organização[1]. Portanto, uma gestão dos riscos é, justamente, o exercício de se identificar as incertezas e, principalmente, as possíveis ameaças ao processo e tomar providências no sentido de dar a resposta mais adequada ao evento de risco, considerando a realidade da organização e, até mesmo, fatores externos.

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 Finalísticos. Por isso, diante desta realidade, é fundamental a utilização de um plano de gestão de riscos, 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; riscos;

VII- melhorar os controles;

VIII- alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de risco

IX- melhorar a eficácia e a eficiência operacional; e

X- aumento de produtividade.

[1] Conceito apresentado pela Norma ABNT NBR ISO 31000:2009, que fornece diretrizes e princípios, servindo como um guia técnico para apoiar as instituições (de qualquer natureza) na implementação de seu próprio modelo de gestão de risco.

2 GESTÃO DE RISCOS

TERMOS E DEFINIÇÕES

Preliminarmente, apresentamos os conceitos[2] dos termos que serão utilizados ao longo deste documento.

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.

Governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração da organização, para informar, dirigir, administrar, avaliar e monitorar atividades organizacionais, com o intuito de alcançar os objetivos e prestar contas dessas atividades para a sociedade.

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.

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

Risco: evento potencial que venha a ter consequências no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade (efeito da incerteza nos objetivos).

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

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.

Gestão de riscos: arquitetura (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) necessária para gerenciar riscos eficazmente.

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

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.

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

Processo de gestão de riscos: aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta,

[2] Termos e definições retiradas da Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 e da Política de Gestão de Riscos do INPI.

estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.

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

Apetite a risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar.

Proprietário do risco: pessoa ou unidade organizacional com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar riscos.

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

Contexto interno: ambiente interno no qual a organização busca atingir **Identificação de riscos:** processo de busca, reconhecimento e descrição **Fonte de risco:** elemento que, individualmente ou combinado, tem o

potencial intrínseco para dar origem ao risco.

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

Impacto: efeito resultante da ocorrência do evento.

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

Probabilidade: chance de um evento ocorrer.

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

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

Tratamento de riscos: processo para modificar o risco.

Controle: medida que está modificando o 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.

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.

COMPONENTES DO RISCO

O risco é o resultado da combinação entre uma fonte potencial de um evento acontecer que é concretizada por uma vulnerabilidade (causa), gerando a

circunstância propícia à ocorrência de um risco que, por sua vez, implicará em um efeito (ou consequência) no fluxo do trabalho. 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.

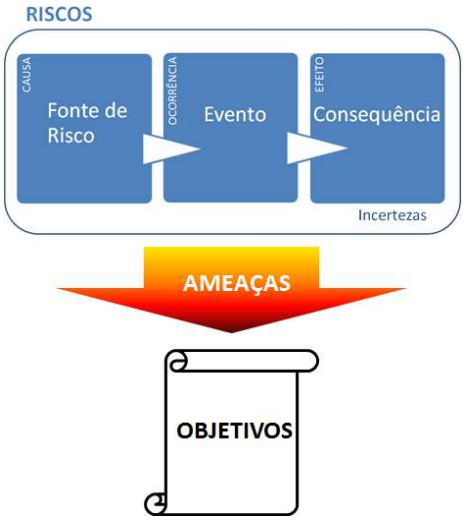

Figura 1 Componentes do Risco

Um risco pode ser expresso pela combinação da sua probabilidade de ocorrência e do impacto resultante da ameaça – ou oportunidade quando benéfico.

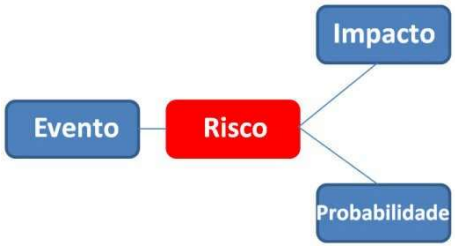

Figura 2 Fatores para a análise do risco

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Em primeiro lugar, para que os riscos possam ser bem gerenciados, é necessário mapear e documentar os processos para os quais se deseja identificar os riscos associados.

O Instituto priorizará a gestão de riscos para aqueles associados aos processos com maior criticidade, identificados segundo a Metodologia de Priorização de

Processos do INPI[3], e deverá percorrer um conjunto de etapas, em um ciclo de melhoria contínua, quais sejam:

- **Identificação de Riscos**

- Etapa consiste em identificar, para cada processo da unidade, os riscos associados, considerando os contextos em que estão inseridos.

- Descreve os eventos que possam afetar os objetivos, as fontes que possam originar tais eventos, as possíveis causas e consequências.

- Objetiva gerar uma lista abrangente, pois um risco que não seja identificado nesta etapa não será incluído nas análises seguintes.

- **Análise e Avaliação de Riscos**

- Esta consiste em compreender e analisar os riscos identificados, classificando-os em níveis de criticidade (muito baixo, baixo, médio ou alto), de acordo com o impacto e probabilidade de ocorrência dos mesmos.

- Avalia os controles já existentes e classifica-os quanto ao tipo e grau de maturidade.

- **Resposta e Tratamento de Riscos**

- Etapa consiste em definir a resposta, comparando os resultados encontrados com os critérios para tratamento de riscos previamente definidos neste Manual e determina se o risco identificado exige tratamento (aceita, mitiga, transfere ou evita).

- Planeja ações e medidas de tratamento do risco e as implementa, visando à modificação do nível do risco para aquele desejado pela organização

- Informa datas de início e conclusão das ações, além de indicar o "proprietário do risco" designado pelo dirigente máximo da unidade.

- **Monitoramento e Revisão**

- Etapa consiste em monitorar se o processo (de gestão de riscos) planejado precisa sofrer alterações, informando o responsável e frequência de revisão.

- Monitora 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.

- Propõe ações corretivas e registra lições aprendidas, dentre outras informações relevantes (como atividades não programadas e decisões tomadas durante o processo de gestão de riscos).

---

3 Consideram-se processos prioritários aqueles classificados conforme Metodologia de Priorização de Processos do INPI, que leva em consideração em sua análise critérios de priorização tais como: receita, recursos humanos, recursos tecnológicos, impacto associado ao não cumprimento do prazo, dentre outros.

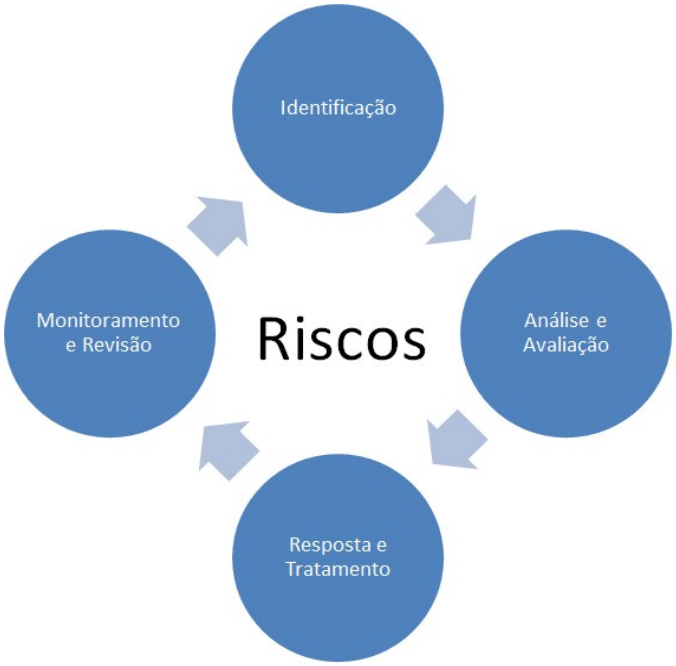

Figura 3 Ciclo do processo de Gestão de Riscos

Etapa: Identificação dos Riscos

A identificação de riscos, segundo a norma ABNT NBR ISO 31000:2009, 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.

Neste momento, devemos considerar o contexto (ambiente interno e externo, cujos conceitos já foram apresentados no capítulo de Termos e Definições) em que o processo está inserido, a fim de definirmos as providências específicas para um risco oriundo de um objetivo estratégico, projetos e atividades finalísticas.

Convém que a identificação de riscos contemple tanto as ameaças como as oportunidades; porém, neste Manual o foco será apenas na identificação e gerenciamento das ameaças.

Antes de iniciarmos a identificação dos riscos em si, alguns fatores devem ser previamente definidos, como: equipe responsável pela identificação dos riscos, papéis e responsabilidades, partes interessadas a serem envolvidas e níveis de riscos considerados inaceitáveis.

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, questionários e consultas a relatórios contendo histórico de lições aprendidas ou resultantes de trabalho de auditoria, corregedoria e ouvidoria do órgão (dependendo do tipo de natureza do risco analisado), e elaboração de diagramas de causa e efeito.

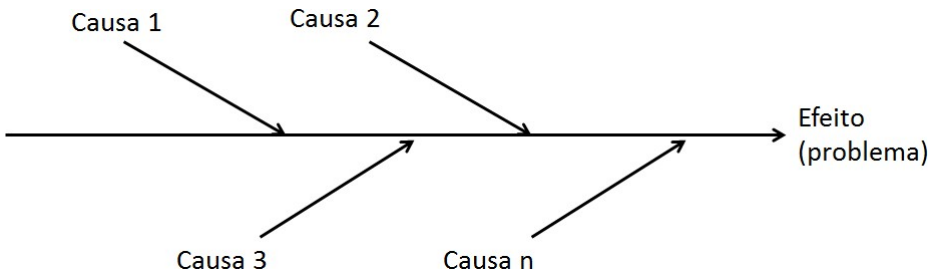

Figura 4 Diagrama de Causa e Efeito para identificar o evento de risco

Durante este processo, devemos identificar quais os fatores (causas) que levam ao problema e quais as possíveis consequências. Esta análise servirá para embasar, na etapa seguinte, a avaliação sobre o quão provável o risco pode ocorrer (dependendo das causas identificadas) e o grau do impacto que o risco pode gerar (dependendo das consequências identificadas).

As unidades do INPI, antes de iniciar a etapa de identificação dos riscos, deverão mapear os seus processos, uma vez que isto garantirá uma adequada visualização do fluxo das atividades, suas interferências e interdependências, de onde poderão se originar os riscos.

Categoria dos Riscos

A categorização de riscos no INPI seguirá as definições[4] contidas neste manual, quais sejam:

Estratégico: eventos que possam impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da unidade/órgão, caso venham ocorrer.

Operacional: eventos que podem comprometer as atividades da unidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos,

[4] Com base nas recomendações extraídas do Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, do Ministério Público.

pessoas, infraestrutura e sistemas, afetando o esforço da gestão quanto à eficácia e a eficiência dos processos organizacionais.

Orçamentário: eventos que podem comprometer a capacidade do INPI de contar com os recursos orçamentários necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.

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

Integridade: eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, causados pela falta de honestidade e desvios éticos.

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

Um princípio importante da gestão de riscos é pontuar que este processo de identificação dos riscos deve ocorrer ao longo da vida do objeto de gestão selecionado, pois antigos riscos podem ser eliminados e novos poderão surgir, devendo estar relacionados continuamente com os objetivos perseguidos.

Os riscos identificados devem ser registrados em documento/planilha contendo atributos como (ANEXO A):

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

Etapa: Análise e Avaliação de Riscos

Após a etapa de identificação dos riscos, devemos compreender, criticar, 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 programa, projeto ou processo finalístico.

Matriz de Probabilidade e Impacto (Mapa de Calor)

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 "Mapa de Calor"), 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.

Devemos 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.

Uma proposta é realizar entrevistas internas com a equipe técnica e gestores da área onde o risco se manifesta (ou se origina), buscando entender o contexto e analisando indicadores, estatísticas e dados existentes, antes de conferir o grau de relevância.

A utilização de uma escala com os graus alto / médio / baixo /muito baixo para probabilidade e impacto pode ser suficiente, vinculando cada nível a uma pontuação de referência[5].

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

D Muito baixa (1) – baixíssima possibilidade de o evento ocorrer, embora ainda não tenha ocorrido.

D Baixa (2) – o evento ocorre raramente.

D Média (3) – o evento já ocorreu algumas vezes e pode voltar a ocorrer.

D Alta (4) – o evento já ocorreu repetidas vezes e provavelmente voltará a ocorrer muitas vezes.

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

D Muito baixo (1) – consequências insignificantes caso o evento ocorra.

D Baixo (2) – consequências menores em atividades ou processos que não sejam considerados prioritários.

D Médio (3) – consequências relevantes em atividades e processos que não sejam considerados prioritários, ou consequências menores em atividades e processos prioritários.

D Alto (4) – consequências relevantes em atividades e processos prioritários.

[5] Os graus utilizados para o Mapa de Calor deste modelo estão alinhados à proposta apresentada no Manual para Implementação de Programas de Integridade (para o setor público), da CGU.

NÍVEL DE RISCO			IMPACTO			
			1	2	3	4
			Muito baixo	Baixo	Médio	Alto
PROBABILIDADE	1	Muita baixa		MUITO	BAIXO	
	2	Baixa			BAIXO	
	3	Média			MÉDIO	
	4	Alta			ALTO	

Tabela 1 Modelo de avaliação do risco, considerando probabilidade e impacto

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 (ou apetite a risco), que serão apresentadas na próxima etapa.

Por fim, sempre que possível, a análise e avaliação de riscos devem ser baseadas em evidências objetivas e fundamentadas em informações institucionais e em dados rastreáveis.

Apetite e Tolerância a Riscos

Tolerância ao risco diz respeito à capacidade e, principalmente, resiliência da organização em suportar o impacto de determinado risco. Já o **apetite a risco** reflete a pré-disposição da Alta Administração em assumir determinados níveis de exposição à risco, independente de sua capacidade de suportar o seu impacto (tolerância à risco).

Através do limite estabelecido para o apetite a riscos, o INPI demonstra o nível de risco que ele está disposto a aceitar, tolerar ou estar exposto, para determinada ação, projeto ou processo.

Após ser analisado e classificado, o risco que estiver acima do limite definido pelo INPI deve ser transferido ou evitado, e qualquer outra opção de resposta que o dirigente máximo da unidade queira lhe atribuir deve ser expressamente autorizado pelo Comitê de Governança, Integridade Riscos e Controles do INPI.

No INPI, serão considerados como acima do limite definido aqueles classificados com risco de nível alto.

Este limite entre riscos aceitáveis ou não, pode ser visualizado graficamente através de uma **linha limite de exposição a riscos**, indicada no próprio Mapa de Calor.

O apetite a risco não é obrigatoriamente estático. Ele poderá ser ajustado a qualquer tempo, através de uma avaliação contínua em seu plano de gestão de riscos.

Findas as premissas e definições para realizar a classificação do nível de risco, podemos visualizar o resultado através do Mapa de Calor a seguir:

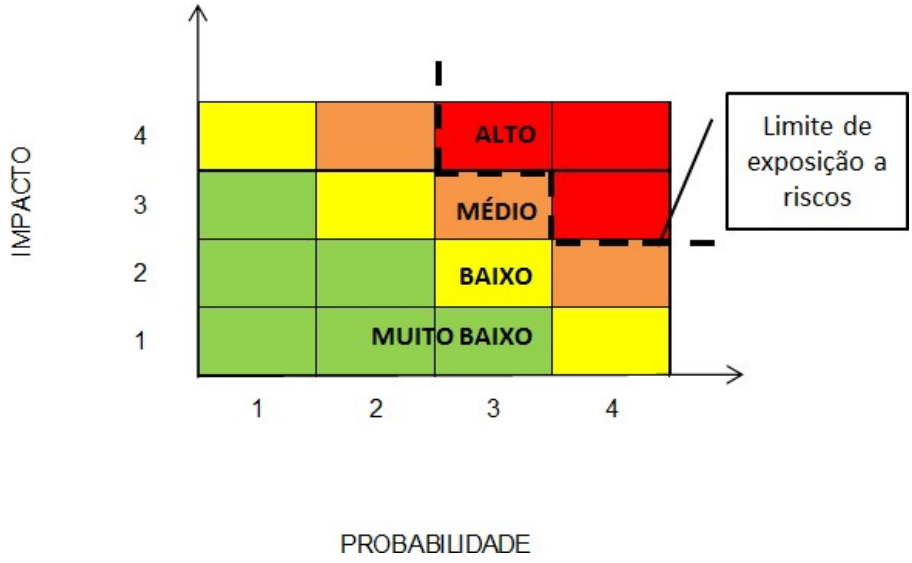

Figura 5 Matriz de Probabilidade x Impacto (Mapa de Calor), com delimitação dos riscos aceitáveis.

Riscos inerentes e residuais

Na etapa de análise e avaliação de risco, é interessante observar a dimensão inerente e residual dos riscos (conforme conceitos apresentados em Termos e Definições); porém, para fins de análise, iremos considerar no primeiro ciclo de implementação do nosso processo de gestão de riscos, apenas o risco inerente – atendendo-se, assim, aos preceitos estabelecidos pelo COSO (2004) – pois, dessa forma, será possível conhecer a qual nível de risco o INPI estará exposto no caso de a ação de tratamento falhar (ou quando não houver ações para mitigá-lo).

Além disso, também permite avaliar se o risco inerente já estaria dentro do apetite ou limite de exposição ao risco aceitável pela organização, pois em caso afirmativo, se poderiam eliminar controles desnecessários.

Maturidade dos Controles

Dentro de qualquer organização existem diversos níveis de maturidade com relação ao gerenciamento de riscos. A avaliação da maturidade de riscos indica em que medida a Administração gerencia os riscos, que podem ter caráter preventivo, detectivo ou corretivo, indicando a confiabilidade do controle de riscos.

Podemos classificar o grau de maturidade dos controles já existentes em relação aos riscos identificados, conforme a tabela abaixo:

Eficácia do Controle	Descrição
Inexistente	Ausência completa de controle.
Fraco	O controle é aplicado individualmente, caso a caso, havendo um grau elevado de confiança no conhecimento das pessoas e, consequentemente, maior probabilidade de erros.
Insatisfatório	O controle aplicado mitiga apenas nuances do risco associado, não o por completo, seja por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco, seja por ser ineficiente em seu desenho técnico ou nas ferramentas utilizadas.
Satisfatório	O controle aplicado mitiga o risco satisfatoriamente e está sustentado em ferramentas adequadas, embora seja passível de aperfeiçoamento.
Forte	O controle aplicado mitiga o risco associado em todos os seus aspectos relevantes, podendo ser enquadrada num nível de "melhor prática".

Tabela 2 Escala para definição do grau de efetividade do controle já em vigor

Os resultados da etapa de análise e avaliação de riscos devem ser registrados em documento/planilha contendo atributos como (ANEXO B):

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

Etapa: Resposta e Tratamento de Riscos

Esta etapa contempla a elaboração das ações de respostas aos riscos, com o objetivo de reduzir as ameaças levantadas.

O INPI adotará em seu planejamento, as seguintes

respostas[6] 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 nível de tolerância da organização. Esta opção pode ser suplementada por um plano de contingência[7] para conter os impactos que adviriam caso a ameaça acorra.

- Mitigar (ou reduzir): Mitigar um risco 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 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.

[6] Os conceitos apresentados neste modelo para a resposta de apetite ao risco estão alinhados à proposta apresentada no Manual para Implementação de Programas de Integridade (para o setor público), da CGU.

[7] Trata-se de um plano de ação para minimizar o impacto (consequência) caso o risco ocorra. Ele deve ser elaborado, principalmente, para os casos em que optamos por aceitar os riscos.

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

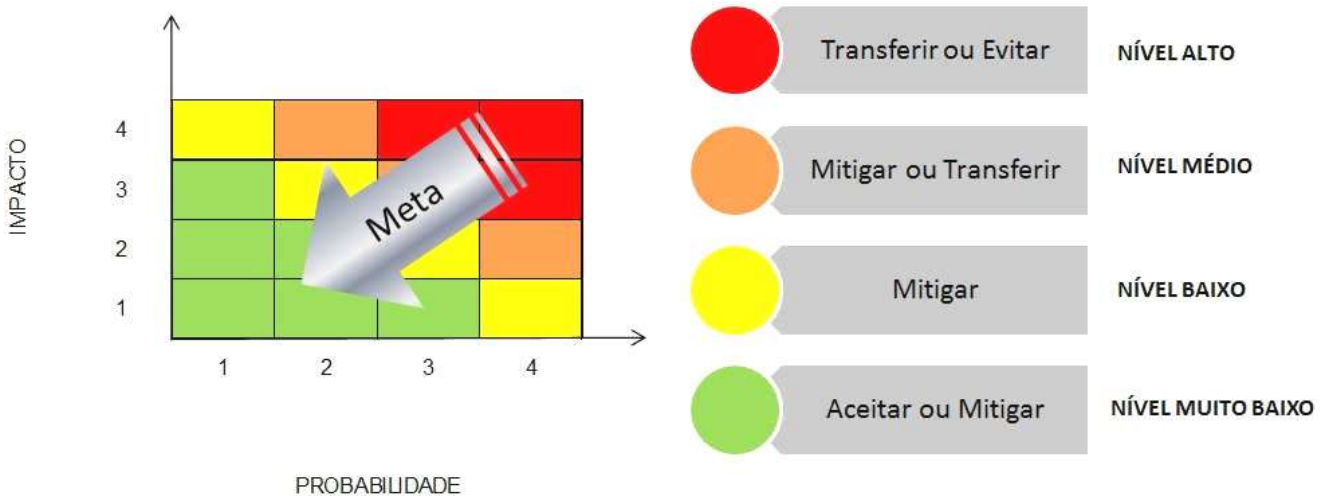

Figura 6 Respostas de acordo com o nível do risco

Importante observar que nesta etapa, novos riscos podem ser criados, ou modificados riscos já existentes.

Os resultados da etapa de resposta e tratamento de riscos devem ser registrados em documento/planilha contendo atributos como (ANEXO C):

- Tipo de resposta selecionada para cada risco
- Plano de Tratamento (contendo os controles propostos)
- Implementação das ações e medidas de tratamento
- Prazos, responsáveis e status da execução
- Designação do "proprietário do risco" (quando se aplicar)

Etapa: Monitoramento e Revisão

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 tolerância ao risco definido pela organização.

Esta etapa também inclui tomar as medidas de correção que se mostrarem necessárias na revisão do plano; atualizar os registros e documentos gerados; garantir que a gestão de riscos esteja sendo efetiva; e, finalmente, documentar as lições aprendidas.

Fundamentos do Monitoramento de Riscos

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 formação de instâncias distintas de monitoramento e revisão da gestão de riscos para garantir a qualidade do processo, que seriam:

Primeira linha de defesa: formada pelos responsáveis pela execução das atividades e os respectivos gestores;

Segunda linha de defesa: 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, representado no INPI pelo Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles; e,

Terceira linha de defesa: formada pela Auditoria Interna do INPI – AUDIT.

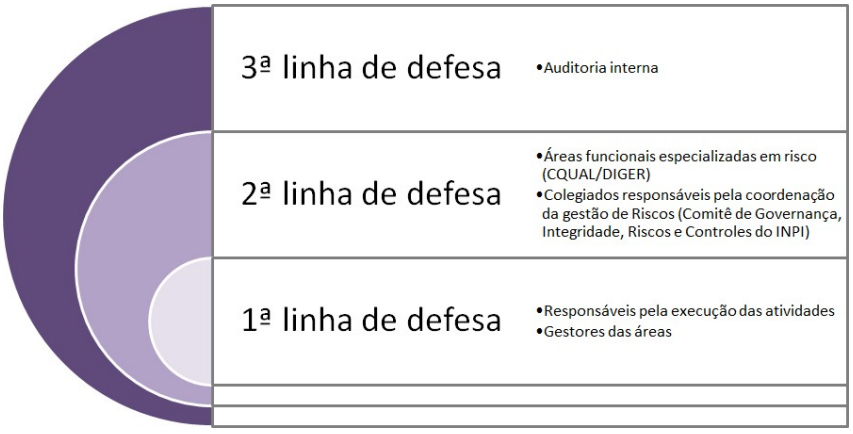

Figura 7 Níveis de Defesa para o Monitoramento e Controle da Gestão dos Riscos

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 de risco alto, é importante que essas reuniões ocorram com maior frequência, e produzindo relatórios de monitoramento mais detalhados.

Essas reuniões devem ser convocadas pelos próprios gestores com a frequência a ser definida no plano de gestão de riscos da própria unidade, assim como, a nível institucional, pelo Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles do INPI, em consonância com suas atribuições previstas na Seção III Art. 13 da Política de Gestão de Riscos, com o devido apoio técnico da Coordenação Geral da Qualidade e da Divisão de Gestão de Riscos.

Além disso, o monitoramento do plano de gestão dos riscos mais críticos deve ser acompanhado em conjunto ao planejamento estratégico da organização, conforme previsto no inciso XII do artigo 4° do Capítulo II da Política de Gestão de Riscos do INPI, que estabelece a *integração e utilização das informações e resultados gerados pela gestão de riscos na elaboração do planejamento estratégico e na melhoria contínua dos processos organizacionais*.

Os resultados da etapa de monitoramento e revisão da gestão de riscos devem ser registrados em documento/planilha contendo atributos como (ANEXO D):

- Plano de revisão da gestão de riscos
- Avaliar se houve mudança no processo ou surgimento de novo risco
- Ações corretivas e lições aprendidas

ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

No INPI, todas as diretorias e unidades ligadas à Presidência, deverão identificar e gerenciar **todos**[8] os seus riscos – incluindo os de suas unidades subordinadas –, preferencialmente identificados por processos, seguindo as diretrizes apresentadas em todas as etapas anteriores, e manter planilha contendo esses registros conforme os Anexos deste Manual.

Quando, nas etapas de identificação e avaliação dos riscos, os riscos forem classificados como de nível **alto** (ou seja, estiverem acima do limite de apetite a riscos do INPI), o dirigente máximo da unidade, deverá, obrigatoriamente, designar um "proprietário do risco". Para os demais níveis de riscos, fica livre o dirigente para definir e estabelecer, no próprio plano de gestão de riscos de sua unidade, se é necessário ou não designar um proprietário ou definir um plano de respostas.

---

7 Conforme previsto no inciso VII, do artigo 7° do Capítulo III da Política de Gestão de Riscos do INPI, que estabelece que a *gestão de riscos deve ser incorporada em todos os processos organizacionais*.

Os "proprietários dos riscos" devem definir os planos de tratamento para os riscos sob sua responsabilidade, e submetê-los para aprovação do dirigente máximo da unidade. Após aprovação, o "proprietário do risco" deverá monitorar e assegurar a implementação desses planos. Um mesmo responsável poderá ser o proprietário de mais de um risco.

Gerenciamento dos Riscos de nível ALTO

Dentre todos os riscos identificados e avaliados, aqueles classificados como de nível **alto** deverão ter seu plano de gestão de riscos encaminhado para a Divisão de Gestão de Riscos – DIGER para que seja realizada a análise de conformidade com as definições estabelecidas neste Manual. Além disso, eles serão monitorados pelo Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles do Instituto, através de reuniões convocadas pela Coordenação-Geral da Qualidade – CQUAL, ou por qualquer membro do Comitê. Outros riscos poderão ser incluídos neste monitoramento especial se assim o colegiado julgar necessário.

Todo o material referente à gestão dos riscos das unidades deverá estar disponível para ciência e formação de banco de dados da CQUAL (especialmente quanto às estatísticas de ocorrência dos eventos de risco previstos e realizados), que também atuará dando suporte e assessoramento técnico nesta atividade, quando demandado pelas áreas (conforme tabela abaixo e fluxograma apresentado no Anexo E).

Responsável	**Atribuições**
Todas as unidades do INPI	• Devem elaborar o plano de gestão de riscos da sua unidade, identificar todos os seus riscos.
Dirigente máximo da unidade	• É o responsável pelo processo de gestão de riscos de sua unidade. • Designa um "proprietário de risco" para aquele que for classificado como de nível **alto**. • Decide se é necessário designar um "proprietário de risco" ou estabelecer um plano de tratamento para os demais riscos (níveis muito baixo, baixo e médio). • Aprova os planos de tratamento elaborados pelo "proprietário de risco". • Responsável pela execução dos planos de tratamento. • Aprova os planos de revisão da gestão de riscos da sua unidade.

Proprietário do Risco	• Define os planos de tratamento para os riscos que lhe forem atribuídos pelo dirigente máximo de sua unidade. • Monitora e assegura que os planos de tratamento estejam sendo executados. • Propõe ao dirigente máximo da unidade uma revisão dos planos de tratamento ao final do ciclo do processo de gestão de riscos.
DIGER	• Realiza análise de conformidade dos planos de gestão de riscos das unidades para os riscos classificados como de nível **alto**. • Apoia e assessora, tecnicamente, as áreas quando solicitado. • Mantém atualizado o banco de riscos do INPI.
CQUAL	• Faz interlocução entre DIGER e o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles. • Convoca reuniões com o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles quando necessário.
Comitês de Governança, Integridade, Riscos e Controles	• Monitora e acompanha a execução e efetividade dos planos de gestão de riscos para aqueles classificados como de nível alto. • Convoca reuniões de monitoramento. • Propõe recomendações e ações de melhorias contínuas nas atividades de gestão de riscos.

Tabela 3 Atribuições e responsabilidades por atividades

3 COMUNICAÇÃO E CONSULTA

Conforme apresentado na Norma ABNT NBR ISO 31000:2009, esta etapa consiste em um processo contínuo e iterativo que uma organização realiza para fornecer, compartilhar ou obter informações necessárias para dialogar com as partes interessadas, relacionadas com a gestão de riscos.

Nesta etapa, o objetivo é estabelecer e manter a comunicação com as partes interessadas (internas e externas), para informá-las ou consultá-las sobre riscos.

Uma vez que os integrantes das partes interessadas realizam julgamentos sobre os riscos baseados nos seus interesses e nas suas próprias experiências pessoais e profissionais, diversas percepções sobre o mesmo objeto podem advir, sendo necessário identificá-las e considerá-las no processo de tomada de decisão, uma vez que esses diferentes pontos de vista podem impactar diretamente sobre as decisões tomadas.

Assim como sugerido nas etapas anteriores, convém que esta atividade seja realizada continuamente, desde a fase inicial de planejamento do processo de gestão de riscos e durante toda a sua implementação e controle, para que seja, de fato, efetiva.

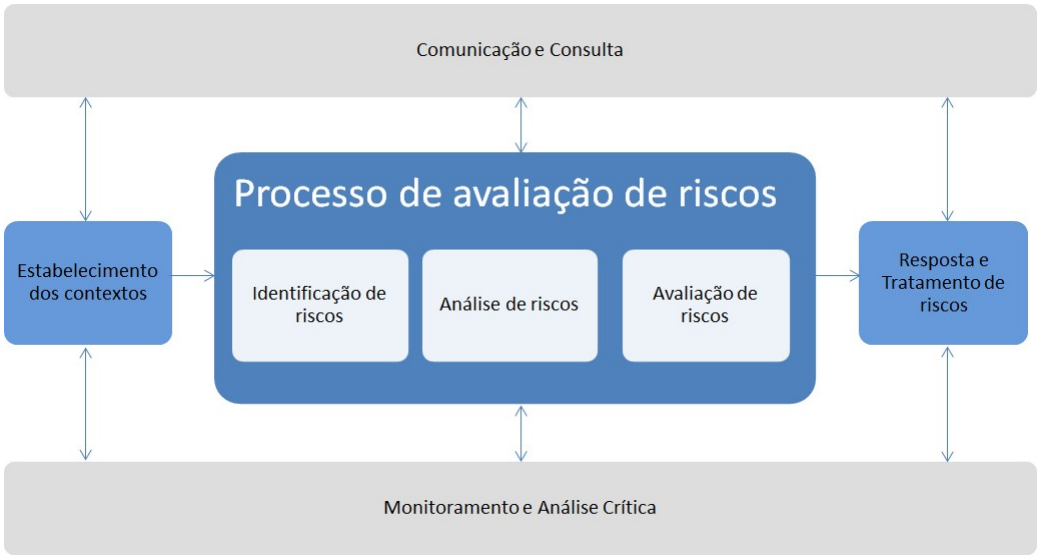

Figura 8 Estrutura do processo de Gestão do Risco (Adaptado da ISO 31000:2009)

4 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 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 dos 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.

5 REFERÊNCIAS

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

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

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

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

ABNT NBR ISO 31000:2009 – Gestão de riscos – Princípios e diretrizes, 2009.

MODELO DE EXCELÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO PÚBLICA – Secretaria de Gestão Publica – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

MODELO DE GESTÃO DE RISCOS PARA O TCU – Tribunal de Contas da União, 2015.

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

6 ANEXOS

Anexo A – Identificação de Riscos

PROCESSO	SUBPROCESSO	IDENTIFICAÇÃO				
		N°	RISCOS (DESCRIÇÃO)	CAUSA DO RISCO	EFEITO/CONSEQUÊNCIA DO RISCO	CATEGORIA DO RISCO
						ESTRATÉGICO
						OPERACIONAL
						ORÇAMENTÁRIO
						REPUTAÇÃO
						INTEGRIDADE
						CONFORMIDADE

Anexo B – Análise e Avaliação de Riscos

ANÁLISE E AVALIAÇÃO					
PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DO RISCO	CONTROLES EXISTENTES		
			MEDIDAS DE CONTROLE	TIPO DE CONTROLE EXISTENTE	MATURIDADE
					INEXISTENTE
1- MUITO BAIXA	1- MUITO BAIXO	M B - MUITO BAIXO			FRACO
2 - BAIXA	2 - BAIXO	B - BAIXO		PREVENTIVO	INSATISFATÓRIO
3 - MÉDIA	3 - MÉDIO	M - MÉDIO		DETECTIVO	SATISFATÓRIO
4 - ALTA	4 - ALTO	A - ALTO		CORRETIVO	FORTE

6.3 Anexo C – Resposta e Tratamento aos Riscos

RESPOSTA E TRATAMENTO									
RESPOSTA AO RISCO	PLANO DE TRATAMENTO			DATA DE INÍCIO	DATA DE CONCLUSÃO		PROPRIETÁRIO DO RISCO	STATUS	SITUAÇÃO
	CONTROLES PROPOSTOS	TIPO DE CONTROLE PROPOSTO	OBJETIVO DO CONTROLE PROPOSTO		PROGRAMADA	REALIZADA			
ACEITAR								NÃO INICIADO	
MITIGAR		PREVENTIVO						EMANDAMENTO	
TRANSFERIR		DETECTIVO	ADOTAR NOVO					ATRASADO	
EVITAR		CORRETIVO	MELHORAR EXISTENTE					CONCLUÍDO NO PRAZO	
								CONCLUÍDO FORA DO PRAZO	
								NÃO INICIADO	●
								NÃO INICIADO	●
								NÃO INICIADO	●
								NÃO INICIADO	●
								NÃO INICIADO	●
								NÃO INICIADO	●
								NÃO INICIADO	●

6.4 Anexo D – Monitoramento e Revisão

MONITORAMENTO E REVISÃO					
PLANO DE REVISÃO DA GESTÃO DO RISCO		HOUVE MUDANÇA NO PROCESSO?	NOVOS RISCOS IDENTIFICADOS?	AÇÕES CORRETIVAS	LIÇÕES APRENDIDAS
RESPONSÁVEL	FREQUÊNCIA POR EVENTO SEMANAL MENSAL TRIMESTRAL SEMESTRAL ANUAL ALEATÓRIO	SIM NÃO	SIM NÃO		

6.5 Anexo E – Fluxograma do Processo de Gestão de Riscos do INPI