



COOPERAÇÃO  
PORTUGUÊSA

**IPAD** Instituto Português  
de Apoio ao Desenvolvimento

**Linhas de Orientação  
para a  
Gestão de Risco**



## Índice

<b>1. Introdução .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Conceitos .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Processo de Gestão de Risco .....</b>	<b>5</b>
<b>4. A Auditoria Interna e a Gestão de Risco .....</b>	<b>6</b>
<b>5. Tipos de Risco.....</b>	<b>7</b>
<b>6. Anexos .....</b>	<b>7</b>

## 1. Introdução

Gerir uma organização exige conhecimentos, habilidades, competências, visão estratégica e, principalmente, métodos que possibilitem um suporte ao processo de tomada de decisão.

As organizações têm que aperfeiçoar os seus métodos de gestão, que se modernizar, racionalizar e procurar ganhos de produtividade. A auditoria pode constituir um importante instrumento ao serviço da gestão para a prossecução desses objectivos.

Neste contexto, a gestão de risco é desenvolvida com o objectivo de criar valor, através da gestão e controlo das incertezas e ameaças que podem afectar os objectivos da organização, numa perspectiva de continuidade da actividade.

Como abordagem estruturada e disciplinada que alinha estratégia, processos, tecnologias e conhecimento, a gestão de risco deverá estar integrada em todo o processo de planeamento. O seu objectivo é identificar, avaliar e gerir as incertezas e ameaças que a organização enfrenta na prossecução dos seus objectivos.

A auditoria baseada no risco é considerada mais eficiente e eficaz porque, em vez de se limitar a realizar uma análise exclusiva à área financeira, que pode não representar um risco elevado, este tipo de auditoria avalia as áreas de maior risco. Esta auditoria acrescenta mais valor a uma organização do que uma auditoria centrada apenas nos controlos internos.

Uma das formas de conduzir sistematicamente a actividade de auditoria interna baseada no risco é utilizar a gestão de risco. A filosofia subjacente a esta gestão é proactiva, o que implica que a auditoria interna deve emitir opinião sobre a razoabilidade de concretização de determinados objectivos e não auditar exclusivamente actuações passadas.

Assim, o propósito da auditoria interna é confirmar que os riscos se encontram razoavelmente identificados, avaliados e controlados. Auditam-se as variáveis chave da actividade da organização.

A definição de objectivos é condição *sine qua non* para uma boa gestão de risco. Têm que ser definidos antes da gestão poder identificar os riscos que podem vir a ocorrer

na sua concretização. Por esta razão, o conhecimento desses objectivos é um factor crítico de sucesso da gestão de risco.

A auditoria interna não deve ser a responsável pela gestão de risco da organização, podendo e devendo dinamizar a sua preparação (identificação, avaliação e resposta aos riscos) e participar na sua implementação. Deve assumir prioritariamente um papel de garantia à gestão que os riscos estão controlados.

É inegável que, ao adoptar uma política de gestão de risco, a organização torna-se mais racional e produtiva. Neste contexto, a auditoria interna centra a sua atenção na redução dos riscos de gestão, de forma a contribuir para a consecução dos objectivos e metas da organização.

O actual enfoque da auditoria interna baseada no risco reside na análise estratégica e na avaliação dos processos organizacionais como passo prévio ao trabalho que tradicionalmente se leva a cabo no Gabinete de Auditoria.

## **2. Conceitos**

O **risco** pode ser definido como um acontecimento que, podendo ocorrer, terá um impacto negativo na concretização da missão e dos objectivos da organização. As oportunidades perdidas podem também ser consideradas como um risco.

Segundo o COSO (Committee of Sponsoring Organizations), a **gestão de risco** é

Um processo desenvolvido pela administração, gestão e outras pessoas, aplicado na definição estratégica ao longo da organização, desenhado para identificar potenciais eventos que podem afectar a entidade, e gerir os riscos para níveis aceitáveis, fornecendo uma garantia razoável de que os objectivos da organização serão alcançados.

E ainda segundo o IIA (Institute of Internal Auditors),

O principal papel da auditoria interna no processo de gestão de risco é fornecer segurança objectiva acerca da eficácia das actividades de gestão de risco das organizações, contribuir para assegurar que os principais riscos da actividade estão a ser geridos de forma apropriada e que os sistemas de controlo interno estão a funcionar eficazmente.

Uma abordagem estratégica da gestão de risco implica a definição *a priori* dos objectivos estratégicos e operacionais globais da organização. Assim, não é possível ter uma gestão de risco eficaz sem a definição clara e atempada desses objectivos.

Neste sentido, o QUAR (exemplo no anexo 1) é o documento fundamental de partida para se iniciar o processo de gestão de risco. Além deste documento estratégico, a gestão de risco é implementada com base num documento que contém a análise dos riscos organizacionais (exemplo no anexo 2), que será operacionalizado através de um mapa de risco (anexo 3) e de um plano de acção (anexo 4). Essa análise é constituída pelas seguintes fases:

**1. A identificação do risco**, relacionada com:

- Os objectivos da organização;
- Factores externos à organização;
- Factores internos ao nível dos processos e actividades.

**2. A avaliação do risco**, que deve estimar:

- O nível de risco;
- O impacto e a probabilidade de ocorrência desses riscos.

Esta avaliação consiste no processo de identificação e análise dos riscos mais relevantes na concretização dos objectivos da organização e na determinação da resposta adequada a cada um deles.

A avaliação do risco pode ser realizada através de duas abordagens:

- **Abordagem *top-down***: é constituído um grupo de trabalho que se debruça sobre todas as operações e actividades da organização relacionando-as com os seus objectivos e identificando os riscos. Este grupo realiza uma série de **entrevistas** a pessoas chave em todos os níveis da organização para construir um **perfil de risco** (anexo 5) para o conjunto das actividades e funções que estão particularmente vulneráveis ao risco.
- **Abordagem *bottom-up***: cada unidade orgânica é instada a rever as suas actividades, fazendo o respectivo diagnóstico no sentido de comunicar superiormente os riscos identificados nessa revisão. Este trabalho deve ser

feito a partir da realização de **questionários** (anexo 6) ou a partir de um **workshop**.

Estas duas abordagens não se excluem mutuamente e é até desejável a sua utilização combinada para facilitar a identificação, tanto dos riscos globais da organização como dos riscos ao nível das actividades. A identificação e avaliação do risco são essenciais para lhe dar uma resposta consistente.

### 3. A resposta ao risco, que pode ser:

- **Transferir o risco** – pode ser transferido ou partilhado com outra entidade;
- **Tolerar o risco** – o nível de risco que a organização considere adequado;
- **Eliminar o risco** – não é possível nem desejável eliminar completamente o risco. No limite, só eliminando a actividade em causa. O controlo interno pode, no máximo, dar uma garantia razoável de que o risco está controlado;
- **Tratar o risco** – tomar medidas concretas para reduzir a sua probabilidade e o seu impacto.

A gestão de risco engloba todos os domínios de actividade da organização, nomeadamente:

- Tomada de decisão estratégica;
- Planeamento de actividades;
- Eficácia operacional;
- Eficiência;
- Protecção de bens e informação;
- Continuidade da actividade;
- Gestão do pessoal.

Assim, para ser efectiva, a gestão de risco, desde a sua preparação e implementação até ao acompanhamento, deve estar integrada no ciclo de planeamento e programação da organização.

### 3. Processo de Gestão de Risco

O processo de gestão de risco é apoiado por uma metodologia sistemática e compreende nomeadamente as seguintes fases:

- No âmbito do planeamento estratégico, são identificados e avaliados os riscos das actividades existentes, bem como do desenvolvimento de novas actividades e dos projectos mais relevantes e definidas as estratégias de gestão desses riscos;
- No plano operacional, são identificados e avaliados os riscos de gestão dos objectivos das actividades e planeadas acções de gestão desses riscos, que são incluídas e monitorizadas no âmbito dos planos das unidades orgânicas;
- Nos riscos de natureza mais horizontal, nomeadamente em grandes projectos de mudança, são desenvolvidos programas estruturados de gestão de risco com a participação dos responsáveis das unidades envolvidas;
- No que diz respeito aos riscos de segurança dos activos tangíveis, são realizadas auditorias às unidades principais e implementadas acções preventivas e correctivas dos riscos identificados;
- A gestão dos riscos financeiros é efectuada e monitorizada no âmbito da função financeira.

#### **4. A Auditoria Interna e a Gestão de Risco**

A auditoria interna, no seu duplo papel de assegurar a eficácia e eficiência organizacionais e de consultoria, contribui para a gestão de risco nas suas diversas formas.

Entre essas, as mais importantes para que a auditoria interna acrescente valor à organização, são assegurar de forma objectiva que os principais riscos organizacionais estão a ser geridos de forma adequada e assegurar que a gestão de risco e o controlo interno estão a funcionar efectivamente.

Os auditores devem planear e realizar auditorias baseadas no risco e para isso devem compreender a organização em que estão inseridos, o seu enquadramento e especificidades. Devem ainda conhecer os factores externos que podem afectar ou vir a afectar o funcionamento da organização.

O conhecimento do negócio é fundamental para uma gestão de risco eficaz e de qualidade. É necessário conhecer a fundo os processos e actividades de cada área da organização para se poder fazer uma avaliação de risco rigorosa. Neste sentido, a colaboração entre os restantes serviços da organização e o serviço de auditoria interna é fundamental para uma boa gestão de risco.

A auditoria deve preocupar-se, fundamentalmente com o futuro. Deve rever as técnicas, ferramentas e metodologias de trabalho, conhecer e compreender os objectivos, as estratégias e as políticas definidas. Deve conhecer o funcionamento dos serviços, os processos, os pontos fortes e debilidades das actividades.

## **5. Tipos de Risco**

Tendo em conta a diversidade de operações e actividades da organização, são vários os tipos de riscos, tanto a nível externo como interno. Por esta razão, a preparação de uma tipologia de riscos o mais abrangente possível é fundamental para facilitar a sua identificação e avaliação. Neste sentido, foi preparada a seguinte tipologia, que inclui riscos relacionados com:

1. O ambiente externo;
2. O planeamento, processos e sistemas;
3. As pessoas e a organização em geral;
4. A legalidade e conformidade;
5. A comunicação e informação.

## **6. Anexos**

Para pôr em prática o processo de identificação e avaliação dos riscos apresentam-se alguns documentos de trabalho em anexo:

- Anexo 1: QUAR;
- Anexo 2: Matriz de risco;
- Anexo 3: Mapa de risco;
- Anexo 4: Plano de acção;
- Anexo 5: Perfil de risco;
- Anexo 6: Questionário.





## **Anexo 1**

QUAR

Ano: 2009

Ministério: Ministério dos Negócios Estrangeiros

Organismo: Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento

Missão: Propor e executar a política de cooperação e coordenar as actividades de cooperação desenvolvidas por outras entidades públicas que participem na execução daquela política

Objetivos Estratégicos (OE):	Meta 2008	Taxa de Realização
OE 1 Eficiência: reorganização do sistema de cooperação portuguesa por forma a existir uma maior coordenação política e institucional que permita um melhor aproveitamento dos recursos humanos e financeiros		
OE 1 Eficácia: promoção de parcerias público-privadas		
OE 2 Eficácia: aumentar a produtividade dos recursos atribuídos		
OE 1 Qualidade: desenvolvimento de um quadro de financiamento apropriado de apoio às organizações da sociedade civil		
OE 2 Qualidade: tornar o SIADAP um instrumento familiar, abrangente e participado de gestão		

**Objetivos Operacionais 2009**

Objetivo Operacional de Eficiência		Ponderação	
Reduzir o tempo de resposta do IPAD às solicitações com melhor aproveitamento dos recursos humanos		100	
Indicadores (Fontes de Verificação)	2007	2008	2009 Meta
Prazo de resposta ao GSENEC (n.º médio de dias úteis) <i>Fonte: SMARTDOCS</i>	17	15	7% (14 dias)
Prazo de pagamento das facturas aos fornecedores de bens e serviços (n.º médio de dias úteis) <i>Fonte: SMARTDOCS</i>		30	5% (28,5 dias)
Aumentar o volume de formação (horas) <i>Fonte: Balanço Social</i>		3.105,5	5% (3.261 horas)

Objetivo Operacional de Eficácia		Ponderação	
Garantir a aplicação do orçamento da Cooperação (actividade 178) em prol dos compromissos assumidos		30	
Implementar a Medida INOV Mundus		40	
Indicadores (Fontes de Verificação)	2007	2008	2009 Meta
Taxa de execução dos PIC (financiamento IPAD) (%) <i>Fonte: Plano de Tesouraria IPAD</i>			90%
Parcerias público-privadas promovidas (N.º) <i>Fonte: Fichas de projectos e projectos das candidaturas dos concursos ONGD</i>		11	10% (12)
N.º de estagiários INOV Mundus colocados <i>Fonte: Plataforma INOV Mundus</i>			50

Objetivo Operacional de Qualidade		Ponderação	
Garantir a implementação das medidas previstas no documento de Operacionalização da Estratégia da Cooperação Portuguesa para financiamento das ONGD		30	
Garantir a implementação das recomendações da Avaliação e da Auditoria		50	
Aplicação dos três subsistemas SIADAP		30	
		20	
Indicadores (Fontes de Verificação)	2007	2008	2009 Meta
Grau de execução das medidas (ONGD) (%) <i>Fonte: Pontos de situação da Operacionalização da Estratégia de CP</i>			80%
Recomendações implementadas face ao n.º total das recomendações (Fichas de Seguimento da Avaliação) (%) <i>Fonte: Relatório Anual de Avaliação e Auditoria Interna</i>			70%
Prémios de desempenho atribuídos no âmbito do SIADAP (N.º) <i>Fonte: DRH</i>			4
Prazo de entrega dos elementos relativos ao SIADAP 1 (QUAR 2010- objectivos operacionais) <i>Fonte: SMARTDOCS</i>			30 de Novembro

Eficiência	40%
Eficácia	30%
Qualidade	30%

**Avaliação Final**

Recursos Humanos	N.º	Pontuação	Planeados	Realizados	Desvio
Dirigentes - Direcção superior	4	20	80		
Dirigentes - Direcção Intermediária	17	16	272		
Técnico Superior	95	12	1.140		
Coordenador Técnico	5	9	45		
Assistente Técnico	42	8	336		
Assistente Operacional	21	5	105		
N.º Efectivos Propostos no Mapa Pessoal para 2009 Aprovado	184		1.978		
<b>Total</b>	<b>184</b>		<b>3.956</b>		

N.º de Efectivos no Organismo	31-12-2008	31-12-2009
	127	

Recursos Financeiros (Euros)	Estimado	Realizado	Desvio
<b>Orçamento Funcionamento:</b>			
Actividade 178 - Cooperação Internacional	34.225.283,00		
Actividade 258 - Gestão Administrativa	7.044.717,00		
<b>Orçamento de Investimento:</b>			
PIDDAC	1.445.010,00		
<b>Total</b>	<b>42.715.010,00</b>		

Nota Explicativa:

Justificação dos Desvios

Indicadores	Fonte de Verificação
Prazo de resposta ao GSENEC	SMARTDOCS
Prazo de pagamento das facturas aos fornecedores	SMARTDOCS
Aumentar o volume de formação em horas	Balanco Social
Taxa de execução dos PIC	Planos de Tesouraria (PAD)
Parcerias público-privadas promovidas	Fichas de projectos e projectos das candidaturas dos concursos ONGD
Nº de estagiários INOV Mundus colocados	Plataforma INOV Mundus
Grau de execução das medidas (ONGD)	Porto de situação da Operacionalização da Estratégia da CP
Recomendações implementadas face ao nº total de recomendações (Fichas de Seguimento)	Relatório anual de avaliação e da auditoria interna
Prémios de desempenho atribuídos no âmbito do SIADAP	DRH
Prazo de entrega dos elementos relativos ao SIADAP 1 (QUAR 2010- objectivos operacionais)	SMARTDOCS



## **Anexo 2**

### **MATRIZ DE RISCO**

**1. Riscos relacionados com o ambiente externo**

1.1. **Ambiente Macro:** Identificar questões problemáticas relacionadas com o contexto geopolítico, macroeconómico ou social em que o IPAD desenvolve a sua actividade e ainda riscos relacionados com o ambiente natural que possam ter impacto na sua actividade.

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Notas, nomeadamente fundamento para o nível de risco, acções, actividades afectadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.
1				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>
2				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>

1.2. **Decisões políticas e prioridades exteriores ao IPAD:** Algumas das suas actividades dependem de decisões políticas e prioridades exteriores ao Instituto. Neste contexto identificar situações que possam afectar o alcançar dos seus objectivos.

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Notas, nomeadamente, fundamento para o nível de risco, acções, actividades afectadas, serviço responsável, prazo/periodicidade
1				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>
2				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>
3				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>



<b>1.3. Parceiros externos:</b> A actividade do IPAD depende de parceiros externos para a implementação dos seus programas e para a concretização dos seus objectivos/metast. Identificar questões relacionadas com parceiros externos ou serviços externos contratualizados pelo IPAD e a forma como esta situação pode afectar as suas actividades/objectivos.				
<b>Risco</b>	<b>Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)</b>	<b>Impacto</b> - Baixo - Médio - Alto	<b>Probabilidade</b> - Baixa - Média - Alta	<b>Notas, nomeadamente fundamento para o nível de risco, acções, actividades afectadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.</b>
1				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>
2				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>

## 2. RISCOS RELACIONADOS COM O PLANEAMENTO, PROCESSOS E SISTEMAS

2.1. **Estratégia, planeamento e política:** Identificar qualquer potencial problema ou questão em relação à estratégia e planeamento anual que possa afectar as actividades e o alcançar dos objectivos.

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Notas, nomeadamente fundamento para o nível de risco, acções, actividades afectadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.
1				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>
2				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>
3				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>





**2.2. Processo operacional:** Quais são os processos e procedimentos operacionais de que depende o IPAD? Existe algum problema ou questão potencial com eles relacionado que possa afectar as suas actividades/objectivos?

<b>Risco</b>	<b>Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)</b>	<b>Impacto</b> - Baixo - Médio - Alto	<b>Probabilidade</b> - Baixa - Média - Alta	<b>Notas, nomeadamente: fundamento para o nível de risco, acções, actividades afectadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.</b>
1				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>
2				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>
3				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>



**IPAD**

Instituto Português  
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

**2.3. Alocação do orçamento, processos de aquisição e financeiros:** Consegue identificar qualquer tipo de problema ou questão potencial relacionado com a alocação orçamental, processos de aquisição e financeiros que possam afectar os seus objectivos?

<b>Risco</b>	<b>Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)</b>	<b>Impacto</b> - Baixo - Médio - Alto	<b>Probabilidade</b> - Baixa - Média - Alta	<b>Notas, nomeadamente fundamento para o nível de risco, acções, actividades afectadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.</b>
1				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>
2				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>
3				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>



**2.4. Sistemas de TI e de apoio:** Quais são os sistemas de TI de que depende o IPAD? Existe qualquer tipo de problema ou questão potencial com eles relacionados que possam afectar as suas actividades/objectivos?

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Notas, nomeadamente fundamento para o nível de risco, acções, actividades afectadas, serviço responsável, prazo/periodicidade
1				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>
2				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>
3				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>

### 3. RISCOS RELACIONADOS COM AS PESSOAS E A ORGANIZAÇÃO

3.1. Recursos Humanos: Existe algum tipo de problema ou questão potencial relacionados com os recursos humanos no IPAD que possam afectar as suas actividades/objectivos?

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Notas, nomeadamente fundamento para o nível de risco, acções, actividades afectadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.
1				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>
2				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>
3				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>



**3.2. Ética e comportamento organizacional:** Identificar qualquer situação que possa afectar a ética ou comportamento organizacional que afecte o Instituto e, indirectamente, as suas actividades/objectivos

<b>Risco</b>	<b>Descrição do risco (Identificando a causa do risco e as consequências potenciais)</b>	<b>Impacto</b> - Baixo - Médio - Alto	<b>Probabilidade</b> - Baixa - Média - Alta	<b>Notas, nomeadamente fundamento para o nível de risco, acções, actividades afectadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.</b>
1				<i>Fundamento para o nível de risco:</i> <i>Actividade afectada:</i> <i>Possíveis acções:</i> <i>Serviço responsável:</i> <i>Prazo:</i>
2				<i>Fundamento para o nível de risco:</i> <i>Actividade afectada:</i> <i>Possíveis acções:</i> <i>Serviço responsável:</i> <i>Prazo:</i>
3				<i>Fundamento para o nível de risco:</i> <i>Actividade afectada:</i> <i>Possíveis acções:</i> <i>Serviço responsável:</i> <i>Prazo:</i>

3.3. Organização interna: Identificar algum tipo de questão potencial relacionado com a organização interna do IPAD que possa afectar as suas actividades					
Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Notas, nomeadamente fundamento para o nível de risco, acções, actividades afectadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	
1				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>	
2				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>	
3				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>	

**3.4. Segurança das pessoas, edifícios e equipamentos:** Identificar qualquer tipo de problema ou questão potencial relacionado com a segurança das pessoas, edifícios e equipamentos que possa afectar as suas actividades.

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Notas, nomeadamente fundamento para o nível de risco, acções, actividades afectadas, serviço responsável, prazo/periodicidade
1				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>
2				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>
3				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>

#### 4. RISCOS RELACIONADOS COM A LEGALIDADE E REGULAMENTOS

**4.1. Legalidade e regularidade:** No contexto das regras e regulamentos mais importantes relacionados com as actividades/objectivos do IPAD, identificar qualquer problema ou questão potencial que tenha impacto no alcançar dos seus objectivos.

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Notas, nomeadamente fundamento para o nível de risco, acções, actividades afectadas, serviço responsável, prazo/periodicidade
1				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>
2				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>
3				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>



**4.2. Outros:** Identificar qualquer questão potencial relacionada com a conformidade com as regras e regulamentos aplicáveis à actividade do IPAD.

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Notas, nomeadamente, fundamento para o nível de risco, acções, actividades afectadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.
1				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>
2				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>
3				<p><u>Fundamento para o nível de risco:</u>  <u>Actividade afectada:</u>  <u>Possíveis acções:</u>  <u>Serviço responsável:</u>  <u>Prazo:</u></p>



## 5. RISCOS RELACIONADOS COM A COMUNICAÇÃO E A INFORMAÇÃO

5.1. Métodos e canais de comunicação interna: Os métodos e canais de comunicação que envolvem as unidades orgânicas do IPAD são eficazes ou existe qualquer tipo de problema ou questão potencial neste domínio que possa afectar as suas actividades ou a concretização dos seus objectivos?

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Notas: nomeadamente, fundamento para o nível de risco, acções, actividades afectadas, serviço responsável, prazo/periodicidade
1				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>
2				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>
3				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>

5.2. Métodos e canais de comunicação com o exterior: Os métodos e canais de comunicação que envolvem as unidades orgânicas do IPAD com o exterior são eficazes ou existe qualquer tipo de problema ou questão potencial neste domínio que possa afectar as suas actividades ou a concretização dos seus objectivos?

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Notas, nomeadamente fundamento para o nível de risco, acções, actividades afectadas, serviço responsável, prazo/periodicidade
1				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>
2				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>
3				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>



5.3. Qualidade e oportunidade da informação: Qual é a informação de que necessita para desempenhar as suas actividades e alcançar os seus objectivos? A informação é, de forma geral, fiável e disponível e/ou consegue identificar qualquer problema ou questão potenciais nesta área?

<b>Risco</b>	<b>Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)</b>	<b>Impacto</b> - Baixo - Médio - Alto	<b>Probabilidade</b> - Baixa - Média - Alta	<b>Notas, nomeadamente, fundamento para o nível de risco, acções, actividades afectadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.</b>
1				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>
2				<u>Fundamento para o nível de risco:</u> <u>Actividade afectada:</u> <u>Possíveis acções:</u> <u>Serviço responsável:</u> <u>Prazo:</u>

## **Anexo 3**

### **MAPA DE RISCO**



### MAPA DE RISCO

<b>Megaprocesso:</b>						
<b>Processo Principal:</b>						
<b>Unidade Orgânica:</b>						
<b>Objectivos do processo:</b>						
Subprocesso	Risco		Frequência	Impacto	Controlos Existentes	Avaliação Controlos
	Ref.	Descrição				
Subprocesso I	I-R1					
	I-R2					
Subprocesso II	II-R1					
	II-R2					
Subprocesso III	III-R1					
	III-R2					



## **Anexo 4**

### **PLANO DE ACÇÃO**



## PLANO DE ACÇÃO

<b>Descrição do Risco</b>	
<b>Objectivos do Plano de Acção</b>	
<b>Data limite de conclusão</b>	
<b>Responsável</b>	
<b>Acções a tomar</b>	
<b>Recursos necessários</b>	
<b>Acompanhamento</b>	





## **Anexo 5**

### **PERFIL DE RISCO**



**PERFIL DE RISCO**

Análise de Risco	Classificação actual do risco (antes da alteração do controlo)			Classificação do risco pretendida (após alteração do controlo)		
	Probabilidade	Impacto	Nível de Risco	Probabilidade	Impacto	Classificação
			<b>Elevado (3)</b>			<b>Elevado (3)</b>
			<b>Médio (2)</b>			<b>Médio (2)</b>
			<b>Baixo (1)</b>			<b>Baixo (1)</b>
	Probabilidade x Impacto = Nível de Risco			Probabilidade x Impacto = Nível de Risco		

<b>Probabilidade</b>	Elevado	3	6	9
	Médio	2	4	6
	Baixo	1	2	3
		Baixo	Médio	Elevado
		<b>Impacto</b>		



## **Anexo 6**

### QUESTIONÁRIO

## QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DO RISCO

O principal objectivo deste questionário é apoiar a gestão e o staff a ter em atenção os principais aspectos e domínios do risco aquando da identificação dos riscos.

<b>Unidade Orgânica</b>	
<b>Nome</b>	
<b>Data</b>	
<b>Lista das actividades da sua unidade orgânica a utilizar como base para a identificação do risco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>