

Documento de Referência RF01-PR18/V02

## **LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA A GESTÃO DO RISCO**

---

DATA: outubro de 2021

ELABORADO: GAA

APROVADO: CD

DESTINATÁRIOS: Trabalhadores do Camões, IP

---

## **LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA A GESTÃO DO RISCO**

---



**outubro de 2021**

## ÍNDICE

<b>1. Introdução .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Conceitos .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Processo de Gestão do Risco.....</b>	<b>6</b>
<b>4. Tipos de Risco.....</b>	<b>8</b>
<b>5. Plano de Gestão do Risco .....</b>	<b>9</b>
<b>6. Comissão do Risco .....</b>	<b>11</b>
<b>7. Anexos .....</b>	<b>12</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 e racionalizar, que procurar ganhos de produtividade. A auditoria pode constituir um importante instrumento ao serviço da gestão para a prossecução desses objetivos.

Neste contexto, a gestão do risco é desenvolvida com o objetivo de criar valor, através da gestão e controlo das incertezas e ameaças que podem afetar os objetivos da organização, numa perspetiva de continuidade da atividade.

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

A auditoria baseada no risco é considerada mais eficiente e eficaz porque se avaliam as áreas de maior risco, em vez de uma análise exclusiva à área financeira que pode não representar um risco elevado.

Uma das formas de conduzir sistematicamente a atividade de auditoria interna baseada no risco é utilizar a gestão do risco. A filosofia subjacente a esta gestão é proativa, o que implica que a auditoria interna deve emitir opinião sobre a razoabilidade de concretização de determinados objetivos e não auditar exclusivamente atuações 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 atividade da organização.

A definição de objetivos é condição *sine qua non* para uma boa gestão do risco. Têm que ser definidos antes de a gestão poder identificar os riscos que podem vir a ocorrer na sua concretização. Por esta razão, o conhecimento desses objetivos é um fator crítico de sucesso da gestão do risco.

A auditoria interna não deve ser a responsável pela gestão do 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 adotar uma política de gestão do 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 objetivos e metas da organização.

O atual 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 objetivos da organização. As oportunidades perdidas podem também ser consideradas como um risco.

A noção de risco pode ser encontrada em diferentes standards como, por exemplo, a ISO 31000:2018<sup>1</sup>. Ao longo deste documento referimo-nos a risco como a possibilidade de ocorrência de determinado tipo de eventos com capacidade para afetar, de forma positiva ou negativa, o funcionamento e/ou os objetivos de uma organização, ou seja, falamos do efeito da incerteza sobre o desempenho.

Segundo o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*), a gestão do 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 afetar a entidade, e gerir os riscos para níveis aceitáveis, fornecendo uma garantia razoável de que os objetivos da organização serão alcançados.

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

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

É fundamental não confundir problemas com riscos. Uma abordagem estratégica da gestão do risco implica a definição *a priori* dos objetivos estratégicos e operacionais globais da

---

<sup>1</sup> A ISO é uma Federação Mundial para os organismos de normalização nacionais (organismos membros da ISO). O trabalho de preparação de normas internacionais é normalmente realizado através de comités técnicos ISO.

organização. Assim, não é possível ter uma gestão do risco eficaz sem a definição clara e atempada desses objetivos.

Neste sentido, o Quadro de Avaliação e Responsabilização do Camões I.P. (QUAR), que define os objetivos estratégicos e operacionais do Instituto é o documento fundamental de partida para se iniciar o processo de gestão do risco.

A gestão do risco implica:

**1. A identificação dos riscos**, relacionados com os:

- Objetivos da organização;
- Fatores externos à organização;
- Fatores internos ao nível dos processos e atividades.

**2. A avaliação dos riscos** 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 objetivos 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 atividades da organização relacionando-as com os seus objetivos, identificando os riscos. Este grupo realiza uma série de **entrevistas** a pessoas chave em todos os níveis da organização para construir um **perfil do risco** para o conjunto das atividades e funções que estão particularmente vulneráveis ao risco.
- **Abordagem bottom-up**: cada unidade orgânica é instada a rever as suas atividades, fazendo o respetivo diagnóstico no sentido de comunicar superiormente os riscos identificados nessa revisão. Este trabalho deve ser feito a partir da realização de **questionários** ou a partir de um **workshop**.

Estas duas abordagens não se excluem mutuamente. É desejável a sua utilização combinada para facilitar a identificação, tanto dos riscos globais da organização como dos riscos ao nível das atividades.

A identificação e avaliação do risco são essenciais para delinear uma resposta consistente.

### 3. Desenvolvimento de respostas:

- **Transferência do risco** – o risco pode ser transferido ou partilhado com outra entidade;
- **Tolerância aceitável** – aceitar o risco sem intervenção;
- **Eliminação do risco** – não é possível nem desejável eliminar completamente o risco. No limite, só eliminando a atividade 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 do risco engloba todos os domínios de atividade da organização, nomeadamente:

- Tomada de decisão estratégica;
- Planeamento de atividades;
- Eficácia operacional;
- Eficiência;
- Proteção de bens e informação;
- Continuidade das atividades;
- Gestão do pessoal;
- Comunicação interna e externa.

Assim, para ser efetiva, a gestão do risco, desde a sua preparação, implementação até ao acompanhamento, deve estar integrada no ciclo de planeamento e programação da organização, tendo subjacente o Quadro de Avaliação e Responsabilização do Instituto.

### 3. Processo de Gestão do Risco

O processo de gestão do risco deve ter em conta uma metodologia adotada para o mapeamento de riscos, determinação do nível de risco, uma combinação entre probabilidade e impacto, e respetivas medidas de mitigação. Recorde-se que, de acordo com o COSO (Committee of Sponsoring Organizations), a gestão do 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 afetar a entidade, e gerir riscos para níveis aceitáveis, fornecendo uma garantia razoável de que os objetivos da organização serão alcançados»

O processo de gestão do 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 atividades existentes, do desenvolvimento de novas atividades e dos projetos mais relevantes, bem como definidas as estratégias de gestão desses riscos;
- No plano operacional, são identificados e avaliados os riscos de gestão dos objetivos das atividades e planeadas ações de gestão desses riscos, as quais são incluídas e monitorizadas no âmbito dos planos das unidades orgânicas;
- Nos riscos de natureza mais horizontal, nomeadamente em grandes projetos de mudança, são desenvolvidos programas estruturados de gestão do risco com a participação dos responsáveis das unidades envolvidas;
- Nos riscos de segurança dos ativos tangíveis, são realizadas auditorias às unidades principais e implementadas ações preventivas e corretivas dos riscos identificados;
- Nos riscos financeiros a sua gestão é efetuada e monitorizada no âmbito da função financeira.

É fundamental que no processo de gestão do risco se observe uma abordagem que promova o aumento do nível geral de compreensão dos dirigentes sobre a gestão do risco, por forma a melhorar o processo de identificação dos riscos e sua criticidade, bem como as necessárias medidas de mitigação, em curso ou a adotar por parte dos serviços centrais e Rede Externa.

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 fatores externos que afetam, ou podem vir a afetar, o funcionamento da organização.

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

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

#### **4. Tipos de Risco**

Existe um conjunto alargado de riscos, que inclui riscos de gestão, mais comuns, quer riscos de corrupção e fraude, mais gravosos, mas menos frequentes, conforme demonstram os dados do Conselho de Prevenção da Corrupção sobre o caso da Administração Pública portuguesa.

Tendo em conta a diversidade de operações e atividades da organização, são vários os tipos de riscos, tanto ao nível externo como interno. Por esta razão, uma tipologia de riscos o mais abrangente possível é fundamental para facilitar a sua identificação e avaliação. Neste sentido, foi identificada a seguinte tipologia de riscos expressa em cinco categorias, e cada uma delas desagregável, a saber:

1. Riscos relacionados com o ambiente externo
  - 1.1 – Ambiente Macro
  - 1.2 – Decisões políticas e prioridades exteriores ao Camões, I.P.
  - 1.3 – Parceiros externos
2. Riscos relacionados com o planeamento, processos e sistemas
  - 2.1 – Estratégia, planeamento e política
  - 2.2 – Processo operacional
  - 2.3 – Sistemas de TI e de apoio
3. Riscos relacionados com as pessoas e a organização
  - 3.1 – Recursos humanos
  - 3.2 – Ética e comportamento organizacional
  - 3.3 – Segurança das pessoas, edifícios e equipamentos
4. Riscos relacionados com a legalidade e regulamentos
  - 4.1 – Legalidade e regulamentos
5. Riscos relacionados com a comunicação e a informação
  - 5.1 – Métodos e canais de comunicação interna
  - 5.2 – Métodos e canais de comunicação com o exterior

## 5. Plano de Gestão do Risco

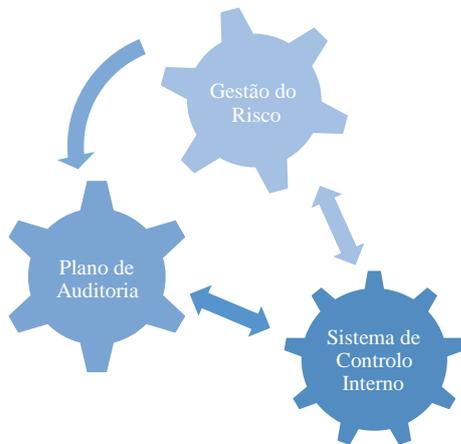
A gestão do risco compreende um conjunto de atividades de direção e controlo que se desenvolvem com o objetivo de criar valor, através da gestão de incertezas e ameaças que podem afetar a boa consecução dos objetivos de uma organização.

O processo de gestão do risco do Camões, IP interage com outros macroprocessos e intervenientes, que, em conjunto, zelam pelo bom desempenho da organização, tal como previsto no modelo das “Três linhas de Defesa”.



**Figura 1 – As três linhas de defesa na gestão eficaz de riscos e controlo (2013)**

Deste modo, o processo de gestão do risco comunica com o processo de auditoria interna, com o sistema de controlo interno, com o papel e função do Fiscal Único, com a Comissão de Gestão do Risco e com a Comissão de Ética, garantindo, portanto, uma infraestrutura robusta de mecanismos de check and balance.



**Figura 2 – Interconexão entre processos**

No caso particular do Camões, IP, atendendo à natureza da sua missão, a gestão do risco, incluindo risco de corrupção e infrações conexas, observa, para além do quadro jurídico nacional, previsto no Código Penal, Código do Procedimento Administrativo, Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, também as recomendações que, desde 2009, têm vindo a ser emitidas pelo Conselho de Prevenção da Corrupção. Acresce que, no que respeita à atividade de cooperação para o desenvolvimento, o Camões, IP, enquanto membro do CAD/OCDE, atende igualmente à Recomendação específica sobre esta matéria e que data de 2016. Importa referir que, em 2021, se realizará o primeiro diagnóstico quanto à implementação dessa Recomendação, no âmbito do exercício de Revisão pelos Pares. Já enquanto organismo certificado para a gestão indireta de fundos europeus destinados à ajuda externa, o Camões, IP observa os padrões fixados em sede contratual, bem como colabora com o Organismo Europeu de luta antifraude – OLAF<sup>2</sup>, garantindo a salvaguarda dos interesses financeiros da União Europeia na execução dos fundos destinados à ajuda externa.

---

<sup>2</sup> O Organismo Europeu de Luta Antifraude (OLAF) foi criado a coberto da [Decisão 1999/352/CE, CECA, Euratom](#), de 28 de abril de 1999, sendo o único organismo da UE mandatado para detetar e inquirir sobre a utilização fraudulenta de fundos da UE, bem como para lhe pôr termo. [O artigo 325.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia \(TFUE\)](#) estabelece a responsabilidade partilhada entre os Estados-Membros e a União Europeia na tomada de medidas na luta contra as fraudes lesivas dos interesses financeiros da União. Está estipulado que aos Estados-Membros cabe coordenar as respetivas ações destinadas a defender os interesses financeiros da União contra a fraude. Para o efeito, devem organizar, juntamente com a Comissão Europeia, uma cooperação estreita e regular entre as autoridades competentes (*entidades nacionais de auditoria*). É frequente existir em cada Estado-Membro uma autoridade competente que poderá investigar cada caso, de modo a que a defesa dos interesses financeiros da União possa ser garantida sem a intervenção do OLAF.

## **6. Comissão do Risco**

A Comissão de Gestão de Risco tem por missão a prestação de assessoria ao Conselho Diretivo do Camões IP no acompanhamento e na monitorização das atividades de gestão do risco. Tem, igualmente, o dever/obrigação de proceder à análise da adequação do modelo de gestão do risco e do respetivo Plano em execução, tendo em consideração os contextos, interno e externo do Camões, IP, procedendo à formulação de propostas de alterações tidas como necessárias.

A Comissão de Gestão do Risco, nomeada pelo Conselho Diretivo do CICL, mediante proposta do Gabinete de Avaliação e Auditoria – cf. IS 39/2021, é constituída por trabalhadores/colaboradores que detenham uma visão integrada e transversal das atividades e funções do Camões, IP e com correspondente capacidade e influência junto do órgão de gestão do Instituto. Nos termos da proposta aceite pelo Conselho Diretivo, a Comissão, durante o período 2021-2023, será constituída pelos seguintes elementos<sup>3</sup>:

- a).** Dirigente do GAA;
- b).** Encarregada de Proteção de Dados/DPO;
- c).** Um (1) representante da área da contratação pública;
- d).** Um (1) representante da área financeira;
- e).** Um (1) representante da área das subvenções.

A Comissão da Gestão do Risco tem como atribuição apreciar o Plano e o Relatório de Gestão do Risco, incluindo os riscos de corrupção e infrações conexas, acompanhar a monitorização das medidas de mitigação a desenvolver em cada exercício, emitir recomendações sobre o processo de monitorização e execução e seus resultados, acompanhar a implementação da Recommendation of the Council for Development Co-operation Actors on Managing the Risk of the Corruption (OCDE, 2016)<sup>4</sup> e pronunciar-se, mediante proposta do GAA, quanto a

---

<sup>3</sup> Artigos 2º e 3º do Regulamento da Comissão de Gestão do Risco do Camões, IP, 2021-2023

<sup>4</sup> O CD, na IS 39 aprovou o mandato da Comissão da Gestão do Risco, sendo que neste quadro se procede à transcrição de excerto da parte relevante, em razão da matéria, que se dá por integralmente reproduzido, do Despacho de aprovação do CD em virtude de o teor do mesmo poder constituir nota interpretativa para todo o Camões, I.P.: «Concordo com a proposta apresentada na presente Informação, salientando a importância deste processo no contexto da implementação do Plano de Ação e a necessidade de existir um alinhamento claro entre os representantes na Comissão e as áreas prioritárias para o processo de certificação nos Pilares da EU»

mecanismos de reporte e proteção do autor de denúncia relacionada com riscos de fraude e corrupção.<sup>5</sup>

A Comissão de Gestão do Risco reúne, pelo menos, duas vezes por ano, em datas a definir, conforme definido no PR 18 – Gestão do Risco e Auditoria, ou, extraordinariamente, sempre que necessário, e a requerimento de qualquer um dos seus membros.

## **7. Anexos**

Para pôr em prática o processo de identificação e avaliação dos riscos, anexam-se os documentos básicos de trabalho:

---

A IS 39 prevê que a Comissão possa “Acompanhar a implementação da Recommendation of the Council for Development Co-operation Actors on Managing the Risk of Corruption (OCDE, 2016)”. A lógica subjacente a esta redação é que a Comissão fosse periodicamente informada sobre o estado da implementação desta Recomendação, tão-só.

<sup>5</sup> Artigo 4.º do Regulamento da Comissão de Gestão do Risco do Camões, IP, 2021-2023

**I. Modelo de questionário**

O principal objetivo deste questionário é apoiar as chefias e trabalhadores da organização na identificação dos principais riscos associados às atividades de cada UO. Deve ser preenchido por todos os trabalhadores de cada UO.

<b>Unidade Orgânica</b>		
<b>Nome</b>		
<b>Data</b>		
<b>Lista das atividades da sua unidade orgânica a utilizar como base para a identificação do risco</b>	<b>Atividade</b>	<b>Risco</b>

## II. Matrizes do Risco

1. RISCOS RELACIONADOS COM O AMBIENTE EXTERNO						MONITORIZAÇÃO MÊS ANO	
<p><b>1.1. Ambiente Macro:</b> Identificar questões problemáticas relacionadas com o contexto geopolítico, macroeconómico ou social em que o Camões I.P. desenvolve a sua atividade e ainda riscos relacionados com o ambiente natural que possam ter impacto na sua atividade.</p>							
Risco	Descrição do risco	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, actividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	U.O que identificou o risco	Observações (Status de implementação das medidas, verificação da manutenção do risco, outras alterações...)
<p><b>1.2. Decisões políticas e prioridades exteriores ao CICL:</b> Algumas das suas atividades dependem de decisões políticas e prioridades exteriores ao Instituto. Neste contexto identificar situações que possam afetar o alcançar dos seus objetivos.</p>							
Risco	Descrição do risco	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, actividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	U.O que identificou o risco	Observações (Status de implementação das medidas, verificação da manutenção do risco, outras alterações...)
<p><b>1.3. Parceiros externos:</b> A atividade do Camões, I.P. depende de parceiros externos para a implementação dos seus programas e para a concretização dos seus objetivos/metas. Identificar questões relacionadas com parceiros externos ou serviços externos contratualizados pelo CICL e a forma como esta situação pode afetar as suas atividades/objetivos.</p>							
Risco	Descrição do risco	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, actividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	U.O que identificou o risco	Observações (Status de implementação das medidas, verificação da manutenção do risco, outras alterações...)

2. RISCOS RELACIONADOS COM O PLANEAMENTO, PROCESSOS E SISTEMAS							MONITORIZAÇÃO MÊS ANO
2.1. <b>Estratégia, planeamento e política:</b> Identificar qualquer potencial problema ou questão em relação à estratégia e planeamento anual que possa afetar as atividades e o alcançar dos objetivos.							
Risco	Descrição do risco	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, actividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	U.O que identificou o risco	Observações (Status de implementação das medidas, verificação da manutenção do risco, outras alterações...)
2.2. <b>Processo operacional:</b> Quais são os processos e procedimentos operacionais de que depende o Camões I.P.? Existe algum problema ou questão potencial com eles relacionado que possa afetar as suas atividades/objetivos?							
Risco	Descrição do risco	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, actividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	U.O que identificou o risco	Observações (Status de implementação das medidas, verificação da manutenção do risco, outras alterações...)
2.3. <b>Coordenação/Articulação:</b> Quais as questões relacionadas com a coordenação e articulação que afetem o desempenho do Camões, I.P.?							
Risco	Descrição do risco	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, actividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	U.O que identificou o risco	Observações (Status de implementação das medidas, verificação da manutenção do risco, outras alterações...)
2.4. <b>Sistemas de TI e de apoio:</b> Quais são os sistemas de TI de que depende o Camões I.P.? Existe qualquer tipo de problema ou questão potencial com eles relacionados que possam afetar as suas atividades/objetivos?							
Risco	Descrição do risco	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, actividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	U.O que identificou o risco	Observações (Status de implementação das medidas, verificação da manutenção do risco, outras alterações...)

3. RISCOS RELACIONADOS COM AS PESSOAS E A ORGANIZAÇÃO							MONITORIZAÇÃO MÊS ANO
3.1. <b>Recursos Humanos:</b> Existe algum tipo de problema ou questão potencial relacionados com os recursos humanos no Camões, I.P., que possam afetar as suas atividades/objetivos?							
Risco	Descrição do risco	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, actividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	U.O que identificou o risco	Observações (Status de implementação das medidas, verificação da manutenção do risco, outras alterações...)
3.2. <b>Ética e comportamento organizacional:</b> Identificar qualquer situação que possa afetar a ética ou comportamento organizacional que afete o Instituto e, indirectamente, as suas atividades/objetivos							
Risco	Descrição do risco	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, actividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	U.O que identificou o risco	Observações (Status de implementação das medidas, verificação da manutenção do risco, outras alterações...)
3.3. <b>Segurança das pessoas, edifícios e equipamentos:</b> Identificar qualquer tipo de problema ou questão potencial relacionado com a segurança das pessoas, edifícios e equipamentos que possa afetar as suas atividades.							
Risco	Descrição do risco	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, actividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	U.O que identificou o risco	Observações (Status de implementação das medidas, verificação da manutenção do risco, outras alterações...)

4. RISCOS RELACIONADOS COM A LEGALIDADE E REGULAMENTOS							MONITORIZAÇÃO MÊS ANO
4.1. <b>Legalidade e regulamentos:</b> No contexto das regras e regulamentos mais importantes relacionados com as atividades/objetivos do Camões, I.P. identificar qualquer problema ou questão potencial que tenha impacto no alcançar dos seus objetivos.							
Risco	Descrição do risco	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, atividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	U.O que identificou o risco	Observações ( <i>Status</i> de implementação das medidas, verificação da manutenção do risco, outras alterações...)

5. RISCOS RELACIONADOS COM A COMUNICAÇÃO E A INFORMAÇÃO							MONITORIZAÇÃO MÊS ANO
5.1. <b>Métodos e canais de comunicação interna:</b> Os métodos e canais de comunicação que envolvem as unidades orgânicas do Camões I.P. são eficazes ou existe qualquer tipo de problema ou questão potencial neste domínio que possa afetar as suas atividades ou a concretização dos seus objetivos?							
Risco	Descrição do risco	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, atividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	U.O que identificou o risco	Observações ( <i>Status</i> de implementação das medidas, verificação da manutenção do risco, outras alterações...)
5.2. <b>Métodos e canais de comunicação com o exterior:</b> Os métodos e canais de comunicação que envolvem as unidades orgânicas do Camões, I.P. com o exterior são eficazes ou existe qualquer tipo de problema ou questão potencial neste domínio que possa afetar as suas atividades ou a concretização dos seus objetivos?							
Risco	Descrição do risco	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, atividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	U.O que identificou o risco	Observações ( <i>Status</i> de implementação das medidas, verificação da manutenção do risco, outras alterações...)

### III. Nível do Risco

Os riscos são analisados em termos da probabilidade de ocorrência e respetivo impacto na concretização dos objetivos do Camões, IP. Para a determinação do nível de probabilidade, recorde-se que esta está diretamente indexada ao nível de mecanismos de controlo existentes e sua eficácia operacional.

Os riscos identificados foram analisados em termos da sua probabilidade de ocorrência e do seu impacto na concretização dos objetivos do Camões, IP. A probabilidade e o impacto foram classificados como Alto, Médio ou Baixo.

O nível do risco foi avaliado com base no cruzamento da sua **probabilidade** e **impacto**, como consta na matriz de nível de risco infra. Assim, o nível do risco pode ser classificado como: reduzido, moderado, elevado ou extremo.

Probabilidade	Alta	Moderado	Elevado	Extremo
	Média	Reduzido	Moderado	Elevado
	Baixa	Reduzido	Reduzido	Moderado
		Baixo	Médio	Alto
		Impacto		

Figura 1 – Matriz do nível de risco

#### **IV. Glossário de termos relacionados com a Gestão do Risco**

**Aceitação do risco** – Uma decisão informada para aceitar a(s) consequência(s), a probabilidade de um risco particular.

**Análise do risco** – É a análise genérica dos riscos que envolvem a atividade e operações de uma organização, da sua magnitude e da melhor forma de os gerir. Esta análise pode ser realizada em qualquer fase de uma atividade ou operação. Cada análise tem como ponto de partida os resultados obtidos em análises anteriores. Deve ser sempre precedida pela elaboração de um Plano de Análise do Risco. Esta análise deve proporcionar toda a informação necessária à criação/inclusão de registo do risco, conceção de uma estratégia para mitigar os riscos e um plano de resposta a esses riscos. Os resultados desta análise devem ser sempre apresentados sob a forma de um relatório de análise do risco.

**Apreciação do risco** – É o processo através do qual é possível não só identificar os riscos relevantes para a concretização dos objetivos da organização como analisá-los e determinar qual a resposta adequada para reduzir esses riscos.

**Avaliação do risco** – Consiste no processo de identificação e análise dos eventos que possam vir a ter uma influência negativa na concretização dos objetivos organizacionais. Pretende-se estimar o impacto que esses riscos podem ter na organização, assim como a probabilidade de virem a ocorrer. Uma vez identificados, os riscos são quantificados e é preparada a resposta mais apropriada para reduzir o seu impacto e a sua probabilidade de ocorrência.

**Detentores de interesse** – Pessoas ou organizações que podem afetar, ser afetado por, ou se percebe serem afetados por uma decisão ou atividade. Pode incluir partes interessadas, como intervenientes, quer internas ou externas.

**Gestão de risco** – Processo sistemático de identificação, avaliação, gestão e controlo de potenciais acontecimentos ou situações que possam afetar a concretização dos objetivos da organização, procurando proporcionar uma garantia razoável de que esses objetivos serão atingidos e, em seguida, lidar com o risco de uma forma que gere eficazmente as potenciais oportunidades e efeitos adversos. O processo implica a consideração do contexto, seguida pela identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos. É um processo iterativo que envolve também o acompanhamento e a análise, e pode ser útil incluir um diálogo com os interessados ao longo do caminho.

**Identificação dos riscos** – O processo de determinar o que pode acontecer, como pode ocorrer, e por que é um risco.

**Prevenção do risco** – Uma decisão informada para não se envolverem em uma situação de risco.

**Resposta ao risco** – Forma como a organização opta por gerir os riscos organizacionais. Existem vários tipos de resposta ao risco como, por exemplo, tolerar o risco, tratá-lo, procurando reduzir o seu impacto ou probabilidade, transferir o risco ou terminar a atividade que o origina. Os controlos internos são uma das formas de tratar o risco.

**Risco** – A probabilidade que um acontecimento tem de ocorrer, com o impacto negativo que poderá ter ao nível do alcançar dos objetivos organizacionais. Por este motivo, o risco é medido a dois níveis: o do seu impacto nas atividades e o da sua probabilidade de vir a ocorrer.

**Tolerância ao risco** – Nível de risco que a organização está disposta a aceitar antes de considerar implementar medidas ou ações para lidar com ele.

**Transferência do risco** – Mudar algumas ou todas as responsabilidades para o tratamento de risco, e os encargos por qualquer perda, a outra parte. No CICL esta atribuição muitas vezes pode ocorrer através da contratação ou outros acordos com a outra parte.