

METODOLOGIA DE

GESTÃO DE RISCOS



Ministério da Justiça
Conselho Administrativo de Defesa Econômica

Metodologia de Gestão de Riscos do Cade

SEPN 515 Conjunto D, Lote 4, Ed. Carlos Taurisano

CEP: 70.770-504 – Brasília/DF

www.cade.gov.br

Presidente da República

Michel Miguel Elias Temer Lulia

Ministro do Ministério da Justiça

Torquato Jardim

Presidente

Alexandre Barreto de Souza

Conselheiros

Cristiane Alkmin Junqueira Schmidt

João Paulo de Resende

Mauricio Oscar Bandeira Maia

Paula Farani de Azevedo Silveira

Paulo Burnier da Silveira

Polyanna Ferreira Silva Vilanova

Superintendente-Geral

Alexandre Cordeiro Macedo

Economista-Chefe

Guilherme Mendes Resende

Procurador-Chefe

Walter de Agra Junior

Diretor Administrativo

Mariana Boabaid Dalcanale Rosa

Sumário

1	INTRODUÇÃO	6
2	NORMAS E REGULAMENTAÇÕES RELACIONADAS.....	7
3	REFERENCIAIS CONCEITUAIS	8
3.1	ISO 31.000: 2009	9
4	GESTÃO DE RISCOS NO CADE	11
4.1	Política de governança, gestão de integridade, riscos e controles da gestão	11
4.2	Instâncias de Liderança e Gestão de Risco.....	12
4.3	Processo de gestão de riscos.....	12
5	COMPONENTES DE GESTÃO DE RISCOS	13
5.1	Estabelecimento do Contexto:.....	13
5.2	Identificação dos riscos	17
5.3	Análise e Avaliação dos Riscos	18
5.3.1	<i>Análise dos Riscos</i>	<i>19</i>
5.3.2	<i>Avaliação dos Riscos.....</i>	<i>22</i>
5.4	Tratamento de Riscos.....	23
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24

APRESENTAÇÃO

Esta metodologia trata do processo de implantação da política de gerenciamento de riscos e controles internos no âmbito do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). Assim, ele é parte constituinte do Modelo de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Cade, como um dos seus instrumentos.

Nesses termos, este documento tem como objetivo disponibilizar orientações sobre o uso das técnicas e ferramentas de gestão de riscos, trazendo teoria e conceitos, exemplificações e modelos como forma de subsidiar a atuação dos gestores de risco.

Cabe salientar que o Manual, no decorrer do tempo, sofrerá modificações para se adaptar ao grau de maturidade alcançado pelas unidades do Cade e às novas práticas utilizadas, portanto estará sempre aberto para os aprimoramentos necessários para o alcance dos objetivos vinculados à missão institucional da Autarquia.

1 INTRODUÇÃO

A incerteza e o risco são inerentes à atividade humana. As organizações, públicas ou privadas, também estão inseridas em um ambiente de incerteza decorrentes de fatores econômicos, sociais, legais, tecnológicos e operacionais, de modo que conhecer e atuar sobre os riscos envolvidos em sua atuação tornam-se aspectos fundamentais em suas estratégias.

No mundo corporativo, as empresas atuam para conferir qualidade a suas entregas ou produtos com vistas a garantir competitividade no mercado. Sob essa perspectiva, a gestão dos riscos e dos controles configura um processo dinâmico de melhoria contínua dos processos e dos produtos ou das entregas de uma empresa. De forma paralela, a necessidade de garantir a investidores maior segurança ('qualidade') nas decisões a serem tomadas, ensejou a necessidade de revisão do referencial dos controles e do tratamento de riscos para incluir o tema da responsabilização sobre tomadas de decisão e suas ações.

Sob essa perspectiva, a gestão de riscos se configura como elemento-chave da responsabilidade gerencial¹. E, desse modo, a estrutura de gerenciamento dos riscos se amplia e se integra necessariamente aos objetivos estratégicos da empresa, envolvendo questões relativas a/ao(s): reputação da organização (imagem), financeiro, legal, operacional e princípios éticos de comportamento e relacionamento.

Nessa mesma linha, governança, integridade, riscos e controles internos assumem status legal e estratégico para a Administração Pública Federal (APF) com a publicação dos normativos a saber, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 e o Decreto nº 9.032/17 que estabelecem para órgãos e entidades da APF a adoção de medidas para sistematizar práticas relacionados à governança, à gestão de riscos, aos controles internos e a questões afetas à integridade.

Nesse contexto, a gestão de integridade, riscos e controle interno se torna importante ferramenta para ajudar na tomada de decisões, baseado em técnicas e ferramentas específicas, que ajudam no alcance dos objetivos estratégicos da organização, por meio da antecipação de possíveis eventos, na melhoria contínua dos processos organizacionais, na redução ou eliminação de retrabalho, na implementação de estratégias para solução de problemas, entre outros benefícios.

Esse Conselho Administrativo de Defesa Econômica instituiu a sua Política de Governança, Gestão de Integridade, Riscos e Controles de Gestão, por meio da publicação da Portaria Cade nº 283/2018. Por essa Política busca-se integrar os diferentes riscos que são inerentes à atuação da Autarquia, tais como aqueles que se referem à sua imagem (reputação do órgão) bem como a aspectos financeiros ou orçamentários, legais, operacionais e de integridade.

¹ São referências metodológicas sobre o gerenciamento de riscos com abordagem integrada: "Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada (COSO ERM)/2004 e ABNT Norma Brasileira NBR ISO 31000/2009.

O desafio, portanto, é estabelecer as bases para uma boa governança no âmbito do Cade, contar com um ambiente favorável para implementação da sua gestão de riscos, de forma integrada com os padrões de conduta dos seus servidores, para o atingimento da missão da Autarquia.

2 NORMAS E REGULAMENTAÇÕES RELACIONADAS

O tema é regulado, internamente e no âmbito da Administração Pública Federal, por um conjunto de normas e regulamentações relacionadas à temática de governança, gestão de Integridade, riscos e controles da gestão, entre elas:

- Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1, de 10 de maio de 2016, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.
- Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017, dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta e autárquica e fundacional.
- Portaria CGU nº 1.089, de 2 de abril de 2018, estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências.
- Resolução Cade nº 19, de 03 de maio de 2018, aprova o Código de Conduta Ética dos agentes públicos do Conselho Administrativo de Defesa Econômica.
- Portaria Cade nº 283, de 11 de maio de 2018, que aprova a Política de Governança, Gestão de Integridade, Riscos e Controles da Gestão no âmbito do Conselho Administrativo de Defesa Econômica.

Despacho Presidência Cade nº 150, de 13 de junho de 2018, aprova o Planejamento Estratégico do Cade para o período 2017 a 2020

3 REFERENCIAIS CONCEITUAIS

A gestão de riscos é um instrumento de governança com o intuito de assegurar o alcance dos objetivos estratégicos do setor público.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU), governança no setor público compreende os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.



Fonte: TCU, “Referencial Básico de Governança”, 2014.

Nesses termos, a gestão de riscos, como um dos componentes da governança, apoia os agentes públicos a tornar efetiva as funções de governança, a saber:

- Definir o direcionamento estratégico;
- Promover a *accountability* e a transparência;
- Envolver as partes interessadas;
- Gerenciar riscos estratégicos;
- Gerenciar conflitos internos;
- Auditar e avaliar a gestão e controle;
- Supervisionar a gestão.

Trata-se, portanto, de um esforço de mudança cultural no sentido de incorporar no processo de tomada de decisão organizacional a tarefa de estimar os riscos e avaliar as alternativas tecnicamente válidas e socialmente aceitáveis que recai sobre os agentes públicos. É importante que se registre que essa tarefa cabe a todos os servidores do órgão!

A implantação da gestão de riscos em uma organização é um processo de aprendizagem organizacional, que começa com o desenvolvimento de uma consciência sobre a importância de gerenciar riscos e avança com a implementação de práticas e estruturas necessárias à gestão eficaz dos riscos. O ápice desse processo se dá quando a organização conta com uma abordagem consistente para gerenciar riscos em atividades relevantes, e com uma cultura organizacional profundamente aderente aos princípios e práticas da gestão de riscos. (TCU, 2017)

3.1 ISO 31.000: 2009

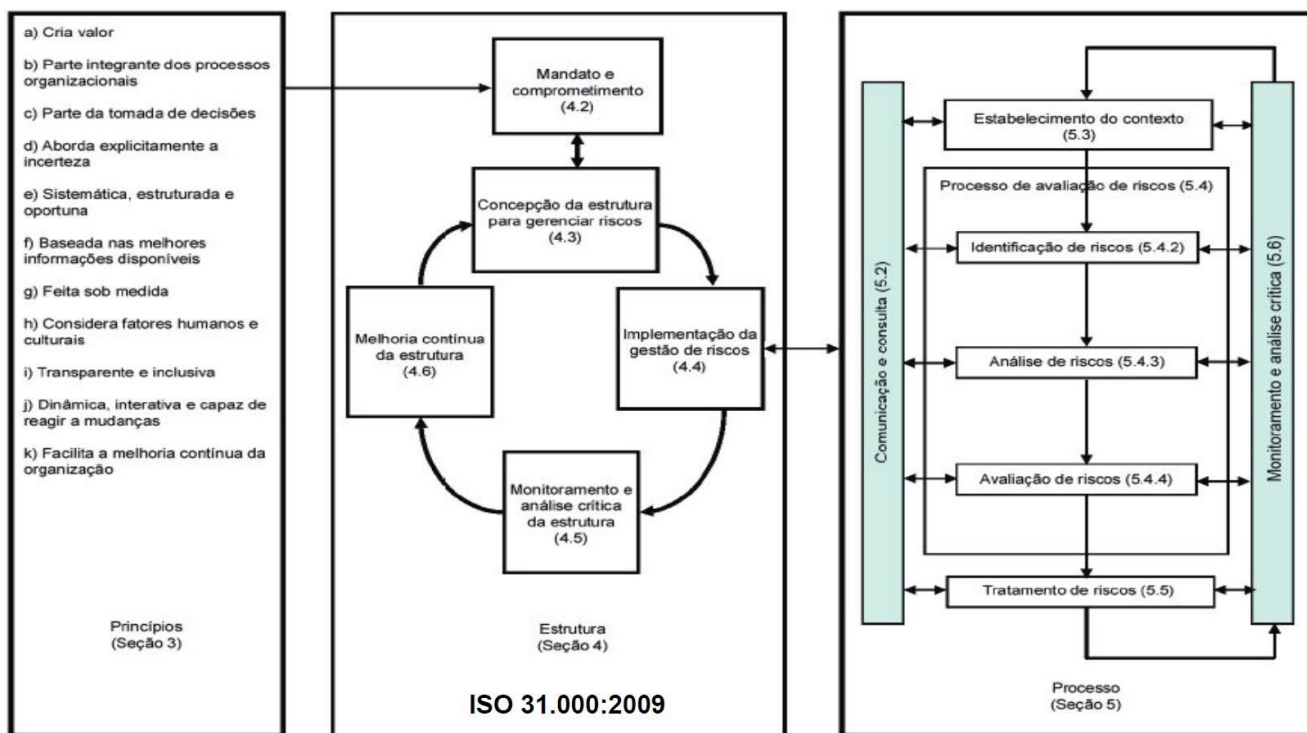
A Norma Técnica fornece princípios e diretrizes para a gestão de qualquer tipo de risco e pode ser utilizada por qualquer empresa pública, privada por tratar-se de uma norma geral. A gestão de riscos, por essa ótica, envolve o comprometimento de toda a organização e implica em um planejamento rigoroso e estratégico para obter este comprometimento em todos os níveis.

São princípios da gestão de riscos (ISO 31000:2009):

- Cria valor;
- Parte integrante dos processos organizacionais;
- Parte da tomada de decisões;
- Aborda explicitamente a incerteza;
- Sistemática, estruturada e oportuna;
- Baseada nas melhores informações disponíveis;
- Feita sob medida;
- Considera fatores humanos e culturais;
- Transparente e inclusiva;
- Dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças;
- Facilita a melhoria contínua da organização.

Esses princípios orientam o processo de implantação da estrutura e do processo da gestão de risco da organização², conforme figura abaixo: ((ISO 31000:2009)

² De acordo com a ISSO 31000:2009: a) estrutura da gestão de riscos é o 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 e b) processo de gestão de riscos é a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos



Como se pode observar na figura acima, o processo de implementação da gestão de risco compreende ainda um esforço em: a) estabelecer uma política de gestão de riscos contendo claramente os objetivos e o comprometimento da organização em relação ao assunto; b) entender a organização e seus contextos internos e externos; c) ter claro a extensão e o tipo de riscos que são toleráveis para a organização bem como sobre o tratamento sobre as opções de tratamento para aqueles riscos que não são aceitáveis; d) integrar o processo de avaliação de riscos aos processos organizacionais; e) estabelecer os métodos e técnicas a serem utilizados no processo de avaliação de riscos; f) identificar os responsáveis (autoridades e competências); e, g) alocar os recursos e os mecanismos de comunicação e reportes internos e externos.

A gestão de riscos contribui para incrementar o processo de tomada de decisão, abordando aspectos sobre:

- Se convém que uma atividade seja realizada;
- Como maximizar oportunidades;
- Se os riscos necessitam ser tratados;
- A escolha entre opções com diferentes riscos;
- A priorização das opções de tratamento de riscos;
- A seleção mais apropriada de estratégia de tratamento de riscos com vistas a trazer riscos adversos a um nível tolerável.

4 GESTÃO DE RISCOS NO CADE

No Âmbito do Cade, foi publicada a Política de Governança, Gestão de Integridade, Riscos e Controles da Gestão, por meio da Portaria Cade nº 283, de 11 de maio de 2018, com finalidade estabelecer os princípios, diretrizes e responsabilidades mínimas a serem observados e seguidos para a gestão de integridade, de riscos e de controles internos.

O Modelo de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Cade é o conjunto de instrumentos institucionais estabelecidos pela Autarquia que asseguram o alcance dos seus objetivos estratégicos, subsidiando a tomada de decisão e contribuindo para o aprimoramento dos processos e a mitigação de ocorrência de possíveis desvios.

São os instrumentos do Modelo:

- Política de Governança, Gestão de Integridade, Riscos e Controles de Gestão do Cade;
- Instâncias de Liderança e Gestão de Risco do Cade;
- Capacitação Continuada;
- Metodologia de Gerenciamento de Risco do Cade (MGCR);
- Normas, Manuais e Procedimentos;
- Plano de Riscos;
- Solução Tecnológica.

4.1 Política de governança, gestão de integridade, riscos e controles da gestão

A Política visa estruturar os processos de gerenciamentos de riscos de forma que estejam alinhados ao planejamento estratégico e à gestão da qualidade, conformidade e informação pública e em observância aos valores éticos da Autarquia.

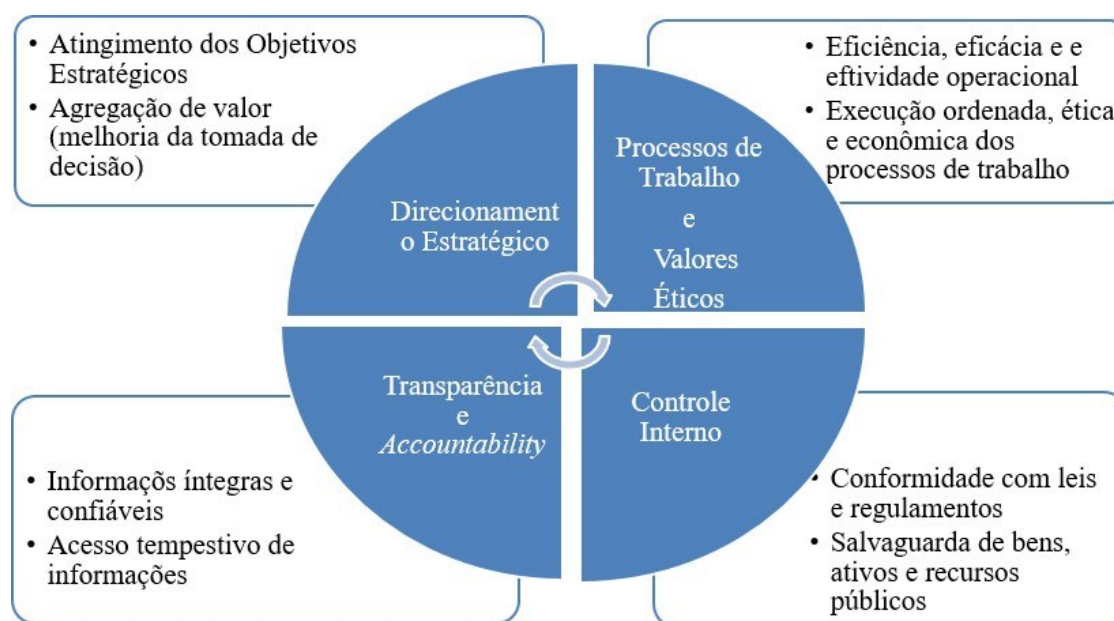


Figura x – Objetivos da Política de Governança, Gestão de Integridade, Riscos e Controles da Gestão do Cade

4.2 Instâncias de Liderança e Gestão de Risco

A Política se aplica a todos os níveis de gestão e órgãos da Autarquia, abrangendo gestores, servidores, prestadores de serviço, colaboradores, estagiários e consultores externos e quem, de alguma forma, desempenhe atividades na Autarquia. Assim, a responsabilidade pelo gerenciamento de riscos cabe a cada um de nós, agentes públicos, no desempenho das atividades na unidade de trabalho. São as instâncias da lideranças e gestão de risco³:

Tabela x – Instâncias da lideranças e gestão de risco do Cade

Instância	Composição	Responsabilidades
Comitê de Governança, Riscos e Controles – Corisc	<ul style="list-style-type: none">• Presidente do Cade• Conselheiro mais antigo• Superintendente-Geral• Procurador-Chefe• Economista-Chefe• Diretor de Administração e Planejamento	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecer os limites de exposição a riscos globais do Cade e de competências das unidades;• Aprovar e supervisionar priorização de temas/macroprocessos para gerenciamento de riscos e controles internos;• Supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chaves referentes à prestação de serviços; bem como,• Zelar pela conformidade legal da prestação dos seus serviços e pelo padrão de comportamento ético de todos os servidores.
Comitê Executivo de Gestão de Riscos – Cerisc	<ul style="list-style-type: none">• Representante de cada órgão do Cade	<ul style="list-style-type: none">• Conceber, Estruturar e Implementar a gestão de riscos no Cade.
Subcomitês	<ul style="list-style-type: none">• Criados para tratar de tema específicos sob demanda do Cerisc.	
Gestores de Risco	<ul style="list-style-type: none">• Responsáveis pela avaliação dos riscos no âmbito da sua unidade.	
Servidores	<ul style="list-style-type: none">• Responsáveis pela operacionalização dos controles internos da gestão.	

4.3 Processo de gestão de riscos

A metodologia da ISO 3100:2009, busca identificar, analisar e avaliar riscos que devem ser tratados segundo o apetite ao risco da organização. Ao longo do processo, as organizações devem assegurar o fluxo de comunicação e o envolvimento das partes interessadas, numa abordagem integrada. É importante que o processo de gestão de risco seja:

- Parte integrante da gestão;
- Incorporado na cultura e na prática da organização;
- adaptado aos ‘processos de negócios’⁴ da organização.

³ As competências e a composição **especialmente** do Corisc e do Cerisc estão previstas, respectivamente, nos Arts 12 e 13 e nos Arts. 14 e 15.

⁴ Também pode-se entender esse termo como ‘cadeia de valor’. Cadeia de Valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final. (https://pt.wikipedia.org/wiki/Cadeia_de_valor)

5 Componentes de gestão de riscos

O processo de gerenciamento de riscos do Cade compreende os seguintes componentes:

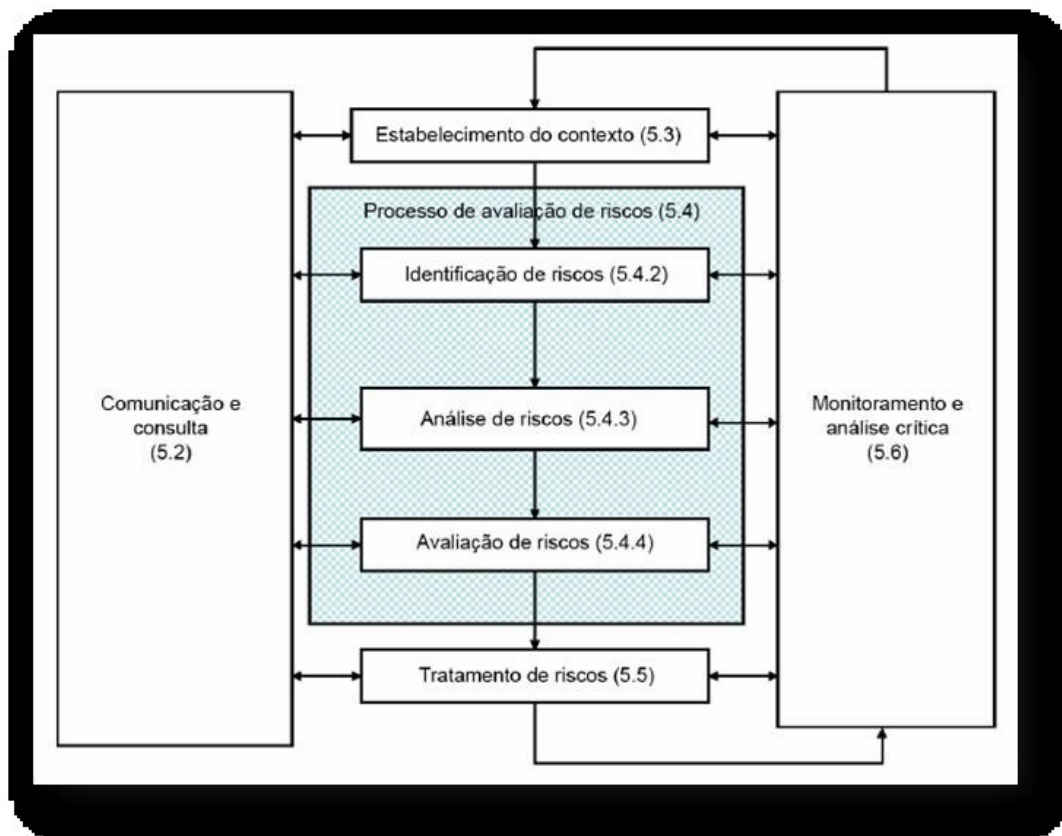


Figura x – Componentes do processo de gerenciamento de riscos do Cade

5.1 Estabelecimento do Contexto:

O conhecimento e a visão crítica sobre os processos de trabalho (ou organizacionais)⁵ são fundamentais para que a organização possa alcançar sua Estratégia, uma vez que o mapeamento dos métodos e dos recursos utilizados para a realização desses processos possibilita, com maior objetividade, a identificação das causas de não-conformidade ou de ineficiências e o estabelecimento de metas. No âmbito do Cade, a proposta é atuar sobre os processos críticos: os processos críticos são os principais processos de trabalho (ou processos organizacionais)⁶ que a Autarquia executa para entregar valor à sociedade assim como os processos de gerenciamento e suporte.

⁵ Os processos de trabalho (ou processos organizacionais) representam detalhadamente as atividades, o processamento, as entradas e saídas de cada processo

⁶ Os processos de trabalho (ou processos organizacionais) representam detalhadamente as atividades, o processamento, as entradas e saídas de cada processo.

Essa Etapa, portanto, tem por finalidade fazer o mapeamento de determinado processo críticos bem como o detalhamento das suas etapas.

No âmbito do Cade, os objetivos a serem atingidos e a forma de alcançá-lo estão estabelecidos em seu Planejamento Estratégico 2017-2020. O Planejamento Estratégico do Cade compreende a missão, os valores, os Objetivos Estratégicos, representados esquematicamente no mapa estratégico (Anexo I). E, aos Objetivos Estratégicos se vinculam os indicadores e metas e a carteira de projetos.

Foram estabelecidos, de forma compatibilizada com o Plano Plurianual (PPA), os objetivos sob três perspectivas⁷: resultados para a sociedade, objetivos habilitadores e fundamentos.

Tabela x – Objetivos Estratégicos do Cade por Perspectiva

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Resultados para a sociedade	Assegurar a qualidade e a eficácia do controle de concentrações
	Fortalecer o combate a condutas anticompetitivas
	Promover a cultura da concorrência no Brasil
	Exercer protagonismo na agenda antitruste internacional
Objetivos habilitadores	Adotar melhores práticas e inovação
	Ampliar os serviços ofertados eletronicamente pelo Cade
	Aprimorar os mecanismos de gestão da informação e do conhecimento
	Aprimorar processos de comunicação interna e externa
Fundamentos	Promover a valorização e o desenvolvimento dos servidores
	Ampliar o quadro de servidores, com perfil adequado às necessidades do Cade
	Prover adequada infraestrutura, suporte logístico e tecnológico

Adicionalmente, o Cade propõe uma estrutura de Cadeia de Valor (Anexo II) que represente graficamente a visão lógica dos seus processos organizacionais, incluindo aqueles que estão relacionados à entrega de valor à sociedade e aqueles que estão relacionados às atividades de gestão e suporte. Os processos organizacionais se vinculam aos Objetivos Estratégicos do Cade⁸.

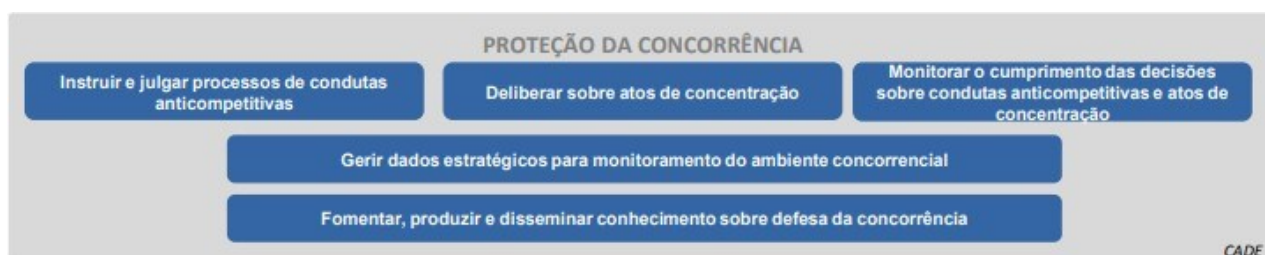
Tabela x – Processos Críticos e Objetivos Estratégicos do Cade

PROCESSO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
-------------------------	-----------------------------

⁷ Resultados para a Sociedade: que consolida os propósitos relacionados à atuação fim do órgão. Objetivos Habilitadores: que contempla aqueles objetivos relacionados à instrumentalização da atuação do Cade. Fundamentos: que reúne os objetivos relativos às condições estruturais da autarquia.

⁸ A integração da proposta de Cadeia de Valor do Cade à Cadeia de Valor do Ministério da Justiça (MJ) se dá com base nos Objetivos Estratégicos do Mapa Estratégico da Autarquia. Assim, propôs-se ao MJ que se vinculem ao macroprocesso 'Proteção da Concorrência', da Cadeia de Valor do MJ, processos cuja denominação corresponda aos Objetivos Estratégicos do Cade que se referem à perspectiva 'Resultados para a Sociedade'. (ver Tabela x - Objetivos Estratégicos do Cade por Perspectiva)

Controlar atos de concentração	OE1 - Assegurar a qualidade e a eficácia do controle de concentrações
Produzir conhecimento em defesa da concorrência	OE1 - Assegurar a qualidade e a eficácia do controle de concentrações OE2 - Fortalecer o combate a condutas anticompetitivas
Julgar condutas anticompetitivas	OE2 - Fortalecer o combate a condutas anticompetitivas
Combater condutas anticompetitivas	OE2 - Fortalecer o combate a condutas anticompetitivas
Negociar acordos de leniência	OE2 - Fortalecer o combate a condutas anticompetitivas
Combater cartéis	OE2 - Fortalecer o combate a condutas anticompetitivas
Defender juridicamente o Cade	OE3 - Promover a cultura da concorrência
Acompanhar decisões do tribunal	OE3 - Promover a cultura da concorrência
Gerir cooperação internacional	OE4 - Exercer protagonismo na agenda internacional
Gestão de Integridade e riscos	OE5 - Aprimorar processos de trabalho com adoção de melhores práticas
Auditoria	OE5 - Aprimorar processos de trabalho com adoção de melhores práticas
Gerir Riscos Externos – parcerias, Orçamento, Político	OE5 - Aprimorar processos de trabalho com adoção de melhores práticas
Gerir estrutura e processos organizacionais	OE5 - Aprimorar processos de trabalho com adoção de melhores práticas
Gestão estratégica	OE5 - Aprimorar processos de trabalho com adoção de melhores práticas
Gerir recursos de TI	OE7 - Aprimorar os mecanismos de gestão da informação e do conhecimento
Gerir informação	OE7 - Aprimorar os mecanismos de gestão da informação e do conhecimento
Gerir imagem pública	OE8 - Aprimorar processos de comunicação interna e externa
Gerir pessoas	OE9 - Promover a valorização e o desenvolvimento dos servidores
Gerir Recursos orçamentários e financeiros	OE11 - Prover adequada infraestrutura, suporte logístico e tecnológico
Gerir infraestrutura –predial e serviços	OE11 – Prover adequada infraestrutura, suporte logístico e tecnológico
Prover recursos logísticos – Compras, Almojarifado	OE11 - Prover adequada infraestrutura, suporte logístico e tecnológico



Registre-se que a Cadeia de Valor do Cade tem caráter propositivo, aprimorando-se ao longo do processo de implementação da gestão de risco da Autarquia.

Os processos críticos do Cade se constitui em elemento base para a identificação de eventos de riscos, a avaliação de riscos e a escolha das ações mais adequadas para o seu tratamento, tendo em vista o alcance dos Objetivos Estratégicos. Nesses termos, a gestão de riscos no âmbito do Cade

se integra ao seu planejamento estratégico⁹ e aos seus processos organizacionais¹⁰, atendendo ao que está estabelecido na Política de Governança, Gestão de Integridade, Riscos e Controles da Gestão do Cade.



Figura x – Perspectiva da Gestão de Risco no Cade (?)

Ao final dessa etapa a expectativa é, com base no contexto estabelecido, conhecer as principais etapas dos processos críticos do Cade e os principais aspectos do ambiente em que o processo crítico está inserido (aspectos normativos, jurídicos, sociais, econômicos, culturais, recursos, etc.).

Desse modo, definir e sistematizar um conjunto de informações sobre o processo crítico (suas principais etapas e aspectos do ambientais) que servirá de apoio para dar sequência ao processo de gerenciamento de riscos.

⁹ A Política de Governança, Gestão de Integridade, Riscos e Controles da Gestão do Cade estabelece em seus Arts 4º, inciso VI e 10, respectivamente: a) como princípio da Política o “mapeamento das vulnerabilidades que impactam os objetivos do Cade, de forma que sejam adequadamente identificados os riscos a serem geridos e, conseqüentemente, servindo de ferramenta para a tomada de decisões, para o aperfeiçoamento do planejamento estratégico da entidade e para a melhoria contínua dos processos organizacionais” e, b) que a “revisão do Plano de Riscos da Autarquia ocorrerá articulado com o processo de Planejamento Estratégico”.

¹⁰ A Política de Governança, Gestão de Integridade, Riscos e Controles da Gestão do Cade estabelece em seus Arts 5º, inciso II como objetivo da gestão de risco: “proporcionar a eficiência, a eficácia e a efetividade operacional, mediante execução ordenada, ética e econômica dos processos de trabalho”. Os Arts 8, incisos I, II e VI, respectivamente, como componentes da operacionalização da Gestão de Riscos: “**entendimento do contexto**: etapa em que são identificados os objetivos relacionados ao processo organizacional e definidos os contextos externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos”; “**identificação de riscos**: etapa em que são identificados possíveis riscos para objetivos associados aos processos organizacionais”; “**definição das respostas aos riscos**: etapa em que são definidas as respostas aos riscos, de forma a adequar seus níveis ao apetite estabelecido para os processos organizacionais, além da escolha das medidas de controle associadas a essas respostas”.

5.2 Identificação dos riscos

A Identificação dos Riscos é o processo de encontrar, reconhecer e registrar os riscos.

O propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos.

Essa etapa, portanto, tem por finalidade mapear e conhecer os eventos de riscos inerentes (RI)¹¹ aos respectivos processos críticos, vale dizer suas causas e consequências potenciais.

Os eventos de risco são situações em potencial, de origem interna ou externa, que podem impactar de forma negativa (riscos propriamente ditos) ou de forma positiva (oportunidade de fazer com mais excelência) a execução das atividades ou tarefas de determinado processo organizacional. São eventos que se não identificados e tratados comprometerão, de alguma forma, a qualidade dos processos e das entregas para a sociedade, e, em decorrência, a própria capacidade do Cade em alcançar seus Objetivos Estratégicos.

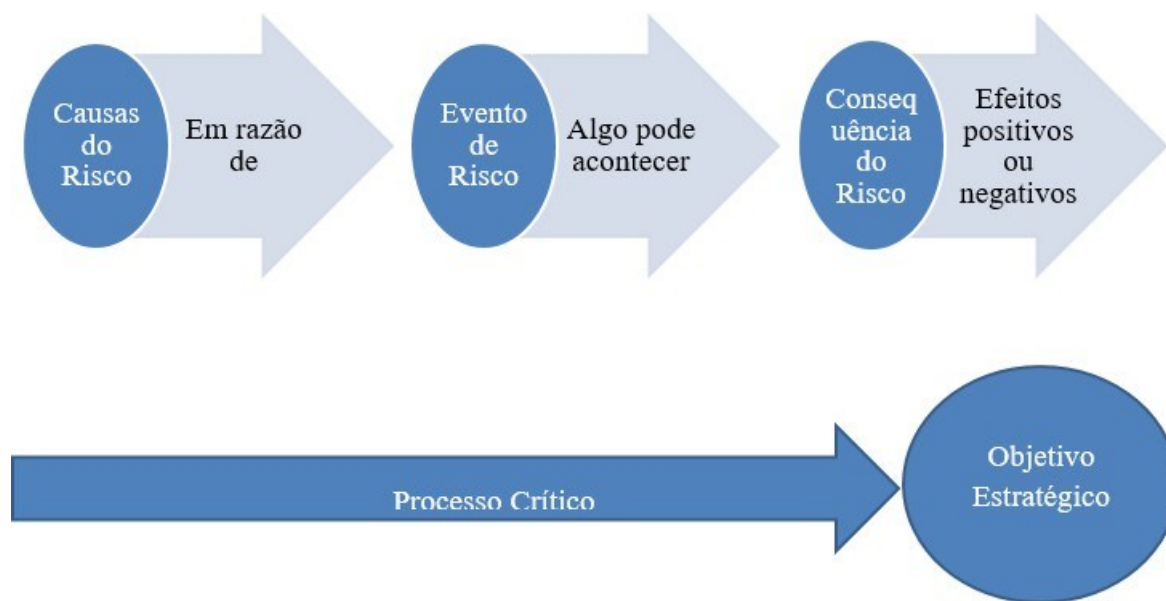


Figura x – Elementos básicos do Risco

Embora não haja uma classificação de riscos que seja consensual, exaustiva e aplicável a todas as organizações, a classificação de riscos em categorias, além de auxiliar na identificação dos eventos, permite a visão dos tipos de risco mais relevantes com os quais a organização pode ser adaptar.

A Portaria Cade nº 238, em seu Art. 10, parágrafo único, destaca, as seguintes tipologias de riscos¹²:

¹¹ Riscos Inerentes (RI) é o risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto (Art. 2º, XIV, IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016)

¹² A IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016 trata dos riscos de: imagem ou reputação do órgão; financeiros ou orçamentários; legais; e operacionais; para a integridade.

- **Riscos de imagem ou reputação do órgão:** eventos que podem comprometer a confiança da sociedade ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores, em relação à capacidade do Cade em cumprir sua missão institucional;
- **Riscos financeiros ou orçamentários:** eventos que podem comprometer a capacidade do Cade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações;
- **Riscos legais:** eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do Cade;
- **Riscos operacionais:** eventos que podem comprometer as atividades do Cade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas; e,
- **Riscos para a integridade:** riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção.

A identificação de riscos será realizada no nível dos processos críticos do Cade: processos organizacionais (finalísticos, de gestão e de suporte) executadas pelo Cade, especialmente aqueles que contribuem para o alcance dos seus Objetivos Estratégicos.

No âmbito do Cade, o processo de identificação pressupõe uma abordagem inicial, de caráter exploratório sobre os potenciais eventos que impliquem em riscos a determinado processo crítico.

Ao final dessa etapa a expectativa é gerar uma lista abrangente de riscos baseada nesses eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos; e, assim, estabelecer uma lista com os principais eventos de riscos daquele processo crítico.

Com base nessa lista dos principais eventos de riscos, dá-se prosseguimento ao processo de identificação em uma abordagem analítica, levantando informações sobre as causas e as consequências desses eventos de riscos. Busca-se definir e sistematizar um conjunto de informações sobre o ambiente de riscos (quais riscos, suas causas e consequências) que servirá de apoio ao gerenciamento de riscos.

5.3 Análise e Avaliação dos Riscos

A Análise e a Avaliação dos Riscos dizem respeito, respectivamente, ao processo de compreensão dos riscos e ao processo de tomada de decisão sobre quais riscos precisam de tratamento bem como sobre a estratégia de implementação do tratamento.

5.3.1 Análise dos Riscos

A Análise de Riscos tem por finalidade estabelecer as probabilidades e os impactos dos riscos levantados nas Etapa anterior: os riscos inerentes (RI) de determinado processo crítico.

Impacto são os efeitos dá ocorrência de um risco. E medido analisando-se o efeito do evento de risco, que terá um nível de impacto sobre o objetivo que deseja ser alcançado. Assim, deverá o ser considerados critérios para a análise, como por exemplo: custo, prazo, reputação, qualidade, etc.

Probabilidade e a chance de o risco ocorrer. É medida analisando-se as causas ou o evento de risco considerando aspectos, como, por exemplo, frequência observada ou esperada.

Para a avaliação dos riscos inerentes (RI) de cada processo crítico do Cade serão utilizadas as escalas de classificações de probabilidade e impacto¹³ conforme tabela abaixo:

Tabela x – Escala de Probabilidade

Probabilidade	Descrição da probabilidade, desconsiderando os controles	Frequência	Peso
Muito Alta (MA)	Evento esperado, repetitivo e constante	>90%	5
Alta (A)	Evento usual, provavelmente ocorra	>50%≤90%	4
Média (M)	Evento esperado, deve ocorrer em algum momento.	>=30%≤50%	3
Baixa (B)	Evento inesperado, pode ocorrer em algum momento.	>10%≤30%	2
Muito Baixa (MB)	Evento extraordinário.	<10%	1

Tabela x – Escala de Impacto:

Probabilidade	Descrição da probabilidade, desconsiderando os controles	Peso
Catastrófico (C)	Impacto no processo crítico de forma irreversível.	5
Forte (Fo)	Impacto no processo crítico de difícil reversão.	4
Moderado (MO)	Impacto no processo crítico porém recuperável.	3
Fraca (Fa)	Pequeno impacto no processo crítico.	2
Insignificante (I)	Mínimo impacto no processo crítico.	1

Considera-se que o risco é uma função da probabilidade e do impacto. Assim, o nível de risco é expresso pela combinação da probabilidade da ocorrência do evento e dos seus impactos, o quanto

¹³ As escalas de classificação de probabilidade e impacto são aquelas definidas no Manual de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos do Ministério da Justiça.

ele pode afetar determinado processo crítico.

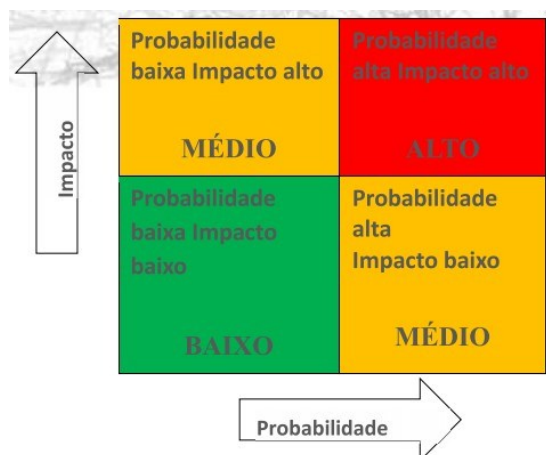
$$Risco = f(\text{probabilidade}, \text{impacto})$$

Nesses termos, o produto da probabilidade pelo impacto é uma forma de classificar os riscos¹⁴.

$$\text{Nível do Risco Inerente (NRI)} = P(\text{probabilidade}) \times I(\text{impacto})$$

Definidos os níveis de riscos, é possível enquadrá-los em uma matriz de riscos, apresentando de forma gráfica a relação entre o nível de risco e as variáveis que o compõem (probabilidade e impacto) e gerando uma ordem de priorização, conforme modelos abaixo:

MODELO MATRIZ DE RISCO – FORMA QUALITATIVA



MODELO MATRIZ DE RISCO – FORMA QUALITATIVA

¹⁴ Em análise qualitativas e semiquantitativas considerando que a lógica subjacente ao nível de risco seja proporcional tanto em relação à probabilidade quanto ao impacto, a função 'Risco' será essencialmente um produto dessas variáveis. (TCU, 2017)

Impacto Probabilidade	Insignificante (1)	Fraca (2)	Moderada (3)	Forte (4)	Catastrófica (5)
Muito Alta (>90%)	Médio	Alto	Alto	Extremo	Extremo
Alta (>50% <=90%)	Médio	Médio	Alto	Extremo	Extremo
Média (>=30% <50%)	Baixo	Médio	Alto	Alto	Extremo
Baixa (>=10% <=30%)	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Médio
Muito Baixa (< 10%)	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Médio

Registre-se que a análise de riscos só se completa quando se avança na análise sobre os controles adotados pela Autarquia aos riscos inerentes (RI). Nesse caso, avaliam-se os efeitos dos controles existentes na mitigação dos riscos: avaliação do desenho e da implementação dos controles. Nesse caso, estabelece-se uma forma de classificar os controles: Nível de Confiança (NC).

Tabela x – Escala Avaliação de Controle

Nível de Confiança (NC)	Avaliação do desenho e operação dos controles	Risco de Controle (RC)
Inexistente NC = 0% (0,0)	Desenho: Não há sistema de controle. Operação: Controle não executado.	Muito Alto 1,0
Fraco NC = 20% (0,2)	Desenho: Há procedimento de controle para algumas atividades, porém informais. Operação: Controle parcialmente executado e com deficiências.	Alto 0,8
Mediano NC = 40% (0,4)	Desenho: Controles não planejados formalmente, mas são executados controle para algumas atividades, porém informais. Operação: Controle parcialmente executado.	Médio 0,6
Satisfatório NC = 60% (0,6)	Desenho: Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores. Operação: Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade.	Baixo 0,4
Forte NC = 80% (0,8)	Desenho: O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva). Operação: Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados.	Muito Baixo 0,2

Uma vez definido o nível de confiança (NC) de cada controle é possível determinar o risco do controle (RC). O risco de controle (RC) é definido como complementar ao nível de controle (NC):

$$\text{Risco de Controle (RC)} = 1 - \text{Nível de Controle (NC)}$$

Definidos os níveis de riscos de inerentes (NRI) e os riscos de controle (RC) é possível estimar o nível de risco residual (NRR)¹⁵, ou seja, o risco que permanece após analisado os efeitos dos controles existentes no âmbito da organização. O nível de risco residual (NRR) é o produto do nível de risco inerente (NRI) e o risco do controle (RC):

$$\text{Nível de Risco Residual (NRR)} = \text{Nível de Risco Inerente (NRI)} \cdot \text{Risco de Controle (RC)}$$

A Análise de Riscos, portanto, fornece uma entrada para a avaliação de riscos e às decisões sobre se os riscos necessitam ser tratados, e sobre as estratégias e métodos de tratamento mais apropriados.

5.3.2 Avaliação dos Riscos

A Avaliação de Riscos tem por finalidade auxiliar na tomada de decisão, com base nos resultados da Análise de Riscos, a saber os riscos que precisam de tratamento e a prioridade para a implementação do tratamento.

Nesse caso, tendo em vista os níveis de risco residuais (NRR) é possível tomar decisão sobre as ações a serem tomadas: (TCU, 2018)

- Se um determinado risco precisa de tratamento e a prioridade para isso;
- Se uma determinada atividade deve ser realizada, reduzida ou descontinuada;
- Se controles devem ser implementados, modificados ou apenas mantidos.

Aos riscos residuais (RR) também se estabelece uma forma de classificação, levando em consideração o nível de risco que a organização está disposta a aceitar (apetite ao risco)¹⁶.

Tabela x – Diretrizes para priorização e tratamento de riscos

Nível de Risco	Critérios para priorização e tratamento de riscos
Risco Extremo (RE)	Nível de risco muito além do apetite a risco . Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à governança e alta administração e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo.
Risco Alto (RA)	Nível de risco além do apetite a risco . Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado a alta administração e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente de área.
Risco Médio (RM)	Nível de risco dentro do apetite a risco . Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de

¹⁵ IN Conjunta nº 01/2016, Art. 2º, inciso XV.

¹⁶ IN Conjunta nº 01/2016, Art. 2º, inciso II.

	monitoramento específicas e atenção da gerência na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.
Risco Baixo (RB)	Nível de risco dentro do apetite a risco . É possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custos x benefícios, como diminuir o nível de controles.

Ao final dessa etapa, a expectativa conhecer a probabilidade e o impacto de ocorrência de cada evento de risco em determinado processo crítico e o resultado de sua combinação, o risco inerente (RI); verificar a eficácia dos controles existentes, o risco do controle (RC); e, o nível de risco residual (NRR), resultante da combinação dos riscos anteriores (inerente e de controle).

Desse modo, definir e sistematizar um conjunto de informações sobre um conjunto de riscos que requerem tratamento (classificações e prioridades) que servirá de apoio para dar sequência ao processo de gerenciamento de riscos.

5.4 Tratamento de Riscos

O Tratamento de Riscos busca oferecer uma resposta ao evento de risco que, por sua vez, está relacionada às atividades que deverão ser implementadas para mitigar os riscos priorizados. Para tanto, faz-se necessário elaborar uma estratégia para a implementação da gestão de riscos no âmbito da organização a fim de assegurar que as respostas sejam devidamente conduzidas.

Essa etapa, portanto, tem por finalidade selecionar e acordar uma ou mais opções pertinentes para alterar a probabilidade de ocorrência ou o impacto dos riscos (ou ambos), a implementação destas opções e o registro dessa estratégia de implementação.

As **formas** de mitigar o risco envolvem evitar, transferir ou aceitar o risco.

Aceitar: Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes.

Transferir: Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco (seguro, transações de hedge, ou terceirização da atividade etc.)

Evitar: Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou consequências.

Assim, a estratégia para a implementação da gestão de riscos para cada processo crítico do Cade de conter os elementos abaixo:

1. Evento/Nível de Risco
2. Resposta ao Risco
3. Controle Proposto
4. Tipo do Controle
5. Objetivo do Controle
6. Área Responsável
7. Responsável pela Implementação do Controle Proposto
8. Como será implementado

9. Interveniente
10. Período de Execução

6 Considerações finais

A metodologia se pretende conservadora em relação as melhores práticas, razão pela qual se baseou na norma ISO 31.000:2009. Ela busca ser referência para implantação da gestão de risco no Cade. Como instrumento de referência busca apoiar o esforço de implantação da gestão de risco e não ser um limitante. A natureza dinâmica e multifacetada da realidade certamente demandará aperfeiçoamentos.

As diversas experiências decorrentes do esforço de gerenciar os riscos do Cade serão incorporadas em versões futuras desta metodologia. Como forma de manter atualizada a metodologia, após a análise de risco de um processo serão registradas as lições aprendidas.

A prática da gestão de riscos associada a gestão de processos permitirá ao Cade aprofundar a consolidação do conhecimento tácito, seja no registro, na gestão e pela percepção de valor agregado pelos servidores.

A identificação de novas situações de risco e sua forma de tratamento por um servidor ou grupo de servidores poderá ser oportunidade de reconhecimento, coletivo ou individual, no registro do risco. Comunicar e reconhecer são partes importantes da metodologia.

A gestão de riscos é responsabilidade coletiva dos servidores do Cade e, ao mesmo tempo, uma oportunidade de melhorar a qualidade do trabalho e reduzir as incertezas dos servidores diante de eventos não desejados, mas previstos como possíveis. Para os não previstos, uma linha de comando estará prevista.