

GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ

ABRIL/2022



SUMÁRIO

01	Introdução	02
02	Gestão de Riscos na CDC	03
03	Identificação dos Riscos	06
04	Análise e Avaliação dos Riscos	08
05	Tratamento dos Riscos	15
06	Comunicação	17
07	Conclusão	17

Introdução

Todas as organizações estão suscetíveis a riscos que surgem da incerteza natural dos cenários econômico, político e social, sendo considerados fontes de oportunidades de criação de valor ou desafios na busca pelo atingimento dos objetivos estratégicos. Os riscos estão presentes nos processos de trabalho, nos projetos e na atuação do gestor em um processo decisório, em todos os níveis do órgão, devendo ser gerenciados no sentido de mitigá-los ou mesmo permiti-los de forma a manter as atividades críticas em um nível aceitável.

O presente material é um referencial de apoio aos gestores da CDC, primeira linha de defesa, haja vista serem os responsáveis pelos controles incorporados aos sistemas e processos de trabalho que são executados sob sua responsabilidade.

Estes controles de gestão, quando exercidos de modo adequado, funcionam para garantir a conformidade com leis e regulamentos, evitar a execução inadequada de processos e a ocorrência de eventos inesperados que impeçam o alcance dos objetivos. Dentre as atividades realizadas na primeira linha de defesa destacam-se a identificação, a avaliação, o controle e a mitigação dos riscos, sendo os resultados destas utilizados como base para o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos.

A estrutura metodológica segue a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos da CDC e outros referenciais metodológicos mencionados no referido documento e compreende quanto ao processo de mapeamento de riscos a identificação dos fatores, passando pelos eventos e as consequências decorrentes, e inclui ainda a classificação da natureza dos riscos e análise de probabilidade e impacto. Por fim, é feita a identificação de medidas de controle possíveis e desenvolvimento de um breve plano de trabalho.

A Comissão de Riscos e Controles Internos possui práticas de análise de riscos e calendário próprio, mas ressalta que gestores e alta administração devem atuar de forma contínua e autônoma na gestão de riscos e controles de seus setores.

2. GESTÃO DE RISCOS NA COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ

A gestão de riscos é um instrumento de governança com o intuito de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, além de agregar valor à instituição por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

De acordo com o COSO, o gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Um gerenciamento de riscos eficaz pode ajudar as organizações públicas a melhorar a sua eficiência, eficácia e efetividade, além de contribuir para aumentar a confiança da sociedade na capacidade da instituição de entregar os serviços que lhe cabem, no sistema de governança e na utilização adequada dos recursos.

Outros elementos institucionais que viabilizam a implementação do gerenciamento de riscos e controles internos no âmbito da CDC são:

- Política de Gestão de Riscos e Controles Internos;
- Instâncias de Supervisão; e,
- Metodologia de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos.

2. 1 Política de Gestão de Riscos e Controles Internos

Em agosto de 2021, a CDC teve sua política de gestão de riscos e controles internos aprovada. A Política de Gestão de Riscos e Controles Internos da Companhia Docas do Ceará – CDC tem por objetivo fornecer diretrizes e estabelecer uma abordagem comum para gerenciar os riscos enfrentados, com vistas à integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis relevantes para a execução da estratégia, para o alcance dos objetivos institucionais e para a melhoria contínua de desempenho da CDC.

A Política de Gestão de Risco está disponível no site da CDC, podendo ser acessado através do ícone abaixo:



2.2 Supervisão do Gerenciamento de Riscos

A supervisão do gerenciamento de riscos compete a cada colaborador no desempenho de suas funções, seja empregado, prestadores de serviço, estagiários e outros colaboradores, ou seja, quem, de alguma forma, desempenhe atividades no âmbito da CDC.

Compete aos proprietários dos riscos, a identificação, análise e o gerenciamento dos riscos em suas áreas, monitorando os riscos diariamente e mantendo controles internos eficazes sobre as operações.

2.3 Metodologia de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos CDC

O Processo de Gerenciamento de riscos e controles internos da CDC consiste em um conjunto de atividades para identificar, analisar, avaliar e responder aos riscos (tratamento/controles internos), monitorar, registrar e comunicar.

Tais atividades asseguram os responsáveis na tomada de decisão, em todos os níveis da CDC, de forma que tenham acesso tempestivo à informações suficientes quanto aos riscos que estão expostos, aumentando assim a probabilidade de alcance dos objetivos da instituição, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis.

A **Identificação** dos Riscos tem por finalidade encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam impedir que a instituição alcance seus objetivos, mediante a identificação da fonte de risco, causas e eventos.

A **Análise** dos Riscos compreende a natureza do risco e suas características, incluindo o nível de riscos. Fase em que se desenvolve uma compreensão de cada risco identificado, suas consequências e a probabilidade dessas consequências;

A **Avaliação** de Riscos compreende a comparação dos resultados da análise do risco com os critérios de riscos estabelecidos para determinar onde é necessária ação adicional, ou seja, a análise de riscos fornece subsídios para decisões sobre se o risco necessita ser tratado e como, e sobre a estratégia e os métodos mais apropriados para o tratamento de riscos.

O **Tratamento** dos Controles Internos tem por finalidade propor a implementação de ações adequadas para minorizar o nível de risco, bem como o planejamento de medidas a serem implementadas para tratar os riscos identificados. Etapa na qual os controles existentes são aprimorados ou novos controles são desenvolvidos e implementados.

O **Monitoramento** assegura e melhora a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo de gestão de riscos. Visa assegurar que as diferentes formas de tratamento se tornem e permaneçam eficazes.

O **Registro** tem como objetivo documentar e relatar por meio de mecanismos apropriados o processo de gestão de riscos e seus resultados, para comunicar atividades em toda a organização, fornecer informações para a tomada de decisões, melhorar as atividades de gestão de riscos e auxiliar a interação com as partes interessadas; e

A **Comunicação** consiste em um processo contínuo e iterativo que uma instituição conduz para fornecer, compartilhar ou obter informações e se envolver no diálogo com as partes interessadas, com relação a gerenciar riscos.

3. Identificação do Risco

Nesta fase são definidos os eventos, externos ou internos, que podem impactar os objetivos estratégicos da empresa.

Eventos são situações em potencial, de origem interna ou externa, que podem provocar impactos na consecução dos objetivos da organização.

O Risco é um evento futuro e incerto que, caso ocorra, pode impactar negativamente o alcance dos objetivos da CDC.

Para cada risco identificado, deve-se apontar suas causas/fatores e consequências. Para um mesmo risco, podem ser identificadas mais de uma causa/fatores e mais de uma consequência.

É importante ressaltar que o risco é um evento que poderá está atrelado a diversos fatores, internos ou externos, dessa forma na fase de identificação deverá ser mencionado apenas um risco por vez, que poderá apresentar diversos fatores e consequências.

Para que o gerenciamento de riscos ocorra, primeiramente é necessário identificá-los. Abaixo, são descritas as sub etapas adotadas pela Companhia para auxiliar na identificação dos riscos:

a) PROCESSO/ATIVIDADE

Identifique a atividade/ subprocesso ao qual o risco está associado.

b) FATORES/CAUSAS DE RISCOS

Motivos que podem promover a ocorrência do risco. São também chamados de causas, ou fontes de vulnerabilidade.

c) RISCO

Evento em si, o qual diante da possibilidade de ocorrência teria impacto no cumprimento dos objetivos do processo identificado.

d) CONSEQUÊNCIAS

São os resultados da ocorrência do risco que afetam os objetivos.

Dicas para identificação dos riscos:

Completar frases ou responder perguntas como:



“Devido a ... (FATORES/CAUSA DE RISCOS – “B”), poderá acontecer (EVENTO DE RISCO – “C”), acarretando em ... (CONSEQUÊNCIAS – “D”), impactando no/na ... (OBJETIVO DO PROCESSO)”

O que pode atrapalhar o alcance do objetivo/resultado?



ATENÇÃO!

Não confunda riscos com consequência!

Exemplo: “Dano à imagem”. Para o objetivo “ser reconhecido como uma instituição 100% íntegra”, o dano à imagem é consequência de um evento que poderá ocorrer, o qual impactará negativamente esse objetivo.

Portanto, neste exemplo, “dano à imagem” não deve ser mencionado como risco e sim como uma consequência.

No trabalho de identificação de riscos, o gestor pode considerar como fonte de entrada, não só para a identificação, mas para as avaliações de riscos, reclamações e denúncias registradas na Ouvidoria, relatórios, recomendações ou demandas da Controladoria Geral da União – CGU, do Tribunal de Contas da União – TCU, da Auditoria Interna e de outras instâncias de governança, mudanças nos objetivos estratégicos, mudanças de normas e regulamentações, entre outras.

4. Análise e Avaliação dos Riscos

4.1 Categoria do Risco

Os riscos identificados devem ser classificados em categorias. A CDC optou pela seguinte classificação:

Estratégico

Riscos que estão associados à tomada de decisão da alta administração e ao planejamento estratégico, os quais podem comprometer de forma substancial a capacidade de a empresa atingir seus objetivos;

Conformidade / Integridade

Tratam-se de eventos decorrentes de ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de não conformidade com leis ambientais, trabalhistas, tributárias e regulatórias às quais a Companhia está sujeita, incluindo políticas e normas internas, expondo a Companhia à autuação por órgãos reguladores e passivos. Riscos relacionados ao roubo de ativos físicos, desvios de recursos financeiros, conflito de interesses, tráfico de influência, suborno, propina, conluio com fornecedores e clientes, entre outros, podendo implicar em perdas financeiras, multas, sanções e penalidades por órgãos fiscalizadores e deterioração da imagem da CDC.

Processos / Projetos

Riscos associado a execução de atividades e tarefas realizadas na empresa, com vistas a um resultado esperado (entrega de um serviço, produto em caráter regular, incremental ou inovação).

4.2 Classificação do Risco

No processo de avaliação de riscos serão consideradas, entre outras possíveis, as seguintes categorias ou dimensões de impacto:

Financeiro: Eventos que podem comprometer a capacidade da instituição 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;

Reputacional: Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade, de parceiros, de clientes ou de fornecedores em relação à capacidade da CDC em cumprir sua missão institucional;

Operacional: Eventos que podem comprometer as atividades da instituição, normalmente associados à falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas. Incluem-se aspectos tecnológicos ou socioambientais;

Reputacional: Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade, de parceiros, de clientes ou de fornecedores em relação à capacidade da CDC em cumprir sua missão institucional;

Legal: Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da instituição.

A classificação da criticidade do risco será utilizada para a mensuração do nível de riscos, conforme será exposto abaixo.

- **IMPACTO**

A análise de impacto será feita ponderada a partir da ponderação de cada uma das classificações verificada para o evento em análise (financeiro, reputação, legal e operacional), de acordo com as métricas abaixo:

Classificação - Impacto				
Pontuação	Financeiro	Reputacional	Legal	Operacional
1	Abaixo de R\$ 8.000,00	Impacto apenas interno	Determina ações de caráter orientativo.	Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais
2	Entre R\$ 8.000,00 e R\$ 20.000,00	Tende a limitar-se às partes envolvidas	Determina ações de caráter corretivo	Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforços da gestão para minimizar impacto e manter a continuidade do processo
3	Entre R\$ 20.000,00 e R\$ 100.000,00	Pode chegar à mídia provocando a exposição.	Determina ações de caráter pecuniário	Evento crítico, que demanda mobilização da alta administração e alta transversalidade, gerando possíveis paralisações
4	Acima de R\$ 100.000,00	Destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão	Determina interrupção das atividades	Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso, independentemente de mobilização da governança.

A classificação de impacto será preenchida automaticamente a partir do resultado da média de classificação dos itens acima. O resultado levará às seguintes avaliações:

Peso	Descrição
1	Pequeno impacto nos objetivos.
2	Moderado impacto nos objetivos, porém recuperável.
3	Significativo impacto nos objetivos, de difícil reversão.
4	Catastrófico impacto nos objetivos, de forma irreversível.

- **PROBABILIDADE**

A probabilidade segue os seguintes critérios:

Peso	Classificação	Descrição
1	Rara	De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.
2	Possível	De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.
3	Provável	De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.
4	Praticamente certa	De forma inequívoca, o evento ocorrerá, pois, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.

A análise de probabilidade e impacto dará a visão do grau de criticidade daquele risco, e auxiliará os setores e diretorias quanto à sua priorização.

4.3 Possíveis Respostas ao Risco

São tipos de respostas aos riscos classificados a partir da natureza das ações propostas para tratamento do risco. Esse tipo de reflexão auxilia a compreender os efeitos esperados das medidas de controle. De acordo com o COSO, as respostas incluem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos:

EVITAR

Descontinuação das atividades que geram os riscos. Evitar riscos pode implicar a descontinuação de uma linha de produtos, o declínio da expansão em um novo mercado geográfico ou a venda de uma divisão.

REDUZIR

Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas/efeitos. São adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos.

COMPARTILHAR/ TRANSFERIR

Transferir ou compartilhar parte do risco, reduzindo a probabilidade e/ou impacto. Ex. seguro ou terceirização da atividade.

ACEITAR

Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes. Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

4.4 Nível de Risco

A CDC seguirá a escala de nível de risco:

Escala de nível de Riscos	
Baixo	1 - 3
Moderado	4 - 7
Alto	8 - 11
Extremo	12 - 16

Risco Baixo	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes. A empresa decide não atuar em relação ao risco, pois sua probabilidade e impacto são tão baixos que não justificam a criação de controles para mitigação, ou os controles existentes já resguardam boa parte de suas consequências.
Risco Moderado	Aceitar <hr/> Reduzir	<p>Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes. A empresa decide não atuar em relação ao risco, pois sua probabilidade e impacto são tão baixos que não justificam a criação de controles para mitigação, ou os controles existentes já resguardam boa parte de suas consequências.</p> <hr/> <p>Adotar medidas para reduzir a probabilidade e/ou impacto dos riscos.</p>
Risco Alto	Compartilhar/ Transferir <hr/> Reduzir <hr/> Evitar	<p>Transferir ou compartilhar parte do risco, reduzindo a probabilidade e/ou impacto.</p> <hr/> <p>Adotar medidas para reduzir a probabilidade e/ou impacto dos riscos.</p> <hr/> <p>Descontinuar atividades que geram os riscos.</p>
Risco Extremo	Reduzir <hr/> Compartilhar/ Transferir <hr/> Evitar	<p>Adotar medidas para reduzir a probabilidade e/ou impacto dos riscos.</p> <hr/> <p>Transferir ou compartilhar parte do risco, reduzindo a probabilidade e/ou impacto.</p> <hr/> <p>Descontinuar atividades que geram riscos.</p>

A Resposta ao risco, presente no quadro acima é exemplificativo, podendo os gestores adotarem respostas diversas das acima estabelecidas, considerando o nível de risco.

4.5 Avaliação do Risco

4.5.1 Descrição do Controle Atual

Visa identificar quais controles existem para o processo/atividade mencionada, diante do risco apontado.

Após o risco identificado, é salutar citar os controles existentes para tratar o risco, seja um controle preventivo ou corretivo.

Na mensuração da probabilidade e do impacto é necessário considerar como os controles existentes respondem aos eventos de riscos identificados.

Para tanto é indispensável a avaliação dos referidos controles quanto a:

a. Avaliação do Controle: compreende a informação sobre a existência de controles e são categorizados conforme abaixo:

- (1) Não há sistema de Controle;
- (2) Há procedimentos de controles, mas não são adequados e nem estão formalizados;
- (3) Há procedimentos de controles formalizados, mas não estão adequados (insuficientes);
- (4) Há procedimentos de controles adequados (suficientes), mas não estão formalizados;
- (5) Há procedimentos de controles adequados (suficientes) e formalizados.

b. Operação do Controle: compreende a informação acerca da execução do controle, conforme classificação abaixo:

- (1) Não há procedimentos de controle;
- (2) Há procedimentos de controle, mas não são executados;
- (3) Os procedimentos de controle estão sendo parcialmente executados;
- (4) Os procedimentos de controle são executados, mas sem evidência de sua realização;
- (5) Procedimentos de controle são executados e com evidência de sua realização.

5. Tratamento de Riscos

5.1 Controle Proposto / Ação Proposta

A identificação de medidas de controle é fundamental para adequar os níveis de riscos, utilizando-se novos controles ou a otimização dos controles atuais do processo.

Após selecionadas as respostas para cada risco, o próximo passo é a elaboração dos planos de respostas para os eventos de risco que receberão tratamento. No referido plano, são definidas as ações necessárias para assegurar que as repostas aos riscos sejam executadas.

Para cada risco a ser tratado, medidas deverão ser adotadas como, por exemplo, capacitação de empregados, redesenho de processos, elaboração de normas, procedimentos internos, ações de tecnologia da informação, segregação de funções. Cabe destacar que o gestor poderá decidir por adotar mais de um controle para cada evento de risco.

Devem ser levados em consideração aspectos tais como: análise do custo/benefício da implementação do controle (o custo de um controle não deve ser mais caro do que o benefício gerado por ele); requisitos legais e regulatórios; responsáveis pela implementação das ações; recursos requeridos; e cronograma de implementação, dentre outros a serem avaliados pelo gestor.

Cabe destacar que o gestor poderá decidir por adotar mais de um controle para cada evento de risco.

Para os riscos que não tiverem ações de controles existentes, deverá ser proposto plano de ação, cabendo o responsável a avaliação do nível de criticidade.

Os Planos de ações para mitigação de riscos seguirão as classificações abaixo:

Descrição: Incluir breve descrição da ação a ser proposta;

Tipo: Indicar o tipo de controle proposto:

Controle Preventivo: Controles que reduzirão a probabilidade de ocorrência do risco, atuam na na causa.

Controle Corretivo: controles que serão adotados após a ocorrência do risco, visando atuar no impacto ou mesmo sendo um plano de contingência.

Área Responsável pela implementação: Indicar setor responsável pela implementação do controle mencionado.

Responsável: Indicar funcionário que será responsável pelo acompanhamento do controle a ser implementado.

Obs: Ao indicar o setor responsável pela implementação, alinhar com a área para que seja indicado responsável.

Como será implementado: a forma pela qual o controle será executado. Exemplificando, se por meio de projeto, melhoria no sistema, criação de norma, plano de contingência, etc. Ao definir a ação a ser adotada, descrever as atividades que serão executadas com mais riqueza de detalhes.

Data de início: Indicar a data inicial da implementação do controle proposto.

Data de Conclusão: Indicar data final da implementação.

Status: Indicará o andamento da implementação do controle proposto.

DICAS!

Para facilitar a identificação de medidas de resposta ao risco, responder às seguintes perguntas-chave:

- Que medidas poderiam ser adotadas para reduzir a probabilidade de ocorrência do risco?
- Que medidas poderiam ser adotadas para reduzir o impacto do risco no objetivo/resultado?
- é possível adotar medidas para transferir o risco?



6. Comunicação

Comunicar riscos é fornecer as informações relativas ao risco e ao seu tratamento para todos aqueles que possam influenciar ou ser influenciados por esse risco, sob pena de ele se materializar plenamente.

É de extrema importância que no momento da identificação de um novo risco, inobstante a periodicidade adotada pela companhia, este seja comunicado a Coordenadoria de Controle, para que se proceda e auxilie com o acompanhamento do plano de ação indicado pela área competente. Deverá a área também proceder com a comunicação dos riscos existentes às áreas afetadas, ou que colaborarão com o plano de controle a ser implementado.

7. Conclusão

Após a identificação, avaliação e tratamento de riscos pelo gestor, serão avaliadas, pelo Comitê de Gerenciamento, as informações quanto à adequação à metodologia de gerenciamento de riscos da CDC.

Com base no monitoramento a ser realizado, o qual acompanhará a implementação dos planos de respostas, são elaborados Relatórios, contendo os Planos de Implementação dos Controles, que serão avaliados pelas instâncias de supervisão do gerenciamento de riscos da CDC. Caso sejam percebidas deficiências ou vulnerabilidades, recomendações serão feitas para o aperfeiçoamento dos instrumentos de gerenciamento de riscos e controles internos.

Assim, espera-se como resultado, gerar informações adequadas sobre riscos e controles internos e reportá-las às respectivas instâncias de supervisão, além do monitoramento das ações de controle, visando o alcance dos objetivos da Companhia.

Assim, o propósito deste guia é facilitar a implantação e apoiar a aplicação do gerenciamento de riscos e controles internos no âmbito da CDC, trazendo conceitos, definição de metodologias, exemplificações, técnicas, entre outros.

Cabe salientar que este guia, assim como a metodologia de gerenciamento de riscos da empresa é passível de aprimoramento contínuo e sofrerá modificações quando necessário sua adaptação ao grau de maturidade alcançado pelas unidades da CDC, bem como quanto às novas práticas utilizadas.

