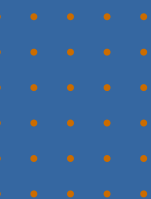




# Declaração de apetite a riscos



A governança de riscos pode ser entendida como o conjunto de princípios, estruturas e processos destinados a assegurar que a gestão de riscos esteja alinhada ao direcionamento estratégico da organização e seja conduzida de forma transparente, responsável e integrada. No âmbito da governança pública, assume papel essencial, pois contribui para o fortalecimento da confiança social, a utilização eficiente dos recursos, a promoção da *accountability* e a elevação da qualidade das políticas e serviços oferecidos à sociedade.

Nesse contexto, a gestão de riscos apresenta-se como um dos mecanismos de apoio à governança, ao fornecer subsídios para decisões mais responsivas, inclusivas e sustentáveis. O processo pode ser aplicado a quaisquer atividades, projetos, processos ou aquisições, tendo como objetivo identificar, analisar e tratar riscos que possam comprometer a consecução dos objetivos institucionais. Esse processo compreende as seguintes etapas: estabelecimento do contexto, identificação dos riscos, análise dos riscos, avaliação dos riscos, tratamento dos riscos, registro e relato, comunicação e monitoramento e análise crítica.

A etapa de avaliação desempenha função central, uma vez que consiste na realização de diagnóstico capaz de orientar decisões futuras, mediante a análise

de riscos críticos, a definição de respostas e a proposição de medidas de tratamento.

Tal etapa corresponde à determinação do nível de risco que a organização está disposta a admitir, considerando a relação entre custos e benefícios de sua aceitação ou mitigação, sempre em conformidade com as condições e prioridades do contexto organizacional.

O conceito de apetite a risco refere-se ao nível de risco que a organização aceita assumir em busca de seus objetivos, devendo ser fixado em observância aos limites de seus recursos e capacidades. O desafio consiste em encontrar o equilíbrio entre não assumir riscos que excedam suas possibilidades de resposta e, ao mesmo tempo, não adotar uma postura excessivamente conservadora, que possa comprometer a inovação, a eficiência e a efetividade institucional. Para tanto, é imprescindível que haja entendimento comum acerca dos riscos e preparação para enfrentar os níveis de exposição decorrentes de ameaças identificadas.

# 2

## Níveis de riscos

A análise dos riscos possibilita classificá-los em quatro faixas de aceitação:

1. **Riscos extremos**, cuja gravidade torna-os intoleráveis, devendo ser eliminados ou reduzidos de forma imediata e prioritária, ainda que isso implique custos significativos para a organização;
2. **Riscos altos**, que requerem tratamento estruturado e monitoramento constante, visto que podem comprometer de maneira relevante o alcance dos objetivos institucionais;
3. **Riscos médios**, para os quais deve haver ponderação entre custos e benefícios, buscando equilibrar oportunidades e potenciais consequências adversas;
4. **Riscos baixos**, cujos efeitos são considerados pouco significativos, podendo ser aceitos pela organização sem a necessidade de medidas adicionais de tratamento.

Em termos práticos, riscos classificados como extremos devem ser objeto de medidas imediatas de mitigação ou eliminação, salvo quando os custos envolvidos se mostrarem desproporcionais em relação aos benefícios obtidos. Os riscos altos, por sua vez, exigem tratamento estruturado e acompanhamento contínuo, dada a possibilidade de comprometerem de modo significativo o alcance dos objetivos institucionais. Já os riscos médios requerem análise criteriosa, de forma a equilibrar custos e benefícios, permitindo a adoção de medidas proporcionais às oportunidades e às potenciais consequências adversas. Por fim, os riscos baixos podem ser aceitos pela organização, sendo recomendável sua mitigação apenas quando os benefícios superarem de forma evidente os custos das ações de tratamento.

Por fim, distingue-se o apetite a risco, entendido como o nível de exposição aceitável para o alcance dos objetivos estratégicos, da tolerância a risco, que corresponde à margem de flexibilidade concedida pela alta administração aos gestores, permitindo-lhes absorver determinados impactos em troca de benefícios específicos, ainda que ultrapassem o apetite previamente definido.

# 3

## Tolerância a Riscos do TCETO

Conforme exposto na seção precedente, a Declaração de Appetite a Risco constitui instrumento fundamental para que o Tribunal de Contas do Estado do Tocantins estabeleça quais riscos está disposto a assumir e qual parcela de exposição precisará ser administrada em um cenário de crescimento institucional e de transformações organizacionais relevantes. A definição do apetite a risco permite identificar os riscos que podem ser aceitos e reforça o compromisso de gerenciá-los de forma proativa, reduzindo, assim, a vulnerabilidade orçamentária e operacional.

Uma vez delimitado o apetite a risco, toda decisão estratégica, tática ou operacional deverá considerar o fator de risco, avaliando-se a compatibilidade da ação pretendida com os limites estabelecidos pelo Tribunal. Esse processo envolve a análise de até onde é possível avançar, bem como a verificação da existência de orçamento e demais recursos necessários para tratar ou absorver determinado risco.

Nesse contexto, tendo sido instituída a metodologia de gerenciamento de riscos e continuidade de negócios, o Tribunal aprovou a fixação a tolerância a a risco no nível médio, de acordo com as faixas definidas na Matriz de Nível de Riscos apresentada na Figura 1.

Assim, os riscos que, mesmo após a aplicação dos controles, permanecerem classificados como médios, altos ou extremos deverão ser objeto de tratamento específico. Cabendo ao gestor de riscos comunicar tais situações ao Comitê de Gestão de Riscos, a fim de que este promova o acompanhamento e monitoramento da execução dos respectivos planos de tratamento de risco.

Figura 1 : Matriz de apetite ao risco

PROBABILIDADE	5	5	10	15	20	25	← Extremo
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	← Alto
	2	2	4	6	8	10	← Médio
	1	1	2	3	4	5	
	Baixo	1	2	3	4	5	
		IMPACTO					

Extremo: entre 20 e 25

Alto: entre 12 e 19

Médio: entre 5 e 11

Baixo: entre 1 e 4

# Tolerância a Riscos do TCETO

## **Riscos Extremos**

O nível de risco extremo corresponde a situações cujas consequências podem comprometer de maneira irreversível o alcance dos objetivos organizacionais. Nesses casos, o gestor responsável deve adotar medidas imediatas de tratamento, com vistas a reduzir o risco a um patamar aceitável ou, preferencialmente, eliminá-lo em sua totalidade. Caso não disponha de recursos suficientes ou existam condições que inviabilizem a implementação das ações de mitigação, caberá ao gestor encaminhar a questão ao Comitê Gestor de Riscos, para apreciação, e, posteriormente, o referido comitê a submeterá à deliberação do Presidente.

## **Riscos Médios**

O nível de risco médio refere-se a situações que podem gerar consequências relevantes, mas que, em regra, não comprometem de forma definitiva o alcance dos objetivos institucionais. Nessas circunstâncias, compete ao gestor responsável avaliar a conveniência da mitigação, devendo optar por sua implementação quando os benefícios decorrentes superarem os custos associados às medidas de tratamento. Caso não disponha de recursos suficientes ou existam condições que inviabilizem a implementação das ações de mitigação, caberá ao gestor encaminhar a questão ao Comitê Gestor de Riscos, para apreciação, e, posteriormente, o referido comitê a submeterá à deliberação do Presidente.

## **Riscos Altos**

O nível de risco alto caracteriza-se por consequências significativamente relevantes, capazes de comprometer de forma expressiva o alcance dos objetivos institucionais. Diante dessa situação, compete ao gestor responsável adotar medidas de tratamento que reduzam o risco a um patamar aceitável ou, quando possível, promovam sua eliminação. Caso não disponha de recursos suficientes ou existam condições que inviabilizem a implementação das ações de mitigação, caberá ao gestor encaminhar a questão ao Comitê Gestor de Riscos, para apreciação, e, posteriormente, o referido comitê a submeterá à deliberação do Presidente.

## **Riscos Baixos**

O nível de risco baixo caracteriza-se por apresentar consequências pouco relevantes, que não comprometem o atingimento dos objetivos organizacionais. Tais riscos podem ser aceitos pela organização sem a necessidade de adoção de medidas adicionais de tratamento. Entretanto, cabe ao gestor responsável avaliar a oportunidade de mitigação, implementando-a quando os benefícios decorrentes superarem os custos envolvidos.