



# GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES NA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA



TRT-7ª REGIÃO  
Ceará

---

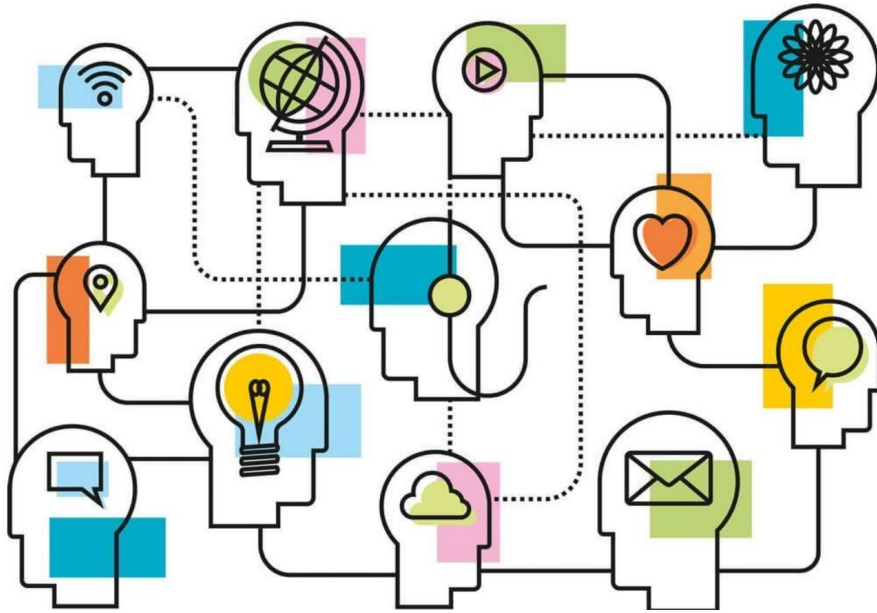
Michel Cavalcante Pinto

IV Encontro Nacional  
de Gestores de Orçamento  
e Finanças da Justiça do Trabalho

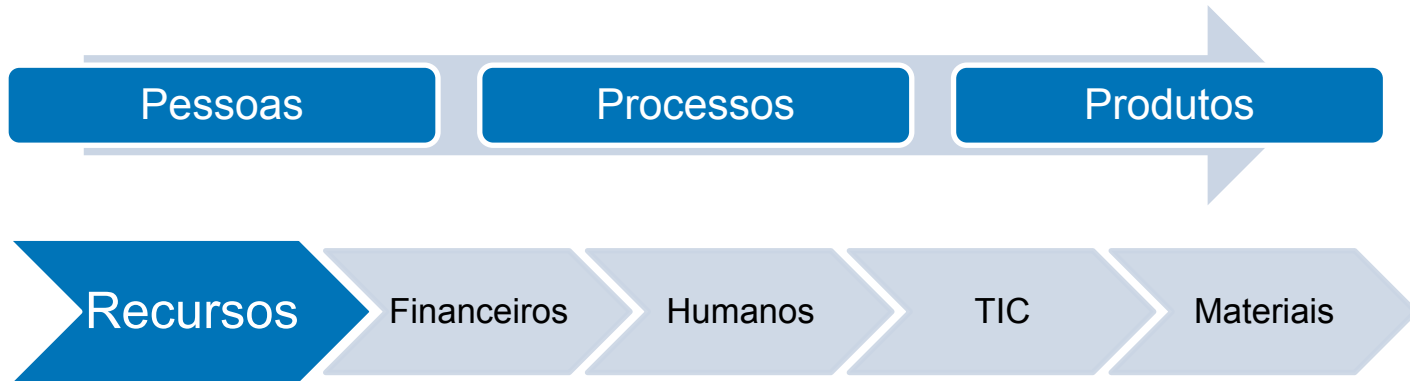
Fortaleza/CE  
9 de JUNHO de 2025

# CONCEITOS

---



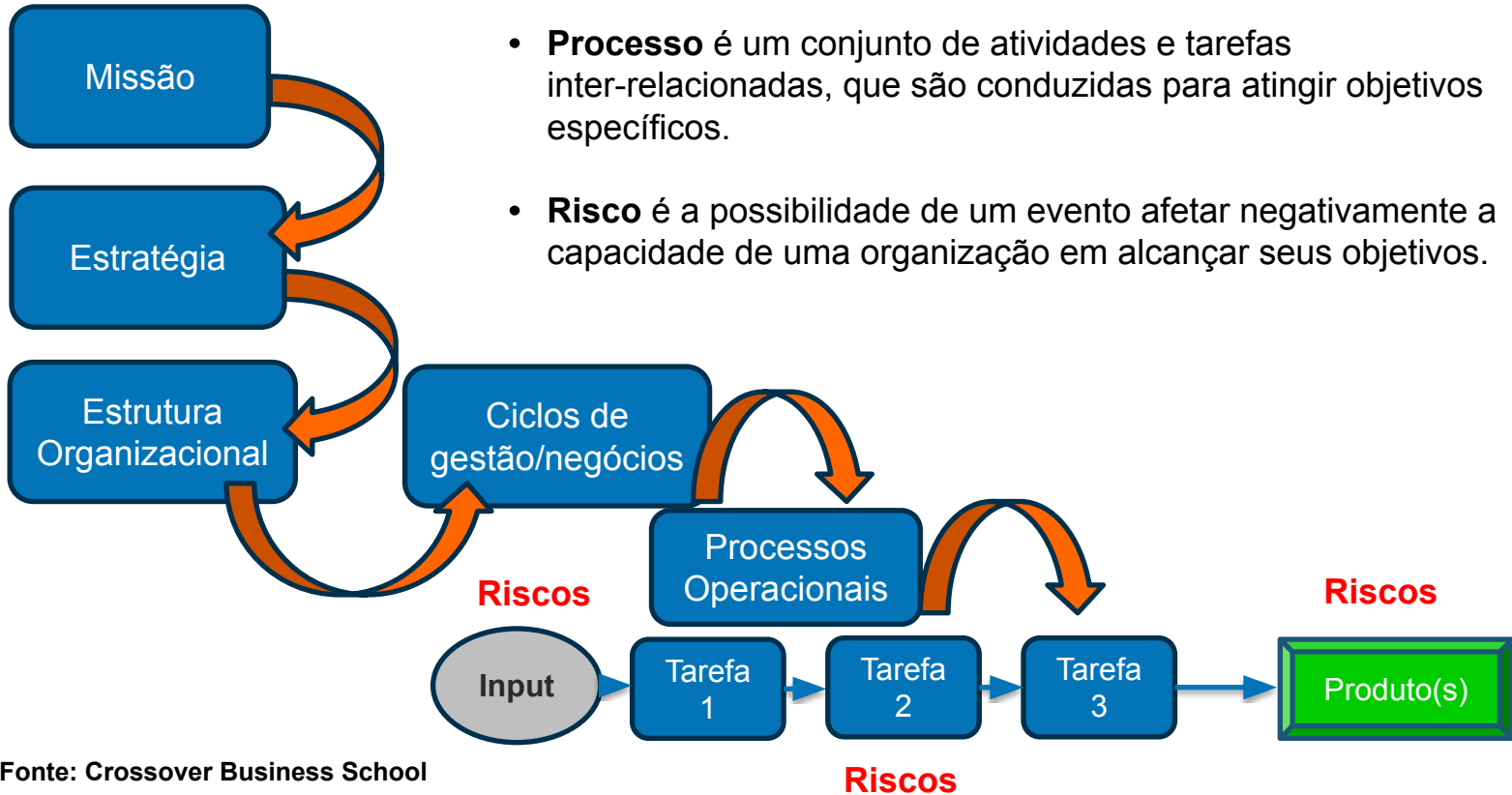
# Toda e qualquer organização é composta:



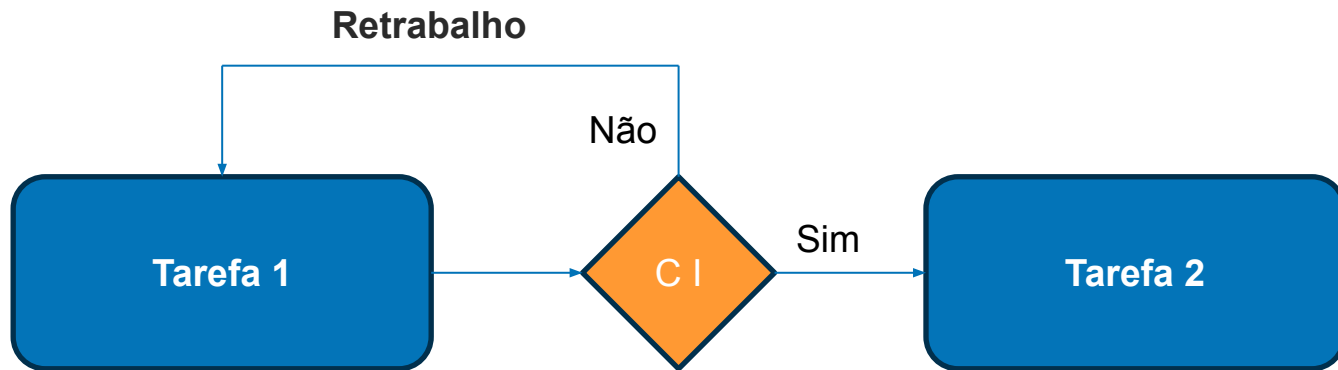
# Contexto Corporativo



# Estrutura Organizacional



# Tarefa/Transação



## Riscos

- **Controle Interno (C I)** - processos operacionalizados de forma integrada e contínua pela direção e pelo corpo de funcionários das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos e a missão da entidade sejam alcançados. (IN MP/CGU nº 01/2016). Incluem aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, etc.

# CONTROLES INTERNOS

## FUNÇÕES

Controles Preventivos ou Prévios

Controles Detectivos ou Concomitantes

Controles Corretivos ou Posteriores

Controles Compensatórios

# Quem são os responsáveis?

## *Responsabilidades pelos Controles Internos da Gestão*

**TODOS!**



- **Alta Administração**
- **Gestores**

- Estabelecimento
- Manutenção
- Monitoramento
- Aperfeiçoamento

- **Servidores e Funcionários**

- Operacionalização

# Mapa Estratégico da JT

2021 **ESTRATÉGIA NACIONAL** 2026

REALIZAR JUSTIÇA É A NOSSA MISSÃO

**MISSÃO**  
Realizar justiça.

**VISÃO**  
Poder Judiciário efetivo e ágil na garantia dos direitos e que contribua para a pacificação social e o desenvolvimento do país.

MACRODESAFIOS DA JUSTIÇA DO TRABALHO

**ATRIBUTOS DE VALOR**

Acessibilidade, agilidade, credibilidade, eficiência, ética, imparcialidade, inovação, integridade, segurança jurídica, sustentabilidade, transparência e responsabilização

**SOCIEDADE**

GARANTIA DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS

FORTELECIMENTO DA RELAÇÃO INTERINSTITUCIONAL DO JUDICIÁRIO COM A SOCIEDADE

**PROCESSOS INTERNOS**

AGILIDADE E PRODUTIVIDADE NA PRESTAÇÃO JURISDICCIONAL

ENFRENTAMENTO À CORRUPÇÃO, À IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA E AOS ILÍCITOS ELEITORAIS

PREVENÇÃO DE LITÍGIOS E ADOÇÃO DE SOLUÇÕES CONSENSUAIS PARA OS CONFLITOS

CONSOLIDAÇÃO DO SISTEMA DE PRECEDENTES OBRIGATORIOS

PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E DA GOVERNANÇA JUDICIÁRIA

**APRENDIZADO E CRESCIMENTO**

APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS

APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

FORTELECIMENTO DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE TIC E DE PROTEÇÃO DE DADOS



# GOVERNANÇA PÚBLICA

**Decreto  
9.203/2017**

Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade



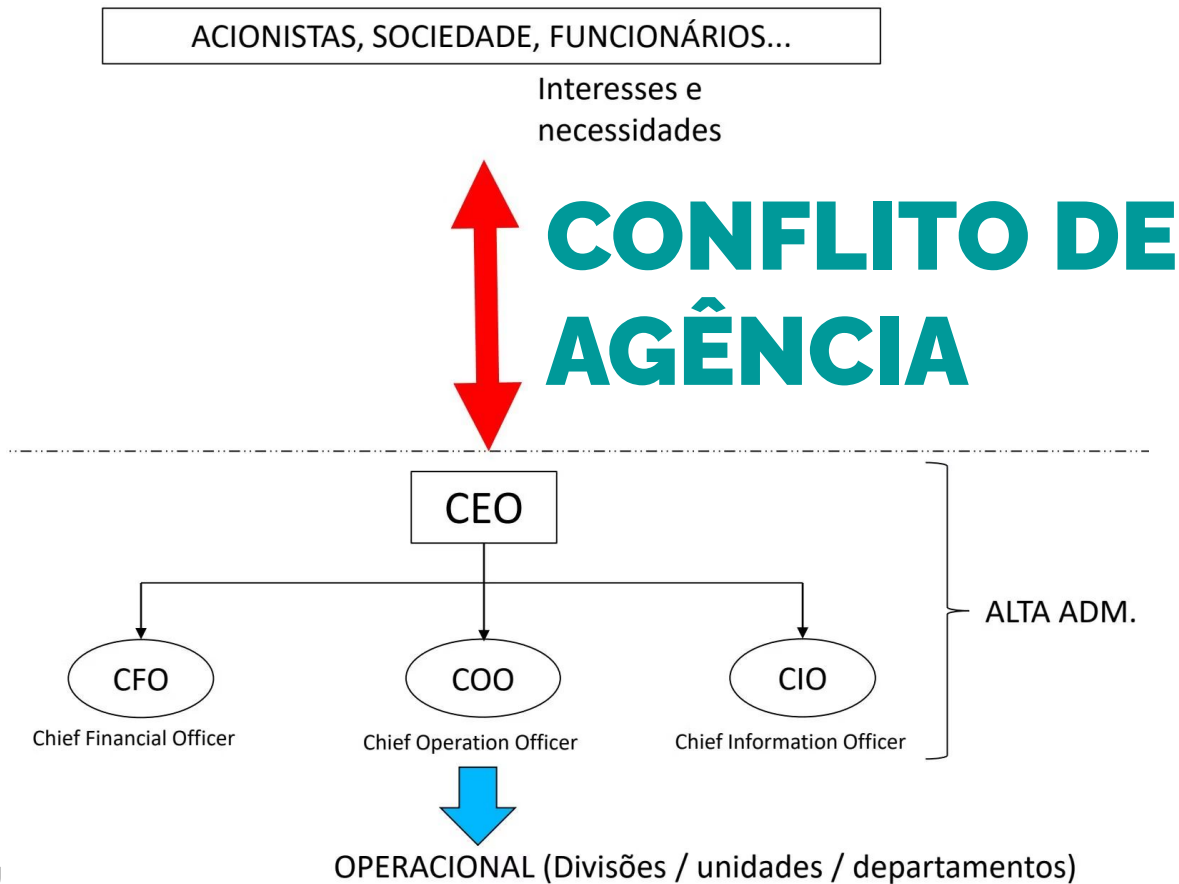
Liderança  
Estratégia  
Controle

→

←

Accountability





# GOVERNANÇA PÚBLICA

## Princípios



# MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IIA 2020

## O Modelo das Três Linhas do The IIA



LEGENDA ↑ Prestação de contas, reporte

↓ Delegar, orientar, recursos, supervisão

↔ Alinhamento, comunicação, coordenação, colaboração

Fonte: CGU

IV Encontro Nacional  
de Gestores de Orçamento  
e Finanças da Justiça do Trabalho



# O que é Gestão de Riscos?

ISO 31000:2018: Atividades Coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a RISCOS.

COSO ERM 2017: A cultura, as competências e as práticas, integradas com a definição da estratégia e com a performance, com que as organizações contam para gerenciar o risco na criação, preservação e realização de valor.

# OBJETIVO DA GESTÃO DE RISCOS

Permitir o **tratamento adequado** dos **eventos** (riscos), de forma a melhorar a capacidade de **construir valor**, proporcionando **serviços** mais **efetivos, eficientes e eficazes**.

**PROPÓSITO (ISO 31000/2018):  
Criação e proteção de valor**

# Gestão de Riscos (GR)

**É parte integrante da cultura e da prática de gestão.** Não é uma função ou tão pouco um departamento;

A visão de riscos deve ser uma **prática de gestão que integra a estratégia com o operacional;**

O processo de GR é um sistema integrado de monitoramento, aprendizado e melhoria de desempenho. **Não é um simples processo de checklist de atividades nem se resume a uma matriz de riscos;**

**Não é algo mais que o gestor deve realizar,** mas sim o que ele deve observar em sua responsabilidade diária de gestão.

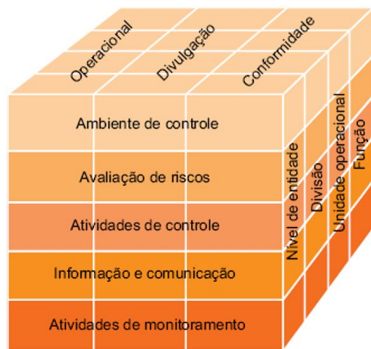
**É mais do que uma atividade de relacionar riscos, ou criar um inventário de riscos;**

Resposta ao risco **vai além de controles internos.**

# Gestão de Riscos (GR)

- “Gerenciamento de riscos é o processo que antecipa o risco e endereça as ações de mitigação.”
- “Gestão de riscos é o oposto da gestão de crise, ela é proativa e não reativa.”

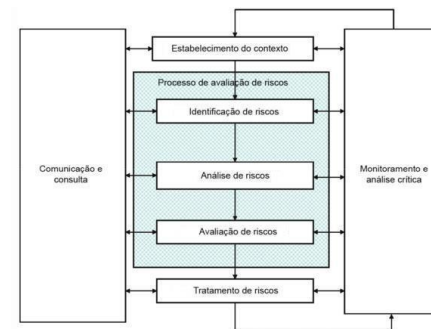
# PARADIGMAS PARA GRC



**COSO ICFR**



**COSO ERM**



**ISO 31.000:2018**

# COSO ERM (2017)

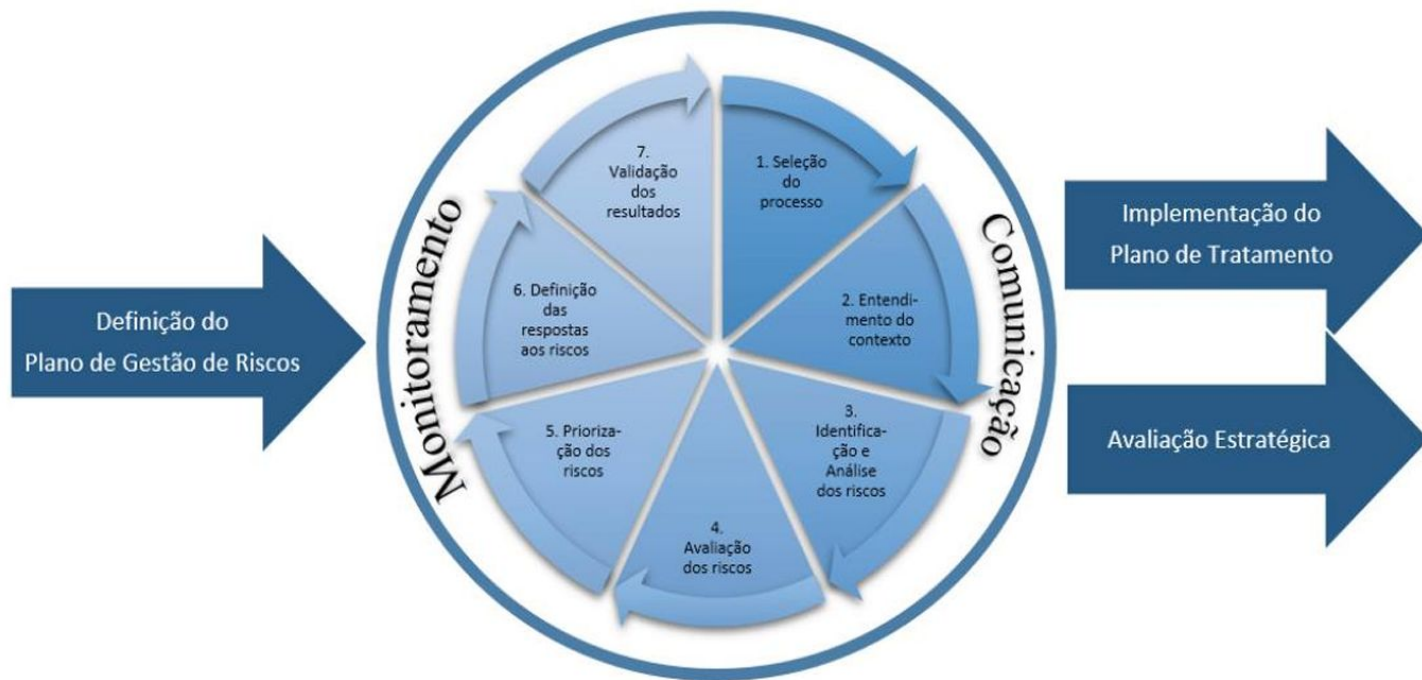
IV Encontro Nacional  
de Gestores de Orçamento  
e Finanças da Justiça do Trabalho



## DESEMPENHO

10. Identificar o risco
11. Avaliar a severidade do risco
12. Priorizar Riscos
13. Implementar resposta ao risco
14. Desenvolver a visão de portfólio

# PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS



# ENTENDIMENTO DO CONTEXTO

Ambiente Interno

Forças

Oportunidades

Fraquezas

Ameaças

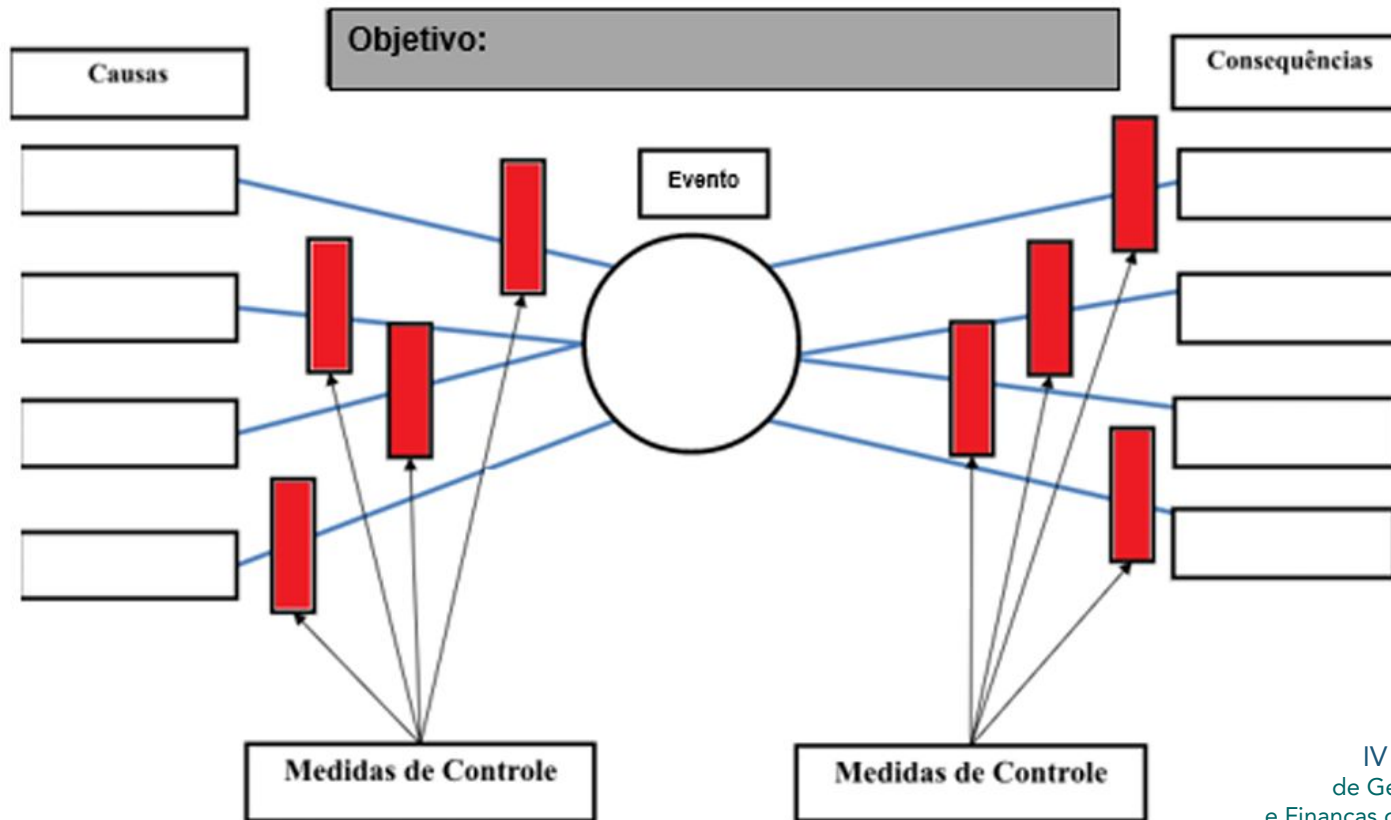
Ambiente Externo

# Identificação e Análise

**Para eventos identificados como riscos do processo, deve-se indicar:**

- Objetivo do processo/etapa impactado pelo risco
- Categoria do risco:
  - Operacional
  - Legal/Conformidade
  - Financeiro/orçamentário
  - Integridade

# RISCOS - Identificação



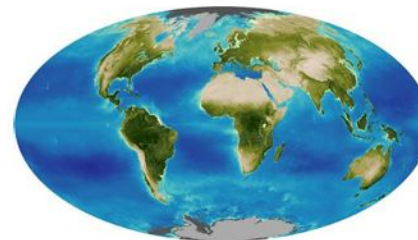
# RISCOS – Análise (Causa – Fonte de Risco)



**Pessoas**



**Sistemas**



**Eventos Externos**



**Processos**



**Infraestrutura**



**Tecnologia**

# RISCOS – Análise (Causa)

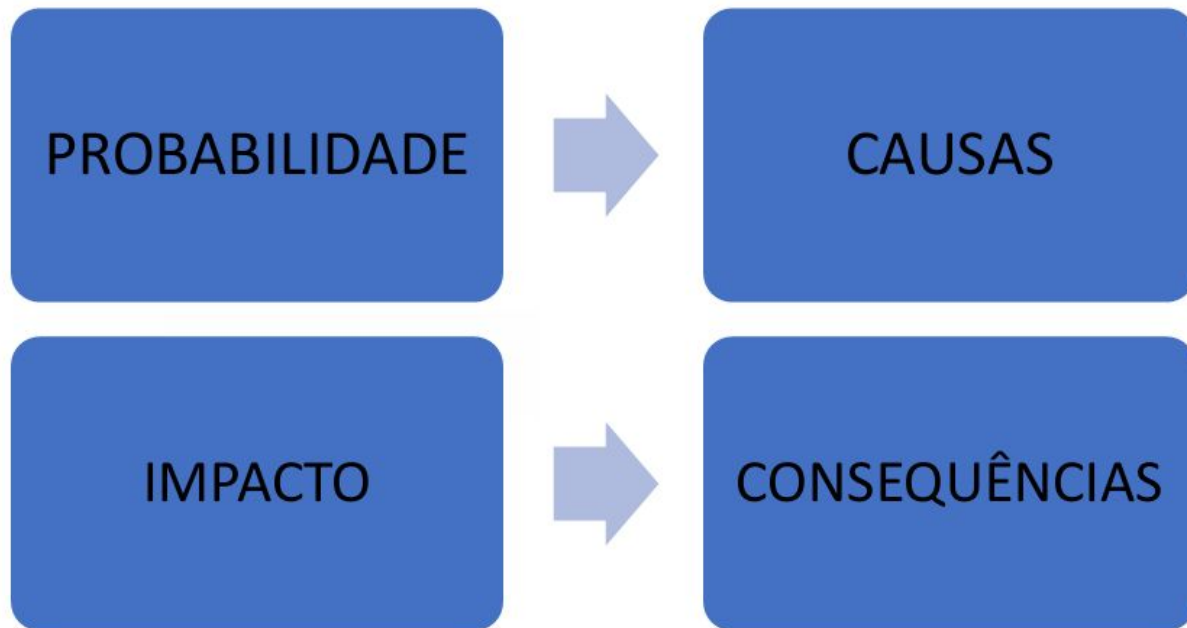
Fator de Risco	Fragilidade
Pessoa	Baixa Capacitação, desmotivada, estressada, negligente, corrupta, etc.
Processo	Ineficiente, mal estruturado, redundante, imaturo, etc.
Sistema	Obsoleto, incompatível, sem documentação, baixa segurança, etc.
Tecnologia	Ultrapassada, alto custo, baixa acessibilidade, alta complexidade, etc.
Infraestrutura	Inadequada, Inacessível, Ineficiente, Precária, etc.
Evento Externo	Desastre Ambiental, Crise Econômica, Influência Política, etc.

Fonte: Elaboração própria

**CAUSA**  
**FONTE/FATOR + FRAGILIDADES**

# AVALIAÇÃO DE RISCOS

## PROBABILIDADE X IMPACTO



# AVALIAÇÃO DE RISCOS Nível de Risco

IMPACTO	Muito Alto 10	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE
	Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito Alta 10
		PROBABILIDADE				

# AVALIAÇÃO DE RISCOS

## Nível de Risco

## DECOMPONDO A PROBABILIDADE

A Probabilidade da materialização de um risco depende da correlação entre as vulnerabilidades e as ameaças presentes no processo

# AVALIAÇÃO DE RISCOS

## Nível de Risco

### Outras Visões do Nível de Risco: **Vulnerabilidade x Impacto**



Terremoto Haiti – 2010  
Magnitude: 7.0  
Mortos: 250.000



Terremoto Japão – 2016  
Magnitude: 7.0  
Mortos: 16

# RISCO INERENTE



**É o risco intrínseco à atividade que está sendo realizada, está presente no estado atual das coisas, antes da adoção de medidas de resposta ao risco**

# RISCO RESIDUAL



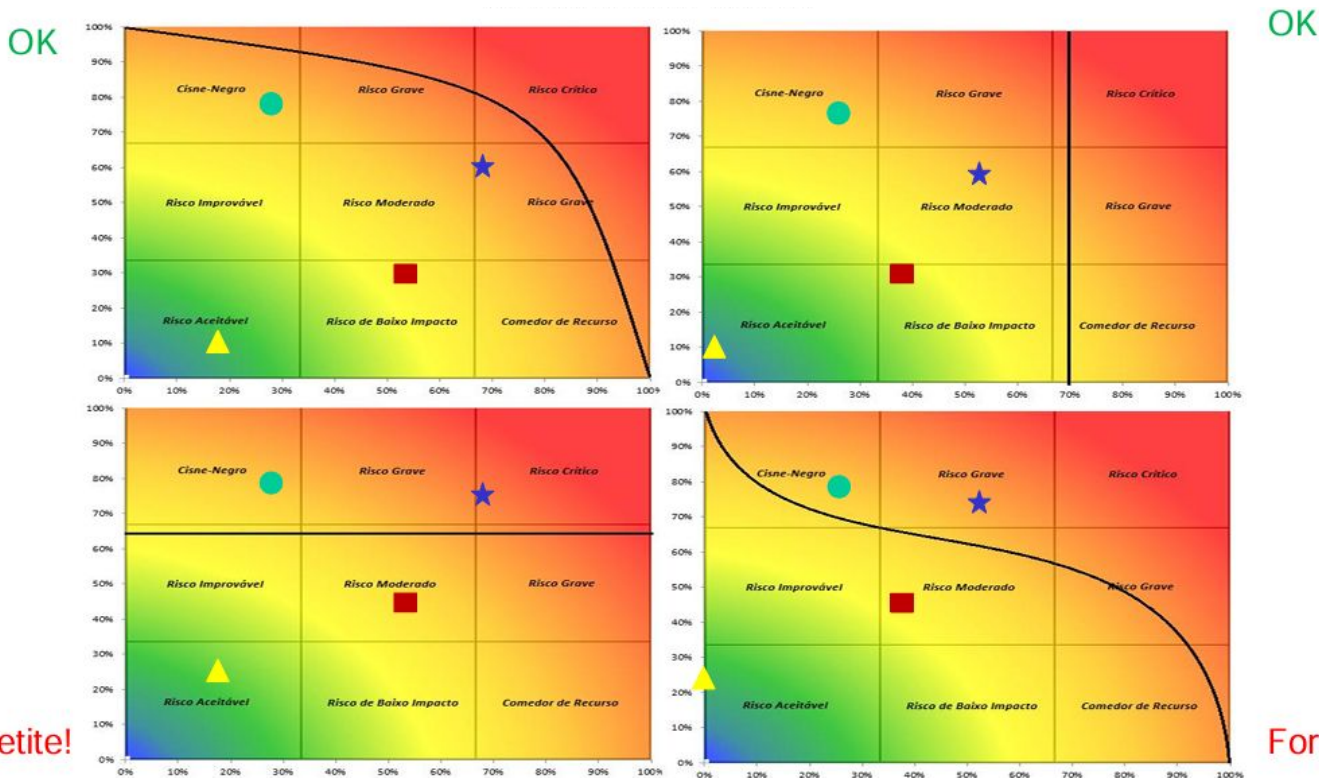
**É o risco remanescente após a adoção de medidas de resposta ao risco**

# APETITE AO RISCO



APETITE A RISCO =  
Nível de risco que uma organização está disposta a aceitar

# APETITE AO RISCO



Fora do apetite!

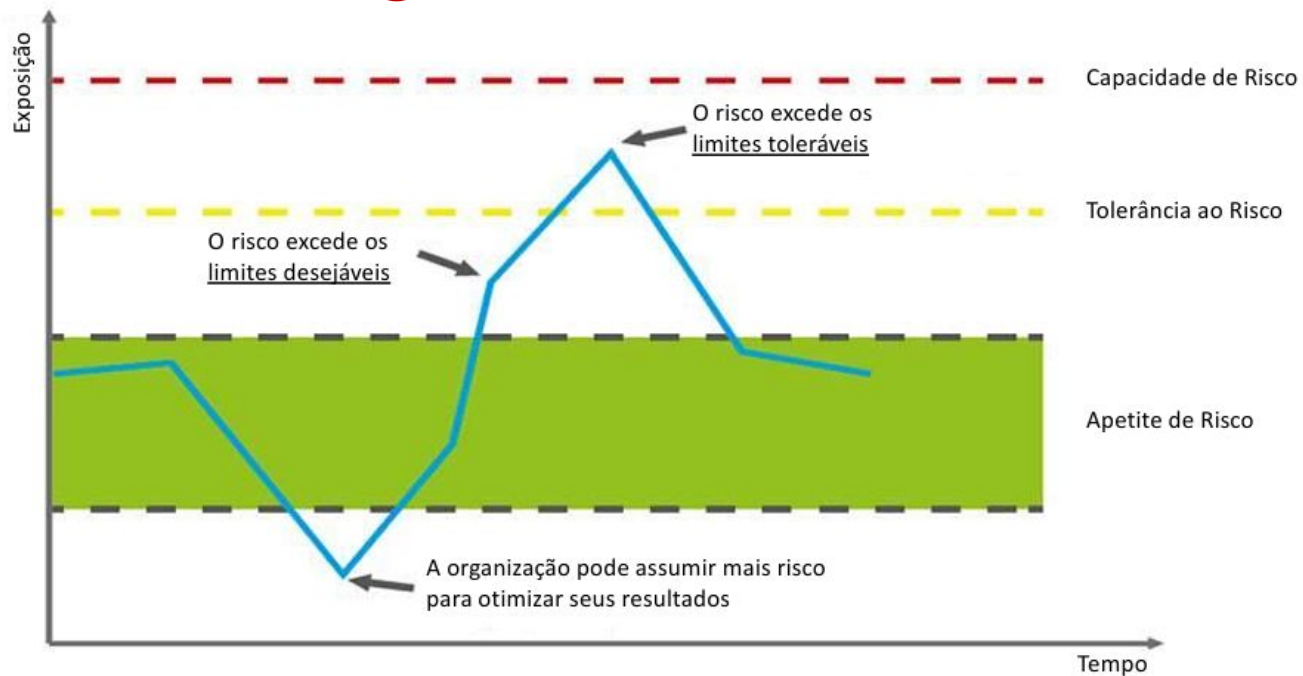
Fora do apetite!

# TOLERÂNCIA AO RISCO E CAPACIDADE DE RISCO

- **Tolerância ao Risco** - é o limite de variação aceitável acima do nível de apetite a riscos estabelecido.
- **Capacidade de Risco** - é o valor máximo de risco que a entidade consegue absorver em sua busca de criação de valor.

# APETITE x TOLERÂNCIA x CAPACIDADE

## Visão gráfica



# RISCOS

## OPÇÕES DE TRATAMENTO



# RISCOS

## PLANO DE TRATAMENTO

Trata-se de um plano de ação para a implementação das medidas de tratamento dos riscos do processo organizacional

Risco	Medida de Tratamento	Unidade Responsável	Unidades Corresponsáveis	Responsável pela Implementação	Como será implementado	Custo Previsto	Data Início	Data Término	Situação

# PROCESSO DO CONTROLE INTERNO

## DESAFIOS

- Falta de consciência (**cultura**) sobre a necessidade de gerenciar riscos por meio de controles internos e outras respostas
- **Resistência** de unidades organizacionais e pessoas
- Falta de **documentação** de atividades/processos (políticas, manuais, normas, fluxos)
- Falta de **conhecimento** do negócio e do ambiente interno e externo da organização (contexto onde os objetivos são buscados)

# PROCESSO DE GRC –

- O processo de GRC deve ser monitorado e revisado periodicamente;
- Não é uma ciência exata – cuidado com a busca da acuracidade;
- É mais importante estar aproximadamente certo do que exatamente errado;
- A matriz de riscos não é o objetivo final. A ação da gestão para tratamento é o que importa.

# PROCESSO DE GRC – DICAS

- Obtenha apoio e comprometimento da Alta administração;
- Promova a consciência e a cultura de riscos;
- Defina uma estrutura de GRC simples e objetiva;
- Instrumentalize os gestores;
- Entenda que a GRC é uma jornada.

*A simplicidade é vantagem competitiva, mas  
ser simples não é ser superficial*

*Mude antes de precisar, depois já é tarde*

# GRATIDÃO !

**CONTATO**

michelcpinto@gmail.com

(85) 98890-7629