



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA FEDERAL  
SEÇÃO JUDICIÁRIA DO RIO DE JANEIRO

**MEMÓRIA DE REUNIÃO SIGA Nº TRF2-MRU-2024/00089**

Rio de Janeiro, 03 de setembro de 2024.

**Objetivo da reunião:** Reunião CGERIS - 2024  
**Horário e local:** 14h - Videoconferência na ferramenta Zoom  
**Assunto:** Planejamento estratégico

Participantes	Função/Cargo	Unidade
Marcello Enes Figueira	JUIZ FEDERAL CONVOCADO	TRFRJ
Andréia Alvares de Azevedo Oliveira	Diretor(a) de Secretaria	SAT
Fabiano Mendonça Furtado	Diretor(a) de Secretaria	SAJ
Ana Luisa Carneiro da Silva	Diretor(a) de Secretaria	STI
Marcio Costa Vidal	Diretor(a) de Subsecretaria	SPGO
Joseli de Oliveira Clemente	Diretor(a) de Divisão	DIDER
Pedro Hikaru Oishi	Assessor(a)	AGEC
Fabio Aldrovando da Silva	Assessor(a)	AGEP
Débora Cordeiro da Costa	Coordenador(a) de Núcleo	NUGEBI
Jose Roger Capello Duarte	Coordenador(a)	COESEG
Carolina de Assis Ramos	Coordenador(a)	COGEST
Bruno Bessa de Mattos	Supervisor(a)	AGEC
Herbert Eduardo de Goes Garcia	Assistente IV	DIDER
Bruno dos Santos Ribeiro	Assistente II	AGEC
Diego Tavares Pontes	TÉCNICO(A) JUDICIÁRIO(A) /TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	COGEST

**Pauta**

Classif. documental

00.04.00.01



TRF2MRU202400089A

### 1. Pauta da Reunião

A Pauta da 1ª Reunião do Comitê Gestor de Riscos (CGERIS) do Exercício de 2024 foi composta pelos seguintes itens:

- 1) Processo de Gerenciamento de Riscos no Tribunal Regional Federal da 2ª Região (TRF2);
- 2) Situação Atual;
- 3) Proposta preliminar de atualização da Resolução TRF2-RSP-2020/00044 que instituiu o Comitê Gestor de Riscos e a Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Federal da 2ª Região.

### 2. Considerações Iniciais

Aos vinte oito dias do mês de agosto de 2024, o Excelentíssimo Senhor Juiz Federal Marcello Enes Figueira, na qualidade de Presidente do CGERIS, cumprimentou os participantes e procedeu à abertura do primeiro encontro do Comitê no ano de 2024 ressaltando a relevância do monitoramento do gerenciamento de riscos no TRF2, nos termos da resolução TRF2-RSP-2020/00044, de 8 de outubro de 2020, que instituiu o Comitê Gestor de Riscos e a Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Federal da 2ª Região.

Iniciou fazendo uma breve apresentação dos tópicos da Pauta que seriam objeto de deliberação.

Ato contínuo, passou à palavra ao Assessor Pedro Oishi para fazer a apresentação técnica do Processo de Gerenciamento de Riscos adotado no TRF2 e sua situação atual, constante do arquivo em anexo.

### 3. Processo de Gerenciamento de Riscos

O servidor Pedro Oishi, após cumprimentar a todos os presentes, afirmou que iniciaria esclarecendo a abordagem de gerenciamento de riscos no TRF2, começando pelas normas que regem a gestão de riscos na Corte. Começou mencionando a Resolução nº TRF2-RSP-2020/00044, que instituiu o Comitê Gestor de Riscos e a Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Federal da 2ª Região.

Em seguida, informou que a última atualização dos membros do CGERIS ocorreu por meio da Portaria nº TRF2-PTP-2024/00405. Listou brevemente a composição do Comitê, afirmando que o Excelentíssimo Juiz Federal Marcello Enes Figueira preside o CGERIS, tendo como suplente o Excelentíssimo Juiz Federal Guilherme Osório Pimentel. E que na estrutura do Comitê tem-se o Diretor-Geral e os Diretores das Secretarias administrativas do Tribunal, além de um representante do Gabinete de Segurança Institucional (GSI), José Roger Capello Duarte, que tem como suplente Jefferson Moreira de Oliveira, um representante da Área da Gestão Documental, Débora Cordeiro da Costa, que tem como suplente Jorge Sanches e um representante da Área de Gestão Estratégica, Pedro Hikaru Oishi, que tem como suplente Bruno Bessa de Mattos.

Em continuidade, afirmou que o gerenciamento de riscos se insere como uma boa prática de governança dentro do setor público. Mencionou que o TRF2 segue o modelo do Tribunal de Contas da União (TCU), realizando a integração da estratégia, riscos e desempenho. Destacou, em seguida, o fato da AGECE ter recebido esta designação - Assessoria de Gestão Integrada da Estratégia, Riscos e Desempenho – justamente com intuito de dar efetividade a essa



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA FEDERAL  
SEÇÃO JUDICIÁRIA DO RIO DE JANEIRO

boa prática do TCU com relação ao gerenciamento de riscos para obter maior efetividade no alcance de resultados.

Para melhor entendimento dos tópicos a serem abordados, esclareceu a diferenciação conceitual entre governança e gestão de acordo com o referencial de governança do TCU. Elucidou que a governança tem a **função direcionadora das organizações** e a gestão tem a **função realizadora**. Detalhou informando que a governança atua na **qualidade do processo decisório** ao avaliar, dirigir e monitorar a gestão e a gestão tem foco na **qualidade da implementação** ao planejar, executar e controlar projetos e processos.

Concluiu que as unidades da Direção-Geral atuam na estruturação de mecanismos de governança para que sejam executadas pelas áreas de gestão.

Dando continuidade aos trabalhos, abordou as normativas que regem os riscos. Citou a Resolução nº TRF2-RSP-2020/00044, já comentada anteriormente, e acrescentou a Resolução do CJF nº 798/2022, que instituiu o Guia de Gestão de Riscos do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus.

Nesse sentido, citou também 3 boas práticas utilizadas na iniciativa privada e na Administração Pública: o modelo de 3 linhas do gerenciamento de riscos do Instituto de Auditores Internos, a norma ABNT NBR ISO 31000 e o *framework* integrado de gerenciamento da estratégia, riscos e desempenho, conhecido como COSO 2017.

A seguir ponderou acerca da possibilidade das pessoas se questionarem sobre a razão de serem seguidas tantas normativas. Para melhor compreensão, esclareceu que cada normativa cobre um determinado aspecto do gerenciamento de riscos, além do fato do TRF2 ser demandado tanto pelo CNJ, quanto pelo CJF e também pelo TCU para que siga essas abordagens de gerenciamento de riscos.

Dando continuidade aos esclarecimentos, explicou o modelo de 3 linhas de gerenciamento de riscos. Esclareceu, então, que a primeira linha é composta por quem trabalha na entrega de produtos e serviços. Informou que o papel da primeira linha é implementar controles internos para monitorar e controlar eventos de riscos.

Ainda sobre esse conceito, informou que a AGECE faz o papel da segunda linha, oferecendo suporte, metodologias, técnicas, ferramentas e orientações de como implementar o gerenciamento de riscos. Por fim, esclareceu que o papel da terceira linha é a avaliação da gestão, desempenhado pela área de auditoria interna.

Aproveitando o ensejo, ponderou sobre o questionamento eventualmente realizado pelos gestores das unidades do TRF2 acerca da razão da AGECE por vezes demandar algo que a auditoria interna não tenha demandado. Dessa forma, esclareceu que a AGECE, que atua na segunda linha, tem sempre essa preocupação de atuar em tempo de gestão, não em tempo de avaliação de gestão. Acrescentou, ainda, que quando a auditoria interna aponta um achado, uma recomendação, seria porque a gestão está deixando de fazer algo que deveria ser feito em tempo de gestão.

Dando continuidade, apontou que esse modelo de 3 linhas ajuda a definir estruturas, unidades organizacionais e quais processos vão ajudar a gerenciar os riscos, de forma que a organização possa alcançar os objetivos desejados.

Em seguida abordou a respeito da ABNT NBR ISO 31000. Informou que primeiramente deve-se trabalhar com o estabelecimento do contexto, o cenário interno e externo da organização para que se possa trabalhar com as variáveis de riscos. Em seguida, existe um processo de avaliação de riscos, onde se identifica, analisa e avalia os riscos. Concluídas estas



etapas, faz-se, por fim, o tratamento de riscos. Concluiu informando que essa abordagem da ABNT NBR ISO 31000 também é demandado pelos órgãos de controle ao TRF2.

Dando continuidade, discorreu acerca do COSO 2017, aludindo que essa abordagem recomenda realizar uma integração entre estratégia, riscos e desempenho, de forma a alcançar eficácia, eficiência e efetividade na entrega de valor público, que é a percepção que a sociedade tem de receber uma contrapartida em relação ao recolhimento de tributos recolhidas pelos cidadãos.

#### 4. Situação Atual

Concluída esta primeira etapa com a abordagem do gerenciamento de riscos pelo TRF2, passou-se ao segundo item da pauta, apresentando-se a situação que a organização se encontra nesta temática. Nessa linha de trabalho, iniciou comentando que desde a edição da TRF2-RSP-2020/00044 a AGEC vem demandando as áreas para que apresentem as propostas de identificação, análise e tratamento de riscos. Informou que no presente exercício essa prática foi realizada por meio de expedientes enviados no dia 19/04/2024.

O servidor informou também que no exercício de 2024 houve uma mudança nesse processo de demandar as áreas para que apresentem as propostas de identificação, análise e tratamento de riscos. Assim, esclareceu que, em exercícios anteriores, a AGEC enviava planilhas a serem preenchidas pelas áreas e, em seguida, a AGEC realizava a validação das informações e procedia à alimentação das informações na ferramenta de usuário final Drupal, tendo, em certa medida, um retrabalho. Entretanto, no presente exercício, as áreas já estão realizando diretamente a alimentação das informações dentro da ferramenta Drupal, facilitando o trabalho da AGEC para poder monitorar, dar suporte e apresentar novas metodologias e novas abordagens para as áreas que estiverem com alguma lacuna de competência no gerenciamento de riscos.

Em seguida discorreu a respeito da validação do apetite aos riscos, que é o quanto que uma organização está disposta a aceitar de riscos residuais, após o tratamento de riscos. Ressaltou que o TRF2 ainda se encontra em um grau de maturidade inicial no tocante ao gerenciamento de riscos e que, por este motivo, nos exercícios de 2020 até 2023, foram aceitas para priorização todas as propostas de tratamento de eventos de riscos enviadas pelas unidades organizacionais. Como referencial de prioridade, os riscos foram elencados em ordem decrescente de criticidade e apontados os 20% por cento de maior relevância.

Enfatizou que, no atual exercício, a definição do apetite aos riscos foi modificada para priorizar o tratamento de eventos de riscos de acordo com critérios que possibilitem maior controle dos riscos. Dessa forma, considerando que as unidades organizacionais já possuem um grande volume de eventos de riscos com criticidades variadas, estabeleceu-se que os eventos de riscos que deveriam ser priorizados serão aqueles que têm um impacto alto e/ou uma probabilidade alta de ocorrência. Assim, se um evento de risco tem impacto e/ou probabilidade alta de ocorrência, prioriza-se o tratamento deste risco pelo setor.

Em continuidade fez a ressalva que algumas unidades, por terem talvez maior facilidade no controle e monitoramento das atividades de gestão ou não terem tido oportunidade de compreender o gerenciamento de riscos em sua extensão, não apresentaram uma grande quantidade de evento de riscos. Informou que nesses casos, quando a unidade apresentou menos de 10 eventos de riscos, todos foram incorporados na matriz de riscos do TRF2.

#### Apetite aos Riscos

Em seguida, iniciou a apresentação dos dados abordando o gráfico que trata do apetite aos riscos, mostrando que dos 189 eventos de riscos enviados pelas áreas, 61 foram priorizados com base no critério anteriormente explicado: impacto alto e/ou probabilidade alta.



### **Eventos de Riscos**

Logo a seguir mostrou o gráfico que trata da distribuição dos eventos de riscos por unidade organizacional. Ressaltou que as áreas mais críticas, mais demandadas pela administração e que também trazem grande impacto no alcance de resultados organizacionais, como área de TI, área de gestão de pessoas, área orçamentária, são áreas que identificaram as maiores quantidades de eventos de riscos. Dessa forma, ponderou que essas unidades possuam maior preocupação em reduzir essa assimetria de informação o que acaba impactando na ocorrência de eventos de riscos.

### **Priorização de Eventos de Riscos**

Em seguida apresentou o gráfico que mostra a priorização de eventos de riscos do total de eventos enviados pelas áreas, destacando que os eventos foram priorizados com base no critério impacto e/ou probabilidade alta e que aquelas unidades que enviaram uma quantidade menor do que 10 eventos de riscos tiveram suas contribuições incorporadas à matriz de riscos.

Para detalhar um pouco melhor o gráfico, pegou o exemplo da SPO, que enviou 15 eventos de riscos. Comentou que a AGEC considerou relevante, com base no critério explicado, 6 eventos de riscos. Todavia, alertou que esse critério de priorização não quer dizer que a unidade não deva tratar os outros 9 eventos de riscos, significa apenas que, conceitualmente, se for preciso priorizar, deve-se optar por tratar aqueles que foram priorizados.

Assim, comentou que, no caso da SGP foram priorizados 10 eventos de riscos entre os 72 enviados pela área, mas que se o setor tiver disponibilidade para tratar os 72 eventos de riscos não há nenhuma restrição quanto a isso.

### **Riscos Positivos x Riscos Negativos**

Em seguida, mostrou o gráfico que mostra o quantitativo de riscos positivos e negativos. Destacou que normalmente as pessoas vinculam riscos aos eventos negativos. Neste entendimento, informou que 90% dos eventos de riscos enviados pelas áreas foram negativos.

Ressaltou, em seguida, que eventos de riscos positivos pode contribuir para a geração de valor público para a sociedade. Observou que foram apresentados 55 eventos de riscos negativos e 6 eventos de riscos positivos.

### **Matrizes de Riscos Positivos e Negativos**

O Assessor Pedro Oishi apresentou, em seguida, as Matrizes de Riscos Positivos e Negativos. Em relação aos riscos positivos, ressaltou que a maioria tem um viés estratégico, que podem contribuir para a entrega de valor público.

No que se refere aos riscos negativos, foram mostrados em ordem decrescente, a partir dos critérios de priorização. A respeito, explicou-se que o processo de gerenciamento dos riscos envolve a identificação, análise, avaliação, priorização, categorização e a definição da ordem de prioridade de acordo com a criticidade. O resultado, feito por todas as unidades organizacionais participantes reunião, foi compilado em seis páginas da apresentação em PowerPoint. Enfatizou-se que foi realizada a priorização para tratamento dos riscos de maior criticidade, a partir da identificação dos riscos realizados pelas unidades organizacionais.

Na sequência, o servidor Pedro Oishi informou que, em conformidade a abordagem de gerenciamento de riscos adotada no TRF2, será desenvolvido um plano de ação para tratamento dos riscos após refinamento das informações enviadas pelas áreas. Detalhou que serão



marcadas reuniões setoriais com todas as unidades organizacionais para tratar não só dos riscos, mas também das iniciativas estratégicas e dos OKRs (objetivos e resultados-chaves), em razão da abordagem integrada de Estratégia, Riscos e Desempenho levada a efeito no TRF2. Este plano de ação será apresentado para a Administração até o dia 30 de outubro.

Quanto a forma de elaboração do plano de ação, ponderou que grande parte dos eventos de riscos cadastrados foram contemplados com ações de tratamento adequadas. Logo, serão necessárias apenas pequenas correções conceituais, pra se concluir o plano de ação final no prazo citado.

#### **5. Atualização da Resolução nº TRF2-RSP-2020/00044**

Ato contínuo, passou-se ao terceiro e último tópico da pauta, qual seja, a proposta de a atualização da Resolução nº TRF2-RSP-2020/00044, que instituiu o Comitê Gestor de Riscos e a Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Federal da 2ª Região.

Inicialmente, foi explicitada a necessidade de atualização dos “Considerandos”, para adequá-los às normativas supervenientes à publicação da Resolução, que é de 2020. Também, foi sugerida que as unidades organizacionais que já atuam fazendo o gerenciamento de riscos, passem a integrar o Comitê, como a EMARF, o CCJF, a ARIC e a ACOM, entre outras. Foi mencionado, ainda, outro ponto importante, relacionado ao quórum de deliberação do CGERIS, por maioria simples, bem como a previsão de voto de qualidade do Presidente do Comitê em caso de empate das propostas apresentadas. Outra questão levantada foi a inclusão de dispositivo prevendo uma periodicidade quadrimestral para realização das reuniões do colegiado, em substituição aos marcos anteriormente definidos de meses específicos, tendo em vista que a cada ano isso modifica, dependendo da realidade e da conveniência da Administração. Igualmente, foi observada a necessidade de adequação das categorias e níveis de riscos, conceitos e diretrizes, de acordo com a Resolução CJF nº 798, de 24 de outubro de 2022, que instituiu o Guia de Gestão de Riscos do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus. E, por fim, foi ressaltada a conveniência de atualizar os dispositivos da Resolução em debate, de tal forma que sejam alinhados às boas práticas do COSO 2017, observando-se essa abordagem integrada da Estratégia, Riscos e Desempenho.

Em seguida, foi pedida permissão ao Presidente do Comitê para propor o envio da minuta de resolução com as alterações sugeridas a todas as unidades organizacionais para contribuições, antes da submissão ao Presidente do CGERIS e à Alta Administração, sem necessidade de que seja marcada nova reunião do CGERIS para análise da minuta, sugestão esta que foi prontamente acolhida pelo Excelentíssimo Juiz Federal Marcello Enes Figueira, que retomou a palavra neste momento, para fazer as suas considerações.

#### **6. Considerações Finais**

O Excelentíssimo Senhor Presidente do CGERIS agradeceu a apresentação realizada pelo Assessor Pedro Oishi. Neste momento, ressaltou a relevância da guarda de informações referentes ao Comitê, diante de mudanças de cenários que ocorrem no gerenciamento de riscos.

Na ocasião, parabenizou as senhoras e os senhores diretores e assessores presentes na reunião, pelos esforços de suas equipes de servidores que tem participação no gerenciamento de riscos.

Ponderou que os resultados e a apresentação feita demonstram já a preocupação de todos no tratamento dos riscos, que é algo muito relevante para a efetividade dos processos jurisdicionais e para o alcance da missão da Justiça Federal da 2ª Região.



**PODER JUDICIÁRIO**  
**JUSTIÇA FEDERAL**  
SEÇÃO JUDICIÁRIA DO RIO DE JANEIRO

Refletiu ser de conhecimento notório as dificuldades enfrentadas para a realização desse trabalho, em virtude da existência de uma assimetria de informações e da falta de detalhes a respeito de todos os processos organizacionais, o que potencializa a ocorrência de eventos de riscos. Mas observou que é possível constatar, pelos relatórios de gestão do tribunal, que as senhoras e os senhores participantes da reunião têm se debruçado para dar transparência e prestar conta das ações realizadas em situações específicas, identificando e tratando os riscos que poderiam impactar negativamente o alcance dos resultados organizacionais.

Enfatizou que o TRF2 está tendo oportunidade de consolidar o gerenciamento de riscos com a adoção do modelo de 3 linhas de gerenciamento de riscos e a utilização das boas práticas da ISO 31000, que trata do estabelecimento do contexto, identificação e tratamento de eventos de riscos. Asseverou a importância dessas abordagens, aliadas a operacionalização em curso do COSO 2017, *framework* de gerenciamento integrado da Estratégia, Riscos e Desempenho, pois essa forma de trabalho sistematiza o gerenciamento de riscos e contribui para uma melhor entrega de valor público à sociedade.

Considerou que, apesar de possíveis dificuldades enfrentadas, o TRF2 caminha para buscar a excelência em gestão, o que colabora para a redução e eliminação de achados e recomendações de auditoria. Concluiu, então, que prevenir em tempo de gestão é sempre melhor do que desenvolver ações corretivas, em tempo de avaliação de gestão.

Chamou atenção, também, para a identificação de eventos de riscos positivos, o que reputou ser fundamental para obtenção de resultados. Relatou que no primeiro contato que teve com a gestão de riscos, lhe surpreendeu a ideia de riscos positivos, mas observou que essa é uma ideia essencial para que se possa cumprir a finalidade da 2ª Região. A missão do TRF2 como órgão de Poder Judiciário é antecipar possibilidades para alcançar melhores resultados.

Finalizou agradecendo a presença de todos e antes de encerrar abriu a palavra para quem quisesse se manifestar a respeito da abordagem e situação apresentadas. Deixou os presentes à vontade para fazerem suas considerações.

A Diretora da Secretaria de Atividade Administrativas (SAT), Andreia Álvares, teceu algumas considerações. Além de ser da área de contratações, mencionou estar representando também a Direção Geral na reunião. Observou ser interessante o que está acontecendo nessa área de gestão de riscos, que deixou de ser um bicho de 7 cabeças no Tribunal. Relatou que tem participado de congressos do Judiciário e existem tribunais que nem conseguem avançar e nem ter essa oportunidade de troca de ideias, quanto mais realizar a identificação e o tratamento de riscos. Ressaltou que o TRF2 já publicou muita informação referente ao gerenciamento de riscos e que nesta linha de trabalho, o TRF2 vai publicar o mapa de riscos das áreas estratégicas do Tribunal. Ponderou que com estas e outras medidas de gestão, a Justiça Federal da 2ª Região vai galgar mais um patamar na questão da transparência e prestação de contas, ratificando a evolução dos nossos mecanismos de governança. Agradeceu, em seguida, ao Presidente do Comitê, a todos os servidores e principalmente aos colegas presentes, que estão à frente dessa missão. Agradeceu, também, ao servidor Pedro Oishi, que apresentou a parte técnica de uma forma que facilitou a compreensão de todos. Concluiu informando que o gerenciamento de riscos assustava no início, mas que hoje a identificação e tratamento de riscos já são atividades vistas com naturalidade.

O Assessor Pedro Oishi agradeceu a condução brilhante do Excelentíssimo Juiz Federal Marcello Enes Figueira, que abraçou a causa e vem dando apoio ao gerenciamento de riscos, já há alguns anos. Esta postura auxilia os colegas e gestores nessa caminhada. Agradeceu as palavras da Diretora da SAT e a participação de todos os gestores e gestoras.

O Excelentíssimo Juiz Federal Marcelo Enes Figueira concluiu os trabalhos, reafirmando a importância do gerenciamento de riscos, ainda que as áreas tenham suas



**PODER JUDICIÁRIO**  
**JUSTIÇA FEDERAL**  
SEÇÃO JUDICIÁRIA DO RIO DE JANEIRO

dificuldades na execução das tarefas do dia a dia e no cumprimento de prazos, para antecipar problemas. Que por mais que seja difícil, é um trabalho que vale a pena se dedicar. Ponderou que o seu papel dentro do Comitê é de coordenar a operacionalização técnica, para o que conta com os representantes presentes, que atuam tecnicamente muito bem dentro de suas áreas. Além disso, afirmou que exerce um papel de uma espécie de diplomacia do CGERIS junto à Presidência do Tribunal. Então, em relação a algumas demandas que necessitem desse contato institucional, se dispôs a fazer essa interlocução e se colocou à disposição.

Nada mais havendo, declarou, após a saudação final, encerrada a presente reunião, agradecendo mais uma vez a participação de todos e se colocou à disposição e desejando boa tarde aos presentes.

<b>Ref.</b>	<b>Próximas Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Data Prevista</b>
6.1	Proposta de alteração da Resolução nº TRF2-RSP-2020/00044	Gestores das Unidades Organizacionais	
6.2	Consolidação das alterações à Resolução nº TRF2-RSP-2020/00044	AGEC	
6.3	Elaboração de Plano de Ação - Esboço Preliminar	AGEC	30/10/2024

- assinado eletronicamente -

**JUIZ FEDERAL MARCELLO ENES FIGUEIRA**  
Presidente do Comitê  
Comitê Gestor de Riscos (CGERIS)

