



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

**RELATÓRIO DE MONITORAMENTO E DE REVISÃO  
ANUAL  
AGOSTO/2022 – JULHO/2023**

**Plano de Governança de Gestão de Riscos e Controles Internos  
PGERCI 2022-2026**

Março / 2024

## **ELABORAÇÃO**

Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan)

Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Copladi)

Divisão de Planejamento Estratégico:

Daniele dos Santos Zeferino (Chefe de Divisão)

Mateus Carvalho Soares de Souza

Ana Victória de Paula Santos Guimarães

# **COMITÊ PERMANENTE DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS - CPEGECI**

**(Portaria GR nº 670, de 29 de agosto de 2023)**

José da Costa Filho (Reitor)

Bruna Silva do Nascimento (Vice-Reitora - suplente)

Sidney Cunha de Lucena (Presidente)

Daniele dos Santos Zeferino (Assessora Especial de Controle Interno)

Mateus Carvalho Soares de Souza (Apoio técnico - Copladi)

Luana Azevedo de Aquino (Prograd)

Cleonice Alves de Melo Brito (PROPGPI)

Vicente Aguiar Nepomuceno de Oliveira (ProExC)

Gustavo Naves Franco (Prae)

Márcio Mendes da Cunha (Proad)

Paola Orcades Meirelles (Progepe)

Leonardo Villela de Castro (Cead)

Guilherme Simões Reis (COMSO)

Vanessa Teixeira de Oliveira (CRI)

Isabela Costa da Silva (Arquivo Central)

Ana Carolina Costa de Carvalho Petrone (Biblioteca Central)

Vinicius José Serva Pereira (Dtic)

Carlos Henrique Soares Caetano (CCBS)

Gladson Octaviano Antunes (CCET)

Nilton José dos Anjos de Oliveira (CCH)

Edna Raquel Rodrigues Santos Hogemann (CCJP)

José Luiz Ligiéro Coelho (CLA)

Mariana Buarque Araújo (Ouvidoria)

Márcio Ferreira Bezerra (Suplente da Unidade Responsável e Instâncias de Integridade - UGI)

Michelle Cristina Sampaio (Copesi)

Sidney Oliveira Rodrigues (CPA)

Ronaldo da Silva Busse (NAI)

Eduardo Bernardo Monteiro Valadares (Audin)

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. APRESENTAÇÃO .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2. O PROCESSO DE MONITORAMENTO E DE REVISÃO ANUAL .....</b>                      | <b>7</b>  |
| <b>3. RESULTADOS DO MONITORAMENTO E DA REVISÃO 2023 .....</b>                       | <b>10</b> |
| 3.1 <i>Eventos de Riscos.....</i>   | <i>10</i> |
| 3.2 <i>Plano de Respostas .....</i>   | <i>26</i> |
| 3.3 <i>Indicadores de Desempenho da Gestão de Riscos e Controles Internos .....</i> | <i>31</i> |
| <b>4. ALTERAÇÕES DECORRENTES DA REVISÃO DO PGERCI.....</b>                          | <b>35</b> |
| <b>5. ATUAÇÃO DA AUDIN COMO 3ª LINHA DE DEFESA.....</b>                             | <b>39</b> |
| <b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PRIORIDADES PARA O PRÓXIMO EXERCÍCIO .....</b>         | <b>40</b> |

# 1. APRESENTAÇÃO

A Gestão de Riscos e Controles Internos da UNIRIO encontra-se alinhada ao planejamento estratégico da UNIRIO, definido em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e tem por base a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, aprovada pela Instrução Normativa GR nº 005, de 11 de abril de 2022.

Como principal instrumento para orientar a implementação e a operacionalização da Gestão de Riscos na Universidade, a UNIRIO conta com o Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos (PGERCI), vigente para o período de 2022-2026.

O PGERCI 2022-2026 foi aprovado pela Resolução nº 5.589, de 23 de agosto de 2022, e apresenta o mapeamento de 298<sup>1</sup> Eventos de Riscos (ERs) que, segundo a análise dos respectivos Gestores de Riscos, podem comprometer o alcance dos Objetivos Estratégicos (OE) da UNIRIO.

Para os riscos residuais avaliados em níveis além do aceitável, foram elaborados Planos de Respostas, a serem executados de forma integrada, sob o comando de cada Gestor de Riscos. No PGERCI 2022-2026, originalmente, foram construídos 135<sup>2</sup> Planos de Respostas ao Risco.

Para um gerenciamento de riscos integrado e efetivo, a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos da UNIRIO prevê o acompanhamento de riscos contínuo pelos gestores de riscos, além de um monitoramento geral, realizado anualmente sob a coordenação da Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (COPLADI / PROPLAN), com a produção deste relatório, que tem por objetivo avaliar a operacionalização e o desempenho da Gestão de Riscos de cada Unidade e da Universidade como um todo.

Na estrutura de Gestão de Riscos, como instância superior, de caráter consultivo e deliberativo, tem-se o Comitê Permanente de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos (CPEGECI), que atua em nível estratégico no gerenciamento de riscos da Universidade. Atualmente, é formado por dirigentes de 28 Unidades Organizacionais e comissões permanentes da Instituição e, dentre as suas atribuições, aprecia e aprova o presente relatório.

---

<sup>1</sup> A partir das deliberações da reunião semestral do CPEGECI, ocorrida em 02/05/2023, um Evento de Risco (ER 158) foi excluído do mapeamento, restando 297 ERs a serem monitorados.

<sup>2</sup> Tendo em vista a exclusão do ER 158, que deixou de ser acompanhado, passamos a monitorar 134 Planos de Respostas.

Além dessa apresentação, e conforme determinado pela nossa Política de Gestão de Riscos, este relatório descreve o processo de monitoramento e de revisão anual, as diretrizes adotadas para o monitoramento e os resultados observados nos seguintes aspectos: o apontamento dos eventos de riscos que se efetivaram; a identificação de novos riscos mapeados pelos gestores de Riscos; a descrição dos controles criados ou aperfeiçoados no período; os resultados das ações implementadas; os indicadores de desempenho e as prioridades da gestão de riscos para o próximo exercício.

## **2. O PROCESSO DE MONITORAMENTO E DE REVISÃO ANUAL**

**Período do monitoramento:** de agosto/2022 a julho/2023

**Foco do Monitoramento:** Situação atual do gerenciamento de riscos das Unidades Organizacionais presentes no PGERCI: 297 Eventos de Riscos mapeados e 134 Planos de Respostas elaborados pelos Gestores de Riscos.

**Foco da Revisão:** Proposições de alterações, de exclusão e de inclusão no Mapeamento de riscos, assim como ajustes de Planos de Respostas pelos gestores de riscos. Para a revisão, foi convidado também o gestor da AUDIN, que durante o primeiro ano de vigência do Plano apontou a importância de atuar mapeando os riscos pertinentes a sua área de atuação, os quais foram incluídos na revisão do mapeamento.

O processo de monitoramento e de revisão anual do referido Plano seguiu o seguinte roteiro:

1. Nova composição do CPEGECI.

Por meio da Portaria GR nº 670, de 29 de agosto de 2023, novos gestores foram designados e informados sobre suas atribuições como membros do CPEGECI

2. Reunião de apresentação do processo de monitoramento e de revisão do PGERCI para os novos gestores do CPEGECI.

Ocorrida em 04/09/2023, houve uma reunião de explanação, buscando maior compreensão pelos novos gestores de riscos, sobre a metodologia de gestão de riscos adotada.

3. Ofício Circular da Divisão de Planejamento Estratégico / COPLADI, informando as diretrizes do monitoramento.

O documento foi enviado, em 05/09/2023, para os Gestores de Riscos responsáveis, solicitando a apresentação da situação atual referente ao gerenciamento de riscos de sua respectiva Unidade Organizacional, a partir do preenchimento das planilhas

de Mapa de Riscos e do Plano de Respostas aos Riscos (respectivamente, Apêndices B e C do PGERCI). Prazo: 06/10/2023<sup>3</sup>.

Questionamentos sobre o MAPA DE RISCOS:

- a) O Evento de Risco (ER) sob sua responsabilidade se materializou ou se intensificou? (SIM / NÃO)
- b) Para cada ER, houve mudança da avaliação do Risco Inerente?
- c) Todos os controles foram empregados? Se NÃO, especificar se há necessidade de mantê-los.
- d) Os controles empregados foram efetivos<sup>4</sup> em mitigar o risco? (SIM / NÃO)
- e) Houve mudança no nível de controle? Se SIM, especificar o novo nível de controle.
- f) Algum novo controle foi implementado? Se SIM, especificá-lo, bem como indicar o seu respectivo nível.
- g) Há outras revisões pertinentes? (causas, consequências, redação do ER, classificação)
- h) Há outras observações a serem incluídas?
- i) Houve alguma eventualidade, configurada como risco, que pode gerar impacto nos OEs e que não havia sido mapeada?

Questionamentos sobre os PLANOS DE RESPOSTAS:

- a) As medidas dos Planos de Respostas foram implementadas? (SIM / NÃO)
- b) Os Planos de Respostas ocorreram conforme a previsão? (SIM / NÃO)  
Se SIM, foram efetivos para mitigar o risco?  
Se NÃO, quais dificuldades foram observadas na implementação?
- c) Há proposições de ajustes necessários para a melhor adequação dos Planos de Respostas?

---

<sup>3</sup> Importante salientar que a equipe da Divisão de Planejamento estratégico / PROPLAN se pôs à disposição dos gestores de riscos para dirimir dúvidas e prestar apoio técnico para as respostas ao monitoramento. Além disso, foi necessário conferir as respostas, apontar e solucionar pendências e equívocos de preenchimento, bem como compilar todo o material recebido, de forma a uniformizar o quadro de monitoramento.

<sup>4</sup> A intenção desse questionamento é de captar a percepção (subjetiva, portanto) do Gestor de Risco em relação aos impactos gerados pelos resultados advindos com os controles internos na mitigação dos riscos inerentes; diferentemente do indicador de desempenho “percentual de efetividade dos controles” (Quadro 1: Resultado dos Indicadores de Desempenho da Gestão de Riscos e Controles Internos (2023/2)), que busca analisar, objetivamente, a partir de números absolutos, a relação entre a variação dos riscos residuais aceitáveis de um ano para o outro frente ao somatório do quantitativo dos riscos inerentes gerenciáveis, indesejáveis e inaceitáveis, indicando, assim, a porcentagem dos riscos que, após a avaliação dos controles no ano, passaram para o nível aceitável.

- d) Há outras observações a serem incluídas?
- e) Há proposição de novos Planos de Respostas para ERs que ainda não tinham sido mapeados?

#### Questionamentos para a AUDIN

Buscou-se ainda, um relato da AUDIN, como 3ª linha de defesa, a fim de ficar registrado como deve ser sua respectiva atuação, em atendimento ao artigo 19, inciso V, da Política de Gestão de Riscos.

#### 4. Conferência e compilação das respostas (COPLADI).

Realizou-se a análise de adequação e de padronização das respostas recebidas, sem, contudo, alterar seu conteúdo. Durante as conferências, novos contatos com os gestores de riscos foram estabelecidos para sanar equívocos e incompletudes de preenchimento.

#### 5. Elaboração do relatório.

Com as planilhas preenchidas adequadamente, houve a compilação dos resultados e a produção deste relatório, atendendo ao artigo 14 da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos da UNIRIO.

Após a finalização deste Relatório, ainda estão previstas a distribuição do arquivo compilado para análise pelos membros do CPEGECI, grupo que deve aprovar o referido documento, como uma de suas atribuições. Com a aprovação do relatório e das revisões apontadas pelos gestores de riscos, uma versão atualizada do Mapa de Riscos e do Plano de Respostas ao Risco do PGERCI deve ser divulgada.

### 3. RESULTADOS DO MONITORAMENTO E DA REVISÃO 2023

Nesta seção, serão apresentados os resultados relacionados aos questionamentos de monitoramento do Mapa de Riscos (seção 3.1), do Plano de Respostas (seção 3.2) e sobre os Indicadores de Desempenho, com dados referentes ao ano de 2023.

#### 3.1 Eventos de Riscos

A partir dos questionamentos realizados aos Gestores de Riscos, acerca da implementação dos processos que envolveram o gerenciamento de risco na UNIRIO, observou-se a materialização e/ou a intensificação<sup>5</sup> de 109 ERs dos 297 monitorados no período, conforme o gráfico de desempenho a seguir:

Gráfico 1: Resposta ao questionamento "O Evento de Risco (ER) sob sua responsabilidade se materializou ou se intensificou?"



Com a possibilidade de revisão do mapeamento (ajuste de redação do ER, revisão das causas e consequência, mudanças dos graus de probabilidade e de impacto), tivemos alterações de 131 ERs, que correspondem ao seguinte resultado:

---

<sup>5</sup> Entende-se a intensificação a partir do aumento do nível da avaliação do risco para aqueles Eventos de Riscos que já ocorrem, de fato, na Universidade, diferentemente, daqueles que estavam apenas mapeados, mas que ainda não ocorreram, ou seja, ainda não foram materializados/concretizados na prática.

Gráfico 2: Percentual de ERs revisados



Dos 297 ERs constantes no PGERCI 2022-2026, no mapeamento de 241 deles foi citada a existência de Controles Internos (CIs) já em operação<sup>6</sup>. Nesse sentido, buscamos confirmar o real emprego dos controles citados durante o período de monitoramento, a fim de averiguar a necessidade de mantê-los ou de alterá-los:

Gráfico 3: Resposta ao questionamento "Todos os controles foram empregados?"



O gráfico aponta que foram empregados CIs para 180 dos 241 ERs mapeados. (cerca de 75% do total). Desses CIs empregados, os gestores de riscos informaram que 54% foram de fato efetivos na mitigação dos riscos inerentes, conforme o gráfico a seguir:

---

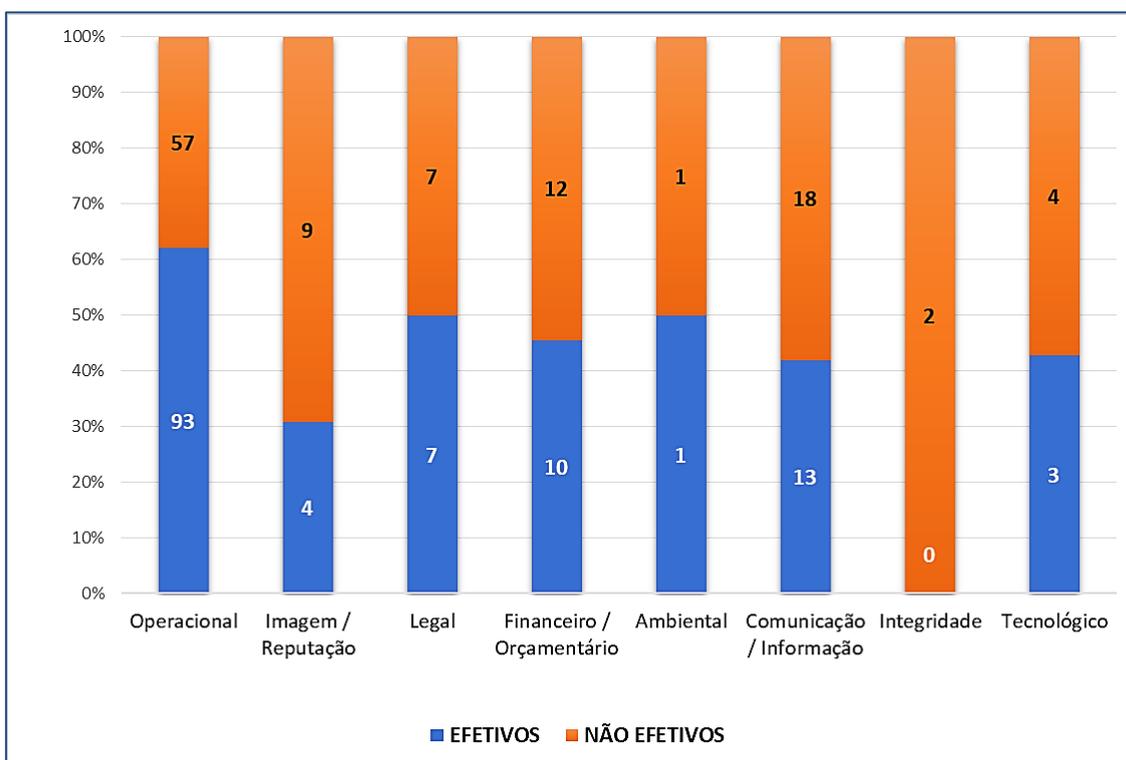
<sup>6</sup> Importante salientar que o conceito de Controles Internos “Inexistentes”, no PGERCI, se refere aos Controles ausentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais. Sendo assim, apesar da nomenclatura, alguns controles inseridos nesse nível encontravam-se em operação, mas não eram efetivos em função da sua frágil concepção.

Gráfico 4: Resposta ao questionamento "Os controles empregados foram efetivos em mitigar o risco?"



Analisando os CIs empregados por Tipologia, constata-se que apenas os de natureza Operacional possuem um resultado acima da metade em termos de efetividade, com 62%, conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 5: Efetividade dos Controles na mitigação dos riscos, por tipologia do ER



Esse resultado aponta a necessidade de reconsiderar e até de adaptar os controles internos já aplicados, com vistas à melhor efetividade na mitigação dos riscos detectados,

ou, do contrário, continuaremos executando ações, procedimentos e práticas que não colaboram para o alcance de nossos objetivos.

Nesse caso, evidencia-se a urgência em rever, principalmente, os controles internos aplicados no caso de ERs de imagem e reputação (que, caso ocorram, podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade da Universidade em cumprir sua missão) e de integridade (que podem afetar a probidade da gestão de recursos institucionais), que foram relatados pelos gestores de riscos como bastante inefetivos para mitigar os seus respectivos níveis de probabilidade e de impacto.

Após as atualizações provenientes do processo de monitoramento e de revisão de 2023, contabilizaram-se 23 ERs com alteração de redação. Além disso, foram mapeados 29 novos Eventos de Riscos no PGERCI<sup>7</sup>, excluídos outros 21, totalizando, ao final, 305 ERs, um acréscimo de 8 ERs em relação ao que se tinha no acompanhamento semestral 2023/1. Esses 305 ERs estão detalhados doravante.

A Matriz de Risco, a seguir, demonstra a atual distribuição desses ERs em função dos níveis de probabilidade e de impacto.

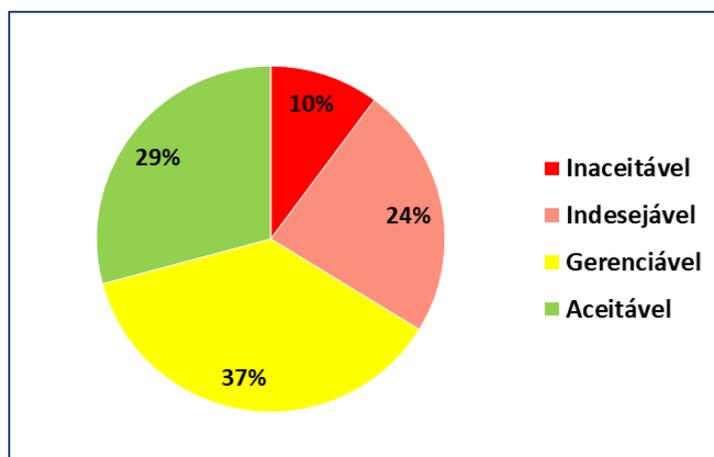
Figura 1: Distribuição dos eventos na Matriz de Riscos 2023

| MATRIZ CONSOLIDADA 2023 |                 |                      |           |                         |                        |                        |
|-------------------------|-----------------|----------------------|-----------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| NÍVEL DE RISCO          |                 | IMPACTO              |           |                         |                        |                        |
| PROBABILIDADE           | Probabilidade   | Muito Baixo (1)      | Baixo (2) | Médio (3)               | Alto (4)               | Muito Alto (5)         |
|                         | Muito Alto (5)  | Risco Aceitável      |           | Risco Gerenciável       | Risco Indesejável      | Risco Inaceitável (31) |
|                         | Alto (4)        | Risco Aceitável      |           | Risco Gerenciável       | Risco Indesejável (72) | Risco Inaceitável      |
|                         | Médio (3)       | Risco Aceitável      |           | Risco Gerenciável (113) | Risco Indesejável      | Risco Inaceitável      |
|                         | Baixo (2)       | Risco Aceitável      |           | Risco Gerenciável       | Risco Indesejável      | Risco Inaceitável      |
|                         | Muito Baixo (1) | Risco Aceitável (89) |           | Risco Gerenciável       | Risco Indesejável      | Risco Inaceitável      |
| Risco Aceitável         |                 |                      |           |                         |                        |                        |
| Risco Gerenciável       |                 |                      |           |                         |                        |                        |
| Risco Indesejável       |                 |                      |           |                         |                        |                        |
| Risco Inaceitável       |                 |                      |           |                         |                        |                        |

<sup>7</sup> Novos Eventos de Riscos foram mapeados pelas seguintes Unidades Organizacionais: Chefia de Gabinete, PROExC, PRAE, PROPLAN, PROAD, PROGEPE, AUDIN, COMSO, CEAD, CLA, Coordenadoria de Engenharia.

A partir da matriz apresentada, pode-se desdobrar os resultados no gráfico a seguir, que demonstra o percentual de Eventos de Riscos por nível de Risco Inerente (RI):

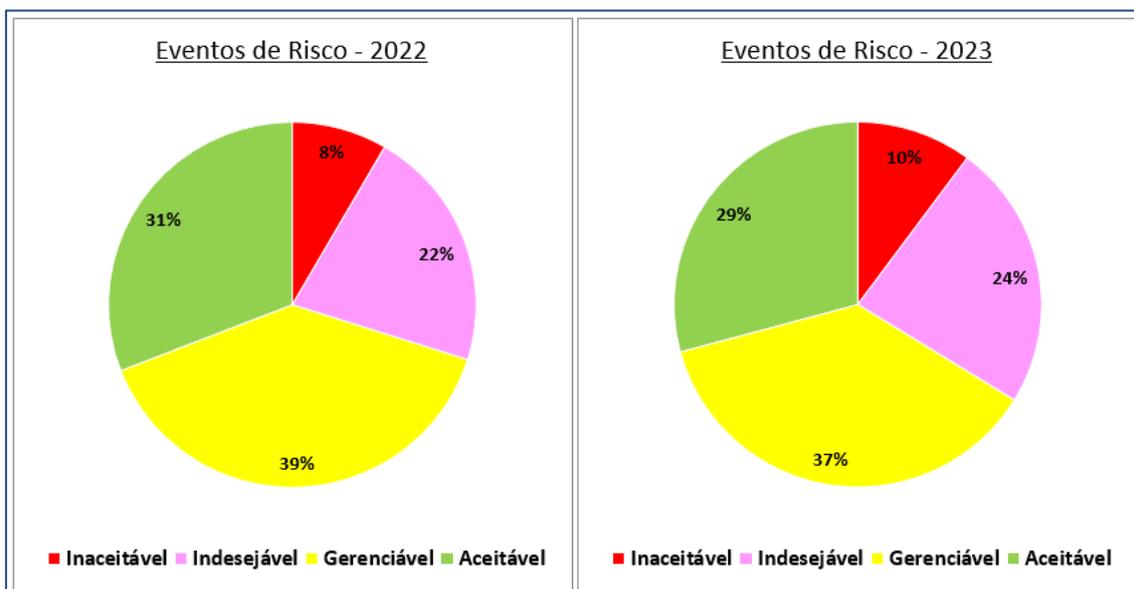
Gráfico 6: Avaliação do Risco Inerente, em percentual



O gráfico 6 demonstra a predominância dos RIs avaliados como gerenciáveis, com cerca de 37% do total, seguido dos aceitáveis, com 29%, os indesejáveis, com 24% e os inaceitáveis, com 10%. Ao se levar em consideração o conjunto dos ERs avaliados como gerenciáveis, inaceitáveis e os indesejáveis, tem-se uma combinação percentual de cerca de 70%, demonstrando o grande quantitativo de riscos que possuem um potencial negativo na concreção dos objetivos estratégicos da Instituição.

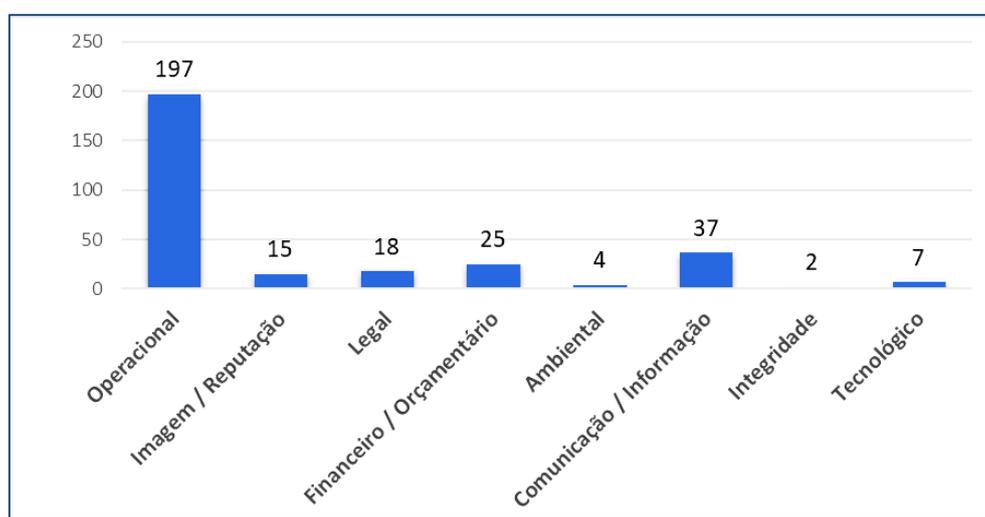
Em comparação com o cenário originalmente mapeado no PGERCI em 2022, observou-se que não houve mudança significativa na avaliação do risco inerente:

Gráfico 7: Comparativo de Avaliação do Risco Inerente, a partir das respostas ao Questionamento "Houve mudança de avaliação do risco inerente?"



Na sequência, apresentam-se os resultados em torno do número de eventos de risco por tipologia, conforme o gráfico a seguir:

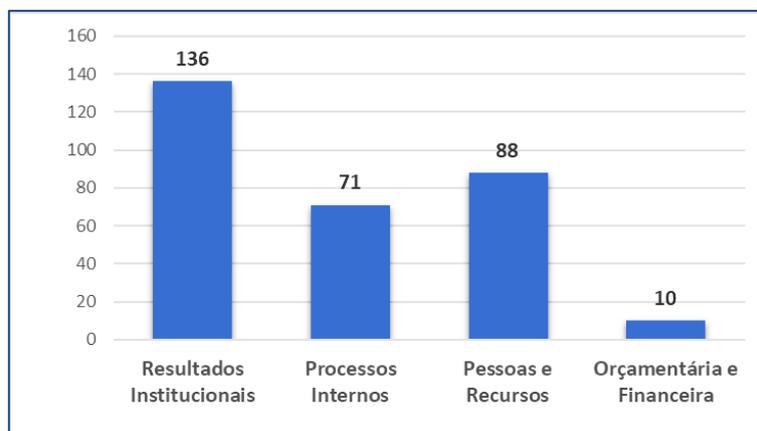
Gráfico 8: Quantitativo de Eventos de Risco por Tipologia



Examinando as tipologias dos riscos, prevalecem, sobremaneira, os de natureza operacional, com cerca de 65% dos ERs mapeados, seguidos por riscos de Comunicação/Informação, com aproximadamente 12% e os de natureza Financeira e Orçamentária, com pouco mais de 8%. Juntas, tais tipologias alcançam quase 85% do total de riscos.

Ao partir para uma análise mais ampla, sobretudo no que se refere às atividades finalísticas e as de suporte (meios), evidencia-se, com o gráfico a seguir, a distribuição dos ERs nas 4 Perspectivas Estratégicas (PEs) delineadas no PDI 2022-2026.

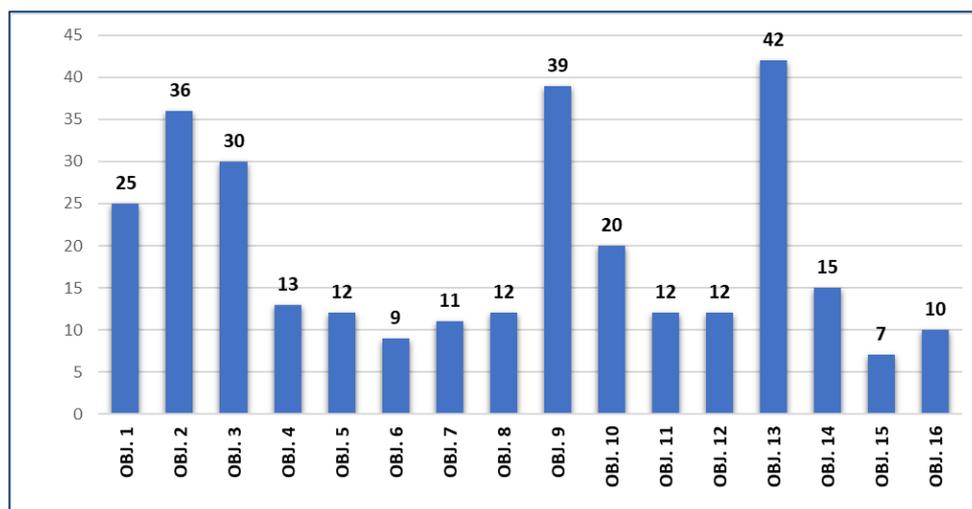
Gráfico 9: Quantitativo de Eventos de Risco mapeados por Perspectiva Estratégica



Nota-se a predominância dos ERs mapeados na PE Resultados Institucionais, que representa as atividades finalísticas da Universidade, com 45% do total. Já as demais PEs, que, em conjunto, focam nas atividades meio, perfazem 55% dos ERs mapeados.

A seguir, detalha-se o quantitativo de ERs por Objetivo Estratégico (OE):

Gráfico 10: Quantitativo de Eventos de Riscos por Objetivo Estratégico

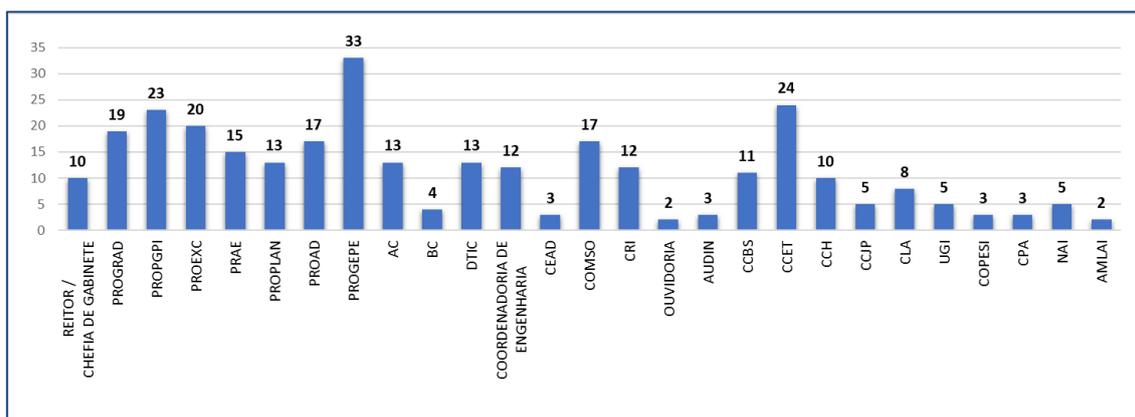


Observa-se uma concentração de quase metade dos ERs mapeados em apenas 4 OEs, totalizando um percentual de 48,2% do mapeamento em apenas 25% dos objetivos. Tal cenário demonstra uma maior preocupação institucional nos riscos vinculados à infraestrutura física (OE nº 13), à formação de cidadãos (OE nº 2), às melhorias do

processo organizacional (OE nº 9), e na extensão à sociedade dos benefícios criados na Universidade e voltados para o desenvolvimento (OE nº 3).

Cada um dos ERs foi atribuído a um Gestor de Riscos, titular de Unidade Organizacional, tendo-se os seguintes quantitativos de riscos mapeados por unidade:

Gráfico 11: Quantitativo de Eventos de Riscos mapeados por Unidade Organizacional

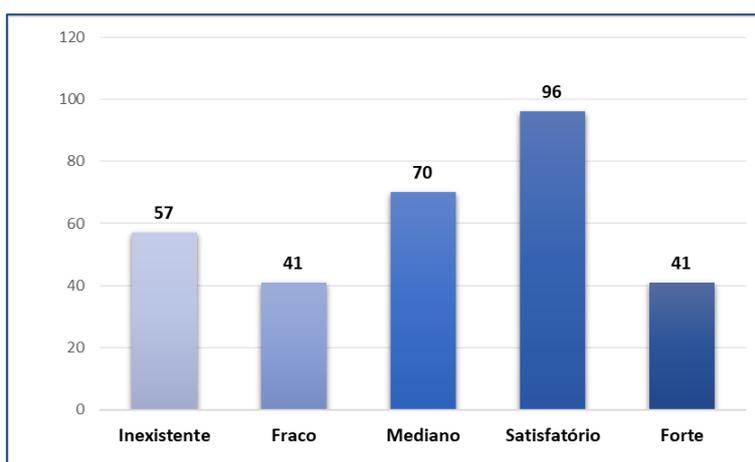


Percebe-se o predomínio de ERs nas Pró-Reitorias, que juntas totalizaram 140 riscos, cerca de 46% do total. Dentre elas, destaca-se a PROGEPE, com 33 riscos, o que representa praticamente 11% dos riscos mapeados. Ao observar os Centros Acadêmicos, nota-se a preponderância do CCET (segunda unidade com maior número de ERs), com 24 riscos, aproximadamente 8% do total; e que, ao se considerar apenas o conjunto dos Centros Acadêmicos, tem-se que tal unidade possui 41% dos riscos. Há de se destacar, também, o expressivo número de ERs da COMSO, que, apesar de ser uma unidade de menor porte, possui 17 riscos identificados.

Outra informação de grande relevo para a Gestão de Risco, sobretudo, no que tange ao processo de monitoramento, é a alteração da avaliação do Risco Inerente para o Risco Residual. Tal alteração é viabilizada pela utilização dos Controles Internos (CI) que já se encontram em operação na Universidade.

Cada conjunto de controles internos é avaliado considerando o nível de execução, a amplitude e a adequação desses controles frente aos riscos inerentes identificados. Essa avaliação está demonstrada na figura a seguir:

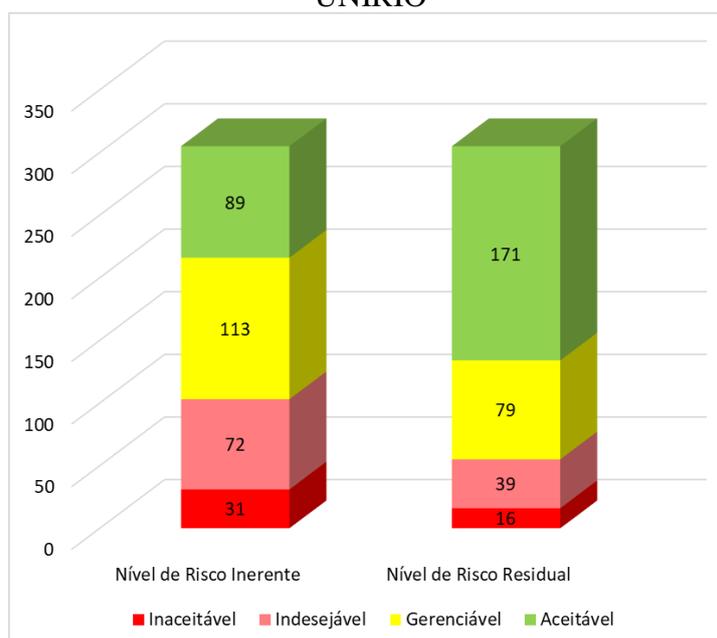
Gráfico 12: Avaliação dos Níveis de Controles Internos



Observa-se que cerca de 31% foram avaliados como satisfatórios, 23% como medianos e 13% como fortes. No entanto, deve-se destacar o quadro expressivo de controles inexistentes, que corresponde a 18,36% do total. Tal cenário demonstra que 56 ERs não possuem controles funcionais sobre os reais e/ou potenciais efeitos dos seus respectivos eventos de riscos.

Por meio dessa avaliação dos controles, é possível calcular o nível de risco residual. O Gráfico a seguir traz um diagnóstico comparativo entre a avaliação dos riscos inerentes (ou seja, sem considerar os controles implementados) e dos riscos residuais (após o emprego dos controles).

Gráfico 13: Diagnóstico comparativo entre Riscos Inerentes e Riscos Residuais - UNIRIO



O gráfico demonstra que, mesmo com o quantitativo de controles internos inexistentes e fracos, que equivalem a quase um terço dos ERs mapeados, foi possível constatar a redução dos riscos inaceitáveis em 48%, dos indesejáveis em 45% e dos gerenciáveis em 30%, que, desse modo, passaram para o nível aceitável. O expressivo aumento dos riscos com nível aceitável (92%), ou seja, aqueles que possuem um potencial menor de prejuízo operacional, demonstra, em tese, o bom desempenho dos controles internos existentes.

No entanto, há de salientar que esse resultado não ficou apenas a cargo dos CIs, já que uma expressiva quantidade de ERs foram reavaliados em termos de grau de probabilidade e de impacto por parte de seus respectivos Gestores de Risco, acarretando em uma mudança do nível de risco inerente. Ou seja, constatou-se casos em que a alteração do RI ocorreu sem que tivesse sido em decorrência do emprego dos controles existentes.

A seguir, os resultados apresentados no gráfico 13 foram desdobrados em grupos de Unidades Organizacionais, a fim de comparar os níveis dos Riscos Inerentes e dos Riscos Residuais das referidas unidades, mostrando sua capacidade de gerenciar e de reduzir seus respectivos níveis de riscos.

Figura 2: Comparativo de níveis de Riscos Inerentes e Riscos Residuais - Pró-Reitorias

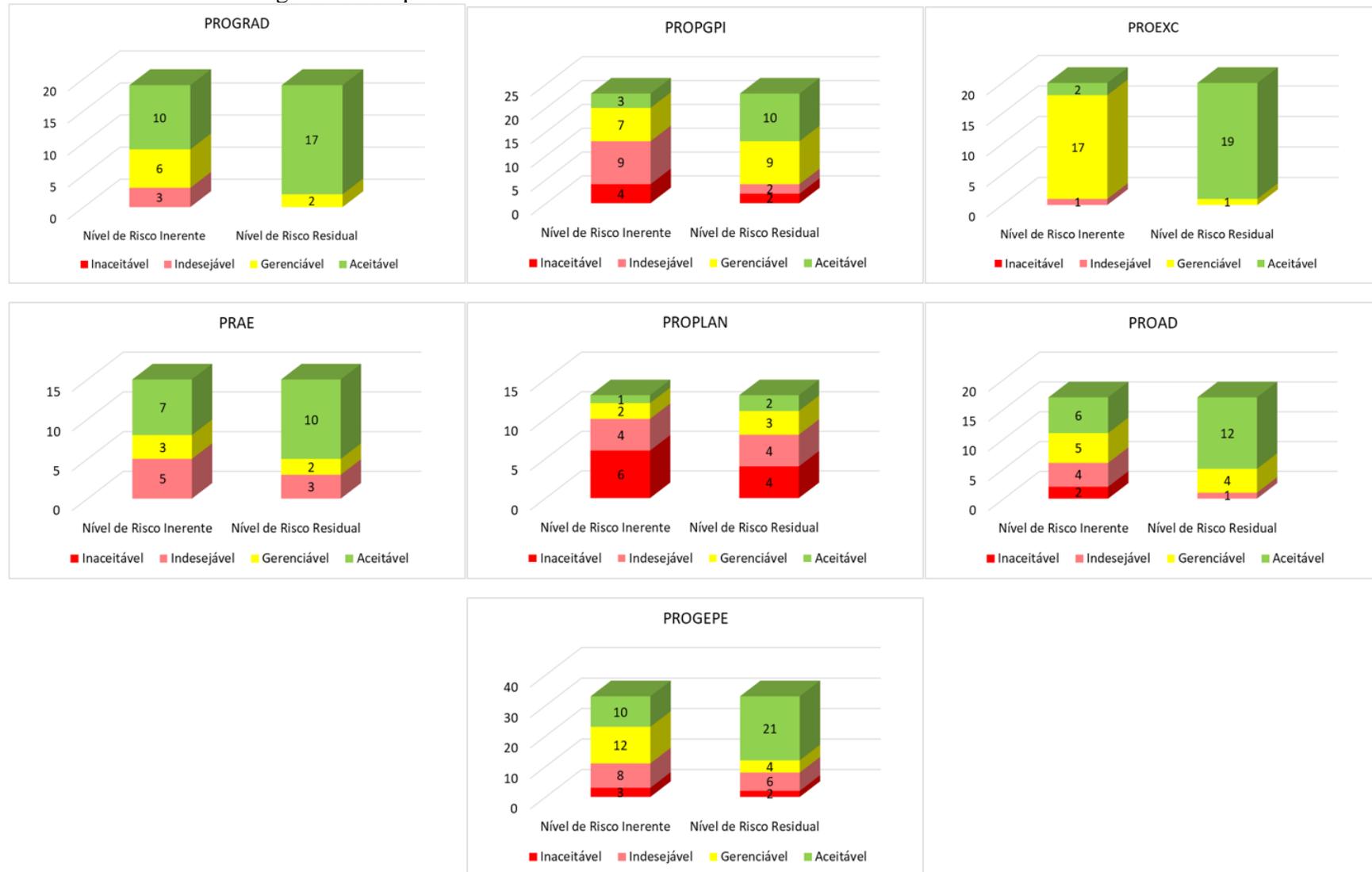


Figura 3: Comparativo de níveis de Riscos Inerentes e Riscos Residuais - Reitoria e Unidades ligadas à Reitoria

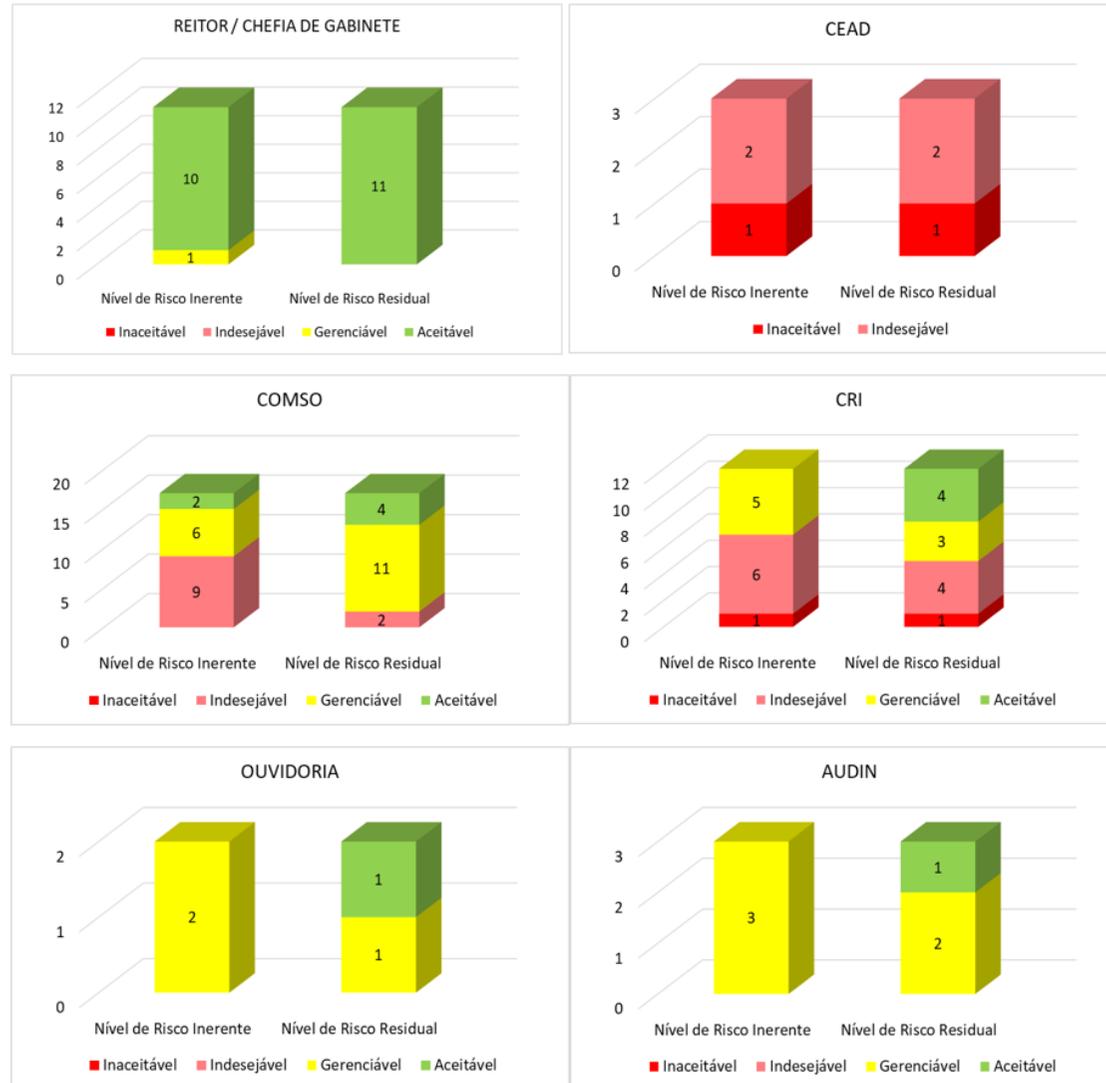


Figura 4: Comparativo de níveis de Riscos Inerentes e Riscos Residuais - Unidades Suplementares, DTIC e Coordenadoria de Engenharia

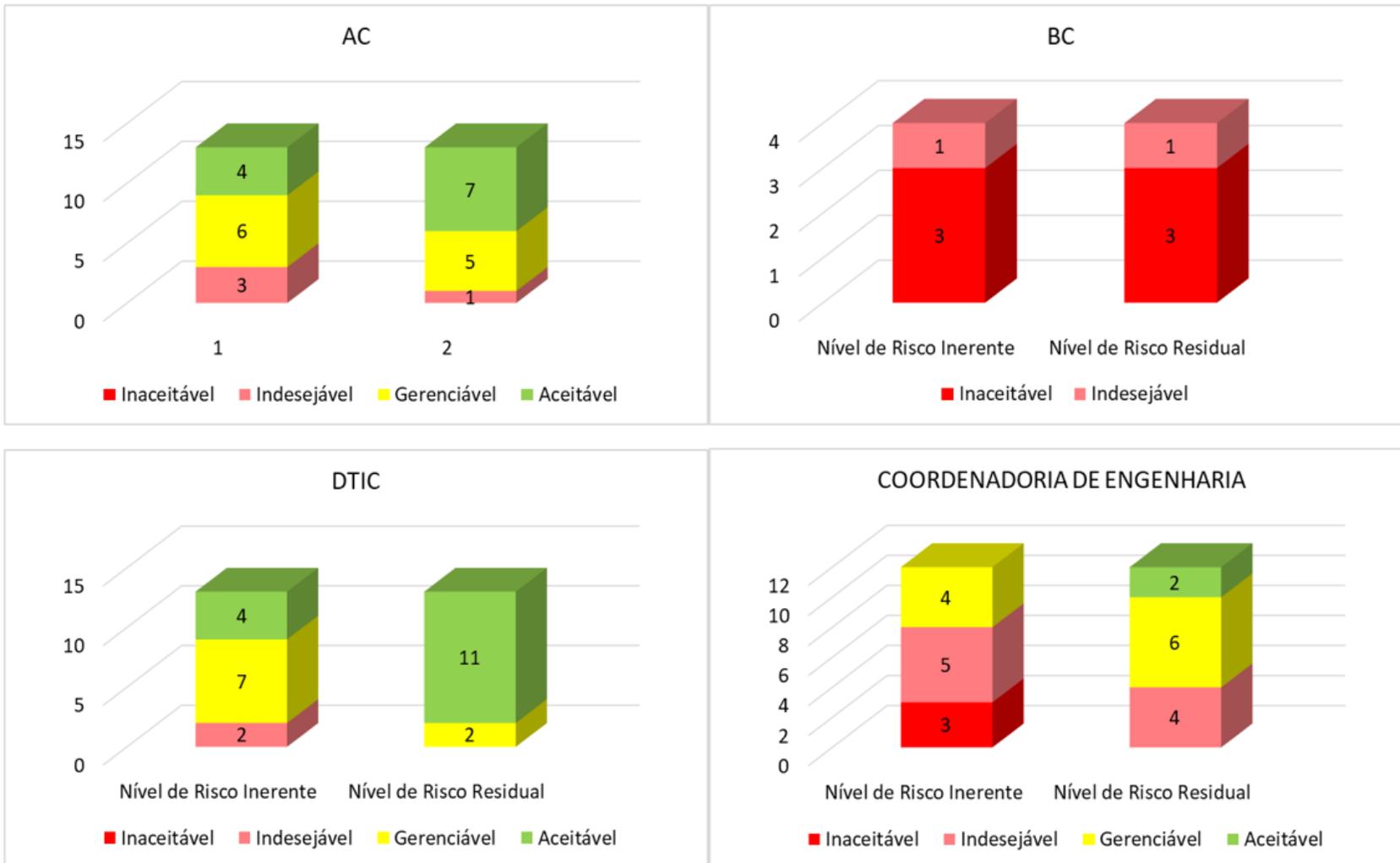
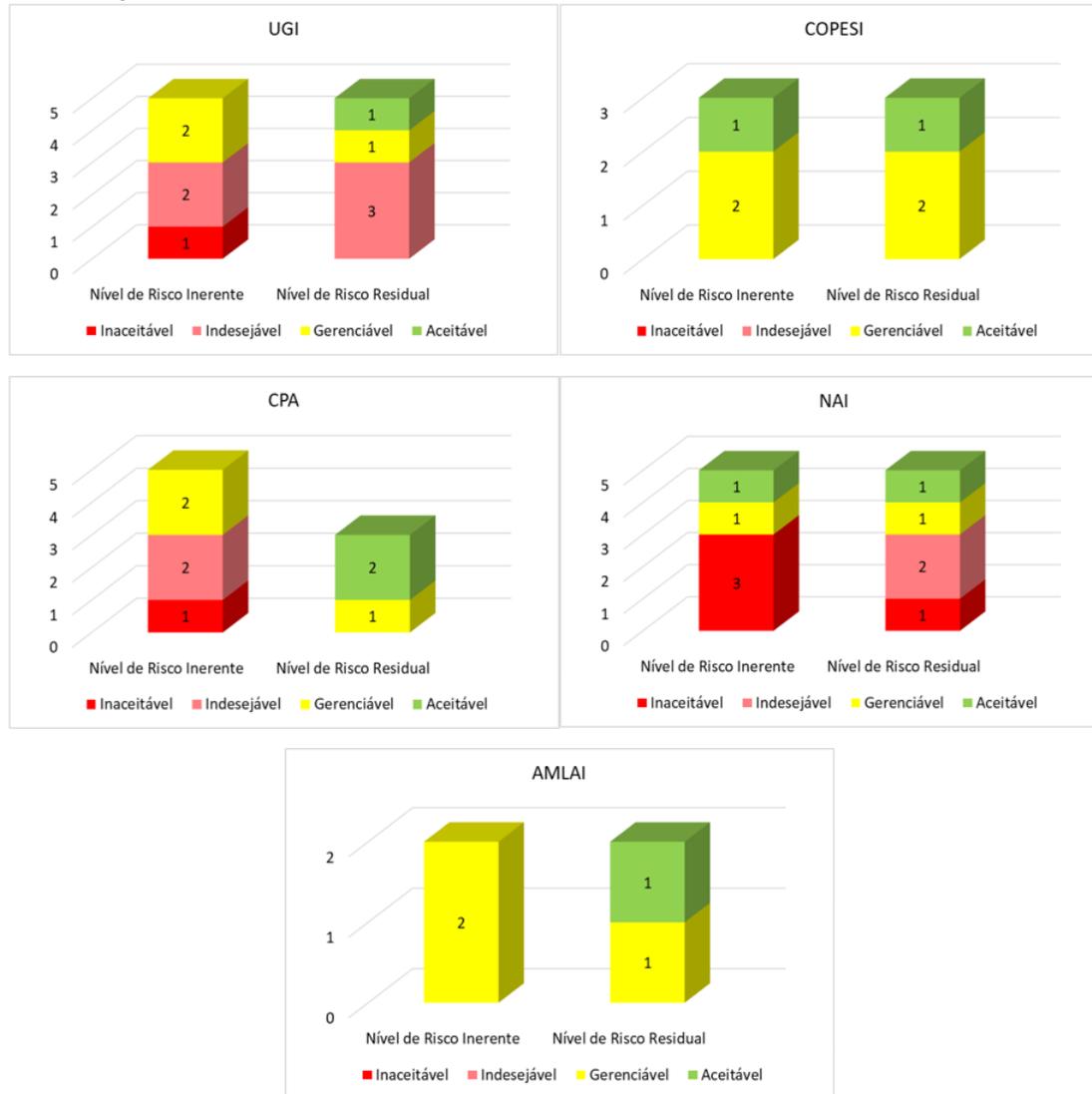


Figura 5: Comparativo de níveis de Riscos Inerentes e Riscos Residuais - Centros Acadêmicos

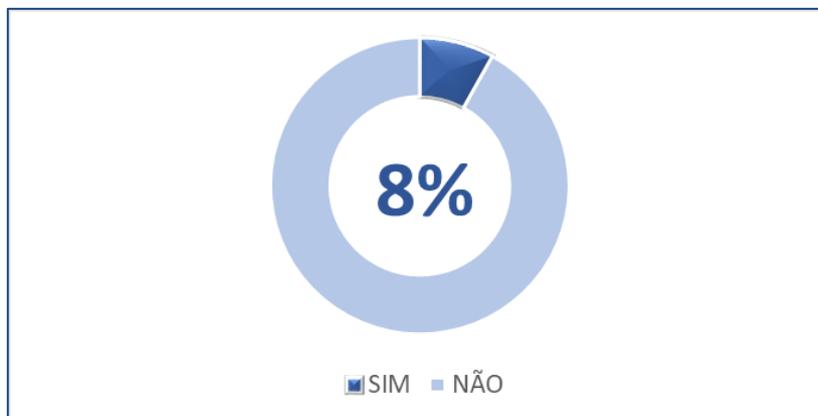


Figura 6: Comparativo de níveis de Riscos Inerentes e Riscos Residuais - Comissões Permanentes



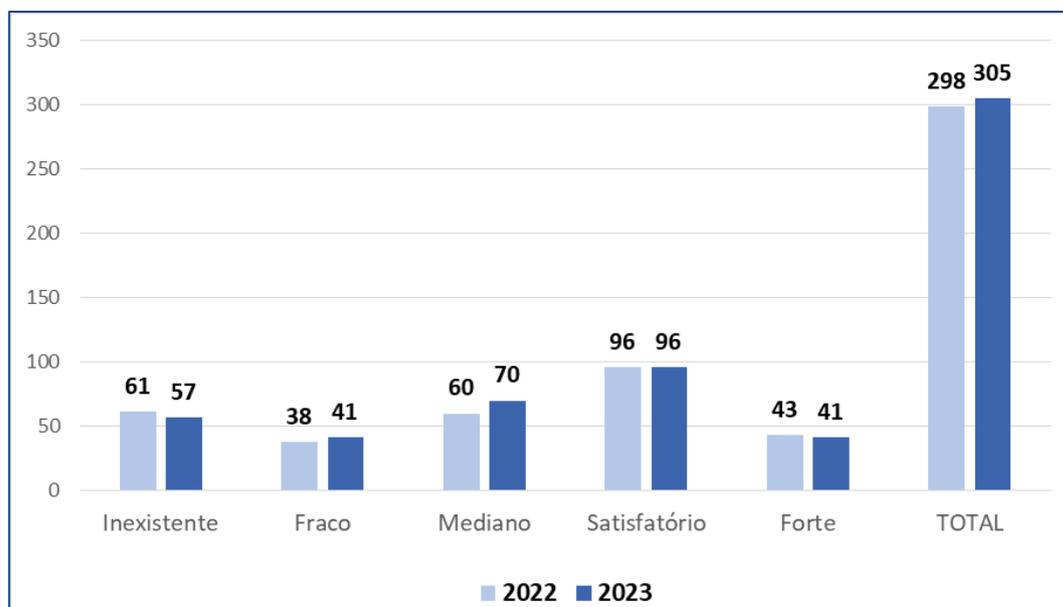
Outro questionamento feito diz respeito à mudança de avaliação dos níveis controles internos, representada no gráfico seguinte:

Gráfico 14: Respostas ao questionamento "Houve mudança no nível de controle?"



No gráfico a seguir, faz-se um comparativo entre os anos de 2022 e de 2023 no tocante ao quantitativo dos Controles Internos, em função dos seus respectivos níveis. Nota-se que quase não houve diferença de um ano para o outro.

Gráfico 15: Comparação de nível de controle 2022 e 2023, a partir das respostas ao questionamento 'Houve mudança no nível de controle?'



### 3.2 Plano de Respostas

Dos 135 Planos de Respostas elaborados originalmente no PGERCI 2022-2026 e monitorados no presente relatório, evidencia-se a implementação de 63 deles (46%), conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 16: Resposta ao questionamento "As medidas dos Planos de Respostas foram implementadas?"<sup>8</sup>



Outro aspecto levantado, diz respeito à realização dos PRs conforme a previsão<sup>9</sup>, cujo resultado é apresentado no gráfico a seguir. Nota-se o baixo resultado em torno da operacionalização dos tratamentos aos riscos, já que apenas 37% foram executados da maneira como estavam planejados para o período.

<sup>8</sup> Essa pergunta buscou verificar se o Plano de Respostas ('o que' fora planejado) foi executado.

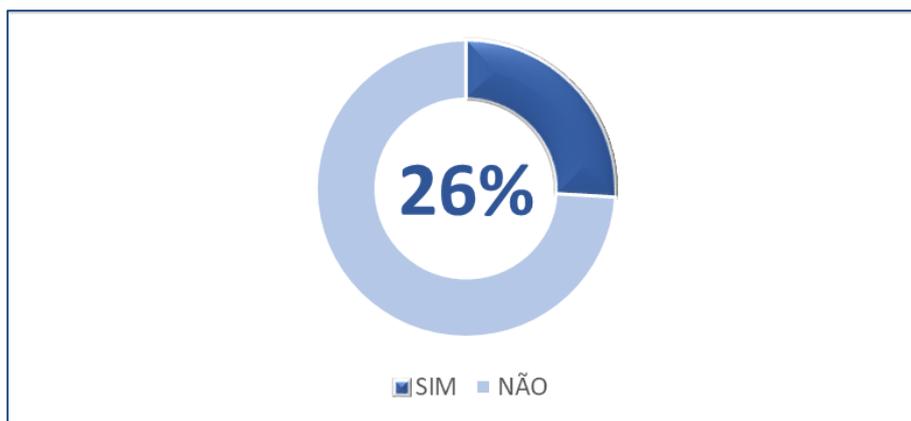
<sup>9</sup> Essa pergunta buscou captar se o Plano de Respostas foi executado de acordo com aquilo que foi planejado: 'como', 'quais recursos necessários', 'quando', 'por quem' seria implementado.

Gráfico 17: Resposta ao questionamento “Os planos de respostas ocorreram conforme a previsão”?



No que tange à efetividade na implementação de tais Planos de Respostas para mitigação dos riscos, também temos um resultado aquém do esperado, com apenas 35 dos 135 Planos de Respostas (cerca de 27%) sendo avaliados pelos gestores de riscos como efetivos para redução dos níveis de riscos. Isso demonstra a urgência em rever o que fora projetado como ações preventivas, mitigadoras ou contingenciais, para que de fato permitissem a diminuição dos níveis de riscos:

Gráfico 18: Efetividade na implementação dos Planos de Resposta, a partir do questionamento "Os Planos de Respostas foram efetivos para mitigar o risco?"



Em relação ao questionamento “Quais dificuldades foram observadas na implementação do Plano de Respostas?”, os principais empecilhos citados foram relacionados à necessidade de revisão de procedimentos e de processos de trabalho. Isso se deu tanto por inadequação do que foi proposto às práticas institucionais (por

dificuldades de engajamento e de organização), como por entraves para se incluir, entre as demais demandas de trabalho, o gerenciamento dos riscos.

Outro fator de destaque foi a mudança de gestão, ocorrida próximo ao momento de monitoramento anual do PGERCI. Considerando o aprendizado dos novos gestores e alguns contratemplos na transição da gestão de algumas unidades, não foi possível estabelecer a total continuidade dos processos desenhados no Plano de Respostas.

Também foram citados obstáculos como déficit de recursos humanos e limitações orçamentárias e financeiras. A maior parte desses fatores adversos já haviam sido mencionados no monitoramento do PDI 2022-2026, no [Relatório ano-base 2022](#).

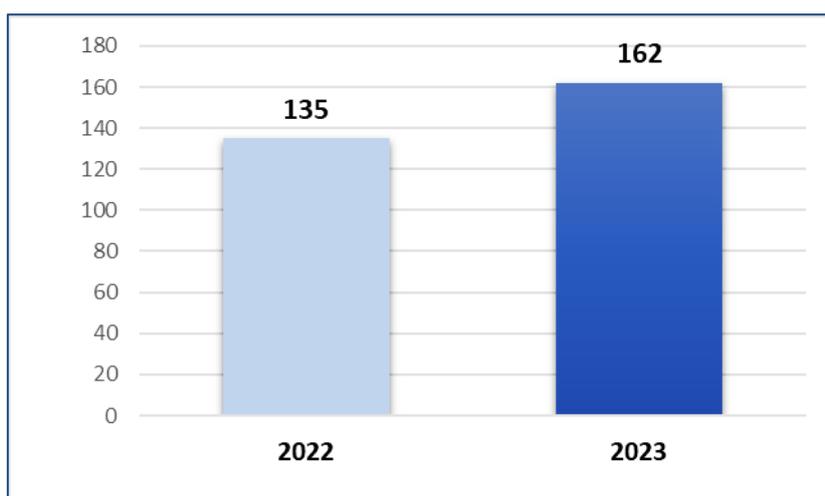
A partir da constatação dessas dificuldades de implementação dos Planos de Respostas, parte deles sofreram ajustes (de procedimentos, de recursos, de prazos e de unidades responsáveis) para melhor adequação, o que já se era, em certa medida, esperado, tendo em vista a mudança de gestão. No gráfico a seguir, demonstra-se o percentual de PRs revisados:

Gráfico 19: Percentual de Planos de Respostas aos Riscos revisados (O que, como, recursos necessários, quando, por quem)



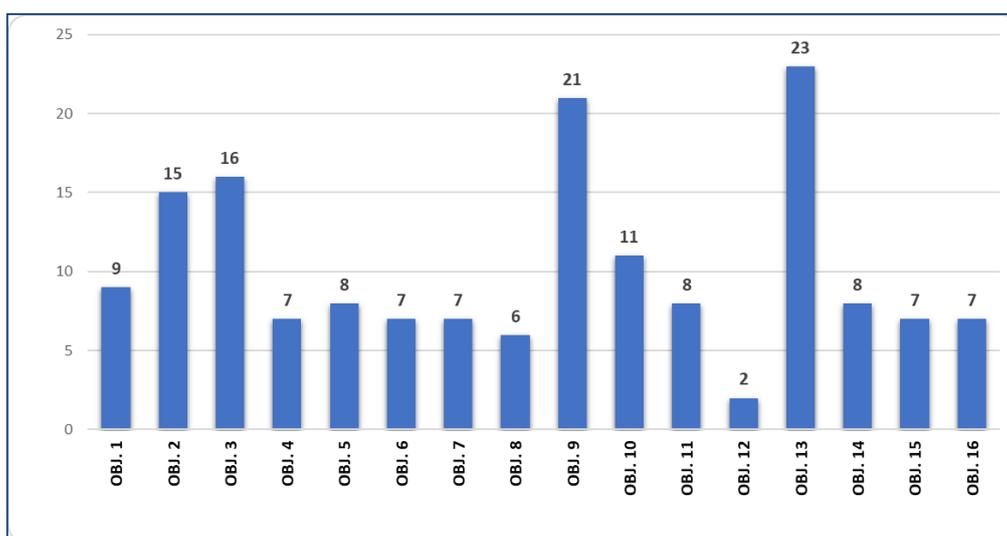
A partir desta revisão, com a reavaliação dos Eventos de Riscos e dos Controles Internos, bem como com a inserção de novos controles e das revisões pertinentes, teve-se um aumento de 20% no número de Planos de Respostas, em relação ao que ficou estabelecido no PGERCI 2022-2023, conforme ilustra-se a seguir:

Gráfico 20: Quantitativo de Planos de Respostas elaborados



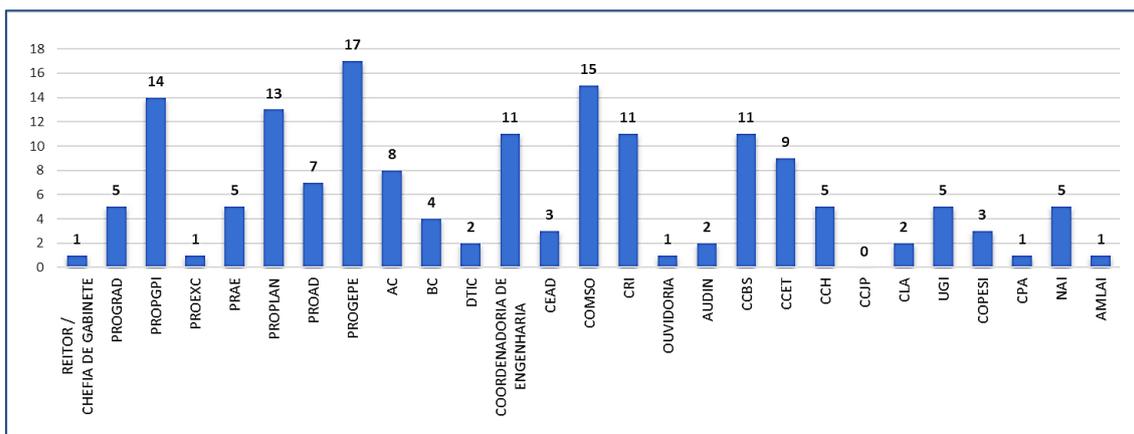
Ao vincular esses Planos de Respostas aos Objetivos Estratégicos, tem-se o seguinte resultado:

Gráfico 21: Quantitativo de Planos de Respostas elaborados, por Objetivo Estratégico



Em relação ao número de PRs por unidade, tem-se o seguinte gráfico:

Gráfico 22: Quantitativo de Planos de Respostas elaborados, por Unidade Organizacional



Os quantitativos de Planos de Respostas previstos por Unidade variam conforme a obrigatoriedade de elaboração de tais planos e segundo o apetite ao risco adotado pela Universidade, uma vez que parte considerável dos ERs ficaram no nível aceitável (172 deles, isto é, 56% dos 305 ERs mapeados). Nesse caso, a elaboração de Plano de Resposta pelo Gestores de Riscos é opcional, cabendo-lhes julgar sua conveniência e sua adequação. Aqui destacam-se que PROPLAN, BC, CEAD, CCBS, UGI, COPESI e NAI apresentaram PRs para todos os ERs que lhes foram atribuídos.

### 3.3 Indicadores de Desempenho da Gestão de Riscos e Controles Internos<sup>10</sup>

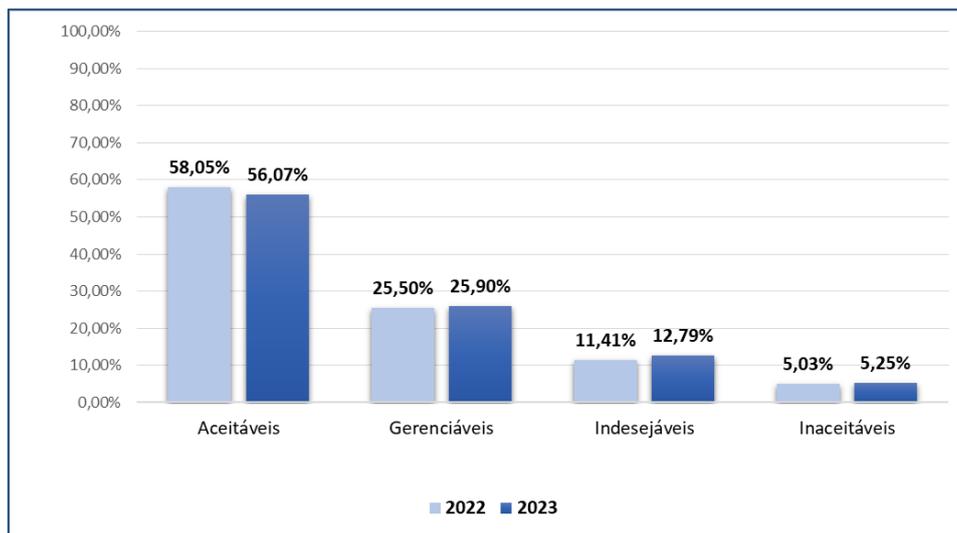
Quadro 1: Resultado dos Indicadores de Desempenho da Gestão de Riscos e Controles Internos (2023/2)

| NOME DO INDICADOR   | DESCRIÇÃO DO INDICADOR   | FÓRMULA DE CÁLCULO   | Situação atual (2023/2)                      |
|---|--|--|--|
| Nº total de eventos de riscos identificados                   | Total de eventos de riscos mapeados  | Número absoluto de Eventos de Riscos Mapeados  | <b>305</b>                                   |
| % de riscos residuais aceitáveis                              | Indica a porcentagem de riscos residuais avaliados como aceitáveis diante do total de riscos mapeados.                     | (total de riscos residuais aceitáveis / total de riscos mapeados) x 100  | <b>(171 / 305) x 100 = 56,07%</b>            |
| % de riscos residuais gerenciáveis                            | Indica a porcentagem de riscos residuais avaliados como gerenciáveis diante do total de riscos mapeados.                   | (total de riscos residuais gerenciáveis / total de riscos mapeados) X 100  | <b>(79/ 305) x 100 = 25,90%</b>              |
| % de riscos residuais indesejáveis                            | Indica a porcentagem de riscos residuais avaliados como indesejáveis diante do total de riscos mapeados.                   | (total de riscos residuais indesejáveis / total de riscos mapeados) X 100  | <b>(39 / 305) x 100 = 12,79%</b>             |
| % de riscos residuais inaceitáveis                            | Indica a porcentagem de riscos residuais avaliados como inaceitáveis diante do total de riscos mapeados.                   | (total de riscos residuais inaceitáveis / total de riscos mapeados) X 100  | <b>(16 / 305) x 100 = 5,24%</b>              |
| % de efetividade dos controles                                | Indica a porcentagem de riscos que, após a avaliação dos controles no ano, passaram para o nível aceitável.                | (total de riscos residuais aceitáveis no ano - total de riscos inerentes aceitáveis no ano) / (total de riscos inerentes gerenciáveis + indesejáveis + inaceitáveis) X 100 | <b>(171-89) / (113+72+31) x 100 = 37,96%</b> |
| % de controles fortes   | Indica a porcentagem de ERs com controles identificados como fortes diante do total de controles                           | (nº de ERs com controles fortes / total de controles) X 100  | <b>(41 / 305) x 100 = 13,44%</b>             |
| % de controles inexistentes                                   | Indica a porcentagem de ERs com controles identificados como inexistentes diante do total de controles                     | (nº de ERs com controles inexistentes / total de controles) X 100  | <b>(57 / 305) x 100 = 18,69%</b>             |
| Nº de respostas a riscos elaboradas                           | Indica o quantitativo de Planos de Respostas a riscos elaborados   | Número absoluto: total de Planos de Respostas a riscos elaborados  | <b>162</b>                                   |
| % de eventos de riscos que ocorreram                          | Número de eventos de riscos mapeados que ocorreram no ano  | (Total de ERs previstos e que ocorreram no ano / Total de riscos mapeados no ano) X 100  | <b>(109/297) x 100 = 36,70%</b>              |
| Número de eventos de riscos não identificados <i>a priori</i> | Número de novos eventos de riscos não identificados até a última versão do PGERCI, e que podem gerar impacto nos objetivos | Número absoluto de eventos de riscos mapeados na versão atual de revisão do Plano  | <b>29</b>                                    |
| Número de servidores com capacitação em Gestão de Riscos      | Indica o quantitativo de servidores capacitados no tema Gestão de Riscos ao ano  | Número absoluto: total de servidores capacitados em Gestão de Riscos, registrados pela PROGEPE.  | <b>49</b>                                    |

<sup>10</sup> Houve revisão de alguns Indicadores de Desempenho, conforme apresentado na seção 4.

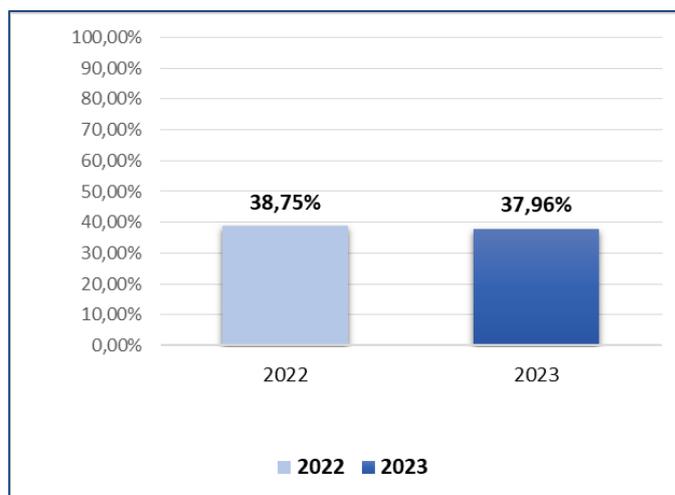
A partir do quadro acima, foram elaborados os gráficos 23 a 26 para comparar a evolução dos indicadores de desempenho em relação ao período de 2022.

Gráfico 23: Percentual de Riscos Residuais por nível



O último gráfico aponta que não houve variação significativa da distribuição dos Eventos de Riscos por nível de risco, de forma que os percentuais de cada nível de risco – aceitáveis, gerenciáveis, indesejáveis e inaceitáveis – se mantiveram praticamente inalterados da versão original do PGERCI (2022) para versão revisada do Plano, após o processo de monitoramento e revisão 2023/2.

Gráfico 24: Percentual de Efetividade dos Controles Internos



O gráfico 24 representa o indicador de desempenho ‘Percentual de efetividade dos controles’, mostrando a porcentagem de ERs que, a partir da aplicação de seus respectivos controles internos em um ano, tiveram seus respectivos níveis de risco residual reduzidos para o nível aceitável.

Ainda em relação a tal gráfico, torna-se interessante comparar os resultados aqui evidenciados com os obtidos no gráfico 4 (“Resposta ao questionamento "Os controles empregados foram efetivos em mitigar o risco?"”), tendo em vista que ambos buscam captar a efetividade dos controles empregados, porém, a partir de perspectivas diferentes<sup>11</sup>.

Enquanto o gráfico 4 demonstra que, na percepção dos gestores (ou seja, a partir de uma perspectiva subjetiva), os controles foram efetivos na mitigação de 54% dos riscos mapeados; o gráfico 24 (que parte de uma análise objetiva, ao levar em consideração os quantitativos de riscos inerentes e residuais de cada nível de avaliação), por seu turno, mostra que cerca de 38% dos riscos, após a avaliação dos controles no ano de 2023, passaram para o nível aceitável.

Gráfico 25: Percentual de Controles

Fortes

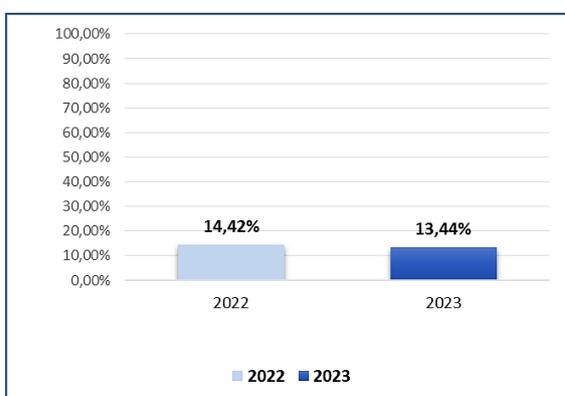
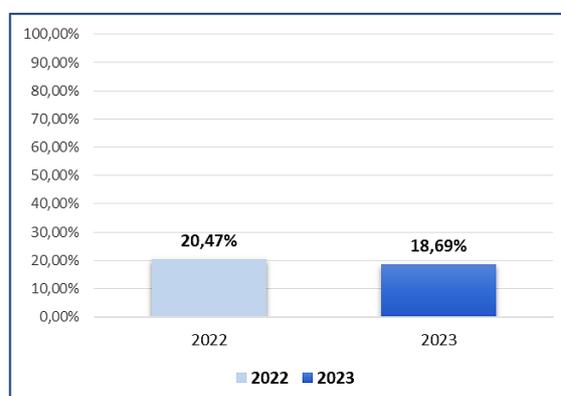


Gráfico 26: Percentual de Controles

Inexistentes



Por último, os gráficos 25 e 26 mostram que não houve variação considerável no que tange aos indicadores que evidenciam o percentual de controles internos considerados fortes e o percentual de controles tidos como inexistentes, segundo a avaliação dos gestores de riscos em 2022 e após a revisão de 2023/2.

<sup>11</sup> Conforme já evidenciado na nota de rodapé 4, presente na Seção 2 deste relatório.

## Capacitação em Gestão de Riscos e Controles Internos

Prevista no artigo 15 da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, a PROGEPE tem promovido cursos internos de capacitação em Gestão de Riscos e Controles Internos, para o corpo técnico e docente da UNIRIO.

Durante o período de monitoramento do PGERCI apresentado neste relatório, o Setor de Formação Permanente da PROGEPE promoveu a oferta de duas turmas de cursos internos, de novembro a dezembro de 2022 e de junho a agosto de 2023, com a participação de 29 servidores. Importante destacar que tais cursos tiveram como foco a aplicação prática da gestão de riscos da UNIRIO na unidade de lotação de cada participante.

Além disso, outros 20 servidores participaram de capacitações sobre o tema Gestão de Riscos e Controles Internos, ofertadas por outras instituições.

## **4. ALTERAÇÕES DECORRENTES DA REVISÃO DO PGERCI**

### Alteração de responsabilidades

Os Eventos de Riscos inicialmente mapeados para gestão pela CPTO passaram a ser assumidos pela Autoridade de Monitoramento da LAI (AMLAI), que, conforme Portaria GR nº 708, de 13 de dezembro de 2022, assumiu as responsabilidades de Transparência Organizacional da UNIRIO. Essa alteração também já havia sido mencionada na versão de revisão 2023 do PDI.

### Inclusão de unidade (AUDIN)

A AUDIN foi incluída como unidade gestora dos riscos específicos de sua área de atuação, a exemplo das demais macrounidades já presentes no PGERCI. A unidade mapeou, nessa revisão, três Eventos de Risco que podem interferir nos OEs da Universidade.

### Inclusão de unidade (Coordenadoria de Engenharia)

Como uma demanda da Coordenadoria de Engenharia, os Eventos de Riscos ligados à sua área de atuação, que antes estavam associados à PROAD, foram desmembrados, devido à singularidade de tratamento dos riscos referentes à infraestrutura. A unidade destacou seu papel estratégico para o presente e para o futuro da Instituição, além de responder, isoladamente ou em conjunto com outros setores, aos órgãos de controle e de fiscalização pela grande maioria dos itens relacionados à infraestrutura. Também realizou mapeamento de riscos específicos que não haviam sido apontados originalmente.

### Substituição dos tipos de respostas aos riscos residuais, para melhor adequação à realidade Institucional da UNIRIO.

As alterações são:

- Risco Aceitável -> Manter a resposta ACEITAR, sendo possível explorar melhorias, mas com tratamento opcional, a critério do gestor de riscos.
- Risco Gerenciável -> Manter apenas a resposta REDUZIR, significando a necessidade de tratamento do risco, por parte do gestor de riscos, com vistas a diminuir o grau de probabilidade e de impacto, ou, no mínimo, mantê-los no mesmo nível de risco.

- Riscos Indesejável -> Alterar a resposta para TRATAR, significando a necessidade de elaborar um Plano de Resposta, por parte do gestor de riscos, aplicando medidas contingenciais céleres, com vistas a diminuir o grau de probabilidade e de impacto, ou, no mínimo, mantê-los no mesmo nível de risco.
- Risco Inaceitável -> Manter a resposta EVITAR para avaliação do risco em âmbito estratégico pelo CPEGECI, visando a execução do Plano de Resposta de forma imediata para sua respectiva mitigação.

Essas alterações são detalhadas no Quadro 10 do PGERCI 2022-2026, que foi alterado.

#### Exclusão da coluna “data de resposta ao risco”.

Verificou-se que o referido dado não se adequou à nossa realidade e não se mostrou necessário para o gerenciamento de riscos adotado na Instituição.

#### Alterações do Painel de Indicadores de Desempenho da Gestão de Riscos e Controles Internos (Quadro 13 do PGERCI 2022-2026):

- De 'Número de novos eventos de riscos identificados' para 'Número total de eventos de riscos identificados'

Essa alteração tem por objetivo destacar o quantitativo acumulado, para fins de melhor visualização.

- Excluir indicador '% eficácia dos Planos de Respostas'

Tendo em vista que os indicadores anteriores já tratam de apresentar esse resultado, ao mostrarem a variação dos níveis de todos os riscos.

- De 'Número de eventos de riscos não identificados a priori e que ocorreram' para 'Número de eventos de riscos não identificados a priori'. Descrição: 'Número de novos eventos de riscos não identificados até a última versão do PGERCI, e que podem gerar impacto nos objetivos'. Fórmula: 'Número absoluto de novos eventos de riscos mapeados na versão atual de revisão do Plano'.

Com essa mudança, são contabilizados todos os novos eventos de risco identificados, independentemente de sua ocorrência.

- Mudança de eficácia para EFETIVIDADE

Considerando o conceito usado em Administração para essas duas categorias funcionais, e visando uniformizar, houve essa revisão para melhor adequação ao foco do gerenciamento de riscos, que é permitir a melhoria da entrega dos resultados (objetivos institucionais), combinada à redução de perdas e diminuição da probabilidade e de impacto de ocorrência de riscos.

4. Revisões de redação das seções 4.2.6. *Etapa 5: Implementação e Acompanhamento de Riscos* e 4.2.7. *Etapa 6: Monitoramento e Revisão*, do PGERCI (páginas 69 e 70 do PGERCI).

Foram realizados pequenos ajustes no texto, para melhor adequação à realidade Institucional. As seguintes alterações foram realizadas:

“4.2.6 Etapa 5: Implementação e Acompanhamento de Riscos

A Implementação diz respeito à execução das medidas de controle apontadas no Plano de Respostas aos Riscos identificados no mapeamento, bem como à observação, em caso de ocorrência dos Eventos de Riscos mapeados, de como eles se desdobram na prática organizacional, durante todo o prazo de vigência do Plano.

O controle da execução de tal Plano, na forma em que foi projetado (o que fazer, como, com quem, quando, com quais recursos), é de responsabilidade de cada Gestor de Riscos indicado, cabendo aos dirigentes das demais Unidades e Subunidades apontadas a implementação de suas medidas de controle correspondentes.

Durante a implementação, sob a coordenação do Gestor de Riscos, a Universidade deve concentrar esforços em eliminar ou reduzir ao máximo o quantitativo de riscos inaceitáveis e indesejáveis, pela diminuição de seus respectivos níveis.

Já o Acompanhamento tem por base uma gestão preventiva, que detecte as dificuldades e as necessidades de contingência e de resposta aos riscos a tempo de mitigá-los. Deve ser coordenado continuamente pelo Gestor de Riscos responsável. Assim, a partir da execução do PGERCI, nesta etapa, o Gestor de Riscos deve observar o andamento de cada medida preventiva ou corretiva discriminada no Plano de Respostas ao Risco e avaliar a eficácia e eficiência das medidas propostas.

As dificuldades observadas durante a implementação do PGERCI – como o caso de respostas consideradas ineficazes durante sua execução; os procedimentos inviáveis ou de alto custo-benefício; os prazos de execução considerados inadequados; a demanda por delegação ou por compartilhamento de tarefas com outras Unidades Organizacionais não previstas inicialmente; e a falta de recursos de pessoal ou outros tipos identificados – podem servir de alerta para a necessidade de revisão do Plano (Etapa 6).

Ademais, semestralmente, o CPEGERCÍ será convocado para uma Reunião de Acompanhamento de Riscos, momento em que cada Gestor poderá compartilhar suas respectivas dificuldades em relação à implementação do Plano de Respostas (sobretudo em relação aos riscos inaceitáveis e indesejáveis), visando à integração da Gestão de Riscos. Na ocasião, o CPEGERCÍ realizará as recomendações apropriadas para os Gestores de Riscos, acompanhará a implementação de suas deliberações e divulgará suas atividades.

#### 4.2.7. Etapa 6: Monitoramento e Revisão

O Monitoramento consiste na verificação anual e na supervisão do Plano de Respostas ao Risco. Assim, a partir da etapa anterior, os Gestores de Riscos serão contatados para responder ao monitoramento dos resultados dos seus respectivos tratamentos de riscos.

A partir das dificuldades de implementação observadas durante o monitoramento, os Gestores de Riscos devem apresentar suas possíveis necessidades de ajuste, propondo revisões do Mapa de Riscos e do Plano de Respostas.

A partir de uma análise crítica, a COPLADI / PROPLAN coordenará a elaboração de um Relatório que abordará o Monitoramento Anual de Riscos, para verificar a ocorrência dos Eventos de Riscos mapeados e para avaliar a operacionalização e o desempenho da Gestão de Riscos da Universidade, assim como os eventuais apontamentos referentes à revisão anual do PGERCI. Esse relatório será validado pelo CPEGERCÍ e apresentado à Administração Superior, a quem cabe a garantia da continuidade e o aperfeiçoamento da Gestão de Riscos e Controles Internos na Instituição.

Conforme estabelecido na Política de Gestão de Riscos e Controles Internos (UNIRIO, 2022a, art. 14, §1º):

O Relatório de Monitoramento Anual de Riscos deve conter o apontamento dos eventos de riscos que se efetivaram; a identificação de novos riscos mapeados pelos gestores de Riscos; a descrição dos controles criados ou aperfeiçoados no período; os resultados das ações implementadas; os indicadores de desempenho; uma análise crítica do gerenciamento de riscos; as prioridades da gestão de riscos para o próximo exercício; além de outros itens, por deliberação do CPEGERCÍ.

Para o monitoramento, estão estabelecidos Indicadores de Desempenho específicos no Quadro 13, a seguir, com a finalidade de demonstrar anualmente a situação da Gestão de Riscos e dos Controles Internos na Universidade.”

## **5. ATUAÇÃO DA AUDIN COMO 3ª LINHA DE DEFESA<sup>12</sup>**

A Auditoria Interna atua na terceira linha de defesa através dos trabalhos de auditoria realizados na unidade - Serviços de Auditoria - que podem ser Avaliação, Consultoria e Assessoramento.

As ações de auditoria são planejadas anualmente, por meio do Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT.

Para 2023, estão previstas as seguintes ações de avaliação (PAINT 2023):

- Avaliação da gestão das bolsas e projetos de pesquisa e iniciação científica;
- Avaliação do contrato de serviço de alimentação e Restaurante Escola;
- Gestão de bens patrimoniais móveis;
- Atos de movimentação de pessoal e dimensionamento da força de trabalho;
- Gestão dos convênios e instrumentos de transferências voluntárias;
- Processos de progressão funcional de docentes;
- Gestão de diárias e passagens.

As avaliações da auditoria são realizadas em objetos definidos, com especificação do escopo do trabalho, para análise dos controles internos relacionados. Não há, assim, uma avaliação ampla e genérica sobre o PGERCI como um todo.

Atualmente, a seleção dos serviços de auditoria para o PAINT é realizada mediante a avaliação de risco das principais atividades ligadas aos macroprocessos institucionais, segundo os critérios definidos pela própria AUDIN, conforme metodologia apresentada no Plano. Com a elaboração do novo PGERCI da UNIRIO, estamos avaliando a possibilidade de utilizá-lo na metodologia de seleção dos trabalhos.

Os trabalhos realizados e os resultados são apresentados no Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna - RAINT.

Os serviços de consultoria podem ser realizados a partir da solicitação específica da alta administração.

---

<sup>12</sup> Esta seção está descrita conforme informações da própria Unidade Organizacional (AUDIN).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PRIORIDADES PARA O PRÓXIMO EXERCÍCIO

Através deste Relatório Anual de Monitoramento e de Revisão, a partir do acompanhamento dos Eventos de Riscos mapeados no PGERCI 2022-2026 por seus respectivos gestores, foi possível observar – na prática – a aplicação e o gerenciamento de riscos no nível estratégico da Universidade nesse primeiro ano de vigência do Plano.

Em suma, foram monitorados 297 Eventos de Riscos e 134 Planos de Respostas, sendo que com as revisões apontadas pelos gestores de riscos e detalhadas neste Relatório, tivemos a alteração de redação de 23 ERs, o mapeamento de 29 novos ERs, além da exclusão de outros 21, totalizando, ao final, 305 ERs a serem acompanhados a partir de 2023/2. Além disso, houve a exclusão de um dos Indicadores de Desempenho da Gestão de Riscos e Controles Internos, totalizando 12 indicadores a partir desta revisão.

Cabe destacar que o PGERCI 2022-2026 completou seu primeiro ano no momento em que a atual gestão da Reitoria da UNIRIO estava recém empossada, em processo de transição. Infere-se que esse contexto dificultou o processo de monitoramento e de revisão, visto que os atuais gestores estavam em aprendizado das práticas de cada unidade, devendo ainda introduzir a cultura de gestão de riscos no seu cotidiano.

Um contratempo que decorreu disso foram as dúvidas e os equívocos quanto ao preenchimento dos quadros de monitoramento e o atraso na coleta de suas respostas, o que retardou a finalização deste Relatório ainda em 2023.

Apesar da expectativa, não foi possível ainda atestar um aumento da maturidade institucional em gestão de risco, conforme detalhado na Seção 3.4 do PGERCI. Assim, permanecem os níveis de maturidade<sup>13</sup>, apresentados no quadro a seguir.

Quadro 2: Nível de Maturidade em Gestão de Riscos - 2023

| Dimensão de gestão de riscos   | Nível de maturidade |
|--------------------------------|---------------------|
| Estratégia da Gestão de Riscos | fragmentado         |
| Governança de Gestão de Riscos | definido            |

<sup>13</sup> No PGERCI 2022-2024 foi adotado o Modelo de Mensuração da Maturidade da Gestão de Risco proposto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). O IBGC estabelece 5 níveis de maturidade – inicial, fragmentado, definido, consolidado e otimizado – para cada uma das 7 dimensões de avaliação da gestão de riscos, com o objetivo de orientar a escolha dos métodos e dos modelos mais indicados, de acordo com a capacidade de ação da instituição.

|  |             |
|--|-------------|
| Política de Gestão de Riscos   | fragmentado |
| Processo de Gestão de Riscos e interação do processo com demais ciclos de gestão | fragmentado |
| Linguagem de riscos e métodos de avaliações                                      | definido    |
| Sistemas, dados e modelos de informação  | fragmentado |
| Cultura, comunicação e treinamento, monitoramento e melhoria contínua            | fragmentado |

Nesse sentido, a partir das análises dos resultados obtidos no processo de monitoramento e de revisão, apresentam-se as seguintes recomendações como prioridades em relação à Gestão de Riscos e Controles Internos da UNIRIO:

- Buscar uma continuidade no gerenciamento de riscos, a ser progressivamente integrado às práticas institucionais, principalmente a partir da atuação dos gestores de riscos, sob as diretrizes definidas na Política de Gestão de Riscos e Controles Internos.
- Empenhar-se em minimizar ao máximo a probabilidade de ocorrência e as consequências associadas aos riscos inaceitáveis e indesejáveis, cujos quantitativos e percentuais não diminuam no período.
- Aplicar as melhores práticas em gestão de riscos, com vistas ao aumento dos níveis de maturidade, sobretudo nas dimensões cuja maturidade foi apontada como fragmentada. Para tal, é preciso que: (1) a estratégia de gestão de riscos seja mais claramente definida e implementada; (2) a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos e seus procedimentos sejam comunicados de forma consistente em toda Universidade; (3) o gerenciamento de riscos seja executado de forma sistemática, por toda a Instituição; (4) os modelos e relatórios associados a riscos sejam bem compreendidos; e (5) os procedimentos de comunicação dos riscos sigam fluxos definidos e de fácil compreensão.
- Concentrar esforços para promover ações de interlocução entre as unidades gestoras, para que os tratamentos dos riscos que demandem ações compartilhadas sejam realizados de forma integrada, com o empenho de todas as unidades e subunidades envolvidas. Propõe-se, nesse caso, que a Gestão de Riscos seja objeto de discussão periodicamente nas reuniões de gestão.
- Dar atenção especial aos novos Planos de Respostas elaborados, que aumentaram em cerca de 20%.

- Buscar um sistema de acompanhamento que permita a visualização e o entendimento rápidos da situação de gerenciamento, permitindo a extração de dados e a construção de relatórios conclusivos de forma mais assertiva, célere e confiável.
- Maximizar as ações de divulgação da gestão de riscos, com vistas a uma maior compreensão do tema pelas subunidades envolvidas.
- Orientar para que, ao menos, um servidor de cada macrounidade participe de cursos de capacitação sobre Gestão de Riscos e Controles Internos.

Por fim, espera-se que haja a promoção de uma gestão integrada, aplicada pela Alta Administração, com o comprometimento dos dirigentes das Unidades Organizacionais e com a conscientização e o apoio dos servidores e dos colaboradores, sendo progressivamente incorporada às práticas, às atividades e aos processos organizacionais da Universidade.