

**2023**

**Parecer sobre a prestação de contas anual UFRJ**

**A AUDIN UFRJ**



**UFRJ**  
UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO DE JANEIRO

## Sumário

1. Introdução .....	2
2. Do parecer .....	3
3. Resultados dos exames da auditoria .....	5
3.1. Parecer sobre os processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto à aderência da prestação de contas aos normativos que regem a matéria: Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças (PR-3).....	5
3.2. Parecer sobre os Processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto à conformidade legal dos atos administrativos: Pró-Reitoria de Graduação (PR-1).....	6
3.3. Parecer sobre os Processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto à conformidade legal dos atos administrativos: Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PR-2).....	6
3.3.1 Processo de Governança: Abertura de turma e relatório final de turma (Lato sensu).....	6
3.3.2 Processo de Governança: Aprovação de banca examinadora e homologação de defesa (Stricto Sensu) Produto: emissão de Diploma.....	7
3.4. Parecer sobre os Processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto à conformidade legal dos atos administrativos: Pró-Reitoria de Extensão (PR-5).....	8
3.5. Parecer sobre os processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto à conformidade legal dos atos administrativos: Pró-Reitoria de Políticas Estudantis (PR-7).....	9
3.6. Processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto à conformidade legal dos atos administrativos: Pró-Reitoria de Pessoal (PR-4).....	9
3.7. Processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto ao processo de elaboração das informações contábeis e financeiras: Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças (PR-3).....	10
3.8. Processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto à conformidade legal dos atos administrativos e 4. quanto ao atingimento dos objetivos operacionais: Pró-Reitoria de Gestão e Governança (PR-6).....	10
3.9. Processo de Governança: elaboração e aprovação de atos administrativos de gestão e governança. Produto: atos administrativos de gestão e governança .....	10
4. Processo de Governança: elaboração e controle dos objetivos operacionais de gestão e governança.....	11
5. Parecer sobre os Processos de governança, gestão de riscos e controles internos na UFRJ.....	16
6. Achados.....	18
7. Das recomendações e seu atendimento .....	18
7.1. Que a Superintendência de Governança fique diretamente ligada ao Reitor, cabendo a ela também o mapeamento dos processos de governança de toda a Administração Central, bem como a definição dos indicadores de verificação, controle e desempenho. O mapeamento de processos deve ser feito em conjunto com o mapeamento de competências, já que pessoas devem trabalhar em processos de governança. Neste item devem trabalhar em conjunto a Superintendência de Governança e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.....	18
7.2. Que a Superintendência de Governança elabore metodologia para a gestão de riscos, planejamento estratégico (junto com a Superintendência de Planejamento Institucional) e processos, que deva ser seguida por toda a UFRJ.....	20
7.3. Que a Superintendência de Governança auxilie a Administração Central na criação dos controles adequados para a redução dos níveis de riscos pelos planos de ação ou programas. ....	20
7.4. Que a Superintendência de Governança em conjunto com a Reitoria e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas defina as autoridades, responsabilidades, substituições relacionadas aos macroprocessos e processos de governança da Administração Central.....	21
7.5. Que a Superintendência de Planejamento Institucional, com o auxílio da Superintendência de Governança, elabore o planejamento estratégico da UFRJ, em acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRJ.....	21

## 1. Introdução

De forma a contextualizar o parecer opinativo de 2023, iniciaremos com um breve relato sobre a elaboração do parecer opinativo de 2022.

Para a elaboração do parecer opinativo **sobre a prestação de contas anual UFRJ, ano 2022** foi realizada uma Auditoria de Avaliação (ação de número 09 do Plano Anual de Auditoria Interna da UFRJ - PAINT de 2022) sobre adequação dos processos de governança, gestão de riscos e controles internos instituídos pela UFRJ sobre a prestação de contas anual da entidade relativa ao ano de 2022, em conformidade com a IN 5/2021 sob a responsabilidade dos Auditores-Chefes, Fernando Sepulveda e Luciana Lancellote.

A Auditoria avaliou a adequação dos processos quanto à:

- (i) aderência da prestação de contas quanto aos normativos que regem à matéria;
- (ii) à conformidade legal dos atos administrativos;
- (iii) ao processo de elaboração de informações contábeis e financeiras e;
- (iv) ao atingimento dos objetivos operacionais.

Com base no instrumento de Avaliação de Maturidade de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade e nas evidências coletadas durante a auditoria realizada pela AUDIN, **a maturidade de gestão da UFRJ encontrava-se em seu estágio inicial no ano de 2022**, visto que: (i) a concepção dos processos precisava ser estudada, elaborada e implantada para a Administração Central; (ii) era necessário estabelecer os controles dos processos, tendo como base, a gestão de riscos destes referidos processos; (iii) identificamos somente alguns indicadores de desempenho operacionais necessários para avaliar as melhorias; (iv) havia a inexistência de indicadores relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas.

**Ainda em 2023 a UFRJ encontra-se em seu Estágio Inicial de Maturidade de Gestão, de acordo com o Instrumento de Avaliação de Maturidade de Gestão da Qualidade. Mas avanços foram realizados de acordo com as páginas 18 a 21.**

É necessário o entendimento do gerenciamento de processos como um sistema que contribui para a eficácia e eficiência de uma Organização para atingir os resultados pretendidos. A Auditoria constatou que quase não existem na Administração Central processos mapeados ou em sua completude, e, portanto, ainda, não existia metodologia de identificação, análise e classificação de riscos na UFRJ. Desta forma, não se podia considerar a existência de controles para a redução dos níveis de riscos. Foram observados alguns controles, mas sem ligação direta com uma gestão de riscos. Destaca-se de forma positiva que a metodologia de análise de riscos utilizada pela PR-5 é a mesma aplicada pela CGU e pela AUDIN da UFRJ. **Não estava no escopo da Auditoria e da normativa sobre o parecer a abordagem de competências nos processos de trabalhos, mas salienta-se a importância deste olhar pela UFRJ, já que são as pessoas que executam os processos. Foi constatado o esforço da Reitoria na elaboração, aprovação e revisão do PDI, na criação do Comitê Interno de Governança da UFRJ, e na elaboração e aprovação da Política de Riscos da UFRJ. Hoje temos o PDI revisto, planejamento estratégico da UFRJ elaborado e aprovado, metodologia de gestão de riscos a ser aprovada, cursos para qualificação em processos de governança, gestão de riscos e controles, processo de elaboração e aprovação da prestação de contas da UFRJ, Relatório de Gestão, mapeado, com análise e classificação de riscos e controle para mitigação destes riscos, e o compromisso da Reitoria na busca conjunta de soluções do referido relatório de auditoria.**

Foram geradas as seguintes recomendações provenientes da Auditoria de nº 9 do PAINT de 2022:

- 1) que a Superintendência de Governança fique diretamente ligada ao Reitor, cabendo a ela também o mapeamento dos processos de governança de toda a Administração Central, bem como a definição dos indicadores de verificação, controle e desempenho. O mapeamento de processos deve ser feito em conjunto com o mapeamento de competências com apoio da Gestão de Pessoas;
- 2) que a Superintendência de Governança elabore metodologia para a gestão de riscos, planejamento estratégico com apoio da Superintendência de Planejamento Institucional e de processos, e que deva ser seguida por toda a UFRJ.
- 3) que a Superintendência de Governança auxilie a Administração Central na criação dos controles adequados para a redução dos níveis de riscos pelos planos de ação ou programas.
- 4) que a Superintendência de Governança com apoio da Reitoria e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas defina as autoridades, responsabilidades, substituições relacionadas aos macroprocessos e processos de governança da Administração Central;
- 5) que a Superintendência de Planejamento Institucional com o auxílio da Superintendência de Governança elabore o planejamento estratégico da UFRJ, em acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRJ;
- 6) que a Reitoria da UFRJ inclua os Objetivos relativos às aquisições da UFRJ como Objetivos Estratégicos para que possam ser monitorados como projetos estratégicos;
- 7) Por fim como opção aos itens de 1 à 6, que se crie uma nova Pró-reitoria com atribuições de elaboração, revisão e atualização de processos de governança da Administração Central; elaboração, revisão e atualização da metodologia de gestão de riscos bem como auxílio na implantação desta metodologia em toda a Administração Central; elaboração, revisão e atualização das metodologias de Controle para redução dos níveis de riscos (riscos de impacto negativo) e de priorização das oportunidades (riscos de impacto positivo); elaboração do relato integrado da UFRJ; revisão e acompanhamento do PDI; acompanhamento dos PDU dos Centros e Unidades Acadêmicas e dos projetos estratégicos da Administração Central. A Reitoria deve prover as pessoas e infraestrutura necessárias, e, ambiente apropriado (itens 7.1.2, 7.1.3 e 7.1.4 NBR ISO 9001:2015), para o bom funcionamento desta nova Pró-Reitoria derivada das Superintendências de Governança e Planejamento Institucional.

## 2. Do parecer

A INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 5, DE 27 DE AGOSTO DE 2021 em seu artigo 15 determina que as unidades de auditoria interna singulares da Administração Indireta do Poder Executivo Federal **emitirão parecer sobre a prestação de contas anual da entidade.**

Art. 16 O parecer deve expressar opinião geral, com base **nos trabalhos de auditorias individuais previstos e executados no âmbito do PAINT**, sobre **a adequação dos processos de governança, gestão de riscos e controles internos instituídos pela entidade para fornecer segurança razoável quanto:**

- I - à aderência da prestação de contas aos normativos que regem a matéria;**
- II - à conformidade legal dos atos administrativos;**
- III - ao processo de elaboração das informações contábeis e financeiras;**
- IV - ao atingimento dos objetivos operacionais.**

**Foi visto que, em 2018, o Tribunal de Contas da União (TCU) iniciou mudanças no processo de prestação de contas anual, fornecida pela administração pública federal. Dentre essas mudanças, passou-se a exigir de todos os Órgãos e Entidades da Administração Pública Federal direta e indireta a elaboração e divulgação de relatórios de gestão, tendo como modelo os RI's (Decisão Normativa - TCU nº 170, de 19 de setembro de 2018).**

Nos elementos de conteúdo da DN TCU nº 170/18 estão: (i) identificação da UPC e declaração da sua missão e visão; (ii) principais normas direcionadoras de sua atuação; (iii) estrutura organizacional e de governança (conselhos ou comitês de governança, mecanismos de supervisão, liderança, estratégia e comunicação com partes interessadas, entre outros que visam à boa governança); (iv) modelo de negócios, abrangendo insumos, atividades, produtos, impactos e beneficiários; (v) descrição dos principais processos de trabalho e produtos que contribuem para alcance dos resultados e para a geração de valor, apoiada, sempre que possível, em um diagrama de cadeia de valor; (vi) relações com o ambiente externo e as partes interessadas; (vii) Governança, estratégia e alocação de recursos; (viii) como a Unidade planejou o cumprimento da sua missão, os principais objetivos estabelecidos para o exercício de referência e para os seguintes, a vinculação desses objetivos aos objetivos estratégicos e à missão da UPC e, se for o caso, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior; (ix) principais Programas, projetos e iniciativas, com demonstração dos recursos alocados a estes e às áreas relevantes da gestão que tenham contribuição decisiva para o alcance dos resultados, visando ao cumprimento da missão e alcance dos principais objetivos da UPC; (x) avaliação sobre como a estrutura de governança apoia o cumprimento dos objetivos estratégicos, especialmente em relação ao processo de tomada de decisão estratégica, à gestão de riscos e controles internos, à supervisão da gestão e ao relacionamento com a sociedade e as partes interessadas e consideração de suas necessidades e expectativas legítimas; (xi) mecanismos, ações e atividades implementadas e determinadas pela Alta Administração e pelas Unidades de contexto da UPC para garantir a legalidade, a economicidade, a eficiência, a eficácia e a legitimidade de atos, processos e procedimentos da organização; entre outros.

**O relato de gestão integrado é amplo e provem dos Modelos de Gestão de Excelência (MEG) e de princípios de Sistemas de Gestão como os da ISO.**

Ao elaborar o parecer opinativo, o construímos com base no Relato Integrado e não na prestação de contas contábil e financeira. Ratificando, foi feita uma consulta ao Diretor da 4ª Diretoria Técnica - Educação Superior/Universidades/CAPES do Tribunal de Contas da União que esclareceu que:

**"Houve mudanças substanciais no modelo de prestação de contas dos Órgãos Federais. No modelo anterior, os Órgãos eram selecionados e, em alguns casos, tinham "processos de prestação de contas" autuado e julgado pelo TCU, após a auditoria (relatório + parecer + certificado) da CGU;**

**Contudo, no modelo atual, os processos de prestação de contas das Universidades Federais não serão mais autuados e julgados pelo TCU; conseqüentemente, não ocorrerá também a auditoria de gestão da CGU (embora eles possam fazer outros trabalhos), nem o julgamento das contas mediante Acórdão do TCU;**

**Apenas alguns poucos Órgãos, de maior orçamento, terão processos de prestação de contas autuado e julgado. Como exemplo, constantes do Anexo I da Portaria-TCU 49/2022: BNDES, Petrobras, Ministério da Saúde, FNDE, etc; são apenas esses órgãos que devem apresentar documentos no sistema e-Contas;**

**Os demais Órgãos, Universidades inclusas, tem sua "prestação de contas em sentido amplo" mediante a publicação do RG no site e na página Transparência e Prestação de Contas, exigida pelo art. 9º, § 1º, da IN-TCU 84/2020;**

**Resumidamente: a prestação de contas da UFRJ se consubstancia apenas na publicação do RG e na disponibilização das informações exigidas pela IN-TCU 84/2020 no seu site, mediante a**

**página Transparência e Prestação de Contas. Não há julgamento, nem aprovação (ou desaprovação);"**

Desta forma, o relato integrado deve ser analisado como determina a IN, ou seja, para adequação dos processos de governança, gestão de riscos e controles internos instituídos pela entidade para fornecer segurança razoável quanto: à aderência da prestação de contas aos normativos que regem a matéria; à conformidade legal dos atos administrativos; ao processo de elaboração das informações contábeis e financeiras; ao atingimento dos objetivos operacionais; com base nos trabalhos de auditorias individuais previstos e executados no âmbito do PAINT.

Para tal, conforme relatado no item 1, foi inserida uma ação de auditoria no Plano Anual de Auditoria, PAINT ano 2022.

Ao iniciar a auditoria o escopo da auditoria se baseou apenas nas contratações da UFRJ, mas com a evolução da ação se verificou a necessidade de alcançar toda a Administração Central da UFRJ.

Então, desta forma, o trabalho da presente auditoria foi dividido:

- 1. Processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto à aderência da prestação de contas aos normativos que regem a matéria: **Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças (PR3);**
- 2. Processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto à conformidade legal dos atos administrativos: **Pró-Reitoria de Graduação (PR1), Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PR2), Pró-Reitoria de Pessoal (PR4), Pró-Reitoria de Extensão (PR5); e, Pró-Reitoria de Políticas Estudantis (PR7);** entendendo que o ato administrativo é "a manifestação de vontade do Estado, por seus representantes, no exercício regular de suas funções, ou por qualquer pessoa que detenha, nas mãos, fração de poder reconhecido pelo Estado, que tem por finalidade imediata criar, reconhecer, modificar, resguardar ou extinguir situações jurídicas subjetivas, em matéria administrativa", portanto afeto a todas as Pró-Reitorias;
- 3. Processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto ao processo de elaboração das informações contábeis e financeiras: **Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças (PR3);**
- 4. Processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto ao atingimento dos objetivos operacionais: **Pró-Reitoria de Gestão e Governança (PR6), pois além de avaliar os processos de governança, gestão de riscos e controles internos procurou-se verificar o desdobramento de objetivos estratégicos das contratações no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRJ (PDI) em objetivos operacionais por planos de ação ou planos operacionais.**

### **3. Resultados dos exames da auditoria**

#### **3.1. Parecer sobre os processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto à aderência da prestação de contas aos normativos que regem a matéria: Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças (PR-3).**

- **Processo de Governança:** Prestação de contas da UFRJ/Relatório de Gestão
- **Produto:** Relatório de Gestão da UFRJ
- **Possui fluxograma do processo:** sim
- **Foi feita a análise de riscos do referido processo:** não
- **Possui controles para a redução dos níveis de riscos do referido processo:** não

- **Possui indicadores de desempenho para monitorar o desempenho do referido processo:** não
- **Possui procedimento documentado e/ou normas operacionais do referido processo:** não

### 3.2. Parecer sobre os Processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto à conformidade legal dos atos administrativos: Pró-Reitoria de Graduação (PR-1).

- **Processo de Governança:** elaboração e aprovação de atos administrativos de graduação
- **Produto:** atos administrativos na área de graduação
- **Possui fluxograma do processo:** sim
- **Foi feita a análise de riscos do referido processo:** sim. As análises de riscos são feitas nas sessões ordinárias do Conselho de Ensino de Graduação, na forma de seu regimento.
- **Possui controles para a redução dos níveis de riscos do referido processo:** sim. O controle de riscos é feito pela observância das resoluções do Conselho de Ensino de Graduação.
- **Possui indicadores de desempenho para monitorar o desempenho do referido processo:** sim. Indicadores de evasão, retenção e sucesso dos estudantes dos cursos de graduação.
- **Possui procedimento documentado e/ou normas operacionais do referido processo:** sim. Os procedimentos e normas operacionais dos processos pertinentes ao ensino de graduação são definidos por resoluções do Conselho de Ensino de Graduação.

Em relação ao fluxograma do processo não foram detectadas as necessidades e expectativas dos clientes, e o detalhamento das atividades encontra-se muito simplificado, devendo haver um maior detalhamento das atividades.

Não foi observada a integração das estratégias e objetivos estratégicos constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRJ com o processo de governança de elaboração e aprovação de atos administrativos de graduação.

Em relação à análise de riscos a mesma deve ser realizada verificando-se as atividades do processo, identificando-se os riscos destas atividades, seus níveis de riscos e a partir desta identificando-se níveis de riscos, elaborar programas ou planos de ação para a redução dos níveis de riscos. **Sendo assim, as análises de riscos referidas pela PR-1 não estão relacionadas à atividade do processo de governança de elaboração e aprovação de atos administrativos de graduação.**

**Como não foi realizada a identificação de riscos e sua classificação baseadas nas atividades do processo acima referido, não pode haver controle para redução dos níveis de riscos destas atividades, principalmente daquelas de níveis de riscos Muito Alto ou Alto.**

Os indicadores apresentados são referentes ao desempenho. Sugere-se a elaboração também de indicadores de verificação e controle do processo.

**Não foi apresentado procedimento documentado ou norma operacional para o processo de elaboração e aprovação de atos administrativos de graduação.**

**Nota: controles são feitos, mas sem correlação com o processo de governança e seus riscos.**

### 3.3. Parecer sobre os Processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto à conformidade legal dos atos administrativos: Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PR-2).

#### 3.3.1 Processo de Governança: Abertura de turma e relatório final de turma (Lato sensu)

- **Produto:** Emissão de certificados
- **Possui Fluxograma do processo:** sim
- **Foi feita a análise de riscos do referido processo:** não
- **Possui controles para a redução dos níveis de riscos do referido processo:** sim

- **Possui indicadores de desempenho para monitorar o desempenho do referido processo:** não
- **Possui procedimento documentado e/ou normas operacionais do referido processo:** sim
- **Processo de Governança:** Aprovação de banca examinadora e homologação de defesa (*Stricto Sensu*)
- **Produto:** Emissão de diplomas
- **Possui Fluxograma do processo:** sim
- **Foi feita a análise de riscos do referido processo:** não
- **Possui controles para a redução dos níveis de riscos do referido processo:** sim
- **Possui indicadores de desempenho para monitorar o desempenho do referido processo:** não
- **Possui procedimento documentado e/ou normas operacionais do referido processo:** sim

O procedimento do processo acima citado está descrito na base de conhecimento no SEI, conforme abaixo, porém não há fluxograma (desenho do processo):

1. Preencher o formulário de abertura de turma (<http://app.pr2.ufrj.br/>), gerar o PDF e o anexar ao processo. Em seguida, encaminha a Congregação ou Conselho Equivalente, Comissão de Pós-graduação e Pesquisa (CPGP), que fazem uma análise aprofundada e logo após envia a Divisão de Ensino;
2. A Divisão de Ensino/Seção de Cursos e Programas analisa o processo;
3. O processo retorna à Coordenação para desenvolvimento das atividades acadêmicas. Ao término é elaborado o relatório. A Coordenação preenche o formulário de relatório final de turma em (<http://app.pr2.ufrj.br/>) e anexa ao mesmo número de processo que originou a turma;
4. A Comissão de Pós-Graduação e Pesquisa (CPGP) faz análise aprofundada do relatório final de turma e emite parecer deferindo ou indeferindo;
5. A Divisão de Ensino/Seção de Cursos e Programas analisa o relatório e a documentação dos concluintes, estando tudo de acordo com a resolução pertinente, envia à Divisão de Diplomas;
6. A Divisão de Diplomas expede e registra o(s) certificado(s), encaminhando o processo e o certificado registrado ao Protocolo (PR1/SUPAD/SGIP);
7. Protocolo envia o processo à unidade da UFRJ e encaminha o(s) certificado(s) registrado por malote;
8. A unidade da UFRJ recebe o processo do Protocolo e conclui, através do botão "Concluir Processo".

**Como não foi realizada a identificação e análise dos riscos do processo de governança de abertura de turma e relatório final de turma (*Lato-sensu*), não é possível ter controle para a redução dos níveis de riscos deste referido processo.**

### **3.3.2 Processo de Governança: Aprovação de banca examinadora e homologação de defesa (*Stricto Sensu*) Produto: emissão de Diploma**

O procedimento do processo acima citado está descrito na base de conhecimento no SEI, conforme abaixo, porém não há fluxograma (desenho do processo):

1. Processo é aberto no SEI pela unidade acadêmica responsável pelo programa que envia aos setores locais para análise e aprovação de acordo com a legislação pertinente:

2. Aprovação da banca;
3. Banca com membro não doutor deverá ser aprovada pelo Conselho de Ensino para Graduados (CEPG);
4. Banca com defesa fechada deverá ser aprovada pelo Conselho de Ensino para Graduados (CEPG);
5. Após aprovação da Banca, instalação da defesa;
6. Enviar à Comissão Deliberativa do Programa e/ou Comissão de Pós-Graduação e Pesquisa para aprovação do resultado da defesa de dissertação ou tese conforme determina os artigos 8 e 12 das Resoluções CEPG 03/2009 e 04/ 2020 respectivamente;
7. Após aprovação pela CD ou CPGP encaminha-se o processo para Seção de Expediente Escolar da Divisão de Ensino/PR-2 (PR2/SAPG/DE/SEE), que o analisará e o tramitará para a Divisão de Diplomas para que seja providenciada a Expedição e o Registro do Diploma;
8. Após o registro, o diploma será enviado ao Gabinete (PR2) para assinatura do Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa;
9. Após assinatura, o processo é tramitado pelo Protocolo da PR-1, assim como o diploma registrado, para o protocolo da PR-2 que os direcionará às respectivas Unidades responsáveis;
10. O processo (SEI) será tramitado para Unidade e o diploma registrado será encaminhado pelo malote para assinatura do Diretor da unidade. Uma vez assinado, estará disponível para entrega ao interessado;
11. Recomenda-se digitalizar o diploma após assinatura do aluno, além do recibo de entrega, para ser inserido no processo eletrônico;
12. O processo será finalizado e concluído pela unidade, através do botão "Concluir Processo", após recebimento do Diploma pelo interessado(a).

**Como não foi realizada a identificação e análise dos riscos do processo de governança aprovação de banca examinadora e homologação de defesa (Stricto Sensu), não é possível ter controle para a redução dos níveis de riscos deste referido processo.**

### **3.4. Parecer sobre os Processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto à conformidade legal dos atos administrativos: Pró-Reitoria de Extensão (PR-5)**

- **Processo de Governança:** elaboração e aprovação de atos administrativos na área de extensão
- **Produto:** atos administrativos na área de extensão
- **Possui Fluxograma do processo:** não
- **Foi feita a análise de riscos do referido processo:** sim
- **Possui controles para a redução dos níveis de riscos do referido processo:** não
- **Possui indicadores de desempenho para monitorar o desempenho do referido processo:** sim
- **Possui procedimento documentado e/ou normas operacionais do referido processo:** Sim. Foi utilizada a matriz de riscos e controles da CGU para a identificação e grau de riscos e identificado o risco, fonte do risco processos, falta de padronização de processos relacionados, bem como o nível de risco baixo, apresentado o controle preventivo uso de minuta padrão em 100% dos processos eletrônicos tramitados para a PR-5 via SEI, o que teve como consequência um nível residual baixo. Esta matriz de riscos é utilizada para atividades de auditoria da CGU e

das Auditorias Internas (AUDINs). Os riscos são levantados para o objeto do processo (resultado esperado do processo), bem como para as atividades do processo.

Embora seja importante esta análise, como não foram detectadas as atividades (fluxograma do processo) do processo de governança de elaboração e aprovação de atos administrativos na área de extensão, não foram também detectados os riscos relacionados às estas atividades e somente referente ao objeto do processo. Como melhorias importantes poderiam ser considerados os pontos: elaboração do fluxograma do processo, identificação e análise de nível de risco destas atividades (principalmente as críticas), elaboração de planos de ação ou programas (inclusão de controles para a redução do nível de risco daquelas identificadas como muito alta ou alta. Ressalta-se também a necessidade de elaboração de indicador de desempenho para auferir resultados e criar tendência, bem como fixar metas anuais. O controle preventivo, por meio de uso de minuta padrão em 100% dos processos eletrônicos tramitados para a PR-5 via SEI não é indicador de desempenho.

A minuta de acordo de cooperação acadêmico, técnico, científico e cultural não pode ser considerada um procedimento documentado ou uma norma operacional. O procedimento documentado ou a norma operacional é o passo à passo (atividades) descritos no fluxograma do processo, que não existe.

### 3.5. Parecer sobre os processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto à conformidade legal dos atos administrativos: Pró-Reitoria de Políticas Estudantis (PR-7)

**Processo de Governança:** elaboração e aprovação de atos administrativos na área de políticas estudantis

**Produto:** atos administrativos na área de políticas estudantis

**Possui Fluxograma do processo:** não

**Foi feita a análise de riscos do referido processo:** não

**Possui controles para a redução dos níveis de riscos do referido processo:** não

**Possui indicadores de desempenho para monitorar o desempenho do referido processo:** não

**Possui procedimento documentado e/ou normas operacionais do referido processo:** não

### 3.6. Processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto à conformidade legal dos atos administrativos: Pró-Reitoria de Pessoal (PR-4).

A Pró-Reitoria de Pessoal não respondeu a solicitação de auditoria, mas em reunião do dia 12 de janeiro de 2023 com a Superintendente da Coordenação de Gestão de Pessoal sobre indícios de pagamentos indevidos de auxílio-transporte em valores elevados, foi questionado se a Pró-Reitoria de Pessoal possuía fluxograma de processo de governança para a garantia de atendimento da conformidade legal dos atos administrativos e a resposta **foi negativa, bem como sobre a análise de riscos, e controle para a redução dos níveis de riscos, indicadores de desempenho, procedimentos documentados ou normas operacionais.**

Ressalta-se que em conjunto com a AUDIN e a Divisão de Aposentados e Pensionistas, esta Divisão elaborou o fluxograma de processo para verificação de indícios de pagamentos indevidos para pensionista falecido, um dos que mais apresentava indícios de irregularidades, e caso precedente encerrar o pagamento e reaver o recurso pago indevidamente. Este trabalho teve contribuição do Tribunal de Contas da União e da Procuradoria da UFRJ, e quando já finalizado o fluxograma, e na iminência de iniciar a elaboração de sistema informatizado, soube-se que esta atividade tinha sido absorvida pelo INSS o que não permitiu a continuação para elaboração do sistema informatizado.

**3.7. Processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto ao processo de elaboração das informações contábeis e financeiras: Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças (PR-3).**

- **Processo de Governança:** elaboração de informações contábeis e financeiras
- **Produto:** relatório ou levantamento de informações contábeis e financeiras
- **Possui Fluxograma do processo:** não
- **Foi feita a análise de riscos do referido processo:** não
- **Possui controles para a redução dos níveis de riscos do referido processo:** sim
- **Possui indicadores de desempenho para monitorar o desempenho do referido processo:** sim
- **Possui procedimento documentado e/ou normas operacionais do referido processo:** sim

Cabe salientar que sem a existência de fluxograma e análise de riscos do referido processo, não há como incluir controles para a redução dos níveis de riscos já que não tem ciência de quais riscos são estes. Lembrando que a partir do levantamento das atividades são identificados e classificados os riscos e a partir disto para aqueles riscos classificados como altos ou muito altos são elaborados planos de ação ou programas para a redução dos níveis de riscos.

Não foram apresentados indicadores de verificação, controle ou de desempenho relativos ao processo de governança de elaboração de informações contábeis e financeiras. Também não foi apresentado procedimento documentado ou norma operacional deste processo, lembrando que foi informado não haver fluxograma do processo.

**3.8. Processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto à conformidade legal dos atos administrativos e 4. quanto ao atingimento dos objetivos operacionais: Pró-Reitoria de Gestão e Governança (PR-6).**

Além de avaliar os processos de governança, gestão de riscos e controles internos quanto à conformidade legal dos atos administrativos, procurou-se verificar o desdobramento de objetivos estratégicos das contratações no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRJ (PDI) em objetivos operacionais em planos de ação ou planos operacionais. Foi considerada as contratações como ato administrativo

**3.9. Processo de Governança: elaboração e aprovação de atos administrativos de gestão e governança. Produto: atos administrativos de gestão e governança**

**Possui fluxograma do processo:** Sim. NORMA NG 3204-00.00 que trata de ELEMENTOS PARA ASSINATURA DE CONTRATO ADMINISTRATIVO DECORRENTE DA APLICAÇÃO DAS LEIS Nº 8.666/93, Nº 10.520/02 E Nº 12.462/11

**Foi feita a análise de riscos do referido processo:** não

**Possui controles para a redução dos níveis de riscos do referido processo:** não

**Possui indicadores de desempenho para monitorar o desempenho do referido processo:** não

**Possui procedimento documentado e/ou normas operacionais do referido processo:** Sim. documento PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DE CONTRATAÇÕES PLANO ANUAL DE CONTRATAÇÕES: 2022.

**Ressalta-se que a norma NG 3204-00.00 é um procedimento documentado e não um fluxograma, que é a representação gráfica de um processo. Já o documento planejamento e gerenciamento de contratações plano anual de contratações ano 2022 não é um procedimento documentado e sim um registro.**

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), uma das diferenças entre documento (que é um procedimento documentado) e registro, é que:

O documento atua de “forma a manter a informação documentada”, enquanto o registro tem a função de “reter a informação documentada”.

Contextualizando, um documento tem relação com o planejamento e as diretrizes que guiam ao futuro da Organização, como a visão, cultura de ação de colaboradores e tarefas a serem executadas no decorrer deste processo, como, por exemplo, instruções sobre os processos de trabalho, procedimentos, código de ética, normas e lei.

Ou seja, um documento é tudo aquilo que determina uma regra às ações dentro de uma Organização.

Por outro lado, o registro significa a transcrição dos fatos, anotações com o objetivo de realmente registrar evidências do que aconteceram no passado, como, por exemplo, ordens de serviços, notas fiscais, ordens de produção, certificado ou diploma de algum curso, ata de uma reunião ou assembleia e formulários de matrículas.

#### **4. Processo de Governança: elaboração e controle dos objetivos operacionais de gestão e governança**

- **Produto:** controle dos objetivos operacionais de gestão e governança
- **Possui fluxograma do processo:** sim. Documento ROTINA DE CONTRATOS.
- **Foi feita a análise de riscos do referido processo:** sim. Documento análise de sessenta riscos para cada etapa ou evento de uma contratação.
- **Possui controles para a redução dos níveis de riscos do referido processo:** não
- **Possui indicadores de desempenho para monitorar o desempenho do referido processo:** não
- **Possui procedimento documentado e/ou normas operacionais do referido processo:** Documento BASE DE CONHECIMENTO GESTÃO DE CONTRATO: FORMALIZAÇÃO E ALTERAÇÕES CONTRATUAIS.

A PR-6 apresenta a base de conhecimento SEI para a gestão de contratos conforme exemplificação resumida abaixo, embora a base de conhecimento não seja o fluxograma, que é a representação gráfica de um processo:

## FORMALIZAÇÃO DE CONTRATO

Finalizado o processo de aquisição de materiais ou de contratação de serviços ou obras o processo é enviado a Divisão de Contratos/PR6(ou ao setor responsável pela gestão de contratos da unidade gestora) para a formalização contratual. Etapa	Seção/Divisão/Ator	Procedimento
1	Divisão de Contratos (Setor responsável pela gestão de contratos)	Abrir um processo para empresa a ser contratada;  <b>Atenção!</b> O processo deve ser classificado como "público" Relacionar ao processo de aquisição, de contratação de serviços ou obras originário; Analisar a regularidade de certidões e outros; Em caso de Contratação Plurianual (que ultrapasse um exercício financeiro), anexar o Cronograma de Previsão de Empenho, do Sistema SIASC; Enviar processo para PR3/DIPOG (ou Setor Financeiro da Unidade Gestora) para as seguintes providências: Ajuste na indicação de recursos, se necessário; Emissão de empenho inicial.
2	PR-3 /DIPOG (Setor Orçamentário/Financeiro)	Realizar o detalhamento da despesa e envio para emissão de empenho; Enviar para autorização do Pró-Reitor – PR3 ou ordenador de despesa designado da Unidade gestora.
3	PR-3 (Ordenador de Despesa designado)	Autorizar empenho; Enviar processo para empenho.
4	PR3/SGF/DGO (Setor Orçamentário/Financeiro)	Emitir empenho; Enviar processo PR6/Divisão de Contratos ou setor responsável pela gestão de contratos da unidade gestora.
5	PR6/Divisão de Contratos	Solicitar cadastro de empresa no SEI e indicação de fiscais; Inserir a ata de reunião com empresa para validação de pontos do contrato;

**Lembramos que o Processo de Governança se refere à de elaboração e controle dos objetivos operacionais de gestão e governança, portanto, as atividades descritas devem ser de elaboração e controle dos objetivos operacionais de gestão e governança e não da gestão de contratos. O produto se refere aos objetivos operacionais elaborados e seus controles (indicadores e metas). A identificação, análise e classificação dos níveis de riscos deve ser relativo ao processo de governança de elaboração e controle dos objetivos operacionais de gestão e governança e não da gestão de contratações. Desta forma, também, o procedimento documentado deve ser elaborado para o processo de governança de elaboração e controle dos objetivos operacionais de gestão e governança e não do processo de gestão de contrato.**

Como consta no site da UFRJ o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento essencial para o credenciamento e o credenciamento das instituições de educação superior no sistema federal de ensino (Decreto nº 9.235, de 15/12/2017) e nele são definidos a missão, visão e valores, bem como a política pedagógica da instituição e as estratégias para atingir suas metas e objetivos.

O PDI, portanto, é um elemento de fundamental importância para a realização das ações das universidades e se constitui como uma ferramenta em prol da gestão democrática. Em um cenário de escassez de recursos, pensar estrategicamente é uma ação imprescindível para assegurar o funcionamento da nossa Universidade.

As finalidades do PDI e do planejamento estratégico são distintas. O planejamento estratégico é um processo sistêmico que permite definir o melhor caminho a ser seguido por uma Organização, para atingir um ou mais objetivos, dentro de um contexto previamente analisado. Isso se faz analisando cenários, definindo metas e ações que permitirão chegar aonde se deseja.

De qualquer forma os objetivos estratégicos do PDI se desdobram em objetivos operacionais pelos Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDU) ou Projetos Estratégicos. Os PDUs são para os Centros e Unidades Acadêmicas enquanto os projetos estratégicos contemplam a Administração Central da UFRJ.

Observa-se na página 233 do PDI, Quadro 12, metas da Pró-Reitoria de Gestão e Governança, os seguintes objetivos estratégicos:

- Otimizar processos de aquisição, com vistas à eficiência, economia de escala e padronização de procedimentos.

#### **Com os seguintes indicadores:**

1. Formalização da Câmara Técnica de Compras e Contratações (CT-CC);
2. Quantidade anual de encontros periódicos;
3. Percentual anual de processos mapeados e descritos;
4. (i) Proposta de modelo de avaliação do desempenho da área de compras e de contratos; (ii) Proposta de modelos de relatórios e de formas de coleta dos dados;

#### **Com as seguintes metas:**

1. 100% em 2020;
2. Encontros anuais até 2024, a serem definidos pela CT-CC;
3. 15% em 2020;30% em 2021;40% em 2022;15% em 2023;
4. (i) 100% em 2021; (ii)100% em 2022; (iii) 1 a cada ano, até 2024.

**Com o seguinte prazo:**

2024

- Aperfeiçoar os grandes contratos da UFRJ.

**Com o seguinte indicador:** Contratos revistos e atualizados.

**Com as seguintes metas:**

**Contratos:**

Limpeza e manutenção externa;  
Vigilância;  
Alimentação;  
Concessionárias;  
Transporte.

**Com o seguinte prazo:**

2024

Durante o período de análise da Auditoria em 2022 o PDI tinha sofrido uma revisão e atualização e se encontrava no Conselho Universitário da UFRJ para a devida aprovação. Na revisão foram elencados 25 Objetivos Estratégicos, os mais críticos, em cinco categorias (ensino, pesquisa, extensão, planejamento e governança) que constam no Mapa Estratégico da UFRJ e que obrigatoriamente precisam ser detalhados nos projetos estratégicos. Os projetos estratégicos possuem as mesmas funções que um plano de ação no detalhamento de ações, responsáveis, prazos, recursos etc. para que seja alcançado o Objetivo Estratégico.

**Observou-se que em ambos, os objetivos da PR-6 no PDI: otimizar processos de aquisição, com vistas à eficiência, economia de escala e padronização de procedimentos e aperfeiçoar os grandes contratos da UFRJ não foram considerados como Objetivos Estratégicos críticos, não tendo com isto a obrigatoriedade de se elaborar um projeto estratégico.**

Ressaltamos que o ACÓRDÃO Nº 2831/2021 - TCU – Plenário, tratou de fiscalização, na modalidade auditoria de conformidade, nos procedimentos relacionados à dispensa de licitação prevista no art. 24, inciso II, da Lei 8.666/1993, realizados por 58 das 59 unidades administradas vinculadas à Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), nos exercícios de 2018 e 2019, objetivando a aquisição de diferentes categorias e espécies de material de consumo; a equipe de fiscalização identificou os seguintes indícios de irregularidade e impropriedades:

- a) fuga ao procedimento licitatório, tendo em vista a extrapolação do respectivo limite legal;
- b) ausência de justificativas para a não utilização da sistemática da cotação eletrônica, exigível previamente à formalização de procedimentos de dispensa de licitação;
- c) fracionamento de despesas em aquisições de materiais semelhantes, realizadas por meio de diversas dispensas de licitação, em um mesmo exercício;
- d) utilização indevida de códigos genéricos do Catálogo de Materiais (CatMat), no cadastramento de compras no sistema Siasg;
- e) cadastramento inadequado de itens de compra no Siasg, ante a incompatibilidade das descrições com os Padrões Descritivos de Materiais (PDM) inseridas no sistema;
- f) indevida vinculação de empenho, para fins de cômputo da despesa, a procedimento distinto do constante do Siasg;

O TCU então determinou à UFRJ, que:

1.6.1. elabore e encaminhe a esta Corte de Contas, no prazo de 180 dias (03.06.2022), plano de ação visando ao aprimoramento dos normativos, rotinas e processos de trabalho a serem observados por suas unidades administrativas para aquisições de materiais, identificando a estratégia definida, as etapas previstas, o detalhamento das ações a serem implementadas em cada etapa, o cronograma previsto para implementação das ações (especificando datas de início e fim de cada ação e etapa) e os agentes responsáveis por cada uma das etapas e ações definidas.

**Então, em relação aos objetivos da PR-6: otimizar processos de aquisição, com vistas à eficiência, economia de escala e padronização de procedimentos e aperfeiçoar os grandes contratos da UFRJ, os mesmos devem ser considerados como Objetivos Estratégicos críticos, para se ter a obrigatoriedade de se elaborar um projeto estratégico.**

**Com isto, também, verificamos que os objetivos estratégicos da PR-6: Otimizar processos de aquisição, com vistas à eficiência, economia de escala e padronização de procedimentos; e aperfeiçoar os grandes contratos da UFRJ não foram desdobrados em objetivos táticos e operacionais.**

**Verificou-se de igual forma que tanto para a Administração Central, bem como para os Centros e unidades Acadêmicas os objetivos estratégicos da UFRJ não foram desdobrados em objetivos táticos e operacionais.**

O planejamento está relacionado com o futuro. E os objetivos organizacionais constituem a mola mestra da administração. As Organizações procuram alcançar simultaneamente vários e diferentes objetivos e precisam estabelecer graus de importância e prioridade para evitar possíveis conflitos e criar condições de sinergia entre eles. Na realidade, existem três níveis de objetivos organizacionais: estratégicos, táticos e operacionais. Todos os três níveis se relacionam com objetivos da organização: alguns com a organização como um todo, outros com cada divisão ou unidade da organização e outros ainda com cada tarefa ou operação a ser executada dentro da organização.

A missão da organização paira acima de todos eles e corresponde ao que a Organização se propõe a fazer, e para quem. É o propósito de sua existência. A visão o que ela pretende do futuro. Ambas devem ser cuidadosamente definidas e divulgadas entre todos os membros da organização para que haja harmonia e sinergia de esforços, ou seja, sistema de esforços cooperativos entre as pessoas da organização.

Os objetivos se diferenciam em termos de amplitude (espaço organizacional) e de horizonte (tempo). Os objetivos estratégicos são desdobrados em objetivos táticos e operacionais. Esse desdobramento é necessário e essencial, pois permite a implementação através de planos táticos e operacionais. Os desdobramentos dos objetivos maiores em objetivos menores recebem o nome de cascata de objetivos.

Entendemos que o PDI não é um planejamento estratégico, já que as suas finalidades são diferentes. Por sua vez, também, entendemos a necessidade de definição e controle dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais visto sua importância para o alcance da Visão de Futuro, bem como para a garantia do cumprimento da Missão.

Entendemos todo o esforço para a elaboração do primeiro PDI da UFRJ e agora de sua revisão. Mas, sugerimos além do PDI, **a UFRJ elaborar seu planejamento estratégico com os seus objetivos estratégicos e desdobrar os mesmos em objetivos táticos e operacionais. Este documento planejamento estratégico, deve estar alinhado ao PDI, evitando sempre que possível informações iguais em documentos diferentes, para não haver divergência de informações, e com isto não conformidades de documentos e/ou registros.**

## 5. Parecer sobre os Processos de governança, gestão de riscos e controles internos na UFRJ

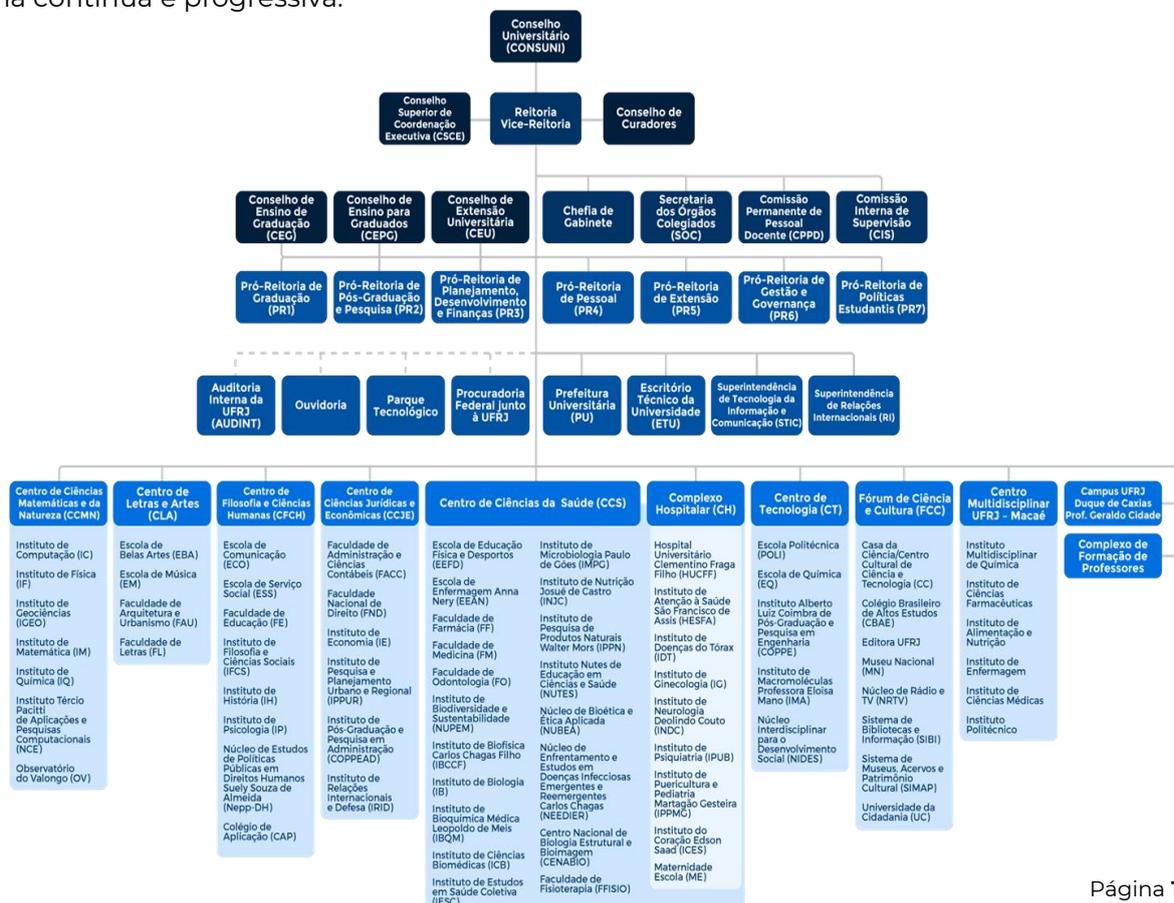
A Missão, a Visão e os Objetivos Estratégicos da UFRJ estão disponíveis no documento em que consta a versão atual do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRJ (página 26): [https://pdi.ufrj.br/wp-content/uploads/2021/08/PDI\\_v4rev.pdf](https://pdi.ufrj.br/wp-content/uploads/2021/08/PDI_v4rev.pdf).

A estrutura da UFRJ é formada por:

- Reitoria
- Conselhos Superiores
- Pró-Reitorias e órgãos ligados à infraestrutura (Prefeitura Universitária e Escritório Técnico da Universidade)
- Estrutura Média

No que diz respeito a UFRJ a estrutura organizacional definida atualmente (<https://ufrj.br/a-ufrj/estrutura/>), é constituída por estrutura superior e estrutura média, e dessa forma, são distribuídas as atividades de direção e monitoramento para o alcance dos seus objetivos e cumprimento das suas obrigações de prestação de contas e responsabilidade.

Por meio da Portaria nº 6.611, de 26 de setembro de 2020 (BUFRJ nº 47, 19/11/2020) foi estabelecido o Sistema de Governança da UFRJ para implantação e acompanhamento da gestão estratégica, em âmbito institucional. Nesse instrumento foram estabelecidas instâncias de governança, sendo elas interna, de apoio e externas, e ainda instituído o Comitê Interno de Governança – CIGov – UFRJ com atribuições de assessoramento a Reitoria na condução da política de governança, a fim de garantir que as boas práticas de governança se desenvolvam e sejam apropriadas pela instituição de forma contínua e progressiva.



Para o monitoramento das metas a nível estratégico da Universidade foi desenvolvido um sistema que consiste em uma plataforma aberta à gestão e acompanhamento do PDI denominado Sistema de Gestão do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRJ (SGPDI), que pode ser acessado por meio do link: <https://sgpdi.pr3.ufrj.br/>.

O SGPDI é um sistema informatizado idealizado pela equipe da Superintendência de Planejamento Institucional e desenvolvido pela TIC para registrar os objetivos estratégicos, medidas, indicadores e metas previstos no PDI, bem como viabilizar o monitoramento dos resultados planejados.

O referido sistema possibilita a emissão, pelas áreas com metas no PDI, dos relatórios contendo os resultados do monitoramento de cada trimestre e a partir de julho de 2022 esse monitoramento passou a ser semestral dos objetivos constantes do mapa estratégico revisados em 2022.

Esses relatórios servem de insumo para as decisões do Comitê Interno de Governança da UFRJ (CIGov), instituído pela Portaria UFRJ N. 21/2020 e da Administração Superior.

As informações geradas a partir dos resultados do monitoramento também são utilizadas na elaboração do relatório anual de resultados da implementação do PDI, a ser elaborado e divulgado pela SPI, no site do PDI.

Tais relatórios permitirão também aos gestores responsáveis pelas diferentes áreas com metas no PDI acompanhar o alcance das metas previstas para determinado período e redefinirem metas quando for necessário.

Foi aprovada a Política de Gestão de Riscos, por meio do processo nº 23079.000390/2021-42. As diretrizes atuais estão apresentadas no capítulo 13 do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRJ (páginas 359-362): [https://pdi.ufrj.br/wp-content/uploads/2021/08/PDI\\_v4rev.pdf](https://pdi.ufrj.br/wp-content/uploads/2021/08/PDI_v4rev.pdf).

A implantação do Plano de Gestão de Riscos consta entre os objetivos estratégicos definidos no PDI da UFRJ, sob responsabilidade da SGGov/PR-6.

A Matriz de Riscos da UFRJ terá seu desenvolvimento e implantação após a aprovação da nova Política de Gestão de Riscos, o que já ocorreu.

Na elaboração da metodologia para identificação, seleção e grau de níveis de riscos deve-se considerar tanto os riscos de impacto negativo como os de impacto positivo.

A metodologia de gestão de riscos da UFRJ será aprovada em breve.

Os macroprocessos finalísticos da UFRJ estão identificados na cadeia de valor da UFRJ, apresentada no Relatório de Gestão 2021-2022 da UFRJ (página 51 – subitem 1.7):

[https://planejamento.ufrj.br/wpcontent/uploads/2022/04/Relatorio\\_de\\_Gestao\\_UFRJ\\_2021\\_19\\_Abril\\_2022\\_Versao\\_Final\\_Curadores\\_compressed-2.pdf](https://planejamento.ufrj.br/wpcontent/uploads/2022/04/Relatorio_de_Gestao_UFRJ_2021_19_Abril_2022_Versao_Final_Curadores_compressed-2.pdf)

Em consonância com o PDI da UFRJ, página 51 (PDI/UFRJ), **os macroprocessos finalísticos estão diretamente relacionados aos Pró-reitores de Graduação, de Pós-graduação e Pesquisa e de Extensão, os quais respectivamente presidem os Conselhos de Ensino de Graduação, de Ensino para Graduados e de Extensão Universitária.**

É necessário desmembrar os macroprocessos em processos finalísticos. Não são apresentados os macroprocessos de planejamento, orçamento, desenvolvimento institucional, gestão e governança, que devem ser mapeados inclusive desmembrados em seus processos de planejamento, orçamento, desenvolvimento institucional, gestão e governança.

Não foi identificada uma matriz de autoridade, responsabilidade e de substituições por macroprocessos ou processos relacionados à Reitoria e Pró-reitorias.

## 6. Achados

1. A Auditoria constatou que quase não existem processos mapeados ou em sua completude na Administração Central e portanto, não existe aplicação de metodologia de identificação, análise e classificação de riscos na UFRJ.
2. Foram detectados apenas alguns controles, mas sem interligação direta com uma gestão de riscos. Identificamos somente alguns indicadores de desempenho operacionais necessários para avaliar as melhorias;
3. Inexistência de indicadores relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas.
4. Finalidades diferentes entre PDI e Planejamento Estratégico.
5. Não foram constadas as autoridades, responsabilidades, substituições relacionadas aos macroprocessos e processos de governança da Administração Central.
6. Os objetivos da PR-6: otimizar processos de aquisição, com vistas à eficiência, economia de escala e padronização de procedimentos e aperfeiçoar os grandes contratos da UFRJ, não foram considerados como Objetivos Estratégicos críticos, para se ter a obrigatoriedade de se elaborar um projeto estratégico.

## 7. Das recomendações e seu atendimento

**7.1. Que a Superintendência de Governança fique diretamente ligada ao Reitor, cabendo a ela também o mapeamento dos processos de governança de toda a Administração Central, bem como a definição dos indicadores de verificação, controle e desempenho. O mapeamento de processos deve ser feito em conjunto com o mapeamento de competências, já que pessoas devem trabalhar em processos de governança. Neste item devem trabalhar em conjunto a Superintendência de Governança e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.**

### Status:

O Magnífico Reitor em Reunião de Busca Conjunta de Soluções do dia 07 de março de 2024 solicitou a AUDIN pesquisar relatos de Universidades de casos deste tipo de estrutura, e após o levantamento destes casos haverá uma discussão na próxima Reunião de Busca Conjunta de Soluções. O levantamento já está sendo elaborado junto aos Chefes das AUDINS da IFEs.

Não será criada no momento a Pró-Reitoria, recomendação de número 7 (item 7.7) somente após o amadurecimento da Superintendência de Governança. Destaca-se que tais mudanças só podem ser efetivadas por aprovação do CONSUNI.

Processo de governança, identificação, análise, classificação e controles para a redução dos níveis de riscos de elaboração, aprovação e publicação dos resultados da UFRJ (prestação de contas) foi elaborado pelo Assessor de Gestão Estratégica da Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças - PR-3. Documento Mapeamento de Processo – MP PR3 001/2024, de 02/03/2024, versão 02.

Sobre a Figura 1.5. Cadeia de Valor da UFRJ, Relatório de Gestão 2023: verificamos na auditoria que embora haja os macroprocessos finalísticos, os processos finalísticos mapeados de ensino de graduação, pós graduação e pesquisa, e extensão são praticamente inexistentes.

Quanto a Governança e Gestão, PR3, PR4, PR5 e PR6, também, é praticamente inexistente processos mapeados.

Por este motivo não aparece na figura 1.5 a identificação dos processos, com exceção dos processos de acesso, concessão de bolsas e sistema de gestão.

Mas, pelo Curso de Extensão ministrado pela AUDIN de "Processos de Governança, identificação e análise de riscos, e controles para redução dos níveis de riscos", será dado auxílio à Pró-Reitoria de Gestão e Governança no Projeto Piloto de gestão de riscos da Superintendência-Geral de Governança (SGGov), que será desenvolvido nas atividades de fiscalização da PR6. O curso encontrasse aberto para inscrições que podem ser feitos pelo Link: <https://sgce.tic.ufrj.br/publico/acao.jsf?id=processos-governanca-identificacao-analise-controles-reducao-niveis-riscos-C628>. Este curso é realizado pela Pró-Reitoria de Extensão, permitindo desta forma que servidores da UFRJ e externos possam participar deste referido curso. Também participarão deste Curso o Hospital Universitário, a Escola de Educação Física, a Fundação José Bonifácio, Museu Nacional, entre outras Organizações Externas que concluíram o curso da AUDIN de distância de Formação de Auditores Internos de Sistema de Gestão que também encontra-se aberto e cujo link para inscrição é: <https://sgce.tic.ufrj.br/publico/acao.jsf?id=curso-distancia-formacao-auditores-internos-sistema-gestao-C627>.

Pretende-se que a aplicação prática, em forma de estágio, se dê no âmbito da Divisão de Fiscalização da Superintendência-Geral de Gestão (SGG) da PR6, desenvolvida por alunos do curso de Engenharia de Produção (para mapeamento de processos utilizando o Bizagi) e alunos do curso de Psicologia (para mapeamento de competências). A atividade poderá ser acompanhada pelo corpo técnico administrativo da SGGov, com a necessidade de supervisão pelos instrutores do curso. Esta aplicação, também, será realizada na Escola de Educação Física, bem como pretende-se, dependendo da quantidade de estagiários, que seja feita no Hospital Universitário, na Fundação José Bonifácio e no Museu Nacional.

Existe o Projeto Estratégico do PDI de treinamento de 200 servidores em gestão de riscos, considerando que o objeto é a formação de 2 servidores para cada estrutura administrativa interna da Universidade. Este treinamento será ministrado pela Pró-Reitoria de Pessoal, mas com consultoria da AUDIN pela supervisão de estágio dos cursos de "Processos de Governança, identificação e análise de riscos, e controles para redução dos níveis de riscos" e de Formação de Auditores Internos de Sistema de Gestão. Pretende-se que se faça o mapeamento dos processos de governança, identificação e classificação dos níveis de riscos destes processos, e o mapeamento de competências. O mapeamento de competências ainda precisa de reunião com a Pró-Reitora de Pessoal já que toda a parte de gestão de pessoas encontra-se sob a responsabilidade desta Pró-Reitoria. Cabe salientar que o mapeamento de competências junto ao mapeamento de processos já foi realizado na UFRJ, com êxito, em Laboratórios credenciados junto a Agência Nacional de Petróleo, sendo que alguns deles hoje possuem certificados pela norma NBR ISO 9001:2015 (Sistema de Gestão da Qualidade – requisitos), que foram atestados por Organismos Internacionais e Nacional como o British Standards Institution, o Bureau Veritas e o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), em seus Sistemas de Gestão da Qualidade. Podemos citar alguns laboratórios, como: Laboratório de Tecnologia Submarina (LTS), Laboratório de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (LADETEC), o Laboratório de Macromoléculas e Coloides na Indústria do Petróleo (LNDC) e o Laboratório de Métodos Computacionais em Engenharia (LAMCE). Na época estagiários dos Cursos de Engenharia de Produção e Civil, trabalharam juntos com estagiários do Curso de Psicologia no mapeamento de processos e competências com as supervisões necessárias. A única exceção foi o LADETEC que seguiu processo próprio de mapeamento de processos e competências.

**7.2 Que a Superintendência de Governança elabore metodologia para a gestão de riscos, planejamento estratégico (junto com a Superintendência de Planejamento Institucional) e processos, que deva ser seguida por toda a UFRJ.**

**Status:**

A Superintendência de Governança elaborou metodologia para a gestão de riscos, devendo ser aprovada na reunião do CIGOV prevista para o dia 11 de março de 2024. A Superintendência Geral de Planejamento Institucional elaborou e aprovou o planejamento estratégico da UFRJ, ano 2023.

**Método para a construção do Planejamento Estratégico Institucional:**

Na etapa mencionada “análise de documentos da UFRJ, tais como: PDI anterior, Projeto Pedagógico Institucional (PPI) vigente, Regimento da Universidade e último Plano Diretor” na qual buscaram, toda a equipe da Reitoria, todas as informações possíveis sobre histórico de tentativas sobre construção de PDI, identificaram a missão descrita sob diferentes formas, (site da UFRJ, relatório do TCU e projeto de PDI 2006 e PDI 2018 não submetido ao Consuni), a visão (projeto de PDI 2006 no formato de objetivos estratégicos) e valores (não foram definidos). Também consultaram o Livro ForPDI, disponível, <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/documentos/livroforpdi>, que se caracteriza como um guia para orientação das universidades no tocante ao PDI.

Decidiu-se realizar uma Oficina em um sábado com toda a equipe da reitoria para definição de uma missão, da visão de futuro e dos valores da UFRJ. Essa foi conduzida pela Superintendência Geral de Planejamento Institucional - SGPI da Pr-3. Descreveu-se a situação de se ter várias missões em documentos distintos e apresentaram-se os conceitos de missão, visão e valores a todos integrantes da Oficina. Em pequenos grupos, elaboraram missão, visão e valores que foram consolidados, ao final.

Oficina para revisão da missão, definição da visão de futuro e valores - em reunião coordenada pela PR-3, a equipe da Reitoria revisou a missão e definiu visão e valores da Universidade. Assim, puderam deixar claro “Quem somos”. Restava ver “Como estamos?”

Para isso, dentre as diferentes ferramentas estratégicas para elaboração do PDI, como menciona o Guia ForPDI, já citado, foi empregada a análise SWOT para avaliação dos ambientes interno e externo à UFRJ feita pela administração superior e equipe e, em seguida, as pró-reitorias e áreas vinculadas à Reitoria traçaram os objetivos estratégicos. Foi um processo minucioso, onde foram cruzados pontos fracos e ameaças, pontos fortes e oportunidades, bem como pontos fortes e ameaças e pontos fortes e oportunidades e selecionados os aspectos prioritários para comporem metas a integrar o Mapa Estratégico. Definição de objetivos, metas e indicadores pelas pró-reitorias e áreas vinculadas à reitoria, à análise crítica da Reitoria. Desse modo, chegou-se ao Mapa Estratégico cujas metas são monitoradas pela SGPI e à Cadeia de Valor e detalhamento do quadro de metas previstas para 2020-2024.

Pretende-se no próximo PDI manter também o PEI em um documento separado, com detalhamento do método, além de ter um capítulo específico no PDI para maior destaque.

**7.3 Que a Superintendência de Governança auxilie a Administração Central na criação dos controles adequados para a redução dos níveis de riscos pelos planos de ação ou programas.**

**Status:**

Será objeto de discussão na reunião do CIGOV prevista para o dia 11 de março de 2024.

**7.4. Que a Superintendência de Governança em conjunto com a Reitoria e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas defina as autoridades, responsabilidades, substituições relacionadas aos macroprocessos e processos de governança da Administração Central.**

**Status:**

**O Reitor e a Vice-Reitora solicitaram na Reunião de Busca Conjunta de Soluções do dia 07 de março de 2023 para incluir os setores pertinentes na definição das autoridades, responsabilidades, substituições relacionadas aos macroprocessos e processos de governança da Administração Central.**

**7.5 Que a Superintendência de Planejamento Institucional, com o auxílio da Superintendência de Governança, elabore o planejamento estratégico da UFRJ, em acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRJ.**

**Status:**

**A Superintendência Geral de Planejamento Institucional elaborou e aprovou o planejamento estratégico da UFRJ, ano 2023.**

**7.6 Que a Reitoria da UFRJ inclua os Objetivos relativos às aquisições da UFRJ como Objetivos Estratégicos para que possam ser monitorados como projetos estratégicos.**

**Status:**

**A Reitoria analisará o atual PDI para fazer a adequação pertinente.**

**7.7 Sugere-se, por fim, a criação de uma nova Pró-reitoria com atribuições de elaboração, revisão e atualização de processos de governança da Administração Central; elaboração, revisão e atualização da metodologia de gestão de riscos bem como auxílio na implantação desta metodologia em toda a Administração Central; elaboração, revisão e atualização das metodologias de Controle para redução dos níveis de riscos (riscos de impacto negativo) e de priorização das oportunidades (riscos de impacto positivo); elaboração do relato integrado da UFRJ; revisão e acompanhamento do PDI; acompanhamento dos PDU dos Centros e Unidades Acadêmicas e dos projetos estratégicos da Administração Central. Cabe a Reitoria prover as pessoas e infraestrutura necessárias, e, ambiente apropriado (itens 7.1.2, 7.1.3 e 7.1.4 NBR ISO 9001:2015), para o bom funcionamento desta nova Pró-Reitoria que seria fruto das Superintendências de Governança e Planejamento Institucional.**

**Status:**

**Não será criada no momento a Pró-Reitoria, somente após amadurecimento da Superintendência de Governança. Destaca-se que tais mudanças só podem ser efetivadas por aprovação do CONSUNI.**



Rio de Janeiro, 11 de março de 2024.

**Elaborado por Fernando Antônio Miranda Sepulveda**  
**Auditor-Chefe**

**Aprovado por Luciana Lancellote Antunes**  
**Auditora-Chefe Adjunta**