



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
AUDITORIA INTERNA/REITORIA

**RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES DE AUDITORIA INTERNA/2023**

**Macapá/AP**

**Março/2024**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
AUDITORIA INTERNA/REITORIA

<u>1. INTRODUÇÃO</u>	<u>3</u>
<u>2. QUADRO DEMONSTRATIVO DAS ATIVIDADES DURANTE A VIGÊNCIA DO PAINT</u>	<u>4</u>
<u>3 MONITORAMENTO DAS RECOMENDAÇÕES EMITIDAS</u>	<u>5</u>
<u>4 DESCRIÇÃO DOS FATOS RELEVANTES QUE IMPACTARAM A EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS DE AUDITORIA</u>	<u>6</u>
<u>5 QUADRO DEMONSTRATIVO DO VALOR DOS BENEFÍCIOS FINANCEIROS E DO QUANTITATIVO DOS BENEFÍCIOS NÃO FINANCEIROS</u>	<u>8</u>
<u>6 DO PROGRAMA DE GESTÃO E MELHORIA DA QUALIDADE – PGMQ</u>	<u>9</u>
<u>7 DESCRIÇÃO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO REALIZADAS, COM INDICAÇÃO DO QUANTITATIVO DE AUDITORES CAPACITADOS, CARGA HORÁRIA E TEMAS</u>	<u>10</u>
<u>8. CONCLUSÃO</u>	<u>11</u>



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
AUDITORIA INTERNA/REITORIA

## **1. INTRODUÇÃO**

Com a finalidade de dar cumprimento ao art. 10 da Instrução Normativa nº. 5, de 27 de Agosto de 2021, elaborou-se o Presente relatório com o objetivo de apresentar os resultados dos trabalhos de auditoria realizados durante o exercício de 2023, com ênfase nas ações previstas no Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT/2023 do Ifap.

O Relatório descreve ainda as ações de capacitação da equipe da Audin realizadas ao longo do ano de 2023, demonstrando o reflexo de tais ações para o fortalecimento da Unidade.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
AUDITORIA INTERNA/REITORIA

**2. QUADRO DEMONSTRATIVO DAS ATIVIDADES DURANTE A VIGÊNCIA DO PAINT**

Alocação da Força de Trabalho:

Atividade	HH Previsto	HH Realizado
Serviços de Auditoria	1640	100
Capacitação dos Auditores	120	8
Monitoramento de Recomendações	400	400
Gestão e Melhoria da Qualidade	240	100
Gestão Interna da UAIG	400	400
Levantamento de informações para órgãos de controle interno ou externo	200	200
Reserva Técnica (demandas extraordinárias)	300	300
Outros	180	180
	3.480,00	1.688,00



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
AUDITORIA INTERNA/REITORIA

Tabela de Serviços de Auditoria

ID	Tipo de Serviço	Objeto Auditado	Objetivo da Auditoria	Origem da Demanda	Início	Conclusão	HH	Situação
1	Avaliação	Avaliação do acompanhamento do andamento das obras da Reitoria.	Verificar a legalidade, a legitimidade, a eficácia, a eficiência e a economicidade no acompanhamento das obras da Reitoria.	Outros	01/03/2023	31/10/2023	320,00	Cancelado*



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
AUDITORIA INTERNA/REITORIA

2	Avaliação	Avaliação transparência entre o Ifap e a Fundação de Apoio À Educação e ao Desenvolvimento Tecnológico do Rio Grande do Norte (FUNCERN).	Atender ao item 9.5 do Acórdão 1178/2018 - TCU/Plenário: "9.5. determinar ao Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, com fundamento no art. 74, II, da Constituição Federal, que oriente as auditorias internas das IFES e IF a: 9.5.1 incluïrem em seus planos anuais de atividades, por pelo menos quatro exercícios, trabalhos específicos para verificar: 9.5.1.1. cumprimento pela própria IFES ou IF dos requisitos relativos à transparência nos relacionamentos com fundações de apoio referidos acima; e 9.5.1.2. cumprimento pelas fundações de apoio credenciadas ou autorizadas	Obrigação Legal	01/03/2023	30/09/2023	320,00	Concluído
---	-----------	--	---	-----------------	------------	------------	--------	-----------



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
AUDITORIA INTERNA/REITORIA

			pela IFES/IF dos requisitos relativos à transparência citados acima."					
3	Avaliação	Avaliação do planejamento da LOA para pagamento das taxa referentes aos pedidos de proteção de propriedade intelectual e avaliação da atualização e atendimento aos fluxos de processos para proteção de propriedade intelectual.	Verificar o planejamento financeiro para a garantia do pagamento dos pedidos de proteção intelectual e avaliar os controles internos referentes à proteção de propriedade intelectual.	Outros	01/03/2023	30/06/2023	200,00	Cancelado*
4	Avaliação	Avaliação da distribuição de carga horária docente.	Verificar a existência de regulamentação das atividades docentes, a distribuição equivalente ao tripé ensino, pesquisa e extensão; o cumprimento da carga horária; a equidade na distribuição de encargos; a presença de mecanismo de controles que auxiliem no acompanhamento, avaliação e distribuição dos encargos docentes	Solicitação da Gestão	01/03/2023	31/07/2023	400,00	Cancelado*



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
AUDITORIA INTERNA/REITORIA

5	Avaliação	Avaliar Programa de Gestão-IFAP	Avalia o cumprimento da Resolução nº 6.2022-Consup(Regulamento do Programa de Gestão), cumprimento da carga horária; a presença de mecanismo de controles que auxiliem no acompanhamento, avaliação de efetividade e transparência.	Outros	01/03/2023	29/12/2023	400,00	Cancelado*
---	-----------	---------------------------------	---	--------	------------	------------	--------	------------

\*Justificativa: A justificativa para a não realização dos trabalhos de auditoria durante o período em questão pode ser delineada com base em duas principais considerações:

1. Falta de Recursos Humanos: No período específico, a auditoria contava com apenas um servidor disponível, que ainda acumulava atribuições de outros setores. Essa limitação severa de pessoal impossibilitou a execução adequada e eficiente dos trabalhos de auditoria, comprometendo a capacidade de cumprir as obrigações e prazos necessários. A ausência de uma equipe completa e dedicada é um fator crucial que impede a realização de auditorias de qualidade e confiabilidade.
2. Ano Eleitoral e Neutralidade Institucional: O ano de 2023 foi marcado por eleições para reitor, o que introduziu um ambiente sensível onde qualquer ação, incluindo auditorias, poderia ser interpretada como manobra de campanha. Para evitar qualquer percepção de parcialidade ou uso político dos trabalhos de auditoria, decidiu-se prudentemente suspender as atividades. Essa decisão visou preservar a integridade e a imagem imparcial da unidade, garantindo que as auditorias não fossem vistas como influenciadas por interesses eleitorais.

Portanto, a combinação da insuficiência de recursos humanos e a necessidade de manter a neutralidade institucional em um ano eleitoral justificam a não realização dos trabalhos de auditoria durante o período mencionado. É importante ressaltar que a unidade jamais teve a intenção de usar auditorias como ferramenta de campanha, mantendo sempre seu compromisso com a ética e a transparência.





SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
AUDITORIA INTERNA/REITORIA

### 3 MONITORAMENTO DAS RECOMENDAÇÕES EMITIDAS

Atividade	Unidade	Recomendação	Nº no E-Aud	Situação
Avaliação da Regularidade dos Processos Licitatórios	Pró-reitoria de Administração	Emitir um documento de orientação aos fiscais técnicos quanto ao recebimento dos materiais, utensílios de limpeza e equipamentos, solicitando que atentem rigorosamente ao recebimento e conferência unitária de cada item recebido, mensal e anualmente (conforme edital).	975944	Em monitoramento
		Emitir orientação técnica aos campi para que aperfeiçoe o processo de capacitação dos servidores designados como fiscais técnicos.	975957	
Avaliação da Gestão dos benefícios concedidos aos Estudantes	Pró-reitoria de Ensino	Construir mecanismos de controle e a criação de indicadores para avaliação dos resultados dos Programas da Política de Assistência Estudantil de forma a mensurar sua efetividade.	1025183	Em monitoramento
	Campus Santana	Instituir controles internos que ofereçam melhor controle quanto a prestação de contas dos auxílios recebidos pelos estudantes.	1025245	
		Instruir a prestação de contas dos estudantes que tiveram sua prestação de contas incompletas ou não prestadas, referente aos meses de concessão do auxílio,	1025179	



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
AUDITORIA INTERNA/REITORIA

		estabelecendo prazo para tal, em caso de negativa de prestação de contas, emitir Guia de Recolhimento da União referente aos meses não prestados.		
		Reestruturar a equipe de acompanhamento da execução financeira dos programas de assistência estudantil.	1025285	
		Criar mecanismo de transparência dos seus atos.	1095294	

#### 4 DESCRIÇÃO DOS FATOS RELEVANTES QUE IMPACTARAM A EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS DE AUDITORIA

No decorrer do último ano, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP) enfrentou desafios significativos que impactaram diretamente a execução de seus serviços de auditoria. Entre as adversidades mais prementes, destacam-se sérios problemas organizacionais e uma notável escassez de pessoal, condições que têm exigido de nossa equipe um comprometimento e uma resiliência ainda maiores.

Apesar desses obstáculos, é importante reconhecer que estamos em um momento de transição e de esperança. Um concurso público está sendo planejado para este ano, uma iniciativa que promete revitalizar e fortalecer nossa equipe de auditoria, sinalizando o início de uma fase de renovação e crescimento.

Em setembro de 2023, vivenciamos um marco importante com a chegada do nosso primeiro auditor de carreira, redistribuído da Universidade Federal do Pará (UFPA), para integrar a equipe efetiva do IFAP. Sua inclusão representa um avanço significativo, trazendo novas perspectivas e conhecimentos acumulados que são vitais para o aprimoramento de nossos processos de auditoria.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
AUDITORIA INTERNA/REITORIA

Neste cenário de escassez de recursos humanos, mas com perspectivas animadoras de expansão e capacitação, espera-se que, com a formação de um corpo técnico mais robusto e adequadamente capacitado, possamos melhorar progressivamente o trabalho de auditoria no IFAP. Estamos comprometidos em superar os desafios atuais e otimizar nossa contribuição para a instituição, elevando os padrões de eficiência e eficácia.

Reconhecendo a necessidade de uma abordagem mais estratégica diante das limitações, e diante da ausência de um mapeamento de riscos bem consolidado, a auditoria optou por priorizar e mapear os riscos considerados mais sensíveis. Focamos, inicialmente, nos riscos associados à graduação e à Pró-Reitoria de Administração, buscando mitigar vulnerabilidades e assegurar a continuidade das operações institucionais de maneira mais controlada e efetiva.

Este momento de desafios e renovação reflete o compromisso do IFAP com a melhoria contínua e com o fortalecimento de suas práticas de auditoria. Estamos confiantes de que, através da dedicação conjunta e do aporte de novos talentos, seremos capazes de superar as adversidades atuais e construir um futuro mais sólido e promissor para a auditoria no IFAP.

## **5 QUADRO DEMONSTRATIVO DO VALOR DOS BENEFÍCIOS FINANCEIROS E DO QUANTITATIVO DOS BENEFÍCIOS NÃO FINANCEIROS**

Em consonância com o item 181 da IN CGU nº 3/2017, que aprovou o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, foi publicada a Instrução Normativa SFC nº 4, em 15 de junho de 2018, dispondo sobre a Sistemática de Quantificação e Registro dos Resultados e Benefícios da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.

O registro desses benefícios possibilita que os resultados efetivos dessa atividade sejam apropriados tanto no âmbito interno das organizações públicas (pela própria UAIG, pela alta administração etc.), quanto no âmbito externo (pela sociedade, que é a financiadora e a usuária dos serviços prestados pelo poder público). Constitui, portanto, uma forma de as UAIG prestarem contas à sociedade dos resultados alcançados e,



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
AUDITORIA INTERNA/REITORIA

consequentemente, dos recursos empregados nas suas atividades.

No processo de monitoramento das recomendações visando a sistemática de quantificação e registro dos resultados e benefícios da atividade de auditoria interna governamental do poder executivo federal, foi observado que os trabalhos da Auditoria Interna apresentaram resultados referentes aos benefícios não financeiros que, embora não seja passível de representação monetária, demonstre um impacto positivo na gestão de forma estruturante, tal como melhoria gerencial, melhoria nos controles internos e aprimoramento de normativos e processos, devendo sempre que possível ser quantificado em alguma unidade que não a monetária.

Registre-se o quadro abaixo extraído do sistema E-AUD, é possível perceber que todos os tópicos estão zerados tendo em vista que não houveram recomendações implementadas pelas unidades auditadas, dessa forma a contabilização de benefícios, seja financeira ou não financeira, é inviável de ser contabilizada.

**Benefícios Financeiros Aferidos no Período:**

Categoria do Benefício	R\$
Gastos Indevidos Evitados	0,00
Valores Recuperados	0,00
Total	0,00



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
AUDITORIA INTERNA/REITORIA

**Benefícios Não-Financeiros Aferidos no Período:**

Dimensão do Benefício	Quantidade
Missão, Visão e/ou Resultado - Repercussão Transversal	0
Missão, Visão e/ou Resultado - Repercussão Estratégica	0
Missão, Visão e/ou Resultado - Repercussão Tático/Operacional	0
Pessoas, Infraestrutura e/ou Processos Internos - Repercussão Transversal	0
Pessoas, Infraestrutura e/ou Processos Internos - Repercussão Estratégica	0
Pessoas, Infraestrutura e/ou Processos Internos - Repercussão Tático/Operacional	0



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
AUDITORIA INTERNA/REITORIA

**6 DO PROGRAMA DE GESTÃO E MELHORIA DA QUALIDADE – PGMQ**

A Resolução Nº 52/2021 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP) institui o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da Atividade de Auditoria Interna (PGMQ), visando a avaliação, gestão e melhoria contínua das práticas de auditoria interna dentro da instituição. Esta resolução foi aprovada pelo Conselho Superior (CONSUP) e entrou em vigor em 4 de novembro de 2021.

No ano de 2023 a auditoria interna avançou no quesito de tecnologia da informação conseguindo com que o sistema de processo eletrônico usado pelo IFAP, o SUAP, pudesse disponibilizar acesso aos processos restritos e sigilosos sem a necessidade que o processo tenha carga para a unidade de auditoria, facilitando assim a análise e ao mesmo tempo permitindo que o andamento do processo não seja interrompido.

**7 DESCRIÇÃO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO REALIZADAS, COM INDICAÇÃO DO QUANTITATIVO DE AUDITORES CAPACITADOS, CARGA HORÁRIA E TEMAS**

Elencam-se a seguir as atividades de capacitação da equipe da Audin, as quais totalizaram 8 horas de capacitação e 2h como palestrante no ano de 2023.

Servidor	Atividade de capacitação	Carga horária	Relação com os trabalhos
	Curso Conflito de interesse (Servidores do Ifap)	4h	Capacitação Técnica



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
AUDITORIA INTERNA/REITORIA

Alessandro Ronan da Silva Magalhães	Temas: nepotismo, combate à corrupção, acumulação de cargos, etc		
	Política de Integridade: Gestão de Riscos e Conflitos de interesse Ifap/CGU	2h	Capacitação Técnica
	Apresentação do resultado da Avaliação dos Riscos de Graduação das IFE.	2h	Capacitação Técnica
	A responsabilidade do gestor no processo de governança e a auditoria como indutora desse processo.	2h	Como palestrante

## 8. CONCLUSÃO

A Auditoria Interna do Ifap, durante o exercício de 2023, visando consolidar o foco de sua atuação orientativa e preventiva e atender às necessidades da Instituição, vem continuamente implementando sua atuação através do aprimoramento qualitativo e consubstancial das ações de auditoria interna.

Vislumbra-se, portanto, que a Auditoria Interna cumpriu devidamente suas competências regimentais no ano de 2023 ao assistir à organização na consecução de seus objetivos institucionais, através de suas recomendações e acompanhamento de suas implementações.

Macapá/AP, 31 de março de 2024.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
AUDITORIA INTERNA/REITORIA

Alessandro Ronan da Silva Magalhães  
Auditoria Interna

ANEXOS





ESCALA DE PROBABILIDADE		
PROBABILIDADE	PESO	DESCRIÇÃO
Muito Baixa	1	Em situações excepcionais o evento poderá até ocorrer, mas não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência, portanto, é improvável que aconteça.
Baixa	2	O histórico conhecido aponta para baixa frequência, podendo o evento ocorrer de forma inesperada ou casual.
Média	5	Repete-se com frequência razoável ou há indícios que possa ocorrer de alguma forma.
Alta	8	Repete-se com elevada frequência ou sua ocorrência é até esperada pois os indícios apontam essa possibilidade.
Muito Alta	10	Os indícios indicam claramente que o evento ocorrerá, portanto, é praticamente certo.

ESCALA DE IMPACTO		
IMPACTO	PESO	DESCRIÇÃO
Muito Baixo	1	Não altera o alcance do objetivo.
Baixo	2	Compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do atingimento do objetivo.
Médio	5	Compromete razoavelmente o alcance do objetivo, porém recuperável
Alto	8	Compromete a maior parte do atingimento do objetivo, sendo de difícil reversão.
Muito Alto	10	Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo, de forma irreversível.

## RISCOS PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO - PROAD

Risco	Causa(s)	Consequência(s)	Probabilidade (P)		Impacto (I)		Nível de Risco (P X I)	
			Análise	Peso	Análise	Peso	Classificação	Peso
Contratação com falha na definição do objeto e dos critérios.	1.Termo de Referência ou Estudo Preliminar incompleto ou insuficiente. 2- Responsável pelo planejamento da contratação não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade. 3. Desconhecimento sobre o conteúdo necessário para caracterizar corretamente o objeto 4.Planejamento feito pela unidade requisitante não considerou todas as variáveis e partes envolvidas para o atendimento da solução. 5. Divergências textuais no Termo de Referência, Pesquisa de Preços, Edital, Minuta de ata, Minuta de contrato. 6. Ausência de padronização nas contratações da instituição.	1. Especificações incompletas ou com requisitos irrelevantes ou indevidamente restritivos 2. Indefinição do objeto 3. Dificuldade de obtenção da solução necessária ao atendimento da necessidade. 4. Pedidos de esclarecimentos ou impugnações ao Edital; 5. Diminuição da competição na contratação. 5. Morosidade e a falhas na execução do objeto. 6.Retrabalho 7. Desperdício de recurso público. 8. Pesquisa de preços estimados errônea, tendo como base objeto divergente do pretendido.	Média	5	Alto	8	Risco Alto	40
Retorno do processo a unidade requisitante por falha na instrução.	1. Não adoção de modelos padrão de documento pela unidade requisitante. 2. Desconhecimento ou inobservância as orientações normativas e institucionais para a correta instrução do processo. 3. Falta de documentos ou documentos incompletos. 4. Equívocos ou incoerências na elaboração dos documentos.	1. Morosidade do processo. 2. Desperdício de recurso público.3 Não atendimento da necessidade em tempo hábil.	Média	5	Alto	8	Risco Alto	40

## RISCOS PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO - PROAD

Ausência de publicação do Edital da licitação no site da instituição	1. Esquecimento ou desconhecimento da exigência de publicação no site da instituição. Não recebimento dos arquivos a serem publicados pelo servidor (a) responsável pela publicação no site da instituição.	1. Ausência de uma maior publicidade do certame. 2. Possibilidade de um menor número de fornecedores participando do certame. 3. Falta de transparência	Muito Baixa	1	Baixo	2	Risco Baixo	2
Execução de contratação não prevista no Plano Anual de Contratação (PAC)	1. Inexistência de PAC da unidade requisitante elaborado. 2. Unidade executora não observar se há ou não previsão da demanda no PAC da unidade requisitante. 3. Falha no planejamento da unidade requisitante.	1. Execução de contratações desalinhadas dos objetivos da organização e das unidades. 2. Falta de investimento em iniciativas estratégicas.	Alta	8	Médio	5	Risco Alto	40
Contratação de bem ou serviço em quantidades sub ou superdimensionadas	1. Não utilização de parâmetro adequado pelas unidades requisitantes para realizar a estimativa. 2. Falta de acompanhamento e documentação do consumo (série histórica). 3. Falta de planejamento pela unidade requisitante.	1. Sobra ou falta de produtos e serviços. 2. Desperdício de recurso. 3. Celebração de termos aditivos 4. Necessidade de realizar novas contratações. 5. Perda do efeito escala. 6. Definição de orçamento insuficiente ou sobrepreço. 7. Cancelamento de empenho. 8. Apuração de responsabilidade dos servidores envolvidos	Média	5	Muito Alto	10	Risco Alto	50
Contratação com divergência na classificação da despesa na requisição, na indicação orçamentária e no item do SIASG	1. Desconhecimento das classificações adequadas. 2. Quantidade excessiva de códigos. 3. Desconhecimento da natureza do objeto a ser contratado.	1. Impedimento de pagamento com o empenho emitido; 2. Problemas na execução contratual. 3. Registros incorretos de dados nos sistemas. 4. Retrabalho.	Média	5	Alto	8	Risco Alto	40

## RISCOS PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO - PROAD

Contratação sem adoção de critérios de sustentabilidade	1. Indisponibilidade no mercado. 2. Desconhecimento dos critérios de sustentabilidade que podem ser adotados nas contratações. 3. Baixa prioridade de contratação de produtos reciclados e recicláveis, assim como de bens, serviços e obras que considerem critérios compatíveis com padrões de consumo social e ambientalmente sustentáveis em dissonância com a Lei 12.305/2010.	1. Não contribuição com as políticas de sustentabilidade da instituição. 2. Não fomento do mercado para adoção de critérios de sustentabilidade.	Média	5	Médio	5	Risco Médio	25
Contratação com falha na definição dos resultados a serem alcançados pela contratada	1. Não definição clara e objetiva dos resultados pretendidos pela unidade requisitante. 2. Falta de clareza da importância que é a definição objetiva de resultados. 3. Pessoal designado não detém a capacidade técnica para definição dos critérios	1. Dificuldade na análise do custo-benefício. 2. Contratação de empresa que não representa a melhor alocação de recursos na organização. 3. Não atendimento da necessidade da organização. 4. Insatisfação do usuário. 5. Pagamento indevido a contratada.	Média	5	Alto	8	Risco Alto	40
Contratação com indicação de despesas desnecessárias e anteriores a licitação	1. Inclusão de critério de seleção de fornecedor pela unidade requisitante que leve a despesas desnecessárias e anteriores a licitação por parte das licitantes. 2. Desconhecimento da legislação. 3. Pessoal designado não detém a capacidade técnica para definição dos critérios	1. Limitação indevida da competição, com consequente elevação do preço contratado. 2. Impugnações ao edital. 3. Morosidade. 4. Retrabalho.	Média	5	Alto	8	Risco Alto	40

## RISCOS PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO - PROAD

Contratação de bem ou serviço com valores sub ou superestimados.	1. Falta de uso de parâmetro adequado para realizar a estimativa pela unidade requisitante. 2. Não observância às normas de coleta de preços. 3. Pesquisa tem como base objeto divergente do especificado 4. Unidade executora não revisa dos valores estimados. 5. Valor estimado oriundo de cotação de proponentes em Conluio	1. Definição de orçamento insuficiente ou sobrepreço. 2. Inviabilidade da contratação. 3. Retrabalho. 4. Redefinição de valores orçamentários. 5. Apuração de responsabilidade dos servidores envolvidos. 6. Diminuição do caráter competitivo, podendo culminar em uma licitação deserta ou fracassada ou aumento indevido do custo da contratação	Média	5	Muito Alto	10	Risco Alto	50
Falta de publicação dos atos necessários à validade do processo licitatório no DOU e em jornal de grande circulação, se for o caso.	1. Esquecimento ou desconhecimento da necessidade de publicação.	1. Possível anulação do processo licitatório. 2. Refazimento do trabalho no todo ou em parte. 3. atraso na conclusão da demanda	Baixa	2	Médio	5	Risco Médio	10
Impugnações ao edital	1. Falta de análise detalhada da conformidade e razoabilidade dos critérios estabelecidos no edital. 2. Não observância a editais de outras instituições ou de acórdãos do TCU	1. Atraso na contratação 2. Indisponibilidade do serviço ou produto. 3. Necessidade da contratação não atendida.	Baixa	2	Médio	5	Risco Médio	10

## RISCOS PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO - PROAD

Divergências textuais no edital, TR, minuta de Ata e minuta de contrato	1. Ausência da devida atenção na elaboração destes documentos. 2. Utilização de modelo de edital de contratação anterior para um mesmo objeto, no entanto, sem atentar para as atualizações de caráter textual que possam haver na nova contratação.	1. Pedidos de esclarecimentos ou impugnações ao Edital. 2. Problemas na execução do contrato.	Baixa	2	Médio	5	Risco Médio	10
Contratação de empresa irregular ou inidônea	1. Inobservância das certidões e documentações da empresa. 2. Situação da empresa fica irregular no período de vigência da ata ou antes da emissão do empenho.	1. Contratação irregular. 2. Não atendimento as condições de habilitação definidas na legislação. 3. Nova contratação.	Média	5	Alto	8	Risco Alto	40
Ausência de remessa obrigatória dos recursos e defesas indeferidos no processo licitatório para apreciação da autoridade superior	1. Esquecimento ou desconhecimento da obrigatoriedade de recursos e defesas à apreciação da autoridade superior.	1. Eventual impossibilidade de contratar (suspensão do processo diante da impetração de mandado de segurança ou representação no TCU).	Muito Baixa	1	Muito Alto	10	Risco Médio	10
Adjudicação de licitante sem documentação completa de habilitação exigida em edital	1. Inobservância da ausência de documentação por parte do servidor responsável pela análise. 2. Carência do devido conhecimento técnico a fim de identificar a ausência de documentação quando esta for de caráter técnico (identificável apenas por profissionais de específico conhecimento técnico)	1. Eventual impossibilidade de contratar (suspensão ou anulação do processo diante da impetração de mandado de segurança ou representação no TCU por parte de uma concorrente). 2. contratação de empresa sem a devida capacidade para a execução do contrato. 3. Possibilidade de má prestação do serviço	Muito Baixa	1	Muito Alto	10	Risco Médio	10

## RISCOS PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO - PROAD

Homologação de contratação em valor divergente do negociado.	1. Inobservância da conformidade dos valores no documento (proposta) e nos sistemas. 2. Não atualização dos valores no processo.	1. Não atendimento ao princípio da economicidade. 2. Apuração de responsabilidade dos servidores. 3. Retrabalho.	Baixa	2	Muito Alto	10	Risco Médio	20
Retardos e falhas na execução do contrato.	1. Ausência de protocolo de comunicação formal entre partes contratantes. 2. Fornecedor não detém a capacidade operacional para executar contrato. 3. Falhas na fiscalização do contrato.	1. Ausência de evidências das ocorrências de má conduta na execução do contrato. 2. Impossibilidade de identificar a parte descumpridora do contrato. 3. Necessidade parcialmente ou não atendida. 4. Insatisfação do usuário/unidade requisitante. 5. Desperdício de recursos públicos	Alta	8	Muito Alto	10	Risco Extremo	80
Pagamentos indevidos à contratada	1. Falta de acompanhamento do procedimento ou da entrega. 2. Desconhecimento ou inobservância do fluxo do processo de pagamento. 3. Inobservância dos dados e valores no momento de efetuar o pagamento.	1. Ato de ilegalidade. 2. Perda de recursos.	Média	5	Muito Alto	10	Risco Alto	50
Indisponibilidade financeira para pagamento da despesa	1. Não liberação do financeiro pelos órgãos competentes	1. Descrédito da instituição com os fornecedores.	Alta	8	Médio	5	Risco Alto	40



RISCOS PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO - PROAD

Contratar novamente fornecedor que não atendeu em contrato anterior as necessidades da organização a contento.	1. Não aplicação de sanções à contratada pela Administrações. 2. Baixa importância para a aplicação de sanção. 3.Desconhecimento das hipóteses de procedimentos para aplicação de sanção. 4. Dificuldade de instruir processo de sanção.	1. Fornecedores que adotam e permanecem com má condutas durante a execução do contrato 2. Atrasos, desconformidades e insatisfação com o produto ou serviço. 3. Fornecedores de má conduta continuam a participar das licitações e dispensas da organização.	Alta	8	Alto	8	Risco Alto	64
--	--	--	------	---	------	---	------------	----

Escala de Impactos		
Magnitude	Descrição	I
Muito baixo	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, porém causando <b>impactos mínimos nos objetivos</b> de prazo, custo, qualidade, escopo, imagem ou relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas (clientes internos/externos, beneficiários).	1
Baixo	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando <b>impactos pequenos nos objetivos</b> .	2
Médio	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas, causando <b>impactos significativos nos objetivos, porém recuperáveis</b> .	5
Alto	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando <b>impactos de reversão muito difícil nos objetivos</b> .	8
Muito alto	Paralisação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando <b>impactos irreversíveis/catastróficos nos objetivos</b> .	10

Fonte: Brasil. Tribunal de Contas da União. Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2017. (adaptada)

Escala de Probabilidades		
Magnitude	Descrição	I
Muito baixa	<b>Evento improvável de ocorrer.</b> Excepcionalmente poderá até ocorrer, porém não há elementos ou informações que indiquem essa possibilidade.	1
Baixa	<b>Evento raro de ocorrer.</b> O evento poderá ocorrer de forma inesperada, havendo poucos elementos ou informações que indicam essa possibilidade.	2
Média	<b>Evento possível de ocorrer.</b> Há elementos e/ou informações que indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	<b>Evento provável de ocorrer.</b> É esperado que o evento ocorra, pois os elementos e as informações disponíveis indicam de forma consistente essa possibilidade.	8
Muito alta	<b>Evento praticamente certo de ocorrer.</b> Inequivocamente o evento ocorrerá, pois os elementos e informações disponíveis indicam claramente essa possibilidade.	10

Fonte: Brasil. Tribunal de Contas da União. Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2017. (adaptada)

## Santana - Matriz de Riscos Graduação

Risco da Rede		Causa	Consequência	Risco Inerente			
Cód.	Descrição	Descrição	Descrição	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco	
R1	Descompasso entre a grade curricular do curso e as necessidades das partes interessadas no aproveitamento do formando.	Interferência política (causa exógena/externa); e tanto a autonomia departamental como a deficiência no mapeamento das potencialidades de absorção dos formandos pelas partes interessadas (academia, mercado de trabalho, meio empresarial, etc) (causa endógena/interna).	Baixo nível de absorção dos formandos, queda na classificação do curso/IFE perante o MEC, e consequente desperdício de recursos aplicados.	8	2	16	Médio
R10	Atraso no cronograma de aulas.	Decorrente de paralizações de colaboradores; falta de repasse de recursos para manutenção da infraestrutura; planejamento deficitário; situações externas a Instituição, entre outras.	Impacta diretamente nas atividades e no desempenho institucional, além disso, pode afetar a motivação dos professores e dos alunos, provocando baixo rendimento e possível evasão escolar.	8	2	16	Médio
R11	Descumprimento do prazo estipulado para emissão do diploma.	Planejamento falho no cronograma e/ou excesso de burocracia na reitoria; morosidade no processo; ausência de fluxo para a emissão dos diplomas (ordem cronológica e de prioridades); atraso na publicação das notas pelo docente.	Eventual dificuldade de inserção no mercado de trabalho, danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	8	2	16	Médio
R12	Fraude ou erro na emissão de diplomas.	Não adesão ao Projeto Diploma Digital; ausência de plataforma unificada de depósito de TCC; ausência ou insuficiência de procedimento mapeado com etapas de revisão que garantam a integridade no registro acadêmico; fragilidade na guarda do papel destinado à impressão; ação intencional do agente responsável por má fé.	Diplomação decorrente de trabalhos plagiados, parcial ou integralmente; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	10	1	10	Médio

## Santana - Matriz de Riscos Graduação

R13	Não reconhecimento/renovação de cursos de graduação e/ou não credenciamento/recredenciamento de instituições de ensino superior.	Avaliação Externa in loco insatisfatória decorrente de projetos de cursos mal planejados; ausência de acompanhamento de mudanças de cenário, entre outros.	Interrupção do cursos; não diplomação de alunos; insatisfação da comunidade acadêmica; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	8	2	16	Médio
R15	Programa de Estágio com baixo valor agregado.	Falhas em editais internos; ausência de processo estruturado para concessão de estágio; falha na seleção dos ofertantes; ssupervisão/acompanhamento acadêmico ineficiente.	Comprometimento da experiência prática na formação do aluno.	8	2	16	Médio
R16	Não absorção das políticas do MEC no Planejamento das IFES.	Falta de aderência do planejamento das IFES em relação às políticas do MEC; entendimento de que a autonomia universitária não obriga as IFES a seguirem as diretrizes do MEC; falta de clareza das diretrizes que instituição deve seguir.	Não atingimento das metas e objetivos estabelecidos pelo MEC.	8	5	40	Alto
R17	Baixa qualidade de informação e comunicação interna sobre causalidade da evasão.	Falha na identificação e no registro da causa do trancamento da matrícula e no abandono do curso; não comunicação ou comunicação intempestiva ao setor responsável pela assistência ao aluno; sistema de gestão acadêmica não fornece informações de qualidade.	Incapacidade de construir ou gerir ações efetivas para minimizar os impactos da evasão e combater as causas; avaliação institucional insatisfatória.	8	8	64	Alto
R18	Baixa reputação da instituição perante as partes interessadas no aproveitamento do formando.	A proposta curricular do curso não atende às expectativas dos usuários; (baixo conceito, descompasso com a demanda; baixa qualificação da formação).	Baixa absorção de egressos; não atendimento à expectativa dos usuários; aumento dos índices de evasão; danos à imagem institucional.	8	2	16	Médio

## Santana - Matriz de Riscos Graduação

R19	Aumento da evasão e/ou permanência (retenção).	Ineficácia das ações afirmativas; falhas no acompanhamento psicopedagógico; demanda de alunos acima da capacidade de atendimento da Assistência Estudantil; não adaptação do aluno ao curso ou ambiente acadêmico; acolhimento falho dos ingressantes, seja por ausência de profissionais ou de metodologia adequada; problemas de aprendizagem; insegurança do aluno em relação a sua absorção no mercado de trabalho, necessidade de acessar o mercado trabalho antes de concluir a formação.	Contribui para o não atingimento das metas; impacto no custo variável por aluno; eventual descontinuidade do curso por ausência de quórum de alunos.	8	2	16	Médio
R20	Redundância de oferta de cursos entre as IES públicas, em regiões próximas (ou mesma área de abrangência), num cenário de financiadores reduzidos.	Ausência de política conjunta de criação e expansão de vagas, tanto entre IFES de uma mesma região, quanto IFES e Redes estadual e municipal; Interferência política na escolha dos cursos a serem implementados.	Não otimização de recursos para atender de modo eficiente a demanda do aluno; ociosidade de estrutura física; baixa absorção dos egressos, em virtude da elevada oferta de profissionais.	5	5	25	Médio
R21	Redução da qualidade do ensino ofertado pelas IFES em decorrência da garantia da oferta gratuita.	Greve, falta de professores e técnicos-administrativos, projeto pedagógico desatualizado, infraestrutura precária, inclusive em relação à acessibilidade.	Queda de ingressantes; queda na taxa de permanência com êxito; baixo conceito na avaliação MEC; diminuição da vantagem competitiva das Instituições Públicas.	8	2	16	Médio
R22	Desconhecimento do alcance dos propósitos definidos na proposta de valor da graduação das IFES (mobilidade social, empreendedorismo, empregabilidade, dentre outros).	Ausência de cultura no ambiente acadêmico de acompanhar a trajetória do egresso; ausência de avaliações internas.	Falta de insumos para eventual correção na oferta de cursos ou alteração dos projetos pedagógicos para a maior eficácia no alcance dos propósitos.	8	2	16	Médio
R23	Queda no conceito final da nota da instituição no SINAES.	Queda na avaliação institucional (governança, infraestrutura e corpo docente); queda na avaliação dos alunos no ENADE; baixa qualidade de cursos no CPC; eventual avaliação incorreta dos cursos por parte dos avaliadores do INEP.	Diminuição da credibilidade perante a comunidade acadêmica e a sociedade; diminuição de acesso a recursos discricionários.	8	5	40	Alto

## Santana - Matriz de Riscos Graduação

R24	Redução do acesso a recursos em virtude da piora de indicadores.	Diminuição do indicador de eficiência e qualidade, cujo o principal parâmetro utilizado é “aluno equivalente”; queda da participação nos resultados da Rede Federal - MOCC e demais matrizes.	Piora qualitativa e quantitativa do ensino ofertado.	8	2	16	Médio
R25	Baixa qualidade dos resultados alcançados. (formação dos alunos, reputação institucional e notas de avaliações)	Ausência ou insuficiência de indicadores e metas de desempenho; indicadores e metas não monitorados.	Aumento da evasão, aumento de vagas ociosas, redução do conceito na avaliação MEC.	8	2	16	Médio
R26	Ausência de produção acadêmica e sua publicação em plataformas especializadas.	Baixo incentivo/estímulo, por parte dos professores para com os alunos, em fomentar a produção acadêmica; baixa qualidade de cursos ofertados resultando em produção acadêmica de baixa qualidade; carência de recursos financeiros destinados à publicação.	Não aproveitamento da produção acadêmica pela comunidade; impacto nas avaliações de desempenho e de conceitos da instituição.	8	2	16	Médio
R27	Adoção de estratégias e práticas insuficientes ou equivocadas na gestão da política de assistência estudantil.	Política Nacional desarticulada com as IFES; complexa em função das diversas ofertas; limitante em função de critérios e valores financeiros desatualizados; falhas nos processos seletivos e no monitoramento das condições; insuficiência de pessoal dedicado e sistemas.	Queda de ingressantes; aumento da evasão e da retenção; desperdício de recursos financeiros em função do não alcance dos resultados pretendidos; redução dos indicadores de desempenho.	10	2	20	Médio
R28	Concessão de benefícios no âmbito da política de assistência estudantil a estudantes com perfis fora dos critérios elegíveis.	Desconhecimento por alunos prioritários dos benefícios oferecidos por falhas na política de comunicação em momento prévio e posterior ao ingresso, assim como concessões intencionais de benefícios a estudantes de perfis fora dos critérios; insuficiência de instrumentos para a identificação dos alunos elegíveis aos benefícios; falhas nos processos seletivos e no monitoramento das condições; dificuldade de alunos estrangeiros na apresentação de documentos comprobatórios.	Queda no desempenho/resultados dos cursos; e aumento da evasão; desperdício de recursos financeiros; danos à imagem da instituição.	8	2	16	Médio

## Santana - Matriz de Riscos Graduação

R29	Dificuldade ou inviabilização da participação de estudantes de vulnerabilidade socioeconômica nas atividades acadêmicas.	Corte orçamentário dos recursos OGU de programas específicos de assistência estudantil; fragilidade no planejamento da proposta orçamentária anual da Instituição.	Possível evasão ou retenção; insatisfação do aluno ; prejuízo ao processo de cognição do aluno.	8	5	40	Alto
R3	Descontinuidade de cursos	Baixa capacidade de planejamento e gestão, com ausência de indicadores e metas; ausência de suporte orçamentário para a sua manutenção a médio e longo prazo.	Fluxo de ingresso de alunos insuficiente para manutenção de matrículas, inviabilizando a continuidade do curso; comprometimento da matriz orçamentária; desperdício de recursos públicos; prejuízos à imagem institucional (incluindo o baixo conceito na avaliação MEC) .	8	2	16	Médio
R30	Dificuldade de acesso ao ensino superior por barreira socio-econômica.	Elitização do ENEM (encarecimento da taxa de inscrição e diminuição do número de isenções); corte nos recursos do programa.	Aumento da marginalização de potenciais ingressantes hiposuficientes; geração de obstáculo para a mobilidade social; estagnação dos indicadores socioeconômicos.	8	5	40	Alto
R31	Despriorização orçamentária direcionada ao ensino tecnológico (RFEPCT).	Não priorização do ensino tecnológico em virtude das mudanças na política de educação.	Dependência de outras fontes de recursos, tais como emendas parlamentares, incremento em parcerias com agências de fomento, setor produtivo e demais instituições que apoiem a política pública em questão.	8	5	40	Alto
R32	Inadequação dos critérios utilizados na avaliação SINAES podendo, eventualmente, enviesar os conceitos recebidos pelas Instituições.	Ausência de revisões sistemáticas e periódicas dos critérios utilizados na avaliação; eventual critério demasiadamente amplo ou reducionista.	Percepção errônea quanto ao nível de qualidade do curso (por exemplo, determinado curso que teria conceito 3 e não 5 dado um critério que privilegiou elementos que não contribuem para a formação profissional em detrimento de outros mais relevantes; distribuição equivocada dos recursos públicos.	8	2	16	Médio

## Santana - Matriz de Riscos Graduação

R33	Indefinição no estabelecimento de atribuições e competências para a gestão das atividades de graduação	Decorre de regimentos internos falhos; ausência de mapeamentos de processos, nos quais são identificadas as competências e instâncias de controle; ausência de modelo de governança da área de graduação.	Ineficiência na resolução de demandas identificadas; ausência de responsabilização por eventuais danos à instituição; perdas de prazos de atividades essenciais.	8	2	16	Médio
R34	Fragilidade das informações gerenciais para a tomada de decisões.	Baixa governança institucional com não priorização na construção e atualização de banco de dados; ausência ou inadequação de indicadores; baixa cultura institucional no registro e confiabilidade dos dados.	Tomada de decisão equivocada, sem aproveitamento de históricos e demais subsídios que poderiam trazer as informações de boa qualidade.	10	2	20	Médio
R35	Insuficiência ou inadequação de infraestrutura física e/ou tecnológica para o desenvolvimento das atividades da Graduação.	Falta de recurso ou gestão deficitária do gasto.	Baixa atratividade do curso; comprometimento do nível de satisfação com o curso; redução do conceito na avaliação MEC.	10	2	20	Médio
R36	Ameaça externa a segurança e a integridade dos dados armazenados na Instituição.	Falta de investimento em segurança da informação; governança deficitária; falta de capacitação e cultura organizacional para o tema; não punição dos acessos imotivados de servidores da Instituição que vazem dados sensíveis; inexistência de inclusão de requisitos nos processos das Instituições que atendam a LGPD.	Acesso a dados sigilosos; uso de informações para prática de fraude; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais; infração à LGPD.	10	2	20	Médio
R37	Falhas na segurança física das pessoas.	Ausência de gestão dos riscos; ausência de contemplação do item segurança na avaliação dos riscos; contingenciamento orçamentário; fragilidade no dimensionamento dos contratos de vigilância e portaria.	Danos à integridade física das pessoas; prejuízos a imagem; ações judiciais; compromete o nível de satisfação com o curso e com a instituição.	8	2	16	Médio



## Santana - Matriz de Riscos Graduação

R38	Escolha de perfil inadequado para cargos de direção.	Falta de regulamentação interna dos critérios para as escolhas dos cargos diretivos; influência interna ou externa na escolha.	Tomadas de decisão equivocadas; gestor mais suscetível aos interesses internos e externos que os institucionais; descrédito na liderança; baixa motivação dos servidores em virtude da ausência de oportunidades de ocupar cargos/funções de liderança; danos à imagem.	8	2	16	Médio
R39	Tomada de decisão em inobservância do interesse público.	Captura institucional por grupos de influência interna (docentes, pesquisadores, lideranças internas) e externa (stakeholders); fragilidade das ouvidorias e sistemas de correição com vistas a identificar tais desvios.	Atendimento de pleitos internos e de terceiros dissociados do interesse institucional; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	8	2	16	Médio
R40	Baixa percepção de integridade institucional pelos diversos stakeholders.	Nível de governança reduzido pela ausência de implementação de controles; gestão de risco e integridade; baixa assimilação dos temas sobre integridade e gerenciamento de risco na cultura organizacional.	Dano à imagem institucional; prejuízo financeiro; baixo índice no clima organizacional; ambiente propício a desvios de conduta.	10	2	20	Médio
R41	Clima organizacional que propicia a geração de conflitos.	Falhas nas políticas responsáveis por criar um ambiente de satisfação; corporativismo.	Impacta o nível de satisfação entre: aluno-professor; colaboradores; entre alunos.	10	2	20	Médio
R42	Responsabilização Institucional em relação ao descumprimento da Agenda ESG.	Falta de política de integridade; Estratégia ineficiente do desenvolvimento da Agenda ESG; insuficiência de capacitação acerca do tema.	Prejuízos a imagem; possibilidade de judicialização; compromete o nível de relacionamento com parceiros e stakeholders; eventual exclusão da Instituição de programas de fomentos por descumprimento da agenda ESG.	8	2	16	Médio
R43	Falta de transparência ativa e passiva nos processos de competência das IFES.	Baixa governança na accountability; supressão intencional de informações; deficiência na gestão e publicação das informações; ausência do plano de dados abertos e classificação de dados sigilosos.	Dificuldade da sociedade de exercer sua prerrogativa de controle social; criação de ambiente propício ao desvio dos objetivos institucionais; danos à imagem institucional; aumento de processos administrativos em virtude da negativa de informações.	8	2	16	Médio

## Santana - Matriz de Riscos Graduação

R45	Processos seletivos falhos e pouco transparentes para contratação de docentes.	Corporativismo entre docentes; interesse pessoal no profissional a ser contratado; demasiada influência interna para seleção de docentes; ausência de regulamento geral sobre concursos e seleções; deficiência na elaboração e divulgação dos Editais.	Conflito de interesse em desfavor da instituição; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de judicialização dos processos seletivos.	8	2	16	Médio
R46	Falta frequente de docente.	Docente prioriza projetos de pesquisa ou atividades de extensão em detrimento a sala de aula; desenvolve atividades externas no horário de trabalho; controles de gestão deficitários em relação assiduidade e produtividade; ausência de desconto em folha de pagamento.	Insatisfação e prejuízos dos alunos, com impactos nos resultados e proposta de valor; elevação da necessidade de atuação dos professores substitutos (piora do ensino); redução dos indicadores acadêmicos.	10	2	20	Médio
R47	Desmotivação dos docentes na condução da proposta educacional.	Cultura institucional não privilegia a ampla participação do corpo docente na definição da proposta educacional; clima organizacional não motiva os docentes a contribuir para as melhorias.	Insatisfação de alunos, com impactos nos resultados e proposta de valor; elevação da necessidade de atuação dos professores substitutos em virtude de problemas de saúde, entre outros.	8	5	40	Alto
R48	Ausência de mão obra especializada/qualificada no quadro de servidores.	Não priorização de capacitação dos servidores; alocação de servidores sem as habilidades necessárias para a ocupação da função; inexistência de mapeamento das competências; rotatividade de servidores em virtude da baixa atratividade da carreira, dificultando o acúmulo de conhecimento.	Dependência de serviços de terceiros para realização de atividades de alta especialização; eventual limitação de participação institucional em determinadas iniciativas que dependam da especialização; danos na qualidade dos serviços prestados.	10	2	20	Médio
R49	Excesso de alocação de recursos (infraestrutura e docente) nos cursos com baixa atratividade e/ou permanência com êxito.	Falhas no planejamento e acompanhamento pedagógicos, em especial na gestão das vagas ociosas, em função do seu não preenchimento ou em decorrência da evasão; priorização na alocação de recursos para determinados cursos sem critérios objetivos.	Elevação do custo por aluno em virtude da redução do quantitativo por turma ao longo do curso; redução dos indicadores de gestão e desempenho das IFES; desperdício de recursos.	8	2	16	Médio

## Santana - Matriz de Riscos Graduação

R5	Comprometimento da emissão dos diplomas concedidos aos formandos, devido à intempestividade da IFES na notificação, ou solicitação de autorização, ao MEC, quanto à criação do curso.	Não instituição ou falha nos procedimentos de notificação ou solicitação de autorização, pelo departamento responsável pela criação ou expansão de cursos; falhas de fluxo processual e de comunicação interna.	Atraso ou não fornecimento do diploma, danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	8	2	16	Médio
R50	Infraestrutura física para uso presencial ociosa.	Desinteresse de novos alunos no ingresso do curso; mal dimensionamento de espaço; gestão deficitária da coisa pública; deficiência nas políticas de divulgação e promoção dos cursos ofertados.	Elevação do custo por aluno.	10	2	20	Médio
R51	Custo por aluno nas IFES Públicas maior em relação às suas congêneres Privadas.	Distorção da autonomia universitária que de alguma forma permite: o “excesso” de docentes em determinadas disciplinas por vezes “ultrapassadas”; o subaproveitamento dos docentes; o planejamento e a distribuição de carga horária contaminada por corporativismo, personalismo e disputa entre os diversos departamentos de uma IFE; custos agregados decorrentes da administração pública como inativos, excesso de burocracia; política de assistência estudantil; investimento em pesquisa e extensão; localidades pouco atrativas.	Redução da Relação Aluno Docente (RAP), resultando em ineficiência no ensino, em decorrência da deficiência na alocação da força de trabalho docente.	8	2	16	Médio
R52	Exceder o custo da atividade orçada inicialmente.	Deficiência do planejamento dos gastos e do monitoramento da execução orçamentária.	Redução da qualidade no ensino ofertado; elevação do custo do ensino ofertado.	8	2	16	Médio
R53	Dificuldade de articulação do gestor para proposição de seu orçamento na LOA.	Baixa capacidade institucional de gestão orçamentária e financeira; assimetria de informações sobre necessidade de financiamento discricionário e obrigatório; pouca articulação política.	Eventual orçamento inadequado/insuficiente para o atingimento das metas estabelecidas para o exercício.	10	2	20	Médio

## Santana - Matriz de Riscos Graduação

R54	Aquisições de bens e serviços com vícios que possam resultar em superfaturamento, sobrepreço, baixa qualidade, falta ou excesso de quantitativos.	Governança inadequada de planejamento e de execução das aquisições; ação intencional do agente responsável por má fé.	Comprometimento da governança da instituição, da execução orçamentária e oneração dos custos dos bens e serviços contratados; aumento de demandas administrativas e judiciais; desperdício de recursos públicos.	8	2	16	Médio
R55	Limitação de participantes dos processos licitatórios, levando ao cerceamento ou direcionamento do fornecedor.	Governança inadequada de planejamento e de execução das aquisições; exigências além do previsto nas normas; ação intencional do agente responsável por má fé.	Facilitação de conluio; licitação deserta; custo administrativo; riscos à imagem institucional; aumento de demandas administrativas e judiciais; desperdício de recursos financeiros.	8	2	16	Médio
R56	Uso de cota BPEQ para finalidade não alinhada a estratégia e necessidade da gestão.	Ausência de hierarquização de objetivos e prioridades para graduação; demasiada influência interna para seleção de docentes. (direcionamento/imposição de grupos de interesse).	Diminuição do fluxo de ingressos de docentes (queda da relação ingresso/desligamento-aposentadoria); possibilidade de distorção do projeto pedagógico (aumento do custo de aluno equivalente); eventual comprometimento de curso.	8	2	16	Médio
R57	Desatualização tecnológica e didática para ensino híbrido.	Corporativismo entre docentes que não são favoráveis ao modelo; falta de investimento para infraestrutura de ensino híbrido; dificuldade de adaptação dos envolvidos; ausência de capacitação do docente.	Queda no fluxos de inscritos (vestibular) e ingressos (perda de alunos para concorrência); queda na reputação e na capacidade de expansão de oferta; retenção e evasão de alunos por desmotivação do ensino recebido.	10	2	20	Médio
R58	Desatualização/inadequação do acervo bibliográfico (bibliotecas, acervos digitais, assinaturas e bases acadêmicas).	Despriorização na atualização e expansão do acervo e plataformas de acesso; falta de critério objetivo na escolha da priorização para atualização do acervo, privilegiando determinados cursos em detrimento de outros; insuficiência dos recursos de acessibilidade.	Queda na qualidade da formação do corpo discente e docente; geração de obstáculo para a acessibilidade.	8	5	40	Alto
R59	Paralisação parcial ou total das atividades acadêmicas.	Corte orçamentário dos recursos OGU; greves (transporte, segurança); fatores externos (surtos, pandemias e epidemias; desastres da natureza; energia; internet);	Atraso no cronograma escolar; prejuízo ao processo de cognição do aluno; evasão.	10	2	20	Médio

## Santana - Matriz de Riscos Graduação

R6	Lacuna de docentes para disciplinas.	Ineficiência alocativa de docentes; carência na contratação de professor titular e substituto; excesso de afastamentos de docentes; gestão deficitária de uso dos pontos de BPEQ; rotatividade de servidores em função de outros concursos; e preferência da execução de atividades extra classe (pesquisa e extensão) em detrimento da atividade em sala de aula.	Aumento no tempo de conclusão do curso ou prejuízo ao conteúdo estipulado na proposta curricular.	10	2	20	Médio
R7	Alocação assimétrica de docentes efetivos nos departamentos.	Ineficiência alocativa de docentes, considerando a gestão de uso dos pontos de BPEQ; pressão interna de grupos de interesse.	Comprometimento do desempenho nos departamentos.	8	5	40	Alto
R8	Oferta de cursos com excessiva alocação de professores substitutos e/ou temporário.	Excesso de afastamentos de docentes sem estudo prévio ou critérios; necessidade de adequação/atualização curricular desacompanhadas da necessária especialização do efetivo, gerando a demanda por um especialista temporário.	Volatilidade na manutenção dos cursos/disciplinas; rotatividade de professores; aumento de custos; insatisfação dos alunos; eventual descontinuidade de projetos específicos; eventual comprometimento no ensino.	5	5	25	Médio
R9	Alocação excessiva de docentes para disciplinas com baixa demanda (especialmente nas optativas).	A necessidade normativa de alocar carga horária mínima em sala de aula para docente.	Elevação do custo por aluno em virtude da redução do quantitativo por turma ao longo do curso.	8	2	16	Médio

## Oiapoque - Matriz de Riscos Graduação

Risco da Rede		Causa	Consequência	Risco Inerente			
Cód.	Descrição	Descrição	Descrição	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco	
R1	Descompasso entre a grade curricular do curso e as necessidades das partes interessadas no aproveitamento do formando.	Interferência política (causa exógena/externa); e tanto a autonomia departamental como a deficiência no mapeamento das potencialidades de absorção dos formandos pelas partes interessadas (academia, mercado de trabalho, meio empresarial, etc) (causa endógena/interna).	Baixo nível de absorção dos formandos, queda na classificação do curso/IFE perante o MEC, e consequente desperdício de recursos aplicados.	2	5	10	Médio
R10	Atraso no cronograma de aulas.	Decorrente de paralizações de colaboradores; falta de repasse de recursos para manutenção da infraestrutura; planejamento deficitário; situações externas a Instituição, entre outras.	Impacta diretamente nas atividades e no desempenho institucional, além disso, pode afetar a motivação dos professores e dos alunos, provocando baixo rendimento e possível evasão escolar.	5	5	25	Médio
R11	Descumprimento do prazo estipulado para emissão do diploma.	Planejamento falho no cronograma e/ou excesso de burocracia na reitoria; morosidade no processo; ausência de fluxo para a emissão dos diplomas (ordem cronológica e de prioridades); atraso na publicação das notas pelo docente.	Eventual dificuldade de inserção no mercado de trabalho, danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	2	8	16	Médio
R12	Fraude ou erro na emissão de diplomas.	Não adesão ao Projeto Diploma Digital; ausência de plataforma unificada de depósito de TCC; ausência ou insuficiência de procedimento mapeado com etapas de revisão que garantam a integridade no registro acadêmico; fragilidade na guarda do papel destinado à impressão; ação intencional do agente responsável por má fé.	Diplomação decorrente de trabalhos plagiados, parcial ou integralmente; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	1	10	10	Médio

## Oiapoque - Matriz de Riscos Graduação

R13	Não reconhecimento/renovação de cursos de graduação e/ou não credenciamento/recredenciamento de instituições de ensino superior.	Avaliação Externa in loco insatisfatória decorrente de projetos de cursos mal planejados; ausência de acompanhamento de mudanças de cenário, entre outros.	Interrupção do cursos; não diplomação de alunos; insatisfação da comunidade acadêmica; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	2	8	16	Médio
R15	Programa de Estágio com baixo valor agregado.	Falhas em editais internos; ausência de processo estruturado para concessão de estágio; falha na seleção dos ofertantes; supervisão/acompanhamento acadêmico ineficiente.	Comprometimento da experiência prática na formação do aluno.	2	5	10	Médio
R16	Não absorção das políticas do MEC no Planejamento das IFES.	Falta de aderência do planejamento das IFES em relação às políticas do MEC; entendimento de que a autonomia universitária não obriga as IFES a seguirem as diretrizes do MEC; falta de clareza das diretrizes que instituição deve seguir.	Não atingimento das metas e objetivos estabelecidos pelo MEC.	1	5	5	Baixo
R17	Baixa qualidade de informação e comunicação interna sobre causalidade da evasão.	Falha na identificação e no registro da causa do trancamento da matrícula e no abandono do curso; não comunicação ou comunicação intempestiva ao setor responsável pela assistência ao aluno; sistema de gestão acadêmica não fornece informações de qualidade.	Incapacidade de construir ou gerir ações efetivas para minimizar os impactos da evasão e combater as causas; avaliação institucional insatisfatória.	2	8	16	Médio
R18	Baixa reputação da instituição perante as partes interessadas no aproveitamento do formando.	A proposta curricular do curso não atende às expectativas dos usuários; (baixo conceito, descompasso com a demanda; baixa qualificação da formação).	Baixa absorção de egressos; não atendimento à expectativa dos usuários; aumento dos índices de evasão; danos à imagem institucional.	2	8	16	Médio

## Oiapoque - Matriz de Riscos Graduação

R19	Aumento da evasão e/ou permanência (retenção).	Ineficácia das ações afirmativas; falhas no acompanhamento psicopedagógico; demanda de alunos acima da capacidade de atendimento da Assistência Estudantil; não adaptação do aluno ao curso ou ambiente acadêmico; acolhimento falho dos ingressantes, seja por ausência de profissionais ou de metodologia adequada; problemas de aprendizagem; insegurança do aluno em relação a sua absorção no mercado de trabalho, necessidade de acessar o mercado trabalho antes de concluir a formação.	Contribui para o não atingimento das metas; impacto no custo variável por aluno; eventual descontinuidade do curso por ausência de quórum de alunos.	5	5	25	Médio
R20	Redundância de oferta de cursos entre as IES públicas, em regiões próximas (ou mesma área de abrangência), num cenário de financiadores reduzidos.	Ausência de política conjunta de criação e expansão de vagas, tanto entre IFES de uma mesma região, quanto IFES e Redes estadual e municipal; Interferência política na escolha dos cursos a serem implementados.	Não otimização de recursos para atender de modo eficiente a demanda do aluno; ociosidade de estrutura física; baixa absorção dos egressos, em virtude da elevada oferta de profissionais.	2	8	16	Médio
R21	Redução da qualidade do ensino ofertado pelas IFES em decorrência da garantia da oferta gratuita.	Greve, falta de professores e técnicos-administrativos, projeto pedagógico desatualizado, infraestrutura precária, inclusive em relação à acessibilidade.	Queda de ingressantes; queda na taxa de permanência com êxito; baixo conceito na avaliação MEC; diminuição da vantagem competitiva das Instituições Públicas.	2	5	10	Médio
R22	Desconhecimento do alcance dos propósitos definidos na proposta de valor da graduação das IFES (mobilidade social, empreendedorismo, empregabilidade, dentre outros).	Ausência de cultura no ambiente acadêmico de acompanhar a trajetória do egresso; ausência de avaliações internas.	Falta de insumos para eventual correção na oferta de cursos ou alteração dos projetos pedagógicos para a maior eficácia no alcance dos propósitos.	5	8	40	Alto
R23	Queda no conceito final da nota da instituição no SINAES.	Queda na avaliação institucional (governança, infraestrutura e corpo docente); queda na avaliação dos alunos no ENADE; baixa qualidade de cursos no CPC; eventual avaliação incorreta dos cursos por parte dos avaliadores do INEP.	Diminuição da credibilidade perante a comunidade acadêmica e a sociedade; diminuição de acesso a recursos discricionários.	2	8	16	Médio



## Oiapoque - Matriz de Riscos Graduação

R24	Redução do acesso a recursos em virtude da piora de indicadores.	Diminuição do indicador de eficiência e qualidade, cujo o principal parâmetro utilizado é “aluno equivalente”; queda da participação nos resultados da Rede Federal - MOCC e demais matrizes.	Piora qualitativa e quantitativa do ensino ofertado.	2	5	10	Médio
R25	Baixa qualidade dos resultados alcançados. (formação dos alunos, reputação institucional e notas de avaliações)	Ausência ou insuficiência de indicadores e metas de desempenho; indicadores e metas não monitorados.	Aumento da evasão, aumento de vagas ociosas, redução do conceito na avaliação MEC.	2	8	16	Médio
R26	Ausência de produção acadêmica e sua publicação em plataformas especializadas.	Baixo incentivo/estímulo, por parte dos professores para com os alunos, em fomentar a produção acadêmica; baixa qualidade de cursos ofertados resultando em produção acadêmica de baixa qualidade; carência de recursos financeiros destinados à publicação.	Não aproveitamento da produção acadêmica pela comunidade; impacto nas avaliações de desempenho e de conceitos da instituição.	1	8	8	Baixo
R27	Adoção de estratégias e práticas insuficientes ou equivocadas na gestão da política de assistência estudantil.	Política Nacional desarticulada com as IFES; complexa em função das diversas ofertas; limitante em função de critérios e valores financeiros desatualizados; falhas nos processos seletivos e no monitoramento das condições; insuficiência de pessoal dedicado e sistemas.	Queda de ingressantes; aumento da evasão e da retenção; desperdício de recursos financeiros em função do não alcance dos resultados pretendidos; redução dos indicadores de desempenho.	1	10	10	Médio
R28	Concessão de benefícios no âmbito da política de assistência estudantil a estudantes com perfis fora dos critérios elegíveis.	Desconhecimento por alunos prioritários dos benefícios oferecidos por falhas na política de comunicação em momento prévio e posterior ao ingresso, assim como concessões intencionais de benefícios a estudantes de perfis fora dos critérios; insuficiência de instrumentos para a identificação dos alunos elegíveis aos benefícios; falhas nos processos seletivos e no monitoramento das condições; dificuldade de alunos estrangeiros na apresentação de documentos comprobatórios.	Queda no desempenho/resultados dos cursos; e aumento da evasão; desperdício de recursos financeiros; danos à imagem da instituição.	2	8	16	Médio

## Oiapoque - Matriz de Riscos Graduação

R29	Dificuldade ou inviabilização da participação de estudantes de vulnerabilidade socioeconômica nas atividades acadêmicas.	Corte orçamentário dos recursos OGU de programas específicos de assistência estudantil; fragilidade no planejamento da proposta orçamentária anual da Instituição.	Possível evasão ou retenção; insatisfação do aluno ; prejuízo ao processo de cognição do aluno.	2	8	16	Médio
R3	Descontinuidade de cursos	Baixa capacidade de planejamento e gestão, com ausência de indicadores e metas; ausência de suporte orçamentário para a sua manutenção a médio e longo prazo.	Fluxo de ingresso de alunos insuficiente para manutenção de matrículas, inviabilizando a continuidade do curso; comprometimento da matriz orçamentária; desperdício de recursos públicos; prejuízos à imagem institucional (incluindo o baixo conceito na avaliação MEC) .	2	5	10	Médio
R30	Dificuldade de acesso ao ensino superior por barreira socio-econômica.	Elitização do ENEM (encarecimento da taxa de inscrição e diminuição do número de isenções); corte nos recursos do programa.	Aumento da marginalização de potenciais ingressantes hiposuficientes; geração de obstáculo para a mobilidade social; estagnação dos indicadores socioeconômicos.	2	2	4	Baixo
R31	Despriorização orçamentária direcionada ao ensino tecnológico (RFEPCT).	Não priorização do ensino tecnológico em virtude das mudanças na política de educação.	Dependência de outras fontes de recursos, tais como emendas parlamentares, incremento em parcerias com agências de fomento, setor produtivo e demais instituições que apoiem a política pública em questão.	8	8	64	Alto
R32	Inadequação dos critérios utilizados na avaliação SINAES podendo, eventualmente, enviezar os conceitos recebidos pelas Instituições.	Ausência de revisões sistemáticas e periódicas dos critérios utilizados na avaliação; eventual critério demasiadamente amplo ou reducionista.	Percepção errônea quanto ao nível de qualidade do curso (por exemplo, determinado curso que teria conceito 3 e não 5 dado um critério que privilegiou elementos que não contribuem para a formação profissional em detrimento de outros mais relevantes; distribuição equivocada dos recursos públicos.	5	8	40	Alto

## Oiapoque - Matriz de Riscos Graduação

R33	Indefinição no estabelecimento de atribuições e competências para a gestão das atividades de graduação	Decorre de regimentos internos falhos; ausência de mapeamentos de processos, nos quais são identificadas as competências e instâncias de controle; ausência de modelo de governança da área de graduação.	Ineficiência na resolução de demandas identificadas; ausência de responsabilização por eventuais danos à instituição; perdas de prazos de atividades essenciais.	2	8	16	Médio
R34	Fragilidade das informações gerenciais para a tomada de decisões.	Baixa governança institucional com não priorização na construção e atualização de banco de dados; ausência ou inadequação de indicadores; baixa cultura institucional no registro e confiabilidade dos dados.	Tomada de decisão equivocada, sem aproveitamento de históricos e demais subsídios que poderiam trazer as informações de boa qualidade.	2	8	16	Médio
R35	Insuficiência ou inadequação de infraestrutura física e/ou tecnológica para o desenvolvimento das atividades da Graduação.	Falta de recurso ou gestão deficitária do gasto.	Baixa atratividade do curso; comprometimento do nível de satisfação com o curso; redução do conceito na avaliação MEC.	2	8	16	Médio
R36	Ameaça externa a segurança e a integridade dos dados armazenados na Instituição.	Falta de investimento em segurança da informação; governança deficitária; falta de capacitação e cultura organizacional para o tema; não punição dos acessos imotivados de servidores da Instituição que vazem dados sensíveis; inexistência de inclusão de requisitos nos processos das Instituições que atendam a LGPD.	Acesso a dados sigilosos; uso de informações para prática de fraude; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais; infração à LGPD.	2	8	16	Médio
R37	Falhas na segurança física das pessoas.	Ausência de gestão dos riscos; ausência de contemplação do item segurança na avaliação dos riscos; contingenciamento orçamentário; fragilidade no dimensionamento dos contratos de vigilância e portaria.	Danos à integridade física das pessoas; prejuízos a imagem; ações judiciais; compromete o nível de satisfação com o curso e com a instituição.	5	8	40	Alto

## Oiapoque - Matriz de Riscos Graduação

R38	Escolha de perfil inadequado para cargos de direção.	Falta de regulamentação interna dos critérios para as escolhas dos cargos diretivos; influência interna ou externa na escolha.	Tomadas de decisão equivocadas; gestor mais suscetível aos interesses internos e externos que os institucionais; descrédito na liderança; baixa motivação dos servidores em virtude da ausência de oportunidades de ocupar cargos/funções de liderança; danos à imagem.	5	8	40	Alto
R39	Tomada de decisão em inobservância do interesse público.	Captura institucional por grupos de influência interna (docentes, pesquisadores, lideranças internas) e externa (stakeholders); fragilidade das ouvidorias e sistemas de correição com vistas a identificar tais desvios.	Atendimento de pleitos internos e de terceiros dissociados do interesse institucional; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	5	8	40	Alto
R40	Baixa percepção de integridade institucional pelos diversos stakeholders.	Nível de governança reduzido pela ausência de implementação de controles; gestão de risco e integridade; baixa assimilação dos temas sobre integridade e gerenciamento de risco na cultura organizacional.	Dano à imagem institucional; prejuízo financeiro; baixo índice no clima organizacional; ambiente propício a desvios de conduta.	5	8	40	Alto
R41	Clima organizacional que propicia a geração de conflitos.	Falhas nas políticas responsáveis por criar um ambiente de satisfação; corporativismo.	Impacta o nível de satisfação entre: aluno-professor; colaboradores; entre alunos.	8	5	40	Alto
R42	Responsabilização Institucional em relação ao descumprimento da Agenda ESG.	Falta de política de integridade; Estratégica ineficiente do desenvolvimento da Agenda ESG; insuficiência de capacitação acerca do tema.	Prejuízos a imagem; possibilidade de judicialização; compromete o nível de relacionamento com parceiros e stakeholders; eventual exclusão da Instituição de programas de fomentos por descumprimento da agenda ESG.	5	8	40	Alto
R43	Falta de transparência ativa e passiva nos processos de competência das IFES.	Baixa governança na accountability; supressão intencional de informações; deficiência na gestão e publicação das informações; ausência do plano de dados abertos e classificação de dados sigilosos.	Dificuldade da sociedade de exercer sua prerrogativa de controle social; criação de ambiente propício ao desvio dos objetivos institucionais; danos à imagem institucional; aumento de processos administrativos em virtude da negativa de informações.	5	10	50	Alto

## Oiapoque - Matriz de Riscos Graduação

R45	Processos seletivos falhos e pouco transparentes para contratação de docentes.	Corporativismo entre docentes; interesse pessoal no profissional a ser contratado; demasiada influência interna para seleção de docentes; ausência de regulamento geral sobre concursos e seleções; deficiência na elaboração e divulgação dos Editais.	Conflito de interesse em desfavor da instituição; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de judicialização dos processos seletivos.	5	10	50	Alto
R46	Falta frequente de docente.	Docente prioriza projetos de pesquisa ou atividades de extensão em detrimento a sala de aula; desenvolve atividades externas no horário de trabalho; controles de gestão deficitários em relação assiduidade e produtividade; ausência de desconto em folha de pagamento.	Insatisfação e prejuízos dos alunos, com impactos nos resultados e proposta de valor; elevação da necessidade de atuação dos professores substitutos (piora do ensino); redução dos indicadores acadêmicos.	5	10	50	Alto
R47	Desmotivação dos docentes na condução da proposta educacional.	Cultura institucional não privilegia a ampla participação do corpo docente na definição da proposta educacional; clima organizacional não motiva os docentes a contribuir para as melhorias.	Insatisfação de alunos, com impactos nos resultados e proposta de valor; elevação da necessidade de atuação dos professores substitutos em virtude de problemas de saúde, entre outros.	5	8	40	Alto
R48	Ausência de mão obra especializada/qualificada no quadro de servidores.	Não priorização de capacitação dos servidores; alocação de servidores sem as habilidades necessárias para a ocupação da função; inexistência de mapeamento das competências; rotatividade de servidores em virtude da baixa atratividade da carreira, dificultando o acúmulo de conhecimento.	Dependência de serviços de terceiros para realização de atividades de alta especialização; eventual limitação de participação institucional em determinadas iniciativas que dependam da especialização; danos na qualidade dos serviços prestados.	5	8	40	Alto
R49	Excesso de alocação de recursos (infraestrutura e docente) nos cursos com baixa atratividade e/ou permanência com êxito.	Falhas no planejamento e acompanhamento pedagógicos, em especial na gestão das vagas ociosas, em função do seu não preenchimento ou em decorrência da evasão; priorização na alocação de recursos para determinados cursos sem critérios objetivos.	Elevação do custo por aluno em virtude da redução do quantitativo por turma ao longo do curso; redução dos indicadores de gestão e desempenho das IFES; desperdício de recursos.	5	8	40	Alto
R5	Comprometimento da emissão dos diplomas concedidos aos formandos, devido à intempestividade da IFES na notificação, ou solicitação de autorização, ao MEC, quanto à criação do curso.	Não instituição ou falha nos procedimentos de notificação ou solicitação de autorização, pelo departamento responsável pela criação ou expansão de cursos; falhas de fluxo processual e de comunicação interna.	Atraso ou não fornecimento do diploma, danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	2	10	20	Médio

## Oiapoque - Matriz de Riscos Graduação

R50	Infraestrutura física para uso presencial ociosa.	Desinteresse de novos alunos no ingresso do curso; mal dimensionamento de espaço; gestão deficitária da coisa pública; deficiência nas políticas de divulgação e promoção dos cursos ofertados.	Elevação do custo por aluno.	5	10	50	Alto
R51	Custo por aluno nas IFES Públicas maior em relação às suas congêneres Privadas.	Distorção da autonomia universitária que de alguma forma permite: o “excesso” de docentes em determinadas disciplinas por vezes “ultrapassadas”; o subaproveitamento dos docentes; o planejamento e a distribuição de carga horária contaminada por corporativismo, personalismo e disputa entre os diversos departamentos de uma IFE; custos agregados decorrentes da administração pública como inativos, excesso de burocracia; política de assistência estudantil; investimento em pesquisa e extensão; localidades pouco atrativas.	Redução da Relação Aluno Docente (RAP), resultando em ineficiência no ensino, em decorrência da deficiência na alocação da força de trabalho docente.	5	8	40	Alto
R52	Exceder o custo da atividade orçada inicialmente.	Deficiência do planejamento dos gastos e do monitoramento da execução orçamentária.	Redução da qualidade no ensino ofertado; elevação do custo do ensino ofertado.	5	8	40	Alto
R53	Dificuldade de articulação do gestor para proposição de seu orçamento na LOA.	Baixa capacidade institucional de gestão orçamentária e financeira; assimetria de informações sobre necessidade de financiamento discricionário e obrigatório; pouca articulação política.	Eventual orçamento inadequado/insuficiente para o atingimento das metas estabelecidas para o exercício.	2	8	16	Médio
R54	Aquisições de bens e serviços com vícios que possam resultar em superfaturamento, sobrepreço, baixa qualidade, falta ou excesso de quantitativos.	Governança inadequada de planejamento e de execução das aquisições; ação intencional do agente responsável por má fé.	Comprometimento da governança da instituição, da execução orçamentária e oneração dos custos dos bens e serviços contratados; aumento de demandas administrativas e judiciais; desperdício de recursos públicos.	5	5	25	Médio
R55	Limitação de participantes dos processos licitatórios, levando ao cerceamento ou direcionamento do fornecedor.	Governança inadequada de planejamento e de execução das aquisições; exigências além do previsto nas normas; ação intencional do agente responsável por má fé.	Facilitação de conluio; licitação deserta; custo administrativo; riscos à imagem institucional; aumento de demandas administrativas e judiciais; desperdício de recursos financeiros.	5	5	25	Médio

## Oiapoque - Matriz de Riscos Graduação

R56	Uso de cota BPEQ para finalidade não alinhada a estratégia e necessidade da gestão.	Ausência de hierarquização de objetivos e prioridades para graduação; demasiada influência interna para seleção de docentes. (direcionamento/imposição de grupos de interesse).	Diminuição do fluxo de ingressos de docentes (queda da relação ingresso/desligamento-aposentadoria); possibilidade de distorção do projeto pedagógico (aumento do custo de aluno equivalente); eventual comprometimento de curso.	5	5	25	Médio
R57	Desatualização tecnológica e didática para ensino híbrido.	Corporativismo entre docentes que não são favoráveis ao modelo; falta de investimento para infraestrutura de ensino híbrido; dificuldade de adaptação dos envolvidos; ausência de capacitação do docente.	Queda no fluxos de inscritos (vestibular) e ingressos (perda de alunos para concorrência); queda na reputação e na capacidade de expansão de oferta; retenção e evasão de alunos por desmotivação do ensino recebido.	5	8	40	Alto
R58	Desatualização/inadequação do acervo bibliográfico (bibliotecas, acervos digitais, assinaturas e bases acadêmicas).	Despriorização na atualização e expansão do acervo e plataformas de acesso; falta de critério objetivo na escolha da priorização para atualização do acervo, privilegiando determinados cursos em detrimento de outros; insuficiência dos recursos de acessibilidade.	Queda na qualidade da formação do corpo discente e docente; geração de obstáculo para a acessibilidade.	5	8	40	Alto
R59	Paralisação parcial ou total das atividades acadêmicas.	Corte orçamentário dos recursos OGU; greves (transporte, segurança); fatores externos (surtos, pandemias e epidemias; desastres da natureza; energia; internet);	Atraso no cronograma escolar; prejuízo ao processo de cognição do aluno; evasão.	5	5	25	Médio
R6	Lacuna de docentes para disciplinas.	Ineficiência alocativa de docentes; carência na contratação de professor titular e substituto; excesso de afastamentos de docentes; gestão deficitária de uso dos pontos de BPEQ; rotatividade de servidores em função de outros concursos; e preferência da execução de atividades extra classe (pesquisa e extensão) em detrimento da atividade em sala de aula.	Aumento no tempo de conclusão do curso ou prejuízo ao conteúdo estipulado na proposta curricular.	5	8	40	Alto

## Oiapoque - Matriz de Riscos Graduação

R7	Alocação assimétrica de docentes efetivos nos departamentos.	Ineficiência alocativa de docentes, considerando a gestão de uso dos pontos de BPEQ; pressão interna de grupos de interesse.	Comprometimento do desempenho nos departamentos.	5	8	40	Alto
R8	Oferta de cursos com excessiva alocação de professores substitutos e/ou temporário.	Excesso de afastamentos de docentes sem estudo prévio ou critérios; necessidade de adequação/atualização curricular desacompanhadas da necessária especialização do efetivo, gerando a demanda por um especialista temporário.	Volatilidade na manutenção dos cursos/disciplinas; rotatividade de professores; aumento de custos; insatisfação dos alunos; eventual descontinuidade de projetos específicos; eventual comprometimento no ensino.	5	8	40	Alto
R9	Alocação excessiva de docentes para disciplinas com baixa demanda (especialmente nas optativas).	A necessidade normativa de alocar carga horária mínima em sala de aula para docente.	Elevação do custo por aluno em virtude da redução do quantitativo por turma ao longo do curso.	5	8	40	Alto



## Matriz de Riscos Graduação--CAMPUS AGRÍCOLA PORTO GRANDE

Risco da Rede		Causa	Consequência	Risco Inerente			
Cód.	Descrição	Descrição	Descrição	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco	
R1	Descompasso entre a grade curricular do curso e as necessidades das partes interessadas no aproveitamento do formando.	Interferência política (causa exógena/externa); e tanto a autonomia departamental como a deficiência no mapeamento das potencialidades de absorção dos formandos pelas partes interessadas (academia, mercado de trabalho, meio empresarial, etc) (causa endógena/interna).	Baixo nível de absorção dos formandos, queda na classificação do curso/IFE perante o MEC, e consequente desperdício de recursos aplicados.	2	1	2	Baixo
R10	Atraso no cronograma de aulas.	Decorrente de paralizações de colaboradores; falta de repasse de recursos para manutenção da infraestrutura; planejamento deficitário; situações externas a Instituição, entre outras.	Impacta diretamente nas atividades e no desempenho institucional, além disso, pode afetar a motivação dos professores e dos alunos, provocando baixo rendimento e possível evasão escolar.	1	5	5	Baixo
R11	Descumprimento do prazo estipulado para emissão do diploma.	Planejamento falho no cronograma e/ou excesso de burocracia na reitoria; morosidade no processo; ausência de fluxo para a emissão dos diplomas (ordem cronológica e de prioridades); atraso na publicação das notas pelo docente.	Eventual dificuldade de inserção no mercado de trabalho, danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	2	1	2	Baixo
R12	Fraude ou erro na emissão de diplomas.	Não adesão ao Projeto Diploma Digital; ausência de plataforma unificada de depósito de TCC; ausência ou insuficiência de procedimento mapeado com etapas de revisão que garantam a integridade no registro acadêmico; fragilidade na guarda do papel destinado à impressão; ação intencional do agente responsável por má fé.	Diplomação decorrente de trabalhos plagiados, parcial ou integralmente; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	5	1	5	Baixo

## Matriz de Riscos Graduação--CAMPUS AGRÍCOLA PORTO GRANDE

R13	Não reconhecimento/renovação de cursos de graduação e/ou não credenciamento/recredenciamento de instituições de ensino superior.	Avaliação Externa in loco insatisfatória decorrente de projetos de cursos mal planejados; ausência de acompanhamento de mudanças de cenário, entre outros.	Interrupção do cursos; não diplomação de alunos; insatisfação da comunidade acadêmica; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	8	1	8	Baixo
R15	Programa de Estágio com baixo valor agregado.	Falhas em editais internos; ausência de processo estruturado para concessão de estágio; falha na seleção dos ofertantes; supervisão/acompanhamento acadêmico ineficiente.	Comprometimento da experiência prática na formação do aluno.	5	1	5	Baixo
R16	Não absorção das políticas do MEC no Planejamento das IFES.	Falta de aderência do planejamento das IFES em relação às políticas do MEC; entendimento de que a autonomia universitária não obriga as IFES a seguirem as diretrizes do MEC; falta de clareza das diretrizes que instituição deve seguir.	Não atingimento das metas e objetivos estabelecidos pelo MEC.	5	1	5	Baixo
R17	Baixa qualidade de informação e comunicação interna sobre causalidade da evasão.	Falha na identificação e no registro da causa do trancamento da matrícula e no abandono do curso; não comunicação ou comunicação intempestiva ao setor responsável pela assistência ao aluno; sistema de gestão acadêmica não fornece informações de qualidade.	Incapacidade de construir ou gerir ações efetivas para minimizar os impactos da evasão e combater as causas; avaliação institucional insatisfatória.	2	1	2	Baixo
R18	Baixa reputação da instituição perante as partes interessadas no aproveitamento do formando.	A proposta curricular do curso não atende às expectativas dos usuários; (baixo conceito, descompasso com a demanda; baixa qualificação da formação).	Baixa absorção de egressos; não atendimento à expectativa dos usuários; aumento dos índices de evasão; danos à imagem institucional.	1	1	1	Baixo

## Matriz de Riscos Graduação--CAMPUS AGRÍCOLA PORTO GRANDE

R19	Aumento da evasão e/ou permanência (retenção).	Ineficácia das ações afirmativas; falhas no acompanhamento psicopedagógico; demanda de alunos acima da capacidade de atendimento da Assistência Estudantil; não adaptação do aluno ao curso ou ambiente acadêmico; acolhimento falho dos ingressantes, seja por ausência de profissionais ou de metodologia adequada; problemas de aprendizagem; insegurança do aluno em relação a sua absorção no mercado de trabalho, necessidade de acessar o mercado trabalho antes de concluir a formação.	Contribui para o não atingimento das metas; impacto no custo variável por aluno; eventual descontinuidade do curso por ausência de quórum de alunos.	2	2	4	Baixo
R20	Redundância de oferta de cursos entre as IES públicas, em regiões próximas (ou mesma área de abrangência), num cenário de financiadores reduzidos.	Ausência de política conjunta de criação e expansão de vagas, tanto entre IFES de uma mesma região, quanto IFES e Redes estadual e municipal; Interferência política na escolha dos cursos a serem implementados.	Não otimização de recursos para atender de modo eficiente a demanda do aluno; ociosidade de estrutura física; baixa absorção dos egressos, em virtude da elevada oferta de profissionais.	2	1	2	Baixo
R21	Redução da qualidade do ensino ofertado pelas IFES em decorrência da garantia da oferta gratuita.	Greve, falta de professores e técnicos-administrativos, projeto pedagógico desatualizado, infraestrutura precária, inclusive em relação à acessibilidade.	Queda de ingressantes; queda na taxa de permanência com êxito; baixo conceito na avaliação MEC; diminuição da vantagem competitiva das Instituições Públicas.	2	1	2	Baixo
R22	Desconhecimento do alcance dos propósitos definidos na proposta de valor da graduação das IFES (mobilidade social, empreendedorismo, empregabilidade, dentre outros).	Ausência de cultura no ambiente acadêmico de acompanhar a trajetória do egresso; ausência de avaliações internas.	Falta de insumos para eventual correção na oferta de cursos ou alteração dos projetos pedagógicos para a maior eficácia no alcance dos propósitos.	5	1	5	Baixo
R23	Queda no conceito final da nota da instituição no SINAES.	Queda na avaliação institucional (governança, infraestrutura e corpo docente); queda na avaliação dos alunos no ENADE; baixa qualidade de cursos no CPC; eventual avaliação incorreta dos cursos por parte dos avaliadores do INEP.	Diminuição da credibilidade perante a comunidade acadêmica e a sociedade; diminuição de acesso a recursos discricionários.	8	1	8	Baixo

## Matriz de Riscos Graduação--CAMPUS AGRÍCOLA PORTO GRANDE

R24	Redução do acesso a recursos em virtude da piora de indicadores.	Diminuição do indicador de eficiência e qualidade, cujo o principal parâmetro utilizado é “aluno equivalente”; queda da participação nos resultados da Rede Federal - MOCC e demais matrizes.	Piora qualitativa e quantitativa do ensino ofertado.	5	2	10	Médio
R25	Baixa qualidade dos resultados alcançados. (formação dos alunos, reputação institucional e notas de avaliações)	Ausência ou insuficiência de indicadores e metas de desempenho; indicadores e metas não monitorados.	Aumento da evasão, aumento de vagas ociosas, redução do conceito na avaliação MEC.	8	2	16	Médio
R26	Ausência de produção acadêmica e sua publicação em plataformas especializadas.	Baixo incentivo/estímulo, por parte dos professores para com os alunos, em fomentar a produção acadêmica; baixa qualidade de cursos ofertados resultando em produção acadêmica de baixa qualidade; carência de recursos financeiros destinados à publicação.	Não aproveitamento da produção acadêmica pela comunidade; impacto nas avaliações de desempenho e de conceitos da instituição.	2	1	2	Baixo
R27	Adoção de estratégias e práticas insuficientes ou equivocadas na gestão da política de assistência estudantil.	Política Nacional desarticulada com as IFES; complexa em função das diversas ofertas; limitante em função de critérios e valores financeiros desatualizados; falhas nos processos seletivos e no monitoramento das condições; insuficiência de pessoal dedicado e sistemas.	Queda de ingressantes; aumento da evasão e da retenção; desperdício de recursos financeiros em função do não alcance dos resultados pretendidos; redução dos indicadores de desempenho.	5	2	10	Médio
R28	Concessão de benefícios no âmbito da política de assistência estudantil a estudantes com perfis fora dos critérios elegíveis.	Desconhecimento por alunos prioritários dos benefícios oferecidos por falhas na política de comunicação em momento prévio e posterior ao ingresso, assim como concessões intencionais de benefícios a estudantes de perfis fora dos critérios; insuficiência de instrumentos para a identificação dos alunos elegíveis aos benefícios; falhas nos processos seletivos e no monitoramento das condições; dificuldade de alunos estrangeiros na apresentação de documentos comprobatórios.	Queda no desempenho/resultados dos cursos; e aumento da evasão; desperdício de recursos financeiros; danos à imagem da instituição.	2	1	2	Baixo

## Matriz de Riscos Graduação--CAMPUS AGRÍCOLA PORTO GRANDE

R29	Dificuldade ou inviabilização da participação de estudantes de vulnerabilidade socioeconômica nas atividades acadêmicas.	Corte orçamentário dos recursos OGU de programas específicos de assistência estudantil; fragilidade no planejamento da proposta orçamentária anual da Instituição.	Possível evasão ou retenção; insatisfação do aluno ; prejuízo ao processo de cognição do aluno.	5	5	25	Médio
R3	Descontinuidade de cursos	Baixa capacidade de planejamento e gestão, com ausência de indicadores e metas; ausência de suporte orçamentário para a sua manutenção a médio e longo prazo.	Fluxo de ingresso de alunos insuficiente para manutenção de matrículas, inviabilizando a continuidade do curso; comprometimento da matriz orçamentária; desperdício de recursos públicos; prejuízos à imagem institucional (incluindo o baixo conceito na avaliação MEC) .	10	1	10	Médio
R30	Dificuldade de acesso ao ensino superior por barreira socio-econômica.	Elitização do ENEM (encarecimento da taxa de inscrição e diminuição do número de isenções); corte nos recursos do programa.	Aumento da marginalização de potenciais ingressantes hipossuficientes; geração de obstáculo para a mobilidade social; estagnação dos indicadores socioeconômicos.	8	5	40	Alto
R31	Despriorização orçamentária direcionada ao ensino tecnológico (RFEPECT).	Não priorização do ensino tecnológico em virtude das mudanças na política de educação.	Dependência de outras fontes de recursos, tais como emendas parlamentares, incremento em parcerias com agências de fomento, setor produtivo e demais instituições que apoiem a política pública em questão.	5	8	40	Alto
R32	Inadequação dos critérios utilizados na avaliação SINAES podendo, eventualmente, enviezar os conceitos recebidos pelas Instituições.	Ausência de revisões sistemáticas e periódicas dos critérios utilizados na avaliação; eventual critério demasiadamente amplo ou reducionista.	Percepção errônea quanto ao nível de qualidade do curso (por exemplo, determinado curso que teria conceito 3 e não 5 dado um critério que privilegiou elementos que não contribuem para a formação profissional em detrimento de outros mais relevantes; distribuição equivocada dos recursos públicos.	8	5	40	Alto

## Matriz de Riscos Graduação--CAMPUS AGRÍCOLA PORTO GRANDE

R33	Indefinição no estabelecimento de atribuições e competências para a gestão das atividades de graduação	Decorre de regimentos internos falhos; ausência de mapeamentos de processos, nos quais são identificadas as competências e instâncias de controle; ausência de modelo de governança da área de graduação.	Ineficiência na resolução de demandas identificadas; ausência de responsabilização por eventuais danos à instituição; perdas de prazos de atividades essenciais.	5	1	5	Baixo
R34	Fragilidade das informações gerenciais para a tomada de decisões.	Baixa governança institucional com não priorização na construção e atualização de banco de dados; ausência ou inadequação de indicadores; baixa cultura institucional no registro e confiabilidade dos dados.	Tomada de decisão equivocada, sem aproveitamento de históricos e demais subsídios que poderiam trazer as informações de boa qualidade.	5	1	5	Baixo
R35	Insuficiência ou inadequação de infraestrutura física e/ou tecnológica para o desenvolvimento das atividades da Graduação.	Falta de recurso ou gestão deficitária do gasto.	Baixa atratividade do curso; comprometimento do nível de satisfação com o curso; redução do conceito na avaliação MEC.	8	5	40	Alto
R36	Ameaça externa a segurança e a integridade dos dados armazenados na Instituição.	Falta de investimento em segurança da informação; governança deficitária; falta de capacitação e cultura organizacional para o tema; não punição dos acessos imotivados de servidores da Instituição que vazem dados sensíveis; inexistência de inclusão de requisitos nos processos das Instituições que atendam a LGPD.	Acesso a dados sigilosos; uso de informações para prática de fraude; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais; infração à LGPD.	5	5	25	Médio
R37	Falhas na segurança física das pessoas.	Ausência de gestão dos riscos; ausência de contemplação do item segurança na avaliação dos riscos; contingenciamento orçamentário; fragilidade no dimensionamento dos contratos de vigilância e portaria.	Danos à integridade física das pessoas; prejuízos a imagem; ações judiciais; compromete o nível de satisfação com o curso e com a instituição.	8	5	40	Alto

## Matriz de Riscos Graduação--CAMPUS AGRÍCOLA PORTO GRANDE

R38	Escolha de perfil inadequado para cargos de direção.	Falta de regulamentação interna dos critérios para as escolhas dos cargos diretivos; influência interna ou externa na escolha.	Tomadas de decisão equivocadas; gestor mais suscetível aos interesses internos e externos que os institucionais; descrédito na liderança; baixa motivação dos servidores em virtude da ausência de oportunidades de ocupar cargos/funções de liderança; danos à imagem.	8	1	8	Baixo
R39	Tomada de decisão em inobservância do interesse público.	Captura institucional por grupos de influência interna (docentes, pesquisadores, lideranças internas) e externa (stakeholders); fragilidade das ouvidorias e sistemas de correição com vistas a identificar tais desvios.	Atendimento de pleitos internos e de terceiros dissociados do interesse institucional; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	5	1	5	Baixo
R40	Baixa percepção de integridade institucional pelos diversos stakeholders.	Nível de governança reduzido pela ausência de implementação de controles; gestão de risco e integridade; baixa assimilação dos temas sobre integridade e gerenciamento de risco na cultura organizacional.	Dano à imagem institucional; prejuízo financeiro; baixo índice no clima organizacional; ambiente propício a desvios de conduta.	5	1	5	Baixo
R41	Clima organizacional que propicia a geração de conflitos.	Falhas nas políticas responsáveis por criar um ambiente de satisfação; corporativismo.	Impacta o nível de satisfação entre: aluno-professor; colaboradores; entre alunos.	5	1	5	Baixo
R42	Responsabilização Institucional em relação ao descumprimento da Agenda ESG.	Falta de política de integridade; Estratégia ineficiente do desenvolvimento da Agenda ESG; insuficiência de capacitação acerca do tema.	Prejuízos a imagem; possibilidade de judicialização; compromete o nível de relacionamento com parceiros e stakeholders; eventual exclusão da Instituição de programas de fomentos por descumprimento da agenda ESG.	2	1	2	Baixo
R43	Falta de transparência ativa e passiva nos processos de competência das IFES.	Baixa governança na accountability; supressão intencional de informações; deficiência na gestão e publicação das informações; ausência do plano de dados abertos e classificação de dados sigilosos.	Dificuldade da sociedade de exercer sua prerrogativa de controle social; criação de ambiente propício ao desvio dos objetivos institucionais; danos à imagem institucional; aumento de processos administrativos em virtude da negativa de informações.	8	1	8	Baixo

## Matriz de Riscos Graduação--CAMPUS AGRÍCOLA PORTO GRANDE

R45	Processos seletivos falhos e pouco transparentes para contratação de docentes.	Corporativismo entre docentes; interesse pessoal no profissional a ser contratado; demasiada influência interna para seleção de docentes; ausência de regulamento geral sobre concursos e seleções; deficiência na elaboração e divulgação dos Editais.	Conflito de interesse em desfavor da instituição; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de judicialização dos processos seletivos.	8	1	8	Baixo
R46	Falta frequente de docente.	Docente prioriza projetos de pesquisa ou atividades de extensão em detrimento a sala de aula; desenvolve atividades externas no horário de trabalho; controles de gestão deficitários em relação assiduidade e produtividade; ausência de desconto em folha de pagamento.	Insatisfação e prejuízos dos alunos, com impactos nos resultados e proposta de valor; elevação da necessidade de atuação dos professores substitutos (piora do ensino); redução dos indicadores acadêmicos.	8	8	64	Alto
R47	Desmotivação dos docentes na condução da proposta educacional.	Cultura institucional não privilegia a ampla participação do corpo docente na definição da proposta educacional; clima organizacional não motiva os docentes a contribuir para as melhorias.	Insatisfação de alunos, com impactos nos resultados e proposta de valor; elevação da necessidade de atuação dos professores substitutos em virtude de problemas de saúde, entre outros.	8	5	40	Alto
R48	Ausência de mão obra especializada/qualificada no quadro de servidores.	Não priorização de capacitação dos servidores; alocação de servidores sem as habilidades necessárias para a ocupação da função; inexistência de mapeamento das competências; rotatividade de servidores em virtude da baixa atratividade da carreira, dificultando o acúmulo de conhecimento.	Dependência de serviços de terceiros para realização de atividades de alta especialização; eventual limitação de participação institucional em determinadas iniciativas que dependam da especialização; danos na qualidade dos serviços prestados.	10	8	80	Extremo
R49	Excesso de alocação de recursos (infraestrutura e docente) nos cursos com baixa atratividade e/ou permanência com êxito.	Falhas no planejamento e acompanhamento pedagógicos, em especial na gestão das vagas ociosas, em função do seu não preenchimento ou em decorrência da evasão; priorização na alocação de recursos para determinados cursos sem critérios objetivos.	Elevação do custo por aluno em virtude da redução do quantitativo por turma ao longo do curso; redução dos indicadores de gestão e desempenho das IFES; desperdício de recursos.	8	5	40	Alto



## Matriz de Riscos Graduação--CAMPUS AGRÍCOLA PORTO GRANDE

R5	Comprometimento da emissão dos diplomas concedidos aos formandos, devido à intempestividade da IFES na notificação, ou solicitação de autorização, ao MEC, quanto à criação do curso.	Não instituição ou falha nos procedimentos de notificação ou solicitação de autorização, pelo departamento responsável pela criação ou expansão de cursos; falhas de fluxo processual e de comunicação interna.	Atraso ou não fornecimento do diploma, danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	8	2	16	Médio
R50	Infraestrutura física para uso presencial ociosa.	Desinteresse de novos alunos no ingresso do curso; mal dimensionamento de espaço; gestão deficitária da coisa pública; deficiência nas políticas de divulgação e promoção dos cursos ofertados.	Elevação do custo por aluno.	10	5	50	Alto
R51	Custo por aluno nas IFES Públicas maior em relação às suas congêneres Privadas.	Distorção da autonomia universitária que de alguma forma permite: o “excesso” de docentes em determinadas disciplinas por vezes “ultrapassadas”; o subaproveitamento dos docentes; o planejamento e a distribuição de carga horária contaminada por corporativismo, personalismo e disputa entre os diversos departamentos de uma IFE; custos agregados decorrentes da administração pública como inativos, excesso de burocracia; política de assistência estudantil; investimento em pesquisa e extensão; localidades pouco atrativas.	Redução da Relação Aluno Docente (RAP), resultando em ineficiência no ensino, em decorrência da deficiência na alocação da força de trabalho docente.	8	5	40	Alto
R52	Exceder o custo da atividade orçada inicialmente.	Deficiência do planejamento dos gastos e do monitoramento da execução orçamentária.	Redução da qualidade no ensino ofertado; elevação do custo do ensino ofertado.	8	5	40	Alto
R53	Dificuldade de articulação do gestor para proposição de seu orçamento na LOA.	Baixa capacidade institucional de gestão orçamentária e financeira; assimetria de informações sobre necessidade de financiamento discricionário e obrigatório; pouca articulação política.	Eventual orçamento inadequado/insuficiente para o atingimento das metas estabelecidas para o exercício.	8	2	16	Médio

## Matriz de Riscos Graduação--CAMPUS AGRÍCOLA PORTO GRANDE

R54	Aquisições de bens e serviços com vícios que possam resultar em superfaturamento, sobrepreço, baixa qualidade, falta ou excesso de quantitativos.	Governança inadequada de planejamento e de execução das aquisições; ação intencional do agente responsável por má fé.	Comprometimento da governança da instituição, da execução orçamentária e oneração dos custos dos bens e serviços contratados; aumento de demandas administrativas e judiciais; desperdício de recursos públicos.	8	5	40	Alto
R55	Limitação de participantes dos processos licitatórios, levando ao cerceamento ou direcionamento do fornecedor.	Governança inadequada de planejamento e de execução das aquisições; exigências além do previsto nas normas; ação intencional do agente responsável por má fé.	Facilitação de conluio; licitação deserta; custo administrativo; riscos à imagem institucional; aumento de demandas administrativas e judiciais; desperdício de recursos financeiros.	8	2	16	Médio
R56	Uso de cota BPEQ para finalidade não alinhada a estratégia e necessidade da gestão.	Ausência de hierarquização de objetivos e prioridades para graduação; demasiada influência interna para seleção de docentes. (direcionamento/imposição de grupos de interesse).	Diminuição do fluxo de ingressos de docentes (queda da relação ingresso/desligamento-aposentadoria); possibilidade de distorção do projeto pedagógico (aumento do custo de aluno equivalente); eventual comprometimento de curso.	5	2	10	Médio
R57	Desatualização tecnológica e didática para ensino híbrido.	Corporativismo entre docentes que não são favoráveis ao modelo; falta de investimento para infraestrutura de ensino híbrido; dificuldade de adaptação dos envolvidos; ausência de capacitação do docente.	Queda no fluxos de inscritos (vestibular) e ingressos (perda de alunos para concorrência); queda na reputação e na capacidade de expansão de oferta; retenção e evasão de alunos por desmotivação do ensino recebido.	8	5	40	Alto
R58	Desatualização/inadequação do acervo bibliográfico (bibliotecas, acervos digitais, assinaturas e bases acadêmicas).	Despriorização na atualização e expansão do acervo e plataformas de acesso; falta de critério objetivo na escolha da priorização para atualização do acervo, privilegiando determinados cursos em detrimento de outros; insuficiência dos recursos de acessibilidade.	Queda na qualidade da formação do corpo discente e docente; geração de obstáculo para a acessibilidade.	8	5	40	Alto

## Matriz de Riscos Graduação--CAMPUS AGRÍCOLA PORTO GRANDE

R59	Paralisação parcial ou total das atividades acadêmicas.	Corte orçamentário dos recursos OGU; greves (transporte, segurança); fatores externos (surtos, pandemias e epidemias; desastres da natureza; energia; internet);	Atraso no cronograma escolar; prejuízo ao processo de cognição do aluno; evasão.	1	5	5	Baixo
R6	Lacuna de docentes para disciplinas.	Ineficiência alocativa de docentes; carência na contratação de professor titular e substituto; excesso de afastamentos de docentes; gestão deficitária de uso dos pontos de BPEQ; rotatividade de servidores em função de outros concursos; e preferência da execução de atividades extra classe (pesquisa e extensão) em detrimento da atividade em sala de aula.	Aumento no tempo de conclusão do curso ou prejuízo ao conteúdo estipulado na proposta curricular.	8	5	40	Alto
R7	Alocação assimétrica de docentes efetivos nos departamentos.	Ineficiência alocativa de docentes, considerando a gestão de uso dos pontos de BPEQ; pressão interna de grupos de interesse.	Comprometimento do desempenho nos departamentos.	5	5	25	Médio
R8	Oferta de cursos com excessiva alocação de professores substitutos e/ou temporário.	Excesso de afastamentos de docentes sem estudo prévio ou critérios; necessidade de adequação/atualização curricular desacompanhadas da necessária especialização do efetivo, gerando a demanda por um especialista temporário.	Volatilidade na manutenção dos cursos/disciplinas; rotatividade de professores; aumento de custos; insatisfação dos alunos; eventual descontinuidade de projetos específicos; eventual comprometimento no ensino.	5	5	25	Médio
R9	Alocação excessiva de docentes para disciplinas com baixa demanda (especialmente nas optativas).	A necessidade normativa de alocar carga horária mínima em sala de aula para docente.	Elevação do custo por aluno em virtude da redução do quantitativo por turma ao longo do curso.	8	2	16	Médio

## Macapá - Matriz de Riscos Graduação

Risco da Rede		Causa	Consequência	Risco Inerente			
Cód.	Descrição	Descrição	Descrição	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco	
R1	Descompasso entre a grade curricular do curso e as necessidades das partes interessadas no aproveitamento do formando.	Interferência política (causa exógena/externa); e tanto a autonomia departamental como a deficiência no mapeamento das potencialidades de absorção dos formandos pelas partes interessadas (academia, mercado de trabalho, meio empresarial, etc) (causa endógena/interna).	Baixo nível de absorção dos formandos, queda na classificação do curso/IFE perante o MEC, e consequente desperdício de recursos aplicados.	5	5	25	Médio
R10	Atraso no cronograma de aulas.	Decorrente de paralizações de colaboradores; falta de repasse de recursos para manutenção da infraestrutura; planejamento deficitário; situações externas a Instituição, entre outras.	Impacta diretamente nas atividades e no desempenho institucional, além disso, pode afetar a motivação dos professores e dos alunos, provocando baixo rendimento e possível evasão escolar.	8	8	64	Alto
R11	Descumprimento do prazo estipulado para emissão do diploma.	Planejamento falho no cronograma e/ou excesso de burocracia na reitoria; morosidade no processo; ausência de fluxo para a emissão dos diplomas (ordem cronológica e de prioridades); atraso na publicação das notas pelo docente.	Eventual dificuldade de inserção no mercado de trabalho, danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	5	2	10	Médio
R12	Fraude ou erro na emissão de diplomas.	Não adesão ao Projeto Diploma Digital; ausência de plataforma unificada de depósito de TCC; ausência ou insuficiência de procedimento mapeado com etapas de revisão que garantam a integridade no registro acadêmico; fragilidade na guarda do papel destinado à impressão; ação intencional do agente responsável por má fé.	Diplomação decorrente de trabalhos plagiados, parcial ou integralmente; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	8	2	16	Médio

## Macapá - Matriz de Riscos Graduação

R13	Não reconhecimento/renovação de cursos de graduação e/ou não credenciamento/recredenciamento de instituições de ensino superior.	Avaliação Externa in loco insatisfatória decorrente de projetos de cursos mal planejados; ausência de acompanhamento de mudanças de cenário, entre outros.	Interrupção do cursos; não diplomação de alunos; insatisfação da comunidade acadêmica; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	8	2	16	Médio
R15	Programa de Estágio com baixo valor agregado.	Falhas em editais internos; ausência de processo estruturado para concessão de estágio; falha na seleção dos ofertantes; supervisão/acompanhamento acadêmico ineficiente.	Comprometimento da experiência prática na formação do aluno.	8	5	40	Alto
R16	Não absorção das políticas do MEC no Planejamento das IFES.	Falta de aderência do planejamento das IFES em relação às políticas do MEC; entendimento de que a autonomia universitária não obriga as IFES a seguirem as diretrizes do MEC; falta de clareza das diretrizes que instituição deve seguir.	Não atingimento das metas e objetivos estabelecidos pelo MEC.	8	5	40	Alto
R17	Baixa qualidade de informação e comunicação interna sobre causalidade da evasão.	Falha na identificação e no registro da causa do trancamento da matrícula e no abandono do curso; não comunicação ou comunicação intempestiva ao setor responsável pela assistência ao aluno; sistema de gestão acadêmica não fornece informações de qualidade.	Incapacidade de construir ou gerir ações efetivas para minimizar os impactos da evasão e combater as causas; avaliação institucional insatisfatória.	10	8	80	Extremo
R18	Baixa reputação da instituição perante as partes interessadas no aproveitamento do formando.	A proposta curricular do curso não atende às expectativas dos usuários; (baixo conceito, descompasso com a demanda; baixa qualificação da formação).	Baixa absorção de egressos; não atendimento à expectativa dos usuários; aumento dos índices de evasão; danos à imagem institucional.	8	2	16	Médio

## Macapá - Matriz de Riscos Graduação

R19	Aumento da evasão e/ou permanência (retenção).	Ineficácia das ações afirmativas; falhas no acompanhamento psicopedagógico; demanda de alunos acima da capacidade de atendimento da Assistência Estudantil; não adaptação do aluno ao curso ou ambiente acadêmico; acolhimento falho dos ingressantes, seja por ausência de profissionais ou de metodologia adequada; problemas de aprendizagem; insegurança do aluno em relação a sua absorção no mercado de trabalho, necessidade de acessar o mercado trabalho antes de concluir a formação.	Contribui para o não atingimento das metas; impacto no custo variável por aluno; eventual descontinuidade do curso por ausência de quórum de alunos.	10	8	80	Extremo
R20	Redundância de oferta de cursos entre as IES públicas, em regiões próximas (ou mesma área de abrangência), num cenário de financiadores reduzidos.	Ausência de política conjunta de criação e expansão de vagas, tanto entre IFES de uma mesma região, quanto IFES e Redes estadual e municipal; Interferência política na escolha dos cursos a serem implementados.	Não otimização de recursos para atender de modo eficiente a demanda do aluno; ociosidade de estrutura física; baixa absorção dos egressos, em virtude da elevada oferta de profissionais.	5	5	25	Médio
R21	Redução da qualidade do ensino ofertado pelas IFES em decorrência da garantia da oferta gratuita.	Greve, falta de professores e técnicos-administrativos, projeto pedagógico desatualizado, infraestrutura precária, inclusive em relação à acessibilidade.	Queda de ingressantes; queda na taxa de permanência com êxito; baixo conceito na avaliação MEC; diminuição da vantagem competitiva das Instituições Públicas.	8	2	16	Médio
R22	Desconhecimento do alcance dos propósitos definidos na proposta de valor da graduação das IFES (mobilidade social, empreendedorismo, empregabilidade, dentre outros).	Ausência de cultura no ambiente acadêmico de acompanhar a trajetória do egresso; ausência de avaliações internas.	Falta de insumos para eventual correção na oferta de cursos ou alteração dos projetos pedagógicos para a maior eficácia no alcance dos propósitos.	8	8	64	Alto
R23	Queda no conceito final da nota da instituição no SINAES.	Queda na avaliação institucional (governança, infraestrutura e corpo docente); queda na avaliação dos alunos no ENADE; baixa qualidade de cursos no CPC; eventual avaliação incorreta dos cursos por parte dos avaliadores do INEP.	Diminuição da credibilidade perante a comunidade acadêmica e a sociedade; diminuição de acesso a recursos discricionários.	8	2	16	Médio

## Macapá - Matriz de Riscos Graduação

R24	Redução do acesso a recursos em virtude da piora de indicadores.	Diminuição do indicador de eficiência e qualidade, cujo o principal parâmetro utilizado é “aluno equivalente”; queda da participação nos resultados da Rede Federal - MOCC e demais matrizes.	Piora qualitativa e quantitativa do ensino ofertado.	8	5	40	Alto
R25	Baixa qualidade dos resultados alcançados. (formação dos alunos, reputação institucional e notas de avaliações)	Ausência ou insuficiência de indicadores e metas de desempenho; indicadores e metas não monitorados.	Aumento da evasão, aumento de vagas ociosas, redução do conceito na avaliação MEC.	8	5	40	Alto
R26	Ausência de produção acadêmica e sua publicação em plataformas especializadas.	Baixo incentivo/estímulo, por parte dos professores para com os alunos, em fomentar a produção acadêmica; baixa qualidade de cursos ofertados resultando em produção acadêmica de baixa qualidade; carência de recursos financeiros destinados à publicação.	Não aproveitamento da produção acadêmica pela comunidade; impacto nas avaliações de desempenho e de conceitos da instituição.	8	5	40	Alto
R27	Adoção de estratégias e práticas insuficientes ou equivocadas na gestão da política de assistência estudantil.	Política Nacional desarticulada com as IFES; complexa em função das diversas ofertas; limitante em função de critérios e valores financeiros desatualizados; falhas nos processos seletivos e no monitoramento das condições; insuficiência de pessoal dedicado e sistemas.	Queda de ingressantes; aumento da evasão e da retenção; desperdício de recursos financeiros em função do não alcance dos resultados pretendidos; redução dos indicadores de desempenho.	10	5	50	Alto
R28	Concessão de benefícios no âmbito da política de assistência estudantil a estudantes com perfis fora dos critérios elegíveis.	Desconhecimento por alunos prioritários dos benefícios oferecidos por falhas na política de comunicação em momento prévio e posterior ao ingresso, assim como concessões intencionais de benefícios a estudantes de perfis fora dos critérios; insuficiência de instrumentos para a identificação dos alunos elegíveis aos benefícios; falhas nos processos seletivos e no monitoramento das condições; dificuldade de alunos estrangeiros na apresentação de documentos comprobatórios.	Queda no desempenho/resultados dos cursos; e aumento da evasão; desperdício de recursos financeiros; danos à imagem da instituição.	8	5	40	Alto

## Macapá - Matriz de Riscos Graduação

R29	Dificuldade ou inviabilização da participação de estudantes de vulnerabilidade socioeconômica nas atividades acadêmicas.	Corte orçamentário dos recursos OGU de programas específicos de assistência estudantil; fragilidade no planejamento da proposta orçamentária anual da Instituição.	Possível evasão ou retenção; insatisfação do aluno ; prejuízo ao processo de cognição do aluno.	10	8	80	Extremo
R3	Descontinuidade de cursos	Baixa capacidade de planejamento e gestão, com ausência de indicadores e metas; ausência de suporte orçamentário para a sua manutenção a médio e longo prazo.	Fluxo de ingresso de alunos insuficiente para manutenção de matrículas, inviabilizando a continuidade do curso; comprometimento da matriz orçamentária; desperdício de recursos públicos; prejuízos à imagem institucional (incluindo o baixo conceito na avaliação MEC) .	10	2	20	Médio
R30	Dificuldade de acesso ao ensino superior por barreira socio-econômica.	Elitização do ENEM (encarecimento da taxa de inscrição e diminuição do número de isenções); corte nos recursos do programa.	Aumento da marginalização de potenciais ingressantes hiposuficientes; geração de obstáculo para a mobilidade social; estagnação dos indicadores socioeconômicos.	8	5	40	Alto
R31	Despriorização orçamentária direcionada ao ensino tecnológico (RFEPECT).	Não priorização do ensino tecnológico em virtude das mudanças na política de educação.	Dependência de outras fontes de recursos, tais como emendas parlamentares, incremento em parcerias com agências de fomento, setor produtivo e demais instituições que apoiem a política pública em questão.	10	10	100	Extremo
R32	Inadequação dos critérios utilizados na avaliação SINAES podendo, eventualmente, enviesar os conceitos recebidos pelas Instituições.	Ausência de revisões sistemáticas e periódicas dos critérios utilizados na avaliação; eventual critério demasiadamente amplo ou reducionista.	Percepção errônea quanto ao nível de qualidade do curso (por exemplo, determinado curso que teria conceito 3 e não 5 dado um critério que privilegiou elementos que não contribuem para a formação profissional em detrimento de outros mais relevantes; distribuição equivocada dos recursos públicos.	8	5	40	Alto



## Macapá - Matriz de Riscos Graduação

R33	Indefinição no estabelecimento de atribuições e competências para a gestão das atividades de graduação	Decorre de regimentos internos falhos; ausência de mapeamentos de processos, nos quais são identificadas as competências e instâncias de controle; ausência de modelo de governança da área de graduação.	Ineficiência na resolução de demandas identificadas; ausência de responsabilização por eventuais danos à instituição; perdas de prazos de atividades essenciais.	8	5	40	Alto
R34	Fragilidade das informações gerenciais para a tomada de decisões.	Baixa governança institucional com não priorização na construção e atualização de banco de dados; ausência ou inadequação de indicadores; baixa cultura institucional no registro e confiabilidade dos dados.	Tomada de decisão equivocada, sem aproveitamento de históricos e demais subsídios que poderiam trazer as informações de boa qualidade.	8	8	64	Alto
R35	Insuficiência ou inadequação de infraestrutura física e/ou tecnológica para o desenvolvimento das atividades da Graduação.	Falta de recurso ou gestão deficitária do gasto.	Baixa atratividade do curso; comprometimento do nível de satisfação com o curso; redução do conceito na avaliação MEC.	10	8	80	Extremo
R36	Ameaça externa a segurança e a integridade dos dados armazenados na Instituição.	Falta de investimento em segurança da informação; governança deficitária; falta de capacitação e cultura organizacional para o tema; não punição dos acessos imotivados de servidores da Instituição que vazem dados sensíveis; inexistência de inclusão de requisitos nos processos das Instituições que atendam a LGPD.	Acesso a dados sigilosos; uso de informações para prática de fraude; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais; infração à LGPD.	8	5	40	Alto
R37	Falhas na segurança física das pessoas.	Ausência de gestão dos riscos; ausência de contemplação do item segurança na avaliação dos riscos; contingenciamento orçamentário; fragilidade no dimensionamento dos contratos de vigilância e portaria.	Danos à integridade física das pessoas; prejuízos a imagem; ações judiciais; compromete o nível de satisfação com o curso e com a instituição.	10	10	100	Extremo

## Macapá - Matriz de Riscos Graduação

R38	Escolha de perfil inadequado para cargos de direção.	Falta de regulamentação interna dos critérios para as escolhas dos cargos diretivos; influência interna ou externa na escolha.	Tomadas de decisão equivocadas; gestor mais suscetível aos interesses internos e externos que os institucionais; descrédito na liderança; baixa motivação dos servidores em virtude da ausência de oportunidades de ocupar cargos/funções de liderança; danos à imagem.	8	5	40	Alto
R39	Tomada de decisão em inobservância do interesse público.	Captura institucional por grupos de influência interna (docentes, pesquisadores, lideranças internas) e externa (stakeholders); fragilidade das ouvidorias e sistemas de correição com vistas a identificar tais desvios.	Atendimento de pleitos internos e de terceiros dissociados do interesse institucional; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	8	5	40	Alto
R40	Baixa percepção de integridade institucional pelos diversos stakeholders.	Nível de governança reduzido pela ausência de implementação de controles; gestão de risco e integridade; baixa assimilação dos temas sobre integridade e gerenciamento de risco na cultura organizacional.	Dano à imagem institucional; prejuízo financeiro; baixo índice no clima organizacional; ambiente propício a desvios de conduta.	8	5	40	Alto
R41	Clima organizacional que propicia a geração de conflitos.	Falhas nas políticas responsáveis por criar um ambiente de satisfação; corporativismo.	Impacta o nível de satisfação entre: aluno-professor; colaboradores; entre alunos.	8	5	40	Alto
R42	Responsabilização Institucional em relação ao descumprimento da Agenda ESG.	Falta de política de integridade; Estratégia ineficiente do desenvolvimento da Agenda ESG; insuficiência de capacitação acerca do tema.	Prejuízos a imagem; possibilidade de judicialização; compromete o nível de relacionamento com parceiros e stakeholders; eventual exclusão da Instituição de programas de fomentos por descumprimento da agenda ESG.	5	5	25	Médio
R43	Falta de transparência ativa e passiva nos processos de competência das IFES.	Baixa governança na accountability; supressão intencional de informações; deficiência na gestão e publicação das informações; ausência do plano de dados abertos e classificação de dados sigilosos.	Dificuldade da sociedade de exercer sua prerrogativa de controle social; criação de ambiente propício ao desvio dos objetivos institucionais; danos à imagem institucional; aumento de processos administrativos em virtude da negativa de informações.	8	8	64	Alto

## Macapá - Matriz de Riscos Graduação

R45	Processos seletivos falhos e pouco transparentes para contratação de docentes.	Corporativismo entre docentes; interesse pessoal no profissional a ser contratado; demasiada influência interna para seleção de docentes; ausência de regulamento geral sobre concursos e seleções; deficiência na elaboração e divulgação dos Editais.	Conflito de interesse em desfavor da instituição; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de judicialização dos processos seletivos.	8	8	64	Alto
R46	Falta frequente de docente.	Docente prioriza projetos de pesquisa ou atividades de extensão em detrimento a sala de aula; desenvolve atividades externas no horário de trabalho; controles de gestão deficitários em relação assiduidade e produtividade; ausência de desconto em folha de pagamento.	Insatisfação e prejuízos dos alunos, com impactos nos resultados e proposta de valor; elevação da necessidade de atuação dos professores substitutos (piora do ensino); redução dos indicadores acadêmicos.	8	5	40	Alto
R47	Desmotivação dos docentes na condução da proposta educacional.	Cultura institucional não privilegia a ampla participação do corpo docente na definição da proposta educacional; clima organizacional não motiva os docentes a contribuir para as melhorias.	Insatisfação de alunos, com impactos nos resultados e proposta de valor; elevação da necessidade de atuação dos professores substitutos em virtude de problemas de saúde, entre outros.	8	8	64	Alto
R48	Ausência de mão obra especializada/qualificada no quadro de servidores.	Não priorização de capacitação dos servidores; alocação de servidores sem as habilidades necessárias para a ocupação da função; inexistência de mapeamento das competências; rotatividade de servidores em virtude da baixa atratividade da carreira, dificultando o acúmulo de conhecimento.	Dependência de serviços de terceiros para realização de atividades de alta especialização; eventual limitação de participação institucional em determinadas iniciativas que dependam da especialização; danos na qualidade dos serviços prestados.	10	5	50	Alto
R49	Excesso de alocação de recursos (infraestrutura e docente) nos cursos com baixa atratividade e/ou permanência com êxito.	Falhas no planejamento e acompanhamento pedagógicos, em especial na gestão das vagas ociosas, em função do seu não preenchimento ou em decorrência da evasão; priorização na alocação de recursos para determinados cursos sem critérios objetivos.	Elevação do custo por aluno em virtude da redução do quantitativo por turma ao longo do curso; redução dos indicadores de gestão e desempenho das IFES; desperdício de recursos.	8	2	16	Médio
R5	Comprometimento da emissão dos diplomas concedidos aos formandos, devido à intempestividade da IFES na notificação, ou solicitação de autorização, ao MEC, quanto à criação do curso.	Não instituição ou falha nos procedimentos de notificação ou solicitação de autorização, pelo departamento responsável pela criação ou expansão de cursos; falhas de fluxo processual e de comunicação interna.	Atraso ou não fornecimento do diploma, danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	8	2	16	Médio

## Macapá - Matriz de Riscos Graduação

R50	Infraestrutura física para uso presencial ociosa.	Desinteresse de novos alunos no ingresso do curso; mal dimensionamento de espaço; gestão deficitária da coisa pública; deficiência nas políticas de divulgação e promoção dos cursos ofertados.	Elevação do custo por aluno.	10	1	10	Médio
R51	Custo por aluno nas IFES Públicas maior em relação às suas congêneres Privadas.	Distorção da autonomia universitária que de alguma forma permite: o “excesso” de docentes em determinadas disciplinas por vezes “ultrapassadas”; o subaproveitamento dos docentes; o planejamento e a distribuição de carga horária contaminada por corporativismo, personalismo e disputa entre os diversos departamentos de uma IFE; custos agregados decorrentes da administração pública como inativos, excesso de burocracia; política de assistência estudantil; investimento em pesquisa e extensão; localidades pouco atrativas.	Redução da Relação Aluno Docente (RAP), resultando em ineficiência no ensino, em decorrência da deficiência na alocação da força de trabalho docente.	2	1	2	Baixo
R52	Exceder o custo da atividade orçada inicialmente.	Deficiência do planejamento dos gastos e do monitoramento da execução orçamentária.	Redução da qualidade no ensino ofertado; elevação do custo do ensino ofertado.	8	8	64	Alto
R53	Dificuldade de articulação do gestor para proposição de seu orçamento na LOA.	Baixa capacidade institucional de gestão orçamentária e financeira; assimetria de informações sobre necessidade de financiamento discricionário e obrigatório; pouca articulação política.	Eventual orçamento inadequado/insuficiente para o atingimento das metas estabelecidas para o exercício.	8	2	16	Médio
R54	Aquisições de bens e serviços com vícios que possam resultar em superfaturamento, sobrepreço, baixa qualidade, falta ou excesso de quantitativos.	Governança inadequada de planejamento e de execução das aquisições; ação intencional do agente responsável por má fé.	Comprometimento da governança da instituição, da execução orçamentária e oneração dos custos dos bens e serviços contratados; aumento de demandas administrativas e judiciais; desperdício de recursos públicos.	8	8	64	Alto
R55	Limitação de participantes dos processos licitatórios, levando ao cerceamento ou direcionamento do fornecedor.	Governança inadequada de planejamento e de execução das aquisições; exigências além do previsto nas normas; ação intencional do agente responsável por má fé.	Facilitação de conluio; licitação deserta; custo administrativo; riscos à imagem institucional; aumento de demandas administrativas e judiciais; desperdício de recursos financeiros.	8	2	16	Médio

## Macapá - Matriz de Riscos Graduação

R56	Uso de cota BPEQ para finalidade não alinhada a estratégia e necessidade da gestão.	Ausência de hierarquização de objetivos e prioridades para graduação; demasiada influência interna para seleção de docentes. (direcionamento/imposição de grupos de interesse).	Diminuição do fluxo de ingressos de docentes (queda da relação ingresso/desligamento-aposentadoria); possibilidade de distorção do projeto pedagógico (aumento do custo de aluno equivalente); eventual comprometimento de curso.	5	2	10	Médio
R57	Desatualização tecnológica e didática para ensino híbrido.	Corporativismo entre docentes que não são favoráveis ao modelo; falta de investimento para infraestrutura de ensino híbrido; dificuldade de adaptação dos envolvidos; ausência de capacitação do docente.	Queda no fluxos de inscritos (vestibular) e ingressos (perda de alunos para concorrência); queda na reputação e na capacidade de expansão de oferta; retenção e evasão de alunos por desmotivação do ensino recebido.	10	10	100	Extremo
R58	Desatualização/inadequação do acervo bibliográfico (bibliotecas, acervos digitais, assinaturas e bases acadêmicas).	Despriorização na atualização e expansão do acervo e plataformas de acesso; falta de critério objetivo na escolha da priorização para atualização do acervo, privilegiando determinados cursos em detrimento de outros; insuficiência dos recursos de acessibilidade.	Queda na qualidade da formação do corpo discente e docente; geração de obstáculo para a acessibilidade.	8	5	40	Alto
R59	Paralisação parcial ou total das atividades acadêmicas.	Corte orçamentário dos recursos OGU; greves (transporte, segurança); fatores externos (surtos, pandemias e epidemias; desastres da natureza; energia; internet);	Atraso no cronograma escolar; prejuízo ao processo de cognição do aluno; evasão.	10	8	80	Extremo
R6	Lacuna de docentes para disciplinas.	Ineficiência alocativa de docentes; carência na contratação de professor titular e substituto; excesso de afastamentos de docentes; gestão deficitária de uso dos pontos de BPEQ; rotatividade de servidores em função de outros concursos; e preferência da execução de atividades extra classe (pesquisa e extensão) em detrimento da atividade em sala de aula.	Aumento no tempo de conclusão do curso ou prejuízo ao conteúdo estipulado na proposta curricular.	8	5	40	Alto

## Macapá - Matriz de Riscos Graduação

R7	Alocação assimétrica de docentes efetivos nos departamentos.	Ineficiência alocativa de docentes, considerando a gestão de uso dos pontos de BPEQ; pressão interna de grupos de interesse.	Comprometimento do desempenho nos departamentos.	5	2	10	Médio
R8	Oferta de cursos com excessiva alocação de professores substitutos e/ou temporário.	Excesso de afastamentos de docentes sem estudo prévio ou critérios; necessidade de adequação/atualização curricular desacompanhadas da necessária especialização do efetivo, gerando a demanda por um especialista temporário.	Volatilidade na manutenção dos cursos/disciplinas; rotatividade de professores; aumento de custos; insatisfação dos alunos; eventual descontinuidade de projetos específicos; eventual comprometimento no ensino.	5	5	25	Médio
R9	Alocação excessiva de docentes para disciplinas com baixa demanda (especialmente nas optativas).	A necessidade normativa de alocar carga horária mínima em sala de aula para docente.	Elevação do custo por aluno em virtude da redução do quantitativo por turma ao longo do curso.	8	2	16	Médio

## Licenciatura Ciências Biológicas de LJR - Matriz de Riscos Graduação

Risco da Rede		Causa	Consequência	Risco Inerente			
Cód.	Descrição	Descrição	Descrição	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco	
R1	Descompasso entre a grade curricular do curso e as necessidades das partes interessadas no aproveitamento do formando.	Interferência política (causa exógena/externa); e tanto a autonomia departamental como a deficiência no mapeamento das potencialidades de absorção dos formandos pelas partes interessadas (academia, mercado de trabalho, meio empresarial, etc) (causa endógena/interna).	Baixo nível de absorção dos formandos, queda na classificação do curso/IFE perante o MEC, e consequente desperdício de recursos aplicados.	10	2	20	Médio
R10	Atraso no cronograma de aulas.	Decorrente de paralizações de colaboradores; falta de repasse de recursos para manutenção da infraestrutura; planejamento deficitário; situações externas a Instituição, entre outras.	Impacta diretamente nas atividades e no desempenho institucional, além disso, pode afetar a motivação dos professores e dos alunos, provocando baixo rendimento e possível evasão escolar.	8	5	40	Alto
R11	Descumprimento do prazo estipulado para emissão do diploma.	Planejamento falho no cronograma e/ou excesso de burocracia na reitoria; morosidade no processo; ausência de fluxo para a emissão dos diplomas (ordem cronológica e de prioridades); atraso na publicação das notas pelo docente.	Eventual dificuldade de inserção no mercado de trabalho, danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	8	2	16	Médio

## Licenciatura Ciências Biológicas de LJR - Matriz de Riscos Graduação

R12	Fraude ou erro na emissão de diplomas.	Não adesão ao Projeto Diploma Digital; ausência de plataforma unificada de depósito de TCC; ausência ou insuficiência de procedimento mapeado com etapas de revisão que garantam a integridade no registro acadêmico; fragilidade na guarda do papel destinado à impressão; ação intencional do agente responsável por má fé.	Diplomação decorrente de trabalhos plagiados, parcial ou integralmente; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	8	1	8	Baixo
R13	Não reconhecimento/renovação de cursos de graduação e/ou não credenciamento/recredenciamento de instituições de ensino superior.	Avaliação Externa in loco insatisfatória decorrente de projetos de cursos mal planejados; ausência de acompanhamento de mudanças de cenário, entre outros.	Interrupção do cursos; não diplomação de alunos; insatisfação da comunidade acadêmica; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	8	1	8	Baixo
R15	Programa de Estágio com baixo valor agregado.	Falhas em editais internos; ausência de processo estruturado para concessão de estágio; falha na seleção dos ofertantes; supervisão/acompanhamento acadêmico ineficiente.	Comprometimento da experiência prática na formação do aluno.	8	5	40	Alto
R16	Não absorção das políticas do MEC no Planejamento das IFES.	Falta de aderência do planejamento das IFES em relação às políticas do MEC; entendimento de que a autonomia universitária não obriga as IFES a seguirem as diretrizes do MEC; falta de clareza das diretrizes que instituição deve seguir.	Não atingimento das metas e objetivos estabelecidos pelo MEC.	8	1	8	Baixo



## Licenciatura Ciências Biológicas de LJR - Matriz de Riscos Graduação

R17	Baixa qualidade de informação e comunicação interna sobre causalidade da evasão.	Falha na identificação e no registro da causa do trancamento da matrícula e no abandono do curso; não comunicação ou comunicação intempestiva ao setor responsável pela assistência ao aluno; sistema de gestão acadêmica não fornece informações de qualidade.	Incapacidade de construir ou gerir ações efetivas para minimizar os impactos da evasão e combater as causas; avaliação institucional insatisfatória.	8	8	64	Alto
R18	Baixa reputação da instituição perante as partes interessadas no aproveitamento do formando.	A proposta curricular do curso não atende às expectativas dos usuários; (baixo conceito, descompasso com a demanda; baixa qualificação da formação).	Baixa absorção de egressos; não atendimento à expectativa dos usuários; aumento dos índices de evasão; danos à imagem institucional.	8	2	16	Médio
R19	Aumento da evasão e/ou permanência (retenção).	Ineficácia das ações afirmativas; falhas no acompanhamento psicopedagógico; demanda de alunos acima da capacidade de atendimento da Assistência Estudantil; não adaptação do aluno ao curso ou ambiente acadêmico; acolhimento falho dos ingressantes, seja por ausência de profissionais ou de metodologia adequada; problemas de aprendizagem; insegurança do aluno em relação a sua absorção no mercado de trabalho, necessidade de acessar o mercado trabalho antes de concluir a formação.	Contribui para o não atingimento das metas; impacto no custo variável por aluno; eventual descontinuidade do curso por ausência de quórum de alunos.	8	5	40	Alto
R20	Redundância de oferta de cursos entre as IES públicas, em regiões próximas (ou mesma área de abrangência), num cenário de financiadores reduzidos.	Ausência de política conjunta de criação e expansão de vagas, tanto entre IFES de uma mesma região, quanto IFES e Redes estadual e municipal; Interferência política na escolha dos cursos a serem implementados.	Não otimização de recursos para atender de modo eficiente a demanda do aluno; ociosidade de estrutura física; baixa absorção dos egressos, em virtude da elevada oferta de profissionais.	5	1	5	Baixo
R21	Redução da qualidade do ensino ofertado pelas IFES em decorrência da garantia da oferta gratuita.	Greve, falta de professores e técnicos-administrativos, projeto pedagógico desatualizado, infraestrutura precária, inclusive em relação à acessibilidade.	Queda de ingressantes; queda na taxa de permanência com êxito; baixo conceito na avaliação MEC; diminuição	8	5	40	Alto

## Licenciatura Ciências Biológicas de LJR - Matriz de Riscos Graduação

			da vantagem competitiva das Instituições Públicas.				
R22	Desconhecimento do alcance dos propósitos definidos na proposta de valor da graduação das IFES (mobilidade social, empreendedorismo, empregabilidade, dentre outros).	Ausência de cultura no ambiente acadêmico de acompanhar a trajetória do egresso; ausência de avaliações internas.	Falta de insumos para eventual correção na oferta de cursos ou alteração dos projetos pedagógicos para a maior eficácia no alcance dos propósitos.	5	5	25	Médio
R23	Queda no conceito final da nota da instituição no SINAES.	Queda na avaliação institucional (governança, infraestrutura e corpo docente); queda na avaliação dos alunos no ENADE; baixa qualidade de cursos no CPC; eventual avaliação incorreta dos cursos por parte dos avaliadores do INEP.	Diminuição da credibilidade perante a comunidade acadêmica e a sociedade; diminuição de acesso a recursos discricionários.	8	2	16	Médio
R24	Redução do acesso a recursos em virtude da piora de indicadores.	Diminuição do indicador de eficiência e qualidade, cujo o principal parâmetro utilizado é “aluno equivalente”; queda da participação nos resultados da Rede Federal - MOCC e demais matrizes.	Piora qualitativa e quantitativa do ensino ofertado.	8	1	8	Baixo
R25	Baixa qualidade dos resultados alcançados. (formação dos alunos, reputação institucional e notas de avaliações)	Ausência ou insuficiência de indicadores e metas de desempenho; indicadores e metas não monitorados.	Aumento da evasão, aumento de vagas ociosas, redução do conceito na avaliação MEC.	8	5	40	Alto
R26	Ausência de produção acadêmica e sua publicação em plataformas especializadas.	Baixo incentivo/estímulo, por parte dos professores para com os alunos, em fomentar a produção acadêmica; baixa qualidade de cursos ofertados resultando em produção acadêmica de baixa qualidade; carência de recursos financeiros destinados à publicação.	Não aproveitamento da produção acadêmica pela comunidade; impacto nas avaliações de desempenho e de conceitos da instituição.	8	2	16	Médio

## Licenciatura Ciências Biológicas de LJR - Matriz de Riscos Graduação

R27	Adoção de estratégias e práticas insuficientes ou equivocadas na gestão da política de assistência estudantil.	Política Nacional desarticulada com as IFES; complexa em função das diversas ofertas; limitante em função de critérios e valores financeiros desatualizados; falhas nos processos seletivos e no monitoramento das condições; insuficiência de pessoal dedicado e sistemas.	Queda de ingressantes; aumento da evasão e da retenção; desperdício de recursos financeiros em função do não alcance dos resultados pretendidos; redução dos indicadores de desempenho.	10	8	80	Extremo
R28	Concessão de benefícios no âmbito da política de assistência estudantil a estudantes com perfis fora dos critérios elegíveis.	Desconhecimento por alunos prioritários dos benefícios oferecidos por falhas na política de comunicação em momento prévio e posterior ao ingresso, assim como concessões intencionais de benefícios a estudantes de perfis fora dos critérios; insuficiência de instrumentos para a identificação dos alunos elegíveis aos benefícios; falhas nos processos seletivos e no monitoramento das condições; dificuldade de alunos estrangeiros na apresentação de documentos comprobatórios.	Queda no desempenho/resultados dos cursos; e aumento da evasão; desperdício de recursos financeiros; danos à imagem da instituição.	8	1	8	Baixo
R29	Dificuldade ou inviabilização da participação de estudantes de vulnerabilidade socioeconômica nas atividades acadêmicas.	Corte orçamentário dos recursos OGU de programas específicos de assistência estudantil; fragilidade no planejamento da proposta orçamentária anual da Instituição.	Possível evasão ou retenção; insatisfação do aluno ; prejuízo ao processo de cognição do aluno.	8	2	16	Médio
R3	Descontinuidade de cursos	Baixa capacidade de planejamento e gestão, com ausência de indicadores e metas; ausência de suporte orçamentário para a sua manutenção a médio e longo prazo.	Fluxo de ingresso de alunos insuficiente para manutenção de matrículas, inviabilizando a continuidade do curso; comprometimento da matriz orçamentária; desperdício de recursos públicos; prejuízos à imagem institucional (incluindo o baixo conceito na avaliação MEC) .	8	1	8	Baixo

## Licenciatura Ciências Biológicas de LJR - Matriz de Riscos Graduação

R30	Dificuldade de acesso ao ensino superior por barreira socio-econômica.	Elitização do ENEM (encarecimento da taxa de inscrição e diminuição do número de isenções); corte nos recursos do programa.	Aumento da marginalização de potenciais ingressantes hiposuficientes; geração de obstáculo para a mobilidade social; estagnação dos indicadores socioeconômicos.	8	1	8	Baixo
R31	Despriorização orçamentária direcionada ao ensino tecnológico (RFEPECT).	Não priorização do ensino tecnológico em virtude das mudanças na política de educação.	Dependência de outras fontes de recursos, tais como emendas parlamentares, incremento em parcerias com agências de fomento, setor produtivo e demais instituições que apoiem a política pública em questão.	8	8	64	Alto
R32	Inadequação dos critérios utilizados na avaliação SINAES podendo, eventualmente, enviezar os conceitos recebidos pelas Instituições.	Ausência de revisões sistemáticas e periódicas dos critérios utilizados na avaliação; eventual critério demasiadamente amplo ou reducionista.	Percepção errônea quanto ao nível de qualidade do curso (por exemplo, determinado curso que teria conceito 3 e não 5 dado um critério que privilegiou elementos que não contribuem para a formação profissional em detrimento de outros mais relevantes; distribuição equivocada dos recursos públicos.	8	1	8	Baixo
R33	Indefinição no estabelecimento de atribuições e competências para a gestão das atividades de graduação	Decorre de regimentos internos falhos; ausência de mapeamentos de processos, nos quais são identificadas as competências e instâncias de controle; ausência de modelo de governança da área de graduação.	Ineficiência na resolução de demandas identificadas; ausência de responsabilização por eventuais danos à instituição; perdas de prazos de atividades essenciais.	8	5	40	Alto
R34	Fragilidade das informações gerenciais para a tomada de decisões.	Baixa governança institucional com não priorização na construção e atualização de banco de dados; ausência ou inadequação de indicadores; baixa cultura institucional no registro e confiabilidade dos dados.	Tomada de decisão equivocada, sem aproveitamento de históricos e demais subsídios que poderiam trazer as informações de boa qualidade.	10	2	20	Médio

## Licenciatura Ciências Biológicas de LJR - Matriz de Riscos Graduação

R35	Insuficiência ou inadequação de infraestrutura física e/ou tecnológica para o desenvolvimento das atividades da Graduação.	Falta de recurso ou gestão deficitária do gasto.	Baixa atratividade do curso; comprometimento do nível de satisfação com o curso; redução do conceito na avaliação MEC.	8	5	40	Alto
R36	Ameaça externa a segurança e a integridade dos dados armazenados na Instituição.	Falta de investimento em segurança da informação; governança deficitária; falta de capacitação e cultura organizacional para o tema; não punição dos acessos imotivados de servidores da Instituição que vazem dados sensíveis; inexistência de inclusão de requisitos nos processos das Instituições que atendam a LGPD.	Acesso a dados sigilosos; uso de informações para prática de fraude; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais; infração à LGPD.	8	5	40	Alto
R37	Falhas na segurança física das pessoas.	Ausência de gestão dos riscos; ausência de contemplação do item segurança na avaliação dos riscos; contingenciamento orçamentário; fragilidade no dimensionamento dos contratos de vigilância e portaria.	Danos à integridade física das pessoas; prejuízos a imagem; ações judiciais; compromete o nível de satisfação com o curso e com a instituição.	8	2	16	Médio
R38	Escolha de perfil inadequado para cargos de direção.	Falta de regulamentação interna dos critérios para as escolhas dos cargos diretivos; influência interna ou externa na escolha.	Tomadas de decisão equivocadas; gestor mais suscetível aos interesses internos e externos que os institucionais; descrédito na liderança; baixa motivação dos servidores em virtude da ausência de oportunidades de ocupar cargos/funções de liderança; danos à imagem.	8	1	8	Baixo
R39	Tomada de decisão em inobservância do interesse público.	Captura institucional por grupos de influência interna (docentes, pesquisadores, lideranças internas) e externa (stakeholders); fragilidade das ouvidorias e sistemas de correição com vistas a identificar tais desvios.	Atendimento de pleitos internos e de terceiros dissociados do interesse institucional; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	8	1	8	Baixo

## Licenciatura Ciências Biológicas de LJR - Matriz de Riscos Graduação

R40	Baixa percepção de integridade institucional pelos diversos stakeholders.	Nível de governança reduzido pela ausência de implementação de controles; gestão de risco e integridade; baixa assimilação dos temas sobre integridade e gerenciamento de risco na cultura organizacional.	Dano à imagem institucional; prejuízo financeiro; baixo índice no clima organizacional; ambiente propício a desvios de conduta.	8	1	8	Baixo
R41	Clima organizacional que propicia a geração de conflitos.	Falhas nas políticas responsáveis por criar um ambiente de satisfação; corporativismo.	Impacta o nível de satisfação entre: aluno-professor; colaboradores; entre alunos.	8	1	8	Baixo
R42	Responsabilização Institucional em relação ao descumprimento da Agenda ESG.	Falta de política de integridade; Estratégica ineficiente do desenvolvimento da Agenda ESG; insuficiência de capacitação acerca do tema.	Prejuízos a imagem; possibilidade de judicialização; compromete o nível de relacionamento com parceiros e stakeholders; eventual exclusão da Instituição de programas de fomentos por descumprimento da agenda ESG.	5	5	25	Médio
R43	Falta de transparência ativa e passiva nos processos de competência das IFES.	Baixa governança na accountability; supressão intencional de informações; deficiência na gestão e publicação das informações; ausência do plano de dados abertos e classificação de dados sigilosos.	Dificuldade da sociedade de exercer sua prerrogativa de controle social; criação de ambiente propício ao desvio dos objetivos institucionais; danos à imagem institucional; aumento de processos administrativos em virtude da negativa de informações.	8	5	40	Alto
R45	Processos seletivos falhos e pouco transparentes para contratação de docentes.	Corporativismo entre docentes; interesse pessoal no profissional a ser contratado; demasiada influência interna para seleção de docentes; ausência de regulamento geral sobre concursos e seleções; deficiência na elaboração e divulgação dos Editais.	Conflito de interesse em desfavor da instituição; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de judicialização dos processos seletivos.	10	2	20	Médio
R46	Falta frequente de docente.	Docente prioriza projetos de pesquisa ou atividades de extensão em detrimento a sala de aula; desenvolve atividades externas no horário de trabalho; controles de gestão deficitários em relação assiduidade e produtividade; ausência de desconto em folha de pagamento.	Insatisfação e prejuízos dos alunos, com impactos nos resultados e proposta de valor; elevação da necessidade de atuação dos professores substitutos (piora do ensino); redução dos indicadores acadêmicos.	8	5	40	Alto

## Licenciatura Ciências Biológicas de LJR - Matriz de Riscos Graduação

R47	Desmotivação dos docentes na condução da proposta educacional.	Cultura institucional não privilegia a ampla participação do corpo docente na definição da proposta educacional; clima organizacional não motiva os docentes a contribuir para as melhorias.	Insatisfação de alunos, com impactos nos resultados e proposta de valor; elevação da necessidade de atuação dos professores substitutos em virtude de problemas de saúde, entre outros.	8	2	16	Médio
R48	Ausência de mão obra especializada/qualificada no quadro de servidores.	Não priorização de capacitação dos servidores; alocação de servidores sem as habilidades necessárias para a ocupação da função; inexistência de mapeamento das competências; rotatividade de servidores em virtude da baixa atratividade da carreira, dificultando o acúmulo de conhecimento.	Dependência de serviços de terceiros para realização de atividades de alta especialização; eventual limitação de participação institucional em determinadas iniciativas que dependam da especialização; danos na qualidade dos serviços prestados.	10	8	80	Extremo
R49	Excesso de alocação de recursos (infraestrutura e docente) nos cursos com baixa atratividade e/ou permanência com êxito.	Falhas no planejamento e acompanhamento pedagógicos, em especial na gestão das vagas ociosas, em função do seu não preenchimento ou em decorrência da evasão; priorização na alocação de recursos para determinados cursos sem critérios objetivos.	Elevação do custo por aluno em virtude da redução do quantitativo por turma ao longo do curso; redução dos indicadores de gestão e desempenho das IFES; desperdício de recursos.	5	2	10	Médio
R5	Comprometimento da emissão dos diplomas concedidos aos formandos, devido à intempestividade da IFES na notificação, ou solicitação de autorização, ao MEC, quanto à criação do curso.	Não instituição ou falha nos procedimentos de notificação ou solicitação de autorização, pelo departamento responsável pela criação ou expansão de cursos; falhas de fluxo processual e de comunicação interna.	Atraso ou não fornecimento do diploma, danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	8	1	8	Baixo
R50	Infraestrutura física para uso presencial ociosa.	Desinteresse de novos alunos no ingresso do curso; mal dimensionamento de espaço; gestão deficitária da coisa pública; deficiência nas políticas de divulgação e promoção dos cursos ofertados.	Elevação do custo por aluno.	10	5	50	Alto

## Licenciatura Ciências Biológicas de LJR - Matriz de Riscos Graduação

R51	Custo por aluno nas IFES Públicas maior em relação às suas congêneres Privadas.	Distorção da autonomia universitária que de alguma forma permite: o “excesso” de docentes em determinadas disciplinas por vezes “ultrapassadas”; o subaproveitamento dos docentes; o planejamento e a distribuição de carga horária contaminada por corporativismo, personalismo e disputa entre os diversos departamentos de uma IFE; custos agregados decorrentes da administração pública como inativos,excesso de burocracia; política de assistência estudantil; investimento em pesquisa e extensão; localidades pouco atrativas.	Redução da Relação Aluno Docente (RAP), resultando em ineficiência no ensino, em decorrência da deficiência na alocação da força de trabalho docente.	5	1	5	Baixo
R52	Exceder o custo da atividade orçada inicialmente.	Deficiência do planejamento dos gastos e do monitoramento da execução orçamentária.	Redução da qualidade no ensino ofertado; elevação do custo do ensino ofertado.	8	5	40	Alto
R53	Dificuldade de articulação do gestor para proposição de seu orçamento na LOA.	Baixa capacidade institucional de gestão orçamentária e financeira; assimetria de informações sobre necessidade de financiamento discricionário e obrigatório; pouca articulação política.	Eventual orçamento inadequado/insuficiente para o atingimento das metas estabelecidas para o exercício.	8	1	8	Baixo
R54	Aquisições de bens e serviços com vícios que possam resultar em superfaturamento, sobrepreço, baixa qualidade, falta ou excesso de quantitativos.	Governança inadequada de planejamento e de execução das aquisições; ação intencional do agente responsável por má fé.	Comprometimento da governança da instituição, da execução orçamentária e oneração dos custos dos bens e serviços contratados; aumento de demandas administrativas e judiciais; desperdício de recursos públicos.	8	1	8	Baixo
R55	Limitação de participantes dos processos licitatórios, levando ao cerceamento ou direcionamento do fornecedor.	Governança inadequada de planejamento e de execução das aquisições; exigências além do previsto nas normas; ação intencional do agente responsável por má fé.	Facilitação de conluio; licitação deserta; custo administrativo; riscos à imagem institucional; aumento de demandas administrativas e judiciais; desperdício de recursos financeiros.	8	1	8	Baixo



## Licenciatura Ciências Biológicas de LJR - Matriz de Riscos Graduação

R56	Uso de cota BPEQ para finalidade não alinhada a estratégia e necessidade da gestão.	Ausência de hierarquização de objetivos e prioridades para graduação; demasiada influência interna para seleção de docentes. (direcionamento/imposição de grupos de interesse).	Diminuição do fluxo de ingressos de docentes (queda da relação ingresso/desligamento-aposentadoria); possibilidade de distorção do projeto pedagógico (aumento do custo de aluno equivalente); eventual comprometimento de curso.	8	8	64	Alto
R57	Desatualização tecnológica e didática para ensino híbrido.	Corporativismo entre docentes que não são favoráveis ao modelo; falta de investimento para infraestrutura de ensino híbrido; dificuldade de adaptação dos envolvidos; ausência de capacitação do docente.	Queda no fluxos de inscritos (vestibular) e ingressos (perda de alunos para concorrência); queda na reputação e na capacidade de expansão de oferta; retenção e evasão de alunos por desmotivação do ensino recebido.	8	8	64	Alto
R58	Desatualização/inadequação do acervo bibliográfico (bibliotecas, acervos digitais, assinaturas e bases acadêmicas).	Despriorização na atualização e expansão do acervo e plataformas de acesso; falta de critério objetivo na escolha da priorização para atualização do acervo, privilegiando determinados cursos em detrimento de outros; insuficiência dos recursos de acessibilidade.	Queda na qualidade da formação do corpo discente e docente; geração de obstáculo para a acessibilidade.	8	1	8	Baixo
R59	Paralisação parcial ou total das atividades acadêmicas.	Corte orçamentário dos recursos OGU; greves (transporte, segurança); fatores externos (surtos, pandemias e epidemias; desastres da natureza; energia; internet);	Atraso no cronograma escolar; prejuízo ao processo de cognição do aluno; evasão.	8	1	8	Baixo
R6	Lacuna de docentes para disciplinas.	Ineficiência alocativa de docentes; carência na contratação de professor titular e substituto; excesso de afastamentos de docentes; gestão deficitária de uso dos pontos de BPEQ; rotatividade de servidores em função de outros concursos; e preferência da execução de atividades extra classe (pesquisa e extensão) em detrimento da atividade em sala de aula.	Aumento no tempo de conclusão do curso ou prejuízo ao conteúdo estipulado na proposta curricular.	8	5	40	Alto

## Licenciatura Ciências Biológicas de LJR - Matriz de Riscos Graduação

R7	Alocação assimétrica de docentes efetivos nos departamentos.	Ineficiência alocativa de docentes, considerando a gestão de uso dos pontos de BPEQ; pressão interna de grupos de interesse.	Comprometimento do desempenho nos departamentos.	5	2	10	Médio
R8	Oferta de cursos com excessiva alocação de professores substitutos e/ou temporário.	Excesso de afastamentos de docentes sem estudo prévio ou critérios; necessidade de adequação/atualização curricular desacompanhadas da necessária especialização do efetivo, gerando a demanda por um especialista temporário.	Volatilidade na manutenção dos cursos/disciplinas; rotatividade de professores; aumento de custos; insatisfação dos alunos; eventual descontinuidade de projetos específicos; eventual comprometimento no ensino.	5	1	5	Baixo
R9	Alocação excessiva de docentes para disciplinas com baixa demanda (especialmente nas optativas).	A necessidade normativa de alocar carga horária mínima em sala de aula para docente.	Elevação do custo por aluno em virtude da redução do quantitativo por turma ao longo do curso.	8	1	8	Baixo

## MATRIZ DE RISCO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO LARANJAL DO JARI

Risco da Rede		Causa	Consequência	Risco Inerente			
Cód.	Descrição	Descrição	Descrição	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco	
R1	Descompasso entre a grade curricular do curso e as necessidades das partes interessadas no aproveitamento do formando.	Interferência política (causa exógena/externa); e tanto a autonomia departamental como a deficiência no mapeamento das potencialidades de absorção dos formandos pelas partes interessadas (academia, mercado de trabalho, meio empresarial, etc) (causa endógena/interna).	Baixo nível de absorção dos formandos, queda na classificação do curso/IFE perante o MEC, e consequente desperdício de recursos aplicados.	8	2	16	Médio
R10	Atraso no cronograma de aulas.	Decorrente de paralizações de colaboradores; falta de repasse de recursos para manutenção da infraestrutura; planejamento deficitário; situações externas a Instituição, entre outras.	Impacta diretamente nas atividades e no desempenho institucional, além disso, pode afetar a motivação dos professores e dos alunos, provocando baixo rendimento e possível evasão escolar.	8	5	40	Alto
R11	Descumprimento do prazo estipulado para emissão do diploma.	Planejamento falho no cronograma e/ou excesso de burocracia na reitoria; morosidade no processo; ausência de fluxo para a emissão dos diplomas (ordem cronológica e de prioridades); atraso na publicação das notas pelo docente.	Eventual dificuldade de inserção no mercado de trabalho, danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	5	2	10	Médio

## MATRIZ DE RISCO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO LARANJAL DO JARI

R12	Fraude ou erro na emissão de diplomas.	Não adesão ao Projeto Diploma Digital; ausência de plataforma unificada de depósito de TCC; ausência ou insuficiência de procedimento mapeado com etapas de revisão que garantam a integridade no registro acadêmico; fragilidade na guarda do papel destinado à impressão; ação intencional do agente responsável por má fé.	Diplomação decorrente de trabalhos plagiados, parcial ou integralmente; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	8	5	40	Alto
R13	Não reconhecimento/renovação de cursos de graduação e/ou não credenciamento/recredenciamento de instituições de ensino superior.	Avaliação Externa in loco insatisfatória decorrente de projetos de cursos mal planejados; ausência de acompanhamento de mudanças de cenário, entre outros.	Interrupção do cursos; não diplomação de alunos; insatisfação da comunidade acadêmica; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	8	2	16	Médio
R15	Programa de Estágio com baixo valor agregado.	Falhas em editais internos; ausência de processo estruturado para concessão de estágio; falha na seleção dos ofertantes; supervisão/acompanhamento acadêmico ineficiente.	Comprometimento da experiência prática na formação do aluno.	8	5	40	Alto

## MATRIZ DE RISCO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO LARANJAL DO JARI

R16	Não absorção das políticas do MEC no Planejamento das IFES.	Falta de aderência do planejamento das IFES em relação às políticas do MEC; entendimento de que a autonomia universitária não obriga as IFES a seguirem as diretrizes do MEC; falta de clareza das diretrizes que instituição deve seguir.	Não atingimento das metas e objetivos estabelecidos pelo MEC.	8	5	40	Alto
R17	Baixa qualidade de informação e comunicação interna sobre causalidade da evasão.	Falha na identificação e no registro da causa do trancamento da matrícula e no abandono do curso; não comunicação ou comunicação intempestiva ao setor responsável pela assistência ao aluno; sistema de gestão acadêmica não fornece informações de qualidade.	Incapacidade de construir ou gerir ações efetivas para minimizar os impactos da evasão e combater as causas; avaliação institucional insatisfatória.	5	2	10	Médio
R18	Baixa reputação da instituição perante as partes interessadas no aproveitamento do formando.	A proposta curricular do curso não atende às expectativas dos usuários; (baixo conceito, descompasso com a demanda; baixa qualificação da formação).	Baixa absorção de egressos; não atendimento à expectativa dos usuários; aumento dos índices de evasão; danos à imagem institucional.	8	2	16	Médio

## MATRIZ DE RISCO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO LARANJAL DO JARI

R19	Aumento da evasão e/ou permanência (retenção).	Ineficácia das ações afirmativas; falhas no acompanhamento psicopedagógico; demanda de alunos acima da capacidade de atendimento da Assistência Estudantil; não adaptação do aluno ao curso ou ambiente acadêmico; acolhimento falho dos ingressantes, seja por ausência de profissionais ou de metodologia adequada; problemas de aprendizagem; insegurança do aluno em relação a sua absorção no mercado de trabalho, necessidade de acessar o mercado trabalho antes de concluir a formação.	Contribui para o não atingimento das metas; impacto no custo variável por aluno; eventual descontinuidade do curso por ausência de quórum de alunos.	8	5	40	Alto
R20	Redundância de oferta de cursos entre as IES públicas, em regiões próximas (ou mesma área de abrangência), num cenário de financiadores reduzidos.	Ausência de política conjunta de criação e expansão de vagas, tanto entre IFES de uma mesma região, quanto IFES e Redes estadual e municipal; Interferência política na escolha dos cursos a serem implementados.	Não otimização de recursos para atender de modo eficiente a demanda do aluno; ociosidade de estrutura física; baixa absorção dos egressos, em virtude da elevada oferta de profissionais.	5	5	25	Médio
R21	Redução da qualidade do ensino ofertado pelas IFES em decorrência da garantia da oferta gratuita.	Greve, falta de professores e técnicos-administrativos, projeto pedagógico desatualizado, infraestrutura precária, inclusive em relação à acessibilidade.	Queda de ingressantes; queda na taxa de permanência com êxito; baixo conceito na avaliação MEC; diminuição da vantagem competitiva das Instituições Públicas.	8	5	40	Alto
R22	Desconhecimento do alcance dos propósitos definidos na proposta de valor da graduação das IFES (mobilidade social, empreendedorismo, empregabilidade, dentre outros).	Ausência de cultura no ambiente acadêmico de acompanhar a trajetória do egresso; ausência de avaliações internas.	Falta de insumos para eventual correção na oferta de cursos ou alteração dos projetos pedagógicos para a maior eficácia no alcance dos propósitos.	5	5	25	Médio

## MATRIZ DE RISCO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO LARANJAL DO JARI

R23	Queda no conceito final da nota da instituição no SINAES.	Queda na avaliação institucional (governança, infraestrutura e corpo docente); queda na avaliação dos alunos no ENADE; baixa qualidade de cursos no CPC; eventual avaliação incorreta dos cursos por parte dos avaliadores do INEP.	Diminuição da credibilidade perante a comunidade acadêmica e a sociedade; diminuição de acesso a recursos discricionários.	8	2	16	Médio
R24	Redução do acesso a recursos em virtude da piora de indicadores.	Diminuição do indicador de eficiência e qualidade, cujo o principal parâmetro utilizado é “aluno equivalente”; queda da participação nos resultados da Rede Federal - MOCC e demais matrizes.	Piora qualitativa e quantitativa do ensino ofertado.	8	5	40	Alto
R25	Baixa qualidade dos resultados alcançados. (formação dos alunos, reputação institucional e notas de avaliações)	Ausência ou insuficiência de indicadores e metas de desempenho; indicadores e metas não monitorados.	Aumento da evasão, aumento de vagas ociosas, redução do conceito na avaliação MEC.	8	5	40	Alto
R26	Ausência de produção acadêmica e sua publicação em plataformas especializadas.	Baixo incentivo/estímulo, por parte dos professores para com os alunos, em fomentar a produção acadêmica; baixa qualidade de cursos ofertados resultando em produção acadêmica de baixa qualidade; carência de recursos financeiros destinados à publicação.	Não aproveitamento da produção acadêmica pela comunidade; impacto nas avaliações de desempenho e de conceitos da instituição.	5	2	10	Médio
R27	Adoção de estratégias e práticas insuficientes ou equivocadas na gestão da política de assistência estudantil.	Política Nacional desarticulada com as IFES; complexa em função das diversas ofertas; limitante em função de critérios e valores financeiros desatualizados; falhas nos processos seletivos e no monitoramento das condições; insuficiência de pessoal dedicado e sistemas.	Queda de ingressantes; aumento da evasão e da retenção; desperdício de recursos financeiros em função do não alcance dos resultados pretendidos; redução dos indicadores de desempenho.	10	8	80	Extremo

## MATRIZ DE RISCO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO LARANJAL DO JARI

R28	Concessão de benefícios no âmbito da política de assistência estudantil a estudantes com perfis fora dos critérios elegíveis.	Desconhecimento por alunos prioritários dos benefícios oferecidos por falhas na política de comunicação em momento prévio e posterior ao ingresso, assim como concessões intencionais de benefícios a estudantes de perfis fora dos critérios; insuficiência de instrumentos para a identificação dos alunos elegíveis aos benefícios; falhas nos processos seletivos e no monitoramento das condições; dificuldade de alunos estrangeiros na apresentação de documentos comprobatórios.	Queda no desempenho/resultados dos cursos; e aumento da evasão; desperdício de recursos financeiros; danos à imagem da instituição.	8	5	40	Alto
R29	Dificuldade ou inviabilização da participação de estudantes de vulnerabilidade socioeconômica nas atividades acadêmicas.	Corte orçamentário dos recursos OGU de programas específicos de assistência estudantil; fragilidade no planejamento da proposta orçamentária anual da Instituição.	Possível evasão ou retenção; insatisfação do aluno ; prejuízo ao processo de cognição do aluno.	5	2	10	Médio
R3	Descontinuidade de cursos	Baixa capacidade de planejamento e gestão, com ausência de indicadores e metas; ausência de suporte orçamentário para a sua manutenção a médio e longo prazo.	Fluxo de ingresso de alunos insuficiente para manutenção de matrículas, inviabilizando a continuidade do curso; comprometimento da matriz orçamentária; desperdício de recursos públicos; prejuízos à imagem institucional (incluindo o baixo conceito na avaliação MEC) .	8	5	40	Alto
R30	Dificuldade de acesso ao ensino superior por barreira socio-econômica.	Elitização do ENEM (encarecimento da taxa de inscrição e diminuição do número de isenções); corte nos recursos do programa.	Aumento da marginalização de potenciais ingressantes hiposuficientes; geração de obstáculo para a mobilidade social; estagnação dos indicadores socioeconômicos.	5	2	10	Médio



## MATRIZ DE RISCO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO LARANJAL DO JARI

R31	Despriorização orçamentária direcionada ao ensino tecnológico (RFEPECT).	Não priorização do ensino tecnológico em virtude das mudanças na política de educação.	Dependência de outras fontes de recursos, tais como emendas parlamentares, incremento em parcerias com agências de fomento, setor produtivo e demais instituições que apoiem a política pública em questão.	5	5	25	Médio
R32	Inadequação dos critérios utilizados na avaliação SINAES podendo, eventualmente, enviezar os conceitos recebidos pelas Instituições.	Ausência de revisões sistemáticas e periódicas dos critérios utilizados na avaliação; eventual critério demasiadamente amplo ou reducionista.	Percepção errônea quanto ao nível de qualidade do curso (por exemplo, determinado curso que teria conceito 3 e não 5 dado um critério que privilegiou elementos que não contribuem para a formação profissional em detrimento de outros mais relevantes; distribuição equivocada dos recursos públicos.	8	5	40	Alto
R33	Indefinição no estabelecimento de atribuições e competências para a gestão das atividades de graduação	Decorre de regimentos internos falhos; ausência de mapeamentos de processos, nos quais são identificadas as competências e instâncias de controle; ausência de modelo de governança da área de graduação.	Ineficiência na resolução de demandas identificadas; ausência de responsabilização por eventuais danos à instituição; perdas de prazos de atividades essenciais.	5	2	10	Médio
R34	Fragilidade das informações gerenciais para a tomada de decisões.	Baixa governança institucional com não priorização na construção e atualização de banco de dados; ausência ou inadequação de indicadores; baixa cultura institucional no registro e confiabilidade dos dados.	Tomada de decisão equivocada, sem aproveitamento de históricos e demais subsídios que poderiam trazer as informações de boa qualidade.	2	2	4	Baixo

## MATRIZ DE RISCO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO LARANJAL DO JARI

R35	Insuficiência ou inadequação de infraestrutura física e/ou tecnológica para o desenvolvimento das atividades da Graduação.	Falta de recurso ou gestão deficitária do gasto.	Baixa atratividade do curso; comprometimento do nível de satisfação com o curso; redução do conceito na avaliação MEC.	2	2	4	Baixo
R36	Ameaça externa a segurança e a integridade dos dados armazenados na Instituição.	Falta de investimento em segurança da informação; governança deficitária; falta de capacitação e cultura organizacional para o tema; não punição dos acessos imotivados de servidores da Instituição que vazem dados sensíveis; inexistência de inclusão de requisitos nos processos das Instituições que atendam a LGPD.	Acesso a dados sigilosos; uso de informações para prática de fraude; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais; infração à LGPD.	5	2	10	Médio
R37	Falhas na segurança física das pessoas.	Ausência de gestão dos riscos; ausência de contemplação do item segurança na avaliação dos riscos; contingenciamento orçamentário; fragilidade no dimensionamento dos contratos de vigilância e portaria.	Danos à integridade física das pessoas; prejuízos a imagem; ações judiciais; compromete o nível de satisfação com o curso e com a instituição.	2	2	4	Baixo
R38	Escolha de perfil inadequado para cargos de direção.	Falta de regulamentação interna dos critérios para as escolhas dos cargos diretivos; influência interna ou externa na escolha.	Tomadas de decisão equivocadas; gestor mais suscetível aos interesses internos e externos que os institucionais; descrédito na liderança; baixa motivação dos servidores em virtude da ausência de oportunidades de ocupar cargos/funções de liderança; danos à imagem.	1	1	1	Baixo

## MATRIZ DE RISCO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO LARANJAL DO JARI

R39	Tomada de decisão em inobservância do interesse público.	Captura institucional por grupos de influência interna (docentes, pesquisadores, lideranças internas) e externa (stakeholders); fragilidade das ouvidorias e sistemas de correição com vistas a identificar tais desvios.	Atendimento de pleitos internos e de terceiros dissociados do interesse institucional; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	5	2	10	Médio
R40	Baixa percepção de integridade institucional pelos diversos stakeholders.	Nível de governança reduzido pela ausência de implementação de controles; gestão de risco e integridade; baixa assimilação dos temas sobre integridade e gerenciamento de risco na cultura organizacional.	Dano à imagem institucional; prejuízo financeiro; baixo índice no clima organizacional; ambiente propício a desvios de conduta.	5	2	10	Médio
R41	Clima organizacional que propicia a geração de conflitos.	Falhas nas políticas responsáveis por criar um ambiente de satisfação; corporativismo.	Impacta o nível de satisfação entre: aluno-professor; colaboradores; entre alunos.	2	1	2	Baixo
R42	Responsabilização Institucional em relação ao descumprimento da Agenda ESG.	Falta de política de integridade; Estratégica ineficiente do desenvolvimento da Agenda ESG; insuficiência de capacitação acerca do tema.	Prejuízos a imagem; possibilidade de judicialização; compromete o nível de relacionamento com parceiros e stakeholders; eventual exclusão da Instituição de programas de fomentos por descumprimento da agenda ESG.	2	1	2	Baixo
R43	Falta de transparência ativa e passiva nos processos de competência das IFES.	Baixa governança na accountability; supressão intencional de informações; deficiência na gestão e publicação das informações; ausência do plano de dados abertos e classificação de dados sigilosos.	Dificuldade da sociedade de exercer sua prerrogativa de controle social; criação de ambiente propício ao desvio dos objetivos institucionais; danos à imagem institucional; aumento de processos administrativos em virtude da negativa de informações.	8	5	40	Alto

## MATRIZ DE RISCO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO LARANJAL DO JARI

R45	Processos seletivos falhos e pouco transparentes para contratação de docentes.	Corporativismo entre docentes; interesse pessoal no profissional a ser contratado; demasiada influência interna para seleção de docentes; ausência de regulamento geral sobre concursos e seleções; deficiência na elaboração e divulgação dos Editais.	Conflito de interesse em desfavor da instituição; danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de judicialização dos processos seletivos.	5	2	10	Médio
R46	Falta frequente de docente.	Docente prioriza projetos de pesquisa ou atividades de extensão em detrimento a sala de aula; desenvolve atividades externas no horário de trabalho; controles de gestão deficitários em relação assiduidade e produtividade; ausência de desconto em folha de pagamento.	Insatisfação e prejuízos dos alunos, com impactos nos resultados e proposta de valor; elevação da necessidade de atuação dos professores substitutos (piora do ensino); redução dos indicadores acadêmicos.	8	8	64	Alto
R47	Desmotivação dos docentes na condução da proposta educacional.	Cultura institucional não privilegia a ampla participação do corpo docente na definição da proposta educacional; clima organizacional não motiva os docentes a contribuir para as melhorias.	Insatisfação de alunos, com impactos nos resultados e proposta de valor; elevação da necessidade de atuação dos professores substitutos em virtude de problemas de saúde, entre outros.	8	5	40	Alto
R48	Ausência de mão obra especializada/qualificada no quadro de servidores.	Não priorização de capacitação dos servidores; alocação de servidores sem as habilidades necessárias para a ocupação da função; inexistência de mapeamento das competências; rotatividade de servidores em virtude da baixa atratividade da carreira, dificultando o acúmulo de conhecimento.	Dependência de serviços de terceiros para realização de atividades de alta especialização; eventual limitação de participação institucional em determinadas iniciativas que dependam da especialização; danos na qualidade dos serviços prestados.	8	5	40	Alto

## MATRIZ DE RISCO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO LARANJAL DO JARI

R49	Excesso de alocação de recursos (infraestrutura e docente) nos cursos com baixa atratividade e/ou permanência com êxito.	Falhas no planejamento e acompanhamento pedagógicos, em especial na gestão das vagas ociosas, em função do seu não preenchimento ou em decorrência da evasão; priorização na alocação de recursos para determinados cursos sem critérios objetivos.	Elevação do custo por aluno em virtude da redução do quantitativo por turma ao longo do curso; redução dos indicadores de gestão e desempenho das IFES; desperdício de recursos.	8	5	40	Alto
R5	Comprometimento da emissão dos diplomas concedidos aos formandos, devido à intempestividade da IFES na notificação, ou solicitação de autorização, ao MEC, quanto à criação do curso.	Não instituição ou falha nos procedimentos de notificação ou solicitação de autorização, pelo departamento responsável pela criação ou expansão de cursos; falhas de fluxo processual e de comunicação interna.	Atraso ou não fornecimento do diploma, danos financeiros e à imagem institucional em decorrência de ações judiciais.	8	2	16	Médio
R50	Infraestrutura física para uso presencial ociosa.	Desinteresse de novos alunos no ingresso do curso; mal dimensionamento de espaço; gestão deficitária da coisa pública; deficiência nas políticas de divulgação e promoção dos cursos ofertados.	Elevação do custo por aluno.	10	5	50	Alto
R51	Custo por aluno nas IFES Públicas maior em relação às suas congêneres Privadas.	Distorção da autonomia universitária que de alguma forma permite: o “excesso” de docentes em determinadas disciplinas por vezes “ultrapassadas”; o subaproveitamento dos docentes; o planejamento e a distribuição de carga horária contaminada por corporativismo, personalismo e disputa entre os diversos departamentos de uma IFE; custos agregados decorrentes da administração pública como inativos, excesso de burocracia; política de assistência estudantil; investimento em pesquisa e extensão; localidades pouco atrativas.	Redução da Relação Aluno Docente (RAP), resultando em ineficiência no ensino, em decorrência da deficiência na alocação da força de trabalho docente.	8	5	40	Alto

## MATRIZ DE RISCO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO LARANJAL DO JARI

R52	Exceder o custo da atividade orçada inicialmente.	Deficiência do planejamento dos gastos e do monitoramento da execução orçamentária.	Redução da qualidade no ensino ofertado; elevação do custo do ensino ofertado.	8	5	40	Alto
R53	Dificuldade de articulação do gestor para proposição de seu orçamento na LOA.	Baixa capacidade institucional de gestão orçamentária e financeira; assimetria de informações sobre necessidade de financiamento discricionário e obrigatório; pouca articulação política.	Eventual orçamento inadequado/insuficiente para o atingimento das metas estabelecidas para o exercício.	8	5	40	Alto
R54	Aquisições de bens e serviços com vícios que possam resultar em superfaturamento, sobrepreço, baixa qualidade, falta ou excesso de quantitativos.	Governança inadequada de planejamento e de execução das aquisições; ação intencional do agente responsável por má fé.	Comprometimento da governança da instituição, da execução orçamentária e oneração dos custos dos bens e serviços contratados; aumento de demandas administrativas e judiciais; desperdício de recursos públicos.	8	5	40	Alto
R55	Limitação de participantes dos processos licitatórios, levando ao cerceamento ou direcionamento do fornecedor.	Governança inadequada de planejamento e de execução das aquisições; exigências além do previsto nas normas; ação intencional do agente responsável por má fé.	Facilitação de conluio; licitação deserta; custo administrativo; riscos à imagem institucional; aumento de demandas administrativas e judiciais; desperdício de recursos financeiros.	8	2	16	Médio
R56	Uso de cota BPEQ para finalidade não alinhada a estratégia e necessidade da gestão.	Ausência de hierarquização de objetivos e prioridades para graduação; demasiada influência interna para seleção de docentes. (direcionamento/imposição de grupos de interesse).	Diminuição do fluxo de ingressos de docentes (queda da relação ingresso/desligamento-aposentadoria); possibilidade de distorção do projeto pedagógico (aumento do custo de aluno equivalente); eventual comprometimento de curso.	5	2	10	Médio
R57	Desatualização tecnológica e didática para ensino híbrido.	Corporativismo entre docentes que não são favoráveis ao modelo; falta de investimento para infraestrutura de ensino híbrido; dificuldade de adaptação dos envolvidos; ausência de capacitação do docente.	Queda no fluxos de inscritos (vestibular) e ingressos (perda de alunos para concorrência); queda na reputação e na capacidade de	8	5	40	Alto

## MATRIZ DE RISCO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO LARANJAL DO JARI

			expansão de oferta; retenção e evasão de alunos por desmotivação do ensino recebido.				
R58	Desatualização/inadequação do acervo bibliográfico (bibliotecas, acervos digitais, assinaturas e bases acadêmicas).	Despriorização na atualização e expansão do acervo e plataformas de acesso; falta de critério objetivo na escolha da priorização para atualização do acervo, privilegiando determinados cursos em detrimento de outros; insuficiência dos recursos de acessibilidade.	Queda na qualidade da formação do corpo discente e docente; geração de obstáculo para a acessibilidade.	8	5	40	Alto
R59	Paralisação parcial ou total das atividades acadêmicas.	Corte orçamentário dos recursos OGU; greves (transporte, segurança); fatores externos (surtos, pandemias e epidemias; desastres da natureza; energia; internet);	Atraso no cronograma escolar; prejuízo ao processo de cognição do aluno; evasão.	8	5	40	Alto
R6	Lacuna de docentes para disciplinas.	Ineficiência alocativa de docentes; carência na contratação de professor titular e substituto; excesso de afastamentos de docentes; gestão deficitária de uso dos pontos de BPEQ; rotatividade de servidores em função de outros concursos; e preferência da execução de atividades extra classe (pesquisa e extensão) em detrimento da atividade em sala de aula.	Aumento no tempo de conclusão do curso ou prejuízo ao conteúdo estipulado na proposta curricular.	8	5	40	Alto
R7	Alocação assimétrica de docentes efetivos nos departamentos.	Ineficiência alocativa de docentes, considerando a gestão de uso dos pontos de BPEQ; pressão interna de grupos de interesse.	Comprometimento do desempenho nos departamentos.	5	5	25	Médio
R8	Oferta de cursos com excessiva alocação de professores substitutos e/ou temporário.	Excesso de afastamentos de docentes sem estudo prévio ou critérios; necessidade de adequação/atualização curricular desacompanhadas da necessária especialização do efetivo, gerando a demanda por um especialista temporário.	Volatilidade na manutenção dos cursos/disciplinas; rotatividade de professores; aumento de custos; insatisfação dos alunos; eventual descontinuidade de projetos específicos; eventual comprometimento no ensino.	8	5	40	Alto

MATRIZ DE RISCO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO LARANJAL DO JARI

R9	Alocação excessiva de docentes para disciplinas com baixa demanda (especialmente nas optativas).	A necessidade normativa de alocar carga horária mínima em sala de aula para docente.	Elevação do custo por aluno em virtude da redução do quantitativo por turma ao longo do curso.	8	5	40	Alto
----	--	--	--	---	---	----	------



**MATRIZ DE RISCO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO LARANJAL DO JARI**