



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
Conselho Superior

RESOLUÇÃO 147/2024 - CONSUP/RE/IFAP

Aprova o Plano Anual de Auditoria 2025 - PAINT do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá - IFAP.

A PRESIDENTE EM EXERÍCIO DO CONSELHO SUPERIOR DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ - IFAP, no uso de suas atribuições legais e regimentais, considerando o que consta no processo nº 23228.002940.2024-50 e as deliberações na 67ª reunião ordinária do Conselho Superior, realizada no dia 12 de dezembro de 2024,

**RESOLVE:**

Art. 1º Aprovar o Plano Anual de Auditoria 2025 - PAINT do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá - IFAP.

Art. 2º Esta resolução entrar em vigor a partir da data de sua publicação.

Documento assinado eletronicamente por:

- Juliana Eveline dos Santos Farias, Presidente do Consup em exercício - PRES. CONSCD01 - CONSUP, em 17/12/2024 09:45:56.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 16/12/2024. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifap.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 111159

Código de Autenticação: d70bf03c64





## **PLANO ANUAL DE AUDITORIA INTERNA - PAINT / 2025**

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2. A INSTITUIÇÃO</b>  | <b>3</b>  |
| <b>3. DA AUDITORIA INTERNA</b>   | <b>4</b>  |
| <b>4.1 Serviços de Auditoria previstas para 2025</b>   | <b>6</b>  |
| <b>5. CAPACITAÇÃO</b>  | <b>8</b>  |
| <b>6. MONITORAMENTO DAS RECOMENDAÇÕES EMITIDAS EM TRABALHOS ANTERIORES E AINDA NÃO IMPLEMENTADAS</b> | <b>9</b>  |
| <b>7. GESTÃO E MELHORIA DA QUALIDADE DA ATIVIDADE DE AUDITORIA INTERNA</b>                           | <b>9</b>  |
| <b>8. LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES PARA ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO OU EXTERNO</b>                     | <b>9</b>  |
| <b>9. GESTÃO INTERNA</b>   | <b>9</b>  |
| <b>10. DEMANDAS EXTRAORDINÁRIAS RECEBIDAS PELA UAIG DURANTE A REALIZAÇÃO DO PAINT</b>                | <b>10</b> |
| <b>11. EXPOSIÇÃO DAS PREMISSAS, RESTRIÇÕES E RISCOS ASSOCIADOS À EXECUÇÃO DO PAINT</b>               | <b>10</b> |
| <b>12. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>  | <b>10</b> |
| <b>ANEXO</b>   | <b>11</b> |

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT, exercício 2025, foi elaborado de acordo com a Instrução Normativa nº 05 de 27 de agosto de 2021, que dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT e sobre o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna - RAIINT das Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal e dá outras providências.

Para a elaboração do PAINT foi considerado o planejamento estratégico da Unidade Auditada, as expectativas da alta administração e demais partes interessadas, os riscos significativos a que a Unidade Auditada está exposta e os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da Unidade Auditada.

Os temas a serem trabalhados no exercício seguinte, terão por escopo a realização de auditorias internas, procurando a melhor estratégia para se obter uma avaliação sistêmica dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

Portanto, as auditorias internas serão realizadas, visando à diminuição dos riscos levantados em cada fase dos processos, e prestando apoio aos órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e ao Tribunal de Contas da União.

## **2. A INSTITUIÇÃO**

O Ifap originou-se a partir da criação da Escola Técnica Federal do Amapá, instituída pela Lei nº 11.534, de 25 de outubro de 2007. Em 13 de novembro de 2007, a Portaria MEC nº 1066 atribuiu ao Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará (Cefet/PA) o encargo de implantar a ETFAP.

Em 29 de dezembro de 2008, a Lei nº 11.892, que implantou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, transformou a ETFAP em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá, vinculado ao MEC, com natureza jurídica de autarquia, sendo detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

O Instituto, com sua estrutura descentralizada pluricurricular e multi-campi, apresenta os seguintes domicílios: 1. Reitoria; 2. *Campus* Macapá; 3. *Campus* Avançado Oiapoque; 4. *Campus* Laranjal do Jari; 5. *Campus* Santana; 6. *Campus* Porto Grande e 7. Centro de Referência em Educação a Distância de Pedra Branca do Amapari.

O Ifap se caracteriza como uma instituição dinâmica, em constante sintonia com os diversos setores do processo socioeconômico, promovendo a atualização sistemática dos servidores e do currículo, modernizando continuamente a sua estrutura física e organizacional, incentivando a realização da pesquisa científica e tecnológica e, principalmente, garantindo o atendimento à diversidade de sua clientela.

## MISSÃO

“Transformar vidas por meio da Educação Profissional, Científica e Tecnológica, garantindo a formação integral e verticalizada”.

## VISÃO

“Ser referência na promoção da educação profissional, científica e tecnológica, pública, gratuita, sustentável e de qualidade na região amazônica”.

## VALORES

• Excelência acadêmica; • Inclusão e diversidade; • Transparência e gestão democrática; • Eficiência governamental; • Integridade e ética; • Desenvolvimento sustentável; • Responsabilidade social; • Cultura organizacional e clima organizacional; • Conservação da biodiversidade

### 3. DA AUDITORIA INTERNA

É uma atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Deve buscar auxiliar as organizações públicas a realizarem seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

A independência e a objetividade são dois pressupostos fundamentais para o exercício da auditoria interna, tanto na condução dos trabalhos quanto na emissão de opinião pela Audin. Estão associados o primeiro, à Audin, e o segundo, à atitude do auditor em relação à Unidade Auditada.

A Auditoria Interna é subordinada ao Conselho Superior e é composta por um servidor:

| SERVIDOR                            | CARGO EFETIVO | FORMAÇÃO   |
|-------------------------------------|---------------|--|
| Alessandro Ronan da Silva Magalhães | Auditor       | Bacharel em direito - Faculdade do Pará - FAP (2012)<br>Bacharel em Música - UEPA (2017)<br>Licenciatura em Música - UFPA (2013)<br>Especialização em Ciências Penais - Anhanguera (2015)<br>Mestrado em Planejamento e Políticas Públicas - UECE (2019) |

## FATORES CONSIDERADOS PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE AUDITORIA INTERNA (Paint)

Para a elaboração do Paint 2025, a Auditoria Interna fundamentou seu planejamento em duas principais matrizes de risco recentemente desenvolvidas: a matriz de riscos da graduação e a matriz de riscos da PROAD. Esta abordagem representa uma evolução significativa no processo de planejamento, substituindo o método anterior baseado em questionários, para uma metodologia mais robusta e objetiva de avaliação de riscos.

A matriz de riscos da graduação foi desenvolvida considerando diferentes realidades dos campi (Santana, Oiapoque, Porto Grande, Laranjal do Jari e Macapá), permitindo uma análise mais precisa e contextualizada dos riscos em cada localidade. Esta matriz contempla 59 riscos distintos, categorizados por probabilidade e impacto, gerando classificações que variam de "muito baixo" a "extremo".

Paralelamente, a matriz de riscos da Pró-Reitoria de administração - PROAD identificou riscos críticos relacionados aos processos administrativos, com especial atenção às contratações, gestão orçamentária e processos operacionais. Esta matriz fornece uma visão complementar essencial para o planejamento das ações de auditoria.

A maturidade da gestão de riscos na organização tem evoluído significativamente, apoiada pela estrutura de governança existente, que inclui o Comitê de Governança, Riscos e Controles, a Política de Gestão de Riscos, o Plano de Gestão de Riscos e a Diretoria de Integridade. As matrizes de risco desenvolvidas representam um avanço considerável neste processo de maturação.

Para o planejamento das ações de 2025, serão priorizadas as áreas que apresentaram riscos classificados como "alto" e "extremo" nas matrizes analisadas. As ações programadas abrangem o período de fevereiro a outubro, considerando o quadro atual de 01 servidor para execução das atividades previstas no Paint.

Esta nova abordagem baseada em riscos permitirá uma atuação mais estratégica e efetiva da Auditoria Interna, direcionando recursos e esforços para as áreas de maior criticidade identificadas nas matrizes de risco.

#### 4.1 Serviços de Auditoria previstas para 2025

- **Avaliação do Dimensionamento das Contratações (PROAD):** Esta auditoria abordará o risco alto (50) identificado na matriz da PROAD relacionado ao sub ou superdimensionamento nas contratações. O trabalho avaliará os parâmetros utilizados para estimativa nas contratações, o acompanhamento do consumo histórico e o planejamento das unidades requisitantes, visando prevenir sobras ou faltas de produtos e serviços e o consequente desperdício de recursos. (Planejado para Março a Abril)
- **Avaliação da Execução Contratual (PROAD):** Focada no risco extremo (80) relacionado aos retardos e falhas na execução contratual, esta auditoria examinará os protocolos de comunicação entre as partes contratantes, a capacidade operacional dos fornecedores e a efetividade da fiscalização contratual, buscando minimizar prejuízos decorrentes de execuções inadequadas. (Planejado para Maio a Junho)
- **Avaliação da Distribuição da Força de Trabalho Docente:** Com base no risco alto (40) identificado na matriz de riscos da graduação relacionado à alocação assimétrica de docentes efetivos nos departamentos, esta auditoria examinará a eficiência alocativa de docentes e a gestão dos pontos de Banco Professor Equivalente - BPEQ, visando identificar possíveis desequilíbrios que possam comprometer o desempenho departamental. (Planejado para Agosto a Outubro)
- **Realização do parecer do Relatório de Gestão:** Em cumprimento ao Art. 15, § 6º do Decreto nº 3.591/2000 e aos Arts. 15 e 16 da IN SFC/CGU nº 05/2021, a Auditoria Interna emitirá parecer sobre a prestação de contas anual da instituição. Este parecer, fundamentado nos trabalhos de auditoria realizados conforme o PAINT, expressará opinião sobre a adequação dos processos de governança, gestão de riscos e controles internos, avaliando: a aderência da prestação de contas às normas vigentes, a conformidade legal dos atos administrativos, o processo de elaboração das informações contábeis e financeiras, e o atingimento dos objetivos operacionais, em conformidade com a IN TCU nº 84/2020 e DN TCU nº 198/2022. (Planejado para Janeiro e Fevereiro)

Esta nova abordagem baseada em riscos permite uma atuação mais estratégica da Auditoria Interna, focando em áreas que apresentam maior probabilidade de impacto negativo para a instituição. As auditorias selecionadas refletem um compromisso com a melhoria dos controles internos e da gestão institucional, priorizando os riscos mais significativos identificados nas matrizes de avaliação.

Durante os trabalhos de auditoria previstos para o exercício 2025 serão envolvidas a Reitoria e suas pró-reitorias, primordialmente; ademais o auditor pode abranger outras unidades, caso observe necessidade para melhor execução dos trabalhos.

Para colaborar com as demandas do TCU, conforme a Portaria Conjunta PGF/SE-CGU Nº 3, de 7 de dezembro de 2023, as seguintes atividades devem ser realizadas pela da Unidade de Auditoria Interna do IFAP:

**Acompanhamento e Monitoramento:** Monitorar processos que tramitam no Tribunal de Contas da União (TCU) e articular com unidades envolvidas na demanda, assessorando quanto ao conteúdo das respostas.

**Gestão de Intimações e Notificações:** Prontamente encaminhar intimações ou notificações do TCU às unidades responsáveis e cadastrar o processo no sistema push do TCU.

**Disseminação de Informações:** Dar ciência imediata de pronunciamentos, despachos, decisões, inclusão de processos em pauta de julgamento e acórdãos do TCU ao dirigente da autarquia, unidades responsáveis, e à Procuradoria Federal junto à autarquia.

**Protocolo de Respostas:** Providenciar o protocolo de respostas no TCU após receber posicionamentos das unidades responsáveis e, se aplicável, da Procuradoria Federal.

**Identificação de Questões Jurídicas:** Indicar ao dirigente máximo da entidade processos com questões jurídicas controvertidas ou de relevância institucional.

Colaboração com a Procuradoria Federal: Em casos de representação extrajudicial pela Procuradoria Federal, colaborar conforme necessário e continuar com o acompanhamento e monitoramento dos processos.

**Solicitação de Consultoria Jurídica:** No exercício da representação extrajudicial, solicitar a colaboração da Subprocuradoria Federal de Consultoria Jurídica da Procuradoria-Geral Federal quando apropriado.

**Estabelecimento de Regras Complementares:** Considerar a possibilidade de estabelecer regras complementares para adequar a aplicação da Portaria às especificidades internas da autarquia, assegurando uma defesa adequada perante o TCU.

Na busca de aperfeiçoamento dos procedimentos da Audin, serão adotadas as seguintes ações:

- a) Encaminhar ofício a unidade a ser auditada, com prazo mínimo de 05 (cinco) úteis dias de antecedência, comunicando a previsão de início e término dos trabalhos;
- b) Será encaminhada a Solicitação de Auditoria (SA) inicial, e no decorrer dos trabalhos se forem necessárias outras informações, poderão ser emitidas novas solicitações;
- c) Após finalização das auditorias, deverão ser emitidos Relatórios Preliminares de Auditoria, no qual o auditado terá um prazo máximo de 15 (quinze) dias úteis, após o recebimento, para apresentar novas documentações e informações, que julgarem importantes e que justifiquem a constatação apresentada;



- d) Decorrido o prazo citado, a equipe de auditoria deverá analisar os documentos e informações apresentadas pelo auditado, caso ocorra a remessa, e posteriormente emitirá o Relatório Final de Auditoria;
- e) O auditado que por qualquer razão não cumprir os prazos de entrega de documentação e/ou informações, exceto em casos devidamente justificados, ou que sonegue qualquer informação ou causar embaraço, constrangimento ou obstáculos à atuação da Audin, poderá ser responsabilizado com base no art. 26 da Lei nº. 10.180, de 06/02/2001;

Dentro do Cronograma Anual dos Serviços de Auditoria para o Exercício, além dos serviços de auditoria já explicitados acima, tem-se: Atividades de Capacitação: Inclui a participação em eventos como o Congresso Brasileiro de Auditoria e Controle Interno e o Congresso Brasileiro de Auditoria Interna, visando a atualização e aprimoramento da atividade de auditoria interna. Atividades de Monitoramento: Envolvem o monitoramento das recomendações emitidas pela AUDIN e a quantificação e registro dos resultados e benefícios decorrentes da atividade de auditoria interna. Gestão e Melhoria da Qualidade: Inclui o mapeamento dos processos de gestão de riscos e melhoria dos controles internos da AUDIN, bem como a elaboração e implementação do Programa de Gestão de Melhoria da Qualidade (PGMQ). Levantamento de Informações para Órgãos de Controle Interno ou Externo: Refere-se ao acompanhamento das solicitações e recomendações emitidas por órgãos de controle como a CGU e o TCU. Gestão da Auditoria Interna: Inclui a validação da contabilização dos benefícios AUDIN, elaboração do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna e assessoramento à Gestão do IFAP. Reserva Técnica: Reserva técnica para demandas extraordinárias e afastamentos não programados. O detalhamento das atividades que serão executadas no exercício 2025, constam na tabela anexo.

## **5. CAPACITAÇÃO**

A equipe da Auditoria Interna passa por constante processo de capacitação, haja vista a necessidade de aperfeiçoamento técnico e comportamental, no intuito de melhor desempenhar suas atribuições.

As ações de capacitações previstas para o ano de 2025, conforme Quadro 1, objetivam promover o fortalecimento da atividade de auditoria interna, através do aperfeiçoamento dos conhecimentos e habilidades técnicas dos servidores da unidade de auditoria. O quantitativo de horas previstas é a quantidade mínima de 40 horas por auditor interno, conforme o art. 4º, § 2º IN/CGU nº 05/2021.

Desta forma, para o exercício 2025, a AUDIN, buscará o aperfeiçoamento contínuo de suas atividades visando o cumprimento dos objetivos a serem realizados.

### **Quadro 1 - Ações de capacitação e participação em eventos**

| <b>Capacitação</b>   | <b>Horas previstas</b> | <b>Modalidade</b>     |
|--|------------------------|-----------------------|
| Congresso Brasileiro de Auditoria Interna – CONBRAI IIA Brasil       | 20                     | Presencial ou on-line |
| Congresso Brasileiro de Auditoria e Controle Interno – COBACI UNAMEC | 24                     | Presencial ou on-line |
| <b>Total</b>   | 44 horas               |                       |

## **6. MONITORAMENTO DAS RECOMENDAÇÕES EMITIDAS EM TRABALHOS ANTERIORES E AINDA NÃO IMPLEMENTADAS**

O monitoramento consiste na adoção de ações pela Auditoria Interna, a fim de verificar se as medidas implementadas pela Unidade Auditada estão de acordo com as recomendações emitidas e se aquelas medidas foram suficientes para solucionar a situação apontada como inadequada/insuficientes frente aos critérios adotados.

## **7. GESTÃO E MELHORIA DA QUALIDADE DA ATIVIDADE DE AUDITORIA INTERNA**

Atendendo o que dispõe o art. 4º inciso II, da IN nº 05/2021/CGU a Audin irá prever a alocação da força de trabalho, para a Gestão e Melhoria Da Qualidade Da Atividade De Auditoria Interna que tem por objetivo estabelecer atividades de caráter permanente destinadas a avaliar a qualidade, a produzir informações gerenciais e a promover a melhoria contínua da atividade de auditoria interna da Audin, a referida norma foi aprovada através da Resolução nº. 52/2021.

## **8. LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES PARA ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO OU EXTERNO**

A Auditoria Interna acompanha e auxiliar no atendimento as decisões/determinações/acórdãos e diligências expedidas pelo Tribunal de Contas da União, a gestão e acompanhamento do sistema Conecta/TCU é a Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e as implementações das recomendações da CGU, atualmente a unidade responsável pelo encaminhamento das recomendações enviadas pelo sistema e-aud é da Audin, garantindo a aderência à legislação e a regular aplicação dos recursos públicos, de modo a evitar sanções aos responsáveis no caso do não cumprimento.

## **9. GESTÃO INTERNA**

O objeto da gestão interna da Auditoria Interna consiste na adequação dos normativos e das políticas vigentes que tratam de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança, bem como prosseguir com a estruturação da Audin, estabelecer seus mapeamentos de processos e maturar a gestão dos seus riscos. Fomentar e estabelecer contato com as diversas Unidades da Instituição, visando orientar sobre a eficácia dos processos

de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança. Além do constante aprimoramento do Relatório de Auditoria Interna (Raint) e o Plano Anual de Auditoria Interna (Paint).

## **10. DEMANDAS EXTRAORDINÁRIAS RECEBIDAS PELA UAIG DURANTE A REALIZAÇÃO DO PAINT**

O Plano de Auditoria Interna definirá uma reserva técnica para tratar as demandas extraordinárias que porventura surgirem durante o período de execução dos trabalhos.

## **11. EXPOSIÇÃO DAS PREMISSAS, RESTRIÇÕES E RISCOS ASSOCIADOS À EXECUÇÃO DO PAINT**

Para elaboração do Paint foram consideradas as orientações do Manual de Orientações Técnicas da CGU. Algumas restrições e riscos associados à execução do Paint, são: limitação técnica da equipe da Audin, recomendações inadequadas ou inoportunas, acréscimo de rotinas em função de novas exigências normativas, dificuldade de comunicação e interpretação das comunicações emitidas pela Audin, resposta intempestiva das unidades às solicitações de Auditoria.

## **12. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As ações de controle previstas no PAINT/2025, consideraram o planejamento estratégico da Unidade Auditada, as expectativas da alta administração e demais partes interessadas, bem como, os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da Unidade auditada.

O PAINT é um plano de ação, com vistas a atender as necessidades das diversas unidades do Ifap, fundamentando-se nos princípios de legalidade, moralidade, razoabilidade e eficiência, assegurando e assessorando os gestores como subsídio à tomada de decisões gerenciais.

Ressalta-se que o cronograma de execução de trabalhos poderá ser alterado em função de fatores externos ou internos, tais como: trabalhos especiais, treinamentos (cursos e congressos), atendimento ao TCU e a Controladoria-Geral da União e fatos não previstos.

Diante da proposta elaborada, submete-se à análise prévia da CGU Regional/AP, a fim de que esta se manifeste acerca do cumprimento das normas e orientações pertinentes, além de tecer suas recomendações.

ANEXO

PLANO ANUAL DE AUDITORIA INTERNA - PAINT - 2025

UAIG: Auditoria Interna – AUDIN/IFAP

Exercício: 2025

(\*) estimativa de 1680h por pessoa:  
52 semanas - 5 semanas de férias = 47 sem. -> 47 \* 40h = 1880h  
15 feriados -> 1880h - (15x8h) = 1760h  
80h de ausências justificadas -> 1760h-80h = 1680h

Total HH Ano: 1.680H / Servidor: 1 / Horas diárias: 8

| 1. SERVIÇOS DE AUDITORIA |                              |   |  |        |           |     |  |
|--------------------------|------------------------------|---|--|--------|-----------|-----|--|
| Nº                       |                              | Objeto Auditado                                       | Objetivo da Auditoria  | Início | Conclusão | HH  | Origem da Demanda                            |
| 1                        | Avaliação de conformidade de | Avaliação do dimensionamento das contratações (PROAD) | <p>Avaliar sub ou superdimensionamento nas contratações. O trabalho avaliará os parâmetros utilizados para estimativa nas contratações, o acompanhamento do consumo histórico e o planejamento das unidades requisitantes, visando prevenir sobras ou faltas de produtos e serviços e o consequente desperdício de recursos.</p> <p>Contribuir para o aprimoramento dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.</p> | Abril  | maio      | 210 | Seleção baseada em aplicação de questionário |

|   |  |  |  |          |         |     |  |
|---|--|--|--|----------|---------|-----|--|
| 2 | Avaliação de conformidade<br><br>Avaliação operacional | Avaliação da Execução Contratual (PROAD)               | <p>Se relaciona aos retardos e falhas na execução contratual, esta auditoria examinará os protocolos de comunicação entre as partes contratantes, a capacidade operacional dos fornecedores e a efetividade da fiscalização contratual, buscando minimizar prejuízos decorrentes de execuções inadequadas.</p> <p>Contribuir para o aprimoramento dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.</p> | Junho    | Julho   | 210 | Seleção baseada em aplicação de questionário |
| 3 | Avaliação operacional                                  | Avaliação da Distribuição da Força de Trabalho Docente | Verificar a alocação assimétrica de docentes efetivos nos departamentos, esta auditoria examinará a eficiência alocativa de docentes e a gestão dos pontos de Banco Professor Equivalente - BPEQ, visando identificar possíveis desequilíbrios que possam comprometer o desempenho departamental.  | setembro | outubro | 210 | Seleção baseada em aplicação de questionário |

|  |                  |   |  |                     |       |            |                 |
|--|------------------|---|--|---------------------|-------|------------|-----------------|
|  | <b>Avaliação</b> | <b>Realização do parecer do Relatório de Gestão</b> | Prestar informações que subsidiem a elaboração do Relatório de Gestão da IFAP.<br><br>Analisar o RG e emitir parecer conforme solicitação da Alta Gestão da IFAP, CGU e TCU. | fevereiro           | março | 50         | Obrigação legal |
|  |                  |   |  | <b>SUBTOTAL HH:</b> |       | <b>680</b> |                 |

## 2. ATIVIDADES DE CAPACITAÇÃO

| Nº | Atividade   | Objetivos Gerais   | Período         | CH        |
|----|---|--|-----------------|-----------|
| 1  | <b>Congresso Brasileiro de Auditoria e Controle Interno – COBACI UNAMEC</b> | Atualização e aprimoramento da atividade de auditoria interna. | Agosto          | 24        |
| 2  | <b>Congresso Brasileiro de Auditoria Interna – CONBRAI IIA Brasil</b>       | Atualização e aprimoramento da atividade de auditoria interna. | Novembro        | 20        |
|    |   |  | <b>SUBTOTAL</b> | <b>44</b> |

## 3. ATIVIDADES DE MONITORAMENTO

| Nº | Atividade  | Objetivos Gerais   | Início  | Conclusão       | HH         |
|----|--|--|---------|-----------------|------------|
| 1  | <b>Monitoramento das recomendações emitidas pela AUDIN</b> | Monitorar as recomendações emitidas e lançadas no e-aud e em auditorias passadas.                | Janeiro | Dezembro        | 40         |
| 2  | <b>Contabilização dos benefícios AUDIN</b>                 | Quantificar e registrar os resultados e benefícios decorrentes da atividade de auditoria interna | Janeiro | Fevereiro       | 60         |
|    |  |  |         | <b>SUBTOTAL</b> | <b>100</b> |

## 4. GESTÃO E MELHORIA DA QUALIDADE

| Nº | Atividade | Objetivos Gerais | Início | Conclusão | HH |
|----|-----------|------------------|--------|-----------|----|
|----|-----------|------------------|--------|-----------|----|

|   |  |  |         |                 |            |
|---|--|--|---------|-----------------|------------|
| 1 | <b>Mapeamento dos processos, gestão dos riscos e melhoria dos controles internos da AUDIN</b>    | Avaliar e promover a melhoria contínua dos processos de trabalho, dos produtos emitidos e da eficácia e da eficiência da atividade de auditoria interna governamental. | Janeiro | Dezembro        | 64         |
| 2 | <b>Elaboração e implementação do Programa de Gestão de Melhoria da Qualidade (PGMQ) da Audin</b> | Implementar e instituir formalmente o PGMQ da Audin.<br><br>IN/SFC/CGU 5/2021 e IN/SFC/CGU 03/2017.  | Junho   | Julho           | 177        |
|   |  |  |         | <b>SUBTOTAL</b> | <b>241</b> |

| <b>5. LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES PARA ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO OU EXTERNO</b> |  |   |               |                  |            |
|--|--|---|---------------|------------------|------------|
| <b>Nº</b>  | <b>Atividade</b>   | <b>Objetivos Gerais</b>   | <b>Início</b> | <b>Conclusão</b> | <b>HH</b>  |
| 1  | <b>Acompanhamento das solicitações e recomendações emitidas pela CGU</b> | Acompanhar o cumprimento das solicitações e recomendações pela Alta Gestão do IFAP por intermédio do sistema e-Aud.       | Janeiro       | Dezembro         | 50         |
| 2  | <b>Acompanhamento das solicitações e determinações emitidas pelo TCU</b> | Acompanhar o cumprimento das solicitações e determinações pela Alta Gestão do IFAP por intermédio do sistema Conecta-TCU. | Janeiro       | Dezembro         | 60         |
|  |  |   |               | <b>SUBTOTAL</b>  | <b>110</b> |

| <b>6. GESTÃO DA AUDITORIA INTERNA</b> |   |  |               |                  |           |
|---------------------------------------|---|--|---------------|------------------|-----------|
| <b>Nº</b>                             | <b>Atividade</b>  | <b>Objetivos Gerais</b>  | <b>Início</b> | <b>Conclusão</b> | <b>HH</b> |
| 1                                     | <b>Elaboração do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna – RAIN/2023</b> | Relatar as informações sobre a execução das ações de auditoria interna, planejadas para 2023 e analisar os seus resultados.<br><br>Cumprir as obrigações normativas previstas na IN/SFC/CGU 5/2021 e na IN/SFC 03/2017.  | Janeiro       | Março            | 120       |
| 2                                     | <b>Assessoramento à Gestão do IFAP.</b>   | Assessorar e aconselhar a Gestão, mediante solicitação específica, sobre assuntos estratégicos relacionados aos processos de governança, gestão de riscos, integridade e controles internos.<br><br>Respaldar as operações da unidade, agregar valor e melhorar seus processos de forma condizente com os valores, as estratégias e os objetivos da unidade. | Janeiro       | Dezembro         | 120       |
| 3                                     | <b>Atividades administrativas.</b>  | Executar atividades administrativas necessárias à organização e funcionamento da AUDIN.  | Janeiro       | Dezembro         | 80        |

|   |   |  |       |          |     |
|---|---|--|-------|----------|-----|
| 5 | Elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT/2025 | Planejar as atividades de Auditoria Interna a serem executadas no ano de 2025.<br><br>Elaborar o PAINT/2025 seguindo as normas previstas na IN/SFC/CGU 5/2021 e na IN/SFC/CGU 03/2017. | Julho | Novembro | 50  |
|   |   |  |       | SUBTOTAL | 370 |

| 7. RESERVA TÉCNICA |   |  |         |           |     |
|--------------------|---|--|---------|-----------|-----|
| Nº                 | Atividade   | Objetivos Gerais   | Início  | Conclusão | HH  |
| 1                  | Demandas extraordinárias recebidas pela AUDIN durante a realização do PAINT | Reserva técnica para as demandas extraordinárias recebidas pela AUDIN durante a realização do PAINT. | Janeiro | Dezembro  | 100 |

|   |                               |   |         |          |      |
|---|-------------------------------|---|---------|----------|------|
| 2 | Afastamentos não programados. | Reserva técnica para afastamentos e licenças não programados. | Janeiro | Dezembro | 35   |
|   |                               |   |         | SUBTOTAL | 135  |
|   |                               |   |         | TOTAL HH | 1680 |

| 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><br>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><br>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; 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.   | 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; 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 | 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, enviazar 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**



# Documento Digitalizado Público

## Plano Anual de Auditoria 2025

**Assunto:** Plano Anual de Auditoria 2025  
**Assinado por:** Alessandro Magalhaes  
**Tipo do Documento:** Plano de Trabalho  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Público  
**Tipo do Conferência:** Documento Original

Documento assinado eletronicamente por:  
■ **Alessandro Ronan da Silva Magalhaes, COORDENADOR - FG0001 - AUDIN**, em 09/12/2024 17:32:06.

Este documento foi armazenado no SUAP em 09/12/2024. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifap.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

**Código Verificador:** 121278  
**Código de Autenticação:** 3ad5c07629

