



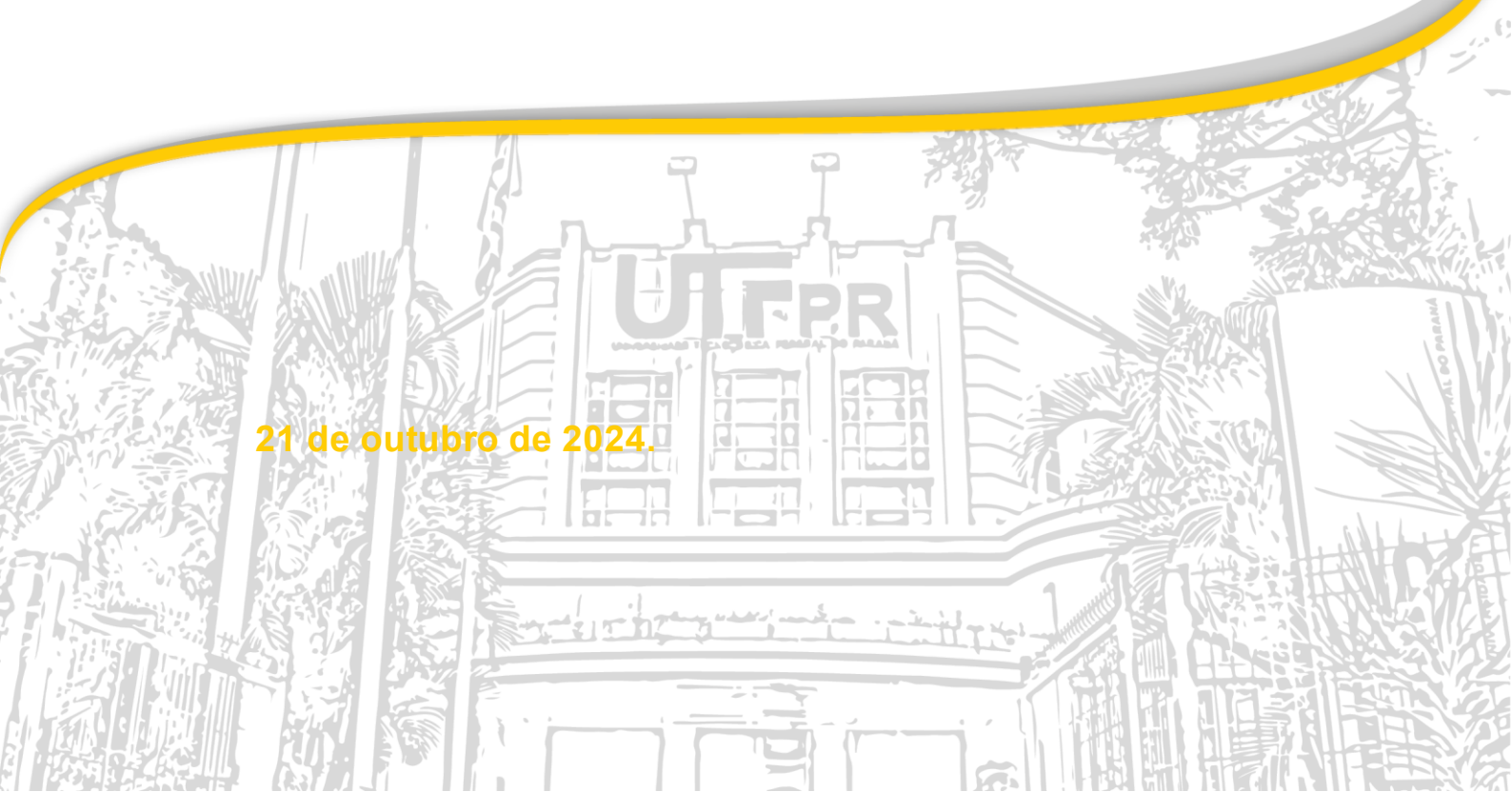
Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Conselho Universitário
Auditoria Interna



Metodologia de Plano de Auditoria Baseado em Riscos

MPABR UTFPR

21 de outubro de 2024.



LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AUDIN	Unidade de Auditoria Interna
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
EPROC	Escritório de Processos da UTFPR
ERM	Enterprise Risk Management
IN	Instrução Normativa
MOT	Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal
PABR	Plano de Auditoria Baseado em Riscos
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
TCU	Tribunal de Contas da União
UAIG	Unidade de Auditoria Interna Governamental
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, MACROPROCESSOS, PROCESSOS E CADEIA DE VALOR DA UTFPR.....	5
3. GLOSSÁRIO DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS DA MATRIZ DE RISCOS	8
4. DA MATRIZ DE RISCOS	9
4.1 APLICAÇÃO DO PABR À MATRIZ DE RISCOS	12
4.2 HISTÓRICO DAS AÇÕES DE AUDITORIA REALIZADAS.....	24

1. INTRODUÇÃO

A auditoria baseada em riscos tem como objetivo central priorizar os recursos e esforços em áreas que apresentam maior probabilidade de falhas ou perdas para a organização, contribuindo para o **aprimoramento da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos da administração**. Esse método também ajuda a melhorar a eficácia operacional e a promover a transparência, eficiência e a responsabilidade na aplicação dos recursos públicos.

Assim, a auditoria baseada em riscos – apoiada no conceito de governança corporativa e gerenciamento de riscos – não apenas identifica e prioriza áreas de vulnerabilidade, mas também atua como uma ferramenta estratégica para fortalecer o *compliance* e fomentar uma cultura organizacional voltada à prevenção de riscos. A abordagem ajuda as entidades públicas a adotarem medidas mais proativas e menos reativas, fortalecendo tanto o planejamento de longo prazo quanto as respostas rápidas a eventuais problemas identificados.

De acordo com o *framework* do [COSO \(Committee of Sponsoring Organizations\)](#), o gerenciamento de riscos corporativos (*Enterprise Risk Management - ERM*) visa integrar a gestão de riscos no planejamento estratégico das organizações. A metodologia reconhece que os riscos podem afetar a capacidade de uma organização em alcançar seus objetivos.

O [Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal \(MOT\)](#), aprovado por meio da Instrução Normativa n.º 8, de 6 de dezembro de 2017, assevera sobre o planejamento de auditoria em consonância aos riscos de maior relevância, conforme o seguinte trecho:

O Plano de Auditoria Interna é o documento no qual são registradas as atividades que a UAIG pretende desenvolver em um determinado período de tempo, normalmente um ano. Deve ser baseado em riscos, o que significa que sua principal finalidade deve ser garantir que a Unidade de Auditoria Interna Governamental concentre seus trabalhos nos objetos de auditoria com maior exposição a ameaças que possam afetar o alcance dos seus objetivos, ou seja, os de maior risco. (Item 4.1)

No entanto, a identificação dos temas a serem auditados no exercício foi realizada a partir da avaliação de riscos da Auditoria Interna (AUDIN) em razão da ausência de gerenciamento de riscos próprio da administração, conforme previsto no MOT:

Se a Unidade Auditada não possuir um processo de gerenciamento de riscos implementado ou se for incipiente, a UAIG poderá selecionar os trabalhos de auditoria a partir da identificação e da avaliação de riscos realizada por ela própria. (Item 4.1.4.2)

Portanto, a Auditoria Interna, dada à sua autonomia e objetividade, intenta configurar como um apoio estratégico da gestão, a qual não deve tão-somente apontar ações corretivas, mas sobretudo deve propor reflexões, ações preventivas e melhorias sistêmicas. E, nesse sentido, a elaboração da metodologia do plano baseado em riscos da AUDIN é composta pelas dimensões dos macro-objetivos do [Plano de Desenvolvimento Institucional \(PDI\) 2023-2027](#), bem como dos macroprocessos e respectivos processos institucionais para a avaliação de riscos da AUDIN, utilizando-se de documentos do [Escritório de Processos](#) da UTFPR.

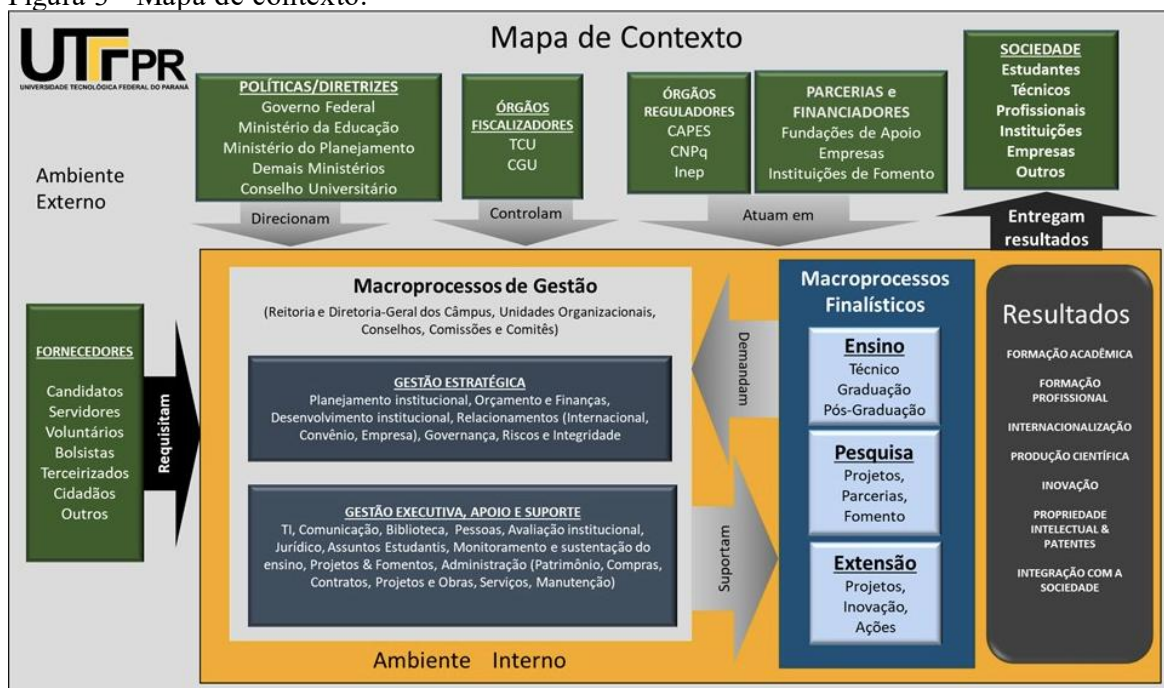
Figura 2 - Mapa Estratégico da UTFPR.



Fonte: EPROC, 2023.

Ainda em relação ao funcionamento e manutenção da UTFPR, o mapa de contexto (Figura 3) apresenta os diversos fatores do “ambiente externo” e do “ambiente interno”, que se inter-relacionam para a realização dos planos, programas, ações e objetivos institucionais.

Figura 3 - Mapa de contexto.



Fonte: EPROC, 2023.

A partir dos diversos fatores que compõem os ambientes internos e externos, adentra-se aos macroprocessos de “gestão estratégica” e de “gestão executiva, apoio ou suporte” da instituição (Figura 4), coadunando-os aos macroprocessos finalísticos, que encaixam aos resultados e entregas à sociedade.

Figura 4 - Macroprocessos da UTFPR.



Fonte: EPROC, 2023.

Outrossim, a cadeia de valor dos macroprocessos finalísticos (Figura 5) apresenta as principais etapas do modelo de negócio da instituição, bem como dos elementos finalísticos concernentes à população universitária.

Figura 5 - Cadeia de valor dos macroprocessos finalísticos.



Fonte: EPROC, 2023.

Portanto, a concretização e a avaliação das políticas públicas orientadas a uma instituição federal de ensino superior são realizadas a partir do planejamento, execução, entrega e avaliação dos atos e fatos da administração, conforme os princípios e normas que regem a matéria. E tais preceitos, que são realizados e ordenados por meio de processos e procedimentos institucionais, estão imbuídos de diversos riscos à administração.

3. GLOSSÁRIO DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS DA MATRIZ DE RISCOS

Considerando o contexto dos principais elementos de uma matriz de riscos e seu papel na presente metodologia, faz-se importante elencar um glossário sobre tais elementos que orientam o planejamento e a execução de auditorias, os quais priorizam os aspectos mais críticos da operação e ajudam na alocação eficaz de recursos para a mitigação de riscos.

Macroprocesso:

- **Descrição:** Conjunto de processos que refletem áreas de atuação da organização. Representa uma categoria mais ampla dentro da qual processos específicos estão inseridos.
- **Importância no Plano de Auditoria:** Facilita a identificação de áreas-chave onde grandes volumes de riscos podem se concentrar, permitindo que a auditoria enfoque os aspectos mais críticos da operação.

Processo:

- **Descrição:** Atividades ou conjuntos de atividades que transformam insumos em resultados. Cada processo desempenha uma função específica dentro de um macroprocesso.
- **Importância no Plano de Auditoria:** Processos representam os pontos onde os riscos são mais concretos e mensuráveis, sendo, portanto, foco direto da auditoria.

Risco:

- **Descrição:** A possibilidade de que eventos adversos afetem o alcance dos objetivos organizacionais. Os riscos podem se originar de inconsistências internas ou de eventos externos.
- **Importância no Plano de Auditoria:** A identificação de riscos permite que a auditoria se concentre em áreas com maior probabilidade de adversidades, garantindo a eficiência na alocação de recursos.

Causa:

- **Descrição:** Fator ou conjunto de fatores que originam ou contribuem para a materialização de um risco.
- **Importância no Plano de Auditoria:** Conhecer as causas ajuda a auditar de forma proativa, focando em mitigar as origens dos problemas e não apenas em corrigir os sintomas.

Consequência:

- **Descrição:** O impacto potencial de um risco materializado, isto é, os efeitos que um risco pode gerar se ele ocorrer.
- **Importância no Plano de Auditoria:** Avaliar as consequências permite priorizar auditorias em áreas onde o impacto potencial é mais severo para a organização.

Mitigação:

- **Descrição:** Medidas ou controles que podem ser adotados para reduzir a probabilidade ou o impacto de um risco.

- **Importância no Plano de Auditoria:** A auditoria deve avaliar a eficácia das estratégias de mitigação, verificando se as ações propostas são devidamente implementadas e se estão reduzindo os riscos de forma satisfatória.

Impacto:

- **Descrição:** O grau de severidade que um evento adverso pode causar à organização. É mensurado pela escala: “1” muito baixo; “2” baixo; “5” médio; “8” alto; “10” muito alto.
- **Importância no Plano de Auditoria:** O nível de risco considera o grau de severidade do impacto, garantindo que os processos críticos sejam priorizados.

Probabilidade:

- **Descrição:** A chance de um risco se materializar, também mensurada pela escala: É mensurado pela escala: “1” muito baixo; “2” baixo; “5” médio; “8” alto; “10” muito alto.
- **Importância no Plano de Auditoria:** O nível de risco considera o grau de probabilidade da ocorrência do risco, garantindo que os processos críticos sejam priorizados.

Nível de Risco:

- **Descrição:** Produto do impacto e da probabilidade, representando a gravidade total do risco. É uma métrica chave usada para priorizar os riscos (impacto x probabilidade), cuja mensuração é realizada da seguinte forma: baixo ($1 < x \leq 9,99$), médio ($10 < x \leq 39,99$), alto ($40 < x \leq 79,99$) e extremo (≥ 80).
- **Importância no Plano de Auditoria:** A auditoria deve focar nos riscos com maior nível, pois esses têm o potencial de causar maiores prejuízos e precisam de controle efetivo e eficaz.

4. DA MATRIZ DE RISCOS

O [Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal \(MOT\)](#), aprovado por meio da Instrução Normativa n.º 8, de 6 de dezembro de 2017, prevê sobre a assimilação de riscos aos critérios do impacto do evento e a probabilidade de ocorrência:

Após os riscos serem identificados, é necessário avaliá-los, de modo que possam ser classificados e mesmo comparados. Para tanto, busca-se estimar a sua magnitude (nível de risco) com base, por exemplo, nos critérios do impacto do evento e sua probabilidade de ocorrência. (...) É recomendável que, para classificar os riscos em termos de impacto e de probabilidade, sejam definidas escalas para essas duas perspectivas. Essas escalas possibilitam interpretação e aplicação consistentes por diferentes partes envolvidas. Quanto mais descritivas forem as escalas, melhor será a interpretação pelos usuários. O ideal é encontrar o equilíbrio entre simplicidade e abrangência. (MOT, p. 55)

A matriz de riscos avalia os riscos com base na probabilidade de ocorrerem e no impacto que podem causar. Destaca-se, outrossim, que a identificação de riscos é incomensurável, inclusive no sentido da variabilidade de abordagens metodológicas. No entanto, é essencial para garantir a transparência e objetividade nas avaliações de auditoria, proporcionando a implementação de ações preventivas, o que transcende a mera adoção de medidas corretivas.

Assim, a escala de impacto é um componente essencial para determinar a gravidade de um risco e suas consequências e, para a presente metodologia, é composta por diferentes magnitudes e graus, que podem ser descritos como "muito baixo", de grau “1”; "baixo", de grau “2”; "médio",

de grau “5”; "alto", de grau “8”; e "muito alto", de grau “10”. Esses níveis ajudam a quantificar a severidade dos efeitos que um risco pode ter sobre uma organização, variando de consequências mínimas a impactos potencialmente danosos.

O Quadro 1 apresenta a escala de impacto a ser utilizada nesta metodologia.

Quadro 1 - Escala de Impacto.

Escala de Impacto (eixo y do Risco Inerente)		
Magnitude	Descrição	Grau
Muito baixo	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, porém causando impactos mínimos nos objetivos 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 impactos pequenos nos objetivos .	2
Médio	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas, causando impactos significativos nos objetivos, porém recuperáveis .	5
Alto	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos de reversão muito difícil nos objetivos .	8
Muito alto	Paralisação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos irreversíveis/catastróficos nos objetivos .	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) *apud* MOT, 2017 (p. 147).

A probabilidade é outro eixo essencial, juntamente com o impacto, para avaliar a criticidade de um risco numa matriz de riscos. A escala de probabilidade mede a chance de um evento ou risco ocorrer, ajudando as equipes a entender quais riscos são mais prováveis e, portanto, necessitam de maior atenção. Tal como acontece com o impacto, a escala de probabilidade podem ser descritos como "muito baixo", de grau “1”; "baixo", de grau “2”; "médio", de grau “5”; "alto", de grau “8”; e "muito alto", de grau “10”.

O Quadro 2 apresenta a escala de probabilidade a ser utilizada nesta metodologia.

Quadro 2 - Escala de Probabilidade.

Escala de Probabilidade (eixo x do Risco Inerente)		
Magnitude	Descrição	Grau
Muito baixa	Evento improvável de ocorrer. Excepcionalmente poderá ocorrer, porém não há elementos ou informações que indiquem essa possibilidade.	1

Escala de Probabilidade (eixo x do Risco Inerente)		
Baixa	Evento raro de ocorrer. O evento poderá ocorrer de forma inesperada, havendo poucos elementos ou informações que indicam essa possibilidade.	2
Média	Evento possível de ocorrer. Há elementos e/ou informações que indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	Evento provável de ocorrer. É esperado que o evento ocorra, pois os elementos e as informações disponíveis indicam de forma consistente essa possibilidade.	8
Muito alta	Evento praticamente certo de ocorrer. 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) *apud* MOT, 2017 (p. 148).

Apresentadas as Escalas de Impacto e de Probabilidade, é importante revelar sobre o **mapa de calor do nível de risco**, que é uma ferramenta visual utilizada na gestão de riscos para identificar, avaliar e priorizar os riscos dentro de uma organização. Este mapa, também conhecido como *heatmap* de riscos, facilita a compreensão das áreas críticas e permite uma tomada de decisão mais informada sobre quais riscos devem ser tratados com mais urgência. A principal função de um mapa de calor é apresentar de forma clara e intuitiva a combinação de probabilidade e impacto de cada risco, utilizando uma codificação por cores para indicar os diferentes níveis de criticidade, conforme constam nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 - Mapa de calor do nível de risco.

		Mapa de calor do nível de risco				
<i>Impacto</i>	10	10	20	50	80	100
	8	8	16	40	64	80
	5	5	10	25	40	50
	2	2	4	10	16	20
	1	1	2	5	8	10
		1	2	5	8	10
		<i>Probabilidade</i>				

Fonte: AUDIN, 2024.

Tabela 2 - Legenda do mapa de calor.

Nível de Risco	Legenda
Baixo	1 a 9,99
Médio	10 a 39,99
Alto	40 a 79,99
Extremo	Igual ou acima de 80

Fonte: AUDIN, 2024.

Portanto, a Metodologia do Plano de Auditoria Baseado em Riscos da AUDIN da UTFPR procura estabelecer os critérios de seleção das ações de auditoria para o exercício, sendo demonstrados na Matriz de Riscos da AUDIN no **Item 4.1**.

4.1 APLICAÇÃO DO PABR À MATRIZ DE RISCOS

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Causa	Consequência	Possíveis Medidas de Mitigação	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco
Desenvolvimento Institucional	Gestão Estratégica	Ambiental, Social e Governança (ASG)	Desalinhamento estratégico	Inconsistências procedimentais ou na comunicação entre setores	Falhas na execução de metas e objetivos institucionais	Desenvolvimento de procedimentos ou canais de comunicação claros e eficazes	8	5	40
			Plano de Logística Sustentável inexistente ou insuficiente	Falta de planejamento para estudos e elaboração do PLS	Ausência de metas, objetivos ou organização para implementação do PLS	Planejamento, acompanhamento e avaliação contínuos da institucionalização do PLS	8	5	40
			Descontinuidade de governança	Falta de sucessão planejada ou de consistência em procedimentos e regulamentações	Lacunas em decisões estratégicas	Estabelecer plano sucessório e de continuidade ou regulamentos institucionais	8	5	40
		Atividades correicionais	Ineficiência na correção de irregularidades	Falta de recursos humanos e tecnológicos ou falta de treinamento ou falta de pessoas com perfil adequado na função	Aumento da impunidade e reincidência	Alocar mais recursos e implementar tecnologia de gestão de processos	8	2	16
			Interferência externa nas atividades correicionais	Pressões políticas e institucionais	Comprometimento da imparcialidade	Estabelecer mecanismos de proteção contra influências externas	10	5	50
			Baixa adesão aos encaminhamentos correicionais	Falta de orientação clara ou inconsistente	Manutenção de práticas inadequadas	Fortalecer mecanismos de monitoramento e responsabilização	8	5	40
		Comissão de Ética	Falta de procedimentos institucionalizados	Não publicação ou divulgação de informações claras	Desconfiança e redução da credibilidade institucional	Implementar regulamentos ou políticas de divulgação e transparência	5	2	10
			Desigualdade de tratamento de casos éticos	Subjetividade nas decisões	Perda de legitimidade da comissão	Criar critérios objetivos, impessoais e uniformes para as decisões	8	5	40
			Lentidão no processamento de casos	Excesso de burocracia e falta de pessoal	Acúmulo de casos e falta de resolução	Revisar processos e otimizar fluxos de trabalho	8	5	40
		Ouvidoria	Subnotificação de denúncias	Falta de conhecimento sobre os canais de denúncia	Menor detecção de problemas institucionais	Campanhas de conscientização e maior divulgação dos canais de denúncia	5	5	25
			Inadequada proteção aos denunciantes	Fragilidade dos mecanismos de anonimato	Retaliação contra denunciantes	Fortalecer mecanismos de proteção ao denunciante	10	2	20

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Causa	Consequência	Possíveis Medidas de Mitigação	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco
			Inércia sobre reclamações, elogios ou denúncias	Inércia administrativa ou falta de recursos	Incredibilidade do canal de ouvidoria	Estabelecer métodos de cumprimento de prazos e procedimentos para resposta às denúncias	10	5	50
		Conflito de interesses	Não declaração de conflitos	Falta de fiscalização e monitoramento adequado	Tomada de decisões enviesadas	Fortalecer mecanismos procedimentais e regulamentos	10	5	50
			Falhas no gerenciamento de conflitos de interesse	Falta de treinamento específico	Descomprometimento da tomada de decisões	Treinamento contínuo para todos os servidores envolvidos	8	5	40
		Integridade e gestão de riscos	Quebra de integridade por servidores ou comunidade acadêmica	Ausência de cultura de integridade	Comprometimento da imagem e valores institucionais	Campanhas de conscientização, monitoramento e desenvolvimento de regulamentos	10	5	50
			Corrupção interna	Falta de mecanismos de controles efetivos	Perda de credibilidade e impactos financeiros	Fortalecer mecanismos de controle interno	10	5	50
			Inexistência ou identificação inadequada de riscos pela administração	Falta de ferramentas e metodologias apropriadas	Desconhecimento ou subestimação de riscos críticos para atenção do gestor	Implementação de sistemas automatizados de gerenciamento de riscos	10	8	80
		Transparência e acesso à informação	Omissão de informações importantes	Falta de regulamentação interna	Redução da confiança pública	Criar políticas claras sobre a divulgação de informações	8	5	40
			Inadequada divulgação de informações	Falta de padronização	Desinformação do público	Criar um sistema de divulgação de informações padronizado	8	5	40
			Atrasos na publicação de documentos	Lentidão na tomada de decisões	Inviabilização do controle social	Otimizar fluxos de publicação e garantir prazos definidos	8	5	40
		Órgãos de controle interno e externo	Desagregação entre órgãos internos e externos	Divergência de processos ou entendimentos e falta de integração	Informações inconsistentes e perda de eficácia e efetividade	Criar políticas de integração e cooperação	8	2	16
			Autonomia falha dos órgãos de controle	Influências políticas	Incapacidade de agir de forma independente	Fortalecer mecanismos de independência	8	5	40
		Planejamento e Avaliação Institucional	Documentos desatualizados	Falta de revisão periódica	Adoção de políticas obsoletas	Estabelecer cronograma de revisão documental	8	8	64
			Erros na documentação	Falta de padronização e controle de qualidade	Decisões errôneas baseadas em informações incorretas	Criar padrões de controle de qualidade	10	5	50
			Atraso na elaboração de documentos	Sobrecarga de trabalho ou falta de capacitação	Decisões estratégicas retardadas	Capacitação e revisar processos para aumentar eficiência e distribuição de trabalho	8	5	40
Políticas de Gestão	Gestão de Pessoas		Qualificação inadequada dos servidores	Falta de treinamento e programas de capacitação	Baixa produtividade e erros operacionais	Desenvolvimento contínuo de programas de capacitação	8	2	16

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Causa	Consequência	Possíveis Medidas de Mitigação	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco
		Desenvolvimento, qualificação e capacitação de servidores	Desmotivação por falta de oportunidades de crescimento ou inconsistência em afastamentos	Falta de critérios para capacitação ou qualificação	Alta rotatividade e perda de talentos	Implementação de políticas de capacitação, qualificação, promoção e reconhecimento	8	5	40
			Baixa adesão a treinamentos oferecidos	Programas de treinamento não alinhados às necessidades dos servidores	Investimento perdido e não desenvolvimento de habilidades específicas ao cargo/função	Pesquisa direcionada e alinhamento das necessidades antes de criar os programas	5	5	25
			Inconsistência na concessão de diárias e passagens e falta ou atraso de prestação de contas	Gestão de planejamento, execução e avaliação insuficiente	Desvio de finalidade ou gastos indevidos	Sistematizar a concessão, monitoramento e avaliação da gestão de diárias e passagens institucional	5	5	25
		Folha de pagamento, direitos, vantagens e benefícios (inclusive aposentadoria, pensão e abono permanência)	Erros no processamento da folha de pagamento ou sistema informatizado	Erros de sistema ou falta de verificação ou validação	Insatisfação dos colaboradores e possíveis penalidades legais	Automação no processamento e conferência de lançamentos manuais	10	5	50
			Atrasos no pagamento de parcelas devidas	Falta de integração entre sistemas de gestão de pessoas e financeiro	Reclamações e perda de confiança dos servidores	Integração de sistemas e monitoramento constante	8	5	40
			Não conformidade com a legislação e normas	Falta de atualização sobre mudanças legais	Multas e penalidades jurídicas	Monitoramento contínuo das legislações e treinamento da equipe	10	5	50
		Seleção, estágios e concursos públicos	Ineficiência na contratação de novos servidores docentes	Procedimentos inconsistentes de contratação	Falta de credibilidade institucional e de desempenho	Regulamentação, planejamento, divulgação, integração e otimização do processo de contratação	10	5	50
			Ineficiência na contratação de novos servidores técnico-administrativos	Procedimentos inconsistentes de contratação	Falta de credibilidade institucional e de desempenho	Regulamentação, planejamento, divulgação, integração e otimização do processo de contratação	10	5	50
			Ineficiência na contratação de novos professores substitutos	Procedimentos inconsistentes de contratação	Falta de credibilidade institucional e de desempenho	Regulamentação, planejamento, divulgação, integração e otimização do processo de contratação	8	5	40
			Erros nos processos de concurso público	Falhas na elaboração e aplicação das provas	Questionamentos legais e anulamento de concursos	Revisão criteriosa, validação de cada etapa do processo e ampla divulgação	10	5	50
			Desistência de candidatos durante o estágio	Falta de suporte e acompanhamento adequados	Perda de potenciais talentos	Implementação de programas de acompanhamento e retenção de talentos	2	8	16
		Movimentação de servidores e jornada de trabalho	Critérios ou controles inadequados nos processos de	Falta de sistemas de registro e regulamentos	Parcialidade ou subjetividade indevida no processo à falta de critérios técnicos	Implementação de controle e sistema centralizado para monitoramento	8	5	40

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Causa	Consequência	Possíveis Medidas de Mitigação	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco
			movimentação ou cumprimento de jornada ou metas						
			Demora na autorização de transferências	Ausência de procedimento ou excesso de burocracia	Insatisfação dos servidores e atrasos nas funções	Simplificação dos processos burocráticos	5	5	25
			Transparência inadequada nas movimentações	Processos internos pouco claros e falta de publicização	Desconfiança e reclamações por parte dos servidores	Melhorar a comunicação, justificativa e a transparência nos processos	5	5	25
		Saúde e segurança ocupacional	Acidentes de trabalho frequentes	Falta de cumprimento das normas de segurança	Afastamentos frequentes e ações judiciais	Monitoramento e cumprimento rigoroso das normas	10	2	20
			Doenças ocupacionais e desmotivação	Ambiente de trabalho inadequado	Redução da produtividade e aumento dos custos com saúde	Melhoria das condições do ambiente de trabalho, reorganização de atividades e gestão por competências	10	8	80
			Desconhecimento sobre procedimentos de segurança	Falta de treinamento e comunicação ineficaz	Incidentes que poderiam ser evitados	Treinamentos regulares e reforço contínuo das políticas de segurança	8	5	40
	Gestão administrativa	Gestão de convênios e transferências	Perda ou atraso sobre prazos dos convênios	Falta de sistemas automatizados de controle ou acompanhamento deficiente	Multas, cancelamento de projetos, perda de financiamento	Implementação de sistemas de gestão de prazos e capacitação da equipe	8	8	64
			Documentação incompleta	Processos de verificação inadequados	Atraso na liberação de recursos e rejeição de convênios	Treinamento em gestão documental e implementação de rotinas administrativas	5	5	25
			Uso inadequado dos recursos transferidos	Imprudência na execução de projetos	Desvio de recursos, prestação de contas inconsistente, implicações legais	Acompanhamento contínuo e avaliação prévia da prestação de contas	10	5	50
		Licitação e planejamento de contratações	Planejamento inadequado de contratações	Falta de análise de demanda e planejamento	Sobrepreço e contratações ineficientes	Planejamento detalhado e integração de setores	10	5	50
			Fraudes em processos licitatórios	Falta de transparência e monitoramento	Contratos irregulares, prejuízos financeiros	Transparência nos processos e conformidade legal	10	5	50
			Atrasos em processos licitatórios	Falta de estrutura e planejamento	Atraso na execução de projetos e no alcance de objetivos institucionais	Fortalecer a integração, planejamento e definição de prazos e calendário	8	8	64
		Gestão e fiscalização de contratos	Descumprimento de cláusulas contratuais e má prestação de serviços	Falta de fiscalização contínua	Prejuízos na prestação de serviços e impactos danosos	Monitoramento ativo e controle rigoroso dos contratos	8	8	64
			Problemas com aditivos contratuais	Gestão ineficiente e negociações mal conduzidas	Custos adicionais e sobrepreço	Planejamento, revisão e negociações bem estruturados	8	5	40

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Causa	Consequência	Possíveis Medidas de Mitigação	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco
			Impropriedades no relacionamento com a fundação de apoio	Falhas ou erros em projetos; falta de planejamento e inexatidão na aplicação de recursos	Prestações de contas reprovadas, desvio de finalidade e penalidades administrativas	Acompanhamento e monitoramento da execução administrativa e financeira dos projetos, inclusive para viabilizar a prestação de contas.	8	8	64
		Patrimônio e almoxarifado	Extravio de bens	Controle ineficaz de patrimônio	Perda de bens e prejuízos financeiros	Inventários regulares e controle de entrada/saída	5	8	40
			Desalinhamento na previsão de estoques	Falha no acompanhamento de estoques	Interrupção de serviços essenciais	Monitoramento constante e previsões de demanda	8	8	64
			Obsolescência de materiais e equipamentos	Planejamento inadequado de manutenção e renovação	Despesas maiores para substituição de ativos e perdas financeiras	Plano de manutenção preventiva e aquisições planejadas	8	5	40
		Gestão de informação e comunicação	Deficiência na comunicação interna	Sistemas de comunicação deficientes	Retrabalho, perda de informações	Melhorar os sistemas de comunicação e fluxos de informação	5	5	25
			Vazamento de informações sensíveis	Falta de controle de acesso a informações	Riscos de segurança e impacto legal	Controle e monitoramento rigorosos de acessos e criptografia	10	5	50
			Obsolescência tecnológica na gestão e tramitação de informação	Investimento inadequado em infraestrutura	Perda de competitividade e eficiência	Planejamento estratégico de TI e governança institucional	8	5	40
		Indicadores e gestão de processos institucionais	Indicadores inadequados	Deficiência na definição de métricas	Decisões mal-informadas e baixa eficiência	Desenvolvimento de KPIs estratégicos alinhados aos objetivos	8	5	40
			Falha na atualização dos indicadores	Falta de processos regulares de revisão	Indicadores obsoletos que não refletem a realidade	Implantação de ciclos de revisão periódica dos KPIs	5	5	25
			Desalinhamento entre indicadores e metas institucionais	Falta de integração entre áreas	Dificuldade em medir o desempenho institucional corretamente	Revisão dos processos de definição de metas e integração de setores	8	8	64
	Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil	Gestão orçamentária	Subestimação de receitas	Estimativas imprecisas de receita futura	Desamparo na realização de despesas	Utilizar dados históricos e estudos especializados para projeções	2	8	16
			Disposição inequânime do orçamento	Mal dimensionamento do orçamento	Paralisação de projetos e compromissos financeiros	Definir prazos e critérios para o planejamento e envolvimento antecipado das partes interessadas	8	5	40
			Superavaliação de despesas	Previsões excessivamente conservadoras	Bloqueio de fundos que poderiam ser aplicados em outras áreas	Revisão periódica de projeções e ajustes dinâmicos no orçamento	5	2	10
		Gestão financeira	Insuficiência ou inadequada execução de recursos financeiros	Mal planejamento para a execução financeira	Incapacidade de cumprir compromissos de curto prazo	Monitoramento contínuo da execução financeira e	10	5	50

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Causa	Consequência	Possíveis Medidas de Mitigação	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco
						orçamentária, com previsão de medidas emergenciais			
			Erros em processos de pagamentos	Falta de conferência de dados dos documentos hábeis e processos de pagamentos	Perdas financeiras, custos adicionais e perda de confiança	Adotar rotinas de pagamentos tempestivos, conferindo-se o processo e os dados dos documentos hábeis	8	5	40
			Fraude financeira	Falta de controles internos rigorosos	Perdas financeiras significativas e danos à reputação	Implementar rotinas administrativas e melhorar os controles internos	10	5	50
		Gestão contábil	Inconsistência contábil	Processos e registros manuais, inconformidades contábeis ou sistemas obsoletos	Relatórios financeiros incorretos, inconsistências patrimoniais e penalidades legais	Automatização, capacitação e revisão regular dos processos contábeis	8	8	64
	Gestão de Tecnologia da Informação	Gestão e governança em TI	Desalinhamento estratégico institucional	Falta de comunicação entre TI e negócios	Projetos de TI desalinhados com as metas do negócio e perdas financeiras	Melhorar comunicação e integração entre equipes	8	5	40
			Baixa adesão às políticas e governança de TI	Falta de treinamento, suporte técnico ou resistência à mudança	Não conformidade e falhas de segurança	Promover treinamentos e aumentar conscientização	5	5	25
		Desenvolvimento de soluções de TI	Deficiência no desenvolvimento de sistemas e soluções em TI	Falta de capacitação ou acesso a recursos tecnológicos	Projetos de desenvolvimento inadequados, isolados ou ineficientes	Treinamentos, capacitação, planejamento sistêmico no desenvolvimento de sistemas e soluções em TI	8	8	64
			Tecnologia desatualizada	Falta de investimento em novas tecnologias ou má gestão de cronograma	Incompatibilidade com novos sistemas, aumento de custos e insatisfação administrativa	Investir em tecnologias emergentes	8	5	40
			Problemas de qualidade ou funcionalidade do software	Erros de especificação ou testes insuficientes	Soluções com falhas e retrabalho constante	Aumentar o rigor nos testes e revisões de código	5	8	40
		Manutenção e suporte de soluções de TI	Deficiência na manutenção e funcionamento de equipamentos e infraestrutura	Falta de pessoal, material de reposição ou procedimentos ineficientes	Equipamentos não funcionando corretamente e ineficiência administrativa	Revisão de procedimentos institucionais para otimizar os serviços	8	5	40
			Falta de recursos humanos especializados ou financeiros	Escassez de mão de obra qualificada e escassez orçamentária	Projetos atrasados ou baixa qualidade no suporte	Investir em formação, retenção de talentos e soluções adequadas	8	8	64
		Projetos e obras de engenharia	Impropriedades ou atrasos nas obras	Má gestão de cronogramas	Aumento de custos e tempo de entrega	Acompanhamento, fiscalização e gestão rigorosa de cronogramas e medições	8	8	64
			Problemas estruturais	Erro de projeto ou execução	Insegurança física e patrimonial	Supervisão e manutenção técnica especializada	10	5	50
Infraestrutura Física	Gestão da Infraestrutura	Projetos e obras de engenharia	Impropriedades ou atrasos nas obras	Má gestão de cronogramas	Aumento de custos e tempo de entrega	Acompanhamento, fiscalização e gestão rigorosa de cronogramas e medições	8	8	64
			Problemas estruturais	Erro de projeto ou execução	Insegurança física e patrimonial	Supervisão e manutenção técnica especializada	10	5	50

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Causa	Consequência	Possíveis Medidas de Mitigação	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco
Políticas Acadêmicas	Ensino e Graduação	Manutenção predial	Excesso de custo	Erros em projetos e aditivos contratuais inesperados	Estouro do orçamento	Planejamento eficaz e controle de custos rigoroso	8	5	40
			Falhas no sistema estrutural e documental	Manutenção inadequada e falta de revisão de regularidade imobiliária	Paralisação das atividades	Plano de manutenção adequado	10	5	50
			Ausência de manutenção preventiva	Falta de planejamento de manutenção	Paralisação de operações críticas	Implementação de manutenção preventiva	8	8	64
		Gestão de espaços físicos e infraestrutura	Ineficiência no uso de espaços	Má alocação e distribuição de salas e ambientes administrativos	Desorganização nas atividades e insatisfação dos usuários	Implementação de plano de ocupação de bens imóveis	8	5	40
			Problemas de acessibilidade	Ausência de rampas e elevadores adequados	Exclusão de usuários com mobilidade reduzida	Adequação de espaços com normas de acessibilidade	8	5	40
	Ensino e Graduação	Seleção de candidatos e democratização do acesso	Ineficiência no processo de seleção	Falta de critérios claros ou de campanhas de divulgação	Desconfiança, recursos dos candidatos e seleção inexitosa	Definir, realizar e divulgar amplamente os critérios e o processo de seleção	8	5	40
			Baixa acessibilidade ou divulgação ao sistema de inscrição	Plataforma de inscrição com falhas técnicas ou de difícil acesso	Exclusão de candidatos de áreas remotas, sem acesso à tecnologia, ou baixa procura	Oferecer suporte técnico, alternativas de inscrição e ampla divulgação	5	8	40
			Falta de diversidade nos candidatos aprovados	Critérios de seleção mal definidos	Baixa inclusão e diversidade nos cursos	Revisar os critérios de seleção para promover diversidade	5	5	25
		Certificação e diplomação	Atraso na emissão de diplomas	Processos ineficientes ou falta de pessoal	Prejuízo à carreira dos graduados	Automatizar processos e reduzir burocracia	8	8	64
			Erro ou fraude na emissão de diplomas	Falha no controle de qualidade do processo	Diplomas inválidos ou incorretos, prejudicando alunos	Implementar revisão rigorosa antes da emissão	10	5	50
			Falta de reconhecimento de diplomas em outros países	Não conformidade com acordos internacionais	Limitação das oportunidades internacionais para os graduados	Buscar certificações internacionais para os cursos	5	5	25
		Mobilidade acadêmica, internacionalização e estágios	Falta de parcerias internacionais	Falta de investimento e planejamento	Dificuldade na internacionalização dos alunos	Estabelecer acordos com instituições estrangeiras	5	5	25
			Baixa participação dos alunos em programas de intercâmbio	Falta de divulgação e incentivos	Menor experiência acadêmica, científica e cultural	Incentivar participação e ampliar divulgação de oportunidades	5	8	40
			Dificuldade na validação de créditos obtidos no exterior	Diferenças nos currículos acadêmicos	Perda de créditos e atraso na formação dos alunos	Criar acordos claros de equivalência de créditos conforme práticas internacionais	8	5	40
		Biblioteca e editoração	Acesso limitado a materiais atualizados	Falta de planejamento ou orçamento	Comprometimento da qualidade de ensino	Aumentar investimento em acervo digital	8	5	40

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Causa	Consequência	Possíveis Medidas de Mitigação	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco
			Atraso na publicação de materiais acadêmicos	Processos ineficientes ou falta de pessoal	Impacto na pesquisa e ensino	Revisar e otimizar os processos de publicação e editoriais	5	5	25
			Falta de acesso a bases de dados internacionais	Orçamento limitado para assinaturas	Pesquisa e ensino comprometidos	Buscar parcerias ou financiamentos para assinar bases de dados	8	5	40
		Criação, extinção e suspensão de cursos	Decisões precipitadas na extinção, criação ou suspensão de cursos	Análise insuficiente de demanda de mercado	Perda de relevância no mercado educacional	Conduzir estudos de demanda antes de qualquer decisão	8	5	40
			Falta de atualização nos cursos existentes	Ausência de revisão curricular	Cursos desatualizados em relação às necessidades do mercado	Realizar revisões curriculares periódicas	8	8	64
			Atraso ou ineficiência na aprovação de novos cursos	Processos ineficientes ou desconexos	Atraso na oferta de cursos para novos alunos e perda de competitividade	Planejamento integrado e simplificação de processos internos para aprovação e encaminhamento	8	5	40
		Gestão e avaliação de cursos	Descontinuidade na avaliação dos cursos	Falta de planejamento, integração ou de recursos	Manutenção de cursos com baixa qualidade	Implementar sistema regular e periódico de avaliação	8	5	40
			Desalinhamento entre conteúdo dos cursos e as demandas do mercado (inclusive EAD)	Falta de revisão e atualização curricular	Formação inadequada dos alunos para o mercado de trabalho	Realizar revisões periódicas com base em estudos de mercado	8	8	64
			Baixa participação de alunos e docentes nas avaliações	Falta de engajamento ou comunicação ineficaz	Dados insuficientes para melhorias nos cursos	Incentivar a participação com campanhas e benefícios	5	5	25
			Desigualdade na distribuição de aulas a docentes e descumprimento da LDB	Falta de métricas ou critérios para distribuição de aulas e atividades docentes	Sobrecarregamento de número de aulas em razão da desproporção e possível redução de desempenho e qualidade	Criar ou desenvolver métricas, critérios ou ferramentas de acompanhamento e distribuição de aulas e atividades	8	5	40
		Projetos pedagógicos	Projetos pedagógicos desatualizados	Falta de revisão regular	Cursos desconectados das novas demandas e tecnologias	Estabelecer ciclos de revisão e adaptação	8	5	40
			Falta de integração entre os conteúdos das disciplinas	Falta de coordenação pedagógica	Aprendizado fragmentado e desarticulado	Criar grupos de trabalho entre professores para alinhar conteúdos e competências	5	5	25
			Baixo engajamento dos alunos nos projetos pedagógicos	Falta de metodologias inovadoras e atrativas	Redução da qualidade do aprendizado e limitação na retenção de alunos	Investir em novas metodologias e ferramentas de ensino	5	8	40
	Assistência Estudantil	Concessão de bolsas ou auxílios	Falta de critérios claros para concessão	Critérios mal definidos ou inconsistentes	Conflitos e insatisfação entre os estudantes	Revisar e padronizar os critérios de concessão, com transparência	8	5	40

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Causa	Consequência	Possíveis Medidas de Mitigação	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco
			Desvios de recursos	Falhas no controle e supervisão	Perda de credibilidade e desvio de benefícios	Implementar revisões periódicas das concessões e incentivar o controle social	10	5	50
			Demora na análise das solicitações	Processos ineficientes ou falta de pessoal	Descontentamento dos alunos e evasão	Simplificar e automatizar processos	5	5	25
		Ações afirmativas	Falta de diversidade nas ações afirmativas	Planejamento inadequado para inclusão	Desigualdade persistente e exclusão de grupos minoritários	Elaborar políticas inclusivas, de conscientização e diversificadas	8	5	40
			Falta de financiamento para as ações afirmativas	Falta de planejamento orçamentário	Impossibilidade de implementar ações inclusivas	Buscar financiamento externo e parcerias	8	5	40
			Resistência cultural e institucional às ações	Cultura organizacional resistente a mudanças	Dificuldade em implementar programas	Promover campanhas de sensibilização e treinamento	8	5	40
		Acessibilidade	Infraestrutura inadequada para pessoas com deficiência	Instalações não adaptadas ou manutenção insuficiente	Dificuldade de acesso e integração de pessoas com deficiência	Investir na adaptação e manutenção contínua da infraestrutura	10	5	50
			Falta de treinamento dos funcionários	Funcionários sem capacitação específica	Atendimento ineficiente a pessoas com deficiência	Treinar funcionários para atender as necessidades especiais	8	5	40
			Baixa manutenção dos equipamentos adaptativos	Orçamento insuficiente para manutenção contínua	Equipamentos não funcionando corretamente	Criar cronograma regular de manutenção	8	5	40
		Retenção, permanência, atratividade e combate à evasão de alunos	Desmotivação dos alunos levando à evasão	Falta de atratividade ou de apoio psicológico ou pedagógico	Aumento da evasão e queda no desempenho acadêmico	Criar programas de incentivo, suporte, participação, eventos e mentoria para alunos	8	8	64
			Falta de acompanhamento contínuo dos alunos	Recursos limitados para suporte especializado	Desempenho acadêmico prejudicado e aumento da evasão	Implementar sistema de monitoramento contínuo	8	5	40
			Desigualdade de acesso a recursos educativos	Falta de equipamentos e tecnologia apropriada	Dificuldade em concluir cursos e baixa retenção	Investir em infraestrutura tecnológica e acessível	8	5	40
			Falta de políticas, programas ou ações institucionais para a atratividade de alunos	Desconexão institucional com as demandas da sociedade e do mercado	Vagas ociosas e depreciação da reputação institucional	Realizar estudos e propor políticas, programas e ações institucionais para melhor atender o interesse público nos aspectos sociais, econômicos, ambientais e culturais	8	8	64
	Pesquisa e Pós-Graduação	Concessão de bolsas ou auxílios	Atraso na liberação de recursos financeiros	Problemas administrativos ou laboriosos nos órgãos financiadores	Interrupção temporária das atividades dos bolsistas e beneficiários e possível evasão	Implementar um sistema de acompanhamento contínuo	8	5	40
			Ineficiência na distribuição das bolsas	Crítérios mal definidos ou mal divulgados	Insatisfação e desconfiança por parte dos candidatos	Desenvolver e divulgar amplamente os critérios de seleção e avaliação	5	5	25

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Causa	Consequência	Possíveis Medidas de Mitigação	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco
		Gestão, criação, extinção e suspensão de cursos	Cortes orçamentários	Redução de verbas governamentais	Diminuição do número de bolsas oferecidas e possível evasão	Buscar parcerias com o setor privado e outras fontes de financiamento	8	5	40
			Atraso na criação de novos cursos	Processo de aprovação moroso ou ineficiente	Demanda estudantil e de mercado não atendidos	Otimizar os processos internos e de comunicação entre as partes envolvidas	5	2	10
			Extinção de cursos por baixa procura	Falta de planejamento na oferta de cursos ou desatualização	Prejuízo financeiro e acadêmico	Análise prévia de demanda e necessidades do mercado	8	2	16
			Falha na atualização curricular dos cursos	Falta de alinhamento com as novas tendências educacionais	Desvalorização do curso no mercado e perda de competitividade	Realizar revisões periódicas do currículo com participação de especialistas	8	5	40
		Mobilidade acadêmica, internacionalização e extensão	Escassez de parcerias internacionais	Falta de negociação ou acordos bilaterais	Limitação das oportunidades de mobilidade acadêmica	Prospecção ativa de novos acordos internacionais	5	5	25
			Baixa adesão dos alunos à mobilidade internacional	Falta de incentivos financeiros ou desconhecimento das oportunidades	Menor internacionalização do currículo acadêmico	Aumentar a divulgação e oferecer incentivos para participação	5	5	25
			Dificuldade de equivalência de créditos obtidos no exterior	Falta de harmonização entre currículos das instituições	Dificuldades na validação do semestre/ano acadêmico; desmotivação estudantil; desvalorização institucional	Estabelecer diretrizes de equivalência de créditos previamente	8	5	40
		Projetos de Pesquisa e pós-graduação	Insuficiência de financiamento para pesquisas	Redução de verbas públicas ou privadas	Interrupção de projetos e impacto negativo na produção científica	Diversificação das fontes de financiamento e parcerias	10	2	20
			Baixa produtividade científica	Falta de infraestrutura ou incentivo	Menor reconhecimento acadêmico da instituição	Investir em infraestrutura e criar políticas de incentivo à pesquisa	8	5	40
			Escassez de orientação qualificada	Poucos orientadores disponíveis ou capacitados	Atraso na conclusão de teses e dissertações; redução da produção científica	Ampliar o número de orientadores e capacitar os existentes	5	2	10
		Seleção de candidatos e democratização do acesso	Inequidade nos processos seletivos	Falta de objetividade ou de critérios inclusivos	Falta de diversidade e exclusão de grupos minoritários ou desfavorecidos	Revisão dos critérios e políticas de inclusão	8	5	40
			Atraso na divulgação dos resultados	Problemas técnicos ou logísticos	Desorganização e insatisfação dos candidatos	Melhorar a infraestrutura tecnológica e comunicação	5	2	10
			Baixa procura por parte de candidatos qualificados	Falta de divulgação ou incentivo adequado	Cursos com baixa qualidade devido à falta de competitividade	Melhorar campanhas de divulgação e incentivos	5	5	25
			Critérios ineficazes de avaliação	Definição inadequada dos parâmetros de avaliação	Avaliações inconsistentes ou desajustadas	Definir e publicar critérios de avaliação claros e objetivos	5	5	25

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Causa	Consequência	Possíveis Medidas de Mitigação	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco
		Acompanhamento e avaliação de projetos de pesquisa	Atraso na avaliação de projetos	Falta de recursos humanos ou técnicos para realizar as avaliações	Dificuldade em cumprir prazos e metas	Aumentar o número de avaliadores e automatizar processos	5	5	25
			Falta de acompanhamento contínuo dos projetos	Sobrecarga de tarefas ou falta de planejamento	Problemas nos resultados finais e desvios nos objetivos do projeto	Estabelecer um cronograma de acompanhamento e avaliação regulares	8	5	40
	Extensão e Inovação	Empreendedorismo, inovação, propriedade intelectual	Escassez de financiamento para projetos inovadores	Limitação de recursos financeiros ou falta de iniciativa para parcerias	Descontinuidade de projetos e perda de oportunidades de inovação	Buscar parcerias para investimentos públicos ou privados	8	5	40
			Adversidades no apoio institucional para novos projetos	Processos morosos e falta de visão estratégica ou de pessoal	Desmotivação dos servidores de perfil empreendedor e perda de inovação	Otimização dos processos e fluxos institucionais e criação de programas de incentivo	5	8	40
			Dificuldades em proteger a propriedade intelectual	Processos legais demorados e custosos	Perda de propriedade intelectual para concorrentes e incredibilidade	Melhoria e otimização no processo de registro de patentes	8	5	40
		Mobilidade acadêmica, internacionalização e estágios	Falta de suporte para mobilidade internacional	Falta de acordos internacionais e parcerias limitadas	Redução nas oportunidades de intercâmbio	Estabelecer mais parcerias e ampliar acordos de cooperação	5	5	25
			Dificuldades de integração, inclusive por diferenças culturais	Barreiras linguísticas e culturais	Dificuldade de adaptação para alunos e professores	Promover treinamentos culturais e linguísticos	2	5	10
			Problemas de documentação e visto	Processos burocráticos de imigração	Impedimento de mobilidade ou atrasos significativos	Assistência especializada na obtenção de vistos	2	5	10
		Projetos de extensão	Baixa participação da comunidade acadêmica	Falta de incentivos ou desconhecimento dos projetos	Impacto reduzido dos projetos na sociedade	Ampliar campanhas de conscientização e benefícios	5	5	25
			Escassez de recursos financeiros	Orçamento limitado para os projetos de extensão	Cancelamento ou adiamento dos projetos	Captar recursos via editais ou parcerias privadas	8	5	40
			Dificuldade na avaliação dos resultados dos projetos	Falta de métricas claras e de organização	Impossibilidade de medir o sucesso e impacto	Definir indicadores e metas detalhados	5	2	10
		Concessão de bolsas ou auxílios	Atraso na concessão de bolsas	Processos ineficazes e falta de organização	Dificuldades financeiras de estudantes	Reorganizar processos e digitalizar a concessão	8	5	40
			Tendenciosidade nos critérios de concessão	Falta de transparência e de critérios objetivos	Insatisfação e desconfiança dos estudantes	Melhorar a comunicação, objetividade e a transparência do processo	5	5	25
			Redução de recursos para bolsas	Corte no orçamento institucional	Menor número de bolsas disponíveis e comprometimento de projetos	Diversificar as fontes de financiamento para bolsas	8	5	40
		Acompanhamento de egressos	Deficiência no monitoramento de ex-alunos	Ausência de processos claros de acompanhamento	Dificuldade em avaliar o impacto das formações na carreira dos egressos	Criar uma plataforma eficaz e realizar o acompanhamento periódico	5	2	10

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Causa	Consequência	Possíveis Medidas de Mitigação	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco
			Distanciamento de ex-alunos com a instituição	Falta de comunicação e eventos pós-formatura	Perda de engajamento dos ex-alunos com a instituição	Organizar eventos e criar redes de contatos para egressos	2	5	10
			Dificuldade em obter feedback dos ex-alunos	Baixa adesão às pesquisas de acompanhamento	Falta de informações para melhorar os currículos acadêmicos	Incentivar a participação por meio de benefícios ou facilidades	5	5	25

Informação: Ressalva-se que as percepções de níveis de ‘impacto’ e, sobretudo, de ‘probabilidade’ podem ser alteradas na ocasião da realização das avaliações de auditoria, em razão do monitoramento das recomendações pendentes ou de resultados gerados pela administração.

Fonte: AUDIN, 2024.

4.2 HISTÓRICO DAS AÇÕES DE AUDITORIA REALIZADAS

Apresenta-se a relação entre os processos – e respectivos riscos da presente metodologia – e as ações de auditoria realizadas. No entanto, tais ações não se esgotam aos documentos e links elencados, uma vez que a AUDIN realiza assessoramentos contínuos e por diversos meios, que, nem sempre, são materializados em forma de relatórios publicados.

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Ações de Auditoria
Desenvolvimento Institucional	Gestão Estratégica	Ambiental, Social e Governança (ASG)	Desalinhamento estratégico	2023 - Plano de Logística Sustentável (PLS) (RA 202302-02) 2014 - Sustentabilidade (RA 09) 2014 - Gestão Resíduos (RA 05) 2012 - Gestão de resíduos (RA 092012)
			Plano de Logística Sustentável inexistente ou insuficiente	
			Descontinuidade de governança	
		Atividades correicionais	Ineficiência na correção de irregularidades	2014 - Controles de Sindicância e Processos Administrativos Disciplinares (RA 07) 2013 - Controles de Sindicância e Processos Administrativos Disciplinares (RA 06)
			Interferência externa nas atividades correicionais	
			Baixa adesão aos encaminhamentos correicionais	
		Comissão de Ética	Falta de procedimentos institucionalizados	
			Desigualdade de tratamento de casos éticos	
			Lentidão no processamento de casos	
		Ouvidoria	Subnotificação de denúncias	
			Inadequada proteção aos denunciante	
			Inércia sobre reclamações, elogios ou denúncias	
		Conflito de interesses	Não declaração de conflitos	
			Falhas no gerenciamento de conflitos de interesse	

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Ações de Auditoria
		Integridade e gestão de riscos	Quebra de integridade por servidores ou comunidade acadêmica	2025 - Gestão de Riscos (RA 202501-01) 2025- Gestão da Integridade (RA 202501-02)
			Corrupção interna	
			Inexistência ou identificação inadequada de riscos pela administração	
		Transparência e acesso à informação	Omissão de informações importantes	2020 - Transparência do portal institucional UTFPR (RA 202011-01)
			Inadequada divulgação de informações	
			Atrasos na publicação de documentos	
		Órgãos de controle interno e externo	Desagregação entre órgãos internos e externos	2024 - Relatório Semestral das Atividades da Auditoria Interna - 1o semestre (RA 202415) 2023 - Relatório Semestral das Atividades da Auditoria Interna - 1o semestre (RA 202319) 2022 - Relatório Semestral das Atividades da Auditoria Interna - 1o semestre (RA 202202) 2021 - Relatório Semestral das Atividades da Auditoria Interna - 1o semestre (RA202103) 2020 - Relatório Semestral das Atividades da Auditoria Interna - 1o semestre (RA 202003) *Relatórios Anuais de Atividades de Auditoria Interna (RAINT)
			Autonomia falha dos órgãos de controle	
Planejamento e Avaliação Institucional		Avaliação e documentos institucionais	Documentos desatualizados	2020 - Gestão documental (RA 202013) 2014 - Gestão Operacional da Proplad (RA 01)
			Erros na documentação	
			Atraso na elaboração de documentos	
Políticas de Gestão	Gestão de Pessoas	Desenvolvimento, qualificação e capacitação de servidores	Qualificação inadequada dos servidores	2023 - Dimensionamento de pessoal - áreas-meio (RA 202302-01) 2020 - Diárias e passagens - SCDP (RA202020)
			Desmotivação por falta de oportunidades de crescimento ou inconsistência em afastamentos	
			Baixa adesão a treinamentos oferecidos	

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Ações de Auditoria
			Inconsistência na concessão de diárias e passagens e falta ou atraso de prestação de contas	2018 - Liberação de chefias para pós-graduação (NA 201822-01) 2014 - Diárias e Passagens (RA 10)
		Folha de pagamento, direitos, vantagens e benefícios (inclusive aposentadoria, pensão e abono permanência)	Erros no processamento da folha de pagamento ou sistema informatizado	2024 - Folha de pagamento, direitos, vantagens e benefícios (RA 202401-01)
			Atrasos no pagamento de parcelas devidas	2024 - Acessos ao módulo de Gestão de Pessoas no SCI (RA 202401-02)
			Não conformidade com a legislação e normas	2024 - Processos de Afastamento para Pós-Graduação (RA 202401-03) 2023 - Adicional noturno docente (RA 202306-04 consultoria) 2023 - Plataforma Web eSocial (RA 202306-01 consultoria) 2022 - Auxílio-Transporte (RA202205-02 consultoria) 2021 - Registro e pagamento de férias intempestivos (RA202120-01 consultoria) 2021 - Processos de aposentadoria, pensão e abono de permanência (RA202120-02 consultoria) 2020 - Recursos humanos (RA 202017) 2019 - Recursos Humanos (RA201918) - alteração COUNI 2018 - Liberação de chefias para pós-graduação (NA 201822-01) 2018 - Incentivo à Qualificação (NA 201821-01) 2018 - Planos de Assistência Médica e Odontológico (RA201812-01)

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Ações de Auditoria
				2017 - Folha de pagamento (RA 201708-01) 2015 - Auxílio Transporte (RA201500901) 2014 - Recursos Humanos (RA 02) 2013 - Recursos Humanos (RA 03) 2013 - Recursos Humanos (RA 09) 2013 - Recursos Humanos - Pós-Graduação (RA 07)
		Seleção, estágios e concursos públicos	Ineficiência na contratação de novos servidores docentes	2020 - Relatório final da comissão para a mitigação da endogenia em concursos públicos 2019 - Estágios (RA 201915)
			Ineficiência na contratação de novos servidores técnico-administrativos	
			Ineficiência na contratação de novos professores substitutos	
			Erros nos processos de concurso público	
			Desistência de candidatos durante o estágio	
		Movimentação de servidores e jornada de trabalho	Critérios ou controles inadequados nos processos de movimentação ou cumprimento de jornada ou metas	2021 - Programa de Gestão à Luz da IN 65/2020 (RA202120-03 consultoria) 2018 - Liberação de chefias para pós-graduação (NA 201822-01)
			Demora na autorização de transferências	2025 - Saúde e Segurança Ocupacional (RA 202502-01)
			Transparência inadequada nas movimentações	
		Saúde e segurança ocupacional	Acidentes de trabalho frequentes	
			Doenças ocupacionais e desmotivação	
			Desconhecimento sobre procedimentos de segurança	
	Gestão administrativa	Gestão de convênios e transferências	Perda ou atraso sobre prazos dos convênios	2025 - Gestão de Convênios e Transferências - Fase de Execução (RA 202503-01)
			Documentação incompleta	

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Ações de Auditoria
			Uso inadequado dos recursos transferidos	2025 - Gestão de Convênios e Transferências - Prestação de Contas (RA 202503-02)
			Planejamento inadequado de contratações	2022 - Governança em processos de pregão (RA202201-02)
		Licitação e planejamento de contratações	Fraudes em processos licitatórios	2022 - Governança em processos de dispensas e inexigibilidades (RA202201-01)
			Atrasos em processos licitatórios	2020 - Impedimento de contratação de empresa (NA202001)
				2018 - Inexigibilidade dispensa restituições e cartão corporativo (RA201807-01)
				2014 - Licitações, Dispensas e Inexigibilidades (RA 06)
				2013 - Licitações, Dispensas e Inexigibilidades (RA11)
				2012 - Cotação eletrônica (RA 012012)
				2012 - Licitações e Dispensa (RA 102012)
				2012 - Preços praticados (RA132012)
		Gestão e fiscalização de contratos	Descumprimento de cláusulas contratuais e má prestação de serviços	2023 - Relacionamento UTFPR com FUNTEF-PR (RA202303)
			Problemas com aditivos contratuais	2020 - Serviços terceirizados - serventes de limpeza (RA202021)
			Impropriedades no relacionamento com a fundação de apoio	2019 - Frota de veículos Campus Curitiba (NA 201925) 2018 - Gestão e Fiscalização de contratos de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra (RA201804)

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Ações de Auditoria
				2018 - Gestão e Fiscalização de Contratos do RU (RA 2018011) 2018 - Gestão de transportes, energia, água, telefonia e correios (RA 201805) 2018 - Fundação de Apoio (RA 201814) 2017 - Serviços Continuados - Planilhas de Custos e Formação de Preços (RA 201707-01) 2016 - Serviços de Reprografia (RA201602-04) 2016 - Fundação de Apoio (RA201604-01) 2015 - Frota e Serviços de Reprografia Campus Cornélio Procópio (RA2015014-02) 2015 - Condicionadores de Ar Campus Cornélio Procópio (RA2015014-01) 2015 - Serviços Continuados Campus Dois Vizinhos (RA2015004-03) 2015 - Serviços Continuados Campus Guarapuava (RA2015004-04) 2015 - Serviços Continuados Campus Curitiba (RA2015004-01) 2015 - Serviços Continuados Campus Campo Mourão (RA2015004-02) 2013 - Serviços Continuados - Planilhas de Custos e Formação de Preços (RA 08) 2013 - Controle de Energia Elétrica (RA 02) 2013 - Fundação de Apoio (RA 05) 2013 - Restaurante Universitário (RA 04)

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Ações de Auditoria
				2012 - Desempenho frota (RA 022012) 2012 - Energia elétrica, água e telefonia (RA 052012)
		Patrimônio e almoxarifado	Extravio de bens	2021 - Auditoria Financeira Coordenada - IFE Paraná (Consolidado IFPR)
			Desalinhamento na previsão de estoques	2021 - Auditoria Financeira Coordenada - IFE Paraná (RA 202133) 2020 - Serviços de Manutenção Bens Móveis e Imóveis (RA202022) 2020 - Controle Patrimonial (RA 202023) 2017 - Inventário de bens patrimoniais e de consumo (RA 201713-01) 2016 - Manutenção de Equipamentos (RA201602-02) 2016 - Materiais Permanentes e de Consumo (RA201611-01) 2015 - Bens móveis (RA2015006-02) 2015 - Gestão de Almoxarifado (RA2015005-01) 2014 - Inventário e Tomada de Contas (RA 03) 2013 - Controle de Bens Móveis e Imóveis (RA 01) 2012 - Almoxarifado - controles SA45-12 (RA 152012) 2012 - Bens Móveis (RA 122012) 2012 - TC Almoxarifado e Patrimônio (RA 142012)
			Obsolescência de materiais e equipamentos	
			Deficiência na comunicação interna	

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Ações de Auditoria
		Gestão de informação e comunicação	Vazamento de informações sensíveis	
			Obsolescência tecnológica na gestão e tramitação de informação	
		Indicadores e gestão de processos institucionais	Indicadores inadequados	
			Falha na atualização dos indicadores	
			Desalinhamento entre indicadores e metas institucionais	
	Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil	Gestão orçamentária	Subestimação de receitas	2021 - Receita própria (RA202115)
			Disposição inequânime do orçamento	2012 - Arrecadação própria (RA 032012)
			Superavaliação de despesas	
		Gestão financeira	Insuficiência ou inadequada execução de recursos financeiros	2023 - Reconhecimento de dívida Restaurante Universitário Câmpus-CT (202306-03 consultoria)
			Erros em processos de pagamentos	2022 - Governança em despesas realizadas por meio da modalidade NAO SE APLICA (RA 202201-03)
			Fraude financeira	2021 - Auditoria Financeira Coordenada - IFE Paraná (Consolidado IFPR)
				2021 - Auditoria Financeira Coordenada - IFE Paraná (RA 202133)
				2013 - Suprimento de Fundos (RA 10)
		Gestão contábil	Inconsistência contábil	2024 - Designações de conformistas contábil e de registro de gestão (RA 202404-01 consultoria)
				2023 - Conformidade das demonstrações contábeis (NA 202306-02)
				2019 - Conformidade dos Registros de Gestão, Conformidade Contábil e Registros Contábeis (RA201911)
			Desalinhamento estratégico institucional	

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Ações de Auditoria
	Gestão de Tecnologia da Informação	Gestão e governança em TI	Baixa adesão às políticas e governança de TI	2024 – Governança nas contratações de TI (RA 202402-02)
				2024 – Instrumentos de governança de TI (RA 202402-01)
				2024 - Acessos ao módulo de Gestão de Pessoas no SCI (RA 202401-02)
				2019 - Controle de Acesso ao Sistema Acadêmico (RA 201909)
				2018 - Tecnologia da Informação (RA201806-01)
				2014 - Gestão de TI (RA 04)
		Desenvolvimento de soluções de TI	Deficiência no desenvolvimento de sistemas e soluções em TI	2018 - Tecnologia da Informação (RA201806-01)
			Tecnologia desatualizada	2016 - Serviços de Informática Campus Cornélio Procópio (RA201602-01)
		Manutenção e suporte de soluções de TI	Problemas de qualidade ou funcionalidade do software	
			Deficiência na manutenção e funcionamento de equipamentos e infraestrutura	2018 - Tecnologia da Informação (RA201806-01)
			Falta de recursos humanos especializados ou financeiros	2012 - Equipamentos de informática (RA 082012)
Infraestrutura Física	Gestão da Infraestrutura	Projetos e obras de engenharia	Impropriedades ou atrasos nas obras	2017 - Obras e Reformas Campus Toledo (RA201702-01)
			Problemas estruturais	2017 - Obras Campus Guarapuava (NA 201701)
			Excesso de custo	2017 - Obras diversas (RA201702-02)
				2014 - Obras e Serviços de Engenharia (RA 08)
		Manutenção predial	Falhas no sistema estrutural e documental	2024 - Manutenção predial (RA 202403-02)
			Ausência de manutenção preventiva	2020 - Serviços de Manutenção Bens Móveis e Imóveis (RA202022)

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Ações de Auditoria
				2016 - Manutenção de Imóveis (RA201602-03) 2015 - Manutenção Predial Campus Cornélio Procopio (RA2015014-03) 2012 - Serviços de manutenção (RA 042012)
		Gestão de espaços físicos e infraestrutura	Ineficiência no uso de espaços	2024 - Gestão do espaço físico da UTFPR (RA 202403-01) 2021 - Cessão de espaço físico (RA202114) 2015 - Bens imóveis (RA2015006-01) 2013 - Controle de Bens Móveis e Imóveis (RA 01) 2012 - Cessão de espaço físico (RA 062012)
			Problemas de acessibilidade	
Políticas Acadêmicas	Ensino e Graduação	Seleção de candidatos e democratização do acesso	Ineficiência no processo de seleção	
			Baixa acessibilidade ou divulgação ao sistema de inscrição	
			Falta de diversidade nos candidatos aprovados	
		Certificação e diplomação	Atraso na emissão de diplomas	2019 - Emissão de Diplomas (RA 201908)
			Erro ou fraude na emissão de diplomas	
			Falta de reconhecimento de diplomas em outros países	
		Mobilidade acadêmica, internacionalização e estágios	Falta de parcerias internacionais	2018 - Processo seletivo de transferência e aproveitamento de cursos de graduação (RA 201801)
			Baixa participação dos alunos em programas de intercâmbio	
			Dificuldade na validação de créditos obtidos no exterior	
		Biblioteca e editoração	Acesso limitado a materiais atualizados	
			Atraso na publicação de materiais acadêmicos	
			Falta de acesso a bases de dados internacionais	

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Ações de Auditoria
		Criação, extinção e suspensão de cursos	Decisões precipitadas na extinção, criação ou suspensão de cursos	
			Falta de atualização nos cursos existentes	
			Atraso ou ineficiência na aprovação de novos cursos	
		Gestão e avaliação de cursos	Descontinuidade na avaliação dos cursos	2018 - Registro das Atividades dos Docentes (RA201809) 2018 - UAB (RA 201815-01) 2012 - RAD (RA 112012)
			Desalinhamento entre conteúdo dos cursos e as demandas do mercado (inclusive EAD)	
			Baixa participação de alunos e docentes nas avaliações	
			Desigualdade na distribuição de aulas a docentes e descumprimento da LDB	
		Projetos pedagógicos	Projetos pedagógicos desatualizados	
			Falta de integração entre os conteúdos das disciplinas	
			Baixo engajamento dos alunos nos projetos pedagógicos	
	Assistência Estudantil	Concessão de bolsas ou auxílios	Falta de critérios claros para concessão	2022 - Governança em Bolsas de inclusão digital - Auditoria coordenada IFE Paraná (RA202202-02) 2022 - Governança em Bolsas (RA202202-01) 2019 - Programa Nacional de Assistência Estudantil (RA201919) 2019 - Programas de bolsas (RA201914) 2017 - Programa Nacional de Assistência Estudantil (RA 201706-01) 2016 - Programa Nacional de Assistência Estudantil (RA201601-03) 2016 - Programa Nacional de Assistência Estudantil (RA201601-02)
			Desvios de recursos	
			Demora na análise das solicitações	

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Ações de Auditoria
				2016 - Programa Nacional de Assistência Estudantil (RA201601-01) 2015 - Programa Nacional de Assistência Estudantil (RA2015003-01) 2012 - Programa Assistência Estudantil (RA 072012)
		Ações afirmativas	Falta de diversidade nas ações afirmativas	2017 - Política Afirmativa - Cotistas (RA 201711-01)
			Falta de financiamento para as ações afirmativas	
			Resistência cultural e institucional às ações	
		Acessibilidade	Infraestrutura inadequada para pessoas com deficiência	
			Falta de treinamento dos funcionários	
			Baixa manutenção dos equipamentos adaptativos	
		Retenção, permanência, atratividade e combate à evasão de alunos	Desmotivação dos alunos levando à evasão	2019 - Evasão (RA 201912) - alteração COUNI
			Falta de acompanhamento contínuo dos alunos	
			Desigualdade de acesso a recursos educativos	
			Falta de políticas, programas ou ações institucionais para a atratividade de alunos	
	Pesquisa e Pós-Graduação	Concessão de bolsas ou auxílios	Atraso na liberação de recursos financeiros	2023 - Auxílio Financeiro a Pesquisadores (RA 202301-01)
			Ineficiência na distribuição das bolsas	
			Cortes orçamentários	
		Gestão, criação, extinção e suspensão de cursos	Atraso na criação de novos cursos	
			Extinção de cursos por baixa procura	

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Ações de Auditoria
			Falha na atualização curricular dos cursos	
		Mobilidade acadêmica, internacionalização e extensão	Escassez de parcerias internacionais	2024 – Processos de afastamento para pós-graduação (servidores) (RA 202401-03)
			Baixa adesão dos alunos à mobilidade internacional	
			Dificuldade de equivalência de créditos obtidos no exterior	
		Projetos de Pesquisa e pós-graduação	Insuficiência de financiamento para pesquisas	2022 - Acordo de Cooperação Técnica 21-CMS-004-00 (RA202205-01 consultoria)
			Baixa produtividade científica	
			Escassez de orientação qualificada	
		Seleção de candidatos e democratização do acesso	Inequidade nos processos seletivos	
			Atraso na divulgação dos resultados	
			Baixa procura por parte de candidatos qualificados	
		Acompanhamento e avaliação de projetos de pesquisa	Critérios ineficazes de avaliação	
			Atraso na avaliação de projetos	
			Falta de acompanhamento contínuo dos projetos	
	Extensão e Inovação	Empreendedorismo, inovação, propriedade intelectual	Escassez de financiamento para projetos inovadores	2024 - Prestação de contas referente ao Edital PEDTI n.º 08/2022-PROREC (II) (RA 202404-04 consultoria)
			Adversidades no apoio institucional para novos projetos	2024 - Prestação de contas referente ao Edital PEDTI n.º 08/2022-PROREC (I) (RA 202404-03 consultoria)
			Dificuldades em proteger a propriedade intelectual	2024 - Prestação de contas referente ao Edital PEDTI n.º 08/2022-PROREC (III) (RA 202404-02 consultoria)
				2021 - Propriedade intelectual (RA202113)

Dimensões PDI 2023-2027	Macroprocesso	Processo	Risco	Ações de Auditoria
				2019 - Incubação de empresas e cooperação (RA201916)
		Mobilidade acadêmica, internacionalização e estágios	Falta de suporte para mobilidade internacional	2019 - Estágios (RA 201915)
			Dificuldades de integração, inclusive por diferenças culturais	
			Problemas de documentação e visto	
		Projetos de extensão	Baixa participação da comunidade acadêmica	2019 - Gestão CAFIS CALEM (RA 201913) - alteração COUNI
			Escassez de recursos financeiros	
			Dificuldade na avaliação dos resultados dos projetos	
		Concessão de bolsas ou auxílios	Atraso na concessão de bolsas	
			Tendenciosidade nos critérios de concessão	
			Redução de recursos para bolsas	
		Acompanhamento de egressos	Deficiência no monitoramento de ex-alunos	2021 - Acompanhamento de egressos (RA 202116)
			Distanciamento de ex-alunos com a instituição	
			Dificuldade em obter feedback dos ex-alunos	

Fonte: AUDIN, 2026.