



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
COORDENADORIA DE LEGISLAÇÃO DE PESSOAL E CONTROLE

Relatório de Monitoramento

Gerenciamento dos riscos dos

Objetivos Estratégicos PDI/PROGEP

Dezembro/2025

APRESENTAÇÃO

É com satisfação que a equipe da Coordenadoria de Legislação de Pessoal e Controle (COLEP) apresenta o **Relatório de Monitoramento, referente ao gerenciamento dos riscos dos objetivos estratégicos**. O presente documento tem como finalidade apresentar à gestão da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e à Secretaria de Governança as ações executadas nas atualizações referentes aos referidos processos e riscos conforme a equipe da PROGEP.

Boa leitura!

Islane Vidal Fonteles

Auditora

Coordenadoria de Legislação de Pessoal e Controle
(COLEP/PROGEP)

Saulo de Sousa Nogueira Costa

Auditor

Coordenadoria de Legislação de Pessoal e Controle
(COLEP/PROGEP)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	2
SUMÁRIO	3
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	4
2. PANORAMA	4
3. OBJETIVO	5
4. ACOMPANHAMENTO DOS EVENTOS DE RISCOS	6
5. MELHORIA IMPLEMENTADAS	15
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	18

1.SUMÁRIO EXECUTIVO

O sumário executivo visa apresentar de forma sintética a evolução dos riscos dos processos relacionados aos objetivos estratégicos no interstício da gestão de riscos e sua revisão:

Quadro 1 - Evolução dos Riscos

Evento de Risco	Risco Inerente		Risco Residual	
	2023	2025	2023	2025
Ineficiência na distribuição de vagas nas unidades	Risco Alto	Risco Alto	Risco Alto	Risco Médio
Realização de atividades autorreferenciadas	Risco Alto	EXCLUÍDO	Risco Médio	EXCLUÍDO
Desconhecimento dos serviços prestados (interna/externamente)	Risco Extremo	Risco Alto	Risco Médio	Risco Médio
Ausência de ações efetivas para a inclusão (capacitismo, etarismo, acessibilidade, racial, sexual, gênero etc)	Risco Alto	EXCLUÍDO	Risco Médio	EXCLUÍDO
Inobservância da gestão por competências (gestores/equipes)	Risco Alto	Risco Extremo	Risco Médio	Risco Alto
Ausência de ações efetiva de enfrentamento ao assédio	Risco Extremo	EXCLUÍDO	Risco Alto	EXCLUÍDO
Limitação dos recursos financeiros/orçamentários	Risco Extremo	EXCLUÍDO	Risco Médio	EXCLUÍDO
Inobservância das diretrizes e orientações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	Risco Extremo	EXCLUÍDO	Risco Extremo	EXCLUÍDO
Baixa efetividade nas ações de enfrentamento ao assédio, discriminações e outros conflitos no ambiente de trabalho		Risco Alto		Risco Médio
Dificuldade na gerência para aquisição de EPI		Risco Alto		Risco Alto

Fonte: Elaboração Própria (2025).

O detalhamento dos desafios encontrados e das soluções encontram-se disponíveis nas próximas seções deste documento.

2.PANORAMA

O escopo de atuação da gestão de riscos na UFC está delimitado em três vertentes: (1) objetivos estratégicos (PDI); (2) processos organizacionais; e (3) processos de integridade. Segundo o Plano de Gestão de Riscos, um dos princípios da Gestão de Riscos na UFC é subsidiar a elaboração do planejamento estratégico

(art. 3º, inciso V da Política de Gestão de Riscos). Dessa forma, o gerenciamento de riscos estratégicos consiste na identificação, na avaliação e no tratamento de riscos relacionados aos objetivos estratégicos definidos no PDI da UFC.

Em atendimento ao art. 3º, inciso V da Política de Gestão de Riscos, o Comitê de Governança (CGOV), na reunião do dia 23/03/2023, aprovou a Metodologia de Gerenciamento de Riscos dos Objetivos Estratégicos PDI-2023-2027, constantes no Mapa Estratégico da UFC.

O Plano de Gestão de Riscos da UFC destaca ainda que anualmente, as unidades devem revisar o processo mapeado e os riscos gerenciados, bem como a implementação e a efetividade dos controles, identificando fatores que podem vir a gerar necessidade de melhorias, como alterações normativas internas e/ou externas, mudanças setoriais, nas demandas, de estratégia da universidade e, até mesmo, obsolescência de alguns processos. Assim, a Secretaria de Governança solicitou através do processo SEI 23067.021283/2023-59 a revisão dos riscos relacionados aos objetivos estratégicos da Progep descritos no PDI 2023 – 2027.

3.OBJETIVO

O presente relatório tem o objetivo principal de apresentar as principais alterações observadas nos processos relacionados aos riscos relacionados aos objetivos estratégicos da Progep descritos no PDI 2023 – 2027 no interstício da gestão de riscos e sua revisão.

Secundariamente, o relatório visa atender ao tópico “Acompanhamento” explicitado nos documentos que expõem o resultado da Gestão de Riscos, bem como cumprir com a fase de monitoramento do Plano de Gestão de Riscos da UFC.

Nesse sentido, esse acompanhamento/monitoramento vem a fortalecer as atividades de Controle Interno com o intuito de fechar o ciclo de atividades do controle, sendo mais uma maneira de reportar e obter *feedback* das atividades outrora realizadas.

4.ACOMPANHAMENTO DOS EVENTOS DE RISCOS

Conforme descrito na metodologia do PDI 2023-2027, para cada objetivo estratégico foram definidos programas, que são temáticas que trazem questões essenciais ao atingimento desses objetivos.

A Progep é responsável pelo objetivo estratégico: Garantir a Excelência na Gestão de Pessoas, sendo este o objetivo tratado nesta nota de controle interno.

Tal objetivo é detalhado em 3 (três) programa, podendo ser considerados também seus objetivos específicos:

- **Boas práticas de gestão de pessoas**, que visa promover, ampliar e fortalecer as boas práticas de gestão de pessoas na UFC;
- **Desenvolvimento de pessoas**, desenhado para promover, ampliar e fortalecer as políticas de desenvolvimento de pessoas e sucessão de líderes no âmbito da UFC; e
- **Qualidade de vida no trabalho e inclusão**, que procura promover um ambiente de trabalho saudável, seguro, inclusivo e com respeito à diversidade, buscando garantir um melhor nível de qualidade de vida no trabalho.

Quadro 2 - Painel do objetivo estratégico, seus programas, indicadores, ações estratégicas e processos relacionados (Etapa 1: Fixação de objetivos/[Plano de Gestão de Riscos](#))

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMA	DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADOR RELACIONADO AO OBJETIVO	AÇÕES ESTRATÉGICAS
Garantir a Excelência na Gestão de Pessoas.	Boas práticas de gestão de pessoas	Promover, ampliar e fortalecer as boas práticas de gestão de pessoas na UFC.	Governança e gestão de pessoas. Fórmula de cálculo: Média simples dos índices iGovPessoas e iGestPessoas, baseada	Colaborar com a disseminação das orientações normativas sobre integridade, conflitos de interesse e nepotismo, a fim de mitigar riscos e dar maior segurança aos servidores, em conformidade com as deliberações do Comitê de Governança da UFC.
				Consolidar o Programa de Flexibilização de Jornada de Trabalho na UFC, por meio da implementação de políticas internas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMA	DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADOR RELACIONADO AO OBJETIVO	AÇÕES ESTRATÉGICAS
			no relatório individual da UFC disponível em https://iesgo.tcu.gov.br .	Consolidar o Programa de Gestão e Desempenho (teletrabalho) na UFC, por meio da implementação de políticas internas.
				Criar o Programa de Interlocutores de Gestão de Pessoas.
				Facilitar, por meio de linguagem simplificada, o acesso dos servidores ao portfólio de ações e serviços da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Guia do Servidor UFC).
				Institucionalizar a Política de Gestão de Pessoas da UFC, fortalecendo as temáticas: diversidade, reconhecimento e desenvolvimento de gestores.
				Normatizar a gestão do dimensionamento de pessoal da UFC, com implementação de editais de movimentação
	Desenvolvimento de pessoas	Promover, ampliar e fortalecer as políticas de desenvolvimento de pessoas e sucessão de líderes no âmbito da UFC.	Incremento em capacitação e qualificação de servidores. Fórmula de cálculo: $\{[(\text{quantidade de servidores participantes de ações de capacitação no ano vigente} \times 0,20) + (\text{quantidade de servidores ativos com grau de qualificação acima da exigência do cargo no ano vigente} \times 0,80)] \div \text{linha de base}\} \times 100$.	Estimular o desenvolvimento de competências nas áreas de equidade, diversidade e inclusão no âmbito do Programa de Desenvolvimento de Gestores.
				Favorecer as oportunidades de qualificação e capacitação dos servidores através do estabelecimento de regulamentações internas.
				Fortalecer o Programa de Gestão por Competências, utilizando-o como instrumento norteador para as ações e políticas de gestão de pessoas.
				Implementar melhorias nos instrumentos avaliativos dos servidores, impulsionando o desenvolvimento profissional.
				Institucionalizar o Programa de Sucessão e Mentoria na UFC.
				Instituir normativos com critérios para designação de gestores na UFC
	Qualidade de vida no trabalho e inclusão	Promover um ambiente de trabalho saudável, seguro, inclusivo e com respeito à diversidade, buscando garantir um	Decréscimo no total de dias de afastamento por motivo de saúde. Fórmula de cálculo: $[(\text{somatório dos dias de afastamento/licença para tratamento da própria saúde de todos os servidores da UFC no ano}) \div \text{total de servidores}] \times 100$.	Desenvolver política para promoção de ações de igualdade, equidade, diversidade e inclusão.
				Desenvolver um mapa de acessibilidade da UFC (UFC INCLUI/PROGEP/STI/UFC INFRA).
				Fomentar o pertencimento institucional, a fim de fortalecer o vínculo por meio do reconhecimento entre servidores e a instituição.
				Fortalecer a inteligência de dados em saúde e segurança no trabalho, a fim de promover ações de prevenção e promoção de saúde para os servidores da UFC.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMA	DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADOR RELACIONADO AO OBJETIVO	AÇÕES ESTRATÉGICAS
		melhor nível de qualidade de vida no trabalho	vigente – linha de base) ÷ linha de base] x 100.	Fortalecer ações de capacitação/formação em assuntos de acessibilidade e inclusão, como audiodescrição, descrição de imagens, legendas etc.
				Fortalecer ações de enfrentamento ao assédio moral e sexual no ambiente de trabalho.
				Fortalecer as políticas de promoção de saúde, segurança e perícia, de acordo com o SIASS.
				Promover o fortalecimento de ações preventivas e de acolhimento relacionadas à violação de direitos humanos no âmbito do trabalho.
				Promover o fortalecimento de ações voltadas à saúde física e mental dos servidores.
				Promover reformas estruturais tornando as edificações acessíveis (UFC INCLUI/STI/UFC INFRA).

Fonte: Adaptado de PDI 2023-2027 (2025).

Na reunião de revisão da gestão de riscos dos objetivos estratégicos do PDI, ocorrida no dia no dia 09 de dezembro de 2025 (Terça-feira), estiveram presentes a Pró-reitora de Gestão de Pessoas, Marilene Feitosa Soares; o Pró-reitor Adjunto de Gestão de Pessoas, Marlon Bruno Matos Paiva; o Coordenador de Legislação de Pessoal e Controle, Paulo Rogério Marques de Carvalho; a Coordenadora de Desenvolvimento e Carreira, Rebeka Maria Sotero Silva; a Coordenadora de Relacionamento e Experiência do Servidor, Ana Cristina Teixeira de Brito; o Coordenador de Cadastro e Pagamento, Anderson Carlos Freitas Santos; a Coordenadora de Qualidade de Vida no Trabalho, Ana Paula Oliveira de Carvalho e os membros da COLEP, Islane Vidal Fonteles e Saulo de Sousa Nogueira Costa.

A referida reunião teve como objetivo deliberar sobre a revisão da Gestão de riscos realizada em 2023 para avaliar se o que foi decidido ainda tem aplicabilidade ou não. Nesse sentido, a servidora Islane apresentou os riscos com as respectivas causas e consequências para que os membros da Gestão da PROGEP pudessem avaliá-los no contexto atual da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

A Coordenadora Ana Paula sugeriu a inclusão do risco “Dificuldade na gerência para aquisição de EPI”, expondo a situação vivenciada pela COQVT que acaba por dificultar a atuação dos servidores médicos que atuam na DESMT. Após amplo debate, os membros da Gestão concordaram com a inclusão do referido risco. Além disso, o Coordenador Paulo Carvalho sugeriu a inclusão do risco “Baixa efetividade nas ações de enfrentamento ao assédio, discriminações e outros conflitos no ambiente de trabalho”, ressaltando os trabalhos da atual Gestão na temática, mas abrindo espaço para possíveis melhorias nessa vertente.

Em análise aos riscos elencados, a atual Gestão decidiu excluir os seguintes: “Realização de atividades autorreferenciadas”, “Ausência de ações efetivas para a inclusão (capacitismo, etarismo, acessibilidade, racial, sexual, gênero etc)”, “Ausência de ações efetiva de enfrentamento ao assédio”, “Limitação dos recursos financeiros/orçamentários” e “Inobservância das diretrizes e orientações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)”. A alteração se deu em razão dos referidos riscos não mais se aplicarem à realidade da Gestão e foi precedida por amplo debate entre os presentes.

Na sequência, as respectivas alterações foram analisadas pelos membros da Gestão para avaliar os riscos e estabelecer controles mitigatórios, caso necessário. Foi mencionada a importância relacionada ao risco “Inobservância da gestão por competências (gestores/equipes)”, haja vista se relacionar com a temática de formação e capacitação de gestores, que vem sendo ventilada pela Gestão como uma prioridade para o ano de 2026.

Salienta-se que a revisão dos eventos de riscos deu-se utilizando como critério a relevância dos eventos para os processos em análise, sendo consolidada no Quadro 3 que traz os eventos de riscos após as alterações definidas nas reuniões, atendendo assim às orientações do Plano de Gestão de Riscos da Universidade na sua etapa 2, ou seja, “Identificação de Eventos” (ver Plano de Gestão de Riscos, p. 27, 2020).

Quadro 3 - Eventos de revisados (Etapa 2: Identificação de Eventos)

Evento de Risco	Categoria	Tipo de Risco de Integridade	Causas (descrever)	Consequências (descrever)
Ineficiência na	Operacionais	Não se aplica	- Metodologia de dimensionamento	- Redução/Atraso nas entregas

Evento de Risco	Categoria	Tipo de Risco de Integridade	Causas (descrever)	Consequências (descrever)
distribuição de vagas nas unidades			- ineficiente - Falta de suporte político para a operacionalização do dimensionamento - Falta de edital de remoção para docentes - Alocação de perfis inadequados	- Sobrecarga dos demais servidores do setor - Ingerência na distribuição das tarefas - Abertura para ações não íntegras - Desconfiança dos servidores nos processos internos da progep, reforçando a impressão de parcialidade das decisões
Desconhecimento dos serviços prestados (interna/externamente)	Operacionais	Não se aplica	- Inobservância aos limites das atividades de competência da Progep - Indefinição dos papéis e responsabilidades (servidores/setores) - Falta de mapeamento dos processos - Falta de Política de Gestão de Pessoas - Falta de cultura de gestão do conhecimento	- Sobreposição de atividades; - Responsabilização inadequada; - Erros na condução das atividades; - Possível descumprimento de obrigação;
Inobservância da gestão por competências (gestores/equipes)	Operacionais	Não se aplica	- Formação inadequada dos atuais gestores - Falta de formação de potenciais gestores - Falta de uma política de Sucessão - Escolha não baseada em critérios técnicos - Reestruturação da DIGEC	- Atribuição indevida de tarefas e atividades; - Seleção inadequada das equipes e gestores(as); - Insatisfação das equipes de trabalho pela falta de transparência para a seleção dos gestores; - Incertezas na equipe diante do ambiente de mudança - Desorganização interna - Indefinição de papéis e responsabilidades para a atribuição de tarefas e atividades - Morosidade na realização das atividades e perda de prazos - Indisciplina e insubordinação dos membros da equipe negligenciada; - Geração de Conflitos
Baixa efetividade nas ações de enfrentamento ao assédio, discriminações e outros conflitos no ambiente de trabalho	Integridade	Desvio de Conduta	- Formação inexistente/inadequada de combate ao assédio - Omissão da gestão - Despreparo dos gestores imediatos - Falta de gestão por competências - Falta de recursos	- Judicialização - Reclamações na Ouvidoria - Abertura de Processo Administrativo - Adoecimento do servidor - Redução do número de servidores por licença saúde - Ausência de punição devida ao infrator - Fortalece a cultura da impunidade - Desestímulo a novas denúncias

Evento de Risco	Categoria	Tipo de Risco de Integridade	Causas (descrever)	Consequências (descrever)
Dificuldade na gerência para aquisição de EPI	Operacionais	Não se aplica	- Equipe não possui conhecimento técnico necessário; - Recorrentes atualizações legais; - Aglutinação de competências;	- Desvio de competências; - Desproteção do servidor; - Insuficiência na prestação dos serviços propostos (promoção de saúde do servidor);

Fonte: Planilha de Revisão da Gestão de Riscos dos objetivos estratégicos (2025).

Após a delimitação dos eventos de riscos, bem como, as suas causas e consequências, foi finalizada a revisão da Etapa 2 referente à “Identificação de Eventos”. Em sequência, o trabalho avançou para a revisão da Etapa 3 que tratou da “Avaliação de Riscos” (Quadro 4), reavaliando as probabilidades e impactos dos eventos de risco selecionados, bem como a identificação e reavaliação das medidas de controle (preventivo e de atenuação e recuperação) já existentes.

Quadro 4 - Avaliação dos Riscos e Controles (Etapa 3: Avaliação de Riscos)

Evento de Risco	Probabilidade	Impacto	Classificação do Risco Inerente	Controles Preventivos	Controles de Atenuação e Recuperação	Avaliação dos Controles	Classificação do Risco Residual
Ineficiência na distribuição de vagas nas unidades	Média	Alto	Risco Alto	- Implantação da Gestão por Competências - Divulgação da Quadro de Vagas (site); - Mural de Oportunidades (site); - Edital de remoção TAE - Estudos para a melhoria na eficiência da distribuição de vagas; - Portaria regulamentando a movimentação de servidores TAE;	- Edital de remoção TAE	Mediano	Risco Médio
Desconhecimento dos serviços prestados (interna/externam)	Alta	Alto	Risco Alto	- Seminário de Ambientação - Conexão - Site da Progep - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	- Notas explicativas encaminhadas por email - Comunicação direta com os sindicatos	Forte	Risco Médio

Evento de Risco	Probabilidade	Impacto	Classificação do Risco Inerente	Controles Preventivos	Controles de Atenuação e Recuperação	Avaliação dos Controles	Classificação do Risco Residual
ente)				- Envio de informações relevantes através da Lista de e-mails dos servidores - Carta de Serviços da DIAPS - Divisão de Apoio Psicossocial - Criação da CORE - Desenvolvimento do Chatbot - Atendimento remoto - Mapeamento de Processos (Fluxos internos) - Instagram	- Agendamento presencial		
Inobservância da gestão por competências (gestores/equipes)	Muito alta	Alto	Risco Extremo	- Implantação do Programa de Gestão de Competências - Instituição do Programa de Desenvolvimento de Gestores - Criação da Divisão de Gestão por Competência - Projeto aprovado do Programa de Sucessão (ata) - Qualificação em gestão universitária	- Instituição do Programa de Desenvolvimento de Gestores	Mediano	Risco Alto
Baixa efetividade nas ações de enfrentamento ao assédio, discriminações e outros conflitos no ambiente de trabalho	Média	Muito alto	Risco Alto	- Política de enfrentamento ao assédio - Criação e ações da EDI - Cartilha sobre assédio moral e sexual no trabalho - Reformulação do seminário de ambientação	- Acolhimento (Assistentes sociais e psicólogos), acompanhamento e encaminhamentos necessários	Satisfatório	Risco Médio
Dificuldade na gerência para aquisição de EPI	Alta	Alto	Risco Alto	- Participação em cursos e seminários de capacitação em licitação	- Aprimoramento no processo de licitação com base nas correções da Proplad	Fraco	Risco Alto

Fonte: Planilha de Revisão da Gestão de Riscos dos objetivos estratégicos (2025).

Destacam-se as principais alterações realizadas nesta Etapa em relação aos riscos existentes no primeiro trabalho:

- No risco “Ineficiência na distribuição de vagas nas unidades”, o risco residual foi reduzido devido à melhoria nos controles, com destaque para a instituição dos editais de remoção e a criação do mural de oportunidades;
- No risco “Desconhecimento dos serviços prestados (interna/externamente)” teve o risco inerente reavaliado para Alto;
- No risco “Inobservância da gestão por competências (gestores/equipes)”, os níveis de risco inerente e residual foram aumentados. Tal fenômeno foi impactado pela reformulação do Programa de gestão por competências.

Foi orientado que para cada risco deveria ser selecionada uma opção de tratamento. Essa escolha depende do nível do risco residual e dos custos associados à implementação dos controles, como determinado no Plano de Gestão de Riscos da UFC. A linha guia desta priorização é o **apetite ao risco** definido na [Política de Gestão de Riscos da UFC](#), que a define como: “é o nível de risco que uma organização está predisposta a assumir para implementar sua estratégia, atingir seus objetivos e agregar valor para as partes interessadas, no cumprimento de sua missão”.

Assim, ao aplicar a metodologia aos eventos analisados da Progep, as respostas selecionadas foram: (Quadro 5).

Quadro 5 - Resposta ao Risco (Etapa 4: Resposta a Riscos)

Evento de Risco	Risco Residual	Resposta ao Risco	Justificativa da Resposta
Ineficiência na distribuição de vagas nas unidades	Risco Médio	Aceitar	
Desconhecimento dos serviços prestados (interna/externamente)	Risco Médio	Aceitar	
Inobservância da gestão por competências (gestores/equipes)	Risco Alto	Mitigar	
Baixa efetividade nas ações de enfrentamento ao assédio, discriminações e outros conflitos no ambiente de trabalho	Risco Médio	Aceitar	
Dificuldade na gerência para aquisição de EPI	Risco Alto	Mitigar	

Fonte: Planilha de Revisão da Gestão de Riscos dos objetivos estratégicos (2025).

Observa-se que, dentre os cinco riscos que foram selecionados, dois apresentaram classificação acima do apetite a riscos da Universidade e foram escolhidos para mitigação.

Em seguida, foi tratada a Etapa 5 “**Atividades de controles internos**” de modo a definir quais tratamentos adicionais deverão ser empregados para os eventos de riscos que foram selecionados para mitigação (Quadro 6). Essas medidas adicionais devem ser capazes de diminuir os níveis de probabilidade (plano de tratamento) e/ou de impacto do risco (plano de contingência) a um nível dentro ou mais próximo possível das faixas de risco “baixo” ou “médio”, definidas como apetite a risco da UFC).

O **Plano de Tratamento** é um planejamento de ações para a implementação das medidas preventivas. É importante salientar que se as iniciativas definidas no Plano de Tratamento envolverem mais de uma unidade, o responsável pelo processo de gerenciamento de riscos deve encaminhar a proposta de Plano para que essas unidades validem as iniciativas de que participarem.

Já o **Plano de Contingência** consiste em uma definição prévia das ações que serão tomadas caso um risco venha a se concretizar.

Quadro 6 - Controles Internos (ETAPA 5 - Atividades de controles internos)

Evento de Risco	PLANO DE TRATAMENTO							PLANO DE CONTINGÊNCIA		
	Resposta ao Risco	Responsáveis pelo tratamento	Data de Início	Data Final	Status	Ações Preventivas	Monitor.	Gatilho	Ações de Contingência	Respons.
Inobservância da gestão por competências (gestores/equip es)	Mitigar	Coordenadora da CODEC e diretora da DIGEC	janeiro de 26	dezem bro de 27	Não implementado	- Reformular o programa de gestão por competências com foco na formação de líderes - Reformular o programa de desenvolvimento de gestores com foco na formação de líderes - Readequação do Programa de Sucessão	anual	Solicitação de auditoria	Atender a solicitação no que for possível	Pró-Reitora de Gestão de Pessoas
Dificuldade na gerência para aquisição de EPI	Mitigar	Pró-Reitora	dezem bro de 25	julho de 26	Não implementado	- Alocação de servidor na DESMT para a execução e acompanhamento de processo licitatório	anual	Paralisação de atividades em razão da falta de EPI	Contratação emergencial	Diretor da DESMT

Fonte: Planilha de Revisão da Gestão de Riscos dos objetivos estratégicos (2025).

A Secretaria de Governança da UFC adicionou a etapa de Ocorrência de Riscos, na qual a equipe em questão deveria relatar quais riscos levantados no estudo já ocorreram, porém não foram observadas ocorrências dos riscos no período.

5. MELHORIA IMPLEMENTADAS

Em relação às melhorias implementadas, foi realizado um acompanhamento para estabelecimento das ações realizadas no interstício entre a realização da Gestão de Riscos de 2023 e esta Revisão. Nesse sentido, as ações elencadas no Quadro 7 representam as ações de melhoria implementadas pela Progep a partir das sugestões apresentadas pela NCI nº 01/2023.

Quadro 7 - Melhorias implementadas (ETAPA 7 - Monitoramento)

Sugestões de melhorias	Ações de melhorias implementadas	Responsável
Estabelecer as competências e responsabilidades nas ações estratégicas compartilhadas	Ação executada quando houve a revisão do PDI	Progep e Proplad
Redimensionar as ações que não tem por alvo os servidores	Ação executada quando houve a revisão do PDI	Progep e Proplad
Instituir protocolo de acesso e desabilitação de senhas dos sistemas	Elaborado em fase de aprovação	CORE
Elaborar catálogo de serviços	Informações disponibilizadas no https://acessoainformacao.ufc.br/pt/plano-de-dados-abertos/	
Verificar a possibilidade de elaboração de um Mural de Remoção	Instituído e disponível em https://muraldeoportunidades.ufc.br/pt/home/	CODEC
Revisar/atualizar os macroprocessos.	Em construção	CORE
Construir o macroprocesso de jornada	Em construção	CORE

Fonte: Elaboração própria (2025).

Em relação ao ponto de atendimento ou não das recomendações, a COLEP compreende que a NCI não gera obrigatoriedade às unidades e respectivas subunidades, haja vista que todo o processo decisório que ocorre a partir da apresentação dos documentos deve passar pela Gestão. Diante disso, não cabe à COLEP fazer juízo de valor mediante percentual de recomendações que foram cumpridas ou não ou em relação aos motivos que ensejaram o não atendimento das sugestões, mas apenas reportar à gestão superior para fins de conhecimento e, caso necessário, possível tomada de decisão.

Diante do exposto, no tocante aos achados referentes às sugestões, a atual gestão da Progep acolheu e implementou as sugestões de melhorias, extrapolando para ações ainda mais avançadas do que as propostas em 2023. Nesse sentido, cabe ressaltar avanços notórios como a instituição do mural de oportunidades que visa facilitar remoções no contexto dos servidores Técnico-Administrativos, instituição do edital de remoção de servidores TAES, além da elaboração do protocolo de acesso e desabilitação de senhas dos sistemas que está em fase desenvolvimento. Essas melhorias simbolizam interesse em melhorar os processos internos que dependem da atuação da PROGEP.

No que se refere ao gerenciamento de riscos, a gestão da Progep relatou que a gestão de riscos, apesar de ser uma revisão, permitiu uma análise mais estratégica para a atual equipe, uma vez que, no trabalho desenvolvido em 2023 as demandas eram outras e o momento também, pois a Gestão à época encontrava-se em final de mandato. Foi destacado o papel crucial dos relatórios e reuniões de transição para o avanço do trabalho da atual gestão. Diante disso, a Gestão atual pode ter ciência dos riscos elencados no trabalho de 2023 e atualizar o estudo para que representasse com fidedignidade o momento atual da PROGEP.

No contexto de mérito das atividades da gestão, como a principal dificuldade encontrada foi relatada a dificuldade em filtrar as demandas que deveriam constar na Gestão de Riscos, uma vez que a Gestão atual já tem como procedimento ordinário realizar encontros periódicos, costumeiramente semanais, para levantar as possíveis demandas de cada subunidade, buscando encaminhamentos e resolução dos casos. Nesse contexto, a Gestão atual foi provocada a maturar demandas mais transversais e que não eram trazidas para esses encontros ordinários. Além disso, a própria temática trazida pela Gestão de riscos mostrou-se muito ampla e difusa, dificultando a objetividade das análises e discussões.

Outra intempérie observada foi a precariedade do instrumento de monitoramento, tendo em vista a desproporcionalidade da complexidade das informações a serem revisadas com a fragilidade da planilha.

O foro de discussões também mostrou-se um agravante na revisão desta gestão de riscos. Por tratar-se de temas que atravessam a Universidade em diversos setores, tal revisão deveria ser debatida nas câmaras do Comitê de Governança ou em sua plenária, analogamente ao processo de construção do PDI.

O desafio para o Monitoramento da gestão de riscos foi estabelecer um procedimento que viesse a fortalecer o controle na PROGEP, fomentando as práticas que já eram sugeridas mas que não estavam sendo monitoradas em relação ao respectivo cumprimento. A partir disso, o procedimento teve que ser pensado de forma eficiente e que não se tornasse uma barreira ao desenvolvimento das atividades por parte dos setores envolvidos, ou ser visto como o cumprimento de mera formalidade, visando, além da eficiência, a fácil aplicação e entendimento. Assim, espera-se poder evoluir com a elaboração de documentos mais efetivos e que contribuam com as atividades desenvolvidas na PROGEP para que os acompanhamentos sejam ainda mais frutíferos e possam refletir as melhorias dos serviços prestados pela área de Gestão de Pessoas à Universidade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A COLEP entende que a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas tem apresentado um significativo amadurecimento sobre a compreensão da relevância do papel da gestão de riscos e a adoção de instrumentos de controle nos seus processos e rotina.

Diante disso, após a aplicação do monitoramento e a partir dos relatos apresentados pelos gestores participantes, a COLEP percebeu que foram apresentadas propostas de melhorias que foram ou estão em fase de implementação, além de intenções por meio de planejamentos realizados. Esses resultados refletem comprometimento da Gestão em preencher espaços que podem refletir uma falta de atuação da PROGEP e que impactam diretamente na vida do servidor ou dos demais usuários dos serviços desta Pró-reitoria.

Salienta-se que os dados desse trabalho foram apresentados à gestão da PROGEP para fins de validação, sendo realizadas alterações no que a Gestão achou pertinente. Por fim, a COLEP espera colaborar com a PROGEP de modo que todo esforço empreendido seja orientado para a melhoria dos processos e resultados da área de pessoas e que isso seja naturalmente compreendido e almejado por todos. Diante disso, a entrega deste relatório e as considerações advindas dele ficaram a critério da alta gestão da PROGEP, que pode avaliar a respectiva aplicabilidade de modo a subsidiar as decisões.

Fortaleza, 31 de dezembro de 2025.

Responsável técnico pela elaboração do relatório	
Saulo de Sousa Nogueira Costa Siape: 1330972	Islane Vidal Fonteles Siape: 1039289