

# Cartilha sobre Gestão de Riscos do Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP

Orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional sobre como implementar a Gestão de Riscos do Plano de Desenvolvimento de Pessoas

Dezembro de 2023

Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas – DECAR/SGP/MGI  
Assessoria Especial de Controle Interno – AECI/MGI



# Apresentação

Esta cartilha apresenta orientações para auxiliar órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na implementação da gestão de riscos em seus Planos de Desenvolvimento de Pessoas, conforme preconiza a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, a partir do Decreto nº 9.991/2019.

A Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Gestão de Pessoas (DECAR/SGP/MGI), como órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec, em parceria com a Assessoria Especial de Controle Interno do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (AECI/MGI), elaborou esta cartilha a fim de contribuir com órgãos e entidades da APF na implementação da gestão de riscos do desenvolvimento de pessoas, facilitando a compreensão da importância da gestão de riscos das ações de desenvolvimento e como realizar cada uma de suas etapas previstas no Decreto da PNDP.

Esta cartilha também foi elaborada com a participação da Diretoria de Gestão de Pessoas do MGI (DGP/MGI), que forneceu os exemplos práticos aqui citados para facilitar a aplicação da metodologia.

Espera-se que esta cartilha sensibilize os gestores e técnicos das unidades de gestão de pessoas no aprimoramento dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas, a partir da gestão de riscos de cada PDP.



# **A Gestão de Riscos aliada ao Desenvolvimento de Pessoas**

O Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019, “*dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento*”.

O Decreto prevê em seu inciso I do art. 2º o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) como um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

Já no art. 7º, a PNDP também prevê que as unidades de gestão de pessoas realizem a gestão de riscos das ações de desenvolvimento previstas no PDP, destacando as seguintes etapas: I - identificação dos eventos de riscos; II - avaliação dos riscos; III - definição das respostas aos riscos; e IV - implementação de medidas de controle.

Para fins de aprofundamento no tema, de maneira macro, sugerimos a leitura dos materiais sobre gestão de riscos disponibilizados pela AECI/MGI nos canais oficiais deste Ministério, que serviram de base para a atualização desta cartilha:

Desta forma, considera-se:

Etapas no Decreto nº 9.991/2019	Refere-se à seguinte etapa desta cartilha	Resultado almejado
I - identificação dos eventos de riscos	Entendimento do contexto	Registro da Análise SWOT realizado
	Identificação de riscos	Identificação de riscos, as causas e as consequências relacionadas
II - avaliação dos riscos	Análise e Avaliação de riscos	Nível de riscos (probabilidade x impacto), priorizar riscos
III - definição das respostas aos riscos	Tratamento de riscos	Definir as opções de respostas aos riscos; implementar o plano de tratamento elaborado
IV - implementação de medidas de controle		
<p>Observação: Recomenda-se, ainda, embora não previstos no Decreto nº 9.991/2019, as seguintes etapas que perpassam todo o processo de gestão de riscos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Monitoramento e Análise Crítica” que almeja como resultado acompanhar todas as etapas e definir necessidade de reavaliação dos riscos, como um ciclo PDCA que se retroalimenta;</li> <li>• “Comunicação e consulta”: Envio tempestivo das informações para as unidades interessadas.</li> </ul>		



Fonte: ABNT NBR ISO 31000



# **Implementando a Gestão de Riscos**

As unidades de gestão de pessoas precisam entender melhor quais os riscos associados ao planejamento do desenvolvimento de pessoas na elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas. O objetivo é torná-lo efetivo, a fim de atingir os resultados esperados com as ações de desenvolvimento planejadas com base em necessidades identificadas no PDP. Dessa forma, minimizam-se potenciais prejuízos e, a cada ano, o PDP será elaborado de maneira melhor.

Os riscos interferem no resultado almejado com o PDP. Por esse motivo, é importante identificá-los, avaliá-los e estabelecer estratégias de prevenção e controle de riscos. Ao adotar tal metodologia, o PDP será aprimorado a cada ano. O aprendizado gerado colaborará para o PDP posterior mais maduro.



# **Etapas da Gestão de Riscos**

## I - IDENTIFICAÇÃO DOS EVENTOS DE RISCOS

### ❖ Entendimento do contexto

- Entendimento do Contexto: levantamento e registro dos aspectos externos e internos que compõem o ambiente onde a organização visa alcançar os seus objetivos, permitindo a compreensão clara do contexto em que a organização se insere a fim de proporcionar uma visão abrangente dos fatores que podem influenciar a capacidade da organização de atingir os resultados planejados. Para essa análise, destaca-se a utilização da ferramenta Análise SWOT.
- Pontos Fortes (Aspectos positivos tangíveis e intangíveis, internos à organização e sob seu controle) e Oportunidades (Aspectos positivos externos à organização e fora do seu controle, que podem potencializar o atingimento de metas e crescimento organizacional).
- Pontos Fracos (Aspectos negativos internos à organização e sob seu controle, que podem restringir o desempenho) e Ameaças (Aspectos negativos externos à organização e fora do seu controle, que podem prejudicar o atingimento das metas e comprometer o crescimento organizacional).

#### **Resultado:**

Registro da Análise SWOT realizado

## Escopo: PDP

- Identifique quais são os pontos fortes e oportunidades que contribuem para a implementação do PDP pela instituição.
- Identifique quais são os pontos fracos e ameaças que dificultam a implementação do PDP pela instituição.

Exemplo:

### Ambiente Interno

#### Forças

- PDP aprovado
- Engajamento dos dirigentes

#### Fraquezas

- Insuficiência de orçamento para cumprimento do PDP
- Incongruência entre a ação de desenvolvimento pretendida e a necessidade identificada

### Ambiente Externo

#### Oportunidades

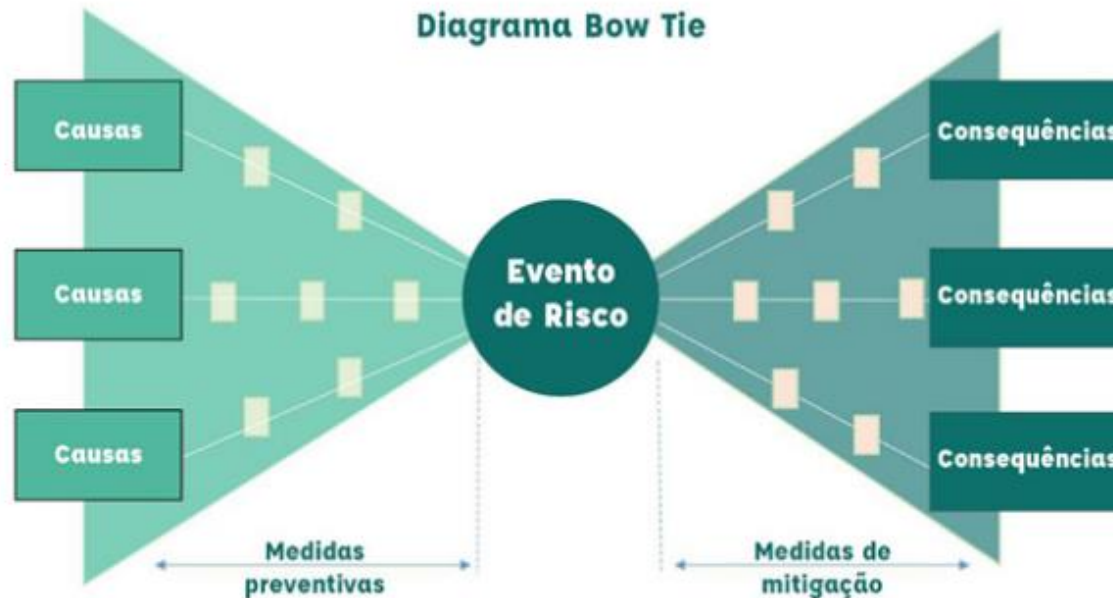
- Disponibilidade de ações de desenvolvimento por meio das escolas de governo
- Interlocução mais próxima com o órgão central do Sipec
- Acesso aos materiais publicados pelo órgão central do Sipec no Portal do Servidor

#### Ameaças

- Descumprimento dos prazos estipulados no Decreto da PNDP

## ❖ Identificação de riscos

- Envolve o reconhecimento, descrição e registro do evento de risco, com a identificação das suas causas (fontes) e consequências (efeitos).
- Como apoio à coleta estruturada de informações, poderão ser utilizadas técnicas como Brainstorming, Diagrama de Ishikawa (espinha de peixe), Bow-Tie, entrevista com especialistas, análise de cenários.



- Podemos aplicar a sintaxe a seguir para auxiliar:

*Devido à <CAUSA/FONTE>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO DE RISCO>, o que poderá levar à <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIA>, restringindo o alcance do <OBJETIVO DEFINIDO>.*

- **Escopo: PDP**

- Identifique os eventos, fatores de risco, causas e consequências de cada risco relacionado à efetivação do PDP na instituição.
- **Exemplo:** Devido à criação de uma nova unidade na diretoria, haverá remanejamento de pessoal interno, o que poderá levar à alteração da composição da força de trabalho, com perda de competências na diretoria, modificando o que estava mapeado como necessidade de desenvolvimento no PDP, inclusive quanto ao quantitativo de servidores que estava previsto no PDP.
- Veja a lista com mais exemplos de eventos de riscos no Anexo desta Cartilha.

## II – AVALIAÇÃO DOS RISCOS

### ❖ Análise e Avaliação de riscos

- Esta etapa visa promover o entendimento dos níveis dos riscos identificados.
- O nível do risco é o resultado da multiplicação dos valores atribuídos para impacto e probabilidade, considerando uma escala de valores entre 1 e 5. (1 a 3 = pequeno; 4 a 6 = moderado; 8 a 12 = alto; 15 a 25 = crítico).
- Também nesta etapa, deve-se considerar o limite de exposição a riscos de cada instituição, comparando os parâmetros estabelecidos pela organização ao nível de risco, a fim de determinar se o risco é aceitável.

• **Matriz de Riscos (Probabilidade x Impacto) e Escalas de Níveis de Risco:**

		Matriz de Riscos					
Probabilidade	Muito Alta	5	5-Moderado	10-Alto	15-Crítico	20-Crítico	25-Crítico
	Alta	4	4-Moderado	8-Alto	12-Alto	16-Crítico	20-Crítico
	Moderada	3	3-Pequeno	6-Moderado	9-Alto	12-Alto	15-Crítico
	Baixa	2	2-Pequeno	4-Moderado	6-Moderado	8-Alto	10-Alto
	Muito Baixa	1	1-Pequeno	2-Pequeno	3-Pequeno	4-Moderado	5-Moderado
			1	2	3	4	5
			Insignificante	Pequeno	Moderado	Grande	Catastrófico
		Impacto					

Escalas de Níveis de Risco	
Crítico	15 a 25
Alto	8 a 12
Moderado	4 a 6
Pequeno	1 a 3



Para esta etapa da gestão de riscos, propõe-se o seguinte exercício em relação a qualquer risco ao PDP:

- Análise dos eventos de risco do PDP: **(probabilidade x impacto)**: Analise qual a probabilidade (1 a 5) de o risco relacionado ao PDP se efetivar e qual o impacto (1 a 5) dele caso isso ocorra.
- Avaliação dos eventos de risco: avalie se o risco que dificultará a implementação do PDP é pequeno, moderado, alto ou crítico, conforme aferição da criticidade, e compare ao limite de exposição a riscos da instituição.

**Exemplo:** Seguindo o exemplo proposto na etapa 1, **a probabilidade** de alteração da composição da força de trabalho, com perda de competências na diretoria é alta, logo atribui-se escala 4. E **o impacto** da alteração da composição da força de trabalho com perda de competências na diretoria é alto, logo atribui-se a escala 4 também.

Multiplicando a probabilidade por impacto ( $4 \times 4 = 16$ ) e verificando na Matriz de Riscos, o nível de risco no caso desse exemplo será, portanto, crítico, pois 16 equivale ao risco crítico.

### III – DEFINIÇÃO DAS RESPOSTAS AOS RISCOS (CONTROLES)

#### ❖ Tratamento de riscos

- Nesta etapa, para cada risco identificado e avaliado, poderá ser elaborada e proposta uma ou mais medidas (respostas ao risco) para sua mitigação, na forma de um Plano de Tratamento.
- Tipos de resposta ao risco:
  - **aceitar** (deixar a atividade como está, não adotando qualquer medida);
  - **mitigar** (desenvolver ações para mitigar o risco, ou seja, remover suas fontes ou reduzir a probabilidade e/ou o impacto do risco);
  - **compartilhar** (distribuir parte do risco para outros atores);
  - **evitar** (não iniciar ou descontinuar a atividade que origina o risco).
- Exemplo: Em relação ao nível do risco de alteração da composição da força de trabalho, com perda de competências na diretoria, ser considerado “crítico”, a resposta escolhida para tratamento desse risco poderá ser **mitigá-lo**.

## IV – IMPLEMENTAÇÃO DE MEDIDAS DE CONTROLE (PLANO DE TRATAMENTO)

### ❖ Tratamento de riscos

- Defina os controles existentes na instituição - Controles existentes: avaliar quanto ao seu desenho (validar se sua arquitetura e ferramenta são suficientes para detectar o evento de risco antes de sua materialização, ou então detectar a não conformidade para ser solucionada) e quanto à operação ou eficácia (validar se o controle está evitando ou detectando o evento de risco no período avaliado dentro do esperado na sua modelagem).
- Avalie a suficiência e a qualidade dos controles existentes na instituição.
- Priorize os eventos para tratamento por controles (**aprimoramento, descontinuação ou criação de novos controles**). Os controles devem ser analisados sob a ótica de custo e benefício, de forma a otimizar a alocação de recursos e permitir maior alcance do valor público gerado.
- Plano de Tratamento com proposta de controles (deve-se considerar aspectos como a relação custo-benefício, prazos, responsáveis, alcance, eficiência, complexidade, prioridade). Pode-se aprimorar os controles já existentes ou implementar novos controles.

- Tendo sido definida a resposta aos riscos do PDP, ou seja, se os riscos ao PDP serão aceitos, mitigados, compartilhados ou evitados, elabore um plano de tratamento com proposta de controles.

**Exemplo de tratamento:**

Risco	Tipo de Resposta	Controle
Alteração da composição da força de trabalho, com perda de competências na diretoria a ser mitigado	Mitigação	Identificação de competências desejadas e previsão no PDP das ações que poderão desenvolver tais competências

O tratamento que pode ser definido é o de identificar as competências desejadas na diretoria, independentemente do grupo de servidores atual e prever no PDP as necessidades que poderão desenvolver tais competências em todos os participantes do grupo atual.

De forma a, no caso da efetivação do risco, apenas revisar o quantitativo de servidores previsto no PDP nas janelas de revisão que são abertas pelo órgão central do Sipec ao longo da execução do PDP, conforme responsabilidades e prazos estabelecidos nos normativos vigentes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

Ou seja, se hoje a diretoria tem um grupo de “x” pessoas, deve ser previsto no PDP o desenvolvimento das competências de forma que, ainda que a unidade perca pessoas (x-1), aquelas que permanecerem na unidade já terão desenvolvidas as competências necessárias para prosseguimento dos objetivos organizacionais.

As etapas abaixo perpassam todas as etapas anteriores, devendo ser elaboradas para cada uma delas:

## ❖ Comunicação

- A comunicação abrange a coleta e a disseminação de informações e deve estar presente em cada uma das etapas da gestão de riscos.
- Portanto, é preciso identificar e definir os canais de comunicação que serão utilizados tanto no diálogo entre os envolvidos para a coleta, quanto no processo de disseminação das informações para todos aqueles que serão impactados com o tratamento a ser adotado, dos líderes aos liderados e vice-versa.
- Deve-se estabelecer um plano de comunicação que garanta o fluxo das comunicações necessárias, com a divulgação no tempo certo e momento adequado, de forma a garantir o objetivo traçado com a devida clareza para que os envolvidos compreendam os riscos e executem as ações delineadas para lidar com eles.

As etapas abaixo perpassam todas as etapas anteriores, devendo ser elaboradas para cada uma delas:

## ❖ Monitoramento

- A finalidade desta etapa é acompanhar todas as etapas da gestão de riscos e ações em cada uma delas, de modo a verificar o desempenho do processo de gestão diante de prazos definidos e dos resultados apresentados, permitindo reavaliações e repactuações daquilo que foi delineado sempre que necessário. Para tanto, faz-se necessária a definição de um cronograma no qual a etapa de monitoramento seja contemplada de forma periódica.

# **Anexo I**

**Exemplo do ciclo completo da gestão de riscos**



## ❖ Identificação de riscos

- Risco: alteração da composição da força de trabalho com perda de competências na diretoria.
- Devido à criação de uma nova unidade na diretoria haverá remanejamento de pessoal interno, o que poderá levar à alteração da composição da força de trabalho com perda de competências na diretoria, restringendo o que estava mapeado como necessidade de desenvolvimento no PDP, inclusive quanto ao quantitativo de servidores que estava previsto no PDP.

## ❖ Análise e Avaliação de riscos

- A probabilidade de alteração da composição da força de trabalho com perda de competências na diretoria é alta (4). E o impacto da alteração da composição da força de trabalho com perda de competências na diretoria é alto (4), logo, multiplicando a probabilidade por impacto ( $4 \times 4 = 16$ ) e verificando na Matriz de Riscos, o nível de risco é “crítico”.

## ❖ Tratamento de riscos

- Resposta aos riscos: optou-se por mitigar o risco.
- Tratamento escolhido: identificar as competências desejadas na diretoria independentemente do grupo de servidores atual e prever no PDP as necessidades que poderão desenvolver tais competências em todos os participantes do grupo atual, conforme responsabilidades e prazos estabelecidos nos normativos vigentes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

# **Anexo II**

## **Lista de Exemplos de Riscos**

## ❖ Planejamento do PDP

- Possibilidade de elaboração do PDP em desacordo com os requisitos do Decreto nº 9.991/2019, Instrução Normativa nº 21/2021 e Manual de elaboração do PDP;
- Mudança de estrutura organizacional;
- Mudança de gestão;
- Mudança de diretrizes;
- Alteração da composição da força de trabalho com perda de competências;
- Alteração das necessidades levantadas em função da rotatividade da força de trabalho;
- Falta de engajamento dos servidores na elaboração do PDP;
- Identificação de ações de desenvolvimento de pessoas com base em preferências, expectativas e desejos dos servidores e não com base em objetivos a serem alcançados;
- Não mapeamento das necessidades dos órgãos subordinados/setores a tempo de cumprir o prazo de envio do PDP ao órgão central;
- Não consolidação das necessidades do órgão, ocasionando duplicidade de gasto com mesma ação de desenvolvimento;
- Registro no PDP de “afastamentos e licenças para capacitação” durante a elaboração do PDP (uma vez que o PDP é baseado em necessidades de desenvolvimento que agreguem valor ao serviço prestado ao cidadão e não em sua vontade, o afastamento ou a licença é uma consequência da necessidade e não o contrário).

## ❖ Execução do PDP

- Não obtenção dos resultados esperados com a ação de desenvolvimento;
- Mudança de estrutura organizacional;
- Mudança de gestão;
- Mudança de diretrizes;
- Alteração da composição da força de trabalho;
- Ocorrência de problemas na execução das ações planejadas em razão da rotatividade da força de trabalho;
- Não realização das ações planejadas no prazo previsto;
- Contratação de curso sem avaliar a real necessidade de desenvolvimento do servidor;
- Inconsistência entre necessidades identificadas, competências e ações de desenvolvimento necessárias;
- Desvio de participação do público-alvo, em que participam de uma ação de desenvolvimento servidores que não precisariam se desenvolver naquela ação.

## ❖ Conformidade/*compliance* do PDP

- Falta de alinhamento das necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou entidade;
- Desalinhamento entre o planejamento do PDP e o planejamento estratégico do órgão ou entidade;
- Não verificação, antes de contratar, se as escolas de governo oferecem as ações planejadas;
- PDP que não contenha a necessidade de preparação dos servidores para mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou entidade;
- Mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou entidade;
- PDP que não contenha a necessidade de preparação dos servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;
- Falta de isonomia e impessoalidade na oferta de ações de desenvolvimento de pessoas;
- Falta de monitoramento e avaliação das ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos;
- Ausência de análise do custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento;
- Análise inadequada do custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.

## ❖ Comunicação

- Inadequada publicização das ações de desenvolvimento de pessoas e dos processos seletivos;
- Cronograma para participação em ações de desenvolvimento com processo seletivo incompatível com a sua execução em tempo hábil por parte dos candidatos.

## ❖ Suporte organizacional

- Falta de apoio da alta administração ao PDP;
- Falta de *feedback* ao servidor quanto ao não atendimento das necessidades identificadas;
- Falta de engajamento da chefia imediata na elaboração do PDP.

➤ **Equipe responsável pela elaboração desta cartilha**

• **Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas – DECAR/SGP/MGI**

- ✓ Camila Pinheiro Pozzer – Psicóloga Organizacional, Técnica em Assuntos Educacionais
- ✓ Eduardo Viana Almas – Diretor de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas

• **Assessoria Especial de Controle Interno – AECI/MGI**

- ✓ Carlos Alberto de Camargo Spina - Assessor de Controle Interno
- ✓ Helena Carvalho Frois - Assessora de Controle Interno
- ✓ Flávio Horácio Souza Vieira - Coordenador de Suporte à Gestão de Riscos

**Agradecimentos às equipes da ASCOM/MGI e da DGP/MGI**



MINISTÉRIO DA  
GESTÃO E DA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

