



PLANO DE GESTÃO DE RISCOS NAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA UFMA

SÃO LUÍS

2026

REITOR

Fernando Carvalho Silva

PRÓ-REITORA DE GESTÃO DE PESSOAS

Ana Carla Araújo Arruda

DIRETORA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Caíssa Juliana Silva Sousa

COORDENAÇÃO DE CAPACITAÇÃO E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Sônia Pedroni

EQUIPE DE ELABORAÇÃO

Carlos Henrique Mendes de Oliveira

Edilson Lima Junior

Isabella Abreu Carvalho Cortez Moreira

Mara Rachel Silva de Souza

Ronald César Carneiro da Silva

Sônia Pedroni

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	3
2.	OBJETIVOS	3
3.	METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO	3
4.	METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO	4
5.	AVALIAÇÃO DOS RISCOS	6
6.	DEFINIÇÃO DE RESPOSTAS AOS RISCOS	8
7.	MEDIDAS DE CONTROLE	9
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	12

1. INTRODUÇÃO

O presente plano de gestão de riscos nas ações de capacitação da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) foi desenvolvido em atendimento à Recomendação nº 4 do Relatório nº 12657/2022 da Auditoria Interna (AUDIN/UFMA), fruto da avaliação da sistemática de capacitação da instituição. Seu propósito central é estabelecer mecanismos estruturados para a gestão de riscos e o fortalecimento dos controles internos nos programas de qualificação e desenvolvimento dos servidores, em alinhamento com o disposto no art. 7º do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.

Elaborado no âmbito da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), este documento apresenta a estrutura formal e a metodologia que orientarão as unidades organizacionais diretamente envolvidas na execução dos programas de capacitação da UFMA.

2. OBJETIVOS

Gerir os riscos inerentes às ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores, mediante a identificação, análise e definição de medidas de controle, de modo a assegurar o atingimento dos resultados institucionais.

Proporcionar subsídios técnicos aos gestores para a tomada de decisão estratégica, assegurando a alocação eficiente dos recursos destinados ao desenvolvimento de pessoas e a continuidade das ações de capacitação.

Promover a cultura de prevenção de riscos e a melhoria contínua dos processos de capacitação e desenvolvimento, alinhando a gestão de pessoas às exigências legais e às recomendações dos órgãos de controle interno e externo.

3. METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO

A metodologia usada para a construção deste Plano de Gestão de Risco baseia-se nas etapas definidas no artigo 7º do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, cujas etapas são:

- I - Identificação dos eventos de riscos;
- II - Avaliação dos riscos;
- III - Definição das respostas aos riscos; e
- IV - Implementação de medidas de controle.

4. METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCO

Tem como base a identificação e registro dos eventos de riscos que comprometem o alcance do objetivo, bem como as causas e os efeitos/consequências de cada um deles.

QUADRO 1 – MAPA DE RISCOS

Evento de Risco	Causas	Efeitos/Consequências	Categoria do Risco
Evento 1: Contingenciamento ou corte orçamentário destinado à capacitação	Restrições fiscais do governo federal; baixa priorização orçamentária da capacitação frente a outras despesas.	Cancelamento ou redução de ações planejadas; descumprimento parcial do PDP	Financeiro
Evento 2: Baixa adesão dos servidores às ações de capacitação previstas no PDP	Cursos desconectados com a realidade; sobrecarga de trabalho nas unidades e falta da liberação de chefias; formato e horários inadequados; cursos extensos, complexos ou superficiais; falta de clareza sobre o impacto das formações na melhoria de atividades diárias.	Não cumprimento das metas do PDP; subutilização do orçamento de capacitação; baixo retorno sobre o investimento em pessoas	Pessoal
Evento 3: Resistência à mudança por parte de gestores e servidores	Cultura organizacional pouco orientada ao desenvolvimento contínuo; comunicação insuficiente sobre os benefícios do PDP.	Baixo engajamento; dificuldade de implementação de novos formatos de ações de capacitação. Evasão	Pessoal
Evento 4: Fragilidade no Levantamento de necessidades de Desenvolvimento (LND)	Padronizar a Metodologia; baixa participação das unidades no diagnóstico; prazos exíguos para consulta. Envolvimento de todos os servidores no processo.	PDP desalinhado às reais necessidades institucionais; ações de capacitação pouco efetivas.	Operacional

Evento 5: Desalinhamento entre o PDP e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMA	Elaboração do PDP de forma isolada, sem articulação com o planejamento estratégico institucional.	Ações de capacitação desconectadas dos objetivos estratégicos da universidade	Operacional
Evento 6: Fragilidade na comunicação e divulgação das ações do PDP à comunidade universitária	Canais de comunicação institucional pouco efetivos; ausência de estratégia contínua de divulgação ao longo do ano; falha na divulgação dos materiais de apoio.	Desconhecimento das oportunidades de capacitação; baixa participação dos servidores nas capacitações.	Operacional
Evento 7: Descumprimento de prazos de execução das ações previstas no PDP	Dependência de terceiros (instituições e unidades parceiras); atraso em processo seletivo de instrutores.	Baixa execução orçamentária; necessidade de justificativas a órgãos de controle.	Operacional
Evento 8: Greves, paralisações ou calendário acadêmico atípico	Movimentos grevistas de servidores docentes/técnicos; eventos de força maior.	Suspensão, adiamento e/ou diminuição das ações de capacitação; descumprimento de cronograma.	peçoal
Evento 9: Insuficiência de servidores lotados no setor de gestão de pessoas para operacionalizar o PDP	Dimensionamento de força de trabalho inadequado; concentração de atividades em poucos servidores.	Atrasos na execução das ações; sobrecarga da equipe; erros operacionais; comprometimento na qualidade de vida e saúde mental da equipe.	peçoal
Evento 10: Evasão nas ações de capacitação	Sobrecarga de trabalho; conteúdo e metodologia inadequados; incompatibilidade do formato; cursos inadequados às reais necessidades.	Ocupação de vagas e investimento sem retorno para a instituição; Não desenvolvimento do servidor, podendo comprometer o alcance de objetivos e metas institucionais. Manutenção de lacunas de desenvolvimento e desmotivação de instrutores e organizadores.	Pessoal
Evento 11: Problemas no funcionamento da plataforma Moodle.	Falha ao fazer upload/download de materiais didáticos, erros ao baixar arquivos, mensagens de erros ao acessar recursos integrados; alta demanda de chamados por bloqueio de senha, mensagens de "Login inválido"; problema de hardware e software; falta de energia e/ou internet no ambiente em que a plataforma está hospedada.	Dificuldade ou interrupção do acesso ao Moodle prejudicando a realização das atividades de capacitação.	Tecnologia

Fonte: PROGEPI, 2026.

5. AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Avaliação dos riscos nos programas de capacitação da UFMA, a partir de critérios de probabilidade e impacto.

O quadro 2 representa a escala de probabilidades:

QUADRO 2 - ESCALA DE PROBABILIDADES

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO	PESO
Baixa	Evento com pouca chance de ocorrência no período do PDP	1
Média	Evento com chance moderada de ocorrência	2
Alta	Evento com grande chance de ocorrência	3

Fonte: PROGEPI, 2026.

O quadro 3 representa a escala de impactos:

QUADRO 3 - ESCALA DE IMPACTOS

IMPACTO	DESCRIÇÃO	PESO
Baixo	Efeito pouco significativo sobre o cumprimento do PDP	1
Médio	Efeito que exige ação corretiva, mas não compromete o plano como um todo	2
Alto	Efeito significativo que compromete metas relevantes do PDP	3

Fonte: PROGEPI, 2026.

Definição do nível do risco, sem considerar quaisquer controles que reduzem ou podem reduzir a probabilidade de ocorrência ou do seu impacto, definido por meio da multiplicação entre os valores de probabilidade e impacto.

QUADRO 4 - ESCALA PARA CLASSIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DE RISCOS

NÍVEL DE RISCO = PROBABILIDADE X IMPACTO		
Risco Baixo (RB)	Risco Médio (RM)	Risco Alto (RA)
$\geq 1 \leq 2$	$\geq 3 \leq 4$	$\geq 6 \leq 9$

Fonte: PROGEPI, 2026.

QUADRO 5 – MATRIZ DE RISCOS

PROBABILIDADE	IMPACTO		
	Baixo 1	Médio 2	Alto 3
Baixa 1	1 RB	2 RB	3 RM
Média 2	2 RB	4 RM	6 RA
Alta 3	3 RM	6 RA	9 RA

Fonte: PROGEP, 2026.

Determinação dos níveis de risco de acordo com registro de riscos e com o método apresentado.

QUADRO 6 – DETERMINAÇÃO DOS RISCOS

Determinação dos Riscos			
Riscos Identificados	Probabilidade	Impacto	Nível de Risco
Risco 1 – Contingenciamento ou corte orçamentário destinado à capacitação	Alto	Alto	RA
Risco 2 – Baixa adesão dos servidores às ações de capacitação previstas no PDP	Média	Alto	RA
Risco 3 – Resistência à mudança por parte de gestores e servidores	Média	Médio	RM
Risco 4 – Fragilidade no Levantamento de necessidades de Desenvolvimento (LND)	Média	Alta	RA
Risco 5 – Desalinhamento entre o PDP e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMA	Baixa	Alto	RM
Risco 6 – Fragilidade na comunicação e divulgação das ações do PDP à comunidade universitária	Média	Baixo	RB
Risco 7 – Descumprimento de prazos de execução das ações	Média	Médio	RM

previstas no PDP			
Risco 8 – Greves, paralisações ou calendário acadêmico atípico	Baixa	Médio	RB
Risco 9 – Insuficiência de servidores lotados no setor de gestão de pessoas para operacionalizar o PDP	Média	Médio	RM
Risco 10 – Evasão nas ações de capacitação	Média	Alto	RA
Risco 11 - Problemas no funcionamento da plataforma Moodle.	Baixo	Médio	RB

Fonte: PROGEP, 2026.

6. DEFINIÇÃO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

Identificação e seleção de respostas aos riscos, objetivando modificar o nível de cada risco e a elaboração de planos de tratamento.

QUADRO 7 – OPÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCOS

Quadro 7 – Opções de tratamento de riscos	
Opções de tratamento	Descrição
Mitigar	Reduzir a probabilidade e/ou o impacto do risco a um nível aceitável
Compartilhar	Transferir, total ou parcialmente, a responsabilidade pelo risco a terceiros (ex.: contratação de fornecedores, parcerias)
Evitar	Eliminar a causa do risco, não dando início ou descontinuando a atividade que o gera
Aceitar	Aceitar o risco sem ação adicional, por seu baixo impacto/probabilidade ou custo-benefício desfavorável de tratamento

Fonte: PROGEP, 2026.

7. MEDIDAS DE CONTROLE

Referem-se às ações preventivas que serão tomadas durante as ações de capacitação, após identificação e definição dos riscos.

Identificação do Risco	Causa	Consequência	Categoria do Risco	Probabilidade	Nível de Impacto	Tipos de Resposta	Medidas de Controle
Contingenciamento ou corte orçamentário destinado à capacitação	Restrições fiscais do governo federal; baixa priorização orçamentária da capacitação frente a outras despesas.	Cancelamento ou redução de ações planejadas; descumprimento parcial do PDP.	Financeiro	Alta	Alto	Mitigar	Priorização de ações por criticidade; busca de parcerias, capacitação de multiplicadores, cursos gratuitos (Escola Nacional de Administração Pública - Enap, rede federal).
Baixa adesão dos servidores às ações de capacitação previstas no PDP	Cursos desconectados com a realidade; sobrecarga de trabalho nas unidades e falta da liberação de chefias; formato e horários inadequados; cursos extensos, complexos ou superficiais; falta de clareza sobre o impacto das formações na melhoria de atividades diárias.	Não cumprimento das metas do PDP; subutilização do orçamento de capacitação; baixo retorno sobre o investimento em pessoas	Pessoal	Média	Alto	Mitigar	Aprimorar o processo de mapeamento das necessidades para garantir que os temas façam sentido no cotidiano do servidor; diversificar as modalidades de capacitações; Promover avaliação de impacto.
Resistência à mudança por parte de gestores e servidores	Cultura organizacional pouco orientada ao desenvolvimento contínuo; comunicação insuficiente sobre os benefícios do PDP.	Baixo engajamento; dificuldade de implementação de novos formatos de ações de capacitação. Evasão.	Pessoal	Média	Médio	Mitigar	Envolvimento das lideranças desde o planejamento; promoção de capacitações para gestores (diretrizes PDP, liderança empática, mediação de conflitos e escuta ativa); comunicação dos resultados alcançados.

Fragilidade no Levantamento de necessidades de Desenvolvimento (LND)	Padronizar a Metodologia; baixa participação das unidades no diagnóstico; prazos exíguos para consulta. Envolvimento de todos os servidores no processo.	PDP desalinhado às reais necessidades institucionais; ações de capacitação pouco efetivas.	Operacional	Média	Alto	Mitigar	Aplicação de instrumento padronizado; cronograma anual de diagnóstico; orientar chefias para que o LND seja feito com base nas metas e objetivos dos planos de trabalho das unidades para o ano seguinte; construção dialógica; validação das necessidades pelos gestores de cada unidade acadêmica/administrativa.
Desalinhamento entre o PDP e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMA	Elaboração do PDP de forma isolada, sem articulação com o planejamento estratégico institucional.	Ações de capacitação desconectadas dos objetivos estratégicos da universidade.	Operacional	Baixa	Alto	Mitigar	Articulação entre PROGEP e setor de planejamento institucional; Sensibilização de Chefias PDP e Representantes de Equipe quanto à importância de aderência das lacunas formativas aos objetivos institucionais, planos e metas dos setores.
Fragilidade na comunicação e divulgação das ações do PDP à comunidade universitária	Canais de comunicação institucional pouco efetivos; ausência de estratégia contínua de divulgação ao longo do ano; falha na divulgação dos materiais de apoio.	Desconhecimento das oportunidades de capacitação; baixa participação dos servidores nas capacitações.	Operacional	Média	Baixo	Mitigar	Criar identidade visual própria para o PDP da UFMA; Plano de comunicação com uso de e-mail institucional, portal e redes sociais; estabelecer calendário anual de divulgação das ações; Elaborar guias práticos e FAQs.
Descumprimento de prazos de execução das ações previstas no PDP	Dependência de terceiros (instituições e unidades parceiras); atraso em processo seletivo de instrutores.	Baixa execução orçamentária; necessidade de justificativas a órgãos de controle	Operacional	Média	Médio	Mitigar	Cronograma com margem de segurança; monitoramento mensal da execução; antecipação de processos de contratação
Greves, paralisações ou calendário acadêmico atípico	Movimentos grevistas de servidores docentes/técnicos; eventos de força maior.	Suspensão, adiamento e/ou diminuição das ações de capacitação; descumprimento de cronograma	pessoal	Baixa	Médio	Mitigar	Flexibilização do cronograma; oferta de ações em formato remoto/EAD como contingência; replanejamento tempestivo

Insuficiência de servidores lotados no setor de gestão de pessoas para operacionalizar o PDP	Dimensionamento de força de trabalho inadequado; concentração de atividades em poucos servidores.	Atrasos na execução das ações; sobrecarga da equipe; erros operacionais; comprometimento na qualidade de vida e saúde mental da equipe	pessoal	Média	Médio	Mitigar	Solicitação de dimensionamento adequado da força de trabalho; distribuição de tarefas com apoio de sistemas; capacitação interna da equipe.
Evasão nas ações de capacitação	Sobrecarga de trabalho; conteúdo e metodologia inadequados; incompatibilidade do formato; cursos inadequados às reais necessidades	Ocupação de vagas e investimento sem retorno para a instituição; Não desenvolvimento do servidor, podendo comprometer o alcance de objetivos e metas institucionais. Manutenção de lacunas de desenvolvimento e desmotivação de instrutores e organizadores.	Pessoal	Média	alto	Mitigar	Avaliação de Reação contínua das turmas/módulos com alto índice de desistência; reformular formatos de ensino priorizando metodologias ativas e aprendizagem baseada em problemas; priorizar cursos mais curtos para estrito cumprimento do objetivo; configurar alertas automático no AVA para alunos que não acessaram a plataforma há mais de 5 dias e oferecer suporte antes de ocorrer a desistência; sensibilizar chefias para estabelecer compromisso de garantia de tempo semanal dedicado ao estudo sem prejuízo da rotina.
Problemas no funcionamento da plataforma Moodle.	Falha ao fazer upload/download de materiais didáticos, erros ao baixar arquivos, mensagens de erros ao acessar recursos integrados; alta demanda de chamados por bloqueio de senha, mensagens de "Login inválido"; Problema de hardware e software; Falta de energia e/ou internet no ambiente em que a plataforma está hospedada.	Dificuldade ou interrupção do acesso ao Moodle prejudicando a realização das atividades de capacitação.	Tecnologia	Baixa	Médio	Reduzir	Definir limites de tamanho para envio de arquivos no Moodle, orientar instrutores a hospedar vídeos em repositórios externo e realizar varredura de links antes de liberar os módulos. Implementar sistema automatizado de recuperação de senha (ou integração via Google/Microsoft); realizar backup da plataforma; estabelecer medidas de disponibilidade da plataforma (redundância).

Quadro 8 – Medidas de Controle

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente plano consolidou a Metodologia de Gestão de Riscos aplicada às ações de capacitação da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). A implementação dessa estrutura busca subsidiar ativamente a identificação, análise e definição de medidas de controle frente aos possíveis eventos de risco, visando assegurar a eficácia das ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores e o alcance dos objetivos institucionais no desenvolvimento de seus servidores.

Fundamentada nas diretrizes do art. 7º do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, a metodologia estruturou-se em quatro etapas essenciais:

- Identificação dos eventos de riscos;
- Avaliação dos riscos;
- Definição das respostas aos riscos;
- Implementação de medidas de controle.

Espera-se que o cumprimento sistemático dessas etapas fortaleça a governança e os controles internos da gestão, promovendo uma cultura preventiva e contínua no planejamento do desenvolvimento de pessoas no âmbito da UFMA.