Manual de **Gestão de Riscos**

Processos Organizacionais



2026

EBC | EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO

Deliberações DIREX n.º 108 e n.º 109 de 25 de agosto de 2026.
Deliberações CONSAD n.º 43 e n.º 44 de 25 de Setembro de 2026.

Sumário

1. APRESENTAÇÃO 3
2. OBJETIVO 3
3. ESCOPO 3
4. REFERÊNCIAS 3
5. CONCEITOS 3
6. CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS 3
7. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS 3
7.1 ESTABELECIMENTO DE CONTEXTO 4
7.2 ANÁLISE DO AMBIENTE (SWOT) 4
7.3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS 4
7.4 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RISCOS 4
7.5 TRATAMENTO DOS RISCOS 5
7.6 MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO 6
7.7 REAVALIAÇÃO 6
8. INSTRUMENTOS DE APOIO 6
9. INTEGRAÇÃO COM A GOVERNANÇA 6
10. DISPOSIÇÕES FINAIS 6

1. APRESENTAÇÃO

A gestão de riscos constitui instrumento essencial para o fortalecimento da governança, da integridade e da eficiência na Administração Pública. No âmbito da Empresa Brasil de Comunicação – EBC, sua implementação está orientada pela Política de Gestão de Riscos da instituição, que estabelece princípios, diretrizes e responsabilidades.

O presente Manual complementa a Política de Gestão de Riscos, detalhando os procedimentos, métodos e instrumentos a serem utilizados na identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos associados aos **processos organizacionais**.

2. OBJETIVO

Este Manual tem por objetivo operacionalizar a Política de Gestão de Riscos da EBC, por meio da definição de metodologia padronizada a ser aplicada pelas unidades organizacionais na condução das atividades de gestão de riscos.

3. ESCOPO

A metodologia descrita neste Manual aplica-se aos processos organizacionais da EBC, podendo ser utilizada na gestão de diferentes tipos de riscos, conforme estabelecido na Política de Gestão de Riscos.

Sua aplicação pode abranger riscos operacionais, de conformidade, orçamentários, financeiros e reputacionais, podendo ser adaptada às especificidades das Unidades Organizacionais e dos processos analisados.

4. REFERÊNCIAS

Este Manual observa as diretrizes estabelecidas na Política de Gestão de Riscos da EBC, bem como boas práticas nacionais e internacionais, incluindo a ABNT NBR ISO 31000:2018 – Princípios e Diretrizes da gestão de Riscos e o COSO ERM – *Enterprise Risk Management*.

5. CONCEITOS

Para fins deste Manual, aplicam-se os seguintes conceitos:

Risco: possibilidade de ocorrência de evento que possa impactar o alcance dos objetivos.

Causa: fator que pode dar origem ao risco.

Consequência: efeito resultante da materialização do risco.

Controle: medida existente ou proposta para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco.

Risco inerente: risco existente na ausência de controles.

Risco residual: risco remanescente após a consideração dos controles existentes.

6. CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS

Os riscos identificados no âmbito da EBC poderão ser classificados quanto ao seu tipo, de forma a facilitar sua análise, tratamento e monitoramento. Essa classificação poderá contemplar, entre outros, riscos de natureza estratégica, operacional, de conformidade, de integridade, orçamentária e financeira, bem como riscos de natureza reputacional.

Adicionalmente, os riscos poderão ser classificados segundo outros critérios, tais como área responsável, processo, causas, consequências e nível de criticidade, de modo a permitir uma visão mais abrangente e estruturada do ambiente de riscos.

7. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos na EBC está estruturada como um processo contínuo e sistemático, composto por etapas inter-relacionadas que visam identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos associados aos processos organizacionais.

7.1 ESTABELECIMENTO DE CONTEXTO

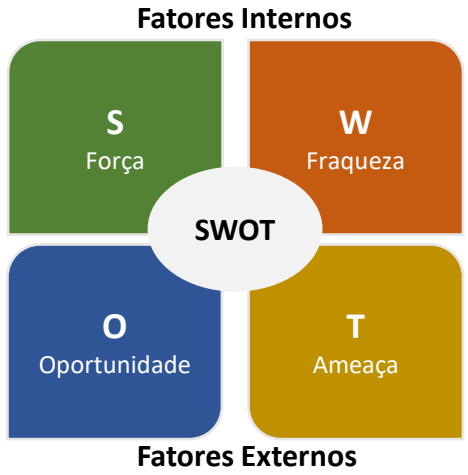
A etapa de lestabelecimento de contexto tem por finalidade proporcionar o entendimento do ambiente organizacional e dos processos analisados. Nesse momento, são realizadas análises documentais, levantamentos de informações e identificação dos objetivos, atividades e partes interessadas relacionadas ao processo.

Essa etapa constitui base fundamental para as fases subsequentes, uma vez que permite a compreensão dos fatores que podem influenciar a ocorrência de riscos, bem como das particularidades de cada área.

7.2 ANÁLISE DO AMBIENTE (SWOT)

A análise do ambiente consiste na identificação de fatores internos e externos que podem influenciar o desempenho do processo, por meio da aplicação da matriz SWOT, que contempla forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Os elementos identificados nessa análise subsidiam a identificação dos riscos, permitindo uma abordagem estruturada e alinhada ao contexto organizacional, além de favorecer a participação das áreas envolvidas no processo.



7.3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A identificação dos riscos tem por objetivo reconhecer e descrever eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos dos processos organizacionais. Essa etapa é realizada de forma colaborativa com as unidades organizacionais, por meio de reuniões, entrevistas ou workshops.

Durante essa fase, são identificadas as possíveis causas dos riscos, suas consequências e os controles existentes. A utilização de técnicas estruturadas de apoio pode contribuir para a organização dessas informações. Nesse sentido, o modelo Bow Tie pode ser adotado como referência conceitual para a estruturação dos riscos, considerando suas causas, o evento central e suas consequências, bem como os controles associados.

7.4 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RISCOS

A etapa de análise e avaliação dos riscos tem por finalidade mensurar a criticidade dos riscos identificados, permitindo sua priorização e o direcionamento adequado das ações de tratamento. Nessa fase, os riscos são examinados quanto à probabilidade de ocorrência e ao impacto potencial sobre os objetivos do processo ou da unidade organizacional.

A probabilidade refere-se à chance de o evento de risco ocorrer, enquanto o impacto diz respeito às consequências decorrentes de sua materialização, podendo envolver aspectos financeiros, operacionais, legais, reputacionais ou estratégicos. A multiplicação dessas duas dimensões resulta no nível de risco, usualmente representado por meio de matriz de risco, que classifica os riscos em níveis como extremo, alto, médio ou baixo.

Escala de probabilidade (1 a 5):

1 - Improvável: o evento tem mínimas chaces de ocorrer.

2 - Raro: o evento tem pequena chance de ocorrer.

3 - Possível: o evento tem chance de ocorrer.

4 - Provável: o evento é esperado, mas pode ocorrer.

5 - Quase certo: O evento ocorre (de forma inequívoca), salvo excessões.

Escalas de impacto (1 a 5):

1 - Desprezível: impacto insignificante nos objetivos. Para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultado.

2 - Menor: impacto pequeno nos objetivos.

3 - Moderado: impacto médio nos objetivos, porém recuperável.

4 - Maior: impacto significativo nos objetivos, de difícil reversão.

5 - Catastrófico: impacto muito alto nos objetivos, de forma irreversível.

Para apoiar a identificação estruturada dos elementos que compõem o risco, incluindo causas, evento de risco e consequências, recomenda-se a utilização da seguinte sintaxe:

"Em decorrência de [**CAUSA**], poderá ocorrer [**EVENTO DE RISCO**], o que poderá resultar em [**CONSEQUÊNCIA**], impactando [**OBJETIVO, INICIATIVA OU PROCESSO**]."

Adicionalmente, procede-se à análise dos controles existentes, com o objetivo de verificar sua adequação e efetividade na mitigação dos riscos identificados. Essa análise permite distinguir o risco inerente, correspondente à exposição ao risco na ausência de controles, do risco residual, que representa o nível de risco após a consideração dos controles implementados.

O resultado dessa etapa fornece subsídios para a definição das prioridades de tratamento, direcionando esforços para os riscos mais relevantes. O nível de aceitação dos riscos é definido pela alta administração da empresa.

A classificação do nível de risco considera a combinação entre probabilidade e impacto, conforme os critérios a seguir:

Nível do Risco	Descrição
Extremo	Nível de Risco maior ou igual a 13.
Alto	Nível de Risco maior ou igual a 9 e inferior a 13.
Médio	Nível de Risco maior ou igual a 5 e inferior a 9.
Baixo	Nível de Risco menor ou igual a 4.

Tabela: Matriz de Riscos

MATRIZ DE RISCOS NEGATIVOS			PROBABILIDADE				
			Improvável	Raro	Possível	Provável	Quase Certo
			1	2	3	4	5
IMPACTO	Catastrófico	5					
	Maior	4					
	Moderado	3					
	Menor	2					
	Desprezível	1					

7.5 TRATAMENTO DOS RISCOS

A etapa de tratamento dos riscos consiste na definição e implementação de medidas destinadas a modificar o nível de risco, seja pela redução da probabilidade de ocorrência, pela mitigação de seus impactos ou pela adoção de outras estratégias compatíveis com o apetite a risco da organização.

As respostas ao risco podem envolver a sua evitação, mitigação, transferência, compartilhamento ou aceitação. A escolha da estratégia dependerá do nível aceitável de exposição aos riscos previamente estabelecido pela EBC em confronto com a avaliação que se fez do risco.

A definição das ações de tratamento deve considerar a viabilidade técnica, os custos envolvidos, os benefícios esperados e o alinhamento com os objetivos institucionais. Para cada ação proposta, devem ser estabelecidos responsáveis e prazos para sua implementação, de modo a garantir a efetividade do processo.

Recomenda-se, sempre que possível, a integração das ações de tratamento aos instrumentos formais de planejamento da EBC, de modo a assegurar o seu acompanhamento institucional e a adequada alocação de recursos.

7.6 MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO

O monitoramento e a comunicação constituem etapas essenciais para assegurar a continuidade e a efetividade da gestão de riscos. O monitoramento consiste no acompanhamento sistemático dos riscos identificados e das ações de tratamento definidas, com o objetivo de verificar sua evolução ao longo do tempo e identificar a necessidade de ajustes.

Nesse contexto, as unidades organizacionais devem manter atualizadas as informações relativas aos riscos sob sua responsabilidade, incluindo o status das ações de tratamento, eventuais mudanças no nível de risco e a ocorrência de eventos relevantes. A utilização de instrumentos como sistemas informatizados, planilhas estruturadas e painéis gerenciais contribui para a consolidação e análise dessas informações.

A comunicação deve assegurar que as informações relevantes sobre riscos sejam disponibilizadas de forma tempestiva e adequada às partes interessadas, incluindo gestores, instâncias de governança e órgãos de controle. Relatórios gerenciais e painéis de monitoramento constituem instrumentos importantes para apoiar a tomada de decisão e promover a transparência.

7.7 REAVALIAÇÃO

A gestão de riscos deve ser compreendida como um processo contínuo e dinâmico, sujeito a revisões periódicas em função de mudanças no ambiente interno e externo da organização. Nesse sentido, a reavaliação dos riscos tem por objetivo assegurar que as informações permaneçam atualizadas e aderentes à realidade institucional.

A reavaliação pode ocorrer de forma periódica, em intervalos previamente definidos, ou de forma extraordinária, em decorrência de alterações relevantes, tais como mudanças organizacionais, normativas, tecnológicas ou a ocorrência de incidentes significativos.

Durante esse processo, devem ser revisados os riscos identificados, suas causas, consequências, níveis de criticidade e controles associados, bem como a efetividade das ações de tratamento implementadas. Eventuais ajustes na metodologia também podem ser realizados, com vistas ao aprimoramento contínuo da gestão de riscos na EBC.

8. INSTRUMENTOS DE APOIO

A operacionalização da gestão de riscos na EBC é realizada por meio de instrumentos que permitem o registro, a análise e o acompanhamento das informações relacionadas aos riscos. Dentre esses instrumentos, destacam-se as planilhas de identificação e avaliação de riscos, as notas técnicas, os relatórios gerenciais e os painéis de monitoramento.

A utilização integrada desses instrumentos contribui para a padronização das informações, o fortalecimento dos controles e o apoio à tomada de decisão.

9. INTEGRAÇÃO COM A GOVERNANÇA

A gestão de riscos está diretamente relacionada aos mecanismos de governança da EBC, contribuindo para o fortalecimento dos controles internos, a melhoria dos processos organizacionais e o alcance dos objetivos institucionais.

Nesse sentido, a gestão de riscos apoia a tomada de decisão, promove maior transparência e prestação de contas e atende às demandas de órgãos de controle, além de favorecer a integração com o planejamento estratégico e com outras iniciativas institucionais.

10. DISPOSIÇÕES FINAIS

Este Manual complementa a Política de Gestão de Riscos da EBC e deverá ser utilizado como referência para a operacionalização das atividades de gestão de riscos nas unidades organizacionais.

Eventuais atualizações deverão observar as diretrizes institucionais vigentes e a evolução das práticas de gestão de riscos.

ebc.com.br

/ ebcnarede

EBC