OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 56 (11 out. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Matriz de probabilidade e impacto: priorizar riscos na prefeitura

Por Redação Observatório Evoluta · 11/10/2026 às 22h14



Imagem ilustrativa

EM RESUMO
A matriz de probabilidade e impacto cruza a chance de um risco ocorrer com a gravidade de seus efeitos para classificar e priorizar respostas. É uma prática difundida em vários setores, sem um autor único, e tem limitações conhecidas que o gestor precisa respeitar.

A **matriz de probabilidade e impacto** é uma grade simples: de um lado, a chance de o risco acontecer; do outro, o tamanho do estrago se acontecer. O cruzamento dá a cor, geralmente verde, amarela ou vermelha, e orienta onde a prefeitura deve agir primeiro. Ela é útil para organizar a conversa, mas tem limites que muita gente desconhece. Este guia explica como montá-la, como usá-la e como evitar que ela induza a decisões ruins.

O que é e de onde vem

As fontes consultadas não apontam um autor único. Descrevem a matriz como uma ferramenta de avaliação de riscos que cruza categorias de probabilidade e de severidade, usada em setores como o militar, a aviação, a indústria farmacêutica, a cibersegurança e a engenharia. Marcos históricos citados incluem uma instrução do Departamento de Defesa dos Estados Unidos em 1978, uma proposta de matriz para investimentos nesse mesmo ano e uma versão 5 por 4 em norma militar de 1984. Por isso, este texto trata a matriz como prática de gestão de riscos, sem atribuir a ideia a uma pessoa.

Para montá-la, definem-se categorias de probabilidade (por exemplo, rara, improvável, possível, provável e quase certa) e de impacto (como mínimo, moderado, grave e crítico), com critérios claros para cada uma. Combinam-se as categorias em uma grade, e cada célula recebe uma classificação de risco, que deve ser adaptada ao contexto da organização.

O ponto de atenção é o que a matriz não faz: ela não mede, ordena de forma aproximada. Pesquisas críticas apontam baixa resolução, riscos muito diferentes na mesma célula e resultados

que mudam conforme o desenho das faixas.

Por que funciona, com cuidados, no setor público

A matriz dá visibilidade e cria um critério comum para priorizar. Em uma secretaria com dezenas de riscos, é uma forma rápida de selecionar os poucos que merecem plano de resposta e reunião própria. Também facilita o diálogo com quem decide, que entende cores melhor do que tabelas.

Mas, justamente por ser simples, ela exige disciplina. Defina critérios de impacto ligados a fatores concretos, como atraso em dias, valor em reais, efeito sobre o serviço ou risco legal, e não apenas adjetivos. Sempre que possível, combine a matriz com dados históricos e com a opinião de quem conhece o processo.

Também vale lembrar que a matriz é só uma etapa do processo de avaliação de riscos. Ela vem depois de identificar os riscos e antes de definir as respostas. Se a conversa terminar na cor da célula, o principal, que é agir sobre os riscos prioritários, fica por fazer.

Como aplicar na prefeitura, passo a passo

1. **Defina a escala de probabilidade.** Use de quatro a cinco níveis com critérios, como a frequência esperada em um ano.
2. **Defina a escala de impacto.** Relacione cada nível a efeitos concretos: dias de atraso, faixa de valor, interrupção de serviço, exposição jurídica.
3. **Monte a grade.** Cruze os dois eixos e defina que combinações são aceitáveis, exigem monitoramento ou exigem ação imediata.
4. **Posicione os riscos.** Em oficina, com quem conhece o processo, marque cada risco na célula correspondente.
5. **Discuta os extremos.** Revise os riscos de impacto muito alto e baixa probabilidade, que a grade tende a esconder.
6. **Defina as respostas.** Para os riscos prioritários, escolha uma ação, um responsável e um prazo.
7. **Revise periodicamente.** Reposicione os riscos a cada reunião. Mudanças de cor indicam o que melhorou ou piorou.

Modelo para preencher

Use a ficha abaixo como ponto de partida. Adapte à legislação e à realidade do seu órgão.

- Risco — Probabilidade (1 a 5) — Impacto (1 a 5) — Classificação — Resposta e responsável
- Risco A — — — —
- Risco B — — — —
- Risco C — — — —
- Risco D — — — —
- Risco E — — — —

Exemplo prático

Exemplo hipotético. A área de tecnologia de uma prefeitura lista seis riscos para a migração de um sistema: queda do fornecedor, perda de dados, atraso na contratação, resistência dos usuários, falha de energia e vazamento de informações. A equipe posiciona cada um na matriz.

A perda de dados cai em uma célula de baixa probabilidade e impacto crítico. Na discussão, o grupo decide que ela exige resposta mesmo sem aparecer em vermelho: cópia de segurança testada antes da migração. A resistência dos usuários, mais provável e de impacto moderado, ganha um plano de treinamento. A matriz organizou a conversa; a decisão veio do debate.

Erros comuns

- **Escalas sem critério.** Sem definição de faixas, cada participante usa uma régua diferente.
- **Multiplicar números como se fossem medidas.** Notas de 1 a 5 são ordens, não grandezas. O produto engana.
- **Ignorar riscos raros e graves.** A matriz tende a diminuir o peso de eventos improváveis de efeito enorme.
- **Fazer sozinho.** Sem quem conhece o processo, a classificação vira palpite.
- **Tratar como resultado final.** Ela é apoio à decisão. Dados e julgamento complementam.

Perguntas frequentes

Quem inventou a matriz de risco?

As fontes consultadas não indicam um autor. Há registros de versões em normas e instruções do Departamento de Defesa dos Estados Unidos nos anos 1970 e 1980.

A matriz é confiável?

Útil para organizar a conversa, mas tem limitações apontadas na literatura, como baixa resolução e dependência do desenho das faixas.

Posso usar escala de 3 níveis?

Pode, em análises simples. Mais níveis dão mais distinção, desde que haja critérios claros.

Quem deve participar?

Quem conhece o processo e quem decide. Pessoas de áreas parceiras ajudam a enxergar riscos externos.

Fontes:
Risk matrix (origem incerta, construção e limitações) — Wikipedia
https://en.wikipedia.org/wiki/Risk_matrix
ISO 31000 (processo de avaliação de riscos: identificar, analisar e ponderar) — Wikipedia
https://en.wikipedia.org/wiki/ISO_31000

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Matriz de probabilidade e impacto: priorizar riscos na prefeitura. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 353, art. 56, 11 out. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/matriz-de-probabilidade-e-impacto/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 56 (11 out. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/matriz-de-probabilidade-e-impacto/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 353, art. 56
35356 >
9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 0 0 8
Registro 30869293 00 0353 0056