



**SEGURANÇA E
GERENCIAMENTO
DE CRISES**

SUMÁRIO

1-	IMPREVISIBILIDADE, COMPREENSÃO DO TEMPO E AMEAÇA À VIDA	3
2-	CLASSIFICAÇÃO DOS GRAUS DE RISCO	14
3-	TIPOLOGIA DO CAUSADOR EMOCIONAL E MENTALMENTE PERTURBADO EM INCIDENTES CRÍTICOS	20
4-	GERENCIAMENTO DE RISCO NAS EMPRESAS	37
5-	POSTURA ORGANIZACIONAL	45
	REFERÊNCIAS	

1- IMPREVISIBILIDADE, COMPREENSÃO DO TEMPO E AMEAÇA À VIDA

A crise pode ser entendida popularmente como uma manifestação violenta de um ou mais indivíduos, que venham a romper repentinamente a segurança de alguém, causando danos que podem ser irreversíveis, pois envolve perigo a vida e requer uma resposta especial.

No Brasil, entre as décadas de 1980 e 1990, os policiais não tinham um treinamento específico para atender ocorrências que exigiam um tratamento diferenciado, vindo a agir muitas vezes de acordo com as experiências vividas e de forma improvisada, e com isso muitos casos terminaram de forma desastrosa, com comprometimento da vida das vítimas.

Diante da necessidade de capacitar o efetivo policial e qualificar para tais atendimentos, as corporações além de incluir como matéria obrigatória nos cursos de formações, criaram grupos especializados, que treinam especificamente com o foco de atuar a frente de eventos críticos, como a tomada de reféns em roubos frustrados ou grandes rebeliões por exemplo.

Ainda, para gerenciar uma crise, há uma doutrina que estabelece algumas referências visando facilitar as decisões, as quais são denominadas como critérios de atuação.

Dessa forma, a pesquisa propõe analisar como os eventos críticos são conduzidos para que se tenha uma resposta aceitável, com foco na atuação da Polícia Militar do Paraná, uma vez que se exige do profissional de segurança pública o domínio de técnicas e táticas para as tomadas de decisões com o objetivo principal de preservar vidas.

A motivação da pesquisa se dá pelo fato de que qualquer profissional da segurança pública está sujeito a se deparar com um evento crucial, conhecendo ou não o protocolo a ser aplicado e necessitando lidar com o comportamento humano imprevisível, com situações atípicas a qualquer treinamento ou experiência profissional. Diante de tal situação qual atitude é mais viável para que a crise não aumente ou que não haja comprometimento na segurança das vítimas, uma vez que dependendo da situação, a equipe especializada precisa ser acionada, porém, em eventos críticos há a compressão de tempo, exigindo tomada de decisões urgentes?

A pesquisa se justifica pelo fato de o serviço de segurança pública ter a obrigação de

defesa do cidadão e o zelo pela paz social, com foco em uma sociedade sem conflitos, porém, eventos críticos de grande proporção são inevitáveis e isso exige que a formação dos profissionais seja fundamentada em doutrinas, técnicas e táticas que o capacitem para a melhor solução aceitável.

CRISE

A palavra crise remete ao pensamento de algo ruim, algo que alterou o que estava acontecendo como aceitável e que precisa ser tratado.

Trazendo para o âmbito da segurança pública, crise é relacionado a ruptura da normalidade, sendo definido por alguns autores, como Souza (2000, P. 41), o conceito adotado pela Academia Nacional do FBI: “Um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável”

No mesmo sentido, a Diretriz nº005/11 – PM/3 (Diretriz para o gerenciamento de crises), da Polícia Militar do Estado do Paraná, define crise: Crise, no contexto policial, é definida como um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável.

2.1 Eventos críticos

São considerados eventos críticos, ocorrências que exigem respostas especiais por parte da polícia, como sequestros, rebeliões em presídios, assaltos com tomadas de reféns, ataques terroristas, tentativa de suicídio, artefatos de explosivo, acidentes de grande proporção, atiradores em locais públicos, como nas escolas, entre outros, os quais necessitam da atuação de equipes policiais com rapidez e aceitabilidade legal, ética e moral.

2.2 Causadores de evento crítico

Quando se fala em causador de evento crítico, é comum remeter o pensamento diretamente a indivíduo criminoso, que tem por objetivo a posse de algo ou mesmo o desejo intrínseco de prejudicar alguém, porém, nem sempre o causador é um infrator da lei.

Entre os causadores de evento crítico estão também indivíduos que tentam o suicídio,

os que são mentalmente perturbados, os que estão enfrentando problemas conjugais e não conseguem aceitar fins de relacionamentos, conflitos sociais, desemprego, entre outros casos que visam somente causar sofrimento a alguém e impor condições.

Monteiro (2011) classifica os causadores de evento crítico por grupos:

a) **Criminoso comum:** É o indivíduo que se dedica a prática de furtos, roubos e outros crimes. Esse tipo de provocador geralmente causa uma crise por acidente, devido a um confronto inesperado com a polícia, na flagrância de alguma atividade ilícita. Com a chegada da polícia, muitas vezes chamada por terceiros, o elemento captura pessoas ao seu alcance como reféns e passa a utilizá-las como garantia para a fuga ou de sua integridade física, neutralizando assim a ação dos policiais;

b) **Emocionalmente perturbado:** Pode ser um desequilibrado crônico ou simplesmente alguém que não conseguiu lidar momentaneamente com seus problemas sociais, afetivos, de trabalho ou familiares;

c) **Fanático político ou religioso:** Geralmente protagonizam eventos planejados, cuja repercussão e a divulgação constituem, na maioria das vezes, o principal objetivo da crise, que se revela como uma oportunidade valiosa para críticas às autoridades constituídas e para revelação dos propósitos ou causa do grupo perpetrador. Normalmente escolhem os alvos em virtude do valor simbólico, propagandístico, vulnerabilidade e possibilidade de êxito na ação.

Independente do grupo que o causador do evento crítico se enquadra, o gerenciador da crise necessita descobrir qual é seu objetivo, seu histórico, se possui passagens policiais, se é elemento considerado de alta periculosidade, entre outras características que são determinantes nas tomadas de decisões.

PRIMEIRA INTERVENÇÃO NA CRISE

A primeira intervenção na crise pode ser fator determinante para que o resultado seja bem sucedido ou desastroso.

Conforme anteriormente citado, os grupos especializados em atendimentos a ocorrências de grande porte e que necessitam de uma resposta especial, embora fiquem disponíveis 24h por dia, dependem de deslocamentos para prestar

atendimento, por isso é de suma importância o primeiro interventor em uma crise não tomar qualquer atitude precipitada que venha a comprometer o resultado e em perdas de vidas. Silva (2015, p.77), cita que:

Não há mais espaço para ações malfadadas. Precisamos parar de avaliar somente o resultado de uma primeira intervenção. Precisamos analisar todo o processo que chegou ao resultado. Precisamos nos livrar definitivamente do empirismo, do amadorismo e da improvisação que ainda assolam nossas ações. Mudar procedimentos e atitudes ultrapassadas é um desafio hercúleo. Entretanto, aqueles que acreditam na doutrina e na boa técnica, jamais desistirão.

A apostila de Gerenciamento de Crises elaborada no ano de 2012, pelo então Capitão Cap. QOPM Marco Antônio da Silva, PMPR, traz em seu contexto que vida de inocentes não podem ser negligenciadas por qualquer das características acima citadas, tampouco, por vaidades de policiais que querem resolver sozinhos, sem ter o mínimo de conhecimento de procedimentos que deve tomar, assim como atuações improvisadas ou baseadas no empirismo que quando não terminam em tragédia, se transformam em um risco de policiais agirem da mesma forma, e o resultado favorável (a libertação do refém, por exemplo) podem fazer que não vejam a atitude como incorreta e fora da técnica prevista.

3.1 Atitudes adotadas pelo primeiro interventor

Conforme já citado anteriormente, a crise não escolhe nem o local nem o profissional que vai administrá-la, pois não é seletiva, assim como tem características próprias e cada caso exige um tratamento, e é por esse motivo que se faz necessário que o profissional de segurança pública esteja em condições de enfrentar de maneira técnica. A apostila de Primeira Intervenção em Crises/PMPR, elaborada em 2012, traz a ressalva que qualquer policial pode se deparar com o evento:

Importante dizer que a primeira intervenção se enquadra na fase da resposta imediata estabelecida pela doutrina de gerenciamento de crises. É o início de todo o processo de ação visando à resolução da crise e qualquer policial que esteja em atividade operacional ou não, por exemplo, realizando serviços burocráticos com viatura caracterizada, pode se deparar com um evento crítico que acabou de eclodir e ser um primeiro interventor. (SILVA, Marco A. 2012). Assim sendo, é de fundamental importância que todos os policiais militares integrantes da Corporação tenham

conhecimentos básicos sobre a atuação do Primeiro Interventor numa situação crítica. A crise poderá ocorrer em qualquer local e a qualquer momento e nenhum policial militar poderá ser displicente com tais conhecimentos, sob pena de transformar o desfecho da crise numa grande tragédia. O Primeiro Interventor deverá ter em mente que sua atuação, de tão importante, poderá significar a garantia da vida dos envolvidos, inclusive a dele. (SILVA, Marco A. 2012)

Grupos especializados, com equipamentos diferenciados para alguns casos específicos, oneram os Estados e dessa forma a maior parte permanece nas capitais, os quais têm responsabilidades em todo o território estadual, prestando apoio e orientações nas conduções de ocorrências de grande vulto, agindo de forma coordenada e planejada.

Dessa forma, os policiais de todas as Unidades do Estado do Paraná são instruídos nos cursos de formações para que ao se depararem com situações de evento crítico sigam as diretrizes que norteiam os procedimentos a serem tomados de imediato.

As regras têm por objetivo padronizar os comportamentos administrativos e operacionais, seguindo o protocolo de ações estabelecido pelo POP - Procedimento Operacional Padrão, o qual determina que a primeira intervenção seja seguida as seguintes sequências de ações:

1. Localizar o ponto exato da crise (o ponto crítico) em extremas condições de segurança, com o intuito de confirmar a ocorrência e proporcionar a tomada das demais ações;
2. Conter a crise, a fim de não deixar que se alastre ou mude de local, ou seja, manter o Causador do Evento Crítico (CEC) no mesmo local em que foi encontrado;
3. Isolar o ponto crítico, não permitindo que pessoas se aproximem e o CEC faça contato com o mundo externo e vice-versa, além de iniciar o estabelecimento dos perímetros de segurança;
4. Estabelecer contato sem concessões ao CEC, sem, portanto, negociar com ele, considerando que tal missão técnica é de responsabilidade da equipe especializada;
5. Solicitar apoio de área, incluindo equipes de socorro médico, de maneira organizada e seguindo os canais de comando;
6. Coletar informações acerca dos reféns, vítimas, CEC, armas, prazos, motivações e detalhes das instalações físicas do ponto crítico;
7. Diminuir o estresse da situação com o intuito de estabilizá-la, pensando nos

inocentes e falando calmamente com o CEC;

8. Permanecer em local seguro a todo o momento, não se expondo ao risco proporcionado pelo CEC até o fim da primeira intervenção;

9. Manter terceiros (imprensa, curiosos e familiares) afastados do ponto crítico para resguardar suas vidas e evitar que atrapalhem os trabalhos;

10. Acionar as equipes especializadas do Batalhão de Operações Especiais –BOPE via canal técnico e sem prejuízo dos canais hierárquicos. No caso específico de crises envolvendo suicidas desarmados, acionar o Corpo de Bombeiros para gerenciar o evento, o qual contará com o apoio técnico-operacional do Grupo de Operações de Socorro Tático (GOST). (POP nº 200.1. PMPR, 2019)

Ainda, em complemento, os órgãos de segurança instruem seus efetivos o a doutrina de Gerenciamento de Crises do FBI, estabelece como critérios de ações:

O critério da necessidade indica que toda e qualquer ação somente deve ser implementada quando for indispensável.

O critério da validade do risco, nos mostra que toda e qualquer ação têm que levar em conta se os riscos dela advindos são compensados pelos resultados.

A aceitabilidade implica em que toda ação deve ter respaldo legal, moral e ético.

Monteiro (1994, p 26) afirma que de uma resposta imediata eficiente depende quase que 60% do êxito da missão policial no gerenciamento de uma crise.

Moraes disserta que a polícia pode ser definida como a organização destinada a prevenir e reprimir delitos, garantindo assim a ordem pública, a liberdade e a segurança individual. Como a prática de todos os meios de ordem de segurança e de tranquilidade pública. A polícia é um meio de conservação para a sociedade. (MORAES, 1992, p. 24 e 25).

COMPRESSÃO DE TEMPO

Entre as características que englobam um evento crítico está a compressão de tempo, a qual alguns autores defendem que não pode ser confundida com o tempo de duração da ocorrência, uma vez que uma crise pode não ter prazo para terminar, bem como, deve ter relação com o iminente risco de morte, necessitando urgência, porém, com medidas apropriadas.

Monteiro (2000, p. 19) afirma que a diagnose da situação e a consequente classificação do grau de risco ou ameaça dependem de vários fatores a serem

avaliados, os quais integram os chamados elementos essenciais de informações.

Pontes (2000, p 31) alega que dentre todas as fontes de informações, as mais fidedignas, para utilização da fase final do evento, são as que têm origem de policiais, pois as demais estarão envolvidas emocionalmente, enquanto que os policiais estarão observando com olhar técnico e crítico. Principalmente as originadas pelos atiradores de precisão e ações de reconhecimento, que possuem um maior domínio sobre o que observar.

A crise é um momento perigoso e decisivo, uma vez que entre suas características principais está a manifestação violenta e repentina, com ameaça a vida, e que há um tempo limitado para uma solução, necessitando na maioria dos casos a possibilidade de uso da força, com emprego de técnicas especializadas.

O que não pode ocorrer é falta de competência ou a precipitação do profissional, pois compromete não só a vida das vítimas, mas da própria equipe envolvida. Em situações difíceis é comum o nível de estresse ficar alterado e reduzir a capacidade da tomada de decisões, dificultando a solução dos problemas ou adotando medidas erradas.

Se compararmos a outra profissão, como o médico, por exemplo, ao se formar ele tem conhecimento de como tratar diversas doenças no geral, mas para situações específicas precisa realizar especialização na área, estudar afincamente tudo que pode ser possível para aquele tratamento. Assim é também dentro da corporação policial, todos devem ter treinamento para agir em qualquer situação, porém, há a necessidade de grupos se especializarem em determinadas áreas, complexas, difíceis, que exigem do profissional uma rotina diferente dos demais, com especialização em determinados armamentos, em negociação com pessoas mentalmente perturbadas ou criminosas.

O profissional de segurança pública ao se deparar com situações críticas não pode ceder a emoções ou desacreditar na possibilidade de execução da vítima. O julgamento precipitado dificulta as ações e as tomadas de decisões, bem como, a organização para solução dos problemas. Bengochea (2004) cita que o serviço policial é em um ambiente de incertezas:

A ação da polícia ocorre em um ambiente de incertezas, ou seja, o policial, quando sai para a rua, não sabe o que vai encontrar diretamente; ele tem uma ação determinada a fazer e entra num campo de conflitividade social. Isso exige não uma garantia da ordem pública, como na polícia tradicional, sustentada somente nas ações repressivas, pelas quais o ato consiste em reprimir para resolver o problema. O campo de garantia de direitos exige uma ação mais preventiva, porque não tem um ponto determinado e

certo para resolver. (BENGOCHEA, 2004, p. 120).

Monteiro (2000. p9) afirma que independentemente da preparação para o seu enfrentamento, alguns situações são inevitáveis e, invariavelmente, provocam alterações que influenciam no processo de tomada de decisão.

GERENCIAMENTO DE CRISE

O rompimento da tranquilidade pública, aquilo que não é considerado comum ou aceitável como normal no contexto da segurança pública, se caracteriza como uma crise e gerenciar esse evento exigem responsabilidade e competência, uma vez que a administração de ocorrência de alto risco não pode ser considerada uma ciência exata, não existindo duas crises iguais, pois cada caso exige tratamento dentro das circunstâncias do momento em que ocorre.

O gerenciamento de crises, citado por Salignac (2011) é o conceito definido pela Academia Nacional do FBI: “O processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise”. Salignac acrescenta: O gerenciamento de crises pode ser descrito como um processo racional e analítico de resolução de situações críticas baseado em probabilidades. Deve lidar, sob tremenda compressão de tempo, com complexos problemas sociais, econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos, quando eles se manifestam em termos destrutivos. (SALIGNAC, Ângelo. 2011, p. 23)

De acordo com a Diretriz nº 005/PM-3 da Polícia Militar do Estado do Paraná, Gerenciamento de Crises é:

O processo eficaz de identificar, obter e aplicar, em conformidade com a legislação vigente, as medidas estratégicas adequadas para a resolução do evento crucial, a fim de preservar a vida e a integridade física dos envolvidos, a aplicação da lei e o restabelecimento da ordem pública (PARANÁ, 2011, p. 2).

Para Monteiro (2008 p 12), a preservação de vidas deve estar como quesito principal, acima da própria aplicação da lei.

Ainda, para o referido autor, gerenciamento de crises é um método que visa oferecer ao órgão policial princípios, regras e rotinas que possibilitem a condução de situações de grande complexidade e imprevisibilidade na direção de resultados probabilisticamente favoráveis. (MONTEIRO, 2000).

Não menos importante que as diretrizes e procedimentos padrões, são os treinamentos

dos efetivos, tanto físico quanto psicológico, os quais mesmo em situações de grandes estresses e por longas horas de trabalho, necessitam se manter cientes da missão que possuem e desenvolve-la da melhor forma possível, devendo realizar os procedimentos em extremas condições de segurança, sem tomar atitudes isoladas que comprometam ou coloquem em risco de morte qualquer envolvido.

Nesse sentido, a capacitação continuada se mostra como forte aliada. Chiavenato (2010) afirma que:[...] desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. (CHIAVENATO, Idalberto. 2010, p. 362)

Monteiro (2000 p 10) defende que não resta a menor dúvida de que os estudos e treinamentos especiais são pré-requisitos indispensáveis para qualquer policial que receba a incumbência de gerenciar crises, independentemente do seu nível hierárquico. Destaca que, que esses estudos e treinamentos devem ser constantes e sempre atualizados, através de exercícios periódicos, pois quanto mais treinada e preparada estiver uma organização policial para o enfrentamento de eventos críticos, maiores serão as suas chances de obter um bom resultado.

5.1 Classificações de ocorrências críticas

A Polícia Militar do Paraná adota para classificação de ocorrências críticas e para fins de cumprir os Procedimentos Operacionais Padrão – POP, as seguintes ocorrências:

1. Roubos ou outros crimes frustrados com tomada de reféns;
2. Extorsões mediante sequestro (responsabilidade da Polícia Civil);
3. Rebeliões com reféns em estabelecimentos prisionais, centros de socioeducação, cadeias públicas ou delegacias;
4. Mentalmente perturbados, barricados ou não, com tomada de vítimas, reféns ou sozinhos;
5. Criminosos sozinhos e barricados contra a ação da polícia;
6. Movimentos sociais ou grupos sociais específicos com tomada de reféns ou vítimas;
7. Tentativas de suicídio com CEC armado ou desarmado;
8. Ocorrências envolvendo explosivos;
9. Ações terroristas (atentados ou tomada de reféns ou vítimas);
10. Ocorrências envolvendo atiradores ativos;

11. Tomada de aeronaves por criminosos, terroristas ou perturbados.

Na Polícia Militar do Paraná todas as Unidades são instruídas quanto à doutrina de emprego em casos de evento crítico, os quais tem a obrigação de seguir o protocolo de atuação, sendo fundamental a responsabilidade coletiva e fidelidade aos objetivos doutrinários, sendo os eventos que porventura extrapolarem a capacidade do policiamento extraordinário, gerenciados por equipe especializada.

6 . METODOLOGIA

A pesquisa explorou diretrizes e regras que norteiam a Instituição Policial Militar do Estado do Paraná, as quais estabelecem procedimentos padrões para atendimento de

ocorrências policiais, principalmente as consideradas de alto risco, ou seja, eventos críticos

que exigem táticas e técnicas destinadas a defesa do cidadão e do próprio policial, com foco

na preservação da vida.

Inicialmente foi apresentada a definição de conceitos que envolvem o assunto, baseado em bibliografias de autores que estudam o tema, apresentando os problemas que

envolvem o primeiro atendimento em evento crítico, e a compreensão da doutrina de

gerenciamento de crises, relacionando com o protocolo de atuação da Polícia Militar do Paraná, com as regras e diretrizes internas.

O objetivo da pesquisa foi compreender as responsabilidades da primeira equipe policial ao se deparar com uma ocorrência de grande vulto e necessitar prestar todo

atendimento inicial sem se precipitar, pois como afirma Souza (2000): não cabe improvisar quando se lida com vidas humanas em perigo.

A pesquisa foi realizada através de levantamento bibliográfico, a qual é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas (GIL, 2008), com o estudo de obras já publicadas, sejam elas escritas ou digitais.

As referências utilizadas foram obras publicadas por pessoas envolvidas na segurança pública, como delegado Monteiro, Policial Federal Salignac, Capitão Souza (PMESP) entre outros, os quais descrevem problemas ocorridos e direcionamentos com o objetivo de analisar questões sobre gerenciamento de eventos críticos, sendo a

pesquisa de caráter exploratório e descritivo, embasando o referencial teórico.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda ocorrência policial, por mais simples que possa parecer pode se tornar uma situação de evento crítico, pois o ser humano em determinadas situações pode tomar atitudes inesperadas, independente se criminoso ou não.

Dessa forma, por se tratar geralmente de manifestação violenta e repentina se faz necessário que tanto a Corporação quanto o profissional Policial Militar se preocupem na capacitação técnica, física e psicologicamente para que caso necessite, possa prestar atendimento que não comprometa a vida de vítimas ou dos próprios policiais, uma vez que inevitavelmente policiais que não pertencem a tropas especializadas são os primeiros interventores.

Nesse sentido, há se considerar ainda que cada caso necessita de uma resposta especial e aceitável, e a aptidão para negociação ou a necessidade de intervenção letal, exige definição de responsabilidades, postura da Corporação em sua organização referente as resposta aos incidentes críticos, estrutura e investimentos nas equipes especializadas, capacitação dos policiais e protocolos operacionais padrões de conhecimento de toda a tropa.

É notório que as Instituições vêm se preparando mais, com planejamentos especiais, instruções padronizadas ao efetivo, porém, não depende somente da capacitação da mesma ou do policial para que o resultado seja satisfatório, uma vez que, embora a crise seja considerada imprevisível e não seletiva, há algumas situações em que a falta de atitude por parte dos governantes ou até mesmo administradores, podem gerar danos irreparáveis, como caso das penitenciárias superlotadas em que as rebeliões são pré-anunciadas diariamente.

O gerenciamento de uma crise não pode ser improvisado, bem como, não pode ser desprezada qualquer atitude ou ameaça do causador, uma vez que são diversos os motivos que levam as pessoas a agirem de forma perigosa e o nível de estresse pode ter um desfecho trágico irreparável. Além, conforme relatado no teor do trabalho, a preservação de vidas deve estar acima do cumprimento da lei. O causador pode ser preso posteriormente, vítima ou refém usado para vantagens como a liberdade, podem não ter a segunda chance.

2- CLASSIFICAÇÃO DOS GRAUS DE RISCO

Toda pessoa que trabalha está exposta a inúmeros riscos em seu ambiente de trabalho, como a possibilidade de acidentes, aquisição de doenças ocupacionais e, até mesmo, a morte.

Para evitar isso e **assegurar a integridade dos trabalhadores** existem inúmeras leis trabalhistas.

Entretanto, cada tipo de empresa expõe o trabalhador a riscos diferentes. Quem trabalha em uma confeitaria, não está exposto aos mesmos tipos de riscos do que quem trabalha na área da saúde, por exemplo.

Por este motivo, o Ministério do Trabalho, através de sua 4ª Norma Reguladora (NR4), divide as empresas em 4 graus de risco.

Esses números são definidos pela CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) e determinam **quais obrigações legais cada tipo de empresa deve cumprir para manter esses riscos sob controle** e garantir a integridade física e mental de seus funcionários.

Não sabe qual o grau de risco da sua empresa? Então continue a leitura!

Neste post você vai aprender:

- A classificação dos graus de risco;
- Como saber o grau de risco da sua empresa;
- Quais são as categorias de risco;
- O que é Mapa de Risco.

Vamos lá?

Classificação dos graus de risco

Os graus de risco definidos pela CNAE representam uma escala de 1 a 4, na qual 1 simboliza o risco mínimo e 4 simboliza o risco máximo.

Mas o que cada grau quer dizer exatamente?

É isso que vamos abordar neste tópico:

Grau de risco 1 (GR1) - Risco muito baixo

Empresas classificadas como GR1 são as de risco muito baixo, ou seja, empresas cujo ramo de atividade expõe os funcionários a riscos muito improváveis e que, por esse motivo, tem menos obrigações legais relacionadas à saúde e segurança do trabalho do que as de riscos mais altos.

Grau de risco 2 (GR2) - Risco baixo

Empresas classificadas como GR2 são as de baixo risco, ou seja, que seu ramo de atividade submete os funcionários a riscos moderados. Essas têm mais obrigações legais relacionadas à saúde e segurança do trabalho do que as empresas com Grau de Risco 1, por exemplo.

Grau de risco 3 (GR3) - Risco médio

Empresas classificadas como GR3 são as de risco médio, ou seja, empresas com ramo de atividade que expoe os funcionários a riscos regulares. Essas têm mais obrigações legais relacionadas à saúde e segurança do trabalho em comparação a empresas com Graus de Risco 1 e 2.

Grau de risco 4 (GR4) - Risco alto

Por fim, as **empresas classificadas como GR4 são as de risco alto**, ou seja: seu ramo de atividade expõe os funcionários a riscos frequentes. Dos quatro graus de

risco, esse é o que exige um maior número de obrigações legais relacionadas à saúde e segurança do trabalho.

Como saber o grau de risco da sua empresa

1. Descubra seu CNAE

Para consultar esse dado, entre com o CNPJ do seu negócio no site da Receita Federal.

2. Identifique seu CNAE no Quadro 1 da NR4 e observe o grau de risco correspondente

O Grau de Risco da sua empresa estará a direita conforme exemplo:

QUADRO I <i>(Alterado pela Portaria SIT n.º 76, de 21 de novembro de 2008)</i> Relação da Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE (Versão 2.0)*, com correspondente Grau de Risco - GR para fins de dimensionamento do SESMT		
Códigos	Denominação	GR
A	AGRICULTURA, PECUÁRIA, PRODUÇÃO FLORESTAL, PESCA E AQUICULTURA	
01	AGRICULTURA, PECUÁRIA E SERVIÇOS RELACIONADOS	
01.1	Produção de lavouras temporárias	
01.11-3	Cultivo de cereais	3
01.12-1	Cultivo de algodão herbáceo e de outras fibras de lavoura temporária	3
01.13-0	Cultivo de cana-de-açúcar	3
01.14-8	Cultivo de fumo	3
01.15-6	Cultivo de soja	3
01.16-4	Cultivo de oleaginosas de lavoura temporária, exceto soja	3
01.19-9	Cultivo de plantas de lavoura temporária não especificadas anteriormente	3
01.2	Horticultura e floricultura	
01.21-1	Horticultura	3
01.22-9	Cultivo de flores e plantas ornamentais	3
01.3	Produção de lavouras permanentes	
01.31-8	Cultivo de laranja	3

Legenda:

- Código CNAE: 01.13-0;
- Atividade Principal da Empresa: Cultivo de cana-de-açúcar;
- Grau de Risco (GR): 3.

Categorias dos graus de risco

Os graus de risco são definidos em 5 categorias, e são elas:

Risco físico

Originados de fatores como choques elétricos, movimentação de máquinas, barulho, radiações ionizantes e vibrações.

Risco químico

Originados de fatores como contato com produtos corrosivos, gases, ácidos e materiais perigosos em geral.

Risco biológico

Originados de fatores como contato com animais, plantas perigosas, bactérias, vírus, protozoários, fungos, parasitas e bacilos.

Risco ergonômico

Originados de fatores como esforço físico intenso, jornadas de trabalho prolongadas, monotonia, repetitividade e acomodação incorreta.

Risco de acidentes

Originados de fatores como quedas ou ferimentos em razão do manuseio de objetos, por exemplo.

O que é Mapa de risco?

Mapa de risco é um documento que serve para representar visualmente os níveis de risco de cada elemento dentro de um contexto de trabalho.

Esses elementos podem ser, desde as matérias-primas e equipamentos utilizados no processo de trabalho, até as instalações do local, a metodologia aplicada e as relações interpessoais da equipe.

O objetivo é **identificar e conscientizar a equipe a respeito dos fatores de risco presentes no ambiente de trabalho e buscar formas para minimizá-los.**

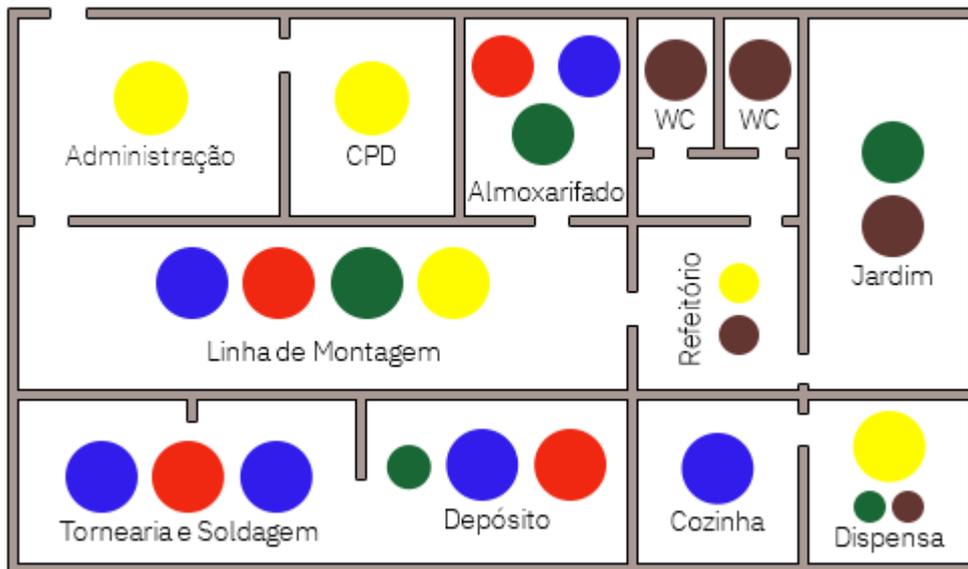
A elaboração do mapa deve ser liderada por profissionais de segurança do trabalho, geralmente, membros da CIPA (linkar com LP ebook CIPA), e desenvolvida, de forma participativa, junto a todos os gestores e funcionários da empresa.

No mapa, cada categoria de risco é representada por uma cor, conforme segue.

- risco físico: verde;
- risco químico: vermelho;
- risco biológico: marrom;
- risco ergonômico: amarelo;
- risco de acidentes: azul.

Já a intensidade de cada risco é ilustrada com círculos de diferentes tamanhos. Quanto maior o círculo, maior o grau de risco, e quanto menor, menor grau de risco.

Para ficar mais fácil de entender, segue um exemplo de mapa de risco simplificado:



Assim que finalizado, recomenda-se que o mapa de risco seja afixado em espaços de grande visibilidade em cada setor, para que todos tenham conhecimento.

Os graus de risco e o eSocial

Muita gente também tem dúvidas se a classificação de riscos muda com o eSocial.

A resposta é: não.

O eSocial não muda nenhuma legislação trabalhista, apenas a forma como essas obrigações são recebidas pelos órgãos responsáveis.

Com o sistema, dados que antes deviam ser enviados para instâncias diferentes agora devem ser centralizados na plataforma do programa. Considerando isso, a única coisa que, de fato, muda, é que, **com o eSocial, a fiscalização do Ministério do Trabalho será muito mais precisa e instantânea**, logo, o empregador terá menos tempo para cumprir com essas exigências.

3- TIPOLOGIA DO CAUSADOR EMOCIONAL E MENTALMENTE PERTURBADO EM INCIDENTES CRÍTICOS

Para que possamos classificar e entender os fatores que nos ajudam a desenhar uma tipologia, temos que desenvolver a disciplina de identificar e conceituar o que vem a ser um incidente crítico e seus desdobramentos nos quais a pessoa está inserida.

Esse conceito não é novidade na atividade policial e já se encontra bem desenvolvido no Brasil e pelo mundo, vale destacar o trabalho do então capitão Paulo Aguilar que em seu artigo propõe uma atualização na doutrina do gerenciamento de crises: *Incidentes policiais e centros de consciência, situação C51 na quarta revolução industrial*, onde deixa claro a importância de uma doutrina de gerenciamento de incidentes bem estruturada. Em seu artigo o capitão citou a definição de incidente crítico adotada pelo *National Incident Management System* (NIMS) dos Estados Unidos, sendo um Sistema Nacional de Gestão de Incidentes que gerencia qualquer tipo de incidente nos EUA, a saber, temos a definição de incidente como: uma ocorrência provocada por fenômenos naturais, falhas tecnológicas e/ou mecânicas ou provocada pelo homem (incidente de conflito), que requer uma resposta para proteger a vida ou a propriedade (FEMA, 2017, p. 64).

Utilizando como ponto de partida essa definição podemos observar que o incidente crítico apresenta dois pilares embrionários, um produzido por efeitos naturais e o outro por ação do homem; este segundo pilar será objeto do nosso estudo e em especial visa responder a seguinte pergunta: como podemos classificar o comportamento desse agente causador?

Considerados entre os elementos essenciais de uma crise como de suma importância, os causadores da crise são os que realizam as exigências, é deles que depende a vida dos reféns em alguns incidentes críticos, exigindo com isso uma coleta de informação como motivações, seus antecedentes e sua periculosidade (Monteiro, 2001).

Em complemento à coleta de informações destacam-se: suas habilidades com armas, experiência (quando o causador já vivenciou esse cenário em outra ocasião), controle emocional apresentado e nível de conhecimento e controle sobre o ponto crítico.

Outros fatores que devem ser levados em consideração para orientar e nortear o gerenciamento de crise são os traços comportamentais, elementos de referência que estão diretamente ligados à característica do causador e seu conflito em questão, bem como os fatores de proteção e fatores de riscos.

Consoante a monografia de mestrado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do capitão Fernando Sérgio Vitória, da PMESP (Polícia Militar do Estado de São Paulo), cujo tema foi *Crítérios objetivos para análise de negociação policial e decisão em gerenciamento de crises*, não podemos esquecer os fatores de proteção (vínculos familiares positivos, relacionamentos afetivos, religiosidade, amizades, sucesso, e tudo mais que possa ser um freio moral) saudáveis ao ser humano e os fatores de riscos (inexistência dos fatores de proteção, transtornos mentais e a desesperança no encontro de solução de um ou mais problemas existentes) que podem levar a uma ideação suicida, uma tentativa suicida e ou uma consumação do suicídio.

Em 1987, o então capitão Bolz Junior do Departamento de Polícia de Nova York (EUA), em seu manual *How to be a hostage and live (Como ser refém e sobreviver)*, já apresentava preocupação em classificar os tipos de causadores do incidente crítico objetivando colaborar com as ferramentas de intervenção em um cenário de negociação policial.

A preocupação apresentada na época era proporcionar um descritivo que colaborasse para as respostas de intervenção, podendo ainda dentro das suas variáveis auxiliar o processo de tomada de decisões a nível gerencial.

Em sua obra apresentada no CSP (Curso Superior de Polícia) realizado na PMESP, Souza (2002) destaca as três tipologias definidas pelo capitão Bolz Junior com sendo: criminoso profissional (ou criminoso motivado), emocionalmente perturbado e o indivíduo terrorista.

Tipologia do Criminoso Comum

Pode ser considerado como um indivíduo que se mantém através de repetidos furtos e roubos apresentando uma vida dedicada ao crime, (Monteiro, 2001), transparecendo seu comportamento instrumental para alcançar seus objetivos e metas.

Na maioria dos casos onde sua ação acaba por ser frustrada pela intervenção da polícia utiliza-se do refém como escudo e garantia de vida, deixando clara sua meta de sair ileso e seguro da crise. Tratando-se de um processo de atualização, é válido destacar uma observação acerca da tipologia do criminoso, onde o termo criminoso profissional está sofrendo algumas adaptações em estudos propostos por alguns grupos especiais que atuam no processo de gerenciamento de crise.

Estão sendo desenvolvidos estudos pelo GATE (Grupos de Ações Táticas Especiais), que atua em um cenário crítico envolvendo a tipologia do criminoso. Tais estudos optam por defender apenas a terminologia de criminoso, retirando o adjetivo de profissional, com o objetivo de não empoderar a identidade do criminoso, evitando com isso, uma autopercepção de destaque devido a sua experiência reconhecida através de atos criminosos; ou seja, o objetivo é de não colaborar para que o criminoso, em sua autopercepção ou em uma percepção social, seja uma pessoa poderosa com o título de criminoso profissional, ou até mesmo utilizar-se de uma “muleta psicológica” fortalecendo sua segurança em relação às suas ações delituosas. Para chegar a essa problemática, os grupos responsáveis levaram em consideração a evolução da criminologia e os desdobramentos socioculturais do ser humano.

Evidenciando a observação feita acima, é possível observar o exemplo de uma das escolas que optaram por mudar a terminologia de *criminoso profissional* por *criminoso comum* no excerto da apostila de Gerenciamento de Crises do SENASP.

O 1º Tipo – Criminoso comum: também conhecido como contumaz, ou criminalmente motivado – é o indivíduo que se mantém através de repetidos furtos e roubos e de uma vida dedicada ao crime. Essa espécie de criminoso, geralmente, provoca uma crise por acidente, devido a um confronto inesperado com a Polícia, na flagrância de alguma atividade ilícita. Com a chegada da Polícia, o indivíduo agarra a primeira pessoa ao seu alcance como refém e passa a utilizá-la como garantia para a fuga, neutralizando, assim, a ação dos policiais. O grande perigo desse tipo de causador de evento crítico certamente está nos momentos iniciais da crise. Em média, os primeiros quarenta

minutos são os mais perigosos. Esse tipo de causador de crise representa a maioria dos casos ocorridos no Brasil. (SENASP, 2008, p.17)

Em relação à tipologia do criminoso sugerem-se maiores estudos e um texto em especial destacando essa vertente, contudo destacamos que esse capítulo visa trabalhar e atualizar a tipologia do emocionalmente perturbado.

Tipologia do Emocionalmente/Mentalmente Perturbado

Em relação ao perfil da tipologia do emocionalmente perturbado, aqui descrito como o coração da proposta do texto, destacamos a necessidade de uma atualização devido às mudanças que circundam o ser humano, bem como a sua necessidade de adaptação ao meio por questão de sobrevivência e evolução, seja ela no campo físico, mental ou social.

De acordo com definição apresentada na época, segundo Souza (2002) o causador do incidente crítico (emocionalmente perturbado) era classificado em três tipos possíveis, sendo: um indivíduo psicopata, um indivíduo que simplesmente não conseguiu lidar com seus problemas de trabalho ou de família, e por fim, um indivíduo que esteja completamente divorciado da realidade.

Esse modelo foi utilizado por anos e mesmo com essa estrutura, teve sua colaboração positiva em várias intervenções e resultados em diversos incidentes críticos. Vale observar que essa definição e construção da tipologia não pode ser encarada como o carro chefe do processo para se atingir o desfecho do incidente crítico, porém podemos nos debruçar nessa fonte, para assim, buscar uma orientação assertiva que permita um acesso ao causador objetivando resolver o incidente.

O escopo da atualização utilizou, como pilar mestre, uma observação teórica que possibilitou visualizar uma falta de aprofundamento da ciência da psicologia em definir e ajustar os parâmetros de classificação e comportamento dos referidos elementos que compõem essa tipologia.

A colaboração da ciência da psicologia, que estuda o comportamento do homem e os seus processos mentais, nos possibilita enxergar que antes de qualquer observação ou análise diagnóstica temos que levar em consideração os aspectos do desenvolvimento

do ciclo da vida, aspectos culturais e a diferença de sexo e de gênero do ser humano observado e estudado (DSM-5, 2014).

Dos fatores do desenvolvimento do ciclo da vida, podemos entender as fases de desenvolvimento do homem como; no início da vida (a infância), seguido pela fase de adolescência, complementada pela fase adulta e continuada em idades avançadas.

De acordo com o Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais em sua 5ª edição, o indivíduo pode apresentar transtornos que se manifestam no início da vida (p. ex., espectro da esquizofrenia entre outros), na adolescência e início da vida adulta (p. ex., transtornos bipolar, depressivo e de ansiedade), e por fim durante a vida adulta e idades mais avançadas (p. ex., transtornos neurocognitivos).

Ainda em relação ao ciclo da vida apresentado pelo indivíduo, o estresse emocional de acordo com sua fase instalada pode interferir no desenvolvimento do ser humano. Shonkoff (2012) defende que o estresse tóxico precoce na infância pode acarretar grande prejuízo ao desenvolvimento e à saúde do indivíduo, constituindo-se um fator de alto risco para a saúde na fase adulta.

Segundo Justo e Enumo (2015), a adolescência é um período do desenvolvimento suscetível ao estresse e ao desenvolvimento de problemas emocionais e de comportamento. Para Pereira et al. (2004, p. 44), durante o envelhecimento, além dos fatores psicossociais como vilões, temos o estresse do cotidiano, podendo causar grandes transtornos na vida do indivíduo.

Importante destacar como orientação que o aspecto do desenvolvimento humano, em especial o ciclo de vida apresentado pelo causador, deverá ser levado em consideração dentro da tipologia analisada.

Dos fatores culturais segundo o DSM-5 (2014), a cultura proporciona estruturas de interpretação que moldam a experiência e a expressão de sintomas, sinais e comportamentos que são os critérios para o diagnóstico de um indivíduo.

Culturalmente estamos transformando a forma de lidar com as coisas em nosso cotidiano. Segundo o professor Leonardo Gomes Mello e Silva, professor do

Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas FFLCH da USP, o que chamávamos de dureza no trabalho ou cansaço, e que era vivenciado somente naquele ambiente, hoje internalizamos essa relação, ela já não é mais exterior e objetiva, está entrando na subjetividade da pessoa, de maneira que essa distinção entre o fora e o dentro do trabalho fica mais difícil de ser estabelecida. Significa dizer que hoje as cobranças são levadas para casa e para o lazer e as metas do serviço envolvem uma mobilização maior do indivíduo (Revista Espaço Aberto, 2015).

Dos fatores da diferença de sexo e de gênero, a Associação Americana de Psiquiatria foi alvo de críticas ao defender que sexo e gênero podem interferir no diagnóstico de uma patologia. Fica claro que o objetivo da associação era elaborar uma estrutura sem viés de preconceito, mas sim, visando uma colaboração para um diagnóstico assertivo.

Podemos beber dessa fonte em relação à tipologia do emocionalmente e/ou mentalmente perturbado, para melhor assim defini-lo em um incidente crítico levando em consideração a diferença de sexo ou gênero, sabendo que existem variações de comportamento entre eles de acordo com a alteração do comportamento apresentado.

Em termos de nomenclatura, diferenças sexuais são variações atribuídas aos órgãos reprodutores de um indivíduo e ao complemento cromossômico XX ou XY. Diferenças de gênero são variações que resultam tanto do sexo biológico como da auto representação do indivíduo, que inclui consequências psicológicas, comportamentais e sociais do gênero percebido. O termo diferenças de gênero é utilizado no DSM-5 porque, com mais frequência, as diferenças entre homens e mulheres são o resultado tanto do sexo biológico quanto da auto representação individual. Contudo, algumas diferenças baseiam-se apenas no sexo biológico. (DSM-5, 2014, p.15).

Após esclarecer os campos de observação e colaboração da psicologia como ciência (podendo ela ser utilizada como ferramenta de auxílio na definição da tipologia do causador), agora podemos organizar e atualizar a tipologia do causador apresentada por Souza (2002), que versa sobre a tipologia do emocionalmente perturbado, agora entendida por uma outra ótica.

Mentalmente Perturbado

Realizando um recorte na tipologia do emocionalmente perturbado e trabalhando apenas com a classificação do indivíduo psicopata e psicótico (indivíduo completamente divorciado da realidade), observamos que esses dois tipos possíveis apresentam em comum a presença de um transtorno mental, este definido e classificado como uma patologia, diagnosticado por um manual estático DSM-5 e um manual de classificação internacional de doenças CID 11.

Com base nesse recorte e na comparação desses possíveis tipos, podemos definir o transtorno mental, clinicamente diagnosticado, como elemento nuclear para a definição da tipologia do mentalmente perturbado.

Um transtorno mental é uma síndrome caracterizada por perturbação clinicamente significativa na cognição, na regulação emocional ou no comportamento de um indivíduo que reflete uma disfunção nos processos psicológicos, biológicos ou de desenvolvimento subjacentes ao funcionamento mental. Transtornos mentais estão frequentemente associados a sofrimento ou incapacidade significativas que afetam atividades sociais, profissionais ou outras atividades importantes. Uma resposta esperada ou aprovada culturalmente a um estressor ou perda comum, como a morte de um ente querido, não constitui transtorno mental. Desvios sociais de comportamento (p. ex., de natureza política, religiosa ou sexual) e conflitos que são basicamente referentes ao indivíduo e à sociedade não são transtornos mentais a menos que o desvio ou conflito seja o resultado de uma disfunção no indivíduo, conforme descrito. (DSM -5, 2014, p.20)

A entender, podemos definir a tipologia do mentalmente perturbado como sendo: um indivíduo que apresenta em sua estrutura algum tipo de transtorno mental caracterizado por uma perturbação clinicamente significativa, seja ela na cognição, em sua regulação emocional ou no seu comportamento, alterando com isso seus processos psicológico e biológico e o desenvolvimento de seu funcionamento mental implícito.

De acordo com o DSM-5 (2014), a formulação e análise de caso para qualquer paciente deve incluir uma história clínica criteriosa, bem como os fatores sociais, psicológicos e biológicos que podem ter contribuído para o desenvolvimento de

determinado transtorno mental. Portanto, não basta simplesmente listar os sintomas nos critérios diagnósticos para estabelecer um diagnóstico de transtorno mental.

Amparado nessa abordagem clínica e adaptando para a realidade operacional, a qual envolve o atendimento de ocorrência com causadores mentalmente perturbados, devemos analisar seu transtorno levando em consideração a história do seu contexto clínico, o curso de suas relações sociais, suas condições biológicas e seu nível de preservação psicológica.

Dos transtornos apresentados nessa nova atualização podemos ter: Transtornos do Neurodesenvolvimento, Espectro da Esquizofrenia e outros transtornos psicóticos; Transtorno Bipolar e transtornos relacionados; Transtornos Depressivos, Transtornos de Ansiedade, Transtorno Obsessivo-compulsivo e transtornos relacionados; Transtornos Relacionados a Trauma e a Estressores, Transtornos Dissociativos, Transtorno de Sintomas Somáticos e transtornos relacionados; Transtornos Alimentares, Transtornos da Eliminação, Transtornos do Sono-Vigília, Disfunções Sexuais, Transtornos Disruptivos do Controle de Impulsos e da Conduta; Transtornos Relacionados a Substâncias e Transtornos Aditivos, Transtornos Neurocognitivos, Transtornos da Personalidade, Transtornos Parafílicos, Transtornos do Movimento Induzidos por Medicamentos e outros efeitos adversos de medicamentos e ou outros transtornos mentais ou condições que podem ser foco da atenção e observação.

Com essa amplitude dos tipos mentalmente perturbados podemos ser mais assertivos e utilizar uma abordagem direcionada para lidar com o transtorno apresentado. Vale ressaltar que o objetivo não será promover um tratamento clínico, mas sim uma identificação de sintomas clinicamente definidos por um diagnóstico, visando ajustar as ferramentas de intervenção em um cenário de condução de uma crise gerada por um causador mentalmente perturbado.

A tipologia do mentalmente perturbado se faz necessária para ampliar os tipos de comportamentos apresentados pelo ser humano em incidentes críticos. atualizando os possíveis tipos de indivíduos identificados com essa tipologia (mentalmente perturbado), podemos ampliar nossa classificação, deixando de usar somente o indivíduo psicopata e o psicótico.

Destaco como fundamental e acabo por reforçar que, em relação ao indivíduo mentalmente perturbado para efeito de intervenção e acolhimento, precisamos levar em consideração o tipo de transtorno mental apresentado, o diagnóstico clínico, as alterações biológicas, psicológicas e as alterações implícitas do desenvolvimento mental apresentado.

Emocionalmente Perturbado

Com a tipologia do mentalmente perturbado definida, agora podemos filtrar e atualizar o que venha ser a definição da tipologia do emocionalmente perturbado.

Utilizando como base a definição de Souza (2002) dos tipos já citados dentro da classificação do emocionalmente perturbado, sobrou apenas a classificação do indivíduo que ele define como uma pessoa que simplesmente não conseguiu lidar com seus problemas de trabalho ou de família.

Ampliando esse conceito, podemos perceber que a interação do homem e mundo se apresenta muito mais ampla do que parece e não pode ser interpretada somente por dois campos vivenciais, assim explica a fenomenologia estudada na psicologia.

A fenomenologia possibilitou à psicologia uma nova postura para inquirir os fenômenos psicológicos: a de não se ater somente ao estudo de comportamentos observáveis e controláveis, mas procurar interrogar as experiências vividas e os significados que o sujeito lhes atribui, ou seja, o de não priorizar o objeto e/ou sujeito, mas centrar-se na relação sujeito objeto-mundo (Bruns, 2001, p. 63).

Fundamentado nessa teoria, não podemos entender o mundo fenomenológico do ser humano exclusivamente por sua relação com a trabalho e/ou a família, mas sim em um contexto maior, onde esse sujeito, em interação com seu mundo, pode experimentar suas relações e significados no campo religioso/espiritual, financeiro, escolar, familiar, trabalho e lazer entre outros que assim ele julgar representativo.

Para promover a sobrevivência mental do ser humano, nós necessitamos de um processo de adaptação frente as relações e significados que experimentamos com o nosso mundo. Conforme a psicóloga Marilda Novaes Lipp, podemos experimentar uma reação de estresse a essa adaptação vivenciada. Ela define o estresse como uma

reação que as pessoas demonstram diante de algum fator, bom ou mau, que as obriga a desprender um esforço mais intenso que o usual, visando uma adaptação ao que está ocorrendo, seja externamente ou dentro da sua mente.

Segundo Lipp (2001), há muita ansiedade quando o estresse se agrava e o indivíduo experimenta uma gangorra emocional, podendo ocorrer um desequilíbrio interno muito grande, no qual as pessoas podem apresentar uma queda de energia, não conseguindo trabalhar; suas decisões podem ser impensadas, à medida que ocorre um aumento descontrolado do estresse aumenta a irritabilidade, a impaciência e a raiva, quando a tensão excede o limite gerencial, a resistência emocional e física começa a ruir, isso resulta em um conjunto de indivíduos estressados.

Fatores experimentados nessa gangorra emocional podem colaborar para o desequilíbrio emocional do indivíduo, alterando seu estado de humor, deixando seu estado afetivo emocional abalado e favorecendo o desequilíbrio em seu comportamento.

A partir dessas informações e teorias podemos atualizar a definição do emocionalmente perturbado como sendo: um indivíduo que apresenta alterações em seu comportamento provocado por uma gangorra de emoções, abalando sua estrutura afetiva e emocional, alterando com isso seu estado de humor, prejudicando sua relações e experiências com o seu mundo (religioso/espiritual, financeiro, escolar, familiar, trabalho, lazer e outros que assim ele julgar representativo em sua relação). Vale destacar que essas alterações não apresentam nenhum tipo de transtorno mental clinicamente diagnosticado, e não podem ser definidas somente pelo uso de drogas e/ou substâncias psicoativas que podem potencializar esse estado de perturbação emocional.

Segundo a definição da Organização Mundial de Saúde (OMS), droga é “toda a substância que, pela sua natureza química, afeta a estrutura e funcionamento do organismo” e dependência “um estado de necessidade física e/ou psíquica de uma ou mais drogas, resultante do seu uso contínuo ou periódico”.

Fonte (2006), uma das classificações mais empregadas na área da saúde, divide as drogas em depressivas, estimulantes e alucinógenas/modificadoras. Essa classificação

serve para identificar e organizar os efeitos físicos e psicológicos experimentados pelo indivíduo mediante o uso de drogas.

As drogas depressoras são aquelas que diminuem a atividade do sistema nervoso central, provocando relaxamento, afastando as sensações desagradáveis. As drogas estimulantes ativam o sistema nervoso central, aumentando o estado de alerta e atenção, suprimindo o sono, fadiga, apetite, provocam excitações e as pessoas sentem-se com mais força e mais inteligentes. Por fim, as drogas modificadoras provocam uma perturbação na atividade cerebral, produzindo distorções ao nível da percepção e da cognição. (Fonte, 2006)

Com todas essas alterações podemos perceber que o causador do incidente crítico mediante o uso de drogas pode apresentar alterações físicas e psicológicas, prejudicando seu desempenho ou potencializando suas emoções.

Levando em consideração esses apontamentos, identificamos que a droga, ou qualquer outra substância psicoativa ingerida pelo indivíduo, é um agente externo que acaba por ser interiorizado em seu estado físico e psicológico, promovendo alterações, potencializando ou inibindo tudo que ele já traz em sua estrutura de personalidade, bem como a maneira de lidar com suas emoções; logo o elemento droga pode alterar algo que já pertence ao indivíduo, seja uma emoção, um conflito, um medo ou um desejo.

Segundo Salinac (2006, p. 111) o efeito das drogas nas pessoas é um assunto extremamente complexo, sendo importante destacar que usuários misturam drogas de todo os tipos e formas que se possa imaginar, por isso, a assessoria de um profissional da saúde é muito importante para a interpretação e revisão dos efeitos da substância no organismo e no comportamento do causador usuário de drogas.

Atualizar essa definição visa ampliar a visão das possíveis relações de conflito vivenciadas pelo causador do incidente crítico, para assim poder oferecer uma ferramenta de intervenção adequada para a influência e mudança de comportamento.

Em relação ao indivíduo emocionalmente perturbado para efeito de intervenção e acolhimento, precisamos levar em consideração seu comportamento, o nível de abalo da sua estrutura afetivo emocional, seu estado de humor e identificar a relação de

conflito vivenciada em seu mundo fenomenológico, seja na área religiosa/espiritual, financeira, escolar, familiar, trabalho, lazer e/ou outros que assim ele julgar representativo em sua relação.

Tipologia do Terrorista

Segundo a classificação feita pelo capitão Frank Bolz Junior, do Departamento de Polícia de Nova York, EUA, citado por Souza (2002), temos por fim a tipologia do indivíduo terrorista que em sua manifestação pode apresentar uma motivação política ou religiosa. Embora seja considerada uma realidade que apresenta uma baixa estatística de casos em nosso país, o resultado fica eternizado pelo tempo devido seu impacto devastador e cruel.

Segundo Witcker (2005) citado por Raposo (2007), A palavra “terrorismo” deriva do latim *terror*, que significa medo ou horror. Trata-se de um termo usado para designar um fenômeno político, de longa data, cuja finalidade é aniquilar ou aterrorizar rivais mediante o uso de violência, terror e morte de pessoas inocentes. Sem modificar sua essência, o terrorismo exhibe, na atualidade, cinco aspectos que o distinguem de épocas anteriores: o caráter transnacional; o embasamento religioso e nacionalista; o uso de terroristas suicidas; a alta letalidade dos ataques; e a orientação anti-ocidental, sobretudo nos grupos fundamentalistas islâmicos. Essas características nos remetem a uma nova modalidade, que poderia ser chamada de neoterrorismo.

As forças de segurança nacionais buscam uma evolução e amadurecimento ao lidar com essa tipologia, vide a preocupação que procurou estabelecer uma lei que visa disciplinar o terrorismo, tratando de disposições investigatórias e processuais e reformulando o conceito de organização terrorista, conforme cita a lei:

Art. 2º O terrorismo consiste na prática por um ou mais indivíduos dos atos previstos neste artigo, por razões de xenofobia, discriminação ou preconceito de raça, cor, etnia e religião, quando cometidos com a finalidade de provocar terror social ou generalizado, expondo a perigo pessoa, patrimônio, a paz pública ou a incolumidade pública, LEI Nº 13.260, DE 16 DE MARÇO DE 2016.

Atualmente a tipologia do terrorista vem se destacando pelo mundo e em especial em nossa cultura nacional, exigindo assim maiores estudos e fundamentações teóricas para nortear respostas gerenciais a esse tipo de causador.

Raposo (2007), 2º Oficial de Inteligência da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), um teórico especialista em terrorismo, destaca em seu artigo alguns tipos de modalidades que atualmente devemos levar em consideração: Terrorismo Suicida, Terrorismo Cibernético (Ciberterrorismo), Terrorismo Nuclear e Radioativo, Bioterrorismo.

Segundo o tenente-coronel Eduardo de Oliveira Fernandes (2012, p. 88-89) citado por Aguilar (2017), as organizações criminosas têm se utilizado de técnicas terroristas protagonizando ataques múltiplos, coordenados ou simultâneos, como os que ocorreram em São Paulo em 2006, e defende a tese de um novo fenômeno criminal ao abordar as terminologias: terrorismo criminal e criminoso.

Colaborando para o processo de atualização, não podemos deixar de destacar os incidentes críticos com atiradores ativos em nossa realidade a nível nacional, onde tivemos: um atirador no Shopping Morumbi (1999), um atirador no colégio em Realengo/Rio de Janeiro (2011), um atirador na igreja em Campinas/São Paulo (2018) e dois atiradores em Suzano/São Paulo (2019).

De acordo com os eventos acima expostos fica evidenciada a necessidade de consolidação de uma doutrina preparada para lidar com essa tipologia de causador, como também temos a presença dos “lobos solitários”, em outras culturas também conhecidos com “ratos solitários”, considerado uma pessoa que age em nome próprio, sem ordens ou conexões com uma organização, definição do Escritório de Assistência Antiterrorismo do Departamento de Estado dos EUA citado por Aguilar (2017) e a entender temos o atirador ativo como sendo:

Um atirador ativo é um indivíduo ativamente empenhado em matar ou tentar matar pessoas em uma área povoada ou confinada. Na maioria dos casos, atiradores ativos usam armas de fogo e não há um padrão ou método para a sua seleção de vítimas. Situações com atirador ativo são imprevisíveis e podem evoluir rapidamente. (Federal Emergency Management Agency, FEMA, IS-907, 2017)

Vale destacar que mediante o impacto e complexidade da tipologia do terrorista, maiores estudos são necessários para lidar com sua manifestação, seja ela fundamentalista, radicalista ou extremista, lembrando que a proposta nuclear desse capítulo visa trabalhar e explorar o emocional e mentalmente perturbado.

Considerações finais

O trabalho proposto vislumbra colaborar para uma melhor identificação do indivíduo causador do incidente crítico atualizando sua definição tipológica, vale ressaltar que para obter essa atualização, todos os trabalhos já realizados foram de suma importância para a confecção, reorganização e classificação da tipologia dos causadores.

Como raiz embrionária desse estudo, abaixo é apresentada uma divisão do conceito da tipologia do causador relacionando o que era interpretado como emocionalmente perturbado para mentalmente perturbado e/ou mentalmente perturbado conforme esquema abaixo:

EMOCIONALMENTE PERTURBADO	MENTALMENTE PERTURBADO
DEFINIÇÃO: Um indivíduo que apresenta alteração em seu comportamento provocado por uma gangorra de emoções abalando sua estrutura afetiva emocional, alterando com isso seu estado de humor, prejudicando suas relações e experiências com o seu mundo (religioso/espiritual, financeiro, escolar, familiar, trabalho, lazer ou outros que ele julgar representativos em sua relação).	DEFINIÇÃO: Um indivíduo que apresenta em sua estrutura algum tipo de transtorno mental caracterizado por uma perturbação clinicamente significativa, seja ela na cognição, em sua regulação emocional e no seu comportamento, alterando com isso seu processo psicológico, biológico e o desenvolvimento do seu funcionamento mental implícito.
SUB-CLASSIFICAÇÃO: Prejuízos nas relações sociais de modo geral, prejuízos nas relações familiares, prejuízos nas relações escolares, prejuízos nas relações espirituais e/ou religiosas, prejuízos nas relações de lazer; prejuízos nas relações de autorrealização, prejuízos nas relações de autoestima, prejuízos nas relações financeiras e prejuízos em outras relações aqui não citadas que o indivíduo possa apresentar essa gangorra emocional como alteração de humor, prejudicando sua relação de interação com meio o qual está inserido.	SUB-CLASSIFICAÇÃO: Transtornos do Neurodesenvolvimento, Espectro da Esquizofrenia e outros transtornos psicóticos, Transtorno Bipolar e transtornos relacionados, Transtornos Depressivos, Transtornos de Ansiedade, Transtorno Obsessivo-compulsivo e transtornos relacionados, Transtornos Relacionados a Trauma e a Estressores, Transtornos Dissociativos, Transtorno de Sintomas Somáticos e transtornos relacionados, Transtornos Alimentares, Transtornos da Eliminação, Transtornos do Sono-Vigília, Disfunções Sexuais, Transtornos Disruptivos do Controle de Impulsos e da Conduta, Transtornos Relacionados a Substâncias e Transtornos Aditivos, Transtornos Neurocognitivos, Transtornos da Personalidade, Transtornos Parafílicos, Transtornos do Movimento Induzidos por Medicamentos e outros efeitos adversos de medicamentos e ou outros transtornos mentais ou condições que podem ser foco da atenção e observação.
CRITÉRIO DE EXCLUSÃO: Vale destacar que essas alterações não apresentam nenhum tipo de transtorno mental clinicamente diagnosticado, e não podem ser definidas somente pelo uso de drogas e/ou substâncias psicoativas que podem potencializar esse estado de perturbação emocional.	

Em relação as modalidades de Ocorrências temos que destacar que a manifestação do comportamento suicida pode estar presente tanto na tipologia do emocionalmente perturbado ou na tipologia do mentalmente perturbado.

Fonte: o Autor.

Utilizando a doutrina de gerenciamento de crises como base teórica para a organização, condução e controle do incidente crítico, esse estudo possibilitou identificar ferramentas de consulta e intervenção em relação a expressão e instrumentalidade do causador da crise.

Na função de negociador, entender o causador do incidente crítico se torna crucial para determinar a linha de negociação a ser seguida, e nesse caminho de persuadir e influenciar o comportamento do causador o processo de identificação de sua tipologia tem como finalidade auxiliar os ajustes de intervenção, promovendo um acesso assertivo em relação à mudança de comportamento do causador.

Como fruto deste estudo podemos destacar algumas ferramentas de táticas que visam colaborar na resolução da crise envolvendo os perfis do mentalmente e emocionalmente perturbado:

1. Colaboração para o direcionamento e captação de recurso durante o processo de coleta de informações

A informação é uma das ferramentas mais importantes dentro do processo de gerenciamento de crise. Com a implementação desse novo modelo de tipologia, podemos direcionar o processo de levantamento e investigação de modo mais assertivo. O quadro abaixo simplifica alguns elementos de informação fundamentais para cada tipologia:

ELEMENTOS DE INFORMAÇÕES	
EMOCIONALMENTE PERTURBADO	MENTALMENTE PERTURBADO
<ul style="list-style-type: none">• Dinâmica familiar, religião, profissão e duração de tempo na atividade, situação financeira, grau de escolaridade, instrução, interesses, entre outras que se julgar necessário para se aproximar do conflito apresentado.	<ul style="list-style-type: none">• Anamnese Clínica, tipo de medicamento que está em uso, tipo de tratamento ao qual foi submetido, internações, nível de interação com pessoas e objetos positivo, entre outras que se julgar necessário para se aproximar do conflito apresentado.

Fonte: o Autor.

2. Colaboração para definir uma linha de abordagem e condução do processo de negociação

Levando em consideração que todo processo de negociação é ser norteado por motivações conscientes e inconscientes, uma equipe de negociação não pode renunciar à análise da tipologia do causador.

No caso do emocionalmente perturbado a equipe deve levar em conta uma certa racionalidade preservada, onde o causador direciona sua motivação e suas exigências à esfera da realidade que o cerca.

No caso do mentalmente perturbado, o processo racional sofre uma ruptura, mesmo que temporal ou definitiva, onde o curso da realidade é prejudicado. Diante dessa representatividade a equipe deve reunir elementos para acessar o conflito psíquico do causador, promovendo o acolhimento e redução dos impactos percebidos por ele.

3. Colaboração frente a comunicação do causador com a equipe de intervenção/assalto

Dentro da realidade de gerenciar uma crise, a polícia conta com algumas alternativas especiais a serem implementadas e uma delas, a ser considerada em uma ocorrência envolvendo as referidas tipologias, chamaremos de tática de intervenção/assalto.

Vale destacar que o procedimento de intervenção sempre será seguido de uma verbalização ou comando de voz, e nesse momento fica clara a importância de identificar e diferenciar a tipologia do causador entre o emocionalmente e mentalmente perturbado.

O mentalmente perturbado pode apresentar prejuízo na compreensão da realidade que o cerca, tendo dificuldade em identificar a equipe de intervenção como uma força policial controladora, criando com isso uma barreira na comunicação, promovendo uma aversão acentuada diante da intervenção.

No caso do emocionalmente perturbado, devido à interação com a realidade se manter preservada em um nível de interação básica, acredita-se que a representação da equipe de intervenção poderá ser mais bem interpretada pelo causador.

Toda a atualização exige uma contextualização teórica seguida de uma implementação prática, que teve oportunidade de executar no grupo ao qual pertencemos. Percebemos que os desdobramentos foram positivos ao ajudar uma classificação adequada, mediante as respostas de comportamento apresentadas por parte do causador da crise.

Neste estudo, apesar da relevância, é importante destacar que não foi feita nenhuma referência às abordagens jurídicas e políticas do uso de drogas, e que para sedimentar tais definições, referentes às tipologias dos causadores no mundo acadêmico, são sugeridos maiores estudos.

4- GERENCIAMENTO DE RISCO NAS EMPRESAS

Entre os diversos objetivos de gestão de empresas está a redução de possíveis imprevistos e prejuízos na operação, fator crítico de sucesso.

Antes que atirem a primeira pedra, as palavras do mestre Peter Drucker , em nossa defesa: “Existem dois tipos de riscos: aqueles que não podemos nos dar ao luxo de correr e aqueles que não podemos nos dar ao luxo de não correr”.

É claro que ninguém persegue o risco e é evidente que ele não é um objetivo, mas - até por definição - no capitalismo só há lucro se houver risco. E no contexto que hoje atravessamos, com crises de gestão de risco ainda frescas em nossa memória, como administrar esta dualidade?

Isto é, como saber se o grau de risco que estamos “aceitando” para alavancar nosso negócio não é um tiro no pé? E mais: quanto aos riscos inevitáveis e inerentes a qualquer operação, como fazer o gerenciamento de riscos nas empresas de forma adequada e assertiva?

Gerenciamento de riscos nas empresas: um guia prático

Falamos que, em determinados momentos, certo grau de risco chega a ser desejável. Isso acontece, principalmente quando se trata de processos de inovação. Mas antes de entrarmos em mais detalhes sobre esta perspectiva do gerenciamento de riscos nas empresas, vamos alinhar alguns conceitos básicos:

O que é risco?

Risco, dentro do âmbito empresarial, nada mais é que uma probabilidade, só que a probabilidade de ocorrência de um evento que causa impactos consideráveis à sustentabilidade de seu negócio.

É interessante ressaltar que quando se fala em risco as pessoas logo pensam em impactos negativos. Na verdade, o impacto desses eventos aleatórios sobre sua empresa pode ser tanto positivo, quanto negativo.

O que é gerenciamento de riscos empresariais?

É um processo que visa se valer ao máximo das vantagens advindas dos eventos aleatórios; e, por outro lado, tomar as medidas necessárias para minimizar o quanto possível as consequências indesejadas e negativas.

Para que se consiga isso, a correta gestão do risco empresarial envolve planejamento, organização e controle dos recursos humanos e materiais da empresa, assim como de uma análise de sua probabilidade de ocorrência e a gravidade das consequências.

Para colocar tudo isso em prática, uma série de ações podem ser tomadas. Mas antes de entrarmos no detalhamento dessas ações, vamos entender melhor os objetivos do gerenciamento de riscos nas empresas.

Como o gerenciamento de riscos pode auxiliar o seu negócio?

Pelo que falamos até aqui, ficou claro que o gerenciamento de riscos nas empresas não se resume a evitar perigos e desastres.

Na verdade, se o risco é inerente a qualquer negócio, é preciso definir quais deles são aceitáveis, quais devem ser evitados a qualquer custo e quais são inevitáveis e até aceitos pela estratégia da empresa, pois ao assumi-los, a lucratividade chega a aumentar.

Por exemplo, imagine uma empresa que opera com um parque de máquinas já um pouco defasado tecnologicamente, mas atende a uma carteira de clientes satisfatoriamente. Se decidir renovar seu maquinário, incorrerá em uma série de riscos e oportunidades. É isso que a gestão de riscos empresariais deve ajudar a administrar.

Resumo dos objetivos da gestão empresarial

Todo gestor precisa estar atento às condições do ambiente empresarial e buscar antever os potenciais fatores críticos de sucesso a fim de alinhar sua empresa à necessária competitividade de mercado. Para tanto, são os principais objetivos:

1. Alinhar o risco com a estratégia da organização: É preciso avaliar o perfil de risco aceitável pela empresa para poder tomar decisões estratégicas, como a do exemplo acima;
2. Definir que decisões tomar em resposta à ocorrência de riscos: É preciso identificar e fazer a seleção de alternativas para responder aos riscos, tais como: evitar, reter, reduzir, compartilhar e aproveitar os riscos. Detalharemos isso mais adiante;
3. Diminuir imprevistos e prejuízos na operação: Deve identificar os eventos com potencial de risco e definir as respostas a eles;
4. Identificar e gerenciar riscos diversificados: Sua empresa pode ter diferentes áreas e departamentos, filiais, plantas e até ramos de negócios. Cada uma dessas perspectivas deve ser contemplada pelo gerenciamento de riscos corporativos, permitindo uma resposta integrada e que identifique correlações entre esses riscos;

5. Aproveitar as oportunidades: Da mesma forma que a empresa se prepara para eventos negativos, deve estar atenta a como aproveitar ao máximo as oportunidades que surgirem;

6. Potencializar o uso do capital: Ao se prevenir de eventos negativos e se preparar para oportunidades a empresa deve planejar como alocar seu capital da melhor maneira.

Mas como atingir esses objetivos?

Confira como identificar, classificar, avaliar e mensurar os riscos para poder tomar as ações necessárias para atingir os objetivos elencados acima.

Os tipos de riscos

Existem quatro tipos principais de riscos:

1. Riscos externos: São eventos alheios ao ambiente da empresa que interferem em seu gerenciamento, como o clima, defasagem na infraestrutura de transporte e comunicação do país, mudanças do cenário político, conjuntura econômica e muitos outros;

2. Riscos de pessoal: Ocorre quando os recursos humanos da empresa precisam ser reciclados, ou há falta de pessoal qualificado, pouca motivação, clima organizacional ruim, etc.;

3. Riscos de processos: Toda empresa precisa modelar processos de negócios adequados à sua operação. Quando isso não ocorre, o desempenho pode ser insuficiente. Existe também o risco inerente a processos específicos, como em hospitais, mineração e na indústria química, por exemplo, se comparado com o risco de processo de fabricação de alimentos ou de comercialização de bens de consumo;

4. Riscos sistêmicos: Aqueles inerentes aos sistemas, sejam eles de interação dos agentes e entidades e suas regras, como os sistemas de informação da empresa, que podem ser inadequados, obsoletos, apresentarem falhas e até serem invadidos.

Quanto a esse último tipo de risco, o Brasil é classificado como um dos países mais vulneráveis a perda de dados, segundo o estudo Cost of Data Breach 2017. Veja o gráfico na figura 1.

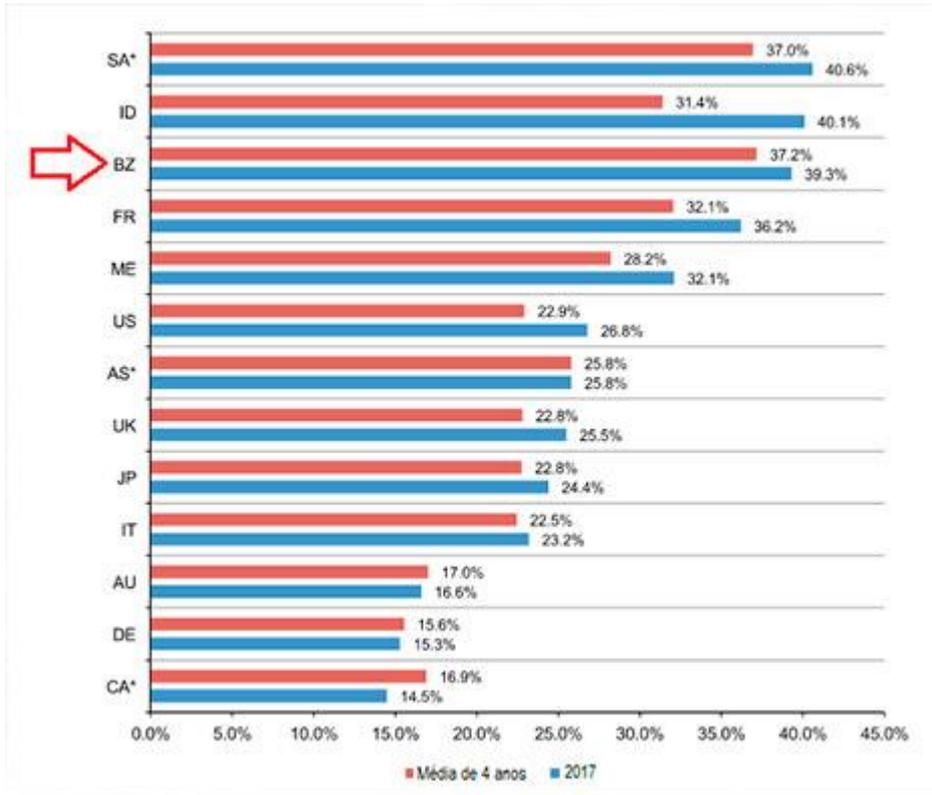


Figura 1 – Probabilidades de violação de dados envolvendo ao menos 10.000 registros (Fonte: Cost of Data Breach 2017 – IBM)

O Brasil, representado por BZ, tem um risco de 39,3% de ter um dado vazado, uma piora em relação a sua média dos últimos 4 anos, que era de 37,2%.

Depois de entender os quatro tipos de risco, é preciso avaliar os riscos e sua probabilidade de ocorrência. Para isso, você deve criar a chamada Matriz de Riscos.

Construindo a Matriz de Risco do seu negócio

A Matriz de Risco é a principal ferramenta usada no gerenciamento de riscos nas empresas. Ela é derivada de duas outras matrizes, a Matriz de Classificação de Frequência dos Eventos e a Matriz de Severidade dos Eventos. O objetivo da Matriz de Risco é indicar quatro níveis de risco possíveis para cada evento, em função de sua frequência e severidade.

1. Baixo risco; 2. Médio risco; 3. Alto risco; 4. Extremo risco.

Vamos mostrar a seguir um passo a passo de como construir essa matriz, começando pelas outras duas que a compõem. Cada uma dessas duas matrizes (frequência e severidade) vai definir um número que será usado como peso, posteriormente, na Matriz de Risco.

1. Construindo a Matriz de Frequência de Risco: Trata-se de uma tabela que servirá de base para classificar um peso a ser usado na Matriz de Risco, em função do número de vezes que se acredita que o evento pode ocorrer, com base em dados históricos que a empresa tenha ou na construção de cenários. Veja um exemplo desse tipo de tabela na figura 2.

Classificação de Frequência por Evento		
Classificação	Descrição	Peso
Raríssimo	Menos de uma vez por ano	1
Raro	Uma vez por ano	2
Eventual	Uma vez por semestre	3
Frequente	Uma vez por semana	4
Muito frequente	Mais de uma vez por semana	5

Figura 2 – Exemplo de classificação e parametrização dos níveis de frequência (Fonte: adaptado de Scielo – Wanderlei Lima de Paulo, Francisco Carlos Fernandes, Luciana Gavazzi Barragan Rodrigues e Jorge Eidt)

Assim, se sua empresa sabe que ocorre falha no suprimento de energia duas vezes ao ano, esse risco pode ser classificado como raro, recebendo peso 2.

2. Construindo a Matriz de Relevância de Risco: A relevância do risco é definida em função de um intervalo de prejuízo monetário que a ocorrência do risco causaria a empresa. Veja o exemplo na figura 3.

Classificação de Severidade por Evento			
Classificação	Descrição		Peso
Perda muito baixa	R\$ 0,01	R\$ 500,00	1
Perda baixa	R\$ 500,01	R\$ 5.000,00	2
Perda média	R\$ 5.000,01	R\$ 50.000,00	3
Perda alta	R\$ 50.000,01	R\$ 500.000,00	4
Perda grave	R\$ 500.000,01	-	5

Figura 3 – Exemplo de classificação e parametrização dos níveis de impacto (Fonte: adaptado de Scielo – Wanderlei Lima de Paulo, Francisco Carlos Fernandes, Luciana Gavazzi Barragan Rodrigues e Jorge Eidt)

Assim, se as interrupções de energia significarem um prejuízo de R\$ 10.000,00, serão classificadas como de média relevância, pois a perda também é média, com peso 3.

3. Usando os pesos encontrados na Matriz de Risco: A Matriz de Risco, como dissemos, faz a relação entre frequência e relevância, usando a tabela de classificação demonstrada na figura 4.

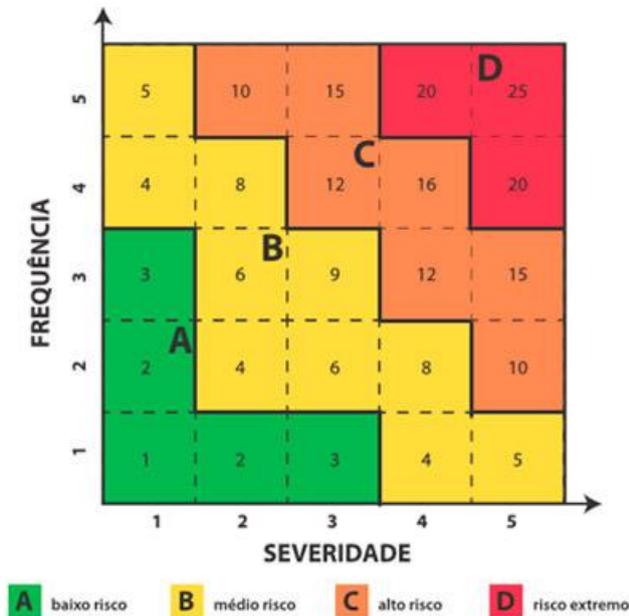


Figura 4 – Exemplo de matriz de risco (Fonte: adaptado de Scielo – Wanderlei Lima de Paulo, Francisco Carlos Fernandes, Luciana Gavazzi Barragan Rodrigues e Jorge Eidt) Nesse caso, a interrupção no fornecimento de energia, frequência 2 x relevância 3 = 6, isto é médio risco.

Depois disso, o gerenciamento de riscos na empresa deverá definir, para cada um dos níveis de risco, diferentes níveis de prontidão que devem ser adotados pela empresa, que se refletem em controles cada vez mais rígidos, quanto maior for o risco de cada evento.

Como lidar com o risco

Quando um evento de risco ocorre, existem quatro atitudes que o gerenciamento de risco na empresa deve tomar:

1. Evitar o risco: O foco está nas medidas preventivas, rígidos controles e em planos de contingência, caso ele ocorra;
2. Reter o risco: Mesmo identificando o risco, a empresa decide não tomar as providências necessárias para evitá-lo, assumindo o risco como aceitável. Por exemplo: não renovar a frota de veículos, por economia de custos, sabendo do risco de falhas no fornecimento aos clientes;
3. Reduzir o risco: Adota-se um meio termo - se não podemos trocar a frota de veículos, procede-se revisão geral em todos eles;

4. Compartilhar o risco: Passar a responsabilidade de um processo para terceiros, como, por exemplo, terceirizar as entregas para uma empresa de logística;
5. Explorar o risco: Trata-se de aproveitar uma oportunidade. A empresa poderia negociar com a empresa de logística a transferência de sua frota de veículos para ela, como parte do pagamento dos serviços de entrega.

Apesar de termos dado exemplos, mostrado pesquisas e apresentado ferramentas práticas para uso em seu dia no gerenciamento de riscos na empresa, uma opinião assertiva de quem está lidando com isso em seu cotidiano sempre vale a pena.

Em artigo intitulado “*The Six Mistakes Executives Make in Risk Management*”, publicado na *Harvard Business Review* em outubro de 2009, os autores Nassim N. Taleb, Daniel G. Goldstein e Mark W. Spitznagel mencionam os seis erros que os executivos cometem na gestão de riscos, os quais são apresentados na sequência.

1. Achar que basta prever eventos extremos para administrar riscos: Melhor que prever os piores eventos é determinar o que fazer, caso isso ocorra mesmo;
2. Acreditar que estudar o passado ajuda a controlar riscos: As lições do passado são importantes, mas prever o futuro olhando para trás, com certeza vai fazer sua empresa não enxergar um desastre bem na sua frente;
3. Ignorar conselhos sobre o que não fazer: evitar erros é mais eficaz do que tentar acertar sempre;
4. Usar o desvio padrão como medida do risco: Não que esse indicador não seja importante, mas existem muitas outras variáveis para serem analisadas;
5. Não entender que psicologia e matemática são diferentes: Dados matemáticos frios, dependendo de como forem apresentados, podem mascarar ou exagerar o risco real;
6. Evitar a redundância para diminuir custos: Ter processos, sistemas e controles redundantes nem sempre é desperdício ou ineficiência, é uma forma de diminuir riscos. O ser humano, por exemplo, tem dois pulmões e dois rins. Caso um se perca, o outro te mantém vivo.

Não existe inovação sem risco. Abrimos este artigo com uma frase de efeito de um mestre da administração da velha guarda, mas dono de ideias sempre atuais.

Achamos interessante fechar o texto com outra frase de efeito, desta vez de um gênio da moderna gestão empresarial, só que mais recente: Mark Zuckerberg . Sua citação deixa bem claro que o risco faz parte da realidade de qualquer empresa e que, sem ele, é impossível evoluir e prosperar: “O maior risco é não correr nenhum risco. Em um

mundo que muda rapidamente, a única estratégia que certamente falhará é não arriscar”.

5- POSTURA ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional é um elemento importante para o bom funcionamento de uma empresa. As atitudes e posturas, seja de um indivíduo ou da equipe como um todo, impactam na produtividade e qualidade do serviço, consequentemente influenciando o desempenho do negócio.

Quer saber mais sobre esse fenômeno? Confira o que é o comportamento organizacional e sua importância na empresa.

O que é Comportamento Organizacional?

Uma empresa não é feita por apenas um indivíduo, nem somente dos resultados e processos práticos: questões subjetivas do grupo podem impactar a organização de diversas maneiras, inclusive melhorando ou prejudicando a produtividade e qualidade do serviço oferecido.

Um clima organizacional saudável permite com que os colaboradores explorem o seu melhor e tenham tranquilidade para realizar suas atividades; já um ambiente tóxico gera o efeito contrário, desmotivando e diminuindo o engajamento dos funcionários. Além dos impactos produtivos e na qualidade, essa situação pode aumentar índices danosos como a rotatividade de pessoal, fazendo a empresa ver seus talentos saírem pela porta.

Existem várias áreas que buscam entender essa dinâmica e uma delas é o comportamento organizacional: esse campo estuda a forma com que as pessoas — todas as envolvidas na equipe, dos diretores aos colaboradores —, e o grupo como um todo se comportam na empresa e os impactos de sua postura no ambiente.

Essa questão está ligada aos valores e cultura organizacional, pois eles têm o poder de influenciar positivamente o ambiente caso sejam bem trabalhados internamente. Uma empresa que incentiva a proatividade, por exemplo, busca colher essa postura em sua equipe; assim como uma que estimula a competitividade.

No entanto, caso essa cultura não seja abordada da forma correta ou até seja ignorada, é possível que o contrário ocorra e que os valores influenciem negativamente o ambiente ao impactar na postura individual e coletiva.

Mas, mais do que apenas um desentendimento ou outro, o comportamento organizacional — saudável ou não — pode impactar a empresa de diversas formas.

A Importância do Comportamento Organizacional

O comportamento individual e coletivo influenciam na dinâmica interna, ajudando ou prejudicando o funcionamento do negócio. Por isso, é essencial que os empreendedores, RH e lideranças estejam atentos a esta questão, avaliando se será necessário investir em ações para transformar as interações e postura nas equipes.

A produtividade e qualidade do serviço dos colaboradores são pontos afetados pelo contexto. Um ambiente tóxico não contribui para motivar os funcionários nas suas tarefas do dia a dia, criando empecilhos desnecessários ao seu trabalho. Em vez de terem tranquilidade para cumprir suas funções, espaço para explorar sua criatividade e talentos e um lugar engajador para dar o seu melhor, eles se ocuparão com uma dinâmica conflituosa, penosa e problemática.

O clima organizacional também é influenciado pelo comportamento do grupo: imagine como seria se os profissionais tivessem o costume de competir excessivamente, espalhar fofocas ou críticas exacerbadas uns dos outros — como esse ambiente seria saudável para a colaboração, troca de ideias e aprimoramento coletivo? Pelo contrário, o contexto iria prejudicar o potencial, produtividade e qualidade do serviço de todos os envolvidos, impactando negativamente o desempenho do negócio.

Além disso, nos piores casos, um comportamento organizacional ruim pode motivar a saída dos colaboradores. A alta rotatividade sempre gera custos financeiros, produtivos e intelectuais a empresa — imagine como seria terrível perder verdadeiros talentos por conta de uma situação que pode ser mudada.

No fim, entender o comportamento organizacional é uma maneira de identificar problemas na dinâmica interna, entender como eles afetam o desempenho da empresa

e, dessa forma, encontrar formas de transformá-lo e tornar o ambiente mais saudável a todos.

Entretanto, todo grupo que reúne pessoas diferentes — com valores, vivências, histórias, posturas e motivações — está fadado a ter atritos ou precisar de ajustes para acomodar os participantes de forma positiva. Nesse sentido, deve-se investir em estratégias para trabalhar o comportamento organizacional e formar um local sadio.

Como cuidar do Comportamento Organizacional

Antes, é importante entender que o comportamento organizacional pode ser dividido em níveis:

- Individual: considera o perfil, posturas, motivações, expectativas, competências, desempenho e personalidade do colaborador, pensando e respeitando as suas particularidades;
- Coletivo: avalia as interações, a dinâmica geral, a forma com que o grupo busca alcançar os objetivos, as lideranças e suas posturas dos departamentos;
- Empresarial: estuda as estruturas, valores e a cultura da empresa e como elas influenciam no comportamento organizacional.

É preciso considerar essas três esferas em qualquer estratégia adotada na gestão de pessoas. Mas, para além desse conhecimento, existem algumas ações que podem contribuir para melhorar o comportamento organizacional:

Diagnóstico

O primeiro passo de qualquer estratégia sempre é avaliar a situação atual para descobrir o que está dando certo e o que precisa ser mudado. Assim, é importante analisar o comportamento individual e coletivo na empresa para conhecer as posturas que estão prejudicando o ambiente e aquelas que devem ser estimuladas.

Vários elementos do comportamento são estudados nessa questão como: desempenho dos colaboradores; absenteísmo; participação nos projetos; adaptação a

mudanças; inovação; proatividade; produtividade; inteligência emocional e alinhamento às metas da empresa — tudo isso do ponto de vista individual, coletivo e empresarial.

Metodologias como a psicologia organizacional também podem contribuir com essa etapa de diagnóstico e inclusive nas próximas, ajudando na transformação dos comportamentos para melhorar essa questão na equipe.

Fortalecer a cultura organizacional

Uma das formas de se trabalhar o comportamento na empresa é incentivando valores positivos por meio da cultura interna. Desde a seleção dos candidatos, o início de suas atividades até o dia a dia no ambiente, essas características devem permear as relações da empresa com e entre os funcionários.

Fortalecer a cultura organizacional é uma forma de moldar os comportamentos dos colaboradores e do grupo em geral, alinhando o que se espera deles com as suas posturas pessoais.

Investir em treinamento e desenvolvimento

Outra ideia é aprimorar as habilidades sociais dos funcionários por meio de ações de desenvolvimento de pessoas e treinamentos corporativos. A educação empresarial pode contribuir para melhorar a inteligência emocional, hábitos e posturas dos profissionais, fortalecendo suas competências e despertando aquelas que são positivas para o ambiente.

E, se um funcionário já pode influenciar toda dinâmica interna, imagine os impactos que um líder — bom ou nem tanto — gera na equipe. Por isso é fundamental preparar os gestores para assumir essa função ou para melhorar suas habilidades.

REFERÊNCIAS

- <https://jus.com.br/artigos/85321/gerenciamento-de-eventos-criticos><acesso em 18/08/2022>
- <https://amgsaude.com.br/blog/qual-o-grau-de-risco-da-minha-empresa-><acesso em 18/08/2022>
- <https://velhogeneral.com.br/2020/09/16/tipologia-do-causador-emocional-e-mentalmente-perturbado-em-incidentes-criticos/><acesso em 18/08/2022>
- <https://www.revistaferramental.com.br/artigo/gerenciamento-de-riscos-nas-empresas/><acesso em 18/08/2022>
- <https://www.ludospro.com.br/blog/comportamento-organizacional><acesso em 18/08/2022>