



# **Análise e gerenciamento de risco**



# **Análise e gerenciamento de risco**

Marcos Rangel de Almeida  
Ítalo Guilherme Meneses  
Carlos Gomes Monteiro  
Edno Martins da Silva Leão

© 2017 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.  
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

**Presidente**

Rodrigo Galindo

**Vice-Presidente Acadêmico de Graduação**

Mário Ghio Júnior

**Conselho Acadêmico**

Alberto S. Santana

Ana Lucia Jankovic Barduchi

Camila Cardoso Rotella

Cristiane Lisandra Danna

Danielly Nunes Andrade Noé

Emanuel Santana

Grasiele Aparecida Lourenço

Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Paulo Heraldo Costa do Valle

Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

**Revisão Técnica**

Gustavo Henrique Campos Souza

Mauro Stopatto

**Editorial**

Adilson Braga Fontes

André Augusto de Andrade Ramos

Cristiane Lisandra Danna

Diogo Ribeiro Garcia

Emanuel Santana

Erick Silva Griep

Lidiane Cristina Vivaldini Olo

---

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

A447a Almeida, Marcos Rangel de  
Análise e gerenciamento de risco / Marcos Rangel de  
Almeida, Ítalo Guilherme Meneses, Carlos Gomes Monteiro,  
Edno Martins da Silva Leão. – Londrina : Editora e  
Distribuidora Educacional S.A., 2017.  
208 p.

ISBN 978-85-8482-925-5

1. Análise de risco. 2. Gerenciamento de risco. 3.  
Segurança do trabalho. I. Meneses, Ítalo Guilherme. II.  
Monteiro, Carlos Gomes. III. Leão, Edno Martins da Silva. IV.  
Título.

CDD 363.11

---

2017

Editora e Distribuidora Educacional S.A.  
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza  
CEP: 86041-100 – Londrina – PR  
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br  
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

# Sumário

|   |            |
|---|------------|
| <b>Unidade 1   Introdução ao gerenciamento e planejamento de riscos</b>             | <b>7</b>   |
| Seção 1.1 - Introdução ao gerenciamento de riscos                                   | 9          |
| Seção 1.2 - Introdução ao planejamento de riscos                                    | 21         |
| Seção 1.3 - Apresentação dos tipos de risco   | 31         |
| <b>Unidade 2   Levantamento de riscos e ferramentas para gerenciamento de risco</b> | <b>43</b>  |
| Seção 2.1 - Levantamento de riscos e ferramentas para gerenciamento de risco        | 45         |
| Seção 2.2 - Aplicação de ferramentas da gestão de riscos                            | 64         |
| Seção 2.3 - Supervisão do gerenciamento de riscos                                   | 81         |
| <b>Unidade 3   Gerenciamento de riscos para segurança de autoridades/VIP</b>        | <b>103</b> |
| Seção 3.1 - Introdução ao gerenciamento de riscos para segurança de autoridades/VIP | 105        |
| Seção 3.2 - Gerenciamento de riscos em situações especiais I                        | 121        |
| Seção 3.3 - Gerenciamento de riscos em situações especiais II                       | 140        |
| <b>Unidade 4   Gerenciamento de riscos em grandes eventos</b>                       | <b>159</b> |
| Seção 4.1 - Grandes eventos   | 161        |
| Seção 4.2 - Gerenciamento de riscos em grandes eventos II                           | 176        |
| Seção 4.3 - Tratamento de riscos em defesa civil                                    | 191        |



# Palavras do autor

Caros alunos e alunas,

A disciplina Análise e Gerenciamento de Riscos é uma das basilares no que tange a gestão de segurança, seja ela pública ou privada, pois, através dos mecanismos apresentados nela, o futuro gestor conseguirá ter o controle ou a visão geral da situação da organização na qual está inserido, podendo, assim, diminuir e tratar eventuais riscos que coloquem em cheque a integridade moral da instituição ou até mesmo a integridade física da alta direção e dos colaboradores inseridos no contexto.

Conforme a evolução da sociedade, os riscos se modificam, surgem com uma nova cara, mas ainda assim afetam o indivíduo de forma nociva. Portanto, o estudo desta disciplina se faz essencial para ter uma visão deste novo mundo globalizado que gera, talvez, mais riscos que o mundo até então conhecido.

Aqui apresentaremos conceitos e ferramentas fundamentais para o trabalho de um gestor de segurança nos mais variados ramos. Você trabalhará conteúdos relacionados à análise e gerenciamento de riscos, aprenderá a definição de risco e que ele não é somente um sinônimo de algo catastrófico ou nocivo, mas também representa oportunidade.

Entre outros pontos, será visto como funciona o processo de produção de um plano de gerenciamento de riscos desde seu relatório inicial até a sua conclusão e implementação dentro de uma organização. Para complementar, serão abordadas algumas metodologias e normas que unificam o processo de produção de um plano de gerenciamento de riscos.

Serão discutidos os diferentes tipos de riscos que podem existir em cada tipo de organização, a maneira de identificá-los e, assim, a possibilidade de sugerir algumas soluções para futuramente ser implantadas.

Traremos aqui também, alguns estudos de caso em circunstâncias que o gestor público deverá atuar, como situações

de evacuações, ameaças a bombas, ataques químico-biológicos. Além disso, aprenderemos como fazer um planejamento quando se trata da proteção de uma autoridade.

Esperamos que você tenha uma ótima jornada neste imenso mundo da segurança.

Bons estudos!



# Introdução ao gerenciamento e planejamento de riscos

## Convite ao estudo

Nesta unidade, você conhecerá procedimentos e técnicas de análise e gerenciamento de riscos, aprenderá metodologias que simplificam a atividade do gestor de segurança e auxiliam na identificação de possíveis falhas e vulnerabilidades que podem haver nas instituições. Além disso, você entenderá os conceitos básicos utilizados no gerenciamento de riscos em qualquer atividade humana, as ferramentas de análise e gestão de riscos, o gerenciamento de riscos para segurança de autoridades e VIP (Very Important Person) e, por fim, o gerenciamento de riscos em grandes eventos. Mais especificamente, apreenderá e aplicará as ferramentas de análise e gerenciamento de riscos.

Nosso objetivo é trazer a você um conteúdo claro e de fácil entendimento, visando um melhor aprendizado no que tange a gestão da segurança como um todo. Convidamos você a conhecer um pouco mais do mundo da gestão, aprendendo a importância do plano estratégico e do plano operacional de uma instituição. Observe a seguir uma situação hipotética:

Marcos e Ana são gestores de segurança contratados pela Empresa Brasileira de Produtos e Serviços (EBPS), uma companhia que possui capital particular e governamental (mista) e utiliza as melhores práticas de gestão conhecidas no mundo corporativo. Os dois gestores trabalharão no escritório de gerenciamento de riscos e cooperação governamental e na sede desta grande empresa aplicarão as Normas brasileiras para gestão de riscos e, os conceitos básicos para a formulação de planos de gerenciamento de riscos em empresas governamentais ou privadas. A Empresa Brasileira de Produtos e Serviços empregará nossos dois gestores para levantar e analisar os riscos inerentes

às atividades de um centro comercial (shopping).

Para conseguirmos auxiliar na jornada de nossos gestores, veremos alguns conteúdos básicos para o desenvolvimento do trabalho de um gestor, como: evolução do homem e do risco; apresentação das Normas brasileiras para gestão de riscos; conceitos básicos para a formulação de planos de gerenciamento de riscos/gestão de riscos; elaboração de relatório de gerenciamento de risco; tipos de riscos; aplicação de metodologias; supervisão de gerenciamento de riscos; gerenciamento de riscos para VIP e autoridades; gerenciamento de riscos em situações especiais, como ameaça de bomba, ataques químico-biológicos, incêndios e explosões; gestão de grandes eventos; gerenciamento de riscos na Defesa Civil.

# Seção 1.1

## Introdução ao gerenciamento de riscos

### Diálogo aberto

Marcos e Ana são gestores de segurança contratados pela Empresa Brasileira de Produtos e Serviços e terão que, como primeira tarefa, realizar a gestão de riscos em um shopping da cidade. Sendo assim, os dois gestores começaram a preparar uma apresentação sobre o gerenciamento de riscos para a presidência da EBPS com os conceitos básicos e histórico do gerenciamento de riscos, bem como a norma brasileira para gestão de riscos aplicável ao shopping center.

Para entender melhor este caso, começaremos analisando como os riscos evoluíram nos últimos dois séculos e decorrendo ainda o aprendizado, serão apresentadas, para a solução desta situação-problema, as normativas que regem os processos de gestão de riscos e algumas metodologias muito utilizadas hoje por inúmeros gestores de todos os segmentos, seja industrial, comercial ou prestação de serviços.

### Não pode faltar

#### Evolução do homem e dos riscos

Como já é de conhecimento de todos, a espécie humana, ao longo dos milhares de anos de sua existência, vem constantemente sofrendo alterações físicas e comportamentais como modo de adaptação para sua sobrevivência e continuidade da espécie. Desde sua formação, a sociedade passou por muitos formatos de convívio, apresentando diversos fatores de riscos que ameaçavam nossos antepassados, tendo sempre que criar estratégias de prevenção e repressão a tais fatores.

Como a sociedade evoluiu, os riscos também evoluíram, e assim vindo de encontro com os indivíduos modernos que hoje lidam diariamente com situações que até cinco ou dez anos atrás nem

imaginavam existir apenas em filmes de ficção científica, existem fatores nocivos à vida humana, à sociedade e às organizações como um todo.

A gestão de riscos iniciou-se logo após o fim da Segunda Guerra Mundial como regime emergencial em alguns países europeus e nos Estados Unidos, devido aos gastos das empresas de seguros estarem elevados demais em consequência do pagamento de indenizações. Sendo assim, foram buscando soluções para tal problema e formas para aumentar a proteção para as organizações, então, para isto, necessitou-se de uma profunda análise dos cenários de riscos.



### Refleta

Há 10 anos, muitas das empresas brasileiras nem sonhavam com um profissional que tivesse formação específica em gestão de segurança, alinhado com processos administrativos e conhecedor dos riscos potenciais de sua organização. Antigamente, a única preocupação era apenas com roubos e intrusões nas empresas, porém, hoje tem-se ataques virtuais, possibilidade de atentados terroristas voltados para organizações, entre diversos outros riscos que vieram se aprimorando com o passar dos anos.

Hoje em dia, a sociedade é informada e altamente tecnológica. Estas características possuem alguns aspectos negativos, pois os indivíduos que fazem parte desta são imediatistas, impacientes e têm pouco sentimento de perseverança, criando situações de vulnerabilidade nas instituições que hoje utilizam a mão de obra destas pessoas.

Os riscos hoje estão muito atrelados à segurança da informação no que tange a área de TI. A maior preocupação das organizações, atualmente, é com seus ativos guardados em meios virtuais, por isso, hoje, o mercado oferece ao gestor diversas ferramentas tecnológicas para salvaguardar seus ativos: antivírus, antispam, antispysware, antimalware são algumas das nomenclaturas que nos últimos anos vêm crescendo e se tornando cada vez mais presente no dia a dia dos indivíduos dentro de uma organização.

Além destes novos riscos que o mercado oferece, os antigos continuam dando a mesma preocupação ao gestor, mas, como os mais modernos, estes foram sendo melhorados com o passar

do tempo e desafiando cada vez mais a capacidade intelectual e criativa dos gestores de segurança, por isso o novo profissional que está chegando para se inserir no mercado precisa ter facilidade de se moldar aos cenários que o mercado lhe apresentará.

### **As normas brasileiras para gestão de riscos**

O sistema de gestão de riscos, assim como qualquer outro processo de gestão, existe como base em uma norma regulatória nacional. A norma que regula a atividade é recente, do período de 2009, e provém de um sistema internacional normativo, o padrão ISO, utilizado mundialmente pelas maiores organizações presentes no mercado hoje. Este processo necessita de estar alinhado aos processos da empresa e não como uma etapa à parte da instituição.

A normatização, dentro do Brasil, deu-se por meio da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) que traduziu todo o processo descrito na norma padrão ISO. Este regulamento não tem por objetivo uma certificação, como ocorre com outras diretrizes do mesmo padrão, e tem como texto algumas definições de conceitos voltados para a área e a apresentação de metodologias e processos para o segmento. Esta norma traz para o gestor alguns princípios e diretrizes básicos para a definição de riscos e emprego de metodologia nas mais diversas instituições, sejam elas públicas ou privadas, com possibilidade de aplicação durante toda a vida de uma organização e não se limita a um processo único na empresa, mas se insere em todos os setores com a finalidade de melhorar os indicadores da instituição, de acordo com sua avaliação de riscos. Ela serve como um norte e harmonia para o processo de gestão de risco, podendo ser complementada por outras diretrizes já existentes ou então por novos regramentos que possam vir a aparecer no futuro. Aconselha-se a levar em consideração, enquanto sua aplicação, algumas necessidades da organização, específicas de cada uma, como estrutura, objetivos, operações e outros quesitos.

Algumas das definições conceituais propostas pela ISO 31000 é sobre risco, o conceito principal, podendo assim classificar e definir, não só com um aspecto negativo, mas também com uma visão positiva. A norma afirma tratar do efeito de incerteza em objetivos a serem alcançados.

No que diz respeito a uma organização, uma negociação possui o risco de ser um total sucesso, fazendo com que a companhia cresça e lucre cada vez mais. Há a possibilidade de, no meio do processo, haver concorrências, fraudes ou outros empecilhos que tornem tal experiência catastrófica, podendo levar a empresa ao fracasso e até mesmo à falência.

Portanto, é necessário ter em mente que os riscos podem ser favoráveis ou desfavoráveis para as corporações e tudo dependerá do cenário que o gestor analisará. Há também mais duas definições de suma importância dentro da normativa e são de gestão de análise de riscos, focos desta unidade.

Você poderá encontrar o conteúdo completo dentro da própria norma, como: processo, conceitos e diretrizes, conforme a referência bibliográfica.

Pode-se perceber, de acordo com o abordado até aqui, que não se trata de um processo engessado, em que se segue um “passo a passo” de como tratar os riscos de uma organização, mas sim nortear o gestor de por onde iniciar a identificação e o levantamento dos eventos que podem influenciar de alguma maneira a vida da empresa.



### Assimile

**Risco:** probabilidade de uma ocorrência positiva ou negativa.

**Ameaça:** é a concretização do risco, quando este está iminente.

**Evento:** é a ocorrência do risco. Também pode ser considerado como elemento de probabilidade ou sinônimo de risco.

## Conceitos básicos para formulação de planos de gerenciamento de riscos

O gerenciamento de riscos, segundo a normativa da ISO 31000, que trata sobre gestão de riscos, propõe uma ferramenta muito utilizada na área da administração, que trabalha em formato de ciclo que se renova a cada volta dos procedimentos. Este processo veio para o segmento da gestão de segurança devido à sua eficiência e fácil aplicação dentro do sistema de metodologias adaptadas para a área.

Muitos dos conceitos e métodos utilizados hoje no gerenciamento de riscos provêm de noções oriundas da área da administração e são empregadas com pequenas adaptações para a realidade da gestão da segurança.

O ciclo PCDA é a ferramenta mais utilizada nos processos de gerenciamento de riscos e esta é a metodologia citada na ISO 31000 como estrutura para um plano de gestão de risco. Como o próprio nome já diz, este processo é um ciclo, ou seja, ele nunca tem um fim e sempre se renova ao final de cada processo, fazendo assim, os riscos antigos serem tratados e prevenidos, a fim de que a aparição de possíveis novas ameaças sejam identificadas e tratadas antes de se concretizarem.

O significado da sigla são quatro palavras em inglês: *Plan*, *Do*, *Check* e *Act*, sendo que cada uma delas representa um processo do sistema e cada um deste necessita da conclusão do anterior para poder existir. Na prática, estas quatro palavras funcionam da seguinte maneira dentro do sistema:

- Planejamento (*Plan*) – fase em que o gestor entenderá a finalidade do negócio da empresa, realizará o levantamento e a análise de riscos e vulnerabilidades da organização, traçará estratégias e políticas para atingir uma certa meta ou objetivo almejado com os devidos prazos para início, desenvolvimento e conclusão de cada etapa do processo.
- Fazer (*Do*) – estágio do planejamento que deixa de ser estratégia e passa para a ação, ou seja, é quando as medidas são implementadas, tecnologias adquiridas, contratações realizadas, enfim, tudo o que está no papel passa para a prática.
- Checar (*Check*) – ponto em que o gestor terá o feedback do trabalho realizado dentro da organização, verificando se todas as medidas estão sendo implementadas corretamente e se estão de acordo com a real necessidade para sanar ou tratar o risco, se houve cumprimento do prazo estabelecido na fase de planejamento.
- Agir (*Act*) – última fase do ciclo e após a sua conclusão, o gestor decidirá se encerra o processo ou se necessita retornar para a primeira fase, reestruturando algo que não ficou muito claro ainda. O

que normalmente ocorre, quando relacionado a riscos, é o retorno para a primeira fase e o reinício do ciclo, sendo, assim, um processo interminável que deverá fazer parte do dia a dia da organização.

Existem metodologias aplicadas para a gestão de riscos voltadas especialmente para análise de riscos e algumas delas recebem o nome de grandes nomes da gestão de segurança e administrativa. São elas:

### **Método Mosler:**

Tem por finalidade identificar, analisar e acompanhar a evolução dos fatores que podem influenciar a manifestação de algum risco, a fim de calcular a classe de risco.

Esse método, durante o planejamento, analisa a evolução nas perspectivas quantitativa e qualitativa, enfocando as diversas atividades da organização. Ele tem que ser aplicado para cada evento e analisado de acordo com a referência e interferência na atividade. Além disso, é composto por quatro fases, cada uma depende da anterior para ter uma visão global do risco.

### **Método Fine:**

Seu objetivo é estabelecer prioridade de acordo com o grau de risco com a limitação econômica. Baseia-se no grau de criticidade, que determina a urgência da tomada de decisão, priorizando ou não o tratamento do evento. Sua aplicação deve ser feita quando não há histórico suficiente, mas há noções de impactos financeiros, probabilidade ou frequência de eventos.

### **Método Brasileiro:**

É um dos métodos mais utilizados pelos gestores de todo o Brasil, pois é subjetivo, baseado na ISO 31000 e seus processos estão integrados ao ciclo PDCA. Ele obtém um grau de probabilidade para cada evento e cruza tal probabilidade com o impacto no negócio. Este grau, por sua vez, é avaliado em uma escala de um a cinco para suas variantes, fatores de risco e exposição, ou seja  $GP = FR \times E$ . Os



fatores de risco são seis ao total, sendo eles:

- Ambiente externo.
- Ambiente interno.
- Recursos humanos.
- Meios organizacionais.
- Meios ativos.
- Meios passivos.

Estes critérios devem ser classificados em escala de um a cinco, de acordo com a sua influência para calcular o fator de risco da seguinte maneira:

$$FR = (AE + AI + RH + MO + MA + MP)/6$$

A exposição é a frequência com que o risco se manifesta em organizações similares e se apresenta assim:

- Uma ou mais vezes por mês – 5.
- Uma ou mais vezes por ano – 4.
- Uma ou mais vezes a cada cinco anos – 3.
- Uma ou mais vezes a cada dez anos – 2.
- Remotamente possível – 1.

Após calculados o FR e a E, calcula-se GP que tem a seguinte tabela para acompanhamento da probabilidade:

Tabela 1.1 | Tabela para acompanhamento da probabilidade

| GP        | NÍVEL DE Pb | PROBABILIDADE |
|-----------|-------------|---------------|
| 1 – 5     | Baixa       | 4 – 20%       |
| 5,1 – 10  | Média       | 20,4 – 40%    |
| 10,1 – 15 | Alta        | 40,4 – 60%    |
| 15,1 – 20 | Muito alta  | 60,4 – 80%    |
| 20,1 – 25 | Elevada     | 80,4 – 100%   |

Fonte: adaptada de Meireles (2011).

## Matriz GUT:

Gravidade, Urgência e Tendência (GUT), são os parâmetros utilizados para estabelecer prioridades na eliminação de problemas, especialmente vários relacionados entre si. A priorização é feita em uma escala de um a cinco para as variáveis gravidade, urgência e tendência.

A priorização é feita em uma escala de um a cinco para as variáveis:

- Gravidade:
  - Prejudica gravemente.
  - Prejudica muito.
  - Prejudica.
  - Prejudica pouco.
  - Quase sem efeito.
- Urgência:
  - Providência imediata.
  - Providência a curto prazo.
  - Providência a médio prazo.
  - Providência a longo prazo.
  - Não há pressa/ pode ser postergado.
- Tendência:
  - Situação piorará muito.
  - Situação piorará.
  - Situação pode piorar.

- Situação será mantida como a atual.
- Situação será resolvida sem nenhuma intervenção.



### Exemplificando

Ao trabalharmos um pouco mais com o PDCA, instrumento basilar para o gestor, compreenderemos que quase todas as metodologias utilizadas na análise de riscos são baseadas em sua definição. Todo o processo do PDCA se inicia com a definição de um objetivo/meta a ser alcançado pela organização, então deve ser planejado pelos gestores, criando estratégias para ser atingido. Dentro deste planejamento, serão realizadas análises de riscos para verificar a viabilidade do projeto e também planos de ação direcionados para a meta.

Em seguida, é iniciado o trabalho de implementação desses planos de ação, pois através deles é que serão atingidos os objetivos traçados e logo após inicia-se um trabalho de checagem, verificando se tudo está correndo de acordo com o planejado na fase inicial do projeto. Em caso afirmativo, o projeto se modifica com novos objetivos e metas e caso não esteja de acordo, retorna para a fase de planejamento e novamente são revistos os planos de ação para atingir as metas pré-estabelecidas.



### Pesquise mais

MEIRELES, N. R. **Gestão estratégica do sistema de segurança:** conceitos, teorias, processos e prática. 1. ed. São Paulo: Sicurezza, 2011.

Este livro é de um dos grandes nomes da gestão de segurança dentro do país. Nesta obra serão apresentados conceitos e definições mais aprofundados sobre a gestão de riscos, pois é um dos principais livros do gestor de segurança, ou seja, essencial para quem vive a atividade diariamente.

## Sem medo de errar

Agora focaremos na resolução da situação-problema abordada no início da seção. Ana e Marcos estão diante do presidente da empresa EBPS, então começam a discorrer sobre a evolução histórica do riscos e como hoje em dia o setor de shopping center lida diariamente com os eventos de risco, nesta apresentação os gestores trazem slides apresentando gráficos e metodologias aplicáveis ao shopping que atuarão, demonstrando, assim, alguns riscos que a organização corre, como: roubo a joalherias, roubo a caixas eletrônicos, roubo de

veículos, sequestros, suicídios, incêndios, entre outros.

Os gestores mencionaram ao presidente da organização sobre a evolução dos riscos, a historicidade no que diz respeito ao gerenciamento de riscos e apresentaram as normativas que regulavam a gestão de riscos com uma visão direcionada aos shoppings centers. Como metodologia, decidiram utilizar o processo da matriz GUT, já que precisavam decidir quais riscos deveriam ser tratados com prioridade em questão de gravidade e urgência. Utilizaram-se de métodos objetivos para o cálculo da probabilidade de ocorrências e, assim, obtiveram sucesso em analisar os riscos de acordo com sua gravidade, urgência de tratamento e tendência de acontecimento.

## **Avançando na prática**

### **Início do trabalho na empresa**

#### **Descrição da situação-problema**

Após a apresentação, o presidente da organização, para quem os nossos gestores estão trabalhando, solicitou um breve relatório sobre o processo de avaliação de riscos que eles realizaram. Então foi iniciado o trabalho, mas não sabem o que podem descrever no relatório, e como proceder com a sua elaboração.

#### **Resolução da situação-problema**

O relatório deverá ser breve, no máximo duas páginas, pois a alta direção necessita de informações rápidas e objetivas para compreender o trabalho realizado em sua organização. Por tanto, os gestores decidiram utilizar uma linguagem pouco técnica para que haja um melhor entendimento, além de indicadores gráficos para mostrar os riscos que existiam e apresentaram uma listagem de medidas imediatas para a correção de alguns processos que estavam expondo a segurança do estabelecimento. Foi utilizada a metodologia do ciclo PDCA em sua parte de planejamento, na qual descrevem os planos de ação a serem tomados e as análises de risco realizadas na companhia, realizando, assim, o levantamento de eventuais problemas que o shopping center possa vir a ter.

## Faça valer a pena

**1.** O gerenciamento de riscos, segundo a normativa da ISO 31000, que aborda a gestão de riscos, propõe uma ferramenta muito utilizada na área da administração, que trabalha em formato de ciclo, renovando-se a cada volta dos procedimentos. Este processo veio para o segmento da gestão de segurança devido à sua eficiência e fácil aplicação dentro do sistema de metodologias adaptadas para a área.

Muitos dos conceitos e métodos utilizados hoje no gerenciamento de riscos provêm de noções oriundas da área da administração e são empregadas com pequenas adaptações para a realidade da gestão da segurança.

Sabendo que todo o processo de gerenciamento de riscos é definido por uma norma regulatória, cuja base é um ciclo de trabalho que gira constantemente, assinale a alternativa com o processo empregado:

- a) PPRA.
- b) PDCA.
- c) GUT.
- d) Fine.
- e) Análise de riscos.

**2.** O método brasileiro avalia os riscos a partir de fatores de riscos, ou seja, transforma ações em processos e os cruza com o grau de probabilidade de ocorrência. Esta metodologia pode apresentar a relação custo x benefício em relação à implementação de algum processo ou equipamento na organização, dando para o gestor uma visão completa do seu processo de análise de riscos.

Marque a alternativa correta quanto à sua aplicação:

- a) É um método objetivo.
- b) Os fatores de riscos são classificados a partir de relatórios.
- c) É um método subjetivo alinhado à ISO 31000.
- d) É um método utilizado quando não há histórico de eventos.
- e) Seu resultado final é uma matriz GUT.

**3.** A gestão de riscos iniciou-se logo após o fim da Segunda Guerra Mundial como regime emergencial em alguns países europeus e nos Estados Unidos devido aos gastos das empresas de seguros que estavam elevados demais em consequência do pagamento de indenizações. Sendo assim, foram buscando soluções para tal problema, a fim de aumentar a proteção para

as organizações e para isto necessitou-se de uma profunda análise dos cenários de riscos.

Marque a alternativa correta quanto à evolução da gestão de riscos:

- a) Os riscos continuam os mesmos, independentemente do passar dos anos.
- b) A gestão de riscos continua engessada desde a sua criação.
- c) A evolução social não interfere nos riscos.
- d) Os riscos existentes se aprimoram e novos riscos aparecem com o passar do tempo.
- e) A gestão de riscos existe por causa dos crimes da Segunda Guerra.

# Seção 1.2

## Introdução ao planejamento de riscos

### Diálogo aberto

Estamos trabalhando a unidade de introdução ao gerenciamento e planejamento de riscos, então nesta seção continuaremos a analisar conceitos, métodos e práticas realizadas por gestores públicos e privados para a execução de suas atividades.

Na seção anterior, vimos que nossos gestores prepararam uma ótima apresentação sobre a evolução dos riscos, normas de gestão de riscos no Brasil e algumas metodologias aplicadas a este ramo da segurança, portanto veremos agora qual é o novo desafio de Marcos e Ana para esta seção:

Após uma excelente apresentação do relatório de riscos para a presidência da empresa, Marcos e Ana ouviram as seguintes palavras do Sr. Carlos Agripa, presidente da companhia: “Caros gestores, se implementarmos estas normas de gestão de riscos, quais serão os benefícios advindos desta prática? E ainda: quais são os profissionais ou os processos, dentro da organização, beneficiados com a implantação da norma?”.

Começaremos a estudar a partir daqui como funciona a montagem de um relatório de riscos, como proceder, o que deve conter neste documento de suma importância para a alta direção no processo de gestão de riscos de uma empresa. Conheceremos todo o processo: introdução, desenvolvimento, conclusão e anexos.

### Não pode faltar

#### O relatório

Durante um processo de gestão de riscos, muitos documentos são produzidos para o alinhamento de normas e processos de segurança dentro de uma empresa. Dentre alguns documentos, há as políticas internas de controle de acesso, as políticas de segurança, os planos

de prevenção e combate a incêndios e outros. Durante a produção de cada processo destes é iniciada a confecção de um relatório, cuja função é descrever como está o andamento do processo, a previsão de prazos de entrega, entre outros conteúdos básicos necessários para a compreensão da alta gestão do andamento do projeto.

O relatório deve ser curto e objetivo, contendo muitos gráficos, recursos de imagens e cores de destaque para que haja uma compreensão completa e objetiva do andamento do processo a ser relatado. De praxe, para um bom relatório, é considerada uma média de duas, no máximo, três páginas, pois a direção da empresa está focada nos resultados que o gestor precisa apresentar. Normalmente os grandes empresários não disponibilizam de tempo para a leitura de um relatório muito extenso, pois seu entendimento é demorado e acaba tendo um nível mais técnico, inviabilizando o entendimento claro de seu conteúdo.

A introdução do relatório varia de acordo com a maneira que o gestor acha melhor trabalhar. Usualmente é inserido em seu corpo algumas informações prévias para um melhor entendimento do relatório em si. Dependendo da ocasião, é interessante citar informações como localização geográfica, a finalidade do trabalho, a parte interessada, breve explanação sobre a metodologia empregada, entre outros detalhes.

A parte de desenvolvimento do relatório deve ser objetiva e completa, como já citado, seguindo algumas diretrizes apontadas na norma ISO 31000, podendo também ser adotado o processo de formulação de relatórios normatizado por algumas NRs (normas regulamentadoras), voltadas para cada seguimento específico que a gestão de riscos trabalhará, mas nunca se esquecendo de que a norma mestra é a própria ISO 31000. Dentro do processo de auditoria de contabilidade, a qual a gestão de riscos pode estar presente, a produção do relatório se baseia na norma ABNT NBC TI 01, que coloca alguns aspectos mínimos a se conter em um relatório de auditoria interna.



#### Assimile

**ISO** – a sigla significa *International Organization for Standardization*. É uma entidade normatizadora e padronizadora, assim como a ABNT para



o Brasil.

**NR** – são conjuntos de normas que regulam procedimentos que dizem respeito à segurança e à medicina do trabalho, que devem ser seguidas, tanto por empresas públicas quanto por privadas.

**Plano de contingência** – é um documento que normatiza processos em casos de emergências e riscos concretizados dentro de uma organização.

**Plano de prevenção** – com um sentido semelhante ao conceito anterior, este também é um documento que normatiza processos, porém estes têm a concepção de prevenir riscos para que não venham se manifestar dentro da organização.

## O plano de gerenciamento de riscos

O plano de gerenciamento de riscos é o documento que traçará as diretrizes de prevenção e tratamento de riscos. O gestor guia o trabalho de forma específica, voltado para a atividade fim da organização. O plano de riscos deve estar sempre alinhado ao negócio, assim indo “ao encontro” deste e não “de encontro”. Vários gestores afirmam que o setor mais difícil de produzir um plano de gerenciamento de riscos é o comercial, setor lojista, pois a atividade fim é expor sua marca, seu produto, e muitas vezes os riscos atrelados a isto são altíssimos. O empresário precisa ter em mente o quanto, para ele, vale a pena a exposição, até onde ele pode ir, para que então o gestor trace uma estratégia que alinhe a segurança ao negócio.

Basicamente, nesta seção, já passamos pela parte introdutória e de desenvolvimento do relatório do plano de riscos. Para recapitularmos, relembramos de que o relatório, em sua parte introdutória, apresenta alguns aspectos particulares do negócio e pode ser adicionado a ele um conceito básico sobre o que é um plano de segurança e qual será a finalidade dele quando implantado na organização. Na parte de desenvolvimento, deverão ser apresentadas características do entorno da empresa, os riscos levantados, a metodologia de análise de riscos, gráficos de eventos já ocorridos, probabilidade de ocorrência de eventos, estatísticas criminais, identificação de postos de atendimento das forças públicas, enfim, apresentação de todo o cenário e a problemática que a organização está inserida.

Após a mensuração de todos os problemas, o plano de riscos deve começar a apresentar as tratativas sugeridas pelo gestor. Para cada risco deve ser abordada uma solução, seja ela de contingência ou de prevenção. O grande problema das organizações é que são produzidos planos de segurança com um caráter de plano de contingência de riscos, perdendo, assim, a verdadeira essência de um planejamento estratégico de risco, cujo objetivo é prevenir e não conter o risco manifestado.

No entanto, os planos não devem conter contingência também? Sim, todos os planos devem conter contingência como um plano B, pois caso a prevenção falhe, esse segundo plano entra em ação, a fim de não deixar que o impacto no negócio seja muito grande.

Após finalizar o processo do plano de gerenciamento de riscos de uma empresa, o gestor poderá anexar mais algumas informações. Normalmente segue-se um modelo ABNT para a produção do documento e estes anexos são informados ainda no sumário do documento e citados ao longo do seu desenvolvimento.

As informações presentes em anexos do plano de riscos podem ser plantas do local, mapa de criminalidade completo da região, algumas outras normas ou políticas já existentes na organização, complementadas pelo plano de riscos.



### Refleta

Em cada local que o gestor desenvolverá sua atividade, irá se deparar com um aspecto diferente. Em restaurantes, há um tipo de risco, em indústrias, o risco é outro e em um porto naval há uma realidade bem diferente das anteriores. Portanto, os relatórios devem ser direcionados para cada área específica. Então, é de obrigação do gestor saber as legislações e as normas que implicam em cada segmento para que não ocorra nenhuma penalidade quando realizar o seu relatório e os processos de gestão de risco. Não pode haver soluções às margens da legalidade.

Sempre fique atento ao segmento ao qual irá trabalhar. Na próxima seção, conheceremos que os riscos se moldam diferentemente de acordo com cada área de trabalho, exigindo, assim, constante aperfeiçoamento do gestor em relação à sua área, pois só assim estará por dentro da realidade que permeia sua organização.

A organização mais complicada de o gestor conseguir trabalhar conforme necessário são as que têm uma visão mais tradicional, normalmente empresas familiares, pois, por estarem configuradas de tal forma, é difícil fazer com que a alta gestão consiga analisar uma visão diferenciada da que ela já possui. Então, o gestor deve ter um “jogo de cintura” para poder convencer a alta gestão de que a implantação de processos de segurança é de vital necessidade para a empresa, pois, caso o contrário, os riscos que a envolvem podem levá-la, na pior das hipóteses, à falência.

Contudo, também não se deixe enganar. As visões muito pragmáticas e muito estratégicas, de um certo modo, prejudicam o negócio, inviabilizando assim os processos que podem ser implementados.

O gestor, ao produzir o seu relatório de riscos, deve manter em equilíbrio essas três visões e jamais inviabilizar de qualquer maneira o negócio, pois o maior mal existente em um gestor é quando ele acaba engessando a atividade fim da empresa. Tenha sempre a seguinte frase em mente toda vez que for desenvolver alguma atividade de gestão de segurança em qualquer organização: “Segurança é atividade meio e não atividade fim”.

Isso quer dizer que a segurança jamais deve atrapalhar o negócio, mas, sim, auxiliá-lo a atingir suas metas. A burocracia dentro da segurança não é muito viável. Sim, devem existir processos de identificação, controle e tudo o que tange a segurança, porém processos muito complexos deixam de ajudar e começam a ser um empecilho para a organização, colocando assim todo o trabalho desenvolvido pelo gestor em cheque.



### Exemplificando

Os processos de gestão de riscos podem ser aplicados em qualquer etapa de uma organização. Nesta seção, estamos vendo que, a partir da aplicação dos métodos de gestão de riscos, são emitidos relatórios sobre cada passo do processo que está sendo realizado. Se formos pensar em algum segmento, por exemplo, restaurantes, observaremos que existem normas regulamentadoras que exigem algumas medidas de tratamento de riscos que devem estar contidas no relatório e assim funcionam todos os segmentos, cada um com sua particularidade. Para os restaurantes, além das diretrizes da ISO 31000, no plano de riscos

são seguidas as normas NR 23, NBR14.664 e RT14, que tratam sobre as questões de plano de prevenção contra incêndio e vigilância sanitária.

O curso de gestão de segurança, seja ele para redes públicas ou privadas, ainda é novo no mercado. Nossa profissão existe apenas há 30 anos em média. Se nos basearmos em algumas citações referenciais sobre a atividade que surgiram ainda no exterior, é um desafio cada processo a ser tomado e em comparação com outras áreas, como: Medicina, Direito e Arquitetura, somos apenas recém-nascidos e precisamos de um ponto de referência.

Ao abordarmos o assunto relatório de planos de risco aqui nesta seção, percebemos que, no nosso segmento, não temos um padrão de relatório e nos valem muito de outras áreas para coletarmos materiais e assim conseguirmos compilar e trazer para a realidade da gestão da segurança. A dificuldade em padronizar processos existe, pois é uma atividade inconstante, não há como aplicar duas vezes e ter certeza de que dará certo. A segurança, assim como a sociedade, está sempre inovando e precisa mexer constantemente em seus processos. Muito desta disparidade também está atrelada ao fato de que a segurança está inserida em todo e qualquer segmento, não existe outra profissão sem a segurança anteriormente, portanto, ela se molda a toda e qualquer peculiaridade seja na área que for.



### Pesquise mais

Este é um caso prático de um plano de riscos voltados para o setor bancário. Trata-se do plano desenvolvido para o Banco Estadual do RS, Banrisul.

BANRISUL. **Relatório de gerenciamento de riscos.** Disponível em: <[http://ri.banrisul.com.br/arquivos/Banrisul\\_RelatorioRiscos\\_1T11\\_PT.pdf](http://ri.banrisul.com.br/arquivos/Banrisul_RelatorioRiscos_1T11_PT.pdf)>. Acesso em: 31 jan. 2017

Este é um documento que aborda alguns conceitos de riscos e estratégias para o semestre de um banco, trazendo todo o planejamento de riscos da companhia.

STANDARD BANK. **Risk management report.** Disponível em: <[https://thevault.exchange/?get\\_group\\_doc=18/1447236903-SBK\\_1H10\\_Riskmanagementreport.pdf](https://thevault.exchange/?get_group_doc=18/1447236903-SBK_1H10_Riskmanagementreport.pdf)>. Acesso em: 31 jan. 2017.

## Sem medo de errar

Observamos, no início da seção, que os nossos gestores estão com mais um desafio em mãos: apresentar para o presidente da empresa os benefícios e os setores que serão atingidos pelo plano de riscos apresentado.

Os gestores expuseram ao presidente da organização os benefícios que o plano de riscos traria, como a redução considerável de roubos tanto em lojas como no estacionamento ou dos clientes. Durante a apresentação, apontaram os setores que seriam envolvidos no plano, como principal o da segurança e, em segundo, a administração do shopping e os lojistas que representavam alto risco para a companhia. Além disso, foram utilizados os conceitos básicos de produção de relatórios de planos de risco para mostrar ao presidente seus levantamentos. Houve a inserção de gráficos de custo x benefício de implementação dos planos, tabelas e esquemas, relacionando os setores envolvidos, bem como uma cadeia hierárquica de comunicação de eventos que poderiam vir a ocorrer no shopping, assim, saindo mais uma vez brilhantes os nossos dois gestores.

Tais questionamentos devem estar sempre previstos durante a produção do planejamento. O ideal é que ainda na parte introdutória do plano de gestão de risco, nossos gestores incluam quais setores e profissionais serão beneficiados com as medidas sugeridas e também o modo que isto, aplicado aos processos diários, trará melhorias e tranquilidade para os colaboradores trabalharem com uma maior sensação de segurança.

## Avançando na prática

### Relatório de segurança para loja de celulares

#### Descrição da situação-problema

Avançando em nossa disciplina, já sabemos que o relatório de gestão de riscos de uma empresa é uma das peças essenciais no trabalho de um gestor. Aprendemos a sua estrutura e como deve ser montado, mas como cada organização possui uma característica única, os riscos também variam. Sendo assim, como nossos gestores deveriam agir se viessem a trabalhar em alguma loja específica dentro

do shopping center, como uma loja de celulares?

### **Resolução da situação-problema**

Um bom gestor deve estar preparado para lidar com as particularidades de cada empresa ou organização. Hoje ele pode trabalhar com indústrias dos mais diversos materiais, mas amanhã pode estar dentro de uma joalheria.

O trabalho do gestor é inconstante e ele precisa estar bem atento aos tipos de risco dominante em cada ramo de atuação de empresas, sejam elas do setor industrial, comercial ou prestação de serviços.

Relatório:

O presente relatório de plano de riscos tem por objetivo apresentar informações sobre o funcionamento do setor da rede de lojas X Smartphones, que tem seu produto direcionado a uma única marca de aparelhos de telefone celular e tem suas lojas situadas em shopping centers de todo o país.

O ramo de comércio de aparelhos eletrônicos ultimamente está crescendo e se tornando de acesso fácil a qualquer pessoa. A rede X Smartphones, preocupada com o crescente número de roubos e furtos em suas lojas próprias e de concorrentes, decidiu formular o presente plano de riscos para definir diretrizes de trabalho com o intuito de reduzir os eventos a níveis aceitáveis pela organização.

Layout:

O layout da loja foi reestruturado com o intuito de ter um melhor campo de visão de acordo com a angulação de câmeras distribuídas pela loja.

Produtos:

Os produtos são mantidos em estoque, no interior de um cofre

com fechadura de retardo, onde somente o gerente e o subgerente da loja possuem as senhas. É permitido a exposição de um valor de até R\$ 80.000 em produtos: smartphones, tablets e acessórios da marca representada. Este valor foi estipulado de acordo com a cobertura da apólice de seguros existente.

Colaboradores:

Os colaboradores, ao entrarem para o quadro de funcionários da loja, recebem treinamento e orientações sobre como se posicionar estrategicamente para ter uma visão completa da loja e do cliente, aprendendo a identificar potenciais riscos e eventos se concretizando.

Com essas medidas apresentadas, a rede X Smartphones prevê a redução em 75% de ocorrências em um prazo de seis meses, contados a partir da data de implementação do plano de riscos. Os investimentos a serem feitos em modificação de layout da loja representa uma margem de 5 a 10% do valor de perda atual em mercadorias por meio de roubos e furtos somente nas lojas.

## **Faça valer a pena**

**1.** Sabemos que o relatório é uma peça chave para o processo de produção de um plano de riscos, pois, por meio dele, a alta direção pode ter um controle de como está o andamento do trabalho. O relatório a ser produzido necessita conter algumas características segundo a ISO 31000.

Assinale a alternativa com as características que o relatório deve conter, segundo a ISO 31000:

- a) Capa.
- b) Introdução, conclusão e desenvolvimento.
- c) Objetivo, metodologia e processos aplicados.
- d) Gráficos e imagens.
- e) Ser apresentado em slides.

**2.** Sabe-se que muitos gestores utilizam como meio padrão de seus planos de segurança a formatação pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que segue uma ordem de inserção de conteúdo dentro de um documento, a fim de padronizar e normatizar a produção textual dentro do Brasil.

Tendo isto em mente, aponte o que pode ser adicionado nos anexos de plano de segurança:

- a) Metodologia.
- b) Normas, políticas e plantas da empresa.
- c) Setores e funcionários envolvidos.
- d) Objetivo do plano de risco.
- e) Definição do plano de risco.

**3.** Os planos de riscos servem para criar diretrizes de procedimentos a serem tomados em casos de os riscos mensurados em uma análise, previamente realizada, venham a se concretizar e afetar nocivamente a organização. Existem duas características para a produção de um plano de riscos sendo que em uma o fator custo x benefício é maior que outro.

O plano de riscos ideal é formado por qual (ais) característica (s)?

- a) Reativo.
- b) Defensivo e ofensivo.
- c) Contingência.
- d) Prático e normativo.
- e) Preventivo e contingencial.



# Seção 1.3

## Apresentação dos tipos de risco

### Diálogo aberto

Marcos e Ana sentaram para relembrar outros conceitos importantes para o início dos trabalhos. Marcos lembra que a gestão de risco é **uma ação humana, intencional e situada** (ocorre em um contexto). Atividades de gestão de riscos fazem parte do cotidiano de todos os indivíduos, de forma explícita ou tácita. O risco pode ser visto tanto como **ameaça ou oportunidade** e outra maneira de enxergar o gerenciamento de risco é sendo um **processo de melhoria contínua**, porém não esqueceremos de que o risco zero é uma meta impossível.

Compreenderemos que com uma gestão de riscos efetiva, é possível alcançar níveis de riscos residuais aceitáveis. Ana trabalhará com o projeto de um centro comercial, um desafio para ela, tendo em vista que este ramo é diferenciado devido às suas particularidades. Ao analisar um projeto de centro comercial, deverá levantar os tipos de risco inerentes a um shopping que terá a EBPS como empresa de segurança.

Para que você possa entender melhor esta situação, apresentaremos aqui alguns conceitos sobre risco, voltados tanto para a gestão de segurança, quanto para o conceito próprio da palavra risco, expondo alguns tipos comuns em cada setor específico.

### Não pode faltar

#### Riscos

Prezado aluno, vamos iniciar esta seção abordando os riscos presentes na rotina de qualquer ser humano, pois todos os dias estamos expostos a milhares de bactérias, doenças, possibilidade de acidentes, enfim, estamos sujeitos a uma constante “roleta -russa”, afinal nunca se sabe quem será o próximo a ser atingido por algum destes ou outros fatores e, a única coisa que temos total certeza é que sempre criamos modos de nos prevenir e assim sobrevivermos a mais

um dia de vida.

Dentro da gestão de segurança, os riscos são os mais variados, cada setor tem sua particularidade e deve ser respeitada. A profissão do gestor de riscos é a mais inconstante possível, pois não há como ter uma fórmula pronta para aplicar em todos os locais que ele trabalhar por se tratar de uma profissão da área de Ciências Humanas que evolui de acordo com a sociedade.

De acordo com o já trabalhado nas seções anteriores, a ISO 31000, norma reguladora da atividade de gestão de riscos, traz uma definição do termo risco como a probabilidade de ocorrer algo para uma organização, seja este acontecimento de caráter positivo ou negativo. O dicionário Aurélio, um dos maiores e melhor conceituados dentro do Brasil, em uma de suas definições de risco traz a visão de algo ruim, nocivo, perigoso e é basicamente nesta seara do risco que o gestor de segurança atuará, identificando um a um dentro da empresa e propondo alguns procedimentos e implementação tecnológica para que se reduza a níveis aceitáveis tais riscos.

Você deve sempre ter uma frase em mente: “Não existem riscos nulos/ zero”, os riscos não podem ser erradicados de uma organização, pois eles dependem, muitas vezes, de fatores externos para que ocorram ou outros meios que não se consegue ter o controle total, por isso as medidas implantadas serão sempre para uma redução de ocorrências e nunca para a cessão de tais probabilidades.



### Assimile

**Risco** – probabilidade de algo nocivo/ prejudicial ocorrer.

Risco sempre será probabilidade, ou seja, uma projeção, diferentemente de evento que pode ser o risco já manifestado e ameaça, que se trata do risco em iminência. É interessante ter este conceito bem fixado, pois assim facilita no momento da realização de uma análise ou formulação de planos de risco.

## Riscos em áreas fabris

Fábricas e indústrias são pontos onde o gestor privado atuará fortemente. É um setor em que os riscos que envolvem a atividade são altíssimos e os passivos judiciais por conta deles tornam-se a maior preocupação para as empresas. Os riscos inseridos neste

contexto encontram-se em várias partes da organização, mas o mais preocupante são os que desencadeiam acidentes durante as atividades dos colaboradores.

Se pegarmos uma indústria petroquímica como exemplo, lá saem todos os derivados do petróleo existentes. Sua principal produção é de gases combustíveis e líquidos inflamáveis, portanto, o risco de incêndios e explosões é altíssimo. Observaremos isto mais profundamente em outra unidade, mas, neste momento, o que é importante de ser abordado é que os riscos que esse segmento incorre são altíssimos e o acidente de trabalho é uma das maiores preocupações, por isso as normas de segurança são rigorosas.

Figura 1.1 | Riscos em áreas fabris



Fonte: <<https://goo.gl/mVAVxD>>. Acesso em: 31 jan. 2017

O desafio que o Gestor tem em lidar diariamente com essa realidade é ímpar, pois é um cargo de muita responsabilidade e necessita estar alerta a qualquer tipo de quebra de normas que possa ocorrer.

Voltando para o segmento de fábricas e indústria, de um modo geral, percebemos que além do alto risco em acidentes de trabalho devido a maquinários, agentes químicos utilizados em processos e outros fatores que podem incorrer neste fato, as fábricas possuem o grande problema de furtos internos e dificuldades no setor logístico, desde a produção da matéria-prima até a entrega do bem de consumo, pois existem desvios de matérias-primas e de mercadorias que são impactantes para a empresa no sentido de custo de produto perdido e no caso de assaltos de vulto enquanto essas mercadorias são transportadas, imagem que por sua vez pode trazer um impacto

financeiro muito maior que o causado pelo custo da mercadoria roubada ou furtada.

Outro ponto interessante de abordar é a preocupação que o gestor deve ter com as atividades de linha de produção relativas ao impacto ambiental. Hoje vivemos em uma era onde a preocupação das corporações com os impactos ambientais são bem amplas devido às inúmeras normas e legislações que prevê penalizações para as organizações. Todos estes são alguns riscos comuns em todas as empresas do segmento de fábricas ou indústrias.

### Riscos em prédios governamentais

Nesta seara que age é o gestor público que trabalhará em um processo de gestão de riscos para encontrar procedimentos, a fim de transformar em riscos residuais os principais tópicos levantados em uma análise de riscos. Este caso é bem curioso de trabalhar, pois é uma realidade muito diferente da encontrada no mundo privado, pois a disponibilidade de recursos para os entes públicos é muito mais ampla, comparado ao setor privado. Não só este quesito, mas também os procedimentos referentes aos órgãos públicos modificam em questão de confidencialidade, hierarquia de trabalho e é uma realidade completamente diferente.



#### Exemplificando

Conforme narrado por Zuckoff (2015), no livro *13 hours: the secret soldiers of Benghazi*, no ano de 2012 ocorreu um ataque terrorista ao complexo diplomático Americano em Benghazi, na Líbia, um dos três locais, no mundo mais perigosos para instalar esta rede diplomática.

Logo após a queda do ditador Muammar al-Gaddafi, o país estava tomado por forças insurgentes. Dos membros que participavam destas forças, suspeita-se que havia integrantes de grupos extremistas, inclusive membros da Al-Qaeda.

Na data do atentado, o embaixador americano se encontraria com líderes locais para a tentativa de restauração da Líbia.

Na época, Hillary Clinton era secretária de estado do governo americano, ela contratou uma empresa de segurança privada britânica para realizar a segurança do complexo diplomático e esta companhia trabalhava

desarmada. A segurança armada de todo o complexo era feita apenas por quatro agentes do Departamento de Estado Americano, os agentes possuíam somente um treinamento básico de escolta VIP e não de operador contra-terrorista. O armamento que possuíam era de baixo poder de fogo, trabalhavam com pistolas, espingardas calibre 12 e fuzil Colt M4.

A segurança externa do complexo era realizada por um grupo de guerrilheiros armados que auxiliaram durante a deposição de Gaddafi.

Havia um complexo secreto da CIA no país, responsável pela investigação do paradeiro de armamentos, mísseis e outras armas de destruição em massa do exército líbio no governo do ditador. O complexo possuía em média vinte agentes de inteligência, responsáveis pelas interceptações das informações destes armamentos.

Além disso, a segurança deste complexo era realizada também por uma empresa privada (GRS), porém diferente da contratada para o complexo. A GRS tinha como contratados ex-SEALs, Marines, angers e forças especiais, enfim, especialistas em combate contra insurgências do Afeganistão e do Israel.

Iniciou-se a tentativa de invasão ao complexo por parte de milícias árabes extremistas, com o intuito de capturar o embaixador americano, porém ele estava em uma sala blindada.

A segurança do complexo diplomático não conseguiu resistir a invasão, por conta de seu baixo poder de fogo e falta de treinamento adequado. Os ex-combatentes que faziam a segurança do complexo da CIA, sem autorização da organização, saiu para auxiliar e resgatar os seguranças do complexo diplomático. Com isso, o ataque voltou-se para a CIA, que, ao perceber que seria massacrada, solicitou auxílio militar imediato ao governo americano, porém, a então secretária de estado, negligenciou e deixou de enviar reforços militares para o local. Foram mandados apenas quatro operadores antiterror e dois integrantes da Força Delta, vindos da embaixada americana em Trípoli, capital da Líbia. O grupo foi em um voo fretado e ainda necessitou negociar dinheiro para conseguir chegar ao complexo.

O saldo deste desastre foi o embaixador americano na Líbia e um perito em informática do Departamento de Estado Americano, mortos queimados na sala blindada e dois operadores mortos em combate.

Conhecemos acima um caso real de ataque a prédios governamentais. Esta é uma área muito sensível, pois mexe com uma

nação inteira e é a integridade e a soberania de país em jogo, quando se trata da segurança de prédios governamentais.

Muitos erros ocorreram neste caso, de caráter inaceitável vindo de um gestor público, como era o papel representado pela secretária de estado americano e o embaixador, pois ele também quebrou protocolos básicos de segurança ao encontrar-se com líderes locais na situação em que o país estava e com os níveis de segurança do complexo tão baixos.

O gestor público que cuidará de contratação de segurança, de avaliação de riscos e dos demais procedimentos a respeito da segurança de um prédio governamental deve entender os principais riscos que o local corre, o histórico de tentativas terroristas contra prédios de seu país e o cenário político em que ele se encontra perante o mundo.

Todos os atos realizados contra prédios ou pessoas que representam um governo é um ato terrorista e acontece por diversos meios, como: envenenamento de água ou comida, cartas bomba, carros-bomba, homens-bomba, emboscadas, invasões, cartas com conteúdos químico-radiológicos e diversos outros meios de atingir o local, então todo o cuidado por parte do gestor no momento da formulação do plano de riscos é pouco.



### Pesquise mais

Filme: *13 horas: os soldados secretos de Benghazi*.

13 HORAS: os soldados secretos de Benghazi. Produção de Michael Bay. Paramount, 2015.

Este filme narra a mesma história do livro do qual foi retirado o caso acima.

## Centros comerciais

Centros comerciais são um dos maiores concentradores de riscos. Diariamente, inúmeras ocorrências são registradas dentro destes estabelecimentos, desde as mais simples até as mais complexas possíveis. Dentro do Brasil, os gestores de centros comerciais, mais conhecidos como shopping centers, têm o trabalho diário de mensurar os riscos existentes, criar medidas preventivas e coordenar

a equipe de segurança, para que ela coloque em prática tais medidas, reduzindo, assim, a exposição de imagem do estabelecimento.

Para que o trabalho do gestor se desenvolva com excelência, ele utiliza das ferramentas já vistas nas seções anteriores, conseguindo, assim, mensurar todos os riscos existentes. Alguns dos mais comuns atrelados a este segmento são o de roubo de lojas, furto, sequestro, fenômenos naturais, recolhimento e abastecimento de caixas eletrônicos, os famosos "rolezinhos", suicídio (que vem aumentando a cada ano), roubo de veículos, homicídios, acidentes de trânsito, estupros, crimes passionais, entre outros.



## Refleta

Se trouxermos todas as metodologias para o ambiente de shopping center, trabalhado na situação-problema, veremos a possibilidade de aplicar qualquer uma das metodologias acima, somente adequando para a realidade que permeia o local.

Se utilizarmos como exemplo o processo da metodologia Brasileiro (2009), analisaremos todos os fatores de riscos que a metodologia aborda, vendo quais são as vulnerabilidades quanto aos ambientes interno e externo, meios ativo e passivo, meios organizacionais e recursos humanos empregados na organização. Assim, jogam-se todos estes dados no diagrama de Ishikawa, que conheceremos melhor na próxima unidade, a fim de saber quais fatores são mais propícios para que cada tipo de risco levantado aconteça. A Figura 1.2 apresenta um modelo para que fique mais didático:

Figura 1.2 | Gráfico Ishikawa adequado ao gerenciamento de risco



Fonte: elaborada pelo autor.

## Instituições de ensino

Instituições de ensino também entram na lista de estabelecimentos que necessitam de um profissional de gestão de segurança supervisionando os processos para controle dos riscos. Os riscos contidos nesta área são básicos, mas pode acarretar, como nas anteriores, impacto na imagem da instituição, colocando assim sua integridade à prova.

Os riscos que permeiam este setor são roubos, furtos, sequestros, incêndios, estupros, roubos a caixas eletrônicos, recolhimento e abastecimento de caixas eletrônicos, ameaças a bomba em épocas de vestibular e concursos, crimes passionais, fenômenos naturais, tráfico de drogas (principalmente em cursos como Odontologia, Medicina e Farmacologia), agressão a professores, greves, acidentes durante aulas práticas de determinados cursos. Enfim, as fontes de riscos são inesgotáveis, tendo em vista que dentro do Brasil as redes universitárias são diversas e cada uma tem sua particularidade, sua estrutura, gerando assim, um tipo de risco para cada uma.

Cada exemplo deste citado pode ser estudado inesgotavelmente, pois existem muitos casos que ocorreram dentro de instituições de renome e muitas vezes acabamos não tendo conhecimento por não aparecer na mídia, mantendo a segurança da imagem da instituição.

### **Sem medo de errar**

Após concluir o seu levantamento, a gestora Ana compreendeu que as redes de shopping centers têm algumas particularidades quanto a riscos. Ela notou uma grande ocorrência de tentativas de suicídios e casos concretizados e dentro da sua análise de riscos apontou, também, como um fator preocupante, o roubo a lojas de celulares e eletrônicos, roubos durante o recolhimento e abastecimento de caixas eletrônicos e crimes passionais. Então, nossos gestores, trabalhando com a empresa EBPS, responsável pela segurança, criaram um plano estratégico de posicionamento do efetivo para a inibição dos casos de roubos, suicídio e crimes passionais e também uma estratégia de chegada e saída dos veículos de transporte de valores, conseguindo reforçar o efetivo no momento do recolhimento e abastecimento dos caixas eletrônicos e demais valores do shopping.



Em reunião, os gestores Ana e Marcos apresentaram tais riscos levantados nos shopping centers, orientaram os diretores sobre a seriedade e o possível impacto na imagem do estabelecimento em relação às situações mencionadas. Além disso, apresentaram uma lista de soluções, bem simplificada, para demonstrar algumas ações corretivas que podem ser tomadas, reduzindo os níveis de risco para o local.

Algumas das soluções são:

- Priorizar o nível de segurança em caixas eletrônicos, lotéricas, joalherias e lojas de celulares.
- Reduzir a divulgação de ocorrências envolvendo situações passionais e suicidas.
- Criar barreiras físicas e medidas preventivas para a redução dos riscos citados no item anterior.

## **Avançando na prática**

### **Ação do gestor de segurança em uma loja específica**

#### **Descrição da situação-problema**

Nesta unidade, finalizamos a primeira etapa de trabalho de nossos gestores na atividade em que foram incumbidos de realizar. Avançaremos um pouco, trabalhando com eles mais a fundo algumas metodologias.

Nossos gestores necessitam escolher uma metodologia para seguir o seu trabalho e apresentar o gerenciamento de riscos. Eles deverão considerar a situação em que a organização se encontra, se já há histórico de eventos, para, assim, decidir qual é a melhor metodologia a ser utilizada. Qual será o modelo que usaram e que ficará mais de acordo com suas necessidades? Eles poderão se basear no relatório inicial apresentado para o presidente da empresa, a fim de melhor estruturar o seu exercício.

## Resolução da situação-problema

Nossos gestores devem estar cientes das necessidades da organização para qual eles irão trabalhar. Eles devem analisar o histórico de eventos ocorridos no negócio, caso haja, e assim decidir pela melhor metodologia a ser empregada no desenvolvimento do gerenciamento de riscos. Muito disto vai da experiência do gestor, mas esses pontos são norteadores para a escolha da melhor metodologia a ser empregada.

### Faça valer a pena

**1.** Centros comerciais são um dos maiores concentradores de riscos. Diariamente, inúmeras ocorrências são registradas dentro destes estabelecimentos, desde as mais simples até as mais complexas possíveis.

Alguns dos riscos mais comuns atrelados a este segmento são o de roubo de lojas, furto, sequestro, fenômenos naturais, recolhimento e abastecimento de caixas eletrônicos, os “rolezinhos”, suicídio (que vem aumentando a cada ano), roubo de veículos, homicídios, acidentes de trânsito, estupros, crimes passionais, entre outros.

Ao utilizarmos shopping centers como referência, qual é a alternativa que representa maior risco para o segmento?

- a) Caixas eletrônicos.
- b) Furto.
- c) Joalheria.
- d) Loja de grife.
- e) Loja de celulares.

**2.** O gestor público que irá cuidar de contratação de segurança, avaliação de riscos e demais procedimentos que dizem respeito a segurança de um prédio governamental deve entender os principais riscos que o local corre, o histórico de tentativas terroristas contra prédios de seu país e o cenário político em que ele se encontra perante o mundo.

Sabendo disto, quais são os principais riscos que correm os prédios governamentais brasileiros?

- a) Atentado terrorista.
- b) Tentativa de homicídio de autoridades.
- c) Sequestro de autoridades.

d) Depredações e invasões.

e) Assaltos.

**3.** No ano de 2012, ocorreu um ataque terrorista ao complexo diplomático americano, em Benghazi, na Líbia, um dos três locais, no mundo, mais perigosos para se instalar esta rede diplomática.

Na data do atentado, o embaixador americano se encontraria com líderes locais para a tentativa de restauração da Líbia.

Atentados terroristas sempre são devastadores e atingem não só o indivíduo, mas também toda uma nação. Sendo assim, indique quais seriam as responsabilidades do gestor público:

a) Embaixadas, consulados, órgãos públicos.

b) Multinacionais, grandes corporações.

c) Redes comerciais internacionais.

d) Escolta de VIP.

e) Eventos futebolísticos.

# Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 31000**: gestão de riscos - Princípios e diretrizes. 1. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

BANRISUL. **Relatório de gerenciamento de riscos**. Disponível em: <[http://ri.banrisul.com.br/arquivos/Banrisul\\_RelatorioRiscos\\_1T11\\_PT.pdf](http://ri.banrisul.com.br/arquivos/Banrisul_RelatorioRiscos_1T11_PT.pdf)>. Acesso em: 31 jan. 2017

BRASILIANO, A. C. R. **Gestão e análise de riscos corporativos – Método brasileiro avançado**. 2. ed. São Paulo: Sicurezza, 2009. (Coleção Gestão de Riscos)

MEIRELES, N. R. **Gestão estratégica do sistema de segurança**: conceitos, teorias, processos e prática. 1. ed. São Paulo: Sicurezza, 2011. (Coleção Gestão de Riscos)

NBC. **Auditoria interna**: NBC TI 01 e NBC PI 01. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2012. Disponível em: < [http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Auditoria\\_Interna.pdf](http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Auditoria_Interna.pdf)>. Acesso em: 31 jan. 2017

SCHUBACH, J. A. **Gestão de riscos e continuidade de negócios**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2012.

STANDARD BANK. **Risk management report**. Disponível em: <[https://thevault.exchange/?get\\_group\\_doc=18/1447236903-SBK\\_1H10\\_Riskmanagementreport.pdf](https://thevault.exchange/?get_group_doc=18/1447236903-SBK_1H10_Riskmanagementreport.pdf)>. Acesso em: 31 jan. 2017.

UNISUL. **Análise de riscos**. Palhoça: Unisul virtual.

ZUCKOFF, M. **13 horas**: os soldados secretos de Benghazi. Produção de Bertrand Brasil. Rio de Janeiro: Record, 2015.

# Levantamento de riscos e ferramentas para gerenciamento de risco

## Convite ao estudo

Caro aluno,

Parabéns! Você chegou a outra seção do nosso livro. Agora já está iniciando a Unidade 2, da disciplina Gestão de Riscos, e o assunto abordado será levantamentos de riscos e ferramentas para gerenciamento de risco, que incluem três ferramentas de destaque: o diagrama de Ishikawa, o diagrama de Matriz FOFA (expressão que compila as letras de cada atributo, quais sejam: F: Fraquezas - O: oportunidades - F: Forças e A: Ameaças) e o diagrama ciclo PDCA (expressão em que cada letra significa, em inglês, um agir, quais sejam: *Plan*: planejamento, *Do*: execução, *Check*: checagem, *Action*: ação). Não se assuste com todos os diagramas e siglas que serão apresentados, pois você verá que essas siglas são mais simples do que parecem.

Para ilustrar o nosso aprendizado nesta unidade e aplicando a prática na teoria, propomos a seguinte situação para você: na última unidade, deixamos nossos amigos, Marcos e Ana, estudando e levantando quais ferramentas poderiam utilizar para iniciar o gerenciamento de riscos na Empresa Brasileira de Produtos e Serviços. Assim sendo, Marcos lembra Ana de que existem algumas ferramentas para análise de riscos, entre elas o diagrama de Ishikawa, o diagrama de Matriz FOFA ou SWOT (sigla em que cada letra significa, em inglês: S: *Strengths*, forças; W: *Weaknesses*, fraquezas; O: *Opportunities*, oportunidades; T: *Threats*, ameaças) e o diagrama ciclo PDCA. Explicou que cada ferramenta possui suas vantagens, mas que ele prefere utilizar o primeiro diagrama citado, qual seja, o de Ishikawa. Muito empolgado, salientou que esse diagrama tem a forma

de uma espinha de peixe, sendo uma ferramenta gráfica com a finalidade de conduzir o raciocínio e o debate sobre as origens de um problema importante e analisar as dispersões em seu processo e nos efeitos advindos disso.

A partir disso, você conhecerá os diagramas Ishikawa, a matriz SWOT ou FOFA e as quatro letras PDCA – ferramentas que auxiliam justamente no que Ana e Marcos precisam. Assim, fique despreocupado, pois a Seção 2.1 abordará todos esses assuntos com muita riqueza de detalhes.

## Seção 2.1

### Levantamento de riscos e ferramentas para gerenciamento de risco

#### Diálogo aberto

Caro Aluno,

Na Unidade anterior, você foi contemplado com uma breve introdução ao Gerenciamento de Riscos, bem como à introdução do Plano de Gerenciamento de Riscos, momento em que mergulhamos na formulação de relatórios de gerenciamento de riscos. Ainda na Unidade 1, você também aprendeu sobre os conceitos básicos para formulação de Planos de Gerenciamento de Riscos, e destacamos os tipos de riscos (fábricas, prédios governamentais, centros comerciais e instituições de ensino).

A análise e a mitigação de riscos em um empreendimento são fundamentais para evitar que esse empreendimento sofra com desperdício de recursos e com ameaças em geral. Para tanto, é preciso utilizar ferramentas que auxiliem a identificar, analisar e gerir esses riscos sempre da maneira correta. Pensando nisso, nessa seção, você vai saber quais são os principais diagramas de gestão e análise.

Assim, conforme vimos anteriormente, Marcos e Ana estão levantando quais ferramentas poderiam utilizar para iniciar o gerenciamento de riscos na Empresa Brasileira de Produtos e Serviços. Nesse contexto, Marcos lembra Ana que existem algumas ferramentas para análise de riscos, entre elas o Diagrama de Ishikawa, o diagrama de Matriz FOFA (ou SWOT), e o diagrama ciclo PDCA. Dentre tais ferramentas, Marcos explicou que prefere utilizar o primeiro diagrama citado, qual seja, o de Ishikawa, e que ele tem a forma de uma espinha de peixe, sendo uma ferramenta gráfica com a finalidade de conduzir o raciocínio e o debate sobre as origens de um problema importante e analisar as dispersões em seu processo e nos efeitos advindos disso.

Assim, logo nas suas primeiras análises, Ana percebeu grande bagunça nos arquivos da EBPS, o que no seu entender traz severo risco à empresa, pois informações importantes e confidenciais podem

estar sendo perdidas. Assim, ela propôs ao seu colega: Vamos fazer um diagrama exercíciio analisando os riscos da desorganização desse arquivo? Marcos concordou rapidamente, mas disse logo preferir utilizar, para tanto, o diagrama de Ishikawa. Mas seria essa a melhor ferramenta para essa análise de risco?

Para solucionar a situação-problema, será necessário você compreender:

- a) Levantamento do tipo de riscos locais.
- b) Compreensão e aplicação do diagrama de Ishikawa.
- c) Compreensão e aplicação do diagrama de matriz FOFA.
- d) Compreensão e aplicação do diagrama ciclo PDCA.

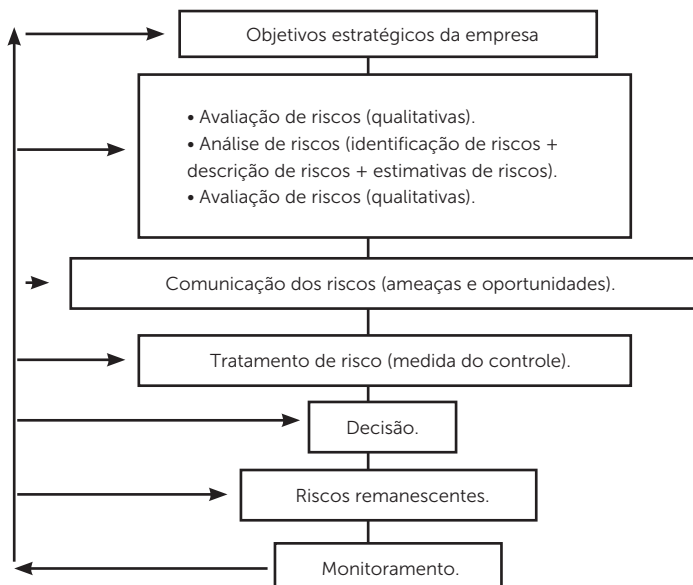
## **Não pode faltar**

Como aprendido na unidade anterior, o gerenciamento de riscos deveria ser tratado como a parte central da gestão estratégica de qualquer organização, sendo o processo pelo qual as organizações lidam com os riscos inerentes às suas atividades, com o objetivo de atingir uma vantagem sustentada, não só dentro de cada atividade, mas também em toda a sua atuação.

Este gerenciamento pressupõe o entendimento dos fatores internos e externos à organização, que podem afetá-la positiva ou negativamente, acarretando o aumento da probabilidade de sucesso e a redução da probabilidade de insucesso. Inserido neste processo de gerenciamento está a análise de riscos, que consiste em um processo qualitativo: de identificação, descrição e qualificação do risco. Observe o Gráfico 2.1, transcrito a seguir:



Gráfico 2.1 | Fluxograma ilustrativo do processo de gerenciamento de riscos



Fonte: adaptado de AIRMIC, ALARM, IRM (2002, p. 5).

Como pode ser visualizado no gráfico, a avaliação de riscos passa primeiro por uma etapa qualitativa, na qual se insere a análise de riscos e, posteriormente, por uma avaliação quantitativa, na qual estes são mensurados. A quantificação do risco será tão melhor quanto for sua análise preliminar, que o identifica, descreve e o classifica. A identificação dos riscos de uma organização requer o conhecimento prévio de suas atividades e processos, do mercado e do ambiente legal, social, político e cultural na qual ela está inserida e, para tanto, é preciso que estejam bem definidos seus objetivos estratégicos.

Esta etapa deve garantir que todas as atividades da organização sejam analisadas e seus riscos classificados. A descrição do risco tem como objetivo melhor compreendê-lo, identificando, por exemplo, suas fontes geradoras, seu meio de propagação, seu comportamento e os possíveis efeitos sobre a saúde humana e sobre o meio ambiente. Trata-se de uma etapa necessária para uma descrição técnica compreensível do risco, o que garante a eficácia do processo de avaliação - e uma vez identificado e caracterizado, o risco precisa ser previsto, qualitativamente mensurado, a fim de ser classificado em

tolerável, moderado, substancial ou intolerável.

Nesse cenário, considerando a probabilidade (se é baixa, média ou alta) e considerando ainda a gravidade das consequências de cada risco (se é irrelevante, de atenção, crítico ou emergencial), é possível identificar os principais riscos (mais críticos) que exigirão um maior detalhamento. Após esta análise, os riscos passam por uma avaliação quantitativa, em que por auxílio de instrumentos de medição (como detectores de gás, explosímetro e medidor de pressão sonora), são obtidos valores que caracterizarão numericamente a exposição dos trabalhadores, conforme uma estratégia de amostragem previamente definida. A partir de então, a organização é capaz de criar um relatório identificando as ameaças e as oportunidades advindas da realização de suas atividades, constituindo este estudo em uma base técnica para a tomada de decisão (seja via investimentos, seja via revisão de procedimentos).

Uma vez conhecidos os riscos (através de medidas de controle), eles devem ser mitigados ou, se possível, eliminados, e seus resíduos devem então ser constantemente monitorados para acompanhamento de seu comportamento ao longo do tempo, permitindo que se entre em ação quando necessário. Esse acompanhamento/monitoramento constitui a última etapa do processo de gerenciamento de riscos, mas obviamente relacionada com as anteriores.

Nesta ótica, cabe colocar a diferença entre segurança pessoal ou ocupacional e segurança de processo. Perigos e/ou riscos pessoais ou ocupacionais, tais como escorregões, quedas, cortes e acidentes com equipamentos geralmente produzem efeitos sobre um único trabalhador. De outro turno, a análise de perigos e/ou riscos de processo pode revelar acidentes maiores, como, por exemplo, vazamento de materiais potencialmente perigosos, incêndios e explosões conforme indica (SÁ, ano apud GUIMARÃES, 2003). Desta forma é preciso considerar as variáveis ambientais, ocupacionais e de segurança de processo, uma vez que são interligadas e se relacionam.

## **Como conhecer os riscos que envolvem um empreendimento?**

Já é antigo o conceito de que viver, por si só, traz riscos. Estamos

sempre cercados de riscos onde quer que possamos ir, sejam aqueles criados por nós mesmos ou os em que somos inseridos. Vamos ver alguns exemplos?

Os riscos nos locais de trabalho estão relacionados às características do processo de trabalho, seu ambiente e organização. Por isso, uma primeira etapa consiste no reconhecimento dos principais riscos existentes dentro de cada categoria: setor econômico, região do país, empresa e local de trabalho. Cada setor vivencia situações particulares e um passo fundamental é a identificação das prioridades de cada momento, por exemplo, para o setor de informática de uma empresa, um problema prioritário pode ser o das lesões por esforços repetitivos; para a construção civil, o acidente por queda de altura por falta de equipamento de proteção individual; para os trabalhadores rurais, a contaminação por agrotóxicos; para o setor siderúrgico, a contaminação por elementos químicos; para os mergulhadores subaquáticos na prospecção de petróleo, os acidentes de mergulho em águas profundas; para os motoristas de ônibus, os acidentes com veículos; para os profissionais de saúde de hospitais, o estresse ocupacional e assim por diante (PORTO, 1994).

Outro ponto importante é o das relações de gênero: homens e mulheres possuem situações de vida bem distintas e, frequentemente, as mulheres se encontram em situações de rotina e de trabalho com riscos “invisíveis”, pois suas condições penosas não são reconhecidas enquanto tal, frente à discriminação existente na sociedade.

Os parágrafos anteriores indicam que, mesmo quando se levantam prioridades para um setor ou categoria, a análise e prevenção de riscos somente será plenamente encarada com seriedade quando realizada no cotidiano das pessoas, com aqueles que vivenciam suas situações particulares, incluindo o ambiente de trabalho. Para conhecer e sistematizar o processo de trabalho de cada empresa ou local de trabalho, sabemos que existem algumas técnicas e documentos que podem ajudar muito, em conjunto com as informações dos trabalhadores e demais participantes da organização.

Estes documentos e informações podem ser: organograma da empresa, incluindo seus principais departamentos; fluxograma de produção da empresa, com os passos fundamentais para a fabricação dos produtos ou serviços ali gerados; layout com equipamentos e

instalações; descrição das equipes, jornada de trabalho, turnos; listagem das principais matérias-primas em processo, produtos acabados e os resíduos produzidos no processo de fabricação, assim como seu destino final e formas de tratamento.

Existem várias estratégias para o levantamento de informações sobre os riscos e as mais importantes previstas na Legislação Brasileira são a elaboração do PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), a ação da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) e a construção do mapa de riscos na empresa. A seguir, comentaremos algumas das principais estratégias para o levantamento de informações e a identificação de riscos.

## **O mapa de riscos**

O mapa de riscos é a representação gráfica dos riscos de acidentes nos locais de trabalho. Ele precisa ser facilmente compreendido por todos, além de ser afixado em locais de fácil visualização no ambiente de trabalho, tudo com a finalidade de informar e orientar os que ali atuam e outros que, eventualmente, transitem pelo local. Sua representação gráfica deve possuir círculos de cores e tamanhos diferentes que elucidativamente mostram os locais e os fatores que podem gerar situações de perigo em função da existência de agentes físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e etc. Ele deve ser elaborado pela CIPA, com a participação dos trabalhadores envolvidos no processo produtivo e com a orientação do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) do estabelecimento, quando houver. É indispensável, na sua elaboração, a participação das pessoas expostas ao risco.

A elaboração de mapas de riscos está mencionada na alínea “a”, do item 5.16, da NR 5, com redação dada pela Portaria nº 25, de 29 de dezembro de 1994, e ela determina: “Identificar os riscos do processo de trabalho e elaborar o MAPA DE RISCOS, com a participação do maior número de servidores, com assessoria do SESMT, onde houver”.

São objetivos do mapa de riscos, então: a) reunir informações para um diagnóstico da situação de segurança e saúde no trabalho do estabelecimento; b) possibilitar a troca e a divulgação de informações

entre os servidores, estimulando a participação de todos nas atividades de prevenção.

Mas como elaborar o mapa de riscos? Após o estudo dos tipos de riscos, deve-se dividir o órgão em setores ou pavimentos; em seguida, o grupo deverá percorrer as áreas a serem mapeadas ouvindo as pessoas acerca de situações de riscos de acidentes de trabalho, tomando nota de todos os relatos, marcando os locais dos riscos informados em cada área. Nesse momento, não se deve ter a preocupação de classificar os riscos, apenas identificá-los.

Após discussão e aprovação pela CIPA, o mapa de riscos deverá ser afixado em cada local analisado, de forma acessível, e de simples compreensão para os servidores. Lembre-se de que a falta de elaboração e de afixação do mapa de riscos nos locais de trabalho, pode implicar em elevadas multas.

### **Matriz de riscos**

A mensuração qualitativa de riscos pode ser gerada através de uma matriz, na qual o nível de risco é definido pela composição de duas variáveis: frequência (probabilidade) e severidade (impacto financeiro), associadas aos eventos de perda (fatores de risco) inerentes ao processo avaliado.

Partindo dessa premissa, buscaremos conceitos, descrição e aplicação prática para os diagramas de Ishikawa, de matriz FOFA e ciclo PDCA.

O diagrama de Ishikawa é uma ferramenta gráfica utilizada pela administração para o gerenciamento e o controle da qualidade de seus processos e também é conhecido como diagrama de causa e efeito, diagrama espinha de peixe (devido ao formato) ou diagrama 6M (mão-de-obra, material, método, máquina, medida e meio ambiente). Ele foi originalmente proposto pelo engenheiro químico Kaoru Ishikawa (por isso o seu nome), no ano de 1943, mas foi sendo aperfeiçoado nos anos seguintes.



#### **Assimile**

Na estrutura desse diagrama, os problemas são classificados em seis tipos diferentes: método, matéria-prima, mão-de-obra, máquinas, medição e meio ambiente.

Esse sistema permite estruturar hierarquicamente as potenciais causas de um determinado problema ou também uma oportunidade de melhoria, assim como seus efeitos sobre a qualidade dos produtos.

O diagrama de Ishikawa é uma das ferramentas mais eficazes e mais utilizadas nas ações de melhoria e controle de qualidade nas organizações, permitindo agrupar e visualizar as várias causas que estão na origem qualquer obstáculo ou de um resultado que se pretende melhorar. Geralmente, esses diagramas são feitos por grupos de trabalho e envolvem todos os agentes do processo em análise. Depois de identificar qual é o problema ou efeito a ser estudado, é feita uma lista das possíveis causas e, posteriormente, faz-se o diagrama de causa e efeito.

Gráfico 2.2| Diagrama de causa e efeito



Fonte: <<http://www.industriahoje.com.br/diagrama-de-ishikawa>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

Para montar o diagrama de Ishikawa, faz parte do processo reunir as pessoas em time para realizar um *brainstorming* (tempestade de ideias) de forma a levantar as causas raízes que originam um problema. Em virtude desta função, o diagrama de Ishikawa também pode ser denominado como diagrama de causa e efeito, mas como ele deve ser feito? Inicialmente, você deve seguir os cinco seguintes passos para a aplicação desta ferramenta:

**1. Definir o problema em estudo:** você não deve ser genérico ou muito abrangente na definição desse problema. Prefira defini-lo objetivamente e em termos de qualidade, de uma forma que seja mensurável.

**2. Criar a espinha de peixe identificando o problema (efeito) analisado:** faça um traço na horizontal e marque à direita desse traço o problema definido e em perpendicular a esse traço, aplique os 6 Ms.

**3. Identificar as causas mais prováveis do problema (efeito):** este é o momento de gerar um *brainstorming* sobre o problema, levando em consideração a estrutura dos 6 Ms. É interessante que pessoas relacionadas com o problema participem dessa etapa, bem como colaboradores de outras áreas, com diferentes perspectivas e que possam agregar valor à etapa. É interessante também classificar as causas (efeitos) do problema pelo grau de criticidade, lembrando-se de que, na administração da qualidade, a maior parte dos prejuízos é causada por um número relativamente pequeno de defeitos, ou seja, os pequenos defeitos são responsáveis pela maior parte do prejuízo.

**4. Relacionar cada problema (efeito) para uma espinha de peixe:** nesta etapa, são divididos todos os efeitos de acordo com os 6 Ms.

**5. Analisar estas causas e planejar ações:** faça uma análise a fim de detectar causas que impactam mais no problema e quais seriam as soluções propostas. Após isto, planeje um plano de ações, definindo os responsáveis e o prazo para cada ação.



#### Assimile

O diagrama de causa e efeito, também conhecido por espinha de peixe ou Ishikawa, é utilizado para facilitar a visualização entre os fatores que causam o problema e o seu efeito. Um diagrama de causa e efeito bem detalhado tomará a forma de uma espinha de peixe (por isso, inclusive, este nome alternativo).

A partir dessa análise, o gestor deve lembrar sempre de eliminar a causa e não o sintoma do problema e, ainda, investigar a causa e seus contribuintes à fundo quando possível.

### Análise SWOT ou DAFO

A análise SWOT ou DAFO é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, de ambiente, como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, também, devido à sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário.



"O termo SWOT é uma sigla oriunda do Inglês e é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). A DAFO (Debilidades, Ameaças, Fortalezas e Oportunidades), como é conhecida no Brasil, possibilita ao planejador identificar as principais linhas de atuação a seguir, para melhoramento do seu posicionamento frente ao mercado". (COMMODARO, 2012, p. 83)

Confira o conteúdo disponível em: <[http://www.avsi.org/wp-content/uploads/2012/07/HR\\_Livro\\_Al%C3%A9m\\_dos\\_Muro\\_pt.pdf](http://www.avsi.org/wp-content/uploads/2012/07/HR_Livro_Al%C3%A9m_dos_Muro_pt.pdf)>. Acesso em: 3 jan. de 2017.

Como já exposto, essa ferramenta busca analisar os cenários colocados à avaliação, e suas divisões são entendidas como ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças). O determinante das forças e das fraquezas está ligado à posição atual da empresa, relacionando-se na maioria das vezes com fatores internos. As oportunidades e ameaças podem ser entendidas como antecipações do futuro, relacionando-se com os fatores externos, mas como fazer essa análise?

As ameaças e as oportunidades estão ligadas ao mercado (ambiente externo), enquanto os pontos fracos e os fortes estão ligados à empresa (ambiente interno). A análise SWOT deve ser realizada de maneira formal uma vez por ano, mas as informações mais importantes devem ser monitoradas constantemente. Ela deve ser desenvolvida por meio da aplicação de uma ficha de avaliação e, em seguida, deve-se proceder a elaboração de um diagnóstico. Por fim, é feito o levantamento das forças, fraquezas, oportunidades e debilidades, elencando-os em uma análise teórica e ilustrando em quadros qualitativos, demonstrados ao longo da pesquisa.

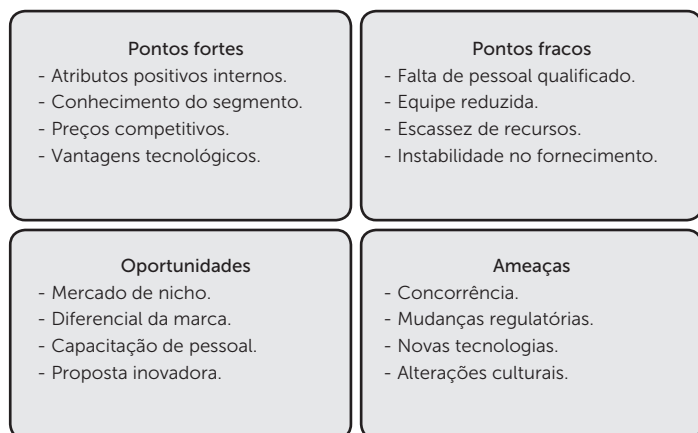
A aplicação da análise SWOT permite sistematizar todas as informações disponíveis e obter uma leitura transparente do "campo de batalha", de modo a poder tomar uma decisão balanceada. Como já explicado, a matriz SWOT ajuda a empresa na tomada de decisão ao nível de maximizar as oportunidades do ambiente em torno dos pontos fortes da companhia, minimizando os efeitos causados pelos pontos fracos e identificando as reais ameaças ao plano de negócio.





Após a análise SWOT, podemos considerar os negócios como ideal, especulativo, maduro ou com problemas. Nessa classificação, temos o negócio ideal como aquele que apresenta grandes oportunidades e poucas ameaças importantes; o especulativo possui grandes oportunidades e ameaças importantes; o maduro apresenta poucas oportunidades e poucas ameaças; o com problemas possui poucas oportunidades e muitas ameaças.

Gráfico 2.3 | Análise SWOT



Fonte: elaborado pelo autor.

## Diagrama ciclo PDCA

O conceito de PDCA torna-se de fácil entendimento quando olhamos para o significado da sua sigla em Inglês: P (*Plan*, planejar) D (*Do*, fazer) C (*Check*, acompanhar) A (*Act*, agir).

O que o ciclo PDCA sugere é que qualquer atividade de gestão ou planejamento estratégico que seja executada na empresa, seja conduzida seguindo essas quatro fases: planejar, fazer, acompanhar e corrigir, de acordo com Suzuki (2000).



O ciclo PDCA começa pela fase de planejamento (*Plan*), cujo foco é a parte estratégica do ciclo, ou seja, no apuramento levantamento e análise das informações. Após essa fase, deve ocorrer a execução (*Do*), em que tudo aquilo previamente planejado e posto em prática

gerará a necessidade de avaliação da qualidade do que está sendo feito, levando-nos, por conseguinte, à próxima etapa do processo, denominada checagem (*Check*). Nessa etapa será verificado tudo o que foi feito, em franca comparação com o planejado – como resultado final, saberemos os problemas e falhas que podem ter ocorrido durante o processo. Por fim, toda essa análise implica na necessidade de ação (*Act*) e na correção das divergências e discrepâncias encontradas (SUZUKI, 2000).

Segue uma descrição mais detalhada de cada etapa do ciclo PDCA:

1. **P – Plan (Planejamento)**: a primeira etapa do ciclo é aquela em que se deve estabelecer um plano com base nas diretrizes da empresa, assim como os objetivos, os caminhos e os métodos a serem aplicados e seguidos. Nesta primeira etapa, costuma-se ocorrer o *brainstorming* (tempestade de ideias) em que os responsáveis em uma reunião solicitam sugestões dos seus colaboradores para serem aplicadas no problema a ser solucionado. Também é feita a identificação dos problemas encontrados, através de uma ação corretiva eficiente. Nessa parte, devem constar os itens descritivos do problema, as questões às quais pretende-se responder, as sugestões que saíram do *brainstorming* e o desenvolvimento de um plano de ação.

2. **D – Do (Executar)**: etapa em que se coloca o planejamento em prática, executando, rigorosamente, o plano de ação anteriormente elaborado. Com a condução do plano, com as mudanças no processo e as observações sobre ele, devem ser coletados também os dados para verificação do processo na próxima etapa do ciclo.

3. **C – Check (Checagem)**: etapa em que deve ser avaliado o que foi feito durante a execução, comparando e identificando as diferenças entre o planejado e o executado. Deve-se verificar o que foi aprendido durante a execução do plano, confrontando os resultados com as previsões levantadas durante o planejamento, observando assim se foram alcançados ou não os objetivos.

4. **A – Act (Ação)**: esta fase trata da realização das correções, de sanear as falhas encontradas durante o processo e após a correção,

deve-se repetir o ciclo, o que significa dar continuidade ao processo de melhoria, sempre de forma contínua.



## Pesquise mais

Procure um exemplo real de uma empresa que utilizou o PDCA como ferramenta para alcançar melhorias.

Gráfico 2.4 | Ciclo PDCA



Fonte: <[http://saudebusiness.com/wp-content/uploads/2015/02/ciclo-pdca\\_JPEG.jpg](http://saudebusiness.com/wp-content/uploads/2015/02/ciclo-pdca_JPEG.jpg)>. Acesso em: 23 mar. 2017.

Nesse cenário, podemos perceber que o PDCA realmente trata de um ciclo, pois sempre que uma inconformidade é detectada e solucionada, o PDCA instaurado passa para um patamar de qualidade superior ao anterior e os problemas que antes obstaculizavam o processo em questão já podem ser vistos como oportunidades de melhorias. Observe que o PDCA integra suas fases de modo relativamente simples e sua utilização pode ser feita em qualquer processo organizacional. Sendo assim, é possível afirmar que essa ferramenta da qualidade proporciona melhorias em qualquer processo na qual seja utilizada, podendo-se afirmar, ainda, que o PDCA também pode ser usado na vida pessoal e por que não?

## Sem medo de errar

Nesta Seção 2.1, foi proposta a você a seguinte situação-problema:

Logo nas suas primeiras análises, Ana percebeu grande bagunça

nos arquivos da EBPS (Empresa Brasileira de Produtos e Serviços), o que no seu entender traz severo risco à empresa, pois informações importantes e confidenciais podem estar sendo perdidas. Assim, ela propôs ao seu colega: “Vamos fazer um diagrama exercício, analisando os riscos da desorganização desse arquivo?”. Marcos concordou rapidamente, mas disse logo preferir utilizar, para tanto, o diagrama de Ishikawa. Contudo, seria essa a melhor ferramenta para essa análise de risco?

Para auxiliar a dupla a solucionar mais uma situação-problema, é preciso que você percorra o seguinte caminho a seguir:

- a) Levantamento de tipo de riscos locais.
- b) Aplicação do diagrama de Ishikawa.
- c) Conhecimento do diagrama de matriz SWOT/FOFA.
- d) Conhecimento do diagrama ciclo PDCA.

A partir da compreensão do diagrama de Ishikawa, é possível responder com propriedade aos questionamentos de Ana e Marcos, mas antes disso temos que lembrar de alguns conceitos.

Inicialmente temos que ter em mente sempre para quê o diagrama de Ishikawa é utilizado. Já compreendemos que o gerenciamento de riscos é parte fundamental na gestão de um projeto, visto que aumenta consideravelmente a chance desse projeto ser concluído com sucesso e também a possibilidade de compreensão da sua natureza, otimizando o envolvimento dos membros da equipe, tudo isso de modo a identificar potenciais forças e riscos – principalmente os riscos associados ao atendimento do escopo, prazo, custos e qualidade e ainda atender às expectativas das partes interessadas.

Dentro da gama de ferramentas que existem para esse gerenciamento, três diagramas se destacam: o diagrama de Ishikawa, de SWOT/FOFA, e o diagrama do ciclo PDCA.

Na situação-problema proposta, Ana observou grande risco na desorganização do arquivo da EBPS, pois muitas informações, inclusive confidenciais, podem estar sendo perdidas, trazendo grandes riscos à empresa. Nesse cenário, Marcos explicou que

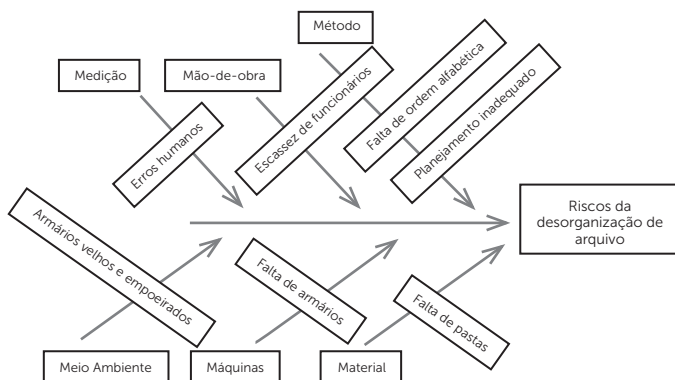
gostaria de utilizar o diagrama de Ishikawa na análise desse risco, já que esse diagrama se traduz em uma ferramenta criada tendo como ideia central fazer com que os gestores pensem sobre as causas e possíveis razões que fazem com que um problema ocorra. Por isso, as dificuldades iluminados por meio do diagrama de Ishikawa são evocadas geralmente como uma pergunta, com essa estrutura: “Qual é o motivo desse problema estar acontecendo?” ou “Quais são as causas deste problema?”.

O diagrama é considerado uma ferramenta gráfica da gestão, utilizada no gerenciamento e controle da qualidade organizacional e/ou do gerenciamento de riscos. Em resumo, o diagrama se trata de uma ferramenta prática que auxilia e analisa a causa, em avaliação de não conformidades, nos processos de uma empresa.

Considerando que Marcos escolheu o diagrama de Ishikawa para analisar o problema da citada companhia, temos que:

- Definir o problema (efeito) a ser analisado – desorganização do arquivo.
- Desenhar uma seta horizontal apontando para a direita e escreva o problema no interior de um retângulo localizado na ponta da seta.
- Realizar um *brainstorming* para levantar as possíveis causas que podem estar gerando o problema, perguntando “Por que isto está acontecendo?” – são respostas possíveis: planejamento inadequado; falta de armários para arquivar os documentos; falta de pastas; número inferior de funcionários; escassez de etiquetas identificadoras; empregados não gostam de arrumar o arquivo; falta de organização em ordem alfabética; armários velhos e empoeirados, etc.
- Dividir as causas identificadas em categorias, nos 6 MS: método, matéria-prima, mão-de-obra, máquinas, medida e meio ambiente, ou da forma que for mais coerente com o problema analisado.
- Logo após, deverão ser definidas as sub-causas, ou seja, as causas das causas – são respostas possíveis: o projeto de armários novos está esperando autorização; já foram solicitadas as pastas para o fornecedor mas ainda não chegaram; mês passado dois funcionários do arquivo pediram demissão; falta fiscalização e punição para quem não guarda a pasta em ordem alfabética.

Gráfico 2.5 | Diagrama de Ishikawa (Organização de arquivos)



Fonte: elaborado pelo autor.

## Avançando na prática

### Diagrama de Ishikawa, causa e efeito, espinha de peixe ou 6 Ms

#### Descrição da situação-problema

Alexandre e Heloísa, recém-contratados da Empresa Brasileira de Produtos e Serviços, acabaram de voltar de Salvador/BA, após um ótimo curso sobre o diagrama de Ishikawa – que inclusive foi ministrado por nossos amigos Ana e Marcos.

Logo que retornaram, eles receberam o desafio de realizar a gestão de riscos da empresa Deixe ele no ninho, uma pequena empresa criada pela Sra. Rangel, que lida em cuidar de animais enquanto seus verdadeiros donos estão em viagens a negócios, passeios, férias ou impedimentos diversos. Será possível utilizar o diagrama de Ishikawa para analisar os riscos desse pequeno negócio? O fato de Alexandre saber que o método se baseia nos 6 Ms significa que ele poderá aplicar todos de uma só vez?

#### Resolução da situação-problema

Observaremos, então, o significado de cada M na empresa Deixe ele no ninho:

- **Método:** utilizado para executar o trabalho ou um procedimento – atendimento na casa do cliente cobrando o deslocamento ou abater o preço do combustível, caso a pessoa traga o animal para residência de sra. Rangel.

- **Matéria-prima:** pode ser a causa de problemas – deixando o cachorro na casa de Sra. Rangel, ela se torna responsável por qualquer objeto estranho que o PET possa vir a comer, estragar ou engolir.

- **Mão-de-obra:** pressa, imprudência ou mesmo falta de qualificação da mão-de-obra podem ser a causa de muitos problemas – se a empreendedora terceirizar o serviço, ela pode não receber pessoas qualificadas e responsáveis por animais.

- **Máquinas:** muitos problemas são derivados das falhas de máquinas. Isto pode ser causado por falta de manutenção regular ou mesmo se for operacionalizada de forma inadequada. Se a Sra. Rangel esquecer o canil aberto, a porta aberta, poderá acarretar na mistura dos animais de grande porte com os de pequeno porte.

- **Medida:** qualquer decisão tomada anteriormente pode alterar o processo e ser a causa do problema – se a empreendedora se comprometer a receber os animais em datas festivas, ela assumirá o compromisso de ter suas festividades ameaçadas por ter que trabalhar nesses dias.

- **Meio ambiente:** o ambiente pode favorecer a ocorrências de problemas e está relacionado neste contexto com poluição, poeira, calor, falta de espaço, etc – os donos dos animais deverão fornecer informações importantes de alergia, horários e quantidade de comida por dia, etc.

É importante ressaltar que nem todos os Ms necessariamente devem ser utilizados, pois, em alguns casos, certos Ms podem não ser aplicáveis. A ideia de tentar encaixá-los é permitir à equipe pensar em todas as possibilidades e visualizar outros fatores que podem impactar no problema – o que evita com que o time fique focado somente em uma causa principal.

## Faça valer a pena

**1.** O diagrama é uma das ferramentas mais eficazes nas ações de melhoria e controle de qualidade nas empresas, pois permite visualizar de uma forma simples e organizada as causas que estão na origem de qualquer problema ou buscar resultados que se pretenda melhorar.

Para investigar as causas prováveis de um problema de qualidade, existe uma ferramenta:

- a) Diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de SWOT.
- b) Diagrama de SWOT, conhecido também como diagrama de FOFA.
- c) Diagrama de causa e efeito, conhecido também como PDCA.
- d) Diagrama de causa e efeito, conhecido também como diagrama de espinha de peixe.
- e) Diagrama de PDCA, conhecido também como diagrama de SWOT.

**2.** A análise de riscos é uma ação ou documento em que os riscos presentes no ambiente de trabalho serão identificados e analisados. Ela pode tanto usar avaliações quantitativas ou qualitativas. O tipo a ser usado deverá levar em conta o objetivo final da análise de risco.

A análise do que o risco exige para ser saneado é o que definirá quem pode elaborar o mapa de risco. Dadas as assertivas abaixo, qual é a verdadeira?

- a) Uma análise de risco com avaliações qualitativas pode ser elaborada pela brigada de incêndio e uma análise de risco quantitativa, ou seja, que tenha avaliações quantitativas dos agentes ambientais (exemplo: ruído, iluminação, etc.), deve ser feita pelo setor operacional.
- b) Uma análise de risco sem avaliações qualitativas pode ser elaborada pelo próprio RH da empresa ou por qualquer outra pessoa que saiba realizá-la e uma análise de risco quantitativa, ou seja, que tenha avaliações quantitativas dos agentes ambientais (exemplo: ruído, iluminação, etc.) deve ser pela CIPA.
- c) Uma análise de risco com avaliações qualitativas pode ser definida no plano de emergência evacuação da empresa, elaborada pela CIPA ou por qualquer outra pessoa que saiba realizá-la e uma análise de risco quantitativa, ou seja, que tenha avaliações quantitativas dos agentes ambientais (exemplo: ruído, iluminação, etc.) deve ser feita por profissional com profundo conhecimento nos equipamentos utilizados na avaliação.
- d) Uma análise de risco sem avaliações qualitativas pode ser elaborada pela CIPA ou por qualquer outra pessoa que saiba realizá-la e uma análise



de risco quantitativa, ou seja, que tenha avaliações quantitativas dos agentes ambientais (exemplo: ruído, iluminação, etc.) deve ser feita por profissional com profundo conhecimento nos equipamentos utilizados na avaliação.

e) Uma análise de risco com avaliações qualitativas pode ser elaborada pela CIPA ou por qualquer outra pessoa que saiba realizá-la e uma análise de risco quantitativa, ou seja, que tenha avaliações quantitativas dos agentes ambientais (exemplo: ruído, iluminação, etc.) não deve ser feita por profissional com profundo conhecimento nos equipamentos utilizados na avaliação.

**3.** O diagrama de Ishikawa é uma ferramenta gráfica utilizada pela administração para o gerenciamento e o controle da qualidade de seus processos, conhecido também como diagrama de causa e efeito, diagrama espinha de peixe (devido ao seu formato) ou diagrama 6 Ms. Ele foi originalmente proposto pelo engenheiro químico Kaoru Ishikawa (por isso o seu nome), em 1943, mas foi sendo aperfeiçoado nos anos seguintes.

Na sua estrutura, os problemas são classificados em seis tipos diferentes, sendo eles:

a) Meio externo, matéria-prima, mão-de-obra, máquinas, medição e meio ambiente.

b) Método, mecanismo, mão-de-obra, máquinas, medição e meio ambiente.

c) Método, matéria-prima, mão-de-obra, máquinas, manipulação e meio ambiente.

d) Método, matéria-prima, mão-de-obra, movimento, medição e meio ambiente.

e) Meio externo, matéria-prima, mão-de-obra, máquinas, medição e meio ambiente.

## Seção 2.2

### Aplicação de ferramentas da gestão de riscos

#### Diálogo aberto

Caro aluno,

Na seção anterior, você pôde compreender as ferramentas do gerenciamento de risco. Aprendeu também sobre o levantamento de tipos de riscos locais, sabendo que os acidentes podem ocorrer em todo e qualquer ambiente e que podem atingir qualquer trabalhador, imprimindo consequências, como a interrupção temporária das atividades de trabalho e até mesmo a morte. Por fim, o mais importante, você assimilou a aplicação do diagrama de Ishikawa, do diagrama de matriz FOFA e do diagrama ciclo PDCA como métodos gerenciais de tomadas de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização.

Agora, você conhecerá a aplicação de ferramentas da gestão de riscos, em que os riscos serão identificados, o que é feito especialmente através da técnica do *brainstorming*. Posteriormente, os riscos identificados serão classificados em qualitativos e quantitativos. A participação de toda a equipe de projeto e a utilização de um clima mais leve e até mesmo descontraído devem favorecer a identificação dos riscos.

Diante disso, para contextualizar a problemática apresentada, é imprescindível saber que na última unidade deixamos nossos amigos Marcos e Ana estudando e levantando quais ferramentas poderiam utilizar para iniciar o gerenciamento de riscos na Empresa Brasileira de Produtos e Serviços. Assim sendo, Marcos lembra Ana de que existem algumas ferramentas para análise de riscos, entre elas o diagrama de Ishikawa, o diagrama de matriz FOFA (ou SWOT) e o diagrama ciclo PDCA. Explicou que cada ferramenta possui suas vantagens, mas que ele prefere utilizar a primeira citada, qual seja, o de Ishikawa, e muito empolgado salientou que esse diagrama tem a forma de uma espinha de peixe, sendo uma ferramenta gráfica com a finalidade de conduzir o raciocínio e o debate sobre as origens de um problema importante

e analisar as dispersões em seu processo e nos efeitos advindos disso.

Após o estudo das ferramentas diagrama de Ishikawa, ciclo PDCA e matriz FOFA, nossos gestores se deparam com os seguintes problemas: a) Como passar os resultados à presidência da instituição; b) Como passar os resultados para todas as áreas da empresa?

Para solucionar a situação-problema, será necessário:

- a) Saber como aplicar a técnica do *brainstorming*.
- b) Entender como utilizar o quadro de avaliação de riscos.
- c) Enxergar como usar o tratamento de riscos.
- d) Compreender como aplicar os controles de riscos.

**Observação:** cabe frisar que, ao final da unidade, o aluno entregará um relatório de levantamento de risco, produto final desta unidade.

## Não pode faltar

De acordo com De Araújo (2010, p. 191), o método de *brainstorming* é de autoria de Alex Osborn e foi, como ainda é, muito utilizado nos Estados Unidos da América, principalmente em áreas de relações humanas, publicidade e propaganda. Trata-se de uma técnica em que um grupo de pessoas (preferencialmente, de uma a dez) se reúne e utiliza os diferentes modos de pensar e variadas ideias para chegar a um denominador comum, que tende a ser eficaz e com qualidade diante da diversidade de mentes pensantes, gerando, assim, conceitos inovadores que podem levar o projeto adiante. Vale dizer que na técnica em análise é preferível que as pessoas envolvidas sejam de setores diferentes e possuam competências também diferentes, pois suas experiências sortidas podem colaborar com a "tempestade de ideias" que deve se formar, durante o processo de sugestões e discussões. Outro aspecto importante é que nenhuma ideia deve ser descartada, menosprezada ou julgada como absurda: todas devem ser ouvidas e trazidas até o processo de *brainwrite*, que constitui a anotação das sugestões dadas no processo de *brainstorming*. Disso se evolui até a chegada à solução efetiva.

O *brainstorming* tem várias aplicações, mas é frequentemente

usado em:

- Desenvolvimento de novos produtos, o que pode incluir melhoramentos àqueles existentes.
- Publicidade, com desenvolvimento de ideias para campanhas publicitárias.
- Resolução de problemas, o que inclui soluções alternativas, consequências e impactos.
- Gestão de processos, com formas de melhorar os processos comerciais e de produção.
- Gestão de projetos, com identificação dos riscos, entregas, recursos, tarefas e responsabilidades.
- Formação de equipes, com discussão de ideias e estímulo dos participantes a raciocinar.



#### Assimile

Há três principais partes no *brainstorming*:

- Encontrar os fatos.
- Geração da ideia.
- Encontrar a solução.

Da busca dos fatos na resolução de um problema, existem duas subpartes:

- Definição do problema.
- Preparação.

Inicialmente, define-se o problema. Poderá ser necessário subdividi-lo em várias partes. A técnica de *brainstorming* funciona para problemas que têm muitas soluções possíveis, tal como a geração de ideias para o seu desenho.

Depois é necessário colher toda a informação que pode relacionar-se com o problema.

- Geração de ideias por *brainstorming*.

- Busca da solução. Avaliar e selecionar as melhores ideias.

## Princípios e regras



### Assimile

O *brainstorming* clássico é baseado em dois princípios e quatro regras básicas. Os dois princípios são:

- Atraso do julgamento.
- Criatividade em quantidade e qualidade.

A maioria das más ideias são inicialmente boas ideias. Atrasando ou adiando o julgamento, é dada a hipótese de gerar muitas ideias antes de se decidir por uma.

O segundo princípio é relativo à quantidade e à qualidade da criatividade. Quanto mais ideias forem geradas, será mais provável encontrar uma boa. A técnica de *brainstorming* tira vantagem de associações que se desenvolvem quando muitas ideias são consideradas. Uma ideia pode levar a uma outra e ideias ruins podem levar a boas.

Por vezes, não conseguimos pensar em um problema enquanto não houver algumas respostas. *Brainstorming* dá-nos a hipótese de pôr as ideias que passam pela cabeça no papel, de maneira a conseguir obter as melhores delas.

O quadro abaixo refere-se às quatro principais regras do *brainstorming*:

Quadro 2.1 | Regras do *brainstorming*

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>1. Críticas são rejeitadas</b> | Esta é provavelmente a regra mais importante. A não ser que a avaliação seja evitada, o princípio do julgamento não pode operar. A falha do grupo ao cumprir esta regra é a razão mais crítica para que a sessão de <i>brainstorming</i> não resulte. Esta regra é aquela que primariamente diferencia um <i>brainstorming</i> clássico dos métodos de conferência tradicionais. |
|-----------------------------------|--|

|  |   |
|--|---|
| <b>2. Criatividade é bem-vinda</b>                     | Esta regra é utilizada para encorajar os participantes a sugerir qualquer ideia que lhe venha a mente, sem preconceitos e sem medo de que isso o avaliará imediatamente. As ideias mais desejáveis são aquelas que inicialmente parecem ser sem domínio e muito longe do que poderá ser uma solução. É necessário deixar as inibições para trás enquanto as ideias são geradas. Quando se segue esta regra, cria-se automaticamente um clima de brainstorming apropriado. Isso aumenta também o número de ideias geradas. |
| <b>3. Quantidade é necessária</b>                      | Quanto mais ideias forem geradas, mais hipóteses há de encontrar uma boa. Quantidade gera qualidade.  |
| <b>4. Combinação e aperfeiçoamento são necessários</b> | O objetivo desta regra é encorajar a geração de ideias adicionais para a construção e reconstrução sobre as ideias dos outros.  |

Fonte: Merhi (2007, p.43).

De acordo com Merhi (2007), a maioria dos grupos de *brainstorming* são constituídos por três elementos:

- O líder.
- Os membros.
- Uma secretária.

Nesse cenário, chefes e subordinados não devem ser misturados, sendo preferível escolher pessoas que estejam no mesmo patamar hierárquico na organização, e que possuam experiência e conhecimento do problema a ser investigado.

Conforme dito, o grupo típico de *brainstorming* deve possuir até dez pessoas, porém, o grupo de avaliação deve ser composto por três, cinco ou sete pessoas – veja que se usando um número ímpar, eliminamos a possibilidade de empate quando da votação das soluções imaginadas (porém, é sempre melhor buscar um consenso entre os membros ao invés de um resultado por simples votação).

A técnica de *brainstorming* é a clássica técnica criativa de um grupo. De qualquer forma, muitas pessoas adaptaram o *brainstorming* e usam-no como uma técnica criativa individual.



## Exemplificando

A técnica de *brainstorming* não é uma atividade exclusiva de um ambiente empresarial. Pelo contrário, na escola pode ser uma técnica muito importante na educação dos estudantes. O professor pode começar por propor uma questão ou problema ou introduzindo um tópico. Os estudantes expressarão e divulgarão as possíveis respostas e soluções, palavras, expressões ou ideias relevantes.

A contribuição é aceita sem críticas ou julgamento. Inicialmente, alguns estudantes podem mostrar-se relutantes em falar e revelar as suas ideias no grupo formado, mas o *brainstorming* é uma atividade que deve encorajar os alunos a se exporem e, assim, participarem.

Expressando ideias e ouvindo o que é dito pelos outros, os estudantes podem ajustar o seu conhecimento e compreensão anterior, acomodando a nova informação e aumentando os seus níveis de atenção.

## Avaliação de riscos

As estratégias para identificação de perigos e controle de riscos devem se basear na consulta e participação dos empregadores, gestores e trabalhadores e/ou seus representantes, de um mesmo local de trabalho, de acordo com as leis e práticas nacionais.

A avaliação de riscos deve, assim, ser realizada de forma a ajudar os responsáveis pelo estabelecimento, para que estes possam identificar os perigos do ambiente de trabalho e avaliar os riscos a eles associados, o que possibilita a melhor seleção de equipamentos, instalações e etc.

Uma avaliação de riscos inclui as seguintes etapas: identificação de perigos; identificação de trabalhadores; estimativa do risco em causa; estudo da possibilidade e eliminação do risco. A avaliação de riscos deve abranger os riscos provenientes do trabalho que são razoavelmente previsíveis.

Tratando-se de um local que normalmente não sofre alterações, ou, quando sofre, não são substanciais (como um escritório de advocacia ou um gabinete de um contador), a avaliação de riscos

deve considerar as condições habituais, não precisando ser repetida quando os locais de trabalho são equiparáveis.

Já naqueles locais de trabalho cujas circunstâncias ou condições mudam, a avaliação exige uma abordagem que tenha em conta tais mudanças, que saiba operar com essas situações relativamente instáveis. Outro elemento importante que deve ser sempre lembrado e considerado é a possível presença de estranhos.

Não existem regras fixas sobre a maneira como a avaliação de riscos deve ser feita. No entanto, dois princípios devem ser sempre considerados quando se pretende fazer uma avaliação: estruturar a operação de modo que sejam abordados todos os perigos e riscos relevantes; ao identificar um risco, deve-se começar por perguntar se ele pode ser eliminado, ou seja, se aquilo que o provoca é realmente necessário.

Uma série de abordagens de avaliações de riscos podem ser adotadas desde que tenha em conta os elementos-chave referidos anteriormente. As abordagens utilizadas para a avaliação de riscos baseiam-se normalmente nos seguintes aspectos: 1. Observação do meio circundante do local de trabalho; 2. Identificação de atividades realizadas no local de trabalho; 3. Consideração dos trabalhos realizados no local de trabalho; 4. Observação de trabalhos em progresso, tais como padrões, fatores externos que podem afetar o local, fatores sociais, físicos e psicológicos que podem gerar estresse no ambiente, etc.

Seja qual for a abordagem escolhida, é essencial que haja participação dos que realmente trabalham naquele local avaliado, pois isso é o que assegura que os perigos serão identificados não apenas com base em princípios teóricos (como substâncias químicas ou partes perigosas de certas máquinas), mas também por meio do conhecimento prático das condições de trabalho e dos efeitos adversos sobre os trabalhadores, que eventualmente não foram previstos.



**Reflita**

Quando pretende-se realizar uma avaliação de riscos no trabalho, o caminho mais curto e rápido de identificação do que realmente acontece



é perguntar aos trabalhadores envolvidos no trabalho que está a ser avaliado.

Será este o caminho correto?

No caso de serem necessárias mais atividades para completar uma avaliação de riscos, devem elas incluir os seguintes passos: a) consultar os trabalhadores para que informem quais são os perigos e os efeitos detectados; b) examinar todos os aspectos do trabalho, isto é, observar o que realmente acontece no local de trabalho; c) identificar os aspectos potencialmente causadores de danos, destacando os oriundos da atividade laboral; d) aplicar a noção de perigo de forma ampla, a fim de saber não só os perigos mencionados na lista de controle mas também a forma como os trabalhadores lidam com eles durante o trabalho; e) identificar todas as pessoas que expostas aos perigos, incluindo as que correm os maiores; f) avaliar o risco, considerando a adequação de medidas preventivas ou de precaução existentes – aqui ressaltamos que é bastante útil considerar a amplitude dos danos resultantes de um risco identificado em função dos respectivos efeitos, tais como: danos menores; incidentes que não lesam; pequenas lesões (contusões, dilacerações); lesões graves (fraturas, amputação, doenças crônicas); mortes; mortes repetidas e também em função do grau de probabilidade de ocorrência de danos, por exemplo: improvável, possível (mas não muito provável), provável e inevitável (a longo prazo); g) decidir quais novas medidas (se existirem) devem ser introduzidas para reduzir os riscos, tendo em conta aquilo que é considerado boa prática.



### Assimile

Hierarquia na prevenção de riscos:

- Evitar os riscos.
- Substituir os elementos perigosos por outros não perigosos ou menos perigosos.
- Combater os riscos na sua origem.
- Aplicar preferencialmente as medidas de proteção coletiva, e num segundo momento as de proteção individual.
- Adaptar-se ao progresso técnico e às alterações na informação.

A abordagem escolhida para a avaliação dependerá:

- Da natureza do local de trabalho.
- Do tipo de processo.
- Do trabalho executado.
- Da complexidade técnica.

É útil considerar a avaliação de riscos um processo a ser realizado por etapas, constituindo, cada uma delas, um passo em frente a uma análise mais cuidadosa de um determinado ponto em que foi identificado o risco.

Estabelecer prioridades para as medidas de precaução é adotar preferências no trabalho, destinando-as a eliminar ou prevenir riscos. O estabelecimento de prioridades deverá considerar a gravidade do risco, os resultados prováveis de um incidente, o número de pessoas que poderão ser afetadas e o tempo necessário para adotar as medidas preventivas.

### **Medidas decorrentes da avaliação de riscos no local de trabalho**

Em um resultado de avaliação de riscos no trabalho, deverá ser possível identificar se o risco é adequadamente controlado. Em caso negativo, opções: 1. Prioridades; 2. Se podem ou não ser tomadas medidas para melhorar o nível de proteção dos trabalhadores relativamente à sua segurança e saúde; 3. Outras pessoas que podem ser afetadas.

Pode acontecer que, em certas ocasiões, não se tenha acesso às normas e orientações publicadas, com base nas quais é possível fazer uma avaliação. Nesse caso, o parecer tem que se basear na aplicação de princípios fundamentais da redução de riscos para a segurança e a saúde, a fim de melhorar a proteção dos trabalhadores.



**Pesquise mais**

Para conhecer mais a respeito de tratamento de risco, acesse o link a seguir:

MACEDO, D. **Gerenciamento dos riscos do projeto**. Disponível em: <<http://www.diegomacedo.com.br/gerenciamento-dos-riscos-do-projeto-pmbok-5a-ed/>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

## Meios de reduzir o risco

A primeira opção a ser considerada é a eliminação do perigo, como por exemplo, substituir a máquina, o material ou qualquer outro item que provoque perigo, por uma solução alternativa.

No caso de optar por outros meios, como sistemas de proteção diferentes para maquinaria ou vestuário de proteção para trabalhos ao ar livre, é preciso avaliar os benefícios relativos de cada uma das opções. O estabelecimento e a aplicação de prioridades serão intimamente associados a outros aspectos da gestão de riscos.

### **Organizar a avaliação de riscos – obrigações dos empregadores e o plano de ação:**

Os empregadores devem se preparar quanto às suas obrigações relativas à avaliação de riscos, adotando as medidas necessárias para proteger a saúde e a segurança dos trabalhadores. Para tanto, devem criar um plano de ação que deve incluir: elaborar, organizar e coordenar a avaliação de riscos; escolher pessoas competentes para fazer a avaliação; consultar representantes dos trabalhadores sobre quem fará a avaliação; fornecer a necessária informação, formação, recursos e apoio aos avaliadores; envolver a gerência e encorajar a participação dos trabalhadores; estabelecer as medidas a serem tomadas para reexaminar e corrigir a avaliação de riscos; assegurar que as medidas preventivas e de proteção têm em conta os resultados da avaliação; acompanhar as medidas de proteção e de prevenção, a fim de garantir que a sua eficiência seja mantida; informar aos trabalhadores os resultados da avaliação e as medidas introduzidas.

Quando forem exigidas técnicas de avaliação quantificada de riscos, os encarregados da avaliação devem conhecer análises lógicas mais sofisticadas, com simulação e técnicas de quantificação. Assim, os avaliadores de risco devem identificar os riscos aos quais devem ser tomadas medidas de eliminação ou redução, e, conseqüentemente, sugerir as medidas de prevenção.

Compete ao empregador decidir sobre as medidas a tomar para levar a cabo a avaliação de riscos e tarefas de prevenção, controle e acompanhamento.

As pessoas que trabalharão na avaliação de riscos devem ter conhecimento sobre os perigos já conhecidos e o modo como eles surgem, bem como os materiais, equipamentos e tecnologias usados no trabalho, trabalho. O mesmo se diga da importância da integração dos trabalhadores com os materiais usados, tipo, probabilidade, frequência e duração da exposição aos perigos.

## **Registros**

Os resultados da avaliação de riscos no trabalho devem ser periodicamente registrados. Este registro tem por objetivo ser um instrumento útil que servirá de referência para provar que todos os riscos foram avaliados, indicando, ainda, quais critérios foram usados nessa avaliação. O registro deve evidenciar: a) que o programa de avaliação de riscos foi aplicado; b) o modo como o programa foi realizado; c) a existência de riscos especiais; d) a existência de grupos de pessoas expostas a riscos específicos e demais riscos preocupantes; e) as decisões tomadas na avaliação de riscos, incluindo a explicação sobre em que foram baseadas; f) as normas publicadas ou outras diretrizes; g) as recomendações para medidas de redução de risco; h) as sugestões para correção de avaliações.

## **Monitoramento e controle**

É nessa etapa que são feitas as verificações, a supervisão e as observações críticas, executadas de forma contínua, para com isto identificar mudanças dentro dos parâmetros de riscos assumidos e aplicar as ações de controles definidas para modificar a probabilidade de sua ocorrência e o impacto associado com os riscos.

## **Revisão e correção**

A avaliação de riscos não deve ser uma operação única. A avaliação feita precisa ser revista e corrigida, se necessário.

## **Sem medo de errar**

Imagine que após o estudo das ferramentas diagrama de Ishikawa, ciclo PDCA e matriz FOFA, nossos gestores se deparam com os seguintes problemas: a) Como passar os resultados à presidência da instituição?; b) Como passar os resultados para todas as áreas da

empresa?

Para solucionar a situação-problema, será necessário:

- a) Saber como aplicar a técnica do *brainstorming*.
- b) Entender como utilizar o quadro de avaliação de riscos.
- c) Enxergar como usar o tratamento de riscos.
- d) Compreender como aplicar os controles de riscos.

### **Vamos responder ao desafio?**

Consequentemente, Marcos e Ana escolheram passar os resultados à presidência da instituição e para todas as áreas da empresa, utilizando a técnica do *brainstorming*, em que, durante o processo, nenhuma ideia é descartada ou julgada como errada ou absurda, já que a proposta é incentivar a criatividade e alcançar a maior quantidade de ideias possível. As sessões devem ser abertas a todos os envolvidos e deve haver igualdade de oportunidade entre os participantes, objetivando reduzir inibições sociais entre os membros do grupo, estimulando a geração de ideias e aumentando a criatividade geral de todos.

A partir da compreensão do conceito de análise de risco, sabendo-se de que é uma incerteza que se situa entre a causa e o efeito, devemos entender que um risco é qualquer variável de projeto, eventos ou condições incertas que, caso ocorra, provoca um efeito positivo ou negativo nos objetivos do projeto. Os riscos incluem tanto as ameaças aos objetivos do projeto quanto as oportunidades de melhorar o desempenho desses objetivos. Se os riscos não forem atacados de forma sistemática, esses riscos os atacarão.

O processo do gerenciamento de riscos se divide em: planejamento, identificação, análise qualitativa, análise quantitativa, planejamento de respostas, monitoramento e controle destes riscos.

Vale lembrar-se de que o risco pode ser compreendido, tanto como uma ameaça, quanto como uma oportunidade. Ou seja, um risco não é somente algo que dará errado, mas, também, uma situação

inesperada mediante uma meta final, o que pode ser bom ou ruim para essa meta. No caso de Marcos e Ana, eles se depararam com um problema. Eles apresentaram a técnica ao presidente e propuseram um seminário para expor ao restante da empresa. Em um mercado cada vez mais competitivo, é necessário que as empresas busquem profissionais mais qualificados e com criatividade para solucionar quaisquer problemas que venham a ocorrer na organização. Para isso, estudam-se técnicas para soluções de conflitos, em sua maioria, de decisão grupal, como o *brainstorming*, que hoje é uma das técnicas mais utilizadas e conhecidas pela gestão da maioria das empresas do mundo. É preferível que as pessoas que se envolvem nesse método sejam de setores e competências diferentes, pois suas experiências diversas podem colaborar com a “tempestade de ideias” que se forma ao longo do processo de sugestões e discussões.

## Avançando na prática

### Nunca vá a um *brainstorming* já decidido

#### Descrição da situação-problema

O estabelecimento de um programa de segurança da informação na empresa de Leila e Jandir (LEIJAN Comunicações) está atravessando um dilema. Tal modelo deve estar amparado por um sistema de gestão de segurança da informação que precisa ser planejado e organizado, implementado, mantido e monitorado. Leila, a sócia de perfil mais autoritário e decisivo, até gosta de debater ideias, mas nem sempre ouve as sugestões dadas por Jandir – sócio mais prolixo e indeciso – nas reuniões de diretoria. Assim, Jandir, conhecedor do perfil mais controlador da esposa e sócia, resolveu sugerir um *brainstorming* para solucionar o impasse sobre o programa de segurança da informação da LEIJAN Comunicações. Porém, as regras e os princípios dessa ferramenta precisam ficar muito claros para aquele casal, já que sabemos que críticas e julgamentos não são desejáveis nesse tipo de processo. O que fazer? Seria o *brainstorming* uma solução para o dilema?

## Resolução da situação-problema

No caso em análise, Leila, após muitos estudos sobre essa ferramenta gerencial, ficou convencida de que o *brainstorming* seria a ferramenta ideal para incentivar o trabalho em equipe com colaboração de todos e de uma maneira que ainda pode-se obter sucesso e resultados. Após muita leitura e atualização sobre os institutos disponíveis para análise de riscos em uma organização, ela optou pelo *brainstorming* em grupo e comprometeu-se a seguir as regras e os princípios dessa importante ferramenta.

Para a aplicação de uma sessão de *brainstorming*, o problema a ser analisado deve ser simples e entendido por todos os membros do grupo. Caso o problema seja complexo, haverá a necessidade de segmentá-lo em porções simples e realizar várias sessões, sendo que em cada uma será analisado um único problema.

A técnica de *brainstorming* possui três fases:

- 1ª fase: exposição de abertura, em que o animador ou responsável pela sessão expõe o problema e informações relevantes que possam ajudar na geração das ideias, deixando claro o objetivo da reunião.

- 2ª Fase: exposição de ideias, considerada a etapa de produção, em que os participantes efetivamente vão expor suas ideias sobre o problema. Também denominada de fase produtiva.

- 3ª Fase: escrutínio, seleção das ideias emitidas. Para o presente estudo, esta fase não será considerada em virtude do escopo do objetivo delineado.

Para um melhor aproveitamento da técnica *brainstorming*, deve-se atentar para três fatores importantes:

a) Organização do grupo: que preferivelmente deve ter até 10 componentes, e no máximo, 12. Os membros devem possuir o mesmo status hierárquico na empresa e conhecimento do problema a ser resolvido.

b) Instalação do grupo: o ambiente em que será realizada a sessão de *brainstorming* deve ser tranquilo, sem interferências

externas, nem desconforto com o horário escolhido. É preferível uma mesa redonda ou oval, e a pessoa responsável pela condução da sessão deve ficar em um lugar estratégico, facilitando a sua atuação.

c) Observadores: devem registrar as ideias expostas pelos participantes, ficando um pouco distantes deles, mas virados para frente de cada um; e cada observador deve anotar as ideias de apenas dois componentes. O objetivo do observador é anotar as ideias emitidas sem mencionar quem a gerou, como se fosse uma lista de ideias sugeridas. Caso as ideias fiquem confusas ou não compreendidas, o observador anotará após a reformulação pelo animador.

## Faça valer a pena

**1.** "A tradução literal da palavra *brainstorming* é "tempestade cerebral", e quer dizer espécie de "tempestade de ideias". Essa técnica ocorre por meio de uma dinâmica realizada em grupo, cujo objetivo principal gira em torno da criatividade de cada participante com intuito de criar-se novas ideias com um objetivo comum (o objetivo da empresa)." Acesse o link disponível em: <<http://casadaconsultoria.com.br/brainstorming-como-usar-as-ideias-corretas-em-sua-empresa-e-ganhar-muito-dinheiro/>>. Acesso: 3 jan. 2017.

Fazer uma "Tempestade de ideias" não significa sentar e conversar. Não basta marcar um tempo e anotar o que vem. Tem método, tem regras e a prática ajuda, e muito, a elaborar cada vez melhor. Sendo assim, quais são as quatro principais regras do *brainstorming*?

- a) Críticas são desejáveis; criatividade não é bem-vinda; quantidade é necessária; combinação e aperfeiçoamento são necessários.
- b) Críticas são rejeitadas; criatividade é bem-vinda; quantidade é necessária; combinação e aperfeiçoamento são necessários.
- c) Críticas são desejáveis; criatividade é bem-vinda; quantidade é necessária; combinação e aperfeiçoamento são necessários.
- d) Críticas são rejeitadas; criatividade é bem-vinda; qualidade é necessária; combinação e aperfeiçoamento não são necessários.
- e) Críticas são desejáveis; criatividade é bem-vinda; quantidade é necessária; nenhuma combinação e aperfeiçoamento são necessários.

**2.** Uma avaliação de riscos inclui as seguintes etapas: identificação de perigos; identificação de trabalhadores; estimativa do risco em causa; estudo da possibilidade; eliminação do risco.



A hierarquia pode ser desenvolvida considerando que os controles são capazes de serem aplicados e também qual tipo de controle é suscetível de ser mais eficaz.

Há diferentes medidas que podem ser implementadas, a fim de controlar a exposição nos ambientes de trabalho. Algumas delas são preferíveis em detrimento a outras e é possível desenvolver uma lista de medidas em ordem prioritária. Tal lista é comumente conhecida como uma hierarquia de controle.

Dadas as assertivas a seguir, quais apresentam os princípios da hierarquia de prevenção de riscos?

- I. Evitar riscos.
- II. Substituir elementos perigosos por outros não perigosos ou menos perigosos.
- III. Combater os riscos na fonte.
- IV. Adaptar ao progresso técnico e às alterações na informação.

- a) Somente a assertiva I.
- b) Somente a assertiva II.
- c) Somente a assertiva III.
- d) As assertivas I, II e III.
- e) As assertivas I, II, III e IV.

**3.** “É essencial estabelecer prioridades quando se trata de gerenciamento de riscos, assim, o estabelecimento de prioridades deverá considerar a gravidade do risco, os resultados prováveis de um incidente, o número de pessoas que poderão ser afetadas e o tempo necessário para tomar medidas preventivas.” Acesse o link disponível em: <[https://issuu.com/airtontomazpereira/docs/como\\_aplicar\\_o\\_brainstorming](https://issuu.com/airtontomazpereira/docs/como_aplicar_o_brainstorming)>. Acesso em: 3 jan. 2017.

Baseado nos princípios fundamentais da redução de riscos para a segurança e a saúde a fim de melhorar a proteção dos trabalhadores, é correto afirmar que:

- a) É no plano de ação que serão tomadas as ações para prevenir, transferir ou mitigar os riscos negativos. Para os riscos positivos: explorar, compartilhar e melhorar ou até definir as ações para os riscos que serão aceitos.
- b) É no registro que serão tomadas as ações para prevenir, transferir ou mitigar os riscos negativos. Para os riscos positivos: explorar, compartilhar e melhorar ou até definir as ações para os riscos que serão aceitos.
- c) É no monitoramento que serão tomadas as ações para prevenir, transferir

ou mitigar os riscos negativos. Para os riscos positivos: explorar, compartilhar e melhorar ou até definir as ações para os riscos que serão aceitos.

d) É no tratamento que serão tomadas as ações para prevenir, transferir ou mitigar os riscos negativos. Para os riscos positivos: explorar, compartilhar e melhorar ou até definir as ações para os riscos que serão aceitos.

e) É no controle que serão tomadas as ações para prevenir, transferir ou mitigar os riscos negativos. Para os riscos positivos: explorar, compartilhar e melhorar ou até definir as ações para os riscos que serão aceitos.

## Seção 2.3

### Supervisão do gerenciamento de riscos

#### Diálogo aberto

Caro aluno,

Na seção anterior, você aprendeu a aplicar a técnica do *brainstorming*, o quadro de avaliação de riscos, o tratamento de riscos e controle de riscos.

Nesta seção, você terá a oportunidade de conhecer que a gestão de riscos não consiste em atividade voltada necessariamente à eliminação dos riscos, mas à sua identificação, mensuração e ao gerenciamento. Mundo afora, todas as empresas têm implantado ou considerado a adoção da supervisão baseada em risco. Tal tendência vem sendo provocada, em especial, pelos princípios de supervisão que devem buscar a mitigação dos maiores riscos em potencial, trabalhando na elaboração de um conjunto de ferramentas dedicado à supervisão baseada em riscos. Afinal, em que consiste a supervisão baseada em riscos? Quais benefícios ela traz? Quais mudanças ela acarretará para a atuação do órgão supervisor? Como a nova metodologia afetará as entidades supervisionadas?

O objetivo desta seção é justamente responder a essas questões, além de oferecer algumas observações. Diante disso, apresentamos a você uma nova situação-problema para esta seção: Imagine que após o treinamento, Marcos e Ana encontram-se com tais dúvidas:

- a) Qual método usar para avaliação e controle dos riscos?
- b) Como realizar a classificação de riscos?
- c) Como realizar a avaliação de riscos?
- d) Como desenvolver controles e implementá-los?

#### Não pode faltar

O gerenciamento de risco, conforme menciona Kotler (2000), em seu livro *Administração em Marketing*, as empresas devem estar

comprometidas com seus clientes, acionistas, parceiros comerciais e com a sociedade em que está inserida, sendo sua obrigação envidar esforços para reduzir os riscos existentes e/ou os que possam vir a se manifestar, devendo ainda preocupar-se na maximização das oportunidades de negócio. Para tanto, é preciso conhecer os riscos que a afetam e os respectivos impactos sobre os negócios.

Como já estudamos, os riscos permeiam todas as atividades do negócio e se não forem gerenciados da forma correta, podem resultar em perdas econômicas, degradação da reputação da entidade ou até desencadear uma crise. Nesse cenário, o gerenciamento de riscos tem se tornado de suma importância no meio empresarial, uma vez que está ficando compreendido que administração dos riscos potenciais é uma questão de competitividade e sobrevivência.

Assim, para que seja eficaz, o gerenciamento de riscos deve fazer parte da cultura de qualquer empresa, estando realmente inserido em sua filosofia de gestão, nas práticas e nos processos do negócio.

O gerenciamento do risco é uma parte integral do processo de gerenciamento, sendo este de diversas facetas e é frequentemente melhor realizado por uma equipe múltipla disciplinar, visto que é um processo interativo de melhoria contínua que envolve a adoção de medidas técnicas, organizativas, de formação, de informação e outras, tendo em vista a redução dos riscos profissionais e a avaliação da sua eficácia.



**Pesquise mais**

### **O que é a ISO 31000?**

É a norma internacional para gestão de risco e ela, ao fornecer princípios e diretrizes abrangentes, ajuda organizações em suas análises e avaliações de riscos.

Quer se trate de uma empresa pública ou privada, a entidade poderá se beneficiar da ISO 31000, pois ela se aplica à maioria das atividades e dos negócios, incluindo planejamento, operações de gestão e processos de comunicação. As recomendações de melhores práticas dessa norma internacional foram desenvolvidas para melhorar as técnicas de gestão e garantir a segurança no local de trabalho em diversos momentos e situações.

Acesse o link da ABNT NBR ISO 31000: ABNT. **NBR ISO 31000 – Gestão de riscos – princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009. 24 p. Disponível em: <<https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

## Identificação de cenários de riscos

Esta primeira fase visa identificar variáveis externas da empresa que podem trazer consequências negativas ou positivas ao negócio, tendo em vista a conjuntura macro de riscos. Nesta fase, elaboramos cenários específicos de riscos, procurando imaginar rupturas do padrão normal de acontecimentos, rupturas do cenário que se espera. Quando isto acontece ou possui grandes chances de vir a acontecer, a companhia deve avaliar quais serão as ações que podem ser tomadas para enfrentar a falha detectada e não ficando inerte ou passiva, podendo e devendo movimentar-se de forma preventiva. Por esta razão é que a construção de cenários deve estar inserida no processo de planejamento de um gerenciamento de riscos.

Nesta fase, também é necessário estabelecer a estratégia, o contexto organizacional e o gerenciamento de risco no qual o restante do processo se realizará.

Gráfico 2.6 | Exemplo de planejamento estratégico de uma empresa



Fonte: <<https://sadtgti.wordpress.com/category/assuntos-em-geral/>>. Acesso em: 23 mar. 2017

## Identificação dos perigos e dos fatores de riscos

Esta segunda fase possui três objetivos:

1. **Identificar e listar os riscos aos quais a empresa, processos e/ou departamento está exposto** e essa listagem deve ser realizada

através de reuniões do tipo *brainstorming*, levantando-se em conta tanto os perigos conhecidos, como também os desconhecidos (aqueles que nunca aconteceram, porém podem ocorrer, mesmo que remotamente).

2. **Identificar os fatores de riscos**, também chamados de fatores facilitadores, eventos que podem potencializar a concretização e ocorrência dos perigos, das fatalidades. Vale ressaltar que essas variáveis podem ser controláveis ou incontroláveis. Utilizamos para isso a ferramenta de gestão diagrama de causa e efeito.

3. **Avaliar os fatores de riscos**, mensuração dos fatores com o objetivo de identificar quais são aqueles de maior importância, ou seja, quais fatores devem ser tratados e quais interferem no contexto dos riscos identificados. Para tanto, utilizamos duas ferramentas de gestão: a matriz SWOT e a matriz de impactos cruzados.

## **Análise de riscos**

Trata-se da fase de estabelecimento de critérios para dois parâmetros: a probabilidade e o impacto, e são de suma importância para a elaboração do estudo de análise de riscos: é que o cruzamento destes dois parâmetros geram como resultado, uma matriz de riscos.

O processo de avaliação de riscos é a visão ampla da identificação, análise e avaliação de riscos. A identificação de riscos trata fontes, áreas de impacto, eventos, causas e potenciais consequências.

Vale lembrar-se de que o nível de mitigação do risco é compatível com o investimento a ser feito nele e, em geral, quanto mais quiser diminuir o risco, maior deverá ser o investimento.

## **Avaliação de riscos**

Está relacionada com a compreensão do risco. Trata da inserção, na avaliação e na decisão, da reflexão se os riscos precisam ser tratados e, em caso positivo, quais são os tratamentos, as estratégias e os métodos mais apropriados para tanto. O objetivo da avaliação de risco é auxiliar a tomada de decisão, com base nos resultados da

análise e sobre quais riscos precisam de tratamento e como devem ser priorizados.

Neste contexto, cabe analisar o grau de criticidade, ou seja, qual é a priorização que a empresa deve tratar cada risco identificado. Essa análise compreende a:

a) Revisão de problemas conhecidos: busca de analogia ou similaridade com outros sistemas, tomando como base a experiência passada.

b) Revisão da missão a que se destina: atentar-se para objetivos, exigências de desempenho, principais funções e procedimentos ambientes em que se darão as operações.

c) Determinação de risco principal: identificação dos riscos com potencialidade para causar, por exemplo, no campo laboral: lesões diretas e imediata perda de função, danos a equipamentos e perda de materiais.

d) Determinação dos riscos iniciais e contribuintes: observar que para cada risco principal detectado existem os riscos iniciais e os riscos contribuintes associados.

## **Plano de ação – respostas aos riscos**

É o conjunto de medidas organizacionais, sistemas técnicos de prevenção e monitoração, recursos humanos que gerenciarão os riscos e deve ser elaborado com base nos fatores de riscos, visando mitigá-los.



### **Exemplificando**

Mas como funciona o plano de ação? Trata-se, por exemplo, de aceitar e monitorar os riscos de baixa prioridade e, para outros riscos mais severos, desenvolver e implementar um plano específico de gerenciamento que inclui, por exemplo, considerar um provimento de fundos.

Aqui deve ser considerada também, a análise dos métodos de restrição de danos, que contempla pesquisar os métodos mais eficientes para limitação dos danos gerados caso ocorra perda de controle sobre os riscos.

Deve englobar, ainda, a indicação de quem será responsável pela execução das ações corretivas ou preventivas, com determinação exata dos responsáveis por essa tarefa.

## Tratamento ou resposta aos riscos

Este processo consiste na identificação de ações para reduzir as ameaças e promover as oportunidades do projeto. O tratamento de um risco identificado envolve a seleção de uma ou mais opções de modificação de riscos e implementações dessas opções.



### Assimile

O tratamento é um processo cíclico de avaliação, em que se decide se os níveis de riscos residuais são toleráveis, ou não, se a tolerabilidade está gerando novos tratamentos de risco e em que se avalia o efeito do tratamento até que o risco residual esteja de acordo com o critério de risco da organização.

Em suma, o tratamento dos riscos na empresa inicia-se com a identificação dos perigos e dos riscos associados para, em seguida, os classificar e avaliar. Assim, possibilita-se a realização do passo seguinte que consiste na quantificação dos riscos, passando-se depois à implementação de medidas que visem a sua eliminação. As medidas de segurança podem aplicar-se às ocorrências propriamente ditas ou às suas consequências, caso ocorram. Quando não é possível a eliminação do risco, este deve ser reduzido e controlado. Posteriormente, os riscos residuais devem ser avaliados mais tarde, considerando a possibilidade de reduzi-los ainda mais, ponderando um possível novo ciclo de gerenciamento.

Cada ação deve ter um responsável e um prazo para implantação e ela pode variar a probabilidade e os impactos dos riscos identificados. Por esta razão, este processo deve ocorrer após as análises qualitativa e quantitativa dos riscos.

Conforme dito anteriormente, a mitigação de riscos envolve a necessidade de investimento, assim, é importante que a equipe de gestão de riscos identifique os custos das ações corretivas e apresente-as aos tomadores de decisão, pois podem impactar no



custo estimado do projeto. Abaixo, listamos algumas alternativas para o tratamento de riscos:

- Eliminar ou evitar o risco: decisão de não se envolver ou agir de forma a se retirar de uma situação de risco.

- Aceitar o risco: neste caso, apresentam-se quatro alternativas: reter, reduzir, transferir/compartilhar ou explorar o risco: a) Reter = manter o risco assumindo a perda e investindo em melhorias; b) Reduzir = minimizar o risco, utilizando ferramentas para corrigir a falha, mesmo que tenha que abortar uma rotina por um curto espaço de tempo; c) Transferir = compartilhar o risco contando com empresas que garantem o mau funcionamento ou ações inesperadas (exemplo: contratar seguro); d) Explorar = em caso de possibilidade de tirar vantagem da situação (Exemplo: investir no mercado de ações).

- Prevenir e reduzir danos: os riscos podem ser reduzidos pela prevenção, diminuição da probabilidade de ocorrência e/ou diminuição do impacto financeiro esperado sobre a organização, caso o evento ocorra e/ou pela remediação – controle dos danos após a ocorrência do evento.

- Risco inerente: risco natural, ausência de qualquer ação que a direção possa realizar para alterar a probabilidade de ocorrência ou de impacto.

- Risco residual: resultante do processo de tomada de ações e aplicação das melhores práticas.

## **Monitoramento e controle**

Consiste na implantação das ações corretivas, acompanhamento dos riscos identificados (avaliação de sua probabilidade e impacto), identificação de novos riscos e avaliação da eficiência do processo. As principais ferramentas para monitoramento e controle dos riscos são:

- Reavaliação dos riscos: tem como principal objetivo a identificação de novos riscos, reavaliação dos riscos atuais quanto à sua probabilidade e impacto e encerramento dos riscos que estão desatualizados. Deve ocorrer com uma frequência que pode variar de acordo com o

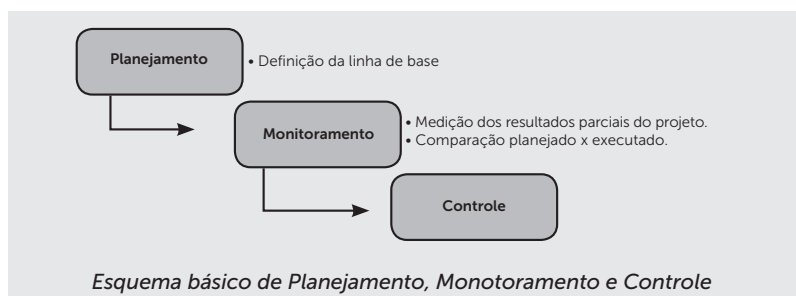
tamanho e o prazo do projeto, pois projetos com um prazo muito longo permitem que essa reavaliação seja feita até semestralmente.

- Auditorias de riscos: avaliam a eficiência dos planos de ação desenvolvidos para os riscos identificados e o seu processo de controle. Assim como a reavaliação, deve ser revisitada com frequência, dependendo do tamanho do projeto.

- Análises de variações e tendências: esta técnica consiste na avaliação da variação dos principais objetivos do projeto, como custo e prazo, em relação à sua linha de base. Estes desvios pode indicar o impacto das ameaças e oportunidades.

- Análise de reservas: durante a execução do projeto, reservas de contingências financeiras e de prazo são necessárias. Esta técnica tem como objetivo avaliar o volume da contingência adotada para o projeto e esta avaliação deve ser desenvolvida mensalmente.

Gráfico 2.7 | Esquema básico de monitoramento e controle



Fonte: <<http://pmkb.com.br/uploads/20055/artigoquinta.png>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

## Ressaltando a importância da identificação de perigos e avaliação e controle de risco

De tudo que aprendemos, podemos concluir que a identificação de perigos, avaliação e controle de riscos são ferramentas-chave para a gestão de riscos. Os processos de identificação de perigos e de avaliação e controle de risco variam de uma empresa a outra, indo de simples avaliações a complexas análises quantitativas, que se utilizam de extensa documentação.



É importante a organização planejar e implementar processos apropriados de identificação de perigos e de avaliação e controle de riscos, que se ajustem às suas necessidades específicas e às situações de seus ambientes. Os processos de identificação de perigos e de avaliação e controle de riscos são conduzidos como medidas proativas e não como medidas reativas. Ou seja: muito melhor analisar e prevenir riscos do que ter que lidar com a crise instaurada, certo?

A organização deve manter os documentos, os dados e os registros dos processos de identificação de perigos e de avaliação e controle de riscos atualizados em relação às atividades atuais. Tal gerenciamento deve ser aplicado a operações e procedimentos normais da planta, mas também a operações/procedimentos periódicos ou ocasionais.

Para finalizarmos a nossa seção, nos debruçaremos na identificação de perigos existentes em dois estudos de caso: um centro comercial e a realização de um jogo de futebol.

Será apresentada, em primeiro lugar, uma descrição do cenário a ser estudado, tendo em conta a suas características específicas onde este trabalho se desenvolverá. Em seguida, faz-se uma identificação dos riscos de trabalho e a descrição do método utilizado para a análise. O controle dos riscos abrange as medidas já existentes no local de trabalho, assim como a descrição de alguns procedimentos importantes para a segurança.

Posteriormente, é feita uma análise detalhada dos riscos existentes, através do método William T. Fine, em que se identificam eventuais não conformidades. Após esta análise, são priorizados os riscos escalonando do risco mais elevado para o menos – e as consequentes propostas para seu tratamento.

## **Sem medo de errar**

Nesta Seção, foi proposta a você a seguinte situação-problema: Imagine que após o treinamento, Marcos e Ana encontram-se com novos questionamentos:

- a) Qual método usaremos para avaliação e controle dos riscos?
- b) Como realizar a classificação de riscos?
- c) Como fazer a avaliação de Riscos?
- d) Como desenvolver controles e implementá-los?

Para auxiliar a dupla a solucionar mais uma situação-problema, é preciso que você percorra o caminho a seguir:

- a) Implementar campanha de conscientização.
- b) Supervisionar o tratamento do risco.
- c) Estudar o caso do centro comercial.
- d) Estudar o caso dos jogos de futebol.

Assim, o primeiro desafio é buscar a resolução da situação-problema por meio de um estudo de caso envolvendo como exemplos: estudo de caso em centro comercial e estudo de caso em jogos de futebol.

## **Estudos de caso**

Para esta seção, foram realizados dois estudos de caso com função exploratória, que tiveram como objetivo melhor embasar os alunos e contribuir com a teoria apresentada. Procurou-se, com eles, verificar quais práticas de gestão da segurança e saúde no trabalho são desenvolvidas em um centro comercial e na realização de um jogo de futebol, evidenciando suas melhores iniciativas e as principais dificuldades. Os eventos são denominados nesta seção como Evento 1 e Evento 2, sendo ambos locais de concentração de pessoas e localizados na cidade fictícia do interior de São Paulo.

## **Seleção do método de avaliação de riscos**

A metodologia selecionada para a avaliação de riscos do Evento

1 e do Evento 2 foi o método simplificado que se insere no grupo de metodologias direcionadas para a análise de tarefas e operações, referido na presente seção. Este método permite quantificar a magnitude dos riscos existentes e, em consequência, hierarquizar racionalmente a sua prioridade da prevenção.

Para se aplicar esta metodologia, primeiramente deve-se detectar as deficiências existentes nos locais de trabalho (identificação de riscos já referidos na própria seção), de forma a estimar a probabilidade de ocorrência de um acidente e, tendo em conta a magnitude esperada das consequências, avaliar o risco associado a cada um dos perigos identificados.

Poderia também ter-se aplicado o método de William T. Fine que permite a avaliação dos riscos não só pela probabilidade de ocorrência do acidente e magnitude das consequências tal como o método simplificado, mas também considera o tempo de exposição das pessoas às situações de risco identificadas. Este método, para além desta componente que em algumas situações torna a avaliação mais completa e adequada, permite ainda a priorização da prevenção pela avaliação conjunta dos riscos e dos investimentos necessários para prevenir as situações identificadas.

No entanto, optou-se pelo método simplificado e não pelo método de William T. Fine, pelo fato dos Eventos 1 e 2 serem assistidos por medidas de segurança já implementadas, que durante as observações efetuadas registrou-se que, por serem edificações novas, as melhorias não necessitariam de um grande investimento monetário na correção das situações de risco identificadas. O tempo de exposição das pessoas seria outra das razões pela qual se poderia optar pelo método de William T. Fine, no entanto este não se revelou um fator importante, no tipo de situações identificadas.

A informação fornecida pelo método simplificado é apenas orientadora. Seria necessário comparar o nível de probabilidade de acidente que fornece este método com o nível de probabilidade estimável, a partir de outras fontes mais precisas, como dados estatísticos de sinistralidade.

Tendo em conta a simplicidade que se pretende na aplicação deste método, não se empregarão valores reais absolutos de risco,

probabilidade e consequências, mas sim os seus graus em uma escala de três possíveis: Grau de Risco (GR); Grau de Consequências Esperadas (C) e Grau de Probabilidade de Ocorrência (P).

No método simplificado, considera-se que o grau de risco é função da probabilidade de ocorrência do perigo e das consequências esperadas:  $GR = C \times P$ .

Consideraram-se seis níveis para a classificação das consequências considerando o nosso estudo de caso ser relacionado a um centro comercial e na realização de um jogo de futebol. A gravidade das consequências esperadas será indicada na Tabela 2.1. O valor mais baixo (1) é atribuído à consequência menos danosa, e o valor mais alto (6) corresponde à consequência mais grave:

Tabela 2.1| Classificação das consequências esperadas

| Consequência   | Valor atribuído |
|--|-----------------|
| Pequenas lesões.   | 1               |
| Lesões não muito graves.                                 | 2               |
| Lesões graves em um torcedor/cliente do shopping.        | 3               |
| Lesões graves em vários torcedores/clientes do shopping. | 4               |
| Morte de um torcedor/cliente do shopping.                | 5               |
| Morte de vários torcedores/clientes do shopping.         | 6               |

Fonte: adaptada de: <[http://www.factor-segur.pt/artigosA/artigos/metodos\\_avaliacao\\_de\\_riscos.pdf](http://www.factor-segur.pt/artigosA/artigos/metodos_avaliacao_de_riscos.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2017.

A classificação dos níveis de probabilidade, apresentada na Tabela 2.2, também foi dividida em seis. Seguindo a mesma lógica, a consequência com menor probabilidade de acontecimento é atribuído o menor valor (1) e a consequência com maior probabilidade de acontecimento, o maior valor (6).

Tabela 2.2| Classificação da probabilidade de acontecimento

| Probabilidade         | Valor atribuído |
|-----------------------|-----------------|
| Totalmente improvável | 1               |
| Improvável            | 2               |
| Possível              | 3               |
| Provável              | 4               |
| Muito provável        | 5               |
| Certo                 | 6               |

Fonte: adaptada de: <[http://www.factor-segur.pt/artigosA/artigos/metodos\\_avaliacao\\_de\\_riscos.pdf](http://www.factor-segur.pt/artigosA/artigos/metodos_avaliacao_de_riscos.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2017.

Após o cálculo do grau de risco, procede-se à sua classificação de acordo com a Tabela 2.3, a seguir, discriminada.

Tabela 2.2| Classificação da probabilidade de acontecimento

| Grau de Risco (GR) | Classificação de Risco |
|--------------------|------------------------|
| 1-3                | Risco mínimo           |
| 4-6                | Baixo risco            |
| 8-10               | Risco médio            |
| 12-36              | Alto risco             |

Fonte: adaptada de: <[http://www.factor-segur.pt/artigosA/artigos/metodos\\_avaliacao\\_de\\_riscos.pdf](http://www.factor-segur.pt/artigosA/artigos/metodos_avaliacao_de_riscos.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2017.

### Dados adquiridos

Após algumas visitas às instalações do Evento 1 (centro comercial) e do Evento 2 (realização de um jogo de futebol), da aplicação das listas de verificação elaboradas e através de algumas informações dadas pela chefia da brigada de incêndio de ambos os eventos e obtidas através dos torcedores/clientes do shopping, obteve-se os dados necessários à identificação das situações de risco existentes na execução do estudo de caso.

Assim, identificaram-se os seguintes perigos, baseados nas listas de verificação:

**Em nível das condições gerais:** falha de alguma sinalização – distinção do local onde será o ponto de encontro em caso de evacuação e a ausência de mapas de risco fixados ao longo dos pavimentos no caso do centro comercial. No caso da realização de uma partida de futebol, alertar os comissários do estádio, com apoio da polícia e dos bombeiros, de reservar metade do campo para o trabalho de resgate de emergência.

**Em relação a objetos obstruindo vias de escape:** as vias de escape não se encontram sempre desimpedidas, estando alguns objetos ocasionalmente nas escadas e corredores sem sinalização, constituindo um obstáculo para os clientes do shopping e, no caso dos torcedores, no estádio, os túneis, portões de acesso, portas e catracas devem estar desobstruídas.

**A caminho das portas de saídas:** o efetivo reduzido dos brigadistas em ambos os eventos não garante o fluxo contínuo de deslocamento

do público. Tentativas de correria podem ocorrer, gerando pisoteamento.

**Comportamentos desadaptados:** o simples ato de reentrar no local sem objetivo definido que se enquadre nas ações de salvamento é considerado um comportamento desadaptado, não podendo ser atribuído a sua causa ao pânico.

**Concepção das instalações de controle de fumos dos caminhos de evacuação e de diversos espaços:** em ambos os eventos, as escadas de emergências se encontravam distantes de ser alcançadas.

**Escolha dos meios de alerta e alarme adequados:** em ambos os eventos, os brigadistas não puderam garantir qual seria a forma de alertar os torcedores/clientes do shopping, caso os alarmes de emergências funcionassem.

**Influência dos incapacitados na sua evacuação:** a existência de incapacitados e de idosos em determinados tipos de ocupações pode ter implicações significativas na forma como se desenvolverá a evacuação.

Através das observações efetuadas, registaram-se também algumas medidas/condições de prevenção totalmente implementadas e respeitadas pelos colaboradores, como:

- Ambos os eventos (centro comercial e jogo de futebol) estão equipados com sistema de detecção de incêndios e meios de extinção suficientes e bem sinalizados.
- Existe brigada de incêndio exclusiva dos eventos mencionados.

Em relação ao ruído e iluminação não foram ainda efetuadas medições que permitam considerar tais condições como perigos.

Após o levantamento dos perigos existentes e as medidas de prevenção já implementadas, efetuou-se a avaliação dos riscos seguindo o método de forma a hierarquizar os riscos com maior necessidade de prevenção/correção a ser implementada.



Tabela 2.4| Aplicação do método simplificado

| Atividades                  | Perigos              | Riscos               | Avaliação dos riscos |   |    | Classificação |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---|----|---------------|
|                             |                      |                      | C                    | P | GR |               |
| Circulação de pessoas       | Pânico               | Pisoteamento         | 4                    | 4 | 16 | Alto risco    |
| Acessos                     | Escadas de acessos   | Queda em altura      | 3                    | 3 | 9  | Risco médio   |
| Vias verticais de evacuação | Exposição de fumaças | Inalação de fumaça   | 3                    | 4 | 12 | Alto risco    |
| Geral                       | Piso molhado         | Queda do mesmo nível | 2                    | 2 | 4  | Baixo risco   |

Fonte: adaptada de: <[http://www.factor-segur.pt/artigosA/artigos/metodos\\_avaliacao\\_de\\_riscos.pdf](http://www.factor-segur.pt/artigosA/artigos/metodos_avaliacao_de_riscos.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2017.

## Análise de resultados

Em consequência da análise dos riscos associados aos perigos identificados, é possível realizar a priorização das medidas de prevenção/correção necessárias. De acordo com a avaliação demonstrada na Tabela 2.4, pode-se afirmar que os riscos com maior necessidade de priorização são:

- A inalação de fumaça por parte dos torcedores/clientes do shopping na busca de uma via vertical de evacuação protegidas de meios de controle de fumo.
- O risco de pânico gerando pisoteamento dos torcedores/clientes do shopping nas zonas de circulação do centro comercial ou estádio de futebol.

Estes foram os riscos que revelaram maior necessidade de prevenção/correção, pois foram os que apresentaram maior grau de risco para os torcedores/clientes do shopping, tendo sido classificados como “alto risco”.

Seguindo a priorização da correção das situações de risco, os riscos classificados como “risco médio” serão aqueles com necessidade de prevenção/correção, sendo: o risco de queda em altura ao se estabelecer correria entre os frequentadores.

Sequencialmente devem ser implementadas as medidas de correção às situações de risco classificadas como “baixo risco”: o risco de queda ao mesmo nível devido ao piso molhado.

Após a avaliação efetuada, pode-se então proceder a definição de medidas preventivas ou corretivas das situações de risco identificadas.

### Medidas preventivas e corretivas

Para corrigir e prevenir as situações de risco acima referidas, é necessária a implementação de algumas medidas de segurança no Evento 1 (centro comercial) e no Evento 2 (realização de um jogo de futebol) para além daquelas que já estão implementadas. Desta forma, apresenta-se na Tabela 2.5 as medidas já implementadas e as medidas a implementar, consoante o risco associado ao perigo identificado:

Tabela 2.5 | Medidas preventivas e corretivas implementadas e a implementar

| Risco   | Medidas implementadas   | Medidas a implementar   |
|---|---|---|
| Alto risco                                    |   |   |
| Inalação de fumaça                            | Os brigadistas foram orientados a deslocar com as pessoas abaixadas para evitar a inalação da fumaça. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilização dos torcedores e clientes do shopping para os riscos associados ao não cumprimento das orientações da brigada de incêndio atuando no centro comercial e no estádio de futebol.</li></ul>                         |
| Pisoteamento                                  | Substituição da sinalização precária indicando as rotas de fuga.                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Colocar a sinalização existente em um local mais visível.</li><li>• Desobstruir as vias de escape</li><li>• Sensibilizar os torcedores e os clientes do shopping para seguir e respeitar a sinalização de emergência.</li></ul> |
| Risco médio                                   |   |   |
| Queda em altura                               | Já foram disponibilizados guarda-corpo nas escadas, varandas.   | Sensibilizar os torcedores e clientes do shopping da importância de evitar correrias na hora da evacuação orientada pela brigada de incêndio.   |
| Baixo risco                                   |   |   |
| Queda ao mesmo nível (devido ao piso molhado) |   | Colocação de placas sinalizando piso molhado.   |

Fonte: elaborada pelo autor.

### Conclusões

É certo que a preocupação com centros comerciais e estádios de futebol é crescente. Durante a realização deste estudo de caso,

foi possível fazer um breve acompanhamento de algumas atividades corriqueiras nesses locais de concentração de pessoas de forma a realizar a identificação de perigos e avaliação dos riscos associados. Através da aplicação de listas de verificação e, principalmente, da observação direta e alguns diálogos com os brigadistas contratados no centro comercial e no estádio, identificaram-se perigos a que os torcedores e clientes do shopping estão expostos nos centros comerciais e em uma simples partida de futebol em um estádio.

Foram também identificadas algumas medidas já implementadas que asseguram condições de segurança aos frequentadores desses eventos, justificando, assim, o baixo número de perigos identificados. Tendo em conta o número de perigos levantados e os riscos associados a estes, as diversas metodologias que existem e que foram estudadas durante a componente teórica integrante da formação, optou-se pelo método de avaliação dos riscos simplificado. Após a análise dos riscos e a sua classificação consoante o grau de risco que representam para os frequentadores dos centros comerciais e estádios de futebol, foram definidas as medidas corretivas necessárias de forma a eliminar, ou pelo menos reduzir, as situações de risco existentes.

Da análise efetuada e tendo em conta as medidas propostas, conclui-se que estas são de fácil e rápida implementação sem a necessidade de um grande investimento por parte da empresa, mesmo em relação aos riscos de maior grau.

Analisando ainda as medidas propostas, as suas características vão de encontro ao esperado em relação à escolha do método adequado à avaliação dos riscos, pois os riscos e as medidas propostas não são complexas, nem têm um custo elevado que justifiquem a análise dos custos associados, como seria feito se o método aplicado fosse o de William T. Fine.

De forma a garantir a segurança contínua de todos os frequentadores do centro comercial e da partida de futebol, objetos de estudo deste estudo de caso, é necessário que seja efetuado, de forma periódica, o levantamento dos perigos e a avaliação dos riscos, controlando aqueles que não podem ser eliminados e analisando novas práticas e/ou alterações introduzidas nesses locais

de concentração de pessoas - sendo esta uma prática-chave para a prevenção de acidentes.

## **Avançando na prática**

### **Rede de postos de gasolina – monitoramento e controle de riscos**

#### **Descrição da situação-problema**

Rodolfo era um jovem ambicioso, e que, no auge de seus 18 anos, insistia em tocar os negócios da família, após o falecimento de Aparício, seu pai. Sua mãe, dona Cida, apesar de abalada pela morte prematura de seu marido, não queria deixar meio século de trabalho nas mãos do primogênito Rodolfo, pois a inexperiência poderia atrapalhar os negócios. “Mãe, eu posso e sei gerenciar toda a rede de postos de meu pai, não pode ser tão difícil assim”.

Dona Cida, braço direito de Aparício ao longo de anos e conhecedora da dificuldade de tocar os negócios, não via alternativa a não ser passar sua expertise adquirida com a prática: “Meu filho, você será o responsável por realizar o monitoramento e controle de riscos da rede de postos de nossa família”. Rodolfo se perguntou o que era preciso fazer em relação a isso com postos de gasolina.

#### **Resolução da situação-problema**

“Rodolfo, no universo do gerenciamento da rede de postos de combustíveis dificilmente as coisas saem conforme o esperado sem a intervenção de um gerente”, explicou pacientemente dona Cida. “Imprevistos acontecem e a questão não é eliminá-los, mas, sim, encontrar caminhos que permitam prevê-los ou identificá-los e minimizar seus efeitos.

Sendo assim, o papel do monitoramento e controle é providenciar meios para que as coisas se mantenham ou retornem para o caminho certo. Eles representam a necessidade de uma postura proativa, mostrando o caráter dinâmico do gerenciamento em toda rede de postos combustíveis.

“Minha mãe, que tipo de riscos eu tenho que monitorar e controlar?”. “Meu filho, saiba que a análise preliminar de riscos é uma ferramenta de análise de risco, estruturada para identificar, analisar e avaliar (classificar), preliminarmente, os riscos existentes em instalações, equipamentos ou sistemas existentes na nossa rede de postos. No contexto de postos de combustíveis, um cenário de acidente é definido como sendo o conjunto formado pelo perigo identificado, suas causas e consequências prováveis. Postos de abastecimento atuam com recebimento de combustíveis do caminhão tanque, amostragem de diesel e análise do funcionário responsável pelo recebimento de combustível e o carregamento dos tanques aéreos, o que exige a observância de vários procedimentos, além é claro do trabalho diário recebendo clientes para abastecimento de veículos automotores”.

A análise preliminar de risco, realizada para o posto de abastecimento da empresa de Rodolfo, foi um exercício extremamente importante para o conhecimento dos potenciais riscos do processo de armazenamento de combustíveis e abastecimento de veículos, possibilitando identificação, planejamento e implementação de medidas de controle e tomada de decisão, para só a partir daí realizar o monitoramento e controle dos riscos observados.

## **Faça valer a pena**

**1.** Os riscos permeiam todos os níveis das atividades do negócio e, se não forem gerenciados adequadamente, poderão resultar em perdas financeiras, deterioração da imagem e reputação ou desencadear uma crise. O gerenciamento de riscos tem se tornado um assunto de suma importância no meio empresarial, uma vez que a conscientização da necessidade de administração dos riscos potenciais é, hoje, uma questão de competitividade e sobrevivência.

Para que seja eficaz, o gerenciamento do risco (ou também denominado administração do risco) tem algumas etapas básicas. Indique a opção que faz parte do contexto acima, quanto ao gerenciamento de riscos:

- a) Fica facultado à empresa, devido à dificuldade de reunir a gerência com os funcionários.
- b) Fazer parte de todas as reuniões de uma empresa, justamente para tratar desde temas importantes a temas simples.
- c) Fazer parte da cultura de qualquer empresa e deve estar inserido em

sua filosofia, nas práticas e nos processos de negócio.

d) Fazer parte da pequena e média empresa, pois é impossível a implantação em grandes empresas.

e) Fazer parte do plano de ação da empresa ajuda na identificação dos riscos e análise dos pontos críticos.

**2.** O tratamento dos riscos na empresa inicia-se com a identificação dos perigos e dos riscos associados para, em seguida, os classificar e avaliar. Assim, possibilita-se então a realização do passo seguinte que consiste na quantificação dos riscos, passando-se depois à implementação de medidas que visem a sua eliminação.

Convém que opções para o tratamento dos riscos sejam selecionadas e que o Plano de Tratamento do Risco (PTR) seja definido. Quais são as alternativas para o tratamento de riscos?

a) Transferir o risco ou rejeitá-lo.

b) Tratar o risco e eliminá-lo.

c) Evitar o risco ou tratá-lo.

d) Listar os riscos ou priorizá-los.

e) Evitar o risco ou aceitá-lo.

**3.** Controlar os riscos significa intervir sobre eles, obtendo a minimização dos seus efeitos até um nível aceitável. A eficácia do controle depende, assim, em larga medida de tal ação incidir na fonte da sua gênese e se direcionar no sentido da adaptação do trabalho ao homem. Medidas de controle são ações tomadas pela empresa para diminuir o nível dos riscos identificados no processo de gestão de riscos. Na definição dessas medidas, deve ser levado em consideração o custo benéfico dessas medidas.

Os processos de avaliação de riscos (incluindo elementos de gestão de riscos) pode ser dividido em:

I. Elaborar um programa de avaliação de riscos no local.

II. Implementar controles.

III. Identificar perigos.

IV. Avaliar os riscos.

Dadas as assertivas assinale a alternativa correta:

a) Somente a assertiva I está correta.

b) Somente a assertiva II está correta.

c) As assertivas I e II estão corretas.

d) As assertivas III e IV estão corretas.

e) Todas as assertivas estão corretas.

# Referências

ABNT. **NBR ISO 31000 – Gestão de riscos – princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009. 24 p. Disponível em: <<https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

**Esquema básico de monitoramento e controle**. Disponível em: <<http://pmkb.com.br/uploads/20055/artigoquinta.png>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

**Exemplo de planejamento estratégico de uma empresa**. Disponível em: <<https://sadfgti.wordpress.com/category/assuntos-em-geral/>>. Acesso em: 23 mar. 2017

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PEDRO, R. Método de avaliação de identificação de risco nos locais de trabalho. **Tecnometal**, n. 167, nov./dez. 2006. Disponível em: <[http://www.factor-segur.pt/artigosA/artigos/metodos\\_avaliacao\\_de\\_riscos.pdf](http://www.factor-segur.pt/artigosA/artigos/metodos_avaliacao_de_riscos.pdf)>. Acesso em 23 mar. 2017.





# Gerenciamento de riscos para segurança de autoridades/VIP

## **Convite ao estudo**

Esta unidade de ensino será iniciada com o estudo de alguns conceitos básicos que influenciam sobremaneira na compreensão da diferença entre segurança de autoridades e dignitários. Trata-se de expressões cujo real significado importa no entendimento do que o aluno possa confundir com as expressões segurança de autoridades, dignitários, VIPS, políticos, entre outros. É por isso que, nesta seção, esperamos que você entenda os conceitos básicos, compreendendo que existe diferença entre segurança de autoridades e dignitários, mas que a expressão VIP diz respeito a dignitários.

Sabendo disso, entendendo o que preconiza o gerenciamento de riscos para esse segmento e absorvendo, verdadeiramente, seus cenários e tratamentos de riscos, podemos entender a situação fática a seguir descrita: O gestor de segurança, Marcos, recebeu a tarefa de conscientizar a diretoria da EBPS sobre a necessidade de preparar a empresa para a visita de autoridades governamentais e também para a segurança do presidente e diretoria das diversas unidades da empresa.



# Seção 3.1

## Introdução ao gerenciamento de riscos para segurança de autoridades/VIP

### Diálogo aberto

Caro aluno,

Na unidade anterior, você pôde compreender as ferramentas de gerenciamento de riscos, bem como sua aplicação por meio dos diagramas de Ishikawa, Matriz FOFA e o diagrama ciclo PDCA. Por fim, e o mais importante, também viu a aplicação de ferramentas do gerenciamento de risco como a aplicação da técnica do *brainstorming*, do quadro de avaliação de riscos, tratamento de riscos e controle de riscos.

Agora, você conhecerá o gerenciamento de riscos para segurança de autoridades/VIP, expressão em Inglês que significa *Very Important People*, ou seja, pessoa muito importante, tema que terá toda a nossa dedicação nesta Unidade 3 e o que será feito de forma objetiva e balizada na mais atualizada doutrina.

Para tanto, começaremos pelo que imaginamos ser sua primeira pergunta: “professor, qual é o conceito que posso ter em mente da palavra SEGURANÇA?”. Para melhor entendimento do significado da atividade de segurança, faz-se necessário, primeiramente, abordarmos uma nova situação-problema: imagine que o gestor de segurança, Marcos, recebeu a tarefa de conscientizar a diretoria da EBPS sobre a necessidade de preparar a empresa para a visita de autoridades governamentais e também para a segurança do presidente e diretoria das diversas unidades da companhia.

Para preparar a empresa para a visita dessas autoridades, ele começou a elaborar uma apresentação para seus chefes, mas ficou com dúvidas se existem distinções entre a segurança de autoridades de Estado e de segurança VIP, tendo em vista os cenários de riscos em cada uma delas. Nesse contexto, para solucionar a situação-problema, será necessário compreender:

- a) As diferenças existentes.
- b) Cenários de riscos.

c) O tratamento de riscos para políticos e autoridades.

d) O tratamento de riscos para VIP.

Ademais, não se esqueça de que nesta unidade, como parte de sua obrigação acadêmica, haverá a entrega de um plano de gerenciamento de risco, e todo o conhecimento necessário para escrevê-lo começa a ser construído nesta seção, sendo complementado nas demais seções, até o término do nosso estudo.

## Não pode faltar

Conforme visto anteriormente, existem diversas formas de conceituar a expressão SEGURANÇA. Em alguns dicionários, encontramos definições como estabilidade, firmeza, situação daquele que está livre de perigos, situação em que não há nada a se temer, etc.

Todavia, quando agregamos outros adjetivos ao termo “segurança”, podemos ter outro significado – tanto que, conforme nos ensina Wheiller Fernandes, em seu artigo denominado Segurança de Dignitários, a *segurança pública* é a condição de segurança que deve ser provida pelo Estado, às suas expensas, mediante utilização de instituições específicas integrantes de sua própria estrutura organizacional. Já *segurança privada* (ou pessoal) é uma condição de segurança não provida pelo Estado, providenciada e custeada pelo próprio interessado, a pessoa física. Por fim, *segurança corporativa* (ou empresarial) é uma condição de segurança não provida pelo Estado, providenciada e custeada pelo próprio interessado, a pessoa jurídica (Disponível em: <<https://quizlet.com/40016184/seguranca-de-dignitarios-i-flash-cards/>>. Acesso em: 28 maio 2017).

O professor Marcos Girão explica que é preciso deixar bem claro que a atividade de segurança, em especial a segurança corporativa (também chamada de segurança empresarial), não substitui nem concorre com a segurança pública. Ao contrário, deve-se utilizar ao máximo das suas potencialidades e possibilidades, complementando-a e atuando onde ela (a segurança pública) não possa operar normalmente, onde apresente deficiência ou onde sua ação não seja conveniente. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/clwands/aula-00-pt-i-seg-de-dignatrios>>. Acesso em: 28 maio 2017.

Então você, aluno, pode pensar: “Professor, entendi os conceitos, mas falando então de segurança de autoridades/VIP, objeto de nosso

estudo, onde e para quem ela se aplica?”.

Quando tratamos da atividade de segurança, é evidente que exista algum ativo a ser protegido, certo? Assim, independente de quem seja o sujeito a ser segurado, a sua segurança será direcionada, invariavelmente, contra os eventuais riscos e/ou ameaças que possam lhe causar danos, sejam esses sujeitos pessoas físicas ou jurídicas.

A respeito da segurança das pessoas, temos dois universos distintos, mas expressivamente inter-relacionados: o ambiente privado dos indivíduos ou grupos, e o ambiente corporativo das empresas. O foco desta nossa primeira seção é exatamente estudar a doutrina do que está relacionado à segurança de autoridades/VIP.

O que significa ser uma autoridade ou um dignitário? Conforme o professor Abinael Silva, dignitário seria aquele que exerce cargo elevado, com alta graduação honorífica e que foi elevado a alguma dignidade. Dentre os dignitários estão as autoridades (presidentes, papas, etc.), as celebridades (astros do cinema, da música, etc.) e também pessoas que por motivos específicos se tornam potenciais alvos de hostilidade e necessitam utilizar este tipo de segurança (SILVA, 2009).

Dito isso, a primeira e importantíssima informação que você precisa saber para continuar o estudo do tema é que o enfoque dessa segurança pessoal é essencialmente preventivo, posto que seu objetivo, **ao contrário de combater ou atacar, é o de, justamente, proteger o segurado, evitando ao máximo o confronto e as situações perigo**. Dito isso, fica evidente que a formação militar ou policial por si só não constitui credencial satisfatória para o exercício da atividade de segurança de dignitários.

Vale, ainda, fazer um adendo explicando que, na prática desse tipo de atividade, existe diferenciação entre as medidas e os procedimentos de segurança dispensados para as autoridades (as grandes personalidades estatais do Executivo, Legislativo ou Judiciário, autoridades religiosas, etc.) e aquelas dispensadas para as personalidades consideradas VIP (atletas, artistas famosos, etc.). Quanto mais importante for o agente público e quanto maior for o impacto de suas decisões perante a coletividade, maior será o grau de risco que ele imprimirá. Assim, a administração pública está cada vez mais preocupada em proteger suas autoridades, dos mais diversos tipos de ameaças existentes ao nosso redor. Além desse aspecto da

segurança, também grandes empresários e celebridades precisam se proteger do assédio de fãs e riscos de sequestros e degradação de suas imagens.

Com isso, há o questionamento: o que é um atentado? É a tentativa ou execução de um crime, são as ações criminosas deflagradas contra determinadas pessoas, entidades, grupos ou instituições e que possuem objetivo definido. O conceito de atentado também pode abranger ofensas à Lei, à moral e às regras vigentes. São exemplos de fontes de hostilização: órgãos de inteligência de outros países, imprensa (que muitas vezes precisa anunciar um escândalo para garantir audiência ou venda ou, ainda, quando se alia a um segmento político oposto e precisa desestabilizar o dignitário, visando benefícios futuros), organizações terroristas, sociopatas, psicopatas, fanáticos extremistas, organizações criminosas, etc.

As armas normalmente utilizadas para consecução de um atentado são brancas (como facas ou machadinhas), de fogo de diversos tipos (pistolas, revólveres, metralhadoras, espingardas, fuzis, etc.), explosivos, venenos, substâncias químicas e biológicas e até aeronaves (como ocorreu no 11 de setembro de 2001). Dentro do conceito de atentado, podemos incluir sequestros, assassinatos, emboscadas, sabotagem, entre outros.

É importante ressaltar que duas podem ser as intenções em um atentado: um alvo específico ou um alvo aleatório. Assim, havendo um claro propósito de atingir uma autoridade ou um objetivo em particular, o ataque é seletivo, dirigido a um único alvo ou a um pequeno grupo de pessoas específicas. Porém, sua finalidade pode ser atingir qualquer pessoa aleatoriamente, sendo o atentado um meio através do qual se acarrete dificuldades para as autoridades, com obtenção de repercussão na mídia e o despertar da opinião pública para determinado assunto: trata-se de um atentado denominado "ação terrorista".

Os atentados podem ocorrer por diversos motivos, tais como: desmoralizar o dignitário através de um escândalo, produzir-lhe danos físicos ou ainda causar-lhe a morte. O sequestro também é praticado contra dignitários, normalmente com o objetivo de obter alguma vantagem de ordem política e/ou financeira.

Considerando que planejar é o processo lógico para definir prioridades em uma segurança pessoal, é evidente que ele varie de

acordo com o dignitário. Por exemplo, a estratégia de segurança de um Presidente da República não é a mesma empregada na segurança de um jogador de futebol. Assim, apesar de alguns procedimentos serem semelhantes, a essência em si é diferente e, portanto, a missão terá traços particularizados para cada caso.

Para que o planejamento cumpra sua missão, ele precisa ser traçado de forma a ser realmente eficaz, e mais: eficiente, devendo ser, ainda, dividido em estratégico e tático. Assim, no caso da segurança de dignitários, deve ser realizado inicialmente o chamado planejamento estratégico, que se configura na adoção de medidas gerais para a tomada de decisão, bem como na definição de metas a serem alcançadas durante o trabalho de segurança de dignitário. Estando o planejamento estratégico definido, parte-se para o planejamento tático, que se constitui no plano prático, o plano de ação para que o planejamento estratégico formulado seja fielmente executado, seja confirmado. Veja, aluno, que as ações não podem ser realizadas por mero improviso ou aleatoriamente: antes de um evento em que a segurança será realizada, deve ser estabelecido, por exemplo, um plano de ação, em que cada agente desde logo possui uma missão específica previamente definida e, também, em que se deve alinhar os mecanismos para tomada de decisão emergencial, caso seja necessário.

Contudo, é interessante notar que no caso da segurança diária, os agentes também têm planos estratégicos e táticos, porém, nem sempre é possível desenvolvê-los de forma certa por tratarem do dia a dia do dignitário e mudanças em sua rotina também alteram o planejamento da equipe de segurança, que sempre precisa realinhar tais planos para garantir a incolumidade do ativo a ser protegido.

Uma vez elaborados os referidos planejamentos, o sistema de segurança está completo.

## **Gestão dos serviços de segurança**

Em qualquer trabalho de segurança, o material humano (agente) é de suma importância. Para atuar na segurança de dignitários, o agente deve possuir características específicas, como: ter uma certa resistência à fadiga; ser leal; ser honesto; ser discreto; possuir uma certa maneabilidade com o uso e manejo de armas; ser corajoso; mostrar dedicação ao trabalho a ser executado; ser inteligente; ter

aptidão e rapidez nas decisões; possuir noções de defesa pessoal; ter nível intelectual e cultural para poder lidar com diferentes situações; ser experiente; ter idade entre 26 e 45 anos. O conjunto de todas estas características forma as competências necessárias para o trabalho como agente de segurança de dignitários.

### **Perfil do agente de segurança de dignitários**

Com grande certeza, podemos afirmar que é humanamente impossível eliminar todas as falhas em um projeto de segurança e disso se infere que o agente de segurança, com a sua equipe, precisa, sempre, redobrar seus cuidados e aprimorar seus conhecimentos, ainda que nem sempre isso seja compreendido pelo protegido ou pelo público como um todo – imagine a indignação dos fãs de um famosíssimo astro de rock que se chateiam quando o artista não aparece na sacada do hotel para se comunicar com o público que aguarda ansiosamente por sua aparição.

Ao se tratar de uma profissão que diariamente precisa saber lidar com situações inesperadas, em relação à segurança pessoal é possível afirmar que não existe fórmula mágica ou receita de bolo – todos os planejamentos, táticas e estratégias precisam ser individualizados, particularizados e especialmente dimensionados para que realmente se faça frente aos perigos que um dignitário pode estar sujeito.

Nesse cenário, podemos observar que uma determinada autoridade pode estar relativamente protegida em sua casa, escoltada apenas por dois agentes desarmados ou somente armados com pistolas ou revólveres, enquanto que, em um outro extremo, uma autoridade pode ser considerada vulnerável, ainda que cercada por uma verdadeira “parede humana”, armada com fuzis e metralhadoras portáteis. Normalmente, é esse último cenário que povoa a mente das pessoas quando pensam em segurança de autoridade: caríssimos esquemas de escoltas armadas com agentes corpulentos, policiamento ostensivo, diversos veículos, batedores e helicópteros, mas nem sempre estes são os fatores determinantes para uma segurança eficiente e eficaz de pessoas importantes.

Para compreendermos as nuances de uma segurança realmente de qualidade, precisamos entender que por maior que seja o desejo de manter o protegido a salvo, não é possível simplesmente “esconder” o político ou a autoridade, ainda que sob a alegação de garantir sua incolumidade física e moral. Seria muito fácil simplesmente enfiar



a autoridade em um quartel fechado e sem acesso ao mundo exterior. Além da impossibilidade de exclusão da vida social, política e profissional, também a ostentação de infundáveis recursos de proteção, por si só, não garante a integridade de ninguém e o mesmo acontece com a escolha de militares, policiais, ex-militares, lutadores ou de quaisquer outros "elementos de confiança". Devemos lembrar que também do lado dos ofensores existe muito planejamento, inteligência, armas, treinamento e determinação de atingir o alvo.

Assim, a proteção permanente de personalidades sob constante ameaça é uma missão extremamente delicada, que necessita de qualificação dos agentes de segurança e equipamentos adequados para cada risco existente, de forma que se garanta a integridade dos segurados com um mínimo de contrariedades ou alterações no cumprimento de suas agendas de trabalho. Para isso, a palavra-chave da segurança é PLANEJAMENTO.

Vinicius Cavalcante argumenta que um bom serviço de segurança de dignitários deve ser precedido por um bom planejamento estratégico das ações de segurança, em que podem ser avaliados os possíveis riscos e todas as ações a ser tomadas: a execução de uma boa segurança, seja ela em que ambiente for, precisa ser precedida de um elaborado planejamento, no qual serão avaliadas todas as informações disponíveis sobre riscos (possibilidades de perigos, atentados, acidentes e contrariedades em geral), inimigos e adversários do dignitário, identificação (se possível com fotografias) de grupos ou de pessoas, avaliação de recursos à disposição dos adversários que possam ser empregados em ações de atentado, histórico de ações anteriores perpetradas pelos referidos grupos ou indivíduos, seu *modus operandi* (expressão em latim que significa modo de operar, modo de fazer), denúncias anônimas, informações da procedência mais diversa, dados sigilosos, etc (CAVALCANTE, 2010).

Nesse cenário, é primordial objetivo da segurança se antecipar às ações de um possível atentado, com prévia determinação de quem seriam os prováveis inimigos em cada cenário, quais seriam os meios de ação desses inimigos, analisando, apontando e corrigindo as deficiências de procedimentos, compreendendo e neutralizando as vulnerabilidades do local onde a autoridade habita e por onde precisa circular ou trabalhar, tudo isso esclarecendo os cursos de ação adequados à equipe de segurança.



## Assimile

Dignitário é a expressão usada para definir um indivíduo que exerce algum cargo elevado ou que possui um título relevante. Assim, devido à sua importância social, ele se torna um alvo em potencial, seja para a prática de roubo, sequestro, furto, sabotagem, ou mesmo para a desmoralização, corrupção e ameaças. Nesse cenário, é fundamental que sua equipe de segurança pessoal se preocupe com todas as medidas de segurança a si relacionadas, sendo primordial a neutralização das ameaças que contra ele possam recair.

Assim, todo encarregado de Segurança Pessoal (SP) deve lembrar da velha máxima: “Onde quer que você tenha de atuar, que a sua mente já tenha estado lá antes”.

É importante ressaltar que em todos os cenários que o ativo for estar, todas as situações que o protegido vivenciará devem ser estudados pelos membros da equipe de segurança, que precisam estar cientes de seus papéis diante de circunstâncias previstas e imprevistas.



## Exemplificando

Questionamentos básicos que precisam estar perfeitamente compreendidos pela equipe de segurança pessoal: Como chegar e sair com a autoridade da sua residência? Como chegar e sair com o ativo de seu local de trabalho? Como proteger o ativo durante sua jornada de trabalho? Quais cautelas precisam ser adotadas nos deslocamentos? Já analisamos as rotas de escape e acesso? Quais são essas melhores rotas? Quais postos policiais, hospitais ou aquartelamentos militares podem ser usados em uma emergência? Teremos cobertura aérea? Como proceder nas festas, praias, clubes, restaurantes ou em grandes eventos públicos? E aprenda: a segurança deverá ser sempre disposta em círculos, cujo centro é justamente a autoridade a ser protegida.

As ações de equipe de segurança pessoal precisam ser exaustivamente ensaiadas e de tal modo que cada membro da equipe saiba o seu papel no dispositivo de proteção e o cumpra de maneira rápida e eficaz. Sabendo que o perigo sempre pode estar à espreita, os agentes de segurança têm por obrigação não ser pegos de surpresa. Por isso há a necessidade constante de planejar-ensaiar-treinar com o

intuito de conseguir uma reação sempre mais rápida, quando advirem as situações críticas e reais.

Contudo, além dos processos tantas vezes repetidos, tais quais antecipação, ensaio, treinamento, etc., também precisamos destacar os principais atributos que o agente de segurança pessoal precisa ter e desenvolver – lembrando que não é necessário que o agente entre na missão pronto, pois tais atributos são especialmente desenvolvidos pela instrução, por meio de treinamento e vivência constantes. São eles: **sagacidade**, o mesmo que vivacidade, força, vigor, o estado de espírito de estar sempre alerta e de ser capaz de desembaraçar problemas e agir com rapidez; **tato**, competência para agir com discricção, evitando a exposição desnecessária das pessoas; **autocontrole**, ou autodomínio, habilidade de ser equilibrado, de controlar as emoções e as reações, permanecendo sereno diante de situações incomuns e anormais; **coragem**, ou bravura, intrepidez, jeito de enfrentar com energia e destemor situações difíceis; **lealdade**, princípio que norteia a honra e a probidade, predisposição de ser fiel, sincero, honesto com as instituições e seus integrantes; **compreensão e expressão verbal**, a capacidade de entender e transmitir com clareza os fatos apresentados; **espírito de equipe e de cooperação**, predisposição para colaborar, participando ativa e harmoniosamente de um trabalho ou situação, contribuindo para a sua concretização ou solução.

Mas não podemos esquecer que o trabalho de segurança de dignitários também está sujeito a algumas vulnerabilidades, quais sejam: prepotência do agente que pode achar que já sabe tudo, rotina, improvisação, falta de material adequado, desmotivação, despreparo, falta de informações e, especialmente, falta de interação e colaboração da autoridade com o sistema de segurança - fatores esses que deverão, TODOS, ser trabalhados e superados pela equipe e por seus líderes

Além das atividades de defesa da integridade física do ativo em seu dia a dia, ou seja, de protegê-lo acompanhando-o pessoal e incessantemente, o serviço de segurança também compreende as atividades prévias à própria presença do dignitário, o que inclui inspeções antecipadas em locais e itinerários diversos a serem visitados e percorridos; coordenação com as polícias civil e militar e outros órgãos públicos de defesa para formatação do evento;

serviço de guarda; controle de bagagem com inspeção e fiscalização; monitoramento de correspondência; controle de alimentos e equipamentos; levantamento de dados e acompanhamentos de empregados e demais investigações especiais.



### Refleta

Quando falamos em serviços de segurança, temos que saber que a prevenção é sempre a chave do sucesso, e como o nome já diz, prevenir sugere se antecipar, preparar, evitar, impedir ou minimizar a chance de ocorrência de um fato não desejado.

Os fatores que condicionam o planejamento e execução na segurança de um dignitário são: grau de risco, conjuntura atual, comportamento da autoridade e a disponibilidade de recursos financeiros e humanos.



### Pesquise mais

Você sabe como o famosíssimo cantor John Lennon, integrante da banda *The Beatles*, morreu? Será que se ele tivesse um segurança pessoal essa morte poderia ter sido evitada? Vamos analisar o que nos conta alguns sites da internet? Sugerimos que você leia sobre a história no site disponível em: <[memoriaglobo.globo.com/programas/jornalismo/coberturas/john-lennon-morte/john-lennon-morte-a-historia.htm](http://memoriaglobo.globo.com/programas/jornalismo/coberturas/john-lennon-morte/john-lennon-morte-a-historia.htm)>. Acesso em: 29 maio 2017. E aprofunde um pouco mais seu conhecimento sobre a importância da segurança de VIPs.

## Sem medo de errar

Nesta seção, foi proposta a você a seguinte situação-problema: Imagine que o gestor de segurança, Marcos, recebeu a tarefa de conscientizar a diretoria da EBPS sobre a necessidade de preparar a empresa para a visita de autoridades governamentais e também para a segurança do presidente e diretoria das diversas unidades da empresa. Para o preparo da empresa para visita de autoridades, ele começa a elaborar uma apresentação para seus chefes, mas fica com dúvidas se existem distinções entre a segurança de autoridades de Estado e de segurança VIP, tendo em vista os cenários de riscos em cada uma delas.

Para solucionar a situação-problema, será necessário compreender:

- a) Diferenças existentes.
- b) Cenários de riscos.
- c) Tratamento de riscos para políticos e autoridades.
- d) Tratamento de riscos para VIP.

Assim, para desvendarmos esse nosso primeiro desafio, temos de lembrar que, no caso da segurança de dignitários, o termo segurança caracteriza-se como uma série de medidas proporcionadas a uma autoridade que garantam, no sentido mais amplo possível, a sua integridade física (FERREIRA, 2008).

A segurança pessoal privada, bem como a de dignitários, possui características similares, que, além da presença física dos seus agentes, não podem dispensar outros mecanismos de segurança à disposição, já que, como vimos, a simples presença de um agente de segurança ao lado do ativo não garante que nada ocorrerá. Nesse cenário, não podemos nunca desprezar a ANTECIPAÇÃO como palavra-chave de uma segurança eficiente.

Assim, na sua apresentação, Marcos deverá conscientizar a diretoria da EBPS que, em segurança, consideramos risco todo evento capaz de produzir perdas ou danos, seja de ordem humana (vida/integridade física) ou patrimonial (bens tangíveis e intangíveis).

Ele deve explicar, ainda, que a análise de risco visa detectar todos os riscos aos quais o dignitário, sua família e empresa podem estar sujeitos, sendo que todos esses riscos precisam ser classificados de acordo com a probabilidade de seu acontecimento. Nesta classificação deve constar o grau de risco, ou a gravidade dele, e seus efeitos, consequências e danos humanos, materiais ou financeiros.

Com todas essas informações, as medidas preventivas necessárias devem ser adotadas, quais sejam: elaboração de projetos e sistemas de segurança, elaboração dos planos de contingência para cada um dos riscos detectados, utilização de barreiras físicas e eletrônicas de segurança, alinhamento sobre a equipe de vigilância que será utilizada, as melhores formas de monitoramento, melhores equipamentos para cada risco envolvido e etc. Precisamos lembrar que os riscos podem ter mais de uma origem, eis que podem ser provenientes de falhas

técnicas, acidentes, catástrofes naturais, atos humanos (criminosos ou não), causados por mudança política ou ainda gerados por imprevistos.

## **Avançando na prática**

### **Tião – o protegido da equipe de Kid**

#### **Descrição da situação-problema**

Kid é o chefe da equipe de segurança do prefeito de Piatã (Tião) e, sob seu comando, atua um seleto grupo de militares das forças armadas: homens que há anos prestam serviço como segurança pessoal daquele que ocupa a cadeira no Palácio dos Templários da cidade.

Como o mais experiente, Kid sempre exigiu de seus agentes grande habilidade, conhecimento técnico apurado e bastante discrição, qualidades necessárias para quem decide seguir nessa profissão. Porém, em um dia de serviço, no deslocamento da casa para o trabalho, o prefeito informou que tinha duas notícias para revelar para Kid: “Sou o ganhador da Mega Sena da virada e estou me separando de Magnólia”.

Atordoado com as notícias inesperadas e bombásticas, Kid de forma discreta e gentil deu os parabéns ao seu chefe e continuou o itinerário em direção ao palácio do prefeito, já pensando no que sua equipe enfrentaria daqui para frente com tantas novidades, pois ele se tornou um político milionário, passou da condição de casado para separado e odiado pela futura ex-esposa. Enfim, tudo convergindo para virar uma potencial vítima do desafeto conjugal. Com a cabeça já “a mil por hora”, alguns questionamentos mereciam ter respostas: Quais são as novas ameaças que rondarão a vida do prefeito? Quais inimigos internos surgirão com a separação? Quais são as vulnerabilidades de um homem milionário, solteiro e com carreira política ascendente?

#### **Resolução da situação-problema**

“Em nada deve-se trabalhar com meros improvisos”, exclamou Kid para sua equipe. “Devemos conhecer com exatidão o passado do prefeito Tião, eis que atualmente ele ostenta o cargo de

prefeito de Piatã e, como se não bastasse, é o atual ganhador do prêmio milionário da Mega Sena e de repente resolveu se separar de Dona Magnólia, coincidentemente, ou não, após saber que foi contemplado com o tal prêmio milionário”.

Com tais informações, Kid ressaltou que a equipe de segurança precisava se antever aos possíveis acontecimentos e cenários e passou a refletir com todos os membros sobre os seguintes aspectos: O que será que está passando na cabeça de dona Magnólia? O que os familiares de dona Magnólia estão achando dessa separação repentina após recebimento de prêmio milionário? E os antigos adversários políticos? A cobiça dos bandidos pelo fato de ser uma cidade do interior e com poucos recursos policiais? Quais mulheres solteiras e mal intencionadas podem querer se aproveitar da separação de Tião? Quais são as novas atividades e lugares que Tião buscará agora que está milionário e solteiro?

Questionamentos não faltavam, mas Kid só tinha uma certeza, a de que o grau de risco do prefeito Tião foi alterado de reduzido para elevado e, com isso, algumas condutas e procedimentos de segurança deveriam ser reavaliados, como:

- É obrigação da segurança evitar situações de perigo, bem como se atentar que novos cenários atraem novas situações de perigo.
- Não existe segurança incompleta, ou seja, ela tem de ser a mais efetiva e ampla possível, pois, ao contrário, tornar-se-á um desperdício de esforços.
- Não se faz segurança sem efetivos, armamentos, viaturas e equipamentos adequados.
- Deve-se estudar os novos itinerários e horários da agenda da autoridade e, se possível, os antigos itinerários e agenda devem ser modificados, levando em consideração que pessoas que antes eram da confiança da autoridade e conhecem seu roteiro, agora podem se tornar seus ofensores.
- Busca-se evitar lugares com maior risco de hostilidade, visando proteger não apenas a integridade física do ativo, mas também sua integridade moral, assim, a segurança precisa se preocupar com o assédio da imprensa, com os paparazzis, etc., que queiram flagrar a autoridade em momentos íntimos ou

despreocupados (como: bêbado em uma festa, paquerando uma nova mulher, dançando de forma exageradamente indiscreta, etc.).

- Exige-se analisar as novas companhias da autoridade, pois a mudança de status do ativo a ser protegido (agora rico e solteiro) trará novas pessoas para seu círculo de relacionamento, isso inclui, por exemplo, mulheres que queiram se aproveitar da autoridade para fotografá-lo em sua intimidade e chantageá-lo depois.

- Atentar-se mais com a família da ex-esposa, bem como com ela própria, pois riscos de crimes passionais e motivados por raiva e vingança podem fazer parte da nova rotina do ativo e, consequentemente, de sua segurança.

- Necessita-se de cuidado quanto à cobiça que surgirá diante do prêmio milionário recebido, pois o ativo pode atrair sequestradores que antes não viam nele grandes chances de recompensas – o que mudou com o recebimento do prêmio de loteria.

- É indispensável que a equipe de segurança disponha de dados relativos às características pessoais e hábitos do ativo a ser protegido, mas é preciso considerar que o seu talante pessoal não pode ser sempre considerado, especialmente se o seu atendimento implicar em risco para o esquema de segurança e consequentemente para a sua própria proteção.

## Faça valer a pena

**1.** Aprendemos que o enfoque da segurança pessoal é essencialmente preventivo, posto que seu objetivo, ao contrário de combater, é o de, justamente, proteger o segurado, evitando o confronto e as situações perigo. É por isso que a formação militar ou policial, por si só, não constitui credencial para o exercício da atividade de segurança de dignitários. Assim, conjunto de determinadas características forma as competências necessárias para o trabalho como agente de segurança de dignitários.

De quais características essenciais para o trabalho como agente de segurança de dignitários o enunciado está tratando? Escolha a alternativa mais completa:

a) Perfil atlético; lealdade; honestidade; discrição; coragem; dedicação; inteligência; decisão; noções de defesa pessoal; nível intelectual e cultural; experiência policial; idade entre 23 e 45 anos.

b) Resistência física; lealdade; honestidade; discrição; maneabilidade com armas; coragem; dedicação; inteligência; decisão; nível intelectual e



cultural; experiência profissional.

c) Resistência física; lealdade; honestidade; descrição; maneabilidade com armas; coragem; dedicação; inteligência; decisão; noções de defesa pessoal; nível intelectual e cultural; experiência profissional.

d) Perfil atlético; lealdade; honestidade; descrição; maneabilidade com armas; coragem; dedicação; inteligência; decisão; noções de defesa pessoal; nível intelectual e cultural; experiência profissional.

e) Resistência física; lealdade; honestidade; descrição; maneabilidade com armas; coragem; dedicação; inteligência; decisão; noções de defesa pessoal; experiência profissional.

**2.** Dignitário é a expressão usada para definir um indivíduo que exerce algum cargo elevado ou que possui um título relevante. Assim, devido à sua importância social, ele se torna um alvo em potencial, seja para a prática de roubo, sequestro, furto, sabotagem, ou mesmo para a desmoralização, corrupção e ameaças. Nesse cenário, é fundamental que sua equipe de segurança pessoal se preocupe com todas as medidas de segurança a si relacionadas, sendo primordial a neutralização das ameaças que contra ele possam recair.

Quanto aos planejamentos estratégicos e táticos que precisam ser realizados pela equipe de segurança de dignitários, é possível afirmar que:

a) O planejamento tático compõe as medidas gerais para a tomada de decisão e metas a serem alcançadas durante o trabalho de segurança de dignitário.

b) O planejamento estratégico compõe o plano de ação para cumprir o planejamento tático formulado para a segurança do dignitário.

c) O planejamento tático compõe as ações a serem tomadas, caso o planejamento estratégico seja alterado pela mudança repentina da rotina do dignitário.

d) O planejamento estratégico compõe as medidas gerais para a tomada de decisão e metas a serem alcançadas durante o trabalho de segurança de dignitário.

e) Nenhuma das respostas anteriores.

**3.** Quanto ao treinamento e supervisão dos agentes de segurança, a instrução para todos os agentes envolvidos na segurança do dignitário precisa ser ministrada no início da atividade, devendo ser reciclada periodicamente, visando reavivar conceitos e atualizar conhecimentos. Todo aquele que exerce função de chefia deverá elaborar procedimento operacional padrão, que precisará ser atualizado sempre que necessário. Observe que a supervisão visa manter o pessoal de serviço alerta e bem apresentado e a avaliação criteriosa do sistema de segurança permite a

realização de mudanças e atualizações. As primeiras atividades devem ser acompanhadas por pessoas experientes em segurança.

O programa de instrução precisa conter diversos módulos de aprendizado e aperfeiçoamento dos agentes de segurança de dignitário. Marque qual alternativa possui a resposta mais completa quanto a esses imprescindíveis treinamentos:

a) Direitos e deveres da pessoa humana e da criança, caso o dignitário tenha filhos menores de idade; técnicas que ajudam na identificação de defeitos e falhas na segurança; produção de livro de registro de ocorrências, informando, quando possível, às perguntas: o que, quem, quando, como, onde, por que; utilização dos meios de comunicação; instrução de armamento e munições letais e não letais.

b) Táticas e técnicas de segurança individual, coletiva e patrimonial; instrução de armamento e munição letais e não letais; instrução de tiro com técnicas de emprego de armas e medidas de segurança; prática de tiro individual; noções de primeiros socorros com utilização do material disponível; noções de combate a incêndio, com utilização do material existente e conhecimento de sua localização.

c) Prática de tiro individual; técnicas de observação, memorização e descrição de fatos relevantes para registro imediato; técnicas de infiltração em áreas de segurança e de neutralização da guarda ou escolta; noções de combate a incêndio com utilização de material próprio que deve ser carregado pela equipe de segurança de dignitários a fim de evitar sinistros.

d) Prática de tiro coletivo e individual; técnicas de observação, camuflagem, memorização e descrição de fatos relevantes para registro imediato; técnicas de infiltração em áreas de segurança e de neutralização da guarda ou escolta; noções de primeiros socorros com utilização de material especificamente preparado para segurança do dignitário; noções de combate a incêndio, com utilização do material existente e conhecimento de sua localização.

e) Direitos e deveres do idoso, caso o dignitário tenha mais de 65 anos; técnicas e métodos que auxiliam a identificar falhas na segurança; confecção de livro de registro de ocorrências, respondendo, sempre que possível, às perguntas: o que, quem, quando, como, onde, por que; utilização dos meios de comunicação; táticas e técnicas de segurança individual, coletiva e patrimonial; instrução de armamento e munição letais e não letais.

## Seção 3.2

### Gerenciamento de riscos em situações especiais I

#### Diálogo aberto

Caro aluno,

Na seção anterior, foi introduzido o gerenciamento de riscos para a segurança de autoridades/VIP e, assim, você conheceu alguns cenários de riscos e o tratamento de riscos para os denominados dignitários.

Nesta seção, você terá a oportunidade de conhecer um pouco do *modus operandi* de uma equipe de segurança de dignitários quando essa atividade envolve deslocamentos da autoridade, podendo estes ser: a pé, aéreo, rodoviário e comboios. Pretende-se identificar perigos e avaliar riscos que possam comprometer o dignitário nesses deslocamentos, auxiliando na tomada de decisão e na implantação de medidas em favor da segurança do dignitário.

Diante disso, desenvolvemos o contexto de aprendizagem de nossa seção, em que o gestor de segurança, Marcos, recebeu a tarefa de conscientizar a diretoria da EBPS sobre a necessidade de preparar a empresa para a visita de autoridades governamentais e também para a segurança do presidente e diretoria das diversas unidades da companhia. Baseado nesse contexto, apresentamos uma nova situação-problema para esta seção: Imagine que os seguranças já estão cientes do itinerário de deslocamento do vice-presidente da EBPS, precisando, agora, analisar o tratamento de riscos para tais deslocamentos que serão feitos a pé, bem como as medidas de segurança e as características para este tipo de situação.

Para solucionar a situação-problema, será necessário compreender:

- Tratamento de risco em deslocamentos.
- Tratamento de riscos em comboios e deslocamento a pé.
- Tratamento de riscos em viagens rodoviárias.
- Tratamento de riscos em viagens aéreas.

Neste contexto, o entendimento desta unidade corrobora para que

você tenha ferramentas suficientes para elaboração do produto final a ser entregue na Unidade 4, denominado de Plano de gerenciamento de risco.

## Não pode faltar

Muito falamos sobre o que é o dignitário e o perfil ideal do agente de segurança de dignitários, mas como funciona na prática? Quais procedimentos e atividades são desenvolvidos por uma equipe de segurança de autoridades e de VIPs?

### Tratamento de risco em deslocamentos

Conforme já mencionado, uma boa segurança não pode se valer da tentativa de “esconder” o dignitário com o fim de não expô-lo a nenhuma vulnerabilidade. Deslocamentos são necessários, pois é óbvio que o dignitário precisa trabalhar, estudar, ter momentos de lazer, etc. e nesse cenário são diversos os procedimentos e as técnicas operacionais que proporcionam verdadeiro aumento na eficiência da segurança.

### Tratamento de risco em comboios e deslocamento a pé

A expressão **comboio** é a denominação usada para o conjunto de veículos utilizados no deslocamento de uma autoridade. A quantidade e os tipos desses automóveis dependem do grau de risco do ativo, do tipo de missão e da importância da autoridade, sendo que, em caso de risco elevado, o ideal são cinco viaturas disponíveis para uso exclusivo nos deslocamentos motorizados, ainda que, na maioria das situações, três viaturas sejam suficientes para garantir um nível satisfatório de segurança, tendo em vista que o mínimo aceitável são dois carros: um do próprio dignitário e o outro dos agentes de segurança pessoal na retaguarda.

Durante a movimentação do comboio, os carros deslocam-se de forma a se manterem em posições estratégicas em todo o tempo e percurso, atuando como barreira a impedir eventuais ataques, protegendo o VIP em cruzamentos, entradas e saídas de residências, abrindo caminho em caso de fuga, servindo como obstáculo e retardando os agressores (caso sejam necessárias manobras evasivas para a retirada do VIP). No caso de uma emboscada, com provável bloqueio do comboio, a equipe posiciona um ou mais veículos de

forma a proteger o do VIP e realiza base de fogos contra os agressores, obstruindo-os e retardando-os, permitindo assim que a autoridade abandone rapidamente o local.

Quanto ao itinerário, que nada mais é do que a rota a ser percorrida pelo comboio, exige um planejamento bastante atento pela equipe de segurança, já que é imperioso observar que qualquer inimigo ou desafeto da autoridade também pode contar com estratégias bem pensadas, planos meticulosos, e, até, um eficiente serviço de inteligência, capaz de perceber eventual rotina que a autoridade se utilize, que torna-o capaz de monitorar os deslocamentos do comboio e “plotar” seus agentes: quem são, habilidades, formações, armas e etc.

Temos que dizer, ainda, que a equipe de segurança precisará entrar em alerta máximo quando o comboio se aproximar dos locais de desembarque mais óbvios ou previsíveis, como residência ou trabalho do dignitário, já que nesse momento restarão poucas alternativas de itinerários (deve-se verificar qualquer aproximação suspeita, veículos estacionados ou próximos ao local de desembarque). Outra tática que também pode ser usada é o emprego de um veículo avançado que realiza o reconhecimento do itinerário poucos minutos antes da passagem do comboio, avaliando as condições de tráfego e detectando antecipadamente alguma eventual emboscada. Outro fator muito importante é a comunicação constante entre a equipe, que pode se dar tanto por meio de rádios, como também por meio de gestos, sinais e códigos previamente combinados e cifrados.

Ao iniciar um deslocamento com um dignitário, esse traçado já deverá ter sido analisado e reconhecido. A seleção dos itinerários precisa considerar as características dos locais a ser percorridos, o histórico de ocorrências delituosas na área e toda sorte de informações obtidas com os organismos de inteligência (prévio mapeamento de pontos críticos). É necessário observar com mais atenção: pontes, viadutos, túneis, ruas estreitas, áreas com retenções de tráfego, estacionamento de caminhões, curvas excepcionalmente fechadas onde haja necessidade de reduzir a velocidade do deslocamento e, sempre que possível, contar com apoio de segurança ostensiva nesses locais. Nos deslocamentos rotineiros, serão obrigatórias as variações de horários e itinerários – importante lembrar que a previsibilidade dos passos do segurado (e consequentemente de sua segurança) é tudo

que o agressor quer para facilitar a prática de suas ações.

### **Procedimentos em veículos motorizados:**

Você já parou para pensar em qual deve ser o tamanho do comboio de uma segurança de dignitário? O tamanho do comboio deve sempre variar de acordo com o grau de risco do dignitário e, obviamente, de acordo com a quantidade de recursos disponíveis para sua proteção (sim, trata-se de quanto, em dinheiro, o dignitário poderá gastar com sua proteção). Porém, apesar da diversidade citada, temos que considerar como minimamente aceitável a existência de dois veículos no comboio da segurança, um para o protegido e o outro para a sua escolta.

Além da quantidade de veículos, é necessário pensar nos tipos de viaturas a serem usadas, sempre lembrando que elas deverão ser adequadas ao terreno a ser percorrido. Essa adequação permeia, ainda, a ideia de que elas precisam constantemente passar por rigorosas inspeções, mantidas sob vigilância e jamais deverão ser deixadas em estacionamentos desguarnecidas ou com os vidros abaixados.

Havendo disponibilidade de recursos, a equipe de segurança deve, também, sugerir a utilização de veículos blindados ou, na sua impossibilidade, dotar os vidros dos carros com películas balístico-resistentes, além da película escura, obviamente.

Os motoristas dos carros da escolta e do carro do dignitário precisam sempre estar ensaiados, entrosados, pois é muito importante a compreensão das manobras e eventuais perigos durante o percurso do comboio. Assim, devem combinar sinais, códigos (como piscadas de faróis ou setas), a fim de avisar da necessidade de acelerações, reduções, manobras, obstáculos, veículos suspeitos, etc. A velocidade/marcha do comboio deve ser regulada sempre pelo primeiro veículo, que precisa sempre ter cuidado para não realizar manobras desnecessárias ou acelerações abruptas, as quais possam desagradar o dignitário transportado, ou até fazer o comboio se afastar ou desgarrar.

Os veículos da escolta e do dignitário devem caminhar sempre juntos, NUNCA podendo permitir a interposição de um terceiro veículo entre ambos – o que pode ocorrer em uma tentativa de atentado. E mais: caso o veículo com dignitário precise mudar de pista ou fazer alguma curva, ele deve sinalizar para que o veículo da escolta (que está atrás) o cubra, dando segurança ao carro principal.

Caso opte-se por um comboio com três ou mais veículos, o seu deslocamento deverá ser precedido por uma espécie de “viatura piloto”, ou seja, ela seguirá na frente, fiscalizando e inspecionando o percurso, mas sempre em uma distância que permita identificar eventuais anormalidades e reportá-las à equipe de segurança. Essa viatura deve, preferencialmente, ser descaracterizada, podendo também ser substituída por uma motocicleta. Nesse cenário, havendo necessidade, mas apenas em casos extremos, a equipe piloto deve comandar a mudança do itinerário.

Também é sabido que agressores podem simular pequenas intercorrências de trânsito, como pequenas colisões, pneus furados para dificultar o fluxo da via e etc. Nesse sentido, em caso de batidas com os carros do comboio, em nenhuma hipótese a escolta deverá parar para discutir reparação de danos, a prioridade é o acompanhamento do veículo com o dignitário, que ficaria vulnerável se desacompanhado.

Para uma boa e eficiente dissimulação, a viatura com o dignitário pode ser igual ou muito similar às demais do comboio, o que significa que sua posição não será identificada pelos eventuais agressores.



### Exemplificando

Em setembro de 1986, o então presidente do Chile, general Augusto Pinochet, escapou de morrer em um atentado, pois os terroristas que emboscaram o comboio motorizado, não conseguindo distinguir seu carro dentre as três limusines idênticas, não acertaram o veículo em que ele viajava (CAVALCANTE, 2014).

Transportando uma autoridade ou dignitário de maior risco, quando a viatura principal se deslocar em velocidade reduzida (no caso de uma parada, atravessando uma multidão ou mesmo em uma imprevista retenção de tráfego), os agentes de segurança desembarcarão e seguirão a pé, cobrindo as laterais e a traseira do carro. Em uma escolta de autoridade, poder-se-á contar com um atirador de escol (*sniper*) com arma longa, incumbido principalmente da vigilância de pontos altos, para neutralizar franco-atiradores.



Você já pensou em como os carros do comboio devem ficar estacionados? Ao estacionar os veículos do comboio, deve-se posicioná-los em condições de efetuar uma saída rápida, voltando-os de frente para os portões de acesso ou para a via pública – pois são as maneiras mais efetivas para uma fuga rápida.

A velocidade mínima ideal do comboio é de 50 km/h, porém, na eventualidade de o comboio precisar parar, as viaturas da escolta devem se organizar de forma a envolver o carro do dignitário. Assim, os agentes desembarcarão e se posicionarão ao redor dos veículos, dando especial proteção aos vidros do carro principal.

### **Escolta a pé:**

De tudo que analisamos até aqui, podemos perceber que o ideal é que os deslocamentos sejam realizados de forma abrigada, porém, obviamente haverá situações em que o dignitário precisará se locomover a pé – o que significa existir necessidade de dar proteção ao dignitário nesse tipo de escolta. Para tanto, conforme Cavalcante (2014), precisamos estabelecer uma escolta com uma formação básica de acompanhamento.

Observe a Figura 3.1 abaixo que mostra o agente de segurança de uma importante autoridade mundial:

Figura 3.1 | Escolta a pé



Fonte: <<http://br.blastingnews.com/mundo/2017/01/seguranca-de-trump-usa-protese-de-mao-para-poder-segurar-arma-embaixo-da-roupa-001422797.amp.html>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

Assim como vimos quanto ao comboio, é evidente que o efetivo da escolta a pé também vai variar de acordo com o grau de risco do



protegido, podendo ser um, dois, três, quatro ou mais agentes – o que também depende dos recursos financeiros disponíveis.

De acordo com Cavalcante (2014), algumas regras de ouro devem ser obedecidas:

a) A escolta a pé só deve ocorrer para deslocamentos rápidos e curtos.

b) Sendo possível, deve-se contar com veículo de apoio, caso seja necessário evacuar o dignitário em uma emergência.

c) Havendo alguma aproximação não programada ou suspeita, é preciso afastar o dignitário e salvaguardá-lo.

d) Diversos dignitários não gostam de ser vistos sob escolta, motivo pelo qual é importante saber manter distância segura, porém discreta.

e) Se dentre os esportes do dignitário estiver a corrida, é importante que a equipe possua pelo menos um agente bom corredor, que deverá ir sempre som ele.

f) Assim como no comboio de veículos, sempre enviar um agente avançado, à frente do dignitário (um precursor).

g) Definir os papéis de cada agente dentro da formatação da segurança.

h) Ensaiar e treinar, constantemente, situações em que o dignitário poderia ser agredido ou abordado por um suspeito.

i) Conscientizar o dignitário sobre o que se espera dele em uma situação de perigo e de como ele deve se comportar, sempre no sentido de colaborar com seus seguranças.

j) Utilizar equipamentos de comunicações discretos, como o PTT (Press To Talk que significa aperte para falar) na palma da mão, fone auricular, spray de gás de pimenta, arma de eletrochoque e microfone de lapela – além de, obviamente, coletes à prova de balas.

k) As armas devem ser portadas em condições de pronto emprego, porém é fundamental ressaltar que a principal preocupação da equipe de segurança pessoal deve ser com a integridade do segurado e somente será travado combate se for inevitável.

Quanto à formação, Cavalcante (2014) comenta que existem diversos tipos que poderão ser adotadas pelos agentes de segurança ao redor de seu protegido. Porém, em qualquer uma delas, é necessário que exista um agente especialmente designado para a

denominada “cobertura aproximada” do dignitário. Tal agente ganha o apelido de “mosca”, justamente por estar rondando o dignitário de forma mais próxima.



### Assimile

Diz-se, ainda, que a formação da escolta a pé é fluida, ou seja, será modificada a depender do risco do local visitado/percorrido, ficando mais agrupada ou mais dispersa. Nesse contexto, os seguranças, em uma formação de escolta, têm quadrantes de observação definidos, embora, uma vez que atuem em equipe, todo homem deve apoiar o seu companheiro e compensar-lhe as eventuais falhas.

Em caso de ataque, o agente “mosca” e um quantitativo pré-definido de agentes (quando o seu número assim o permitir) cerram posição em torno do segurado, protegendo-o (escudando-o com os próprios corpos) e o retiram rapidamente da situação de contato com a ameaça. Os outros agentes encarregam-se de proporcionar fogo de cobertura para a retirada, seguindo um planejamento feito anteriormente.

**Escolta com um só agente:** com toda a experiência adquirida durante os anos, podemos afirmar, com algum grau de certeza, que a proteção de um dignitário realizada com um único agente de segurança é quase que simbólica, pelos motivos óbvios que você já pode deduzir com os nossos estudos até aqui. Por tais motivos, recomenda-se que a segurança com um único agente só pode ser realizada para dignitários de baixíssimo risco. Porém, sendo essa a possibilidade de recursos disponíveis, precisamos trazer algumas regras que tentam dar maior eficiência à segurança a pé com um único agente.

- O agente deve se posicionar atrás do dignitário e sempre à direita dele.
- Considerando que temos uma mão mais hábil (somos, normalmente, destros ou canhotos) usar sempre a “mão fraca” (a que não é dominante) para manejar os equipamentos de rádio e PTT (expressão em inglês que significa *press to talk*, ou seja: aperte para falar), pois o agente deve sempre deixar a “mão forte” livre, para poder sacar a arma e atirar, se necessário.
- Se for preciso, em uma emergência, afastar/empurrar o dignitário com a “mão fraca”, afastando-o do perigo e tendo a mão

forte livre para sacar a arma e atirar, se preciso.

- Tarefas como fazer compras, atender a porta, receber ou realizar ligações não devem ser feitas pelo agente de segurança, pois lhe tiram o foco da proteção e lhe deixam vulnerável ao ataque de um agressor.

- Ainda que a autoridade esteja com as mãos ocupadas, o agente não pode preocupar-se em ajudá-lo, pois, se assim o fizer, comprometerá sua capacidade de defendê-lo em uma eventualidade.

- Em situações de festas, jantares, recepções comemorativas ou reuniões, o agente não deverá sentar na mesma mesa do segurado, sendo que o ideal é que o agente se sente em uma mesa de frente para o protegido e com as costas protegidas (como uma parede, por exemplo), devendo estar sempre próximo do protegido, em condições de visualizar todo o cenário e detectar qualquer situação/aproximação suspeita.

- Sendo necessário, o agente, com a “mão fraca”, deve empurrar o dignitário para trás de si, ficando entre o protegido e o agressor, assim poderá sacar sua arma com a com a mão forte, momento em que tentará retirar-se com o dignitário do ambiente hostil. A ideia aqui é que o agente faça do seu corpo a proteção do corpo do dignitário e, então, deve ir protegendo-o às suas costas, segurando-o pelo braço ou agarrando-o pelo seu cinto/camisa/calça, evitando que dele se separe (é importante que o agente cubra o segurado com o corpo e, ao mesmo tempo, tome a iniciativa de conduzir a situação, atirando se for o caso).

- O agente deve lembrar que em um momento de desespero, o dignitário pode querer correr do ambiente, o que inicialmente não deve acontecer pelo risco de tiros ou outros golpes dos agressores. Assim, o agente precisa manter o dignitário controlado, preso a si com firmeza, a fim de que o protegido não fuja para alguma direção em que fique mais vulnerável.

- Nas saídas (de hotel, restaurante, do gabinete, etc.), o agente precisa examinar rapidamente a retaguarda, segue à frente do segurado e olha o ambiente de um lado e de outro, analisando o cenário e antevendo eventuais agressões.

- Caso o dignitário precise entrar em algum ambiente fechado, o agente deve ir antes, analisando o local e percebendo

as pessoas que estão dentro, observando-as com muita atenção. Aqui, recomendamos que o agente encare as pessoas, olhe demoradamente dentro dos seus olhos, com firmeza, pois quem estiver com alguma intenção de agredir o dignitário, poderá trair suas intenções quando o agente o encarar com firmeza.

- Consciente da sua limitação por operar sozinho, o agente deve procurar posicionar-se em locais que lhe propiciem um bom ângulo de visão e que, ao mesmo tempo, permitam chegar rapidamente ao segurado para protegê-lo em uma necessidade.

**Escolta com dois agentes:** um agente posiciona-se atrás do segurado e o outro fica à sua frente, preferencialmente do lado oposto, qual seja, o esquerdo. Os seguintes procedimentos deverão ser observados:

- Um dos agentes será o "mosca" e será o responsável por responder diretamente pela proteção do dignitário.

- O agente "mosca" dará a cobertura do dignitário com o próprio corpo e, sendo necessário, executará a retirada do dignitário da cena da ameaça.

- Ao entrar em um ambiente fechado, o segundo agente deve ingressar na frente, fazendo a inspeção conforme acima delineado. Esse agente se posicionará em uma posição mais afastada, periférica, enquanto que o "mosca" acompanha o protegido de forma aproximada.



### Pesquise mais

Acesse o link e tenha uma pequena demonstração a respeito da escolta de autoridades Russas.

ALFA FOX. **Escolta de autoridades.** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=KeT2iGp6dos>>. Acesso em: 8 abr. 2017.

### Procedimentos nos embarques e nos desembarques:

O embarque e o desembarque nada mais são que os procedimentos de chegada ou saída de alguém e de algum ponto, porém o que parece ser simples trata-se de uma das manobras mais difíceis de uma equipe de segurança pessoal.

Conforme já mencionado, esses momentos são de alerta máxima da equipe de segurança, já que restarão poucas alternativas de

fuga (deve-se verificar qualquer aproximação suspeita, veículos estacionados ou próximos ao local de embarque ou desembarque). Lembre-se de que nesses momentos o dignitário e a sua equipe de segurança podem ser bombardeados por ações hostis, tais quais lançamento de pedras, ovos, “coquetéis molotov” ou mesmo de projéteis de arma de fogo. Assim, a manobra de embarcar e desembarcar um dignitário é, sim, uma operação que requer extrema atenção da parte das equipes de segurança.

Nesse cenário de escolta desabrigada e sendo o embarque e desembarque quase sempre desabrigados, você se recorda do atentado contra o então Papa João Paulo II?

Figura 3.2 | Tentativa de assassinato do Papa João Paulo II



Fonte: <<https://goo.gl/3dgexv>>. Acesso em: 22. mar. 2017.

Os seguranças que atuam na operação de embarque ou desembarque devem ficar em contato próximo com o público, pois precisam analisar/observar/fiscalizar os olhos e as mãos de todos ao redor, buscando detectar algum indício, caso alguém esteja prestes a intentar contra o segurado. A equipe de segurança periférica, que fica ao redor do dignitário, e que pode estar fardada ou à paisana, sempre observa o público e não a autoridade. Quanto a esses procedimentos, eles também devem ser usados caso o dignitário queira ir ao encontro do público, então a equipe de escolta pessoal o acompanhará, sempre interpondo-se entre ele e as pessoas ou caso o dignitário queira mais contatos com a plateia, o agente deverá se posicionar lateralmente – mas sempre estando a postos de intervir em alguma agressão. Os agentes devem, ainda, observar o arredor da autoridade a fim de identificar alguma possibilidade de problema e,

em caso extremo, neutralizá-la.

Cavalcante (2014) comenta que quando tratamos do momento do embarque, o veículo que será usado pelo dignitário deve ficar posicionado para recebê-lo. Ele deve sentar no assento traseiro e seu veículo precisa partir em baixa velocidade. Durante essa manobra, os agentes ficam em suas posições e o segundo carro tomará a posição do veículo do dignitário. Os agentes rapidamente embarcarão e o veículo da escolta seguirá o carro principal.

Conforme Calvalcante (2014), quando tratamos do desembarque, o veículo que conduz a escolta deve primeiro desembarcar os agentes, que descerão e logo se posicionarão para receber o carro em que o dignitário está. É importante perceber a necessidade de aproximação dos agentes ao veículo da autoridade, pois quando o carro com dignitário parar, os agentes precisam ajustar sua posição junto às portas traseiras em ambos os lados do carro e, depois de conferirem se está tudo em conformidade, abrirão a porta para a saída do dignitário.

Ao chegar ou sair de um local de base, é necessário ter em mente os pontos de apoio mais próximos, como delegacias, quartéis militares, corpo de bombeiros ou hospitais – para uso em caso de emergência.

### **Tratamento de riscos em viagens rodoviárias:**

Também aqui tratamos de itinerário, a rota a ser percorrida pelo comboio, que exigirá um bom planejamento da equipe de segurança – tratando-se de viagens rodoviárias, é fundamental que a equipe tenha estudado previamente com atenção a rota que será seguida, conhecendo ainda os caminhos alternativos em caso de urgência (nesse sentido, é imprescindível que haja ao menos dois itinerários que possam ser percorridos, sendo um principal e o outro para segundo plano, sabendo-se que nem sempre o mais rápido será a melhor pedida). A mesma instrução é válida para os cuidados com pontes, passarelas, curvas sinuosas, etc.

É necessário, ainda, redobrar a atenção quanto à autonomia dos veículos do comboio, pois é extremamente desaconselhável abastecer os carros durante a viagem. Caso seja imprescindível o abastecimento, deve ser feito através de revezamento/rodízio, não devendo o dignitário ficar parado em um posto de gasolina por evidentes vulnerabilidades que isso pode gerar. É importante

lembrar-se de que os objetivos da equipe de segurança que atuará na operação do comboio é dissimular a rota e intenções, desorientando os inimigos da autoridade e adotando estratégias que dificultem suas ações.

### **Procedimentos em aeronaves:**

São métodos muito sensíveis diante da dificuldade de vias alternativas e é essencial ter muito cuidado, pois atentados em aeronaves dificilmente são contornáveis depois de deflagrados.

De acordo com Cavalcante (2014), para o correto embarque de um dignitário em uma aeronave, as seguintes preocupações devem ser adotadas:

1. Se for possível, a equipe de inteligência da segurança pessoal deve analisar a conjuntura local quanto ao risco de um atentado.
2. Havendo risco e caso se trate de um voo comercial normal (com diversos passageiros estranhos na aeronave), a equipe de segurança precisa saber se é do conhecimento geral que a autoridade protegida embarque no referido voo – pois isso diria se existe a chance de ter sido planejada alguma agressão.
3. A aeronave precisa ser inspecionada, deve permanecer sob vigilância ostensiva e o combustível usado nela deve ser objeto de controle de qualidade e procedência. A inspeção precisa incluir a busca de objetos suspeitos, como pacotes, mochilas, malas, entre outros, ou indícios de sabotagem.
4. No local em que a aeronave estiver estacionada, esperando o embarque dos passageiros, deve ser estabelecida uma área/perímetro de segurança, na qual só o pessoal autorizado/credenciado possa ter acesso.
5. Todos os empregados que mexerem ou tiverem acesso à aeronave devem ter sua origem e procedência minuciosamente investigada, o que inclui mecânicos, aeromoças, piloto e copiloto, operadores de terra, comissários, etc.
6. Após tal investigação, não devem ser aceitos profissionais com intenções ou integridade duvidosas, assim como não podem ser escalados para aquele voo os empregados recentemente admitidos – orienta-se dar preferência aos profissionais antigos, experientes e que a empresa deposita maior confiança.

7. Não podem ser aceitas modificações de última hora da equipe de tripulação previamente escalada, com intuito de evitar que empregados com interesses escusos e premeditados tenham acesso à aeronave e, conseqüentemente, à autoridade.

8. Bebidas e comidas de bordo devem vir lacrados e, havendo suspeita de violação, a autoridade não deve consumi-los.

9. Em casos extremos, com grande risco de atentados ou sabotagens, piloto, co-piloto e demais tripulantes apenas se alimentarão antes do voo, em local sob supervisão da segurança.

10. Caso sejam utilizadas aeronaves particulares e de aluguel, como jatinhos e táxis aéreos, o ideal é que a identidade dos passageiros seja mantida em sigilo até o check-in.

11. Diante da possibilidade de haver o emprego de armas pesadas contra a aeronave (como metralhadoras ou mísseis), especialmente nos procedimentos de pouso e decolagem, é importante estabelecer-se um confiável perímetro de segurança na área ao redor da pista, na tentativa de manter o lugar efetivamente protegido.

Após ter realizado a avaliação dos riscos nos deslocamentos (sejam eles aéreo, rodoviário, comboio ou a pé) em que autoridade ou VIP se submeterá à administração, deve se preparar para responder aos riscos. As respostas incluem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos, diferenças que já vimos em outras seções.

Atualmente, a palavra de ordem para os gestores de segurança é PLANEJAMENTO, pois é de extrema valia conhecer os riscos, acompanhar a evolução da criminalidade, implementar normas/procedimentos que dificultem a ação criminosa, examinar a agenda do VIP, utilizar barreiras físicas/eletrônicas, capacitar os profissionais de segurança, verificar recursos e pessoal, antecipar possíveis contingências, controlar crises se for preciso, para assegurar a máxima proteção.

## **Sem medo de errar**

Nesta seção, foi exposto pelo contexto de aprendizagem que o gestor de segurança, Marcos, recebeu a tarefa de conscientizar a diretoria da EBPS sobre a necessidade de preparar a empresa para a visita de autoridades governamentais e também para a segurança do presidente e diretoria das diversas unidades da empresa, sendo



proposto a você a seguinte situação-problema: Imagine que já está ciente do levantamento de cenário do itinerário de deslocamento do vice-presidente da EBPS. Para isso, é preciso analisar o tratamento de riscos para deslocamentos a pé bem como as medidas de segurança e as características para este tipo de situação.

Para auxiliar o gestor de segurança a solucionar mais uma situação-problema, é preciso que você percorra o caminho abaixo:

- a) Conhecer o tratamento de risco para deslocamento a pé.
- b) Entender as medidas de segurança.
- d) Compreender as características para este tipo de situação.

Nesse contexto, temos que lembrar que a segurança pessoal (VIP) se fundamenta na defesa de um dignitário, uma autoridade, uma pessoa importante. Essa proteção pode e deve se dar, a depender do grau de risco desse protegido, em casa, no trabalho, lazer ou qualquer local que se faça necessário, estando a integridade física do ativo sempre em primeira prioridade, ainda que para tanto se exija o sacrifício da própria vida do agente – eis que esse importante cargo se justifica à proteção de outro, e a qualquer custo.

Assim, é óbvio, com perdão da expressão, que para conhecer o grau de risco que o dignitário oferece é tarefa básica para que a segurança atinja o nível de preparo e antecedência desejados, tais quais as técnicas de antecipação e distração de possíveis agressores.

Tipos de formações para condução de dignitário a pé:

### **Formação de proteção de dignitário utilizando dois Agentes de Segurança (AS) (posição identificada pelos nomes e barras):**

1º Agente de Seg. (chefe da equipe)/ Dignitário ou VIP/ 2º Agente de Seg. (mosca).

Sendo o 1º AS (chefe da equipe): responsável por combater a ameaça de qualquer lado que venha; e o 2º AS (mosca): responsável por retirar o dignitário da situação de risco para o lado contrário da ameaça. Sendo que só deve sacar a arma em último caso ou em falha do chefe de equipe.

### **Formação de proteção de dignitário com três Agentes de Segurança (AS)**

1º AS (chefe da equipe)/ 3º AS/ Dignitário ou VIP/ 2º AS (mosca).

3º AS: responsável por dar cobertura e auxiliar o chefe da equipe a combater a ameaça, sendo que deve cobrir o lado direito do dignitário contra as ameaças. Quando em fogo inimigo, deve estar com o ombro colado com o chefe dando cobertura a saída do VIP.

## Avançando na prática

### Surpreendido pelo inesperado

#### Descrição da situação-problema

Muro Pichado faz parte da segurança do prefeito da cidade de Cingapura. Essa pacata cidade é conhecida como Triângulo das Bermudas, onde criminosos pensam muito antes de cometer um crime, já que lá tudo se resolve com a mão de ferro do prefeito da região (em duas semanas, dos aproximadamente 1.525 detentos sobraram somente 12, e todos os criminosos confessos desapareceram). Depois de ter feito toda a limpeza na região, sua popularidade aumentou, portanto, sua segurança pessoal teve que ser incrementada.

Assim, em um determinado dia, após conduzir o prefeito para um evento de ampliação do hospital de Cingapura, Muro Pichado ouviu de integrantes da sua equipe algumas frases que o deixaram bastante preocupado: "Isso jamais aconteceria aqui!"; "Isso é coisa que não acontece em Cingapura!"; "Não se preocupe, pois a viatura policial saiu para almoço mas já volta!"; "Aqui é um hospital, local seguro, inacessível e bem guardado, não precisamos temer!"; "Aquele senhor distinto vestido de branco vê-se que é médico!". Ocorre que tais comentários despertaram grande preocupação em Muro Pichado e ele pressentia que algo de errado aconteceria, como aconteceu. É que o distinto senhor, vestido de médico com um bisturi escondido no bolso do jaleco, aproveitou que o prefeito se aproximou para cumprimentar os funcionários do hospital e em um único movimento contra o prefeito, conseguiu perfurar a artéria carótida do seu pescoço. O prefeito foi levado para a mesa de cirurgia do próprio hospital, onde os médicos conseguiram fazer com que ele sobrevivesse. O responsável pelo atentado desapareceu sem deixar vestígio. Agora Muro Pichado não se perdoava e se questionava: "Onde eu errei?".

## Resolução da situação-problema

O planejamento de uma equipe de segurança de dignitário visa proporcionar ao segurado proteção eficiente contra um leque de possíveis ameaças, sejam elas previsíveis ou imprevisíveis. Assim, a segurança tem por obrigação primordial prever e se antecipar às fontes de hostilidade contra seu ativo. Via de regra, Muro Pichado errou. Prejulgar com base em ideias como as citadas, certamente concorrerá para comprometer o êxito do trabalho de uma equipe de segurança. Algumas ideias, pensamentos e “achismos” acabaram por induzir Muro Pichado ao erro, quando do seu processo decisório, acarretando e tendo como consequência à quase-morte do prefeito da cidade de Cingapura.

Muro Pichado sabia que em todo planejamento de segurança existe uma possibilidade de falha impossível de ser eliminada e tal constatação apenas justifica todo um redobrar de cuidados, o qual nem sempre é compreendido, tanto pelos protegidos como pelo público em geral. Como chefe da segurança, seu lema é esperar pelo inesperado e jamais menosprezar a inteligência ou a capacidade dos adversários.

Na situação exposta, a equipe de Muro Pichado falhou na investigação dos empregados do hospital que seria inaugurado, não atentou-se às credenciais daqueles que poderiam participar do evento, não providenciou agentes aproximados da autoridade, não realizou triagem e revista pessoal nos convidados que cumprimentariam a autoridade, sequer instalando pórticos (aparelho de raio-X) para detectar objetos metálicos, etc.

### Faça valer a pena

**1.** O termo **comboio** é a denominação usada para o conjunto de veículos empregados no deslocamento de uma autoridade. A quantidade e os tipos desses veículos dependem do grau de risco do ativo, do tipo de missão e da importância da autoridade, sendo que, em caso de risco elevado, o ideal são cinco viaturas disponíveis para uso exclusivo nos deslocamentos motorizados. Contudo, sabemos que na maioria das situações, três viaturas são suficientes para garantir um nível satisfatório de segurança e o mínimo aceitável são dois carros: o do próprio dignitário e o dos agentes de segurança pessoal logo à retaguarda.

Neste contexto, a utilização de motocicletas na escolta é um fator que deve ser:

- a) Desconsiderado, pois é extremamente perigoso para os condutores utilizarem esse tipo de veículo durante uma situação de estresse, eis que acidentes de moto são quase sempre fatais.
- b) Considerado, pois, com os constantes congestionamentos nas grandes cidades, é bastante comum a utilização desses veículos pelos bandidos – eis que se trata de veículo com grande mobilidade, sendo interessante que agentes de segurança também estejam sobre duas rodas.
- c) Desconsiderado, pois a autoridade pode ter medo de andar de moto e não tem como a equipe de segurança obrigar o dignitário a se deslocar nesse tipo de veículo.
- d) Considerado, pois são veículos cuja utilização imprime menores gastos aos cofres públicos, devendo a administração priorizar esse tipo de transporte para a montagem de seu comboio.
- e) Desconsiderado, pois são veículos em que os agentes e o dignitário ficam expostos às agressões num atentado.

**2.** As viaturas deverão ser as mais adequadas ao terreno a ser percorrido. Elas deverão passar por rigorosa inspeção, serão submetidas a buscas e mantidas sob vigilância; jamais deverão ser deixadas em estacionamentos desguarnecidas ou com os vidros abaixados. Se possível, optar por veículos de vidros escuros que dificultem a visão externa de quem estiver sendo transportado. Havendo disponibilidade de recursos, escolher veículos blindados ou, na impossibilidade, dotar os carros com películas balístico-resistentes nos vidros (os quais se constituem em alvos prioritários no caso de tiros, pedradas ou “coquetéis molotov” adversários). Complete as lacunas de uma forma que a frase seguinte tenha sentido correto:

O tamanho de um comboio \_\_\_\_\_ em função do grau de risco do dignitário e dos recursos disponíveis para prover-lhe proteção. Considera-se como minimamente aceitável o quantitativo de \_\_\_\_\_ veículos, sendo um para o protegido e o outro para \_\_\_\_\_.

- a) Não variará; dois; sua família.
- b) Variará, três, seu escolta.
- c) Não variará; três; seu escolta.
- d) Variará; dois; seu escolta.
- e) Variará; dois; sua família.

**3.** Ao chegar ou sair com o dignitário, procurar, sempre que possível, contar com a segurança da área pelo apoio local, de forma a estabelecer um perímetro seguro, isolado, onde se possa acessar os veículos em segurança. Os seguranças que cobrem a operação de embarque ou desembarque ficarão em estreito contato com o público, observando

olhos e mãos, buscando detectar algum indício de que aquela pessoa esteja prestes a intentar contra o segurado. A segurança periférica (fardada ou à paisana) sempre observa o público e não a autoridade.

Quanto aos procedimentos de embarque e desembarque, assinale a alternativa correta:

a) No EMBARQUE, o veículo do dignitário estará posicionado para recebê-lo. Ele será embarcado no assento traseiro e seu veículo sairá em baixa velocidade. Os agentes permanecerão em suas posições e o segundo carro tomará a posição do veículo do dignitário. Os agentes rapidamente embarcarão e o veículo da escolta seguirá o carro principal.

b) No DESEMBARQUE, o veículo que conduz a escolta desembarca inicialmente o dignitário e posteriormente os agentes, que irão atrás do dignitário protegendo sua retaguarda. Quando o carro com dignitário parar, os agentes só desembarcam após dele, ajustando seu posicionamento com as portas traseiras em ambos os lados do veículo.

c) No EMBARQUE, o veículo do dignitário somente virá para recebê-lo após a decisão da autoridade sobre onde quer embarcar. Ele será embarcado no assento dianteiro e seu veículo sempre sairá em alta velocidade, a fim de evitar possíveis agressores. Os agentes permanecerão em suas posições e o segundo carro tomará a posição do veículo do dignitário.

d) No DESEMBARQUE, o veículo que conduz a escolta desembarca os agentes que se posicionam para receber o carro com o dignitário. Quando o carro com dignitário parar, os agentes ajustam seu posicionamento ao lado portas dianteiras, onde o dignitário estará sentado e, estando tudo certo, abrem a porta para a saída do dignitário

e) No EMBARQUE, o veículo do dignitário estará posicionado para recebê-lo. Ele será embarcado no assento dianteiro e seu veículo sairá em baixa velocidade. Os agentes permanecerão em suas posições e o segundo carro tomará a posição do veículo do dignitário. Os agentes lentamente embarcarão e o veículo da escolta se adiantará ao carro principal.

## Seção 3.3

### Gerenciamento de riscos em situações especiais II

#### Diálogo aberto

Caro aluno,

Na seção anterior, você pôde compreender que quando o assunto está relacionado à segurança de dignitários, uma série de procedimentos e técnicas operacionais precisam ser utilizados. Procedimentos estes que proporcionam um considerável aumento na eficiência da segurança, facilitando o trabalho, a interação e o sincronismo da equipe, diminuindo o tempo de reação, aumentando substancialmente as chances de evasão do protegido e minimizando as possibilidades de sucesso por parte do agressor. Compreendemos, ainda, que diversos desses procedimentos são largamente utilizados nos vários tipos de deslocamentos.

Agora é chegado o momento de realizarmos abordagens relativas ao tratamento de risco voltado para familiares do dignitário, informações e ameaças de sequestro e bomba.

Diante disso, relembremos o nosso contexto de aprendizagem, a fim de apresentarmos a situação-problema dessa seção. Você se lembra de que o gestor de segurança, Marcos, recebeu a tarefa de conscientizar a diretoria da EBPS sobre a necessidade de preparar a empresa para a visita de autoridades governamentais e também para a segurança do presidente e diretoria das diversas unidades da empresa? Baseado nesse contexto, apresentamos a você uma nova situação-problema para esta seção: Imagine que agora, em novo deslocamento de autoridades, Marcos terá como desafio a realização de viagens aéreas em voos comerciais, nas quais serão necessárias a tomada de diversas decisões para a prevenção e o tratamento dos riscos, quais sejam: conferir a documentação de viagem; averiguar a condução de remédios de uso obrigatório; verificar a identificação correta de bagagens, reservar sala VIP; chegar no horário estipulado pela companhia aérea, bem como seguir as recomendações de segurança para embarque e desembarque.

Dessa forma, os riscos devem ser mínimos e, para isso, Marcos deverá sempre trabalhar com as ferramentas para gerenciamento de riscos, mas qual ferramenta específica ele precisará utilizar?

Para solucionar a situação-problema, será necessário compreender:

- a) Tratamento de riscos envolvendo familiares.
- b) Tratamento de riscos com informações.
- c) Tratamento de riscos de ameaça de sequestro.
- d) Tratamento de riscos de ameaça de bombas.

Lembre-se que o nosso produto final, na Unidade 4, é um plano de gerenciamento de risco. Todo o conteúdo da Unidade 3 corrobora como ferramenta para seu sucesso ao final deste livro.

## **Não pode faltar**

Com o aumento da criminalidade, celebridades, executivos, empresários, políticos, entre outros, procuram se proteger com todos os meios que a ciência da segurança oferece. Como exemplo, podemos citar a utilização de carros blindados, a residência em um condomínio fechado e equipes e esquemas de segurança pessoal têm sido utilizados de forma crescente. Não se esqueça de que quando nos referimos a um esquema de segurança pessoal, estamos tratando do conjunto de ações e sistemas (eletrônicos ou humanos) que, integrados ao ambiente, ao operador e ao usuário, diminuem ou dificultam uma ação criminosa.

### **Riscos envolvendo familiares:**

Na área pública ou privada não pode ser diferente: a segurança pessoal de um dignitário tem por objetivo protegê-lo contra riscos intencionais e não intencionais que possam afetar sua vida, integridade física ou moral, inclusive em situações corriqueiras como o embarque, desembarque, deslocamentos residência-trabalho, lazer e eventos.

Nesse cenário, é importante analisarmos que a segurança do dignitário em si (pessoa com grande autoridade ou pessoa VIP que pode despertar intenções de sequestro, agressões, etc) pode e, algumas vezes, deve ser bastante similar à segurança dos seus familiares mais próximos, pois a cobiça financeira em um sequestro

atinge o dignitário da mesma forma se ele for a vítima da agressão, ou se um dos seus filhos o for. O mesmo acontece quanto à proteção da moral do ativo em si ou de sua esposa, visto que o agressor poderá se deleitar tanto com um escândalo sexual do dignitário quanto de sua cônjuge ou filha e ainda que a estrutura da segurança para um familiar seja menor do que para o dignitário em si, os procedimentos são os mesmos, devendo ser sempre mantida a excelência em planejamento, treinamentos e materiais de alta performance e qualidade.

Quanto à segurança dos familiares das autoridades, vale como exemplo explicar que aqui no nosso país, a segurança das autoridades presidenciais é realizada pelo Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI), que se trata de um órgão ligado diretamente ao Exército Brasileiro - sendo ele o responsável pela segurança pessoal da autoridade, a segurança dos palácios presidenciais e das residências oficiais, incluindo também alguns familiares, como, por exemplo, os filhos do Presidente da República e seu cônjuge.

O sistema de segurança presidencial compreende, para fins de planejamento, a coordenação e execução da segurança pessoal e de área, integrando procedimentos que impeçam a realização de atentados, previnam a ocorrência de danos físicos e morais e evitem incidentes para o Presidente ou para o Vice-Presidente da República.

Assim sendo, **e em relação à segurança dos familiares do Presidente da República**, afirma o inciso VII, do art. 6º, da Lei nº 10.683 - que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios e dá outras providências - que "compete ao Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República zelar, assegurado o exercício do poder de polícia, pela segurança pessoal do Presidente da República, do Vice-Presidente da República e respectivos familiares, dos titulares dos órgãos essenciais da Presidência da República e de outras autoridades ou personalidades, quando determinado pelo Presidente da República, bem como pela segurança dos palácios presidenciais e das residências do Presidente da República e do Vice-Presidente da República" (grifos nossos).

Já nos estados da federação, é a polícia militar quem realiza a segurança dos governadores, mas a prestação dessa segurança se dá de forma variada, a depender da organização administrativa de cada estado. Veja, por exemplo, que em alguns estados, como em São



Paulo e no Distrito Federal, existe a chamada Casa Militar que também possui como missão a segurança física dos palácios do governo, bem como a segurança pessoal dos familiares do governador – lembrando que tudo isso deve ser previsto em lei, eis que tal aparato utiliza dinheiro público.

Tratando-se dos municípios, a lógica indicaria que as Guardas Municipais deveriam sempre fazer a segurança dos prefeitos, certo? Resposta negativa! Isso infelizmente ainda não acontece e em algumas cidades a segurança ainda é feita por policiais militares ou civis, por seguranças particulares ou, infelizmente, por pessoas que não entendem sobre segurança de dignitário – muitas vezes meramente indicadas por mera “confiança” do político. O mesmo vai se aplicar aos familiares dos prefeitos e demais autoridades municipais.

Quanto à segurança de familiares do VIP, os mesmos cuidados deverão ser adotados, mas com a ponderação dos riscos que os familiares imprimem em suas rotinas, por exemplo: o trajeto para a escola em se tratando do filho do VIP, o embarque e desembarque da esposa do VIP em seu local de trabalho ou lazer, a segurança dos pais do VIP em deslocamentos a pé quando vão ao shopping em momento de lazer e etc. A ciência da segurança será a mesma, devendo ser adaptada à rotina do familiar, os riscos que sua vida diária imprime e o aparato que o VIP pode manter para proteção de sua família.

A segurança de autoridades e de executivos possuem características afins e aliada à presença física dos seus agentes (os quais deverão estar preparados e qualificados para o exercício das suas missões), não se pode dispensar, em nenhum dos dois casos, outros mecanismos de segurança disponíveis.

Já ressaltamos que a simples presença de um agente de segurança ao lado do dignitário não dá garantias de que nada perigoso ocorrerá. Vale lembrar de que a minimização do sucesso das possíveis ações delinquentes também passa por mudanças de comportamentos e novas atitudes decorrentes da posição social em que estas pessoas se encontram – seja o dignitário em si, seus familiares que precisarão aprender a conviver com uma vida de mais planejamentos, menos surpresas em suas rotinas e a presença constante de agentes de segurança que dedicam suas vidas para salvaguardar a vida e a moral do ativo a ser protegido.

O agente de segurança de um dignitário deverá dar, dentro da área da sua competência, garantias físicas ao seu ativo protegido e aos seus familiares, além de orientações para a necessidade da mudança de hábitos rotineiros e consequente colocação da segurança em um nível aceitável.

### Segurança da informação:

Relaciona-se com a proteção de um grande leque de informações, com vistas a preservar o valor que possuem para um indivíduo ou para uma organização/entidade. São características primordiais da segurança da informação, a **integridade**, a **disponibilidade**, a **confidencialidade**, e a **autenticidade**, não estando este tipo de segurança restrito apenas aos **sistemas de computadores**, ou demais informações eletrônicas. Nesse contexto, é fundamental compreender que tal conceito se aplica à proteção de todos os aspectos que abrange a noção de “informações e dados” – desde que possuam importância ao indivíduo ou à entidade que as detém.

Conforme nos explica o professor Lunardi, muitas organizações, públicas ou privadas, ainda se mostram despreparadas para lidar com a segurança da informação, e isso decorre do fato dessas empresas possuírem poucos instrumentos de proteção, o que é agravado pelo despreparo gerencial, o que as torna mais vulneráveis às ameaças, fazendo com que os impactos causados pelos eventos negativos sejam intensificados (LUNARDI; DOLCI, 2006).

Dentro do espectro de Gestão da Segurança, precisamos saber que Gerenciar os riscos é um dos seus principais processos, eis que ele visa identificar, analisar, avaliar e controlar os riscos inerentes à informação. Contudo, é sabido que gerenciar riscos pode ser um processo difícil e caro, o que termina por contribuir para que as empresas não priorizem esse processo em projetos de segurança da informação. Em linhas gerais, é possível afirmar, então, que gerenciar os riscos visa a identificação, a avaliação e a priorização de riscos, seguidas pela aplicação coordenada e econômica dos recursos para minimizar, monitorar e controlar a probabilidade e o impacto de eventos negativos, reduzindo o risco a um nível aceitável. Lembre-se de que já analisamos as estratégias de tratamento de riscos em outras situações, quando estudamos, por exemplo, as ferramentas de análise de risco então chamadas de diagrama de Ishikawa e matriz FOFA.

A ISO/IEC 27005 define o processo de gestão de risco como atividade coordenada para dirigir e controlar o risco de uma organização e, neste contexto, o processo de gestão de riscos é definido por oito atividades, a seguir brevemente descritas e para cada atividade da norma, são propostas diretrizes para sua implementação (ABNT NBR ISO/IEC 27005, 2008), a saber:

**Definição do contexto:** definir o escopo (objetivos, alvos) e limites levados em consideração na gestão de riscos. Deverão ser descritos os processos que fazem parte do escopo, garantindo a identificação dos ativos relevantes para a gestão dos riscos. Além disso, a definição do contexto inclui determinar os critérios gerais de aceitação dos riscos para a organização e as responsabilidades para a gestão de riscos.

**Identificação de riscos:** perceber os eventos que possam ter impacto negativo nos negócios da organização. Devem ser identificados os ativos, suas vulnerabilidades e as ameaças que podem causar danos aos ativos. Indicar as consequências que as perdas de confidencialidade, de integridade e de disponibilidade podem ter sobre os ativos.

**Estimativa de riscos:** atribuir valor ao impacto que um risco pode ter e a probabilidade de sua ocorrência, de forma qualitativa ou quantitativa. Estimar o risco através da combinação entre a probabilidade de um cenário de incidente e suas consequências.

**Avaliação de riscos:** determinar a prioridade de cada risco a partir de uma comparação entre o nível estimado do risco e o nível aceitável estabelecido pela organização. Caso não seja satisfatória, a atividade pode ser reiniciada de forma que seja possível revisar, aprofundar e detalhar ainda mais a avaliação, assegurando que os riscos possam ser adequadamente analisados.

**Tratamento do risco:** implementar controles para reduzir, reter, evitar ou transferir os riscos. Se o tratamento do risco não for satisfatório, ou seja, não resultar em um nível de risco residual que seja aceitável, deve-se iniciar novamente a atividade ou o processo até que os riscos residuais sejam explicitamente aceitos pelos gestores da organização.

**Aceitação do risco:** registrar formalmente a aprovação dos planos de tratamento do risco e os riscos residuais resultantes, com a responsabilidade pela decisão.

**Comunicação do risco:** desenvolver planos de comunicação dos riscos para assegurar que todos tenham consciência sobre os riscos e controles a ser adotados.

**Monitoramento e análise crítica de riscos:** monitorar continuamente os riscos e seus fatores, a fim de identificar eventuais mudanças no contexto. Certificar-se de que o processo de gestão de riscos de segurança da informação e as atividades relacionadas permaneçam apropriados nas circunstâncias presentes.”

Podemos perceber que a norma ISO/IEC 27005 não expressa uma metodologia específica para a gestão de riscos de segurança da informação, devendo cada organização definir a melhor abordagem a depender do contexto em que esteja inserida.

### **Ameaças de sequestro, desmoralização, extermínio e bombas**

Para tratarmos do tema sugerido, precisamos iniciar nossos estudos com o conceito de atentado, que seria, em apertada síntese, conforme Silva (2009, p. 45) aponta:

**A ação criminosa, sobre determinadas pessoas, grupos ou instituição, executada por um indivíduo ou grupo, com uma finalidade propósito ou razões específicas, utilizando para isso meios adequados**



ou ainda: ato criminoso, tentativa ou consumação de crime ou violação de algo ou alguém.

Será que a ocorrência de atentados está virando lugar comum na sociedade moderna? Nos dias atuais, e não raramente, o noticiário aborda notícias de espectro mundial sobre sequestros e atentados de toda ordem, contra pessoas específicas ou público inocente, culminando na maioria das vezes com os piores desfechos, inclusive assassinato. Só nos últimos anos (considerando que estamos no ano de 2017), podemos falar dos atentados a Nova Iorque, Paris, Nice, Berlim, Londres entre tantos cometidos na África pelo grupo extremista Boko Haram.

Porém, é importante observar que no círculo das pessoas visadas por esses agressores, não estão inseridas apenas as mais importantes autoridades mundiais, mas também são considerados alvos estratégicos aquelas integrantes dos sistemas de informações e seus

familiares, eis que possuidoras do conhecimento pretendido pelo elemento adverso - além de grupos religiosos e étnicos, conforme exemplos acima citados.

Se pararmos para pensar no processo, no passo a passo de um atentado, fica evidente que existem vantagens para o executante de um atentado do que para a equipe que precisa defender um dignitário, como, por exemplo: conhecimento prévio do local da ação com ampla disponibilidade de tempo para seu planejamento; possibilidade de ocultação do agressor entre o público do evento; rotina do dignitário já conhecida juntamente com o vazamento de informações das atividades do dignitário, e até mesmo a falta de cooperação da autoridade. Além disso, a pessoa que planeja um atentado, busca alguns propósitos, que podem ser: a “simples” **DESMORALIZAÇÃO** do dignitário, que pode ser causada através do escândalo, com farta e ampla divulgação pela imprensa; **SEQUESTRO**, com objetivo de se auferir vantagem patrimonial/financeira ou política; **EXTERMÍNIO** da vítima, que seria o propósito extremo, e, após atingido o objetivo, passamos à finalidade de encobrir a identidade + fuga do elemento agressor; **CAUSAR TERROR** ou pânico entre a população.

No entanto, você pode se questionar **quem** realmente poderia intentar contra uma autoridade. A lista pode ser muito extensa, pois são comumente agressores os antigos desafetos, um ex-correligionário, um ex-amigo ou um rival político que pode tentar aproximar-se do segurado a fim de agredi-lo verbal ou fisicamente, valendo das mãos nuas, de armas brancas, de fogo ou qualquer recurso que a sua qualificação pessoal ou profissional permita empenhar contra o protegido. Também podemos citar como potenciais agressores: fanáticos, psicopatas e até familiares eventualmente desagradados pelo dignitário. Nesse cenário, a equipe de segurança terá mais chances de enfrentar com sucesso o agressor se tiver algum conhecimento prévio da existência do referido desafeto e seus possíveis planos e objetivos, sendo imperioso que os agentes possam, ainda, identificá-lo e as feições, impedindo que ele tenha acesso ao dignitário.

Fundamental, ainda, destacarmos uma observação especial aos chamados matadores profissionais, “pistoleiros” ou “assassinos de aluguel”, que normalmente são contratados pelo desafeto da vítima (no nosso caso, do dignitário) e agem de forma seletiva, ou seja, detém-se ao alvo de forma específica, quase que “cirurgicamente”. Tais profissionais do extermínio estudam as vítimas, anotam seus hábitos

e rotinas, inteiram-se de quem os cerca (incluindo os seguranças que costumam estar ao seu redor) e assim planejam suas ações de forma a efetuar o atentado com grande chance de êxito e com a mínima possibilidade de serem capturados.

Não bastassem tantas hipóteses de interessados na morte de um dignitário, existem, ainda, as organizações criminosas que dispõem de elevados recursos financeiros, o que as permite custear atentados muito bem planejados e com elevada chance de êxito.

Também se revela muito importante que o costume e a rotina do trabalho não deixem os agentes relaxados quanto aos riscos do serviço, sendo conhecidas algumas histórias em que agentes de segurança enquanto esperavam por seus protegidos no interior de seus veículos, foram surpreendidos por criminosos comuns que sequer sabiam quem estavam abordando – situações em que tais agentes chegaram a perder suas armas e até mesmo suas vidas de forma extremamente humilhante.

Diante de tamanha imprevisão, uma equipe de segurança que se preze precisa contar com informações oriundas da equipe de inteligência – informações estas que colaboram, em muito, com o planejamento e estratégias a serem adotados na rotina da segurança de dignitários. Contudo, há que se dizer que é extremamente difícil proteger o ativo contra alguns complôs, especialmente aqueles que contam com a colaboração de pessoas próximas ao protegido (vale como exemplo o atentado e assassinato do embaixador da Rússia na Turquia, Andrei Karlov, durante a recepção de uma exposição na capital do país, Ancara, em dezembro de 2016 – ressalta-se que o atirador, de 22 anos, era do departamento especial da polícia de Ancara e teve permissão para entrar na exposição usando a identidade policial).

O que são exatamente as atividades de inteligência e contrainteligência? Conforme definição do site da própria ABIN (Agência Brasileira de Inteligência) “a atividade de Inteligência é o exercício de ações especializadas para obtenção e análise de dados, produção de conhecimentos e proteção de conhecimentos para o país. Inteligência e Contrainteligência são os dois ramos da atividade. A atividade de Inteligência é fundamental e indispensável à segurança dos Estados, da sociedade e das instituições nacionais. Sua atuação assegura ao poder decisório o conhecimento antecipado e confiável de assuntos relacionados aos interesses nacionais”.

Dentro do espectro de grupos realizadores de atentados, precisamos saber que os grupos terroristas são os adversários prioritários das equipes de proteção de autoridades. Assim, tais grupos precisam ser objeto de vigilância ininterrupta dos órgãos de inteligência, justamente quem pode (e precisa) munir os setores de segurança dos respectivos dignitários de todas as informações, notícias, conhecimento, indícios e informações sobre possíveis ações adversas.

Nunca é bastante explicar que os grupos terroristas costumam dispor de elevados recursos técnicos e financeiros, bem como de integrantes muito treinados e extremamente motivados, o que eleva a chance de êxito quando resolvem atacar. Assim, a equipe de segurança de dignitários precisa sempre elaborar planos e estratégias de segurança cada vez mais audazes, minuciosos e, conseqüentemente, dispendiosíssimos com o fim de proporcionar garantias aos seus segurados. É que, ressalte-se, terroristas não demonstram a mínima hesitação em sacrificar a própria vida em prol da “causa”, o que os qualifica como adversários difíceis e temíveis.

E quanto às bombas? Uma bomba normalmente se trata de um dispositivo bélico (concernente às guerras) e geralmente é confeccionado com algum tipo de invólucro com material explosivo em seu interior, projetado para causar destruição quando ativado. Podem ser “plantadas” em quase todo lugar e se tratando de segurança de dignitários, a tarefa da equipe de segurança não se constitui em algo fácil, pois demanda atenção constante para combater um evento com poucos indícios e rastros, o que implica em profissionais técnicos, atentos e disciplinados e que jamais subestimem o poder e a capacidade de seus adversários.

Ademais, a fabricação/confecção de bombas não é mais matéria adstrita a especialistas, eis que há algum tempo já se tornou assunto de domínio público. Isso porque a internet abriu a todos a possibilidade de se encontrar um enorme “receituário” de fórmulas e esquemas para a construção de artefatos explosivos. Não esqueçamos que os laboratórios de colégio e universidades, as dispensas domésticas e as lojas de materiais de construção fornecem todos os componentes necessários para a construção de um artefato explosivo de razoável poder de destruição.

Figura 3.3 | Bomba caseira utilizada no atentado à Maratona de Boston de 2013



Fonte: <<https://goo.gl/P3FRVa>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

É muito interessante (e valioso) saber que na maioria das vezes uma bomba constitui-se de um objeto aparentemente inocente e que normalmente se encontra “destoando” da paisagem de um determinado local, como uma mochila, um pacote, uma sacola ou uma mala, deixados em uma sala, em um banheiro, armário ou corredor. Considerando que os agressores sempre têm a vantagem da escolha do local do atentado, bem como todo tempo para o planejamento da ação, o treinamento dos agentes de segurança merece muita atenção. Estratégias e planos para fazer frente a cada situação de perigo devem ser estabelecidos com esmero e seguidos à risca, sobretudo no que diz respeito à segurança de instalações como órgãos públicos, em especial tribunais, casas legislativas, gabinetes e residências dos protegidos.

As bombas podem apresentar os seguintes mecanismos de detonação:

1. **De armadilha:** por compressão, descompressão, tração, descontração ou liberação, fotoelétrico ou antimagnético.
2. **De tempo:** por “hora certa” ou de retardamento (quando não depender de mecanismo de precisão).



3. **De acionamento remoto:** por fio ou a partir do emprego de controles de rádio ou telefones celulares – nesses casos, para evitar a detonação desse tipo de bomba, equipes de proteção de autoridades costumam usar geradores de interferência eletrônica, capazes de isolar uma área de segurança em um raio de alguns metros.

Outra importante ferramenta contra os ataques a bomba são as varreduras. Trata-se de um procedimento em que os agentes de segurança têm o dever de, previamente à chegada do ativo, vasculhar os ambientes onde seus protegidos circularão, assegurando que não existam perigos capazes de colocar a vida dos dignitários em risco. Diga-se, ainda, que em uma varredura, além de bombas, objetiva-se encontrar qualquer perigo em potencial, como armadilhas ou escuta/câmeras clandestinas, sendo necessário que os profissionais responsáveis por sua execução possuam conhecimento técnico para sua realização.

Lembramos ainda da importância do sigilo dos processos e procedimentos da segurança. Os agentes precisam ser discretos e não devem dar entrevistas ou ter fotos exibidas na mídia. Por motivos óbvios, o dignitário também não deve falar, comentar ou expor seu esquema de proteção e muito menos seus agentes.

Sempre lembramos que uma segurança eficiente nunca deve trabalhar com improvisos. A segurança de dignitários existe para evitar contrariedades e atentados e só trará combate em último caso. As autoridades também precisam ser conscientizadas da necessidade de cooperar com os responsáveis pela sua proteção, confiando no trabalho da segurança e modificando seus hábitos e rotinas se assim sua equipe de segurança orientar.

Para arrematarmos nossa lição, afirmamos que em muitas seguranças de dignitários sobra boa vontade, mas ainda falta profissionalismo. Quer ver exemplos? Quando presenciamos agentes de segurança carregando embrulhos, comendo, bebendo ou “dando uma fugidinha no banco” para pagar a conta do “chefe”, estamos diante de uma segurança efetiva? Lembremo-nos de que segurança de dignitários é coisa séria e não admite amadorismo. Observe que quem planeja a execução de um atentado pode até errar e tentar uma segunda ou terceira vez, mas quem protege o dignitário não pode errar nunca.

## Sem medo de errar

Nesta seção, foi explicado pelo contexto de aprendizagem que o gestor de segurança, Marcos, recebeu a tarefa de conscientizar a diretoria da EBPS sobre a necessidade de preparar a empresa para a visita de autoridades governamentais e também para a segurança do presidente e diretoria das diversas unidades da empresa. Baseado neste contexto, foi apresentada uma nova situação-problema para esta seção: Imagine que agora, em novo deslocamento de autoridades, o Marcos terá como desafio, viagens aéreas em voo comercial em que será necessária a tomada de diversas decisões para a prevenção e o tratamento dos riscos: conferir a documentação de viagem; averiguar a condução de remédios de uso obrigatório; verificar a identificação correta de bagagens, reservar sala VIP; chegar no horário estipulado pela companhia aérea, bem como seguir as recomendações de segurança para embarque e desembarque.

Dessa forma, os riscos devem ser mínimos e, para isso, Marcos deverá sempre trabalhar com as ferramentas para gerenciamento de riscos, mas qual ferramenta específica ele precisará utilizar? Para solucionar a situação-problema, será necessário compreender:

- a) Tratamento de riscos envolvendo familiares.
- b) Tratamento de riscos com informações.
- c) Tratamento de riscos de ameaça de sequestro.
- d) Tratamento de riscos de ameaça de bombas.

Considerando a situação-problema proposta, a fim de que Marcos possa cumprir sua missão de assegurar o dignitário em um voo comercial, sem que deixe de atentar para todos os aspectos de segurança necessários, uma das formas mais eficientes para auxiliar nas tomadas das diversas decisões que surgirão em relação à segurança do ativo é o chamado checklist.

Para quem não sabe, checklists é a expressão em inglês que significa, a grosso modo, lista de verificações. Nela, seguem listados itens a serem observados, como tarefas a serem cumpridas, ou materiais que precisam ser comprados – em resumo: é uma lista para colocar itens primordiais e que não podem faltar para a execução de alguma tarefa ou plano ou execução. Ela visa evitar esquecimentos, e deve ser

usada por qualquer pessoa que quer organizar algo de importante que precisa ser feito. Assim, a lista de verificação (ou checklists) trata de uma ferramenta de contribuição – pois é necessário, obviamente, que os riscos já tenham sido previamente identificados em outros processos. Servirá, ainda, para análise quanto à aplicação ou não das medidas recomendadas em processos similares de análise de risco anteriores.

É muito fácil e simples adotar o uso de checklists, mas para que a ferramenta seja realmente útil, eles devem ser construídos de forma que sua interpretação e aplicação sejam extremamente simples. Por isso, torna-se fundamental que a diagramação do formulário seja adequada para que seu preenchimento seja claro.

Exemplo básico de checklist para assegurar o dignitário em um voo comercial:

Quadro 3.1 | Checklist para voo de dignitário

| Aeroporto   | Durante o voo   | Destino  |
|---|---|--|
| Contato com a Infraero.   | Averiguar assento do dignitário.                                  | Deslocar uma equipe precursora para receber o dignitário.  |
| Verificar com a Polícia Federal os armamentos que irão a bordo da aeronave. | Confirmar a presença de repórter no mesmo voo.                    | Alugar veículos para o dignitário e veículos de segurança.   |
| Checar local de parada do comboio.  | Verificar qual tipo de comida será servida ao dignitário.         | Listar itinerários principais e alternativos e pontos críticos até o destino final do dignitário.                  |
| Pesquisar qual é o portão de embarque.                                      | Tentar não chamar a atenção dos demais passageiros.               | Levantar que é o local de espera do comboio.   |
| Verificar assentos próximos do dignitário.                                  | Identificar com a tripulação quem servirá o dignitário.           | Analisar hospital de apoio.  |
| Organizar a identificação das bagagens.                                     | Notar o comportamento dos passageiros.                            | Anotar a tomada de tempo.  |
| Buscar saber se o dignitário passará pelos detectores de metal.             | Verificar a relação de passageiros.                               | Realizar varredura antibomba nos veículos.   |
| Separar trajes de embarque da equipe.                                       | Levar um telefone satelital para comunicação com equipe em terra. | Checar o histórico dos motoristas de locadora.   |
| Conferir bilhetes de passagem.  | Não dormir durante o voo.   | Verificar a mobília dos veículos que receberão o dignitário (Sirene, rotolight, armamento, colete balístico, etc.) |
| Levantar a possibilidade de antecipar o check-in do dignitário.             | Não informar o motivo da viagem do dignitário.                    |  |

Fonte: elaborado pelo autor.

### Descrição da situação-problema

Uma mochila abandonada na Arena Carioca 1, um dos possíveis locais a serem prestigiados pela presença do Excelentíssimo Senhor Presidente da República nos jogos olímpicos na cidade do Rio de Janeiro, precisou ser explodida por forças de segurança na noite desta quinta-feira. Uma inspeção de rotina encontrou o objeto suspeito, que precisou ser detonado pelo esquadrão antibomba e atrasou a entrada do público para os jogos daquela noite. O jogo começou após alguns procedimentos, mas sem a presença do Presidente da República. A equipe de segurança agiu certa em retirar o Presidente do local? Quais são os possíveis procedimentos executados pela organização do Comitê Rio 2016 orientados pela Segurança Pessoal do Presidente da República?

### Resolução da situação-problema

Por mais surpreendente que seja a situação que estamos tratando foi baseada em fatos reais, tendo como única diferença, que Ilustríssimo Presidente da República, não estava destinado àquele jogo. Assim, no caso verídico, conforme podemos ver da matéria jornalística do Jornal Esporte.IG, a autorização para o começo do jogo veio após especialistas avaliarem que não haveria risco para pessoas próximas ao possível artefato. Segundo o Comitê Rio 2016, a mochila estava próxima a um contêiner de lixo na saída do banheiro no piso superior. Dentro dela foram encontrados um par de meias, um casaco e um tablete, possivelmente esquecido por um repórter. Conforme orientação da Polícia Federal e do Exército, o objeto foi detonado. Durante o procedimento, o público precisou aguardar do lado de fora do ginásio e alguns torcedores escutaram o barulho da explosão. Confira no link disponível em: <<http://esporte.ig.com.br/olimpiadas/2016-08-11/bomba-suspeita-rio-2016.html>>. Acesso em: 11 jun. 2017.

Bom, é sabido que na maioria dos casos, uma bomba constitui-se de um objeto aparentemente inocente, e que se encontra “destoando” da paisagem de um determinado local. Pode ser uma simples caixa, um pacote, uma bolsa, sacola ou mala, deixado em um banheiro ou corredor, deixado num canto encostado na parede, ou em um caso ainda mais suspeito, uma simples mochila abandonada em um local

de aglomeração de pessoas.

A fabricação de bombas, já há algum tempo deixou de ser assunto de especialistas, tendo se tornado assunto de domínio público. Isso se deu com o advento da internet, ferramenta que abriu para todo o público mundial, a possibilidade de acesso a um enorme receituário de fórmulas e esquemas para a construção de artefatos explosivos. Não esqueçamos, ainda, que os laboratórios de colégio, lojas de ferragens e até mesmo as dispensas domésticas são capazes de fornecer, com tranquilidade, diversos, senão todos os componentes necessários para a construção de um artefato explosivo de razoável poder de destruição.

Os agentes de segurança que, vez por outra, podem ser confrontados com ocorrências de bomba, precisam ser melhor informados sobre os artefatos, como preveni-los e detectá-los. A tarefa dos agentes de segurança é a de detectar o objeto suspeito e salvaguardar seu protegido do contato com ele, por isso o Presidente da República não permaneceu para assistir ao espetáculo. Quanto aos procedimentos executados pelo Comitê Rio 2016, alguns deles foram:

- Evacuação de toda Arena.
- Interdição do local.
- Autorização para o começo do jogo somente após especialistas avaliarem que não haveria risco para jogadores, torcedores e funcionários.
- Explosão do objeto suspeito se for o caso.

Sendo assim, cada ocorrência deverá ser considerada como única e jamais deveremos subestimar a complexidade dos respectivos mecanismos e pretendermos, nós mesmos, “desmontar a bomba”.

## Faça valer a pena

**1.** O sistema de segurança presidencial compreende, para fins de planejamento, a coordenação e execução da segurança pessoal e de área, integrando procedimentos que impeçam a realização de atentados, previnam a ocorrência de danos físicos e morais e evitem incidentes para o Presidente ou para o Vice-Presidente da República.

O inciso VII, do art. 6º, da Lei nº 10.683 afirma que “compete ao \_\_\_\_\_ zelar, assegurado o exercício do poder de polícia, \_\_\_\_\_, do Vice-Presidente

da República e respectivos familiares, dos titulares dos órgãos essenciais da Presidência da República e de outras autoridades ou personalidades, quando determinado pelo \_\_\_\_\_, bem como pela segurança dos palácios presidenciais e das residências do Presidente da República e do Vice-Presidente da República” (grifos nossos).

- a) Poder Executivo; pela segurança de dignitários do Presidente da República; Presidente do Senado.
- b) Poder Legislativo; pela segurança pessoal do Presidente da República; Presidente da República.
- c) Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República; pela segurança pessoal do Presidente da República; Presidente da República.
- d) Gabinete de Segurança Institucional da Câmara dos Deputados; pela segurança pessoal do Presidente do Senado Federal; Presidente da Câmara dos Deputados.
- e) Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República; pela segurança pessoal do Presidente da República; Presidente da República em Exercício.

**2.** Para quem planeja o atentado, existe algumas vantagens para o executante, como: o conhecimento do local da ação; disponibilidade de tempo para o planejamento; possibilidade de ocultação entre o público, convidados ou imprensa; despreparo do elemento de segurança; rotina conhecida e vazamento de informações das atividades da autoridade; meios de comunicação deficientes e falta de cooperação da autoridade.

Além disso, a pessoa que planeja o atentado busca alguns propósitos:

- a) Desmoralização; sequestro; extermínio; causar terror.
- b) Chamar a atenção; sequestro; execução do dignitário; causar terror.
- c) Desmoralização; latrocínio; extermínio; chamar a atenção.
- d) Vingança; sequestro; execução sumária; causar terror.
- e) Vingança; sequestro; extermínio; execução do dignitário.

**3.** Na esmagadora maioria dos casos, uma bomba constitui-se de um objeto, ainda que aparentemente inocente, que se encontra “destoando” da paisagem de um determinado local. Pode ser aquele pacote, sacola ou mala deixados em um hall, banheiro ou corredor ou, em um caso ainda mais suspeito, uma simples mochila abandonada em um local de aglomeração de pessoas.

Precisamos nos lembrar de que os agressores sempre têm a vantagem da escolha do local do atentado e o perfeito reconhecimento desse local. Eles têm todo tempo para o planejamento da ação, cabendo a eles a iniciativa de onde e quando atacar o dignitário. Quanto aos seus sistemas de detonação, as bombas podem apresentar os seguintes mecanismos:

- a) De acionamento manual, de tempo e de acionamento remoto.
- b) De armadilha, de dinamite e de acionamento remoto.
- c) De armadilha, de tempo e de acionamento remoto.
- d) De acionamento automático, de tempo e de acionamento remoto.
- e) De fabricação caseira, de tempo e de acionamento remoto.

# Referências

ABNT. **NBR ISO/IEC 27001** - Gestão de Risco da Segurança da Informação. Rio de Janeiro: 2008.

BRASIL. **Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003**. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.683.htm)>. Acesso em: 19 abr. 2017.

CAVALCANTE, V. D. **A segurança de autoridades**. São Paulo: 2010. Disponível em: <[http://www.viasseg.com.br/artigos/seguranca\\_autoridades\\_vinicius.htm](http://www.viasseg.com.br/artigos/seguranca_autoridades_vinicius.htm)>. Acesso em: 3 mar. 2017.

ESPORTE IG. **Suspeita de bomba faz jogo de basquete começar sem torcida na Arena Carioca 1**. Disponível em: <<http://esporte.ig.com.br/olimpiadas/2016-08-11/bombasuspeita-rio-2016.html>>. Acesso em: 26 maio 2017.

FERREIRA, A. S. V. **Segurança de dignitários**. 2008.

LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C. **Adoção de tecnologia da informação e seu impacto no desempenho organizacional**: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. 30º Encontro da ANPAD, Salvador: ENANPAD, 2006.

OLIVEIRA, M. A. F. et al. Framework para gerenciamento de riscos em processos de gestão de segurança da informação baseado no modelo DMAIC. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 29., Salvador, 2009. **Anais...** Rio de Janeiro: Abepro, 2009, v. 1. p. 11-20.

SILVA, A. A. **Agente de segurança de dignitários**. 60 f. Monografia (Pós-Graduação em Segurança Pública e Direitos Humanos) - Centro Universitário Unieuro, Brasília, 2009.



# Gerenciamento de riscos em grandes eventos

## **Convite ao estudo**

Prezado aluno, como é de seu conhecimento, o Brasil foi o palco de megaeventos que contaram com a participação de um grande número de pessoas vindas de todo o mundo. Eventos de grande importância, magnitude global, de grande visibilidade e repercussão planetária, como a Jornada Mundial da Juventude, a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016, que movimentaram um grande número de recursos e envolveram uma infinidade de riscos das mais diversas naturezas.

Nesta unidade de ensino, você terá a oportunidade de se aprofundar nas particularidades técnicas da atividade dentro do contexto e do ambiente considerado.

São eventos que impõem aprofundado conhecimento técnico, além de outros atributos afetivos dos gestores de riscos, consideradas as pressões que decorrem da concretização dos riscos envolvidos.

Aqui você terá uma chance de se preparar tecnicamente para o desempenho da tarefa de gestor de riscos de grandes eventos. Explore esta grande oportunidade!

Para tanto, consideraremos o seguinte contexto para a aprendizagem: Ana e Marcos, gestores de segurança da Empresa Brasileira de Produtos e Serviços (EBPS), receberam a tarefa de auxiliar na preparação da segurança do complexo desportivo da EBPS, que será utilizado para os Jogos Empresariais Mundiais.

A primeira reunião será em São Paulo (SP) e contará com a presença dos representantes do Centro de Coordenação de Segurança -1 (CECOSE-1), uma entidade constituída por

integrantes de empresas privadas, órgãos do governo Federal, Estadual e Municipal que, buscando coordenar esforços e obter maior sinergia, reúnem-se periodicamente e em grandes eventos para trabalhar em conjunto e assim apoiarem-se mutuamente, elevando os níveis de segurança e de cooperação na atividade de inteligência.

A EBPS contará com o apoio dos membros do CECOSE-1 para realizar a segurança nos Jogos Empresariais Mundiais. O evento será acompanhado por um número expressivo de pessoas e contará com o prestígio de muitos competidores nas modalidades esportivas. Será um grande evento que englobará, além dos jogos desportivos, shows abertos à população e contará com a presença de autoridades nacionais e estrangeiras.

É um desafio gerenciar os riscos dos Jogos Empresariais Mundiais e essa tarefa será sua. Não se preocupe, porque você vencerá esse desafio, pois estaremos juntos passo a passo. Iniciaremos com a apresentação de grandes eventos, seguiremos com os prováveis riscos de maior impacto e conheceremos aspectos da elaboração de cenários.

Ao longo do estudo da Unidade 4, você assimilará conteúdos que lhe permitirão, ao final, elaborar um plano de gerenciamento de riscos, aplicando todos os conhecimentos obtidos no estudo do presente livro didático.

# Seção 4.1

## Grandes eventos

### Diálogo aberto

Para a primeira reunião do CECOSE-1, o gestor de segurança, Marcos, ficou com a tarefa de:

- a) Apresentar os grandes eventos e seus riscos.
- b) Definir os tipos de riscos em grandes eventos.
- c) Estabelecer uma pesquisa de cenário.
- d) Tratar risco em jogos.

Contudo, como ele organizará todas essas situações? Qual ferramenta também poderá auxiliá-lo na execução do plano?

### Não pode faltar

Chamamos de eventos a concentração formal de pessoas e entidades realizada em data e local especial, com o objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos e estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa e científica, dentre outras.

O grande fluxo de pessoas em determinado evento, cuja amplitude e importância mobiliza o interesse de multidões, o qualifica como sendo um **grande evento**.

Eventos de grande porte, em sua grande maioria, são de iniciativa privada e contam com grande número de participantes, demandando, por essa razão, a maior parte da rede de hotelaria do município ou região onde será realizado. É o que se identifica, por exemplo: no Salão do Automóvel, periodicamente em São Paulo, no desfile das escolas de samba do grupo especial no sambódromo, na cidade do Rio de Janeiro e na romaria à Basílica de Aparecida, no dia 12 de outubro, a cada ano.

Pode-se classificar os eventos segundo o Quadro 4.1, conforme difusão realizada pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC):

#### Quadro 4.1 | Classificação de eventos

| ASPECTO                  | CLASSIFICAÇÃO   |
|--------------------------|---|
| Dimensão                 | Macroevento<br>Evento de grande porte<br>Evento de médio porte<br>Evento de pequeno porte |
| Data de realização       | Fixa – Móvel – Esporádica   |
| Perfil dos participantes | Geral – Dirigido – Específico   |
| Objetivo                 | Científico – Cultural – Comercial   |

Fonte: SENAC DN 2000 p.17)

Nos últimos anos, o Brasil foi palco de megaeventos que contaram com a participação de pessoas dos cinco continentes, de importância e magnitude global, gerando grande visibilidade e movimentando um grande número de recursos.

#### Quadro 4.2 | Dados de grandes eventos realizados no Brasil recentemente

|   |  |
|---|--|
| <b>Jornada Mundial da Juventude<br/>(2013 – Rio de Janeiro/RJ)</b>  | <b>Copa do Mundo 2014</b>  |
| 2 milhões de turistas<br>Injetaram valores da ordem de R\$ 1,8 bilhões de reais na economia da cidade   | 1 milhão de turistas nas 12 cidades sede.<br>R\$ 30 bilhões de reais para a economia |
| <b>Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro 2016</b>   |  |
| 1,17 milhões de turistas<br>Taxa de ocupação da rede hoteleira de 97%<br>11.303 atletas de 206 países<br>42 modalidades em 32 arenas<br>8 mil atendimentos na rede municipal de saúde<br>R\$ 4,1 bilhões de reais para a economia |  |

Fonte: adaptado de <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/16259c010dabe93f9bb09031ad484cac/\\$File/6006.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/16259c010dabe93f9bb09031ad484cac/$File/6006.pdf)>; <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/rio-2016/noticia/2016-08/em-17-dias-de-olimpiada-rio-recebeu-quase-12-milhao-de-turistas>>. Acesso em: 17 março 2017.

Tanto a Copa do Mundo de 2014 quanto as Olimpíadas de 2016, podem ser classificados como megaeventos e, portanto, requerem recursos proporcionais, como macroinvestimentos em infraestrutura e hercúleos esforços em escala nacional para sediá-

los adequadamente com o máximo de segurança e um mínimo de riscos.

A realização de megaeventos requer uma coordenação de esforços de inúmeros órgãos.



**Pesquise mais**

Para maiores informações a respeito, procure visualizar na Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos (SESGE/MJ), disponível em: <http://www.justica.gov.br/sua-seguranca/grandes-eventos/grandes-eventos-1/sesge>>. Acesso em: 17 maio 2017.

Na página da internet mencionada, você verá que o Ministério da Justiça com o apoio do Ministério da Defesa, para cumprir a missão de coordenar as ações de segurança pública e defesa civil durante a realização da Copa do Mundo 2014, das Olimpíadas e das Paralimpíadas 2016, criou, em 2011, a Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos - SESGE/MJ (BRASIL, 2017).

A SESGE desenvolveu a coordenação da atuação dos órgãos envolvidos na segurança pública e defesa civil das esferas de Governo Federal, Estadual e Municipal, agindo ainda como interface do Estado brasileiro com o Comitê Organizador da Copa do Mundo FIFA BRASIL 2014 e da Rio 2016, no âmbito privado (BRASIL, 2017).

**A criação da SESGE foi essencial para prover a segurança desses megaeventos, posto que essa segurança exige a participação do maior número de órgãos, sendo absolutamente necessária uma efetiva coordenação do esforço de todos.**

Órgãos de segurança pública, como Forças Armadas, Defesa Civil e organizações de gerenciamento de trânsito, nos três níveis de Governo, devem atuar de modo coordenado no desenvolvimento de atividades nas áreas de operações, inteligência e logística voltadas à segurança do megaevento realizado.

As ações de segurança de eventos de grande magnitude englobarão **a realização de operações preventivas de respostas aos riscos, ameaças e incidentes verificados na Área de Interesse Operacional (AIO)**. Em grandes eventos, deve ser determinada com clareza e abrange as áreas onde os eventos serão realizados, seu entorno, as vias de acesso que ligam pontos estratégicos da área do município sede com o local do evento e todas as instalações

de infraestrutura necessária ao seu desenvolvimento. No caso das Olimpíadas do Rio, considera-se como integrantes da AIO os aeroportos, as linhas de metrô, as rotas de transporte até as áreas de competição, as áreas de alojamento dos atletas, os locais de competição e seu entorno e, inclusive, as áreas turísticas que foram visitadas pelos inúmeros turistas que vieram acompanhar os jogos. Os perigos e riscos inventariados na AIO são alvo da análise dos gestores do grande evento considerado.

Nos grandes eventos, as operações de segurança compreendem todos os serviços que viabilizem a fluidez do cronograma do evento, urgências e qualquer risco ou incidente grave e catástrofe natural que ameace a segurança da população em geral, dos espectadores dos jogos, convidados do megaevento, delegações e comitivas (BRASIL, 2017).

Para a definição dos riscos à realização de grandes eventos, é necessária a compreensão da origem do perigo, circunstância imperiosa para a mitigação do risco que representa. Para compreender o perigo, faz-se necessário o claro e correto entendimento da natureza do grande evento, os objetivos de sua realização, os principais grupos humanos interessados em participar do evento e as suas motivações.

Também é preciso identificar o contexto da realização do evento e realizar uma análise diagnóstica com vistas a reconhecer a conjuntura que envolve sua consecução, bem como as especificidades das instalações físicas do ambiente onde será realizado o grande evento.

No caso dos grandes eventos, entende-se que os riscos variarão de acordo com as especificidades citadas acima, no entanto, pode-se considerar que, para eventos de grande magnitude, em geral, os de maior impacto serão os que constam no Quadro 4.3 a seguir:

Quadro 4.3 | Prováveis riscos de maior impacto em grandes eventos

| Prováveis riscos de maior impacto em grandes eventos   |
|--|
| Ataques cibernéticos   |
| Atentados terroristas  |
| Sabotagem  |
| Atentados contra autoridades nacionais e/ou estrangeiras   |
| Atentados contra espectadores e/ou participantes do grande evento                                    |
| Incêndios  |
| Catástrofes naturais   |
| Ações hostis de integrantes de organizações criminosas ligadas ao narcotráfico e/ou tráfico de armas |

Fonte: elaborado pelo autor.



**A segurança de megaeventos exige a participação do maior número de órgãos, sendo absolutamente necessária a efetiva coordenação do esforço de todos.**

Órgãos de segurança pública, forças armadas, Defesa Civil e organizações de gerenciamento de trânsito, nos três níveis de Governo, devem atuar de modo coordenado no desenvolvimento de atividades nas áreas de operações, inteligência e logística voltadas à segurança do megaevento realizado.

Outro ponto importante, dentro deste tema, refere-se à **compreensão do perigo**.

Para a definição dos riscos na realização de grandes eventos, é necessária a compreensão da origem do perigo, circunstância imperiosa para a mitigação do risco que representa.

Para compreender o perigo, faz-se necessário entender:

- A natureza do grande evento.
- Os objetivos de sua realização.
- Os principais grupos humanos interessados em participar do evento.
- As motivações desses grupos humanos.
- Contexto da realização do evento.
- Identificar a conjuntura que envolve sua consecução.
- Apontar as especificidades das instalações físicas, do ambiente, onde será realizado o grande evento.

Caberá a você, como gestor de riscos em grandes eventos, identificar quais são os riscos de maior impacto e quais têm maior probabilidade de ocorrência, destacando-os pela sua criticidade.

Deverá também aplicar a esses riscos considerados mais críticos à análise preconizada segundo a metodologia de avaliação e análise de riscos selecionada por você, dentre os diversos métodos conhecidos, com o objetivo de identificar seus fatores de risco.

Apesar de listar os prováveis riscos de maior impacto em grandes

eventos no Quadro 4.3 (presumivelmente aqueles que podem ter maior repercussão), você, prezado aluno, futuro gestor de riscos, não deve abrir mão da realização de uma apurada análise de riscos e uma sensata, aprofundada, apropriada e coerente compreensão do perigo. Nunca opte por uma solução já padronizada, considere o contexto e faça um aprofundamento para compreensão do perigo para não errar na aplicação da metodologia.

A falha decorrente de uma descuidada compreensão do perigo pode levar o gestor de riscos a desconsiderar probabilidades de eventos que parecem de menor potencial para produzir desdobramentos negativos e consequências desastrosas para envolvidos no grande evento a ser realizado.



### Assimile

Nunca opte por uma solução já padronizada, considere o contexto e faça um aprofundamento para compreensão do perigo evitando errar na aplicação da metodologia de análise de riscos.

A falha decorrente de uma descuidada compreensão do perigo pode levar o gestor de riscos a desconsiderar probabilidades da ocorrência de eventos que podem dar a ilusória impressão de que possuem menor potencial para produzir desdobramentos negativos e consequências desastrosas para envolvidos no grande evento a ser realizado.

Nas Olimpíadas do Rio, no dia 15 de agosto de 2016, ocorreu a queda de um equipamento de filmagem ferindo oito pessoas que se encontravam no Parque Olímpico, próximo à Arena Carioca. Certamente pode-se considerar que as Olimpíadas foram muito bem-sucedidas no que se refere ao gerenciamento de riscos, graças ao trabalho de inúmeros especialistas que compreenderam os perigos e puderam tomar providências para mitigá-los com eficiência e eficácia.

No entanto, a queda do equipamento de filmagem representou um evidente exemplo emblemático dessa possibilidade de falha na compreensão do perigo. A ocorrência gerou repercussões negativas em âmbito internacional, inclusive, depondo contra a organização do grande evento, além de trazer negativas consequências legais com o indiciamento de responsáveis pela instalação dos equipamentos e, principal e infelizmente, ferindo oito pessoas que foram ao Parque Olímpico assistir às competições e com prazer e entusiasmo participar dos primeiros Jogos Olímpicos disputados no continente Sul-americano.



Atenção, portanto, aos detalhes, gestor de riscos. Preocupe-se com ataques cibernéticos, atentados terroristas, sabotagens, atentados contra autoridades nacionais e/ou estrangeiras, atentados contra espectadores e/ou participantes do grande evento, incêndios, catástrofes naturais, ações hostis de integrantes de organizações criminosas ligadas ao narcotráfico e/ou tráfico de armas e com a probabilidade de um equipamento de filmagem se desprender de seu suporte, cair e atingir participantes do evento. Fixe-se sempre no binômio impacto e probabilidade de ocorrência.

Figura 4.1 | Queda de equipamento de filmagem no Parque Olímpico durante as Olimpíadas do Rio, em 15 de agosto de 2016



Fonte: <<https://goo.gl/o9Pi6N>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

No contexto da análise de riscos de grandes eventos, é importante construir cenários.

Segundo Meirelles (2011), cenário é um conjunto de hipóteses sobre o que poderá ocorrer, ou seja, é uma antevisão do futuro, considerada a partir de variáveis presentes e de prováveis tomadas de decisão no presente. De acordo com Brasiliano (2010), a técnica de elaboração de cenários contribui, entre outros aspectos, para melhorar o planejamento estratégico.

A técnica tem uma abordagem analítica e exploratória, estimulando a reflexão acerca das consequências das decisões tomadas, de modo a contribuir para a redução das incertezas.

De acordo com Meirelles (2011), os benefícios alcançados com a construção de cenários são:

- Identificar incertezas irreduzíveis.
- Aproveitar os conhecimentos dos colaboradores.
- Trazer perspectivas externas.

Para a elaboração de cenários, precisamos conhecer as seguintes definições:

**Evento futuro:** é uma hipótese ou previsão de um acontecimento futuro, que pode ocorrer, ou não, e que infere de um fato portador de futuro ou de um fator exógeno.

**Fato portador de futuro:** é o fato que já ocorreu, ou que está ocorrendo no momento, e que poderá causar algum impacto no futuro à sua organização.

**Fator exógeno:** dá-se fora do sistema em que se estuda o tema de interesse estratégico, mas que poderá causar algum impacto à sua organização.

**Cenários mais prováveis:** são os cenários exploratórios resultantes da aplicação de uma metodologia especial denominada matriz de impactos cruzados.

**Cenário ideal:** é o mais favorável à organização dentre os cenários mais prováveis formulados.

**Cenário de tendência:** é aquele que resulta da projeção pura e simples dos dados do passado.

No caso de megaeventos, os cenários de risco são elaborados com muita antecedência com base no levantamento de dados e informações, a partir de um aprofundado trabalho de coleta e busca de inteligência que define a trajetória de fatores de influência e o comportamento de atores que contribuem para a configuração do cenário.

Depois de levantadas as hipóteses acerca da ação dos fatores de influência e do comportamento dos atores, chega-se à formulação do cenário concebido, a partir do delineamento de uma trajetória temporal.

Caberá a confirmação do delineamento concebido a partir do acompanhamento da trajetória, identificação das mudanças de direção ocorridas e posicionamento estratégico para fazer face a essas mudanças.



## Reflita

Prezado aluno, como vimos na seção Não pode faltar, a compreensão dos perigos é um dos pontos mais destacados em qualquer metodologia de gerenciamento de riscos de grandes eventos.

Como é possível fazer um aprofundamento dessa compreensão dos perigos?

É preciso discutir a respeito com outras pessoas, de modo a identificar os perigos conhecidos, que já se materializaram historicamente em eventos congêneres, mas, sobretudo, é necessário levantar aqueles que nunca aconteceram, ainda que sua probabilidade de ocorrência seja muito remota.

Um método interessante para a discussão com outras pessoas é a realização de reuniões tipo *Brainstorming*, contando com a participação de pessoas que tenham familiaridade com a natureza do evento e com outros eventos que antecederam à edição que está a seu cargo.

Cuidado para não buscar o consenso ou a opinião da maioria, pois muitas vezes o risco mais crítico poderá estar na opinião de um único participante do *brainstorming* que realmente tem mais experiência e maior convicção acerca do que está dizendo.

Reflita sobre isso, prezado aluno.



## Exemplificando

No caso dos grandes eventos, você poderá vir a atuar como gestor de riscos na direção do trabalho de uma equipe encarregada de elaborar os cenários mais prováveis, ideais e de tendência. Poderá, ainda, atuar efetuando o levantamento de dados acerca de um fato portador de futuro, de um fator exógeno, de um ator ou de um fator de influência, de modo a subsidiar a equipe encarregada de elaborar os cenários. Por exemplo, um megaevento como a Copa do Mundo de 2014 teve a coordenação dos esforços de segurança realizada pela Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos (SESGE/MJ) do Ministério da Justiça.

Notícias veiculadas na imprensa na época que antecedeu os jogos dão conta de que havia uma grande probabilidade de ocorrer manifestações contra a sua realização, em razão da grande soma de recursos aplicados

na construção dos estádios, com suspeitas de desvios de recursos, corrupção e obras superfaturadas.

Baseada nas notícias veiculadas e em outros dados e aprofundamentos, a SESGE formulou o seguinte cenário:

**Interrupção, no dia 14 de junho de 2016, do acesso das equipes da Colômbia e da Grécia ao estádio do Mineirão pelo bloqueio das vias de acesso pelos manifestantes.**

Considerando o risco para a realização das partidas, você, que poderia ter atuado na gestão dos riscos dos jogos da Copa do Mundo que ocorreram no Mineirão, poderia vir a receber o encargo de fazer uma pesquisa para identificar a probabilidade de configuração do citado cenário de interrupção do acesso das equipes ao estádio, a partir do bloqueio das vias pelos manifestantes.



## Pesquise mais

WOLOSZYN, A. L. **Terrorismo global:** aspectos gerais e criminais. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército. 1. ed. 2010.

Considerando que a ação de terroristas é um risco de elevada repercussão em grandes eventos, vale a pena você se aprofundar na leitura do livro desse autor, especialista em Ciências Penais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, diplomado pela Escola Superior de Guerra e antigo analista da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República.

O livro trata o terrorismo sob o ponto de vista histórico, aprofunda a proximidade entre religião e terrorismo, aborda importantes detalhes do planejamento e execução de atos terroristas, favorecendo a compreensão do perigo e, ainda, tece considerações interessantes sobre o que o autor denominou de terrorismo criminal perpetrado pelas facções criminosas, além de outros assuntos correlatos ao tema.

Vale a leitura para o seu aprofundamento cultural como gestor de riscos corporativos. Para o exercício de suas atividades profissionais, você precisará saber como realizar um *brainstorming* eficiente. Vale a pena pesquisar a respeito.

Existe um grande número de publicações na internet e muita orientação em livros sobre o tema, que é mesmo muito importante. Para começar,

sugerimos a você, aluno, os endereços a seguir:

REY, B. **Como fazer um *brainstorming* eficiente**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/como-fazer-um-brainstorming-eficiente/>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

REUNIÃO EM PAUTA. **Como fazer uma reunião de brainstorming em 9 passos**. Disponível em: <<http://reuniaoempauta.com/como-fazer-uma-reuniao-de-brainstorming-em-9-passos/>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

SANTHINON, R. **10 dicas excelentes para conduzir reuniões de brainstorming**. Disponível: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/10-dicas-excelentes-para-conduzir-reunioes-de-brainstorming/32070/>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

## Sem medo de errar

Marcos organizará uma apresentação em PowerPoint para participar da primeira reunião do Centro de Coordenação de Segurança – 1 (CECOSE-1). O conteúdo de sua apresentação deverá iniciar destacando a importância da integração dos esforços no CECOSE-1 para o sucesso do gerenciamento de riscos, para a atividade de inteligência e de segurança dos jogos, solicitando, portanto, a compreensão de todos e o seu apoio ao trabalho que lhe caberá. Prossequindo, propôs a realização de reuniões periódicas para troca de informações e coordenação dos esforços para o sucesso do grande evento.

Na sequência de sua apresentação, fará a apresentação do que vem a ser um grande evento, descrevendo o evento como concentração formal de pessoas e entidades realizada em data e local especial, com o objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos, e estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa e científica, dentre outras. Descreverá também como sendo um grande evento, aquele evento que conta com grande afluxo de pessoas e cuja amplitude e importância mobiliza o interesse de multidões.

Aprofundando-se no assunto, abordará a importância da compreensão da origem do perigo para a mitigação do risco que

representa, sugerindo a realização de um *brainstorming* na próxima reunião do CECOSE-1 para identificar os perigos e os riscos para os jogos empresariais mundiais, oportunidade em que Marcos descreverá a natureza do grande evento, os objetivos de sua realização, os principais grupos humanos interessados em participar do evento e as suas motivações. Descreverá também, a conjuntura que envolve sua consecução, bem como as especificidades das instalações físicas do ambiente onde será realizado o grande evento.

Prosseguindo sua apresentação, Marcos exporá ao CECOSE-1 que um primeiro estudo aponta que para eventos de grande magnitude, em geral, os de maior impacto serão os que constam no Quadro 4.4. a seguir:

Quadro 4.4 | Prováveis riscos de maior impacto em grandes eventos

| Prováveis riscos de maior impacto em grandes eventos   |
|--|
| • Ataques cibernéticos   |
| • atentados terroristas  |
| • Sabotagens   |
| • Atentados contra autoridades nacionais e/ou estrangeiras   |
| • Atentados contra espectadores e/ou participantes do grande evento                                    |
| • Incêndios  |
| • Catástrofes naturais   |
| • Ações hostis de integrantes de organizações criminosas ligadas ao narcotráfico e/ou tráfico de armas |

Fonte: elaborado pelo autor.

Depois disso, Marcos solicita aos integrantes do CECOSE-1 que, a partir dessa primeira aproximação, identifiquem superficialmente, neste momento, quais desses riscos são provocados por fatores que possam ser monitorados pelas entidades, organizações e empresas a que pertencem.

Em seguida, Marcos apresenta as grandes rebeliões ocorridas nos presídios em alguns Estados no início do ano de 2017 como um fator exógeno. Em decorrência dessas rebeliões citadas, Marcos levanta a hipótese de ocorrência de rebeliões nos presídios em São Paulo como um fato futuro a se realizar no período dos jogos, podendo, como desdobramento, ocorrer ações hostis de integrantes de organizações criminosas ligadas ao narcotráfico e/ou tráfico de armas contra participantes dos jogos como represália a ações policiais e de agentes penitenciários para conter as rebeliões.

Assim sendo, Marcos apresenta o seguinte cenário: rebeliões nos presídios em São Paulo organizadas pela facção criminosa dominante; repressão às rebeliões por forças de segurança; represálias à repressão dos órgãos de segurança pública às rebeliões com ações hostis de integrantes de organizações criminosas ligadas ao narcotráfico e/ou tráfico de armas que estejam em liberdade contra várias estruturas públicas e nos locais de realização dos jogos empresariais contra os participantes dos jogos.

Considerando esse cenário exposto por Marcos, ele solicita, inicialmente, pesquisas dos integrantes do CECOSE-1 no sentido de levantar dados que permitam confirmar:

- Possibilidade de ocorrência de rebeliões no período dos jogos.
- No caso de ocorrência de rebeliões, quais são os prováveis presídios onde podem ocorrer as rebeliões.
- Prováveis ações dos órgãos de segurança no caso de ocorrer rebeliões.
- Outros dados importantes referentes à hipótese considerada.

## **Avançando na prática**

Você já sabe que as ações de segurança de eventos de grande magnitude englobarão a realização de operações preventivas de respostas aos riscos, ameaças e incidentes com probabilidade de ocorrência na área de interesse operacional (AIO).

Durante a reunião com o CECOSE-1, o representante da Polícia Militar de São Paulo (PMSP) que compareceu à reunião, pediu à Marcos que lhe informe se haverá necessidade de desenvolver operações preventivas aos Jogos Mundiais Empresariais. Solicitou, ainda, que ele, se possível, cite algum caso que ele vislumbre a necessidade de realizar operações preventivas.

### **Resolução da situação-problema**

Marcos respondeu ao representante da PMSP garantindo que serão necessárias operações preventivas e citou um evento teste, considerando a hipótese contemplada no cenário citado: Ocorrência de rebeliões nos presídios em São Paulo organizadas pela facção criminosa dominante; repressão às rebeliões por forças de segurança; represálias à repressão dos órgãos de segurança pública às rebeliões

com ações hostis de integrantes de organizações criminosas ligadas ao narcotráfico e/ou tráfico de armas que estejam em liberdade contra várias estruturas públicas e nos locais de realização dos jogos empresariais contra os participantes dos jogos.

Assim, a operação preventiva será o estabelecimento de um dispositivo de segurança em um dos locais de realização dos jogos, contando com a participação de órgãos de segurança pública, reforçando a segurança inicialmente estabelecida, de modo a mitigar o risco de ocorrerem ações hostis de integrantes de organizações criminosas ligadas ao narcotráfico e/ou tráfico de armas que estejam em liberdade nos locais de realização dos jogos empresariais.

## **Faça valer a pena**

**1.** A área de interesse operacional (AIO) em grandes eventos deve ser determinada com clareza e abrange espaços onde serão realizados os eventos, seu entorno, as vias de acesso que ligam pontos estratégicos da área do município sede com o local do evento e todas as instalações de infraestrutura necessárias ao seu desenvolvimento.

No caso das Olimpíadas do Rio, qual das áreas descritas nas alternativas que se seguem não foi inserida na AIO?

- a) Estação ferroviária de Santa Cruz.
- b) Estádio do Maracanã.
- c) Aeroporto Tom Jobim (Galeão).
- d) Linha ferroviária que liga o Maracanã ao Engenheiro.
- e) Arena Carioca no Parque Olímpico da Barra.

**2.** Cenários são instrumentos importantes para apoiar o planejamento da gestão de riscos. Cenário é um conjunto de hipóteses sobre o que pode vir a ocorrer no futuro e a construção de cenários reduz as incertezas e facilita a compreensão das variáveis existentes dentro do contexto de uma empresa, permitindo avaliar os prováveis efeitos futuros de decisões tomadas no presente.

Para avançar na elaboração de cenários, é preciso conhecer alguns conceitos primordiais importantes para a homogeneização da linguagem. Chamamos um fato que se dá fora do sistema em que se estuda o tema de interesse estratégico, mas que poderá causar algum impacto à sua organização de:

- a) Fator endógeno.
- b) Fato portador de futuro.
- c) Fator exógeno.



**3.** Os cenários, que também podem ser definidos como imagens alternativas de futuro que facilitam a tomada de decisão, são construídos por meio de um procedimento sistemático de identificação de tendências prováveis de evolução, em uma sequência de intervalos temporais.

O pensamento de longo prazo para a tomada de decisões fica bastante valorizado a partir do emprego da técnica de construção de cenários.

Para avançar na construção de cenários é preciso conhecer conceitos primordiais importantes para a homogeneização da linguagem.

Que denominação tem a hipótese ou previsão de um acontecimento futuro, que pode vir a ocorrer ou não, e que se infere de um fato portador de futuro ou de um fator exógeno?

- |                           |                               |
|---------------------------|-------------------------------|
| a) Cenário ideal.         | d) Evento futuro.             |
| b) Cenário de tendência.  | e) Evento portador de futuro. |
| c) Cenário mais provável. |                               |

## Seção 4.2

### Gerenciamento de riscos em grandes eventos II

#### Diálogo aberto

Caro aluno, dando sequência à situação abordada na seção anterior e considerando que você assimilou muito bem os ensinamentos nela contidos, continuaremos aprofundando as particularidades técnicas do gerenciamento de riscos em grandes eventos no contexto e ambiente considerados, para aumentar ainda mais o seu conhecimento técnico e para aperfeiçoar os conhecimentos que serão imprescindíveis para que você, futuro gestor de riscos, tenha um excelente desempenho em sua função.

Já sabemos que a Empresa Brasileira de Produtos e Serviços (EBPS) contará com o apoio dos membros do Centro de Coordenação de Segurança - 1 (CECOSE-1) para realizar a segurança nos Jogos Empresariais Mundiais e que Ana e Marcos trabalharão na preparação da segurança do complexo desportivo da EBPS que será utilizado para a realização dos jogos.

A primeira reunião com a presença dos representantes do CECOSE-1 já ocorreu e, na oportunidade, o presidente do Comitê Organizador dos Jogos Empresariais Mundiais (COJEM), também Diretor-Presidente da EBPS, expediu novas determinações.

O presidente aproveitou aquela oportunidade e informou que paralelamente às competições esportivas ocorrerá um grande culto ecumênico com show gospel para todos os envolvidos nos Jogos Empresariais Mundiais - JEM. Muito preocupado com a segurança durante esses eventos, ele determinou que seja realizado o gerenciamento dos riscos que envolvem essas atividades pois, inclusive, já havia indício de que poderia ocorrer algum atentado com bomba.

Você, prezado aluno, além de gerenciar os riscos para que as próximas reuniões ocorram de forma segura, também terá que gerenciar os riscos nos eventos anunciados pelo presidente do Comitê, ou seja, tratar risco em reuniões, em eventos religiosos, em shows e com ameaça de bomba.

Como ao final da unidade você terá que entregar um plano de gerenciamento de risco, estude e dedique-se a cumprir com sucesso

essa tarefa, vencendo mais este desafio.

## **Não pode faltar**

Quando falamos em tratamento (gerenciamento) de risco, o primeiro documento que deve ser consultado é a ABNT NBR ISO 31000: (2009) Gestão de riscos - Princípios e diretrizes. Segundo a ISO 31000, "as organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando elas atingirão seus objetivos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização é chamado de "risco" e todas as atividades de uma organização envolvem risco. As empresas gerenciam o risco, identificando-o, analisando-o e, em seguida, avaliando se ele deve ser modificado por seu tratamento, a fim de atender a seus critérios. Ao longo de todo este processo, as organizações comunicam e consultam as partes interessadas, monitoram e analisam criticamente o risco e os controles que o modificam, objetivando assegurar que nenhum tratamento de risco adicional seja requerido." (ABNT, 2009, p. 5)

A referida Norma define risco como o efeito da incerteza nos objetivos. Um efeito é um desvio (positivo e/ou negativo) em relação ao esperado. Incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade.

A Matriz de Gerenciamento de Risco é uma ferramenta que expressa a combinação de consequências de um evento (impactos) com a sua probabilidade de ocorrência. A ISO 31000 ainda define gestão de riscos como atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.

Nos últimos anos, os recentes grandes eventos realizados no Brasil demonstraram que as forças de segurança estão preparadas para enfrentar os riscos advindos dessas atividades, principalmente o risco de atentados terroristas em virtude da quantidade de países participantes, alguns considerados inimigos de grupos extremistas que possuem significativa capacidade de articular suas ações de terror em qualquer lugar do planeta.

Apesar de o Brasil não ser alvo direto de atentados terroristas, não convém descartar este risco, pois não há limite para as ações de terror, ou seja, apesar da baixa probabilidade de ocorrência de atentados

terroristas no Brasil, os impactos, caso estes venham a se concretizar, seriam catastróficos.

Além desse risco, os elevados índices de criminalidade e violência existentes no Brasil representam uma ameaça constante para todo e qualquer tipo de organização, por exemplo: empresas públicas e privadas, estabelecimentos comerciais, órgãos públicos, escolas, condomínios residenciais e comerciais, bancos, hospitais, aeroportos etc.

Por falar em ameaça, caro aluno, você sabia que para que uma ameaça seja configurada são necessários três aspectos? São eles:

- Existência do ator (agente).
- Motivação.
- Capacidade de realizar a ação hostil pretendida.



### Pesquise mais

Para entender melhor as diferenças entre de risco, vulnerabilidade e ameaça, vale a pena consultar o site a seguir para consolidar esses conceitos.

ALERTA SECURITY. **O que é risco, vulnerabilidade e ameaça?** Disponível em: <<https://www.alertasecurity.com.br/blog/75-o-que-e-risco-vulnerabilidade-e-ameaca>>. Acesso em: 9 abr. 2017.

Com vistas a fornecer para você, caro aluno, mais subsídios para resolver as situações que lhe serão apresentadas, exploraremos o que Brasileiro (2010) trata em sua obra *Gestão e análise de riscos corporativos: método brasileiro avançado*. Segundo o autor:



Os riscos permeiam todos os níveis das atividades do negócio e, se não forem gerenciados adequadamente, poderão resultar em perdas financeiras, deterioração da imagem e reputação ou desencadear uma crise. O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (BRASILIANO, 2010, p. 10).

Brasiliiano segue dizendo que o gerenciamento de riscos corporativos é:

Um processo contínuo que flui através da organização.

- Conduzido pelos profissionais em todos os níveis da organização.
- Aplicado à definição das estratégias.
- Aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades e inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta.
- Formulado para identificar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização e para administrar os riscos de acordo com seu apetite a risco.
- Capaz de propiciar garantia razoável para o conselho de administração e a diretoria executiva de uma organização.
- Orientado para a realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes. (BRASILIANO, 2010, p. 10)

Por fim, sobre a estrutura de gerenciamento de riscos corporativos, diz o autor, que é orientada a fim de alcançar os objetivos de uma organização, que podem ser classificados em quatro categorias:

- Estratégicos – metas gerais, alinhadas com o que suportem a sua missão.
- Operações – utilização eficaz e eficiente dos recursos.
- Comunicação – confiabilidade de relatórios.
- Conformidade – cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis. (BRASILIANO, 2010, p. 10)

As organizações funcionam seguindo normas administrativas e operacionais e, para fazer frente às ameaças, é necessário que essas normas contemplem a adoção de medidas de segurança para sua proteção.

Todas as medidas de gerenciamento de risco visam proporcionar proteção para fazer frente a ameaças previsíveis. Um dos principais objetivos é antecipar-se às possíveis ocorrências que podem causar os mais diversos prejuízos, desde o simples desvio de material de baixo custo até a perda de vidas humanas.

Normalmente, é mais fácil encarar uma ameaça ou uma

adversidade previamente identificada. Quando somos surpreendidos pelo inesperado, há uma tendência a improvisar soluções, as quais nem sempre serão as melhores ou mais adequadas.

Assim, o ideal é sempre procurar se antecipar aos eventos perigosos para enfrentá-los nas melhores condições possíveis, atuando sobre o risco, a ameaça ou sobre a vulnerabilidade existentes.

Nesse sentido, caro aluno e futuro profissional de gerenciamento de risco, você deve procurar definir claramente quais ameaças podem prejudicar os eventos sob sua responsabilidade. Após isso, você deve considerar a probabilidade de ocorrência dessas ameaças e seus respectivos impactos caso se materializem, avaliando os procedimentos de segurança disponíveis.

Uma das principais medidas que pode (e deve) ser adotada para mitigar diversas ameaças é o controle de acesso de pessoas e veículos em locais sensíveis ou instalações expostas a riscos. Controlar o acesso significa adotar medidas para permitir, ou não, o ingresso de pessoas e veículos em determinado local ou edificação.

Você, futuro especialista em gerenciamento de risco, atendendo às determinações do presidente, deve adotar todas as medidas necessárias para gerenciar o risco nas futuras reuniões e nos citados eventos que ocorrerão simultaneamente aos jogos.

Para auxiliá-lo a cumprir essa missão, a partir deste momento, abordaremos alguns aspectos de gerenciamento de risco mais específicos a serem considerados em reuniões, em eventos religiosos, em shows e com ameaça de bomba.

Aspectos de gerenciamento de risco a serem considerados para as reuniões:

- Criteriosa avaliação das condições de segurança física do local a ser utilizado (não esquecer de considerar o entorno).
- Condições acerca do perímetro das instalações do local onde será realizada a reunião edifício do Comitê, observando a elevação da altura de muros, a colocação de concertinas de arame, o reposicionamento ou colocação de iluminação de proteção, a pintura de paredes e muros, a poda de árvores ou arbustos que prejudiquem a observação.
- Existência de equipe de segurança capacitada para atuar em toda a instalação.
- Presença de sensores, câmeras de monitoramento nas áreas

internas e externas do prédio e aparelho de gravação de imagens em tempo real.

- Colocação de barreiras (portão, obstáculos) nas guaritas do perímetro, onde deve ser realizado o controle de acesso inicial. A entrada precisa ser controlada e a aproximação dos veículos deve ser em baixa velocidade. Para que isso ocorra, é necessário utilizar obstáculos (blocos de concreto, galões metálicos com líquido, cavaletes metálicos, dentes hidráulicos retráteis, placas metálicas com pregos para furar pneus, concertinas de arame, entre outros) que também servirão para prevenir uma entrada forçada.

- Existência de procedimentos de revista das pessoas e veículos que passam pelas guaritas ou portarias (utilização de detectores de metal, aparelhos de raio-X etc).

- Verificação do estado geral de manutenção da sala de reunião, considerando a substituição de fechaduras e reforços de trancamento de portas e janelas.

- Adoção de rígidas medidas para evitar o vazamento de informações sensíveis ou sigilosas abordadas nas reuniões. Se uma informação for valiosa para atingir determinado objetivo, sempre haverá alguém disposto a obtê-la.

- Varreduras detalhadas regularmente realizadas nas instalações da sala de reunião para detectar e impedir a instalação de equipamentos de escutas ou gravações clandestinas.

- Não permitir a utilização de celulares durante as reuniões. Os aparelhos deverão ser guardados em um escaninho com trancas do lado de fora da sala.

- Proteção das redes internas de tecnologia da informação da instituição, de modo a evitar o acesso ilegal a bancos de dados corporativos, os ataques de negação de serviço, a pichação de sua página na internet e a derrubada de servidores.

- Cadastramento prévio e rígida identificação de todos os participantes da reunião e de seus respectivos veículos para poderem acessar as instalações.

- Não permitir o acesso à sala de pessoas não cadastradas durante as reuniões.

- Reserva de estacionamento para os participantes da reunião que sejam de outros órgãos, etc.



Prezado aluno, como compreendemos, uma das principais medidas que pode (e deve) ser adotada para mitigar ameaças é o controle de acesso de pessoas e veículos à locais sensíveis expostos a riscos.

Essa tarefa é extremamente difícil de ser implementada em locais com grande fluxo de pessoas e veículos, mesmo com o uso dos mais modernos recursos e ferramentas existentes.

Então, o que fazer? Como fazer?

Ao mesmo tempo que existem várias respostas para esses questionamentos, é muito complicado adotar medidas eficazes para fazer frente às ameaças, principalmente por causa das limitações financeiras.

Dessa forma, convém que você reflita sobre tudo isso pois, em breve, no desempenho de suas funções de gerente de risco, seu conhecimento será muito importante para influenciar decisões para minimizar as ameaças existentes.

Aspectos de gerenciamento de risco a serem considerados para eventos religiosos e shows:

Em virtude das características semelhantes existentes em eventos religiosos e shows com a presença de grande número de pessoas, os aspectos de gerenciamento de risco referentes a essas duas atividades serão abordados conjuntamente:

- Análise prévia e fiscalização por especialistas de todas as estruturas permanentes e temporárias a serem utilizadas.
- Aplicação do previsto no Código de Prevenção Contra Incêndio e Pânico.
- Atendimento ao previsto na legislação que aborda eventos com grande concentração de pessoas.
- Avaliação precisa da necessidade de segurança no dia do evento.
- Isolamento das áreas do entorno do local do evento, se for o caso.
- Repressão a movimentações irregulares e inesperadas do público.
- Atenção e combate a pequenos delitos.



- Vistoria antecipada e minuciosa de todo o local do evento, das instalações e áreas adjacentes, se for o caso, e revista detalhada de todas as pessoas, materiais e veículos que entrarem na área do evento. A utilização de pessoal especializado, cães farejadores, detectores de metal, etc. aumentará significativamente a eficiência dessas ações. Uma vez checadas e consideradas seguras, essas áreas deverão permanecer constantemente vigiadas até o encerramento do evento, não se permitindo o ingresso de pessoal não autorizado.

- Cuidados especiais para que materiais como armas e explosivos não sejam escondidos no interior da área segura antes da realização do evento, o que pode facilitar a ação de criminosos ou terroristas.

- Proibição de manifestações de qualquer caráter durante os eventos.

- Combate ao uso de drogas e evitar o consumo de álcool no local do evento.

- Acompanhamento de eventuais mobilizações reivindicatórias por parte de integrantes dos órgãos encarregados da segurança do evento.

- Acompanhamento de possíveis ações do crime organizado que podem vir a comprometer a segurança dos eventos.

- Bloqueio de vias públicas por manifestantes contrários à realização dos JEM.

- Impedimento de manifestações de grupos perturbadores da ordem pública (Black bloc) no local do evento e nas suas proximidades.

- Manter uma equipe de segurança com efetivo condizente com o público, preparada e dotada de equipamentos adequados, tais como arma de choque, tonfa, espargidores de gás irritante etc para controle de distúrbios.

- Realização de uma rigorosa revista em todas as pessoas participantes do evento para detectar e impedir a entrada de armas de fogo, armas brancas e objetos perigosos.

- Adoção de medidas que evitem a falta de coordenação das ações entre os órgãos de segurança envolvidos nas atividades.

- Prever meios alternativos de geração de energia elétrica que podem ser utilizados caso necessário.

- Identificação nítida dos acessos e das saídas de emergência, mantendo-os desobstruídos, entre outras.



## Exemplificando

Para ilustrar essa dificuldade, tomaremos como exemplo o atentado ocorrido em julho de 2016 em Nice, no Sul da França, onde um terrorista dirigindo um caminhão avançou sobre uma multidão, atropelando várias pessoas que comemoravam a data nacional daquele país em uma avenida. Houve centenas de feridos e 84 pessoas morreram. A tragédia só não foi maior porque o terrorista foi alvejado por policiais e morreu disparando uma pistola.

Este fato reflete nitidamente a grande dificuldade que os órgãos de inteligência dos diversos países, principalmente aqueles que são alvos preferenciais do terrorismo, têm em se antecipar a esse tipo de ação. Chama muito a atenção como um único terrorista pode causar tanta destruição com poucos recursos em um país teoricamente preparado para essa ameaça, ou seja, a situação é muito complexa.



## Pesquise mais

Nesse contexto, vale a pena consultar o site abaixo para verificar a quantidade de medidas que devem ser observadas quando há realização de eventos com a participação de grande quantidade de pessoas.

FALANDO DE PROTEÇÃO. **Segurança em eventos.** Disponível em: <<http://falandodeprotecao.com.br/seguranca-em-eventos/>>. Acesso em: 9 abr. 2017.

Aspectos de gerenciamento de risco a serem considerados com ameaça de bomba:

- Orientar todas as pessoas que, ao identificarem um objeto suspeito (caixas de papelão ou de madeira, malas, pastas, sacolas, sacos de papel, entre outros), este não deve ser manuseado em hipótese nenhuma e o pessoal da segurança deverá ser imediatamente avisado.
- A tarefa dos agentes de segurança é tão somente a de detectar o objeto suspeito, isolar a área e garantir que somente especialistas utilizando ferramental próprio e sofisticados equipamentos o manuseiem.
- Diante de uma ameaça, é imprescindível que a situação seja coordenada por especialistas.

- Especial atenção deve ser dada aos objetos suspeitos de fabricação caseira por serem de difícil reconhecimento.



## Assimile

O gerenciamento de riscos corporativos é:

1. Um processo contínuo que flui através da organização.
2. Conduzido pelos profissionais em todos os níveis da organização.
3. Aplicado à definição das estratégias.
4. Posto em toda a organização, em todos os níveis e unidades e inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta.
5. Formulado para identificar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização e para administrar os riscos de acordo com seu apetite a risco.
6. Capaz de propiciar garantia razoável para o conselho de administração e a diretoria executiva de uma organização.
7. Orientado para a realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes.

Essa estrutura de gerenciamento de riscos corporativos é orientada a fim de alcançar os objetivos de uma organização, que podem ser classificados em quatro categorias:

1. Estratégicos – metas gerais, alinhadas com o que suportem à sua missão.
2. Operações – utilização eficaz e eficiente dos recursos.
3. Comunicação – confiabilidade de relatórios.
4. Conformidade – cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.



## Pesquise mais

Vale a pena você ler esse livro cujo autor tem profundo conhecimento e larga experiência no tema em questão.

SOUZA, M. B. **Controle de acesso**: conceitos, tecnologias e benefícios. Sicurezza, 2010.

A obra dá subsídios sobre os complexos sistemas eletrônicos de segurança a serem implementados no controle de acesso, respeitando

as características particulares de cada organização, de modo a facilitar o trabalho dos responsáveis pelo controle de acesso. O livro também aborda a importância do investimento em pessoal e equipamentos para controlar acessos para evitar prejuízos.

## Sem medo de errar

Logo após o término da primeira reunião, o presidente do COJEM chamou em sua sala Marcos e Ana e lhes disse, entre outras coisas, o seguinte:

- Todas as próximas reuniões serão realizadas na sede do COJEM.
- Como a próxima reunião ocorreria em 30 dias, daqui a 15 dias os dois gestores contratados deveriam lhe apresentar um esboço contendo as quatro principais medidas de gerenciamento de risco a serem adotadas para que não ocorram nas próximas reuniões os problemas que houve na primeira.
- Na mesma data, eles também deveriam apresentar outro esboço contendo as quatro principais medidas de gerenciamento de risco que deverão ser adotadas no evento religioso, no show gospel e para fazer frente a qualquer ameaça de bomba nesses eventos.

Para cumprir essa tarefa, Marcos e Ana decidiram inspecionar todo o prédio sede do COJEM e pediram a colaboração dos representantes da Polícia Militar, do corpo de bombeiros, da Defesa Civil e o da Polícia Civil para levantarem ideias para a confecção dos esboços a serem apresentados ao Presidente.

Para tanto, após a inspeção e a aplicação da técnica de *brainstorming* com os representantes das corporações mencionadas, Marcos e Ana consolidaram as quatro principais ideias levantadas sobre cada tema para serem apresentadas ao presidente, de acordo com o que se segue:

Aspectos de gerenciamento de risco a serem considerados para as reuniões:

- Verificação do estado geral de manutenção da sala de reunião, considerando a substituição de fechaduras e reforços de trancamento de portas e janelas.

- Adoção de rígidas medidas para evitar o vazamento de informações sensíveis ou sigilosas abordadas nas reuniões. Se uma informação for valiosa para atingir determinado objetivo, sempre haverá alguém disposto a obtê-la.

- Varreduras detalhadas realizadas regularmente nas instalações da sala de reunião para detectar e impedir a instalação de equipamentos de escutas ou gravações clandestinas.

- Não permitir a utilização de celulares durante as reuniões. Os aparelhos deverão ser guardados em um escaninho com trancas do lado de fora da sala.

Aspectos de gerenciamento de risco a serem considerados para eventos religiosos:

- Análise prévia e fiscalização por especialistas de todas as estruturas permanentes e temporárias a serem utilizadas.

- Aplicação do previsto no Código de Prevenção Contra Incêndio e Pânico.

- Atendimento ao previsto na legislação que aborda eventos com grande concentração de pessoas.

- Avaliação precisa da necessidade de segurança no dia do evento.

Aspectos de gerenciamento de risco a serem considerados para o show:

- Vistoria antecipada e minuciosa de todo o local do evento, das instalações e áreas adjacentes, se for o caso, e revista detalhada de todas as pessoas, materiais e veículos que entrarem na área do evento. A utilização de pessoal especializado, cães farejadores, detectores de metal, etc. aumentará significativamente a eficiência dessas ações. Uma vez checadas e consideradas seguras, essas áreas deverão permanecer constantemente vigiadas até o encerramento do evento, não se permitindo o ingresso de pessoal não autorizado.

- Devem ser tomados especiais cuidados para que materiais como armas e explosivos não sejam escondidos no interior da área segura antes da realização do evento, o que pode facilitar a ação de criminosos ou terroristas.

- Manter uma equipe de segurança com efetivo condizente com o

público, preparada e dotada de equipamentos adequados, tais como arma de choque, tonfa, espargidores de gás irritante etc, para controle de distúrbios.

Aspectos de gerenciamento de risco a serem considerados com ameaça de bomba:

- Orientar a todas as pessoas que, ao identificarem um objeto suspeito (caixas de papelão ou de madeira, maletas, pastas, sacolas, sacos de papel, entre outros), este não deve ser manuseado em hipótese nenhuma e o pessoal da segurança deverá ser imediatamente avisado.
- A tarefa dos agentes de segurança é tão somente a de detectar o objeto suspeito, isolar a área e garantir que somente especialistas utilizando ferramental próprio e sofisticados equipamentos o manuseiem.
- Diante da ameaça, é imprescindível que a situação seja coordenada por especialistas.
- Especial atenção deve ser dada aos objetos suspeitos de fabricação caseira por serem de difícil reconhecimento.

## **Avançando na prática**

### **Vazamento de informações**

#### **Descrição da situação-problema**

Após a apresentação do esboço inicial por Marcos e Ana para o presidente do COJEM, um aspecto em particular despertou a atenção do presidente. Trata-se da adoção de rígidas medidas para evitar o vazamento de informações sensíveis ou sigilosas referentes aos planejamentos a serem executados.

Muito preocupado com este aspecto, principalmente por causa dos danos à imagem da EBPS e dos prejuízos para a organização da segurança dos JEM caso venha a ocorrer o vazamento de alguma informação sensível, ele determinou que os dois gerentes realizassem um detalhamento dos aspectos a serem observados para reduzir este risco.

## Resolução da situação-problema

Detalhamento dos aspectos a serem observados para reduzir o risco de vazamentos de informações sensíveis ou sigilosas dos planejamentos a serem executados:

- Varredura detalhada nas instalações da sala de reunião para impedir escutas e gravações clandestinas.
- Não permitir o acesso à sala de pessoas não cadastradas durante as reuniões.
- Não permitir a utilização de celulares durante as reuniões. Os aparelhos deverão ser guardados em um escaninho com trancas do lado de fora da sala.
- Proteger as redes internas do COJEM, de modo a evitar o acesso ilegal a bancos de dados corporativos, os ataques de negação de serviço, a pichação de sua página na internet e a derrubada de servidores.

## Faça valer a pena

**1.** Os elevados índices de criminalidade e violência existentes no Brasil contribuem para a conjunção de três aspectos: existência de um ator, motivado e com capacidade de realizar uma ação hostil pretendida caracterizem uma situação que tem potencial para explorar as vulnerabilidades de qualquer tipo de organização.

A existência de um ator, com motivação e com capacidade para realizar uma ação hostil configura um(a):

- a) Risco.
- b) Matriz de risco.
- c) Atentado terrorista.
- d) Ameaça.
- e) Cenário.

**2.** "O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos." (BRASILIANO, 2010, p. 10)

Qual dos conceitos fundamentais a seguir está relacionado com o gerenciamento de riscos corporativos?

- a) Processo intermitente que flui através da organização.
- b) Depende exclusivamente do faturamento da organização.

- c) Aplicado em toda a organização.
- d) Formulado para incentivar a ocorrência de eventos que podem afetar a organização.
- e) Conduzido somente por profissionais terceirizados da organização.

**3.** O documento base sobre gerenciamento de risco é a ABNT NBR ISO 31000: (2009), Gestão de riscos - Princípios e diretrizes. Na ISO 31000 está previsto que as organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando elas atingirão seus objetivos.

O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização é chamado de:

- a) Ameaça.
- b) Risco.
- c) Levantamento de dados.
- d) Plano de gerenciamento de risco.
- e) Fator de influência.



## Seção 4.3

### Tratamento de riscos em defesa civil

#### Diálogo aberto

Caro aluno, ainda no gerenciamento de risco em grandes eventos, vamos partir neste momento para a terceira seção da Unidade 4, a que trata do gerenciamento de riscos em defesa civil.

Na seção anterior que você certamente concluiu com esmero e dedicação, aprofundamos o conhecimento sobre gerenciamento de riscos em reuniões e em um grande evento.

Dando sequência na nossa situação, vamos agora explorar o risco de ocorrência de um incêndio durante a realização do show gospel, com a suspeita de utilização de algum agente químico, obrigando que seja realizada a evacuação do público por rodovia.

A segunda reunião entre integrantes da Empresa Brasileira de Produtos e Serviços (EBPS) e membros do Centro de Coordenação de Segurança - 1 (CECOSE-1) para realizar a segurança nos Jogos Empresariais Mundiais ocorreu sem problemas. O presidente do Comitê Organizador dos Jogos Empresariais Mundiais (COJEM) elogiou as medidas adotadas para aumentar a segurança das reuniões e os planejamentos realizados para o culto ecumênico e para o show gospel. Graças ao seu esforço, caro aluno, o presidente do COJEM ficou muito satisfeito com o trabalho realizado.

Em virtude de problemas logísticos e elevados custos, ficou decidido que o culto e o show não mais seriam realizados em uma grande área aberta e sim no mesmo estádio da abertura dos Jogos Empresariais Mundiais (JEM).

O presidente do COJEM, como sempre tem feito, demonstrou grande preocupação com a segurança desses eventos e já determinou a Ana e Marcos que realizassem todos os levantamentos de Defesa Civil para gerenciar os riscos considerando a necessidade de uma evacuação do estádio em virtude de um incêndio, inclusive deveriam ter levado em conta a possibilidade de ocorrência de algum acidente que ocasionasse o vazamento de produto nocivo à saúde por causa da predominância de indústrias químicas existentes no polo industrial limite à área do estádio.

Marcos e Ana rapidamente decidiram iniciar uma pesquisa para encontrar os subsídios necessários para o cumprimento da missão que receberam.

Aluno, preste bastante atenção nos ensinamentos que Marcos e Ana obtiveram, os quais lhes serão apresentados a partir deste ponto!

## Não pode faltar

O objetivo primordial da **Defesa Civil** é a redução dos desastres. Para tanto, a "Defesa Civil pode ser conceituada como o conjunto de ações de **prevenção, mitigação, preparação, resposta e recuperação** destinadas à redução dos riscos de desastres e a minimizar seus impactos com vistas à preservação do moral da população, o restabelecimento da normalidade social e a proteção civil." (UFSC, 2012, p. 5)

Veja uma abordagem sobre essa conceituação: "a atuação da Defesa Civil tem como principal objetivo a redução de riscos e de desastres, o que compreende cinco ações, distintas e inter-relacionadas", já citadas (UFSC. 2012, p. 43).



### Pesquise mais

Caro aluno, acessando os sites a seguir, da Secretaria de Defesa Civil do Ministério da Integração Nacional e da Coordenadoria Estadual de Defesa Civil do Estado de São Paulo, você poderá pesquisar com mais detalhes os assuntos referentes ao tema Defesa Civil.

UFSC. **Capacitação básica em Defesa Civil**. Disponível em: <<http://www.mi.gov.br/documents/10157/402604/Capacita%C3%A7%C3%A3o+B%C3%A1sica+em+Defesa+Civil+-+Livro+do+curso+em+Ambiente+Virtual+de+Ensino-Aprendizagem+-+2+Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf/64ae64bbc9a8-4287-b194-bec93fea3049?version=1.0>>. Acesso em: 10 maio 2017.

COORDENADORIA Estadual de Defesa Civil. Disponível em: <http://www.defesacivil.sp.gov.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

Agora abordaremos importantes conhecimentos sobre evacuações de locais com grande concentração de pessoas.

Veja a abordagem de um autor, sobre o grande desafio:

[...]entender o comportamento de multidões em situações de emergência ou de pânico e propor procedimentos para avaliar os espaços e garantir a saída segura das pessoas reunidas nos locais de grande público, especialmente em estádios de futebol. [...] O planejamento para resposta a situações de emergência deve levar em consideração o menor tempo de resposta possível e a ajuda humanitária para os eventuais indivíduos afetados diretamente pelo desastre. [...] É frequente a ocorrência de grandes desastres em estádios de futebol e em locais de reunião de grande público. Esses desastres normalmente são ocasionados por conflitos entre torcidas, incêndios, colapso de estruturas, atentados terroristas ou fenômenos naturais. (SOUZA e BROMBILLA, 2013, p. 1)

”



### Pesquise mais

Caro aluno, vale a pena pesquisar um pouco mais para aumentar o seu conhecimento sobre as complexas operações de evacuação no link a seguir:

SOUZA, J. C.; BROMBILLA, D. C. **Evacuação emergencial em locais com grande público. Logística humanitária, comportamento de multidões e acessibilidade espacial.** Disponível em: <[http://www.anpet.org.br/ssat/interface/content/autor/trabalhos/publicacao/2013/112\\_AC.pdf](http://www.anpet.org.br/ssat/interface/content/autor/trabalhos/publicacao/2013/112_AC.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2017.

O grande objetivo a ser atingido diante da necessidade de evacuação de um espaço com grande número de pessoas é o rápido e seguro esvaziamento do local. Como a entrada das pessoas quase sempre ocorre de forma tranquila e em um maior espaço de tempo, o desafio é controlar a evacuação, identificar possíveis problemas e gargalos e controlar os fluxos de pedestres que podem estar em pânico.

Uma das formas mais desastrosas do comportamento humano coletivo é a debandada de uma multidão induzida pelo pânico o que, muitas vezes, leva a mortes e ocasiona graves ferimentos nas pessoas esmagadas ou pisoteadas.

Neste sentido, um eficaz plano de evacuação dos espectadores para áreas seguras é o principal instrumento para definir o grau de segurança

de locais com grande concentração de pessoas, a exemplo de estádios onde são realizados jogos de futebol, cultos e shows. Para confeccioná-lo, é essencial conhecer a dinâmica da multidão e as principais normas de segurança vigentes.



### Exemplificando

O exemplo a seguir caracteriza muito bem uma situação que, por falta de previsão e de fiscalização, levou pânico e mortes em uma plateia.

Na madrugada de 8 de novembro de 1997, uma tragédia abalou Santos. Mesmo sem alvará da Prefeitura Municipal ou autorização do corpo de bombeiros, cerca de cinco mil jovens foram ao ginásio de esportes do Clube de Regatas Santista para assistir a uma apresentação do grupo musical Raimundos.

O elevado número de pessoas para o espaço disponível e poucos seguranças contratados pela empresa responsável para manter a ordem e a organização do evento tornavam o ambiente propício para uma tragédia.

O acidente aconteceu logo após o término da apresentação quando dois corrimãos da escada de acesso ao ginásio, que era de dois lances, se romperam e centenas de pessoas caíram de uma altura de quatro metros umas sobre as outras. Um tumulto generalizado se alastrou dentro e fora do ginásio. Em virtude do pânico que atingiu as pessoas, oito morreram e 63 ficaram feridas.

Testemunhas relataram que somente uma das cinco saídas estava aberta, as outras quatro permaneceram trancadas, e que a saída do ginásio estava como uma zona de guerra, com pessoas feridas e desesperadas por todos os lados. A organização foi tão precária que os veículos de imprensa chegaram ao local antes mesmo das ambulâncias do resgate.

Os diversos processos na justiça por conta do acidente colaboraram para a extinção do Regatas devido às milionárias dívidas.

Observem, futuros gestores de risco, que não havia alvará da prefeitura para a realização do evento nem autorização do corpo de bombeiros.

REOL, J. **Em 1997, tragédia após show do Raimundos abalou Santos para sempre.** Disponível em: <<http://santaportal.com.br/7196-em-1997-tragedia-apos-show-do-raimundos-abalou-santos-para-sempre>>. Acesso em: 9 abr. 2017.

Com o intuito de reduzir os riscos, além do plano, são necessárias outras medidas, tais como: “treinamentos especializados para o

pessoal da organização do evento, previsão de locais para circulação de veículos de emergência e o estabelecimento de rotas de evacuação livres de obstáculos.” (SOUZA e BROMBILLA, 2013, p. 3)

Veja outra consideração quando o risco de incêndio venha a se concretizar em situações de pânico:

**As pessoas ficam mais nervosas, andam consideravelmente mais rápido do que o normal, os indivíduos começam a se empurrar e as interações entre as pessoas tornam-se frequentes. Os indivíduos aglomeram-se perto de saídas e o fenômeno de arco, representado por muitas pessoas se apertando para passar em uma pequena abertura, acaba constituindo uma barreira. A fuga também é retardada por pessoas caídas ou feridas que acabam se transformando em obstáculos. Nessas situações, as pessoas tendem a mostrar comportamento de rebanho, ou seja, fazer o que as outras pessoas fazem e, assim, saídas alternativas são muitas vezes esquecidas ou não utilizados de forma eficiente.**

**[...] quando as pessoas percebem perigo, suas personalidades conscientes habituais são muitas vezes substituídas por personalidades inconscientes que os levam a agir irracionalmente. (SOUZA e BROMBILLA, 2013, p. 8)**

Caro aluno, todos esses aspectos devem ser cuidadosamente explorados no plano de evacuação. A partir deste ponto, abordaremos medidas de precaução contra incêndio, outro assunto de fundamental importância quando se trata de eventos com a presença de grande número de pessoas, pois, caso venha a ocorrer algum incêndio, existe grande probabilidade de gerar pânico na plateia.



**Refleta**

Prezado aluno, existe uma grande quantidade de fatores que podem gerar pânico na plateia de eventos com grande concentração de pessoas. Você, profissional da área de gerenciamento de riscos, deverá estar preparado para contribuir com as eficazes análises de risco que devem ser confeccionadas nas mais diversas situações a fim de evitar que esse tipo de evento se concretize.

Para tanto, convém que você reflita que não podemos adivinhar tudo que pode ocorrer. No entanto, como especialistas, podemos adotar medidas preventivas para minimizar os impactos diante do inesperado.

Veja o que diz os Bombeiros do Estado de São Paulo, sobre as medidas de segurança contra incêndio:



- **Proporcionar um nível adequado de segurança aos ocupantes de uma edificação em casos de incêndio, possibilitando a saída das pessoas em condições de segurança.**
- **Minimizar as probabilidades de propagação do fogo e riscos ao meio ambiente, minimizando os danos.**
- **Facilitar as ações de socorro público. (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2011, p. 6)**

A elaboração, implantação, manutenção e revisão de um Plano de Emergência Contra Incêndio (PECI) tem por objetivo: “proteger a vida e o patrimônio, bem como reduzir as consequências sociais do sinistro e os danos ao meio ambiente”. (GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ, 2017, p. 3)

No caso do culto e do show em estádios, esse plano deve ser elaborado por escrito por profissional habilitado, como engenheiros, técnicos ou especialistas em gerenciamento de emergências. “Este profissional atuará em função dos riscos específicos, realizando uma análise preliminar dos riscos de incêndio, buscando identificá-los, relacioná-los e representá-los em uma planta de risco de incêndio.” (GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ, 2017, p. 4)

Entre os recursos humanos que devem ser empenhados nas medidas preventivas e de combate a incêndios, podemos destacar a brigada de incêndio, os bombeiros profissionais, civis devidamente capacitados e outros grupos de apoio.

Em relação aos materiais disponíveis, destacam-se: extintores de incêndio, iluminação de emergência, sinalização, saídas de emergência, sistema de hidrantes, chuveiros automáticos, sistema de detecção e alarme de incêndio, entre outros.

Para a implantação do PECI, devem ser atendidos os seguintes requisitos: divulgação e treinamento, exercícios simulados e a adoção de procedimentos básicos nas emergências. O ideal é que o PECI seja divulgado por meio de uma preleção e pela distribuição de uma cartilha contendo orientações básicas aos ocupantes da instalação, de forma a garantir que todos tenham conhecimento dos procedimentos a serem executados em caso de emergência.

As principais ações a serem desenvolvidas, com a finalidade de controlar uma situação de emergência ocasionada por incêndio são: correta identificação da situação, acionamento do alarme, desencadeamento da evacuação da área, acionamento das equipes responsáveis pelo combate ao princípio de incêndio, acionamento do corpo de bombeiros e/ou de ajuda externa, corte de energia, primeiros socorros aos feridos e recepção e orientação ao corpo de bombeiros, entre outras.

A Defesa Civil, além de trabalhar com prevenção, durante e após desastres de grandes proporções, também direciona seu esforço para evitar desastres envolvendo agentes químicos radiológicos e nucleares e, também, acidentes de trânsito nas rodovias.

Veja algumas generalidades sobre o controle de trânsito:

**O controle de trânsito nas principais vias de acesso e de evacuação dos cenários dos desastres tem por objetivo impedir que o tráfego local interfira nas ações de resposta aos desastres, prejudicando o desenvolvimento das operações.**

O controle também objetiva facilitar o deslocamento dos trens de socorro para as áreas sinistradas, a evacuação de pessoas em risco, as ações de busca e salvamento, o atendimento pré-hospitalar e o carregamento de recursos complementares necessários ao controle dos desastres. Motociclistas-batedores podem facilitar o tráfego dos trens de socorro e dos demais comboios empenhados nas ações de defesa civil. É muito importante que os motoristas em geral sejam orientados sobre como devem proceder em circunstâncias de desastres, para que não interfiram nas operações, evitando desastres secundários. Os órgãos mais vocacionados para atuar no controle de trânsito, em circunstâncias de desastres, são: Polícia Militar, Polícia Rodoviária Federal e Estadual, Guarda Municipal, Polícia do Exército e das demais Forças Armadas. (BRASIL, 2017, p. 14)

A acelerada produção de agentes químicos potencialmente perigosos está contribuindo para aumentar significativamente os riscos de desastres e de acidentes com produtos perigosos. Objetivando a redução desses tipos de desastres ou acidentes, o ciclo de produção e de consumo (utilização) de um determinado produto perigoso deve ser cuidadosamente estudado para estabelecer as medidas preventivas destinadas a reduzir os riscos de desastres em cada uma

das etapas relacionadas com a industrialização, comercialização e consumo deste produto e com a destinação final dos rejeitos e efluentes industriais, cumprindo a legislação pertinente.

Os desastres tecnológicos com riscos de incêndios, explosões e/ou extravasamento de produto perigoso podem ter características de desastres, independentemente de ocorrerem em plantas industriais, parques e depósitos de produtos perigosos, colocando em risco pessoas que trabalham no local ou em acidentes de trânsito, os transeuntes e a população localizada nas proximidades dos eixos de transporte. Dezenas de milhares de veículos trafegam diariamente transportando produtos perigosos pelos principais eixos de transporte rodoviário e ferroviário do país.



### Assimile

A Defesa Civil pode ser conceituada como o conjunto de ações de prevenção, mitigação, preparação, resposta e recuperação destinadas à redução dos riscos de desastres e a minimizar seus impactos com vistas à preservação da moral da população, o restabelecimento da normalidade social e a proteção civil.

Caro aluno, agora detalharemos cada uma das ações referentes ao conceito de Defesa Civil, que engloba as situações de evacuações, incêndios.

"Prevenção de desastres: expressa a intenção de evitar por completo os possíveis impactos adversos (negativos) mediante diferentes ações planejadas e realizadas antecipadamente." (NAÇÕES UNIDAS, 2009, p. 25)

As ações planejadas normalmente são representadas por medidas estruturais, que podem ser conceituadas como qualquer construção física para evitar ou, pelo menos, reduzir (mitigar) os possíveis impactos das ameaças ou a aplicação de técnicas de Engenharia para alcançar a resistência e a resiliência das estruturas e dos sistemas frente às ameaças.

- Mitigação: é a diminuição ou a limitação dos impactos adversos das ameaças e dos desastres afins (NAÇÕES UNIDAS, 2009, p. 21).

Frequentemente, não é possível prevenir todos os impactos adversos das ameaças, mas é possível diminuir consideravelmente sua escala e severidade mediante diversas estratégias e ações. Como



nem sempre é cabível evitar por completo os riscos dos desastres e suas consequências, pois as tarefas preventivas acabam por se transformar em ações mitigatórias (de minimização dos desastres).

- **Preparação:** são conhecimentos e capacidades desenvolvidas pelos governos, profissionais, organizações de resposta e recuperação, comunidades e pessoas para prever, responder e se recuperar de forma efetiva dos impactos dos eventos ou das condições prováveis, iminentes ou atuais que se relacionam com uma ameaça (NAÇÕES UNIDAS, 2009, p. 24).

A preparação inclui, por exemplo, atividades como:

- O planejamento de contingências.
- A reserva de equipamentos e de suprimentos.
- O desenvolvimento de rotinas para a comunicação de riscos.
- A capacitação e treinamentos.
- Os exercícios simulados de campo.

Seu objetivo principal é desenvolver capacidades necessárias para gerenciar de forma eficiente e eficaz todos os tipos de emergências e alcançar uma transição ordenada desde a resposta até uma recuperação sustentável. Observe que a preparação se baseia em uma análise sensata do risco de desastres e no estabelecimento de vínculos apropriados com sistemas de alerta antecipados para evitar a perda de vidas e diminuir os prejuízos, os impactos econômicos e sociais decorrentes dos desastres. (NAÇÕES UNIDAS, 2009, p. 24).

- **Resposta:** é a prestação de serviços de emergência e de assistência pública durante ou imediatamente após a ocorrência de um desastre, com o propósito de salvar vidas, reduzir impactos sobre a saúde, garantir a segurança pública e satisfazer necessidades básicas de subsistência da população afetada. (NAÇÕES UNIDAS, 2009, p. 28).

A resposta diante de um desastre se concentra predominantemente nas necessidades de curto prazo e, por vezes, é difícil definir uma divisão entre a etapa de resposta e a fase seguinte de recuperação/reconstrução. Por isso, algumas ações de resposta, como o suprimento de água potável e a oferta e instalação de abrigos temporários podem acabar se ampliando até a fase seguinte.

- **Reconstrução/Recuperação:** é o melhoramento, se necessário, das plantas, instalações, meios de sustento e das condições de vida das comunidades afetadas por desastres, incluindo esforços para

reduzir os fatores de risco de desastres. (NAÇÕES UNIDAS, 2009, p. 26).

As tarefas de reabilitação e de reconstrução dentro do processo de recuperação iniciam imediatamente após a finalização da fase de emergência e devem basear-se em estratégias e políticas previamente definidas que facilitem o estabelecimento de responsabilidades institucionais claras e permitam a participação pública (NAÇÕES UNIDAS, 2009, p. 26).

Caro aluno, vejamos ainda algumas definições importantes para o completo entendimento desse contexto:



- **Desastre:** resultados de eventos adversos, naturais ou provocados pelo homem sobre um ecossistema vulnerável, causando danos humanos, materiais ou ambientais e consequentes prejuízos econômicos e sociais.
- **Situação de emergência:** situação anormal, provocada por desastres, causando danos e prejuízos que impliquem o comprometimento parcial da capacidade de resposta do poder público do ente atingido.
- **Ações de socorro:** ações imediatas de resposta aos desastres com o objetivo de socorrer a população atingida, incluindo a busca e salvamento, os primeiros socorros, o atendimento pré-hospitalar e o atendimento médico e cirúrgico de urgência, entre outras estabelecidas pelo Ministério da Integração Nacional.
- **Ações de prevenção:** ações destinadas a reduzir a ocorrência e a intensidade de desastres, por meio da identificação, do mapeamento e do monitoramento de riscos, ameaças e vulnerabilidades locais, incluindo a capacitação da sociedade em atividades de defesa civil, entre outras estabelecidas pelo Ministério da Integração Nacional. (UFSC, 2012, p.22 e 23)



**Pesquise mais**

Caro aluno, para aprofundar seu conhecimento, sugerimos consultar os seguintes sites:

Este contém um artigo que aborda o trabalho de pesquisadores alemães que testam comportamento de multidões. Em simulação, especialistas usam Matemática para entender os riscos de grandes aglomerações em

espaços pequenos e tentar desenvolver fórmulas que possam evitar tragédias.

DW. **Pesquisadores alemães testam comportamento de multidões.** Disponível em: <<http://www.dw.com/pt-br/pesquisadores-alem%C3%A3es-testam-comportamento-de-multid%C3%B5es/a-16936123>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

Este contém o livro *A Segurança contra Incêndio no Brasil*, que pretende disseminar largamente os conhecimentos sobre a segurança contra incêndio.

A SEGURANÇA contra incêndio no Brasil. Disponível em: <[http://www.ccb.policiamilitar.sp.gov.br/icb/wp-content/uploads/2017/02/aseguranca\\_contra\\_incendio\\_no\\_brasil.pdf](http://www.ccb.policiamilitar.sp.gov.br/icb/wp-content/uploads/2017/02/aseguranca_contra_incendio_no_brasil.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2017.

Este contém uma cartilha de orientações básicas e noções de prevenção contra incêndios.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Cartilha de orientações básicas:** noções de prevenção de incêndio – dicas de segurança. Disponível em: <[http://www.ccb.policiamilitar.sp.gov.br/icb/wp-content/uploads/2017/02/Cartilha\\_de\\_Orientacao.pdf](http://www.ccb.policiamilitar.sp.gov.br/icb/wp-content/uploads/2017/02/Cartilha_de_Orientacao.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2017.

## Sem medo de errar

Após se dedicarem ao estudo de todos os assuntos determinados pelo Presidente do COJEM, Marcos e Ana resolveram apresentar ao seu chefe um esboço sucinto contendo os principais aspectos referentes aos riscos que tanto o preocupam no que se refere à Defesa Civil e à evacuação.

Aspectos de gerenciamento de risco em Defesa Civil:

1. O objetivo primordial da Defesa Civil é a redução dos desastres.
2. Defesa Civil pode ser conceituada como o conjunto de ações de prevenção, mitigação, preparação, resposta e recuperação destinadas à redução dos riscos de desastres e minimização de seus impactos com vistas à preservação do moral da população, o restabelecimento da normalidade social e a proteção civil.

3. A prevenção de desastres expressa a intenção de evitar os possíveis impactos negativos mediante a adoção antecipada de diversas ações planejadas para este fim.

4. Mitigação é a redução ou a limitação dos impactos decorrentes da concretização do risco.

5. Preparação é a ação baseada em conhecimentos e capacidades de pessoas ou entidades com a responsabilidade de prever, responder e recuperar de forma efetiva os impactos dos eventos ou das condições prováveis, iminentes ou atuais que se relacionam com uma ameaça.

6. Resposta é a prestação de serviços de emergência e de assistência pública durante ou imediatamente após a ocorrência de um desastre para salvar vidas, reduzir impactos sobre a saúde, garantir a segurança pública e satisfazer necessidades básicas de subsistência da população afetada. (NAÇÕES UNIDAS, 2009, p. 28).

7. Reconstrução é o melhoramento de instalações, meios de sustento e das condições de vida das comunidades afetadas por desastres, incluindo esforços para reduzir os fatores de risco de desastres. (NAÇÕES UNIDAS, 2009, p. 26).

Aspectos de gerenciamento de risco em evacuações:

1. Em eventos que têm a característica de reunir um elevado número de pessoas e, conseqüentemente, com grande possibilidade de acontecer surtos de pânico, as evacuações devem ser minuciosamente planejadas. (SOUZA e BROMBILLA, 2013, p. 9).

2. A disponibilidade de pessoas da organização, treinadas e preparadas para o fornecimento de assistência e orientação às pessoas para a identificação rápida do melhor caminho de fuga, produz benefícios significativos nos planos de evacuação. (SOUZA e BROMBILLA, 2013, p. 10).

3. Os efeitos mais esperados são uma melhor distribuição do público nas diversas saídas e uma redução no tempo de esvaziamento dos recintos. A melhor utilização das portas de saída consiste de caminhos mais diferenciados, com menos congestionamento e tempos reduzidos de evacuação. (SOUZA e BROMBILLA, 2013, p. 10).

4. A existência e a quantidade suficiente de rotas, passagens e portas suficientemente largas para a saída rápida dos ocupantes

dos estádios é essencial para uma evacuação das pessoas de modo calmo e seguro. (SOUZA e BROMBILLA, 2013, p. 11).

5. Um sistema de informação e orientação de evacuação bem planejado, com placas, setas e avisos sonoros, tem um grande impacto sobre a dinâmica de evacuação e contribui significativamente para seu sucesso. (SOUZA e BROMBILLA, 2013, p. 12).

6. A plateia deverá ser antecipadamente instruída e informada sobre as rotas e saídas que deverão ser utilizadas em caso de evacuação emergencial, o que evitará o pânico causado pelo desconhecimento sobre como se salvar. (SOUZA e BROMBILLA, 2013, p. 12).

## **Avançando na prática**

### **Medidas de prevenção contra incêndios**

#### **Descrição da situação-problema**

Rui é proprietário de um espaço de eventos onde ocorrerá a reunião anual de uma grande empresa multinacional, que contará com a presença de centenas de funcionários que atuam no Brasil e no exterior.

Preocupado com a gravidade dos riscos que envolvem uma operação de evacuação, Rui refletiu bastante sobre o assunto e resolveu contratar uma equipe composta por profissionais especializados e experientes para que fosse realizada uma rígida inspeção nas instalações a serem utilizadas para a referida reunião, com a emissão do correspondente laudo técnico, sobre as condições estruturais das edificações e os disponíveis a serem utilizados em caso haja necessidade de uma rápida evacuação do local.

Além disto, pediu para você, caro aluno, como chefe da equipe contratada, que lhe informasse qual é a principal medida de segurança que deveria adotar para reduzir ao mínimo o risco de que venha a ocorrer algum incêndio durante a realização da reunião.

#### **Resolução da situação-problema**

As medidas de segurança contra incêndio visam:

- Proporcionar um nível adequado de segurança aos ocupantes

de uma edificação em casos de incêndio, possibilitando a saída das pessoas em condições de segurança.

- Minimizar as probabilidades de propagação do fogo e riscos ao meio ambiente, diminuindo os danos.
- Facilitar as ações de socorro público.

Assim, a principal medida que pode ser adotada é providenciar a elaboração, implantação, manutenção e revisão de um Plano de Emergência Contra Incêndio (PECI) para proteger a vida e o patrimônio, bem como reduzir as consequências sociais desse tipo de sinistro e os danos ao meio ambiente.

Esse plano deve ser elaborado por escrito por profissional habilitado (engenheiros, técnicos ou especialistas em gerenciamento de emergências) em função dos riscos específicos, realizando uma análise preliminar dos riscos de incêndio, buscando identificá-los, relacioná-los e representá-los em uma planta de risco de incêndio.

## Faça valer a pena

**1.** A redução dos riscos de desastres e a diminuição dos seus impactos, caso venham a se concretizar, deve ser uma preocupação constante para a preservação do moral da população, o restabelecimento da normalidade social e a proteção civil. Esses objetivos caracterizam a ação da atividade cuja principal função é reduzir o risco de desastres.

Ao conjunto de ações destinadas à redução dos riscos de desastres e à minimização de seus impactos com vistas a preservação do moral da população, o restabelecimento da normalidade social e a proteção civil damos o nome de:

- |                    |                     |
|--------------------|---------------------|
| a) Proteção Civil. | d) Sociedade Civil. |
| b) Defesa Civil.   | e) Consulta Civil.  |
| c) Alerta Civil.   |                     |

**2.** Defesa Civil pode ser conceituada como o conjunto de ações de prevenção, mitigação, preparação, resposta e recuperação destinadas à redução dos riscos de desastres e à minimização de seus impactos com vistas a preservação do moral da população, o restabelecimento da normalidade social e a proteção civil. (UFSC. 2012, p. 43).

No que se refere à Defesa Civil, podemos caracterizar a intenção de evitar por completo os possíveis impactos adversos (negativos) mediante diversas ações planejadas e realizadas antecipadamente como a atividade de:

- a) Mitigação.
- b) Resposta.
- c) Reconstrução.
- d) Preparação.
- e) Prevenção de desastres.

**3.** A adequada preparação objetivando a eficaz retirada de espectadores para áreas seguras diante de uma necessidade é o principal instrumento para definir o grau de segurança de um local com grande número de pessoas. Para confeccioná-lo, é essencial conhecer a dinâmica da multidão e as principais normas de segurança vigentes.

Qual é o principal instrumento para definir o grau de segurança existente em um local com grande número de pessoas?

- a) Plano de abandono.
- b) Levantamento de dados.
- c) Plano de evacuação.
- d) Plano de alerta.
- e) Levantamento de opções.

# Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000**. Gestão de riscos — Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, RJ: ABNT, 2009.

ALERTA SECURITY. **O que é risco, vulnerabilidade e ameaça?** Disponível em: <<https://www.alertasecurity.com.br/blog/75-o-que-e-risco-vulnerabilidade-e-ameaca>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

A SEGURANÇA contra incêndio no Brasil. Disponível em: <[http://www.ccb.policiamilitar.sp.gov.br/icb/wp-content/uploads/2017/02/aseguranca\\_contra\\_incendio\\_no\\_brasil.pdf](http://www.ccb.policiamilitar.sp.gov.br/icb/wp-content/uploads/2017/02/aseguranca_contra_incendio_no_brasil.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2017.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional, Secretaria de Defesa Civil. **Manual de Planejamento em Defesa Civil**, volume II. Brasília, DF: 2017. Disponível em: <[http://www.mi.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=dd22164a-59b0-404c-841d-ea348e20a242&groupId=10157](http://www.mi.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=dd22164a-59b0-404c-841d-ea348e20a242&groupId=10157)>. Acesso em: 18 maio 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Disponível em: <<http://www.justica.gov.br/sua-seguranca/grandes-eventos>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

BOECKEL, C.; RODRIGUES, M. **Câmera despenca de cabo no Parque Olímpico e deixa feridos**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/olimpiadas/rio2016/noticia/2016/08/camera-despenca-de-cabo-no-parque-olimpico-e-deixa-feridos.html>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

BRASILIANO, A. C. R. **Gestão e análise de riscos corporativos: Método Brasileiro avançado**. São Paulo. Sicurezza. 2. ed. 2010.

CASTRO, Antonio Luiz Coimbra de. **Manual de planejamento em defesa civil**. Brasília: Ministério da Integração Nacional, Secretaria de Defesa Civil, 1999.

DW. **Pesquisadores alemães testam comportamento de multidões**. Disponível em: <<http://www.dw.com/pt-br/pesquisadores-alem%C3%A3es-testam-comportamento-de-multid%C3%B5es/a-16936123>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

EBC. **Em 17 dias de Olimpíadas, Rio recebeu quase 1,2 milhão de turistas**. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/rio-2016/noticia/2016-08/em-17-dias-de-olimpiada-rio-recebeu-quase-12-milhao-de-turistas>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. Corpo de Bombeiros. **Mod 5, Plano de Emergência Contra Incêndio e Brigada de Incêndio**. Curitiba, PR: 2017. Disponível em: <[http://www.bombeiroscascavel.com.br/aula\\_cscip/mod5-PECI%20e%20Brigada%20Incendio.pdf](http://www.bombeiroscascavel.com.br/aula_cscip/mod5-PECI%20e%20Brigada%20Incendio.pdf)>. Acesso em 18 maio 2017.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www.defesacivil.sp.gov.br/>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros. **Cartilha de orientações básicas: noções de prevenção de incêndio – dicas de segurança**. São Paulo, SP: 2011. Disponível em: <[http://www.ccb.policiamilitar.sp.gov.br/icb/wp-content/uploads/2017/02/Cartilha\\_de\\_Orientacao.pdf](http://www.ccb.policiamilitar.sp.gov.br/icb/wp-content/uploads/2017/02/Cartilha_de_Orientacao.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2017.



MEIRELES, N. R. **Gestão estratégica do sistema de segurança**: conceitos, teorias, processos e prática. São Paulo. Sicurezza. 1. ed. 2011.

NAÇÕES UNIDAS. Estratégia Internacional para la Reduccion de Desastres de las Naciones Unidas - UNISDR. **Terminología sobre reducción del riesgo de desastres**. Ginebra, Suíça: UM/ISDR, 2009. Disponível em: <[http://www.unisdr.org/files/7817\\_UNISDRTerminologySpanish.pdf](http://www.unisdr.org/files/7817_UNISDRTerminologySpanish.pdf)>. Acesso em: 8 abr. 2017.

REOL, J. **Em 1997, tragédia após show do Raimundos abalou Santos para sempre**. Disponível em: <<http://santaportal.com.br/7196-em-1997-tragedia-apos-show-do-raimundos-abalou-santos-para-sempre>>. Acesso em: 9 abr. 2017.

SEBRAE. **Metal mecânico**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/16259c010dabe93f9bb09031ad484cac/\\$File/6006.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/16259c010dabe93f9bb09031ad484cac/$File/6006.pdf)>. Acesso em: 17 mar. 2017.

Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos (SESGE/MJ), disponível em: <<http://www.justica.gov.br/sua-seguranca/grandes-eventos/grandes-eventos-1/sesge>>. Acesso em: 17 maio 2017.

SEGURANÇA em eventos. Disponível em: <<http://falandodeprotecao.com.br/seguranca-em-eventos/>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

SENAC, DN. Eventos: **Oportunidades de novos negócios**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2000.

SOUZA, J. C.; BROMBILLA, D. C. **Evacuação emergencial em locais com grande público. Logística humanitária, comportamento de multidões e acessibilidade espacial**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC: 2013. Disponível em: <[http://www.anpet.org.br/ssat/interface/content/autor/trabalhos/publicacao/2013/112\\_AC.pdf](http://www.anpet.org.br/ssat/interface/content/autor/trabalhos/publicacao/2013/112_AC.pdf)>. Acesso em: 10 abril. 2017.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Universitário de Pesquisa e Estudos sobre Desastres. **Capacitação Básica em Defesa Civil**. Florianópolis: CAD UFSC: 2012. 122p. Disponível em: <<http://www.mi.gov.br/documents/10157/402604/Capacita%C3%A7%C3%A3o+B%C3%A1sica+em+Defesa+Civil++Livro+do+curso+em+Ambiente+Virtual+de+Ensino+Aprendizagem++2+Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf/64ae64bb-c9a8-4287-b194-bec93fea3049?version=1.0>>. Acesso em: 8 mar. 2017.

WOLOSZYN, A. L. **Terrorismo global**: aspectos gerais e criminais. Rio de Janeiro. Biblioteca do Exército. 1. ed. 2010.



ISBN 978-85-8482-925-5



9 788584 829255 >