



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS



FABIO HENRIQUE GUTTOSKI LEMOS

GESTÃO DE RISCOS DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS DA POLÍCIA  
RODOVIÁRIA FEDERAL

MACEIÓ/AL  
2019

FABIO HENRIQUE GUTTOSKI LEMOS

GESTÃO DE RISCOS DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS DA POLÍCIA  
RODOVIÁRIA FEDERAL

Trabalho de Conclusão Final do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), área de concentração: Administração Pública.

Prof. Dr. Antônio Carlos Silva Costa – Orientador

MACEIÓ/AL  
2019

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**  
Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 1767

L557g Lemos, Fabio Henrique Guttoski.  
Gestão de riscos das atividades operacionais da Polícia Rodoviária Federal / Fabio Henrique Guttoski Lemos. – 2019.  
131 f. : il.

Orientador: Antônio Carlos Silva Costa.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Alagoas. Centro de Ciências Sociais e Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública. Maceió, 2019.

Bibliografia: f. 108-114.  
Apêndices: f. 115-131.

1. Brasil. Polícia Rodoviária Federal. 2. Administração de risco. 3. Riscos ocupacionais. 4. Aplicação da lei. 5. Forças armadas. I. Título.

CDU: 351.81

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

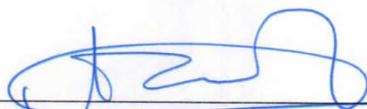
**FABIO HENRIQUE GUTTOSKI LEMOS**

**GESTÃO DE RISCOS DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS DA POLÍCIA  
RODOVIÁRIA FEDERAL**

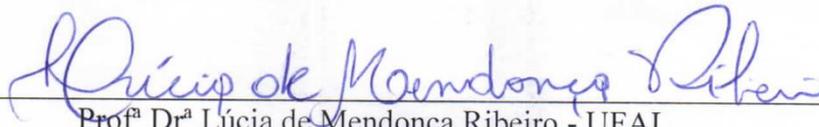
Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em:

Maceió, 18 de setembro de 2019.



Prof. Dr. Antonio Carlos Silva Costa - PROFIAP/UFAL



Prof.ª Dr.ª Lúcia de Mendonça Ribeiro - UFAL



Prof. Dr. Anderson de Barros Dantas - PROFIAP /UFAL



Prof. Dr. Paulo Henrique de Lima Siqueira - UFSJ

A todos os profissionais de segurança pública,  
que enfrentam perigos diariamente para salvar  
vidas.

## **AGRADECIMENTOS**

À Polícia Rodoviária Federal, pelo apoio prestado para a realização desta pesquisa.

Aos colegas de profissão voluntários a participar deste empreendimento.

Ao professor Dr. Antônio Carlos Silva Costa, pela inestimável orientação.

À minha família, que me dá forças para continuar seguindo a jornada.

## RESUMO

Este estudo propõe um modelo de gestão de riscos operacionais para a Polícia Rodoviária Federal a partir de um modelo teórico elaborado com fundamento em teorias existentes e em diversos processos de gestão de riscos de instituições policiais e de forças armadas, nacionais ou estrangeiras. Dentre as teorias experimentadas, estão a de Hill e Dinsdale (2003), que desenvolveram um currículo para a aprendizagem em gestão de riscos baseado em duas dimensões: a dos processos e a das pessoas, e a de Kaplan e Mikes (2012), que classificam os riscos em três categorias: evitáveis, estratégicos e externos. A unidade de estudo foi a Superintendência Regional da Polícia Rodoviária Federal em Alagoas, onde foi realizado um estudo de caso entrevistando-se seis policiais rodoviários federais, com vasta experiência operacional, a fim de extrair as suas percepções sobre os perigos e riscos das atividades em serviço e sobre o modelo teórico proposto, utilizando-se a técnica da análise de conteúdo, segundo Bardin (2016). Os resultados das interpretações das falas dos participantes revelaram que a gestão de riscos na Polícia Rodoviária Federal deve contemplar as dimensões do processo e das pessoas, com o estabelecimento de estratégias e de estruturas relativas a riscos, bem como dar flexibilidade ao processo de tomada de decisão de risco, valorizando o papel humano, que é caracterizado pelos conhecimentos, pelas competências, pela cultura, pelas crenças e pelos valores. Especificamente, os policiais concordaram com as premissas da adequabilidade e da exequibilidade do método proposto às demandas das atividades operacionais da instituição, externando a importância e a possibilidade de utilizá-lo durante o serviço operacional.

**Palavras-chave:** Gestão de riscos. Riscos operacionais. Agências de aplicação da lei. Forças armadas.

## ABSTRACT

This study proposes an operational risk management model for the Brazilian Federal Highway Police Department from a theoretical model based on the existing theories and processes from law enforcement agencies and armed forces around the world. Two theories grounded this work: the former, Hill and Dinsdale (2003), which developed a learning foundation for effective risk management in two dimensions – the process dimension and the people dimension; the latter, Kaplan and Mikes (2012), which classified risks in three categories – preventable, strategy, and external risks. The unit of study was the Federal Highway Police's Regional Superintendence in Alagoas, where a case study was performed interviewing six federal highway police officers with wide on-duty experience, in order to extract their perceptions about the hazards and risks involved at the operational activities and the theoretical model proposed, using the content analysis technique according to Bardin (2016). As results, the participants reported that the Federal Highway Police Department risk management should approach the process and people dimensions, establishing strategies and structures related to risks, as well as give flexibility to risk management process by valuing the human side on the risk decisions, which is based on knowledge, competencies, culture, values, and beliefs of its professionals. Specifically, the officers also reported the need to use it on-duty as well as the possibility of doing so, confirming its suitability and feasibility for the agency.

**Keywords:** Risk management. Operational risks. Law enforcement agencies. Armed forces.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de GR segundo ABNT	36
Figura 2 – Processo de GR segundo COSO	38
Figura 3 – Categorias de riscos segundo IBGC	39
Figura 4 – Processo de GR segundo o Exército dos EUA	41
Figura 5 – Processo de GR segundo o Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA	43
Figura 6 – Passos da GR segundo a Força Aérea dos EUA	45
Figura 7 – Passos da GR segundo o DHS	49
Figura 8 – Processo de GR segundo o Exército britânico	51
Figura 10 – Percurso da pesquisa	67
Figura 9 – Visão geral do modelo teórico de GR	74
Figura 11 – Categorias, subcategorias e UR	77
Figura 12 – Sobreposições entre categorias	96
Figura 13 – Rede de relacionamentos entre as UR	97
Figura 14 – Ajustes realizados no processo de GR no nível Deliberado	102
Figura 15 – Ajustes realizados nos tipos de respostas aos riscos	102

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Mortes em serviço entre 2012 e 2017, no Brasil, nos EUA e no Reino Unido 18

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aspectos específicos sobre a GR	30
Quadro 2 – Comparação entre as divisões de níveis de GR	31
Quadro 3 - Diferenças entre a GR nos setores público e privado	34
Quadro 4 – Matriz de avaliação de risco do Exército dos EUA	42
Quadro 5 – Matriz de avaliação de risco do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA	44
Quadro 6 – Matriz de avaliação de risco da Força Aérea dos EUA	46
Quadro 7 – Modelo de avaliação de risco “gravidade, probabilidade e exposição”	47
Quadro 8 – Modelo de avaliação de risco “vermelho, âmbar, verde”	48
Quadro 9 – Matriz de avaliação de risco do Exército do Reino Unido	51
Quadro 10 – Matriz de classificação de exposição a riscos do EB	53
Quadro 11 – Matriz de risco segundo a BTP	55
Quadro 12 – Matriz de risco segundo a HC	56
Quadro 13 – Matriz de estimativa de risco segundo a MPS	64
Quadro 14 – Níveis de risco da PMDF	66
Quadro 15 – Teorias que fundamentaram o modelo teórico de GR	68

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Mortes de policiais civis e militares, em serviço, no Brasil, entre 2012 e 2017	17
Tabela 2 – Mortes de policiais rodoviários federais em serviço, 1980 a 2018	23
Tabela 3 – Categorias, subcategorias, UR e ocorrências da análise de conteúdo	78

## LISTA DE SIGLAS

ABIN	Agência Brasileira de Inteligência
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANPRF	Academia Nacional da Polícia Rodoviária Federal
APD	<i>Austin Police Department</i>
ARENA	Análise de riscos com ênfase na ameaça
BTP	<i>British Transport Police</i>
CHP	<i>California Highway Patrol</i>
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
DHS	<i>Department of Homeland Security</i>
DoD	<i>Department of Defense</i>
DSP	<i>Delaware State Police</i>
EUA	Estados Unidos da América
FBI	<i>Federal Bureau Investigation</i>
FBSP	Fórum Brasileiro de Segurança Pública
FEAC	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FERMA	<i>Federation of European Risk Management Associations</i>
GMP	<i>Greater Manchester Police</i>
GMR	Grupo de Motociclismo Regional
GR	Gestão de riscos
HC	<i>Hampshire Constabulary</i>
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LAPD	<i>Los Angeles Police Department</i>
MB	Marinha do Brasil
MoD	<i>Ministry of Defense</i>
MPS	<i>Metropolitan Police Service</i>
NI	Núcleo de Inteligência
NOE	Núcleo de Operações Especiais
NPF	Núcleo de Policiamento e Fiscalização
NYPD	<i>New York City Police Department</i>
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PFA	<i>Police Federation of Australia</i>

PMDF	Polícia Militar do Distrito Federal
PRF	Polícia Rodoviária Federal
SEOP	Seção de Operações
SR	Superintendência Regional
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UOP	Unidade Operacional
UR	Unidade de registro
US	<i>United States</i>
USAF	<i>United States Air Force</i>
VUCA	<i>Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
<b>1.1</b>	<b>Problematização e justificativa</b>	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>Hipótese e questão de pesquisa</b>	<b>20</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>21</b>
<b>1.4</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>21</b>
<b>1.5</b>	<b>Estrutura do trabalho</b>	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b>	<b>22</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>26</b>
<b>3.1</b>	<b>Conceitos relacionados à gestão de riscos</b>	<b>26</b>
3.1.1	Eventos	27
3.1.2	Incerteza	27
3.1.3	Perigo	27
3.1.4	Riscos e oportunidade	28
3.1.5	Gestão de riscos	29
3.1.6	Níveis de gestão de riscos e nível de risco	31
3.1.7	Processo de gestão de riscos	32
<b>3.2</b>	<b>Gestão de riscos organizacionais</b>	<b>32</b>
3.2.1	Gestão de riscos na administração pública	34
3.2.2	Associação Brasileira de Normas Técnicas	35
3.2.3	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>	36
3.2.4	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	38
<b>3.3</b>	<b>Gestão de risco em instituições militares e de defesa</b>	<b>39</b>
3.3.1	Exército dos EUA	40
3.3.2	Marinha e Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA	42
3.3.3	Força Aérea dos EUA	44
3.3.4	Guarda Costeira dos EUA	46
3.3.5	Departamento de Segurança Interna dos EUA	48
3.3.6	Exército do Reino Unido	49
3.3.7	Exército Brasileiro	52
3.3.8	Marinha do Brasil	53
<b>3.4</b>	<b>Gestão de riscos em agências de aplicação da lei</b>	<b>54</b>
3.4.1	<i>British Transport Police</i>	54

3.4.2	<i>Hampshire Constabulary</i>	55
3.4.3	<i>Los Angeles Police Department</i>	56
3.4.4	<i>Police Federation of Australia</i>	59
3.4.5	<i>Greater Manchester Police</i>	60
3.4.6	<i>Austin Police Department</i>	61
3.4.7	<i>California Highway Patrol</i>	62
3.4.8	<i>New York City Police Department</i>	62
3.4.9	<i>Metropolitan Police Service</i>	63
3.4.10	Polícia Militar do Distrito Federal	65
<b>4</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>67</b>
<b>4.1</b>	<b>Percurso da pesquisa</b>	<b>67</b>
<b>4.2</b>	<b>Classificação da pesquisa</b>	<b>68</b>
<b>4.3</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b>	<b>71</b>
<b>4.4</b>	<b>Análise e interpretação dos dados</b>	<b>71</b>
<b>4.5</b>	<b>Proposta inicial de GR operacionais para a PRF</b>	<b>73</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>76</b>
<b>5.1</b>	<b>Processos</b>	<b>78</b>
5.1.1	Princípios	78
5.1.2	Procedimentos	81
5.1.3	Atribuições	83
<b>5.2</b>	<b>Pessoas</b>	<b>85</b>
5.2.1	Competências e conhecimentos	86
5.2.2	Cultura, crenças e valores	90
5.2.3	Visão do policial	93
<b>5.3</b>	<b>Relações entre as UR</b>	<b>96</b>
<b>5.4</b>	<b>Conclusões sobre a análise de conteúdo</b>	<b>100</b>
<b>6</b>	<b>PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</b>	<b>104</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>105</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>108</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	<b>115</b>
	<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	<b>117</b>
	<b>APÊNDICE C – MATRIZ DE SOBREPOSIÇÕES ENTRE UR</b>	<b>120</b>
	<b>APÊNDICE D – PLANO DE AÇÃO</b>	<b>121</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A globalização e a era da informação trouxeram duas consequências para o ambiente das organizações: oportunidades e ameaças, que surgem e desaparecem rapidamente devido a características como volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, termos que remetem ao acrônimo da língua inglesa *volatility, uncertainty, complexity e ambiguity*<sup>1</sup> (VUCA), o “mundo VUCA”, conforme Bennet e Lemoine (2014).

Dentro do mundo VUCA, identificar e abordar corretamente a gama de fatores que desviam a organização do bom desempenho tornou-se uma tarefa difícil (BENNET; LEMOINE, 2014). Agora, o desafio é ter o equilíbrio entre as ferramentas necessárias para lidar com o presente e as habilidades e conhecimentos estratégicos imprescindíveis de modo a que a organização esteja preparada para as oportunidades e ameaças do futuro (MURPHY, 1998).

Considerando o mundo VUCA e os desafios que as organizações enfrentam, a gestão de riscos (GR) apresenta-se como uma ferramenta que auxilia o processo de tomada de decisão em todos os níveis, com práticas e procedimentos definidos, visando identificar e tratar eventos que possam impactar os objetivos das organizações (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

### 1.1 Problematização e justificativa

Dado que a GR é uma prática recente no setor público brasileiro (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2018), a Polícia Rodoviária Federal (PRF) ainda não conseguiu estabelecer protocolos sobre GR operacionais, ainda que a profissão policial seja considerada de alto risco (MINAYO; ADORNO, 2013; MINAYO; SOUZA; CONSTANTINO, 2008).

A falta de tais procedimentos aumenta a vulnerabilidade dos profissionais durante o exercício da profissão, uma vez que trabalham sem considerar perigos e riscos de maneira racional e estruturada. Expostos a riscos a todo momento, os policiais tendem a tomar atitudes de acordo com suas experiências e seus conhecimentos, com o objetivo de resguardar a própria integridade física e a integridade dos materiais e equipamentos sob sua responsabilidade.

Esse vazio organizacional pode ter diversos desdobramentos no curso das ações individuais. A inexistência de uma cultura de tomada de decisão baseada no risco também ocasiona a não detecção de perigos, tendo em vista que não há uma busca ininterrupta na identificação deles, suscitando a má avaliação de riscos, segundo critérios equivocados.

---

<sup>1</sup> - Volatilidade, incerteza, complexidade, ambiguidade (tradução nossa).

Ressalte-se que o risco em questão nesta pesquisa é aquele existente nas atividades operacionais. Conforme definição do Manual de Gestão Operacional da PRF, tais atividades compreendem a fiscalização (controle de cumprimento de normas), o policiamento (preservação da vida, do meio ambiente, da ordem pública, do patrimônio e da cidadania) e os atendimentos (salvamentos, resgates e auxílios diversos) (DEPARTAMENTO DE POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, 2013). Busca-se o conhecimento da GR no nível do operador, denominado “ponta da linha” ou *street level*, em que os policiais executam as atividades em contato com os cidadãos. A GR no nível estratégico, de maior abrangência dentro da instituição e de longo prazo não é objetivo neste estudo.

O risco da profissão policial é constatado pelo número de policiais mortos em serviço. Apesar de ser uma profissão de risco, como Minayo, Souza e Constantino (2008) afirmam, autores como Mello e Nummer (2017) e Fernandes (2016) evidenciam ser um tema pouco abordado pela literatura.

O número de policiais civis e militares das unidades da Federação que vieram a óbito durante o cumprimento de suas atribuições, entre 2012 e 2017, é representado na tabela 1, do Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP) (2018):

**Tabela 1 – Mortes de policiais civis e militares, em serviço, no Brasil, entre 2012 e 2017**

2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
160	121	79	80	93	77	610

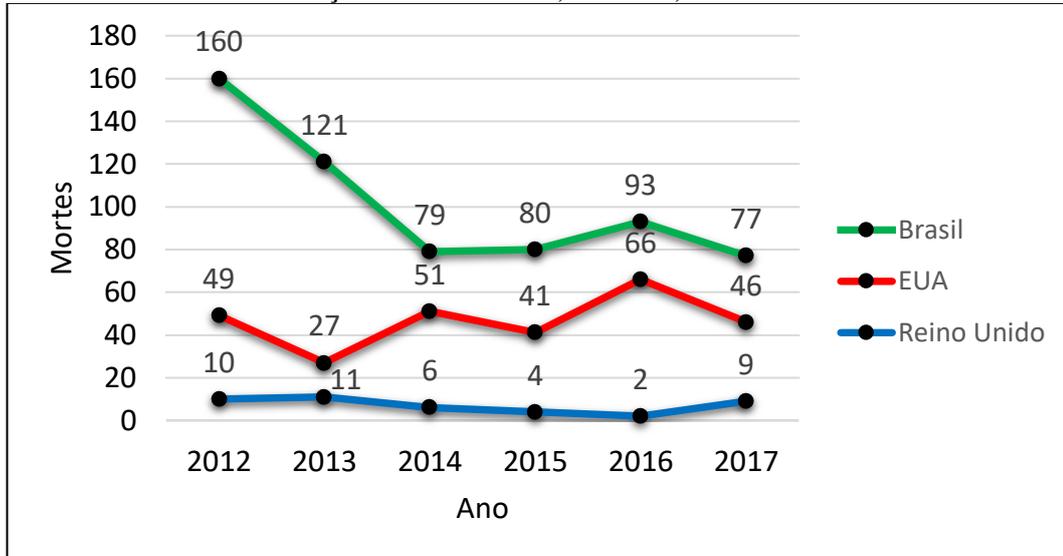
Fonte: Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2018).

O FBSP não apresenta as justificativas para o decréscimo do número de óbitos. Em comparação com outros países, como os Estados Unidos da América (EUA) e o Reino Unido, os números realçam ainda mais a gravidade do caso brasileiro. Os dados relacionados aos EUA e Reino Unido são expostos no gráfico 1 (POLICE ROLL OF HONOUR TRUST, 2019; FEDERAL BUREAU OF INVESTIGATION, 2017). Os valores são expressos em números absolutos de mortes, considerando não somente aquelas em decorrência de confrontos, mas também outros fatores relacionados ao serviço, a exemplo de mortes em acidentes automobilísticos no trajeto casa-trabalho-casa.

No Brasil, os dados de policiais feridos ou lesionados ou de danos em materiais e equipamentos decorrentes do uso em serviço não foram encontrados. A falta de dados sobre acidentes e lesões de policiais, com informações sobre mortos, feridos e doentes em decorrência do serviço é um problema recorrente não só no Brasil, mas também em outros países, como nos EUA. DeBoard (2015), em ampla pesquisa pelas agências de aplicação da lei naquele país, cita

a falta de uma base de dados nacional obrigatória como um problema, dentre outros seis, que contribuem para o grande número de feridos e mortos na profissão policial.

**Gráfico 1 – Mortes em serviço entre 2012 e 2017, no Brasil, nos EUA e no Reino Unido**



Fonte: O autor (2019).

Percebe-se, assim, a importância da GR no setor público, materializada na identificação de ameaças reais ou potenciais por estudos técnicos, evitando-se perdas ou exposição desnecessária a riscos, que podem ser evitados ou mitigados. Mesmo que a GR não possa eliminar todos os riscos, uma cultura de segurança pode conduzir a procedimentos sistemáticos, consistentes e focados na segurança da profissão policial (DEBOARD, 2015). Em se tratando de agências policiais, mortes e ferimentos podem ser evitados, bem como materiais e equipamentos onerosos podem ser mais bem preservados, tais como viaturas e armamentos, segundo destacam Albuquerque e Andrade (2013).

A utilização da GR já é realizada por agências oficiais estrangeiras quando da tomada de decisões estratégicas em pautas como combate ao crime organizado e ao terrorismo, proteção de grandes eventos e estruturas críticas, bem como inteligência e investigação, das quais se destaca o Departamento de Segurança Interna dos Estados Unidos da América (EUA). No Brasil, esse tipo de análise é mais comum em atividades de segurança orgânica e de instalações físicas, conforme afirmam Albuquerque e Andrade (2013),

No país, os autores citam a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), com a metodologia Análise de Riscos com Ênfase na Ameaça (ARENA); as Forças Armadas, principalmente pela contrainteligência quando das atividades de segurança orgânica e o Departamento de Polícia Federal, com o Método Sabre.

Albuquerque e Andrade (2013) afirmam que, apesar de ser amplamente empregada no setor privado, a GR também pode ser utilizada no processo decisório de questões como segurança pública. A GR, através de estrutura e procedimentos alinhados, permite uma abordagem holística e sistemática para a concepção de alternativas estratégicas e operacionais das atividades. Destacam, também, que a GR não é um procedimento que vincula a decisão a ser tomada, mas sim uma ferramenta de auxílio.

DeBoard (2015) evidenciou que os programas de segurança desenvolvidos com vistas à redução de ferimentos e mortes em organizações policiais norte-americanas permaneceram restritos a determinadas áreas, consideradas como críticas, tais como condução veicular, bem-estar e saúde ocupacional. Deste modo, a abordagem é realizada de forma independente para cada setor, não existindo uma estrutura abrangente e sistêmica que contemple todas as áreas das instituições e nem a existência de pessoal treinado e dedicado exclusivamente para os programas e as práticas de segurança. Para a autora, o ambiente de alto risco e a natureza do trabalho policial exigem uma abordagem integral e exclusiva da segurança com o objetivo de reduzir mortes e ferimentos em serviço.

DeBoard também afirma que a profissão policial pode se beneficiar de protocolos de segurança, práticas e sistemas de gerenciamento de segurança empregados por outras profissões de alto risco, como os dos militares, dos bombeiros e de setores da indústria privada, em se tratando de priorizar a segurança e mitigar riscos. Assim como na profissão policial, a atividade das Forças Armadas também é declarada arriscada. Diversas forças armadas consideram que o risco faz parte da natureza da atividade militar, na paz ou na guerra (MINISTRY OF DEFENSE, 2014; UNITED STATES ARMY, 2014).

Nesse sentido, parte-se do pressuposto de que as operações militares e as atividades policiais são semelhantes, devido a serem muito dinâmicas com alto risco e forte carga emocional. Iancu e Badea (2018) constatam essa aproximação principalmente quando se considera a necessidade da identificação de riscos como auxílio na tomada de decisão de chefes e comandantes sob condições desfavoráveis, tais como limite de tempo, poucos recursos disponíveis, dinamismo exacerbado e forte carga emocional, justificando a utilização de métodos e técnicas militares por parte das agências policiais.

Em contrapartida às instituições policiais, a GR é mais bem abordada pela academia na seara militar. Perigo, ameaça, risco e GR por forças militares vêm sendo abordados sob as mais diversas formas: Sookermany, Sand e Breivik (2015), a partir de experiências na zona de combate, relacionaram a motivação para o combate ao medo e à coragem, à ameaça à vida e à aceitação do risco; Liwång, Ericson e Bang (2014) estudaram abordagens militares baseadas

em risco; a propensão ao risco por militares suecos foi alvo de estudo de Börjesson, Österberg e Enander (2015); estudos como o de Johnson (2007) e Ojiako *et al.* (2010), objetivaram a tomada de decisão militar, com auxílio da GR, e sua aplicação no setor privado; Trewin, Ojiako e Johnson (2010) abordaram a avaliação da percepção de modelos de GR militares existentes; por fim, Johnson (2012) direcionou seus estudos ao risco e suas dimensões no planejamento na execução de operações militares.

Tais estudos demonstram que a abordagem do risco no ambiente militar está voltada para o significado de perigo e da ameaça, sob o ponto de vista de que algo negativo pode ocorrer, com vistas a sua prevenção ou ao estabelecimento de uma forma de evitá-lo, conforme é entendido por Minayo e Adorno (2013).

Nesse cenário, não resta dúvida de que é imprescindível que as instituições policiais realizem a GR. Diversos métodos de GR existem, dos mais genéricos e voltados para o âmbito estratégico e empresarial, como os estabelecidos pelo *International Organization for Standardization* (ISO), *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), e Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), aos mais específicos e guiados para as atividades operacionais, das quais são citados os do Exército, da Marinha, do Corpo de Fuzileiros Navais, da Força Aérea, da Guarda Costeira e do Departamento de Segurança Interna dos EUA e de diversas agências policiais estrangeiras, como: *Los Angeles Police Department* (LAPD), *Metropolitan Police Service* (MPS), *New York City Police Department* (NYPD), *California Highway Patrol* (CHP).

## **1.2 Hipótese e questão de pesquisa**

Dentro desse contexto e considerando as atividades operacionais da PRF, delineou-se a hipótese da pesquisa de que organizações semelhantes possuem processos também semelhantes. Assim, partiu-se do pressuposto de que o método de GR para a PRF tende a ter características comuns aos métodos utilizados por organizações cujas atividades são semelhantes, como outras agências de aplicação da lei e forças armadas.

Diante do estabelecimento da hipótese, formulou-se a questão de pesquisa para este trabalho: Como a GR em agências de aplicação da lei, em organizações públicas, privadas e de defesa podem fundamentar o método de GR operacionais para a PRF?

Deste modo, a partir de diversos métodos de GR existentes em instituições policiais e similares, elaborou-se um método adaptado para as necessidades das atividades operacionais da PRF.

### **1.3 Objetivo geral**

Propor o modelo de GR operacionais para a PRF.

### **1.4 Objetivos específicos**

- a) inventariar métodos e processos de GR organizacionais, de forças armadas e agências de aplicação da lei;
- b) analisar o modelo de GR operacionais proposto para a PRF;
- c) registrar a percepção de policiais rodoviários federais sobre a adequação e a exequibilidade do modelo de GR proposto.

### **1.5 Estrutura do trabalho**

A fim de alcançar todos os objetivos propostos, este trabalho foi assim estruturado: introdução; descrição do diagnóstico organizacional da PRF realizado com foco na GR; referencial teórico, que fundamentou a pesquisa, com a apresentação da proposta inicial do método de GR operacionais da PRF; descrição do método de pesquisa empregado; apresentação dos resultados obtidos e discussão à luz da teoria abordada; apresentação da proposta de intervenção sobre o problema diagnosticado; por fim, as considerações finais do autor.

## 2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A PRF é órgão integrante da Administração Pública Federal diretamente subordinada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública. Criada em 1928 com a denominação de “Polícia de Estradas”, somente a partir da Constituição Federal de 1988 passou a compor o Sistema Nacional de Segurança Pública. Diferentemente das polícias Federal e Civil dos estados, que exercem as funções de polícia judiciária, a PRF executa atividades de polícia administrativa, assim como as polícias militares, sendo responsável pelo patrulhamento ostensivo das rodovias federais (DEPARTAMENTO DE POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, 2018).

A sua estrutura é composta pela Sede, a unidade administrativa central e 27 superintendências regionais, uma em cada unidade da Federação. Cada superintendência divide sua circunscrição em delegacias e estas possuem unidades operacionais (UOP), popularmente conhecidas como postos de polícia. Ao todo, são 150 delegacias e 413 UOP espalhadas por todo o Brasil (DEPARTAMENTO DE POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, 2018).

A Superintendência Regional (SR) da PRF em Alagoas tem sede em Maceió, contando com três delegacias (Atalaia, São Miguel dos Campos e Palmeira dos Índios) e seis UOP (Atalaia, União dos Palmares, São Miguel dos Campos, São Sebastião, Palmeira dos Índios e Canapi), além do corpo administrativo. Somam-se 175 servidores policiais, sendo 136 designados às atividades operacionais e 39 às atividades administrativas, assim distribuídos: 29 lotados na Seção de Operações (SEOP), 36 na 1ª delegacia, 35 na 2ª delegacia e 36 na 3ª delegacia.

As atividades operacionais desenvolvidas pela PRF são o policiamento ostensivo, a fiscalização de trânsito e o atendimento a usuários nas rodovias federais (DEPARTAMENTO DE POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, 2013). São nessas atividades que ocorrem as interações dos policiais com os cidadãos em diversos ambientes não-controlados e, por consequência, que os expõem aos mais variados perigos e riscos. Assim, o policial precisa lidar com as mais variadas situações que se apresentam durante o serviço, enfrentando perigos que surgem de várias fontes.

Diversas ocorrências envolvendo policiais rodoviários federais demonstram o perigo da profissão e as consequências negativas que as atividades podem ter. Em março de 2018, seis homens atacaram a UOP da PRF em Açailândia/MA, após terem invadido uma unidade de Polícia Militar. Na ocorrência, os criminosos tentaram invadir a unidade da PRF utilizando um policial militar como refém e realizando vários disparos contra as instalações. Os policiais rodoviários federais não tiveram tempo de reação, mas houve troca de tiros entre os criminosos

e outro policial militar que passava no local no momento da ação. Não houve registro de feridos (G1 MA, 2018).

Naquele mesmo ano, no mês de outubro, três policiais foram feridos em uma troca de tiros durante a uma abordagem a um veículo suspeito em frente à UOP da PRF em Mamanguape/PB. Os policiais receberam a informação de que uma pessoa foragida da justiça estaria no veículo e decidiram realizar a abordagem, que culminou, além dos policiais feridos, na prisão de uma pessoa e na fuga de um suspeito (G1 PB, 2018).

No interior de Alagoas, um policial rodoviário federal trocou tiros com um homem durante o atendimento de um acidente ocorrido na rodovia, em maio de 2015. O policial foi alvejado por três disparos e, apesar de ter sido socorrido, não resistiu aos ferimentos e faleceu (G1 AL, 2015).

Em outra ocorrência, uma viatura da PRF capotou ao realizar uma manobra para evitar uma colisão durante uma perseguição a um veículo que se evadiu à fiscalização dos policiais, que trabalhavam na UOP de Céu Azul/PR, em fevereiro de 2014. Nenhum dos policiais ficou ferido, o suspeito conseguiu fugir e a viatura teve danos de grande monta (G1 PR, 2014).

As quatro ocorrências demonstram que, nas mais diversas atividades e situações, o policial rodoviário federal deve estar preparado para enfrentar os mais variados perigos e deve ter capacidade para lidar com riscos de toda origem e de modo eficiente. A atividade policial é abrangente e dinâmica, seja em atividades corriqueiras, como a fiscalização de trânsito e os atendimentos de acidentes, seja em situações específicas, como perseguições veiculares, ou até mesmo as inusitadas, como a tentativa de invasão de uma unidade policial por criminosos, perigos podem surgir e ter consequências graves.

Dados sobre as circunstâncias de mortes de policiais rodoviários federais em serviço ou em decorrência dele corroboram com a narrativa exposta (tabela 2).

**Tabela 2 – Mortes de policiais rodoviários federais em serviço, 1969 a 2018**

Circunstâncias	Quantidade
Acidente de trânsito	48
Atropelamento	39
Homicídio	39
Acidente de trânsito no trajeto casa-trabalho-casa	9
Mal súbito	9
Instrução	2
Acidente em aeronave	1
Disparo acidental	1

Fonte: DPRF (2019).

Em todo o país, foram registradas 148 mortes de policiais rodoviários federais no período compreendido entre 1969 e 2018. Acidentes de trânsito envolvendo viaturas, homicídios decorrentes de confrontos e atropelamento de policiais corresponderam a mais de 80% das circunstâncias em que os membros da PRF vieram a óbito em serviço. Dados sobre acidentes em serviço que culminaram em lesões, ferimentos ou danos materiais não foram obtidos. Desse modo, a falta de dados e a falta de padronização daqueles existentes dificultam a abordagem precisa dos riscos na instituição.

Ocorre que, durante a trajetória de um policial rodoviário federal, não há treinamento específico na área de GR. O concurso para o cargo não exige nenhum conteúdo programático sobre o tema e nem há um pré-requisito específico na área para o cargo pleiteado pelos candidatos, a exemplo da exigência da Carteira Nacional de Habilitação na categoria “B”. No curso de formação profissional, também não existe uma disciplina específica ou abordagens interdisciplinares em GR. Após a formação, igualmente, não há direcionamento para uma capacitação dos policiais no tema. O que se pode afirmar é que existem algumas práticas adotadas em decorrência de experiências de ocorrências policiais anteriores e do bom senso dos profissionais, de forma intuitiva. Em suma, os policiais rodoviários federais não recebem a formação nem possuem a competência técnica para gerir os riscos que o exercício de sua profissão proporciona.

As práticas citadas anteriormente estão presentes em disciplinas como Armamento e Tiro, Abordagem, Técnicas de Defesa Policial e Atendimento de Acidentes, em que os instrutores alertam sobre aqueles perigos mais prováveis de ocorrer, emitindo orientações de quais procedimentos devem ser tomados para os riscos sejam minimizados. Normas de segurança ao manusear o armamento, forma de abordar veículos e pessoas, procedimentos de sinalização e isolamento de locais são alguns exemplos.

Nenhuma dessas práticas citadas, entretanto, decorre de um processo estabelecido pelo Órgão. Não há, na PRF, método de GR em que constem orientações, normatizações, passos, definição de atribuições para que os servidores possam seguir ao se defrontarem com os riscos, apesar de existirem diversos modelos de órgãos policiais, mais específicos, ou aqueles preconizados por instituições como a ISO ou COSO, que são mais compreensivos.

Cita-se como exemplo o NYPD, com procedimentos operacionais padrão para diversas atividades que visam diminuir os erros na atuação policial, como os relativos a perseguições veiculares (NEW YORK CITY POLICE DEPARTMENT, 2017b). Orientações claras e precisas para um procedimento como o prescrito pela NYPD fazem-se necessárias para o

esforço de diminuir ocorrências como a do capotamento da viatura da PRF no Paraná, descrita anteriormente.

Assim, com o entendimento de que a GR auxilia o processo de tomada de decisão em todos os níveis, fornecendo meios para que os objetivos sejam alcançados por meio do emprego de alternativas mais seguras, mais eficientes e mais econômicas, a GR também é fundamental para o serviço público. Em se tratando das atividades operacionais da PRF, significa expor a níveis de risco menores vidas de policiais e terceiros, bem como os recursos pertencentes à instituição, que são adquiridos com orçamento público. Não considerar os perigos e riscos em qualquer atividade, mormente a operacional, é trabalhar reativamente às situações que vão se apresentando ao policial, com a possibilidade de ter impactos negativos muito fortes, prejudicando não somente a PRF, mas também os cidadãos, seu principal cliente.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão abordados conceitos relativos à gestão de riscos, bem como serão descritos os processos de GR existentes em organizações privadas, instituições militares e agências de aplicação da lei, que embasam a presente pesquisa.

#### 3.1 Conceitos relacionados à gestão de riscos

Uma vez que há divergência de entendimento entre os conceitos relacionados à GR dependendo da área em que são utilizados, é importante esclarecer as definições utilizadas neste trabalho. Discussões e análises de riscos necessitam do perfeito entendimento de tais definições para que as partes envolvidas possam se comunicar de maneira eficaz (SANER, 2005).

Mandel (2007) pontua que as conotações referentes a “risco” são variadas e vagas, ao ponto de, por mais precisa que seja a definição, percebe-se que já existem outros termos com o mesmo significado. Um exemplo disso é o fato de o termo “risco” estar normalmente relacionado a outras palavras como “perigo”, “ameaça”, “incerteza” e “insegurança”, podendo também ter um significado positivo, como oportunidade. Isso evidencia não haver um consenso, possibilitando entendimentos ambíguos, conforme também afirmam Mello e Nummer (2017). Mandel (2007) descreve quatro significados possíveis atribuídos a “risco”: como sinônimo de probabilidade; como sinônimo de perdas possíveis; como a combinação entre probabilidade e magnitude de perda associada a um evento; e, grau de variabilidade entre possíveis resultados de um evento. Por fim, o autor destaca que a maioria das pessoas tem uma noção intuitiva sobre eventos de risco, independentemente de possuir conhecimento técnico, contribuindo ainda mais para a imprecisão das definições.

Dessa maneira, serão apresentados os principais conceitos definidos por duas instituições referências no tema, o COSO e a ISO, através da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), de instituições militares influenciadoras na doutrina militar atualmente, os EUA e o Reino Unido, bem como de diversas instituições policiais pesquisadas, a fim de padronizar a linguagem utilizada nesta pesquisa. Conforme Mandel (2007), tais conceitos necessitam ser precisos e esclarecidos aos atores da GR a fim de que a tomada de decisão seja efetiva.

### 3.1.1 Eventos

De acordo com o COSO (2007), fontes internas ou externas à organização podem gerar incidentes ou ocorrências, impactando diretamente a realização dos objetivos. Tais fenômenos são denominados eventos. Estes podem causar impactos negativos e/ou positivos.

A ABNT (2018) considera um evento a ocorrência ou alteração de determinadas circunstâncias delineadas, podendo ter somente uma ou mais de uma causa. Impende destacar que um evento também pode ser caracterizado como algo que não ocorra.

Neste trabalho, evento será conceituado como qualquer circunstância que impacta diretamente na realização dos objetivos, podendo ser uma ocorrência, um incidente ou um acidente e, até mesmo, o não acontecimento deles.

### 3.1.2 Incerteza

O COSO (2007) conceitua como incerteza o fato de não ser possível determinar acuradamente a probabilidade de ocorrência de eventos e seus impactos. Assim, sempre há imprecisão nas escolhas estratégicas da organização por mais que se tente estimá-las.

Para a ABNT (2009), incerteza é um estado em que há a falta de informações necessárias para a compreensão sobre determinado evento e o conhecimento de suas consequências e probabilidades. Esta última será a definição a adotada neste trabalho.

### 3.1.3 Perigo

Poucas literaturas sobre GR definem o que é perigo, tratando-o como um termo de significado semelhante à ameaça e até mesmo ao risco. A ABNT (2009) conceitua perigo como uma fonte capaz de gerar danos, enquanto as Forças Armadas dos EUA utilizam definições peculiares, tanto para risco quanto para perigo, que são utilizadas por todos os integrantes do *Department of Defense* (DoD) (2018).

Nota-se que a ocorrência de um perigo está relacionada com a possibilidade de ocorrer danos, sejam físicos, materiais ou de qualquer outra espécie. Neste trabalho, adotou-se a definição utilizada pelas FFAA dos EUA, a saber: “*A condition with the potential to cause*

*injury, illness, or death of personnel; damage to or loss of equipment or property; or mission degradation*”<sup>2</sup> (JOINT CHIEFS OF STAFF, 2018, p. GL-9).

### 3.1.4 Riscos e oportunidade

Seguindo a definição do COSO (2007), riscos são os eventos que podem ocorrer e causar impactos negativos nos objetivos da organização. De outro modo, as oportunidades são aqueles eventos cujas consequências são positivas para a organização.

Para a ABNT (2018, p. 1), risco é o “efeito da incerteza nos objetivos”, em que o efeito se caracteriza como uma alteração em relação ao que é pretendido, com a possibilidade de ser positivo ou negativo.

Conforme o IBGC (2007), risco está relacionado com as perdas e os ganhos referentes a acontecimentos e atividades planejadas, tanto pelas organizações, quanto pelo indivíduo. Envolve a incerteza, na medida de sua qualificação e quantificação, sendo inerente a qualquer atividade da vida. O Instituto também entende que existem vários critérios para classificação dos riscos, mas dois deles estão intimamente relacionados: pessoas e reputação, sendo o primeiro um componente causal, e o segundo de consequência.

Os conceitos apresentados anteriormente são amplamente utilizados no ambiente empresarial. Na seara militar, destaca-se a conceituação do Exército e do Corpo de Fuzileiros Navais do EUA, do Exército do Reino Unido, bem como a do Exército Brasileiro (EB).

O *United States (US) Army* (2014, p. Glossary-3) assim define risco: “*probability and severity of loss linked to hazards*”<sup>3</sup>. O Corpo de Fuzileiros Navais do EUA considera que o risco está presente em todas as fases das tarefas, missões ou operações tendo em vista a complexidade e o dinamismo do ambiente (MARINE CORPS, 2014). Qualquer perda potencial resultante de perigos provenientes da presença de inimigos, adversários ou outra condição perigosa é um risco (MARINE CORPS INSTITUTE, 2002).

O EB conceitua risco como a possibilidade de que um evento possa impactar o cumprimento dos objetivos da instituição. Além disso, abarca a definição elencada pela ABNT, quando afirma que o efeito de um risco pode ser positivo (oportunidade) ou negativo (ameaça) (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017a).

---

<sup>2</sup> - “Uma condição com potencial para causar ferimentos, doença ou morte de pessoal; dano ou perda de equipamento ou propriedade; ou degradação da missão” (tradução nossa).

<sup>3</sup> - “Probabilidade e gravidade da perda associada a perigos” (tradução nossa).

Como último conceito militar, as Forças Armadas do Reino Unido definem risco como a possibilidade de um resultado negativo em relação à Força ou à missão, conforme publicação do *Ministry of Defense* (MoD) (2014).

Convém destacar ainda o entendimento do Centro de Segurança Naval dos EUA, que estabelece uma clara separação entre “perigo” e “risco”, com a qual esta dissertação está integralmente alinhada:

The terms “hazard” and “risk” aren’t interchangeable. A hazard is something that can injure or kill someone, damage property, or interfere with a mission. Risk is an expression of possible loss in terms of severity and probability<sup>4</sup> (NAVAL SAFETY CENTER, 2007, p. 4).

Neste estudo, considerando as características das atividades policiais, o conceito de risco adotado será aquele que traz um entendimento negativo: qualquer evento cujas consequências são negativas nos objetivos, resultante de perdas relacionadas a condições perigosas, em que seja avaliado em termos de probabilidade e gravidade. Em contrapartida, define-se oportunidade qualquer evento cujas consequências são positivas nos objetivos, resultante de ganhos relacionados a condições que auferem vantagens, em que seja avaliado em termos de probabilidade e gravidade.

### 3.1.5 Gestão de riscos

Identifica-se que a literatura é unânime em conceituar a GR como um processo de ações, atividades ou ferramentas com o objetivo de identificar e tratar os riscos envolvidos, seja no ambiente empresarial, seja no militar ou no policial. Um aspecto importante a se destacar é que, nesta pesquisa, não haverá diferenciação entre “gestão de riscos” e “gerenciamento de riscos”, sendo considerados sinônimos.

O IBGC (2007) destaca a importância do gerenciamento de riscos corporativos na medida em que possibilita que a administração trabalhe com a incerteza de um modo mais eficaz, equilibrando desempenho, retorno e riscos envolvidos, tudo dentro de um quadro econômico-financeiro.

Independentemente de qual instituição execute, o gerenciamento de riscos visa garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados, tomando rotas alternativas com menor probabilidade de ocorrência de eventos indesejáveis e, por consequência, danos e perdas

---

<sup>4</sup> - Os termos "perigo" e "risco" não são intercambiáveis. Um perigo é algo que pode ferir ou matar alguém, danificar propriedades ou interferir em uma missão. Risco é uma expressão de perda possível em termos de gravidade e probabilidade (tradução nossa).

associados, bem como o aproveitamento de oportunidades (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2007).

O quadro 1 representa os aspectos específicos acerca da definição de GR entre as instituições pesquisadas. O seu exame permite identificar que, apesar de haver diferentes definições, o entendimento sobre o que é a GR é muito semelhante, conforme afirmou Saner (2005), apresentando pequenas variações em procedimentos ou finalidades, a depender da organização.

**Quadro 1 – Aspectos específicos sobre a GR**

<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>ASPECTOS ESPECÍFICOS</b>
ABNT	Definição mais ampla de GR em relação às demais estudadas.
COSO	Viés empresarial, voltado para o lucro e para decisões estratégicas da organização.
IBGC	Viés empresarial, focalizando decisões administrativas na área econômico-financeira.
Exército dos EUA	Visa ao cumprimento exitoso das operações do exército.
Marinha e Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA	Foco nos riscos táticos e de acidentes durante as missões operacionais.
Força Aérea dos EUA	Objetiva evitar acidentes que resultem em perdas de pessoal e outros ativos.
Guarda Costeira dos EUA	Dar suporte à tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos.
Departamento de Segurança Interna dos EUA	Tem o objetivo de fortalecer e melhorar a segurança nacional.
Exército do Reino Unido	Considera o risco como uma realidade da atividade militar, assim a GR visa diminuir os riscos, quando possível, mas não os eliminar totalmente.
EB	Auxiliar a tomada de decisão dos comandantes.
Marinha do Brasil (MB)	Aborda os riscos estratégicos de mais alto nível.
<i>British Transport Police</i> (BTP)	Foca nos riscos que podem afetar objetivos estratégicos e prioridades da agência.
<i>Hampshire Constabulary</i> (HC)	Método abrangente com menor número de passos/etapas no processo.
LAPD	Aborda danos específicos que mais impactam o departamento.
<i>Police Federation of Australia</i> (PFA)	Aproxima-se à saúde e segurança do trabalhador, focando nos riscos do local de trabalho.
<i>Greater Manchester Police</i> (GMP)	Abrange riscos estratégicos e operacionais, exceto os riscos físicos imediatos a que os agentes estão sujeitos diariamente.
<i>Austin Police Department</i> (APD)	Viés de saúde e segurança do trabalhador e de ações correcionais.
CHP	Foca nos riscos que possam originar imbróglis judiciais para a agência.
NYPD	Não há uma definição precisa para a GR, mas sim diretrizes dispersas em diversos manuais para evitar danos e proteger vidas.
MPS	Identifica perigos que possam causar danos às pessoas.
Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF)	Aborda os riscos estratégicos e assessora o alto comando da PMDF.

Fonte: O autor (2019).

Assim, conceitua-se gestão de riscos como as atividades realizadas em uma organização em que riscos são considerados com o objetivo de tomar uma decisão.

### 3.1.6 Níveis de gestão de riscos e nível de risco

Conforme o IBGC (2007), não há um consenso na forma de se classificarem os riscos, de forma que essa classificação compreenda todos e que seja aplicável a todas as organizações. Assim, cada organização deve estabelecer os seus critérios de classificação conforme as suas características e necessidades.

É importante destacar a diferença entre “nível de gestão de riscos” de “nível de risco”, terminologias utilizadas neste trabalho. A primeira consiste na divisão da GR em níveis, cujo critério de divisão pode variar, por exemplo, conforme o tipo do risco ou o tempo disponível para execução da GR. A segunda consiste na categorização dos riscos em graus de magnitude, assim definidos nesta pesquisa: **1 – insignificante, 2 – menor, 3 – moderado, 4 – sério e 5 – crítico.**

O quadro 2 apresenta um resumo de como cada organização pesquisada realiza a divisão dos níveis de GR.

**Quadro 2 – Comparação entre as divisões de níveis de GR**

Instituição	Níveis de GR
ABNT	Estratégico, operacional, de programas ou de projetos.
COSO	De acordo com os objetivos organizacionais (estratégicos, operações, comunicações e conformidade).
IBGC	Matriz de categorização dos riscos pela natureza, origem dos eventos e pelo tipo de risco.
Exército, Marinha, Corpo de Fuzileiros Navais, Força Aérea e Guarda Costeira dos EUA	A partir do tempo disponível para execução do processo de GR, normalmente em três níveis: aprofundado ou estratégico, deliberado e tempo real.
Departamento de Segurança Interna dos EUA	Estratégico, operacional e institucional.
Exército do Reino Unido	De acordo com o nível de planejamento executado: estratégico, operacional e tático.
EB	De acordo com o tipo de risco: estratégico, operacional, de imagem/reputação, de conformidade, financeiro/orçamentário, tecnológico, de segurança da informação e ao meio ambiente.
MB	Estratégicos, setoriais e locais.
BTP	De acordo com os critérios de riscos: de segurança, de reputação, financeiros e operacional.
HC	Não há divisão.
LAPD	Em quatro áreas principais: uso da força, acidentes de trânsito, lesões relacionadas ao trabalho e conflitos no local de trabalho.
PFA	De acordo com a natureza da atividade: estratégico, operacional e dinâmico.
GMP	Estratégico e operacional.
APD	Não há divisão.
CHP	Não há divisão.
NYPD	Não há divisão.
MPS	Corporativo, local, operacional, individual e dinâmico
PMDF	Apenas estratégico.

Fonte: O autor (2019).

Dentre as divisões de níveis de GR pesquisadas, a classificação dos níveis de GR adotada para este trabalho foi quanto ao tempo disponível para a execução do processo de GR, assim como é realizado pelas Forças Armadas dos EUA: nível “Deliberado” e nível “Tempo real”.

### 3.1.7 Processo de gestão de riscos

A definição para processo de GR adotada nesta pesquisa foi a da ABNT (2018), definindo-o como a utilização, de forma sistêmica, de políticas, procedimentos e práticas para todas as atividades relativas a risco. O COSO (2007) define oito componentes inter-relacionados que compõem o processo de GR, afetando uns aos outros de modo iterativo e multidirecional. Para o IBGC (2007), o processo de GR é um instrumento para a tomada de decisão da alta administração, com o objetivo de melhorar seu desempenho através da identificação de oportunidades ou perdas.

Impende destacar que os padrões da ABNT e do COSO podem ser aplicados a qualquer tipo de organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, diferentemente dos padrões estabelecidos pelas instituições militares. Ademais, todos processos pesquisados concordam que os processos de GR podem ser aplicados em qualquer atividade da organização, desde tarefas diárias até mesmo em planejamentos de longo prazo.

Além disso, todas as definições de processos de GR estudadas são unânimes em afirmar que se trata de um processo dinâmico, iterativo e interativo em suas diversas fases, passos ou etapas, sendo de grande valia para a tomada de decisão, do mais alto escalão ao nível mais baixo da organização. Ressalta-se que algumas instituições denominam “passos”, outras “fases” e outras “etapas” a sequência realizada para a GR, considerados sinônimos neste trabalho.

## 3.2 Gestão de riscos organizacionais

Nesta subseção, serão apresentadas padronizações sobre a GR emanadas por entidades acreditadas, bem como serão destacados aspectos importantes sobre o tema na administração pública.

Concernente à GR organizacionais, dois aspectos merecem discussão: a categorização e a análise dos riscos.

Kaplan e Mikes (2012) afirmam que o perfeito entendimento do tipo de risco que as organizações enfrentam é crucial para a definição de sua estratégia. Os autores constataram, em

suas pesquisas de campo, que os riscos normalmente são classificados em três categorias: os riscos evitáveis, os estratégicos e os externos, cada um deles necessitando de uma abordagem diferente, ao contrário da visão tradicional de que a GR é uma questão de *compliance*, em que o cumprimento de normas bem definidas seria suficiente para lidar com os riscos.

Os riscos evitáveis são aqueles que surgem dentro da organização, são controláveis e podem ser evitados ou eliminados por meio de processos operacionais ou regras. Os riscos estratégicos diferem dos evitáveis uma vez que não são necessariamente indesejados pela organização, considerando-se que existem situações em que as organizações assumem riscos a fim de obterem taxas de retorno. Nesse sentido, a abordagem deve priorizar um sistema de GR que diminua a probabilidade da ocorrência de riscos assumidos. Por fim, os riscos externos são aqueles que estão além dos controles e das influências das organizações, cabendo tão somente ações de identificação e mitigação dos riscos (KAPLAN; MIKES, 2012).

Desse modo, cada organização deve pautar a GR de acordo com as categorias apresentadas. Enquanto os riscos evitáveis podem ser abordados por *compliance*, Kaplan e Mikes (2012) afirmam que as abordagens para os riscos estratégicos e externos envolvem discussão aberta entre os integrantes a fim de precaver os eventos indesejados.

Em se tratando da análise de riscos, autores como Hill e Dinsdale (2003) e Zamith (2006) entendem que critérios objetivos e subjetivos estão envolvidos nesse processo e resulta de uma avaliação combinada de: probabilidade de ocorrência, magnitude dos impactos, além dos contextos sociais, culturais e políticos que influenciam a percepção das pessoas diante das incertezas em busca de soluções viáveis. Assim também entende Slovic (2010, p. 733): “*Although these dangers are real, there is no such thing as “real risk” or “objective risk”*”<sup>5</sup>, destacando o aspecto subjetivo do risco ao afirmar que não se podem isolar nossas mentes ou culturas ao examinar riscos.

Assim, critérios técnicos que não consideram a relação com o ambiente, descartando o caráter subjetivo do risco, tendem a criar a falsa sensação de segurança, situações que ocorrem quando métodos já existentes são replicados em diferentes realidades sem a devida adaptação (ZAMITH, 2006). O modo mais eficaz de gerir riscos é balancear a ciência (objetividade) com o diálogo entre os atores (subjetividade) (HILL; DINSDALE, 2003).

---

<sup>5</sup> - “Embora esses perigos sejam reais, não existe risco real ou risco objetivo.” (tradução nossa).

### 3.2.1 Gestão de riscos na administração pública

Incrementar benefícios e reduzir custos são propostas da GR pelos governos diante de incertezas. Para alcançá-los, interesses conflitantes devem ser gerenciados na busca de soluções ideais e aceitáveis, segundo Hill e Dinsdale (2003).

Hood e Rothstein (2000) constatam que a GR nos governos normalmente é empregada pontualmente na área de políticas públicas, ao passo que, nas áreas de segurança interna, defesa e relações exteriores, ela tem um papel central no planejamento estratégico. Esses autores também pontuam diferenças da GR entre os setores público e privado, as quais são resumidas no quadro 3:

**Quadro 3 - Diferenças entre a GR nos setores público e privado**

<b>GR no setor privado</b>	<b>GR no setor público</b>
Foca em decisões com fins lucrativos da própria organização.	Foca na prestação de serviços pelas organizações públicas.
Preocupa-se com o risco percebido pelos acionistas.	Concentra-se no risco ao “valor público”, ou seja, aquilo que os cidadãos valorizam ou de que necessitam.
A GR auxilia a estratégia corporativa prezando pela confidencialidade das informações.	A GR busca aumentar a transparência e responsabilidade perante bens e atos públicos.

Fonte: Hood e Rothstein (2000), adaptado.

A compreensão das diferenças é importante para que a administração pública não caia nas chamadas “armadilhas em potencial”. Hood e Rothstein (2000) afirmam que a utilização inadequada da GR pode ter efeitos indesejados, tais como deslocamento de responsabilidades para outros órgãos politicamente mais fracos, utilização da GR como justificativa para a inação ou inflexibilidade do governo e evitar a transparência em suas decisões. Sobre a transparência no processo de GR, as partes interessadas confiam na organização e se comprometem mais com ela quando compreendem perfeitamente o processo de tomada de decisão (HILL; DINSDALE, 2003).

Hill e Dinsdale (2003) apresentam uma abordagem para a GR na administração pública baseada em duas dimensões: de pessoas e de processos. A primeira envolve conhecimentos, competências, aspectos culturais, crenças e valores dos atores e tem a premissa de que a capacidade do governo em gerir riscos depende da competência das pessoas que o integram. A segunda considera a GR como um processo sistêmico, de abordagem racional para a tomada de decisão. Nesse sentido, um processo bem estruturado conduz a melhores decisões ao longo do tempo.

Em relação ao caráter subjetivo da GR, ela demanda uma cultura organizacional que promova o aprendizado e a melhoria contínua. Hill e Dinsdale (2003) citam como essenciais práticas de aprendizado com os erros do passado, a experimentação e a inovação por meio da aceitação de riscos sensatos, o que denominam de boas práticas em GR.

Nesse contexto, Hood e Rothstein (2000) alertam para a necessidade do tratamento sistêmico de riscos no serviço público, uma vez que abordagens específicas são consideradas apenas como paliativas.

Por fim, Hill e Dinsdale (2003) referem-se aos elementos da GR, que surgem da incerteza ocasionada pela falta de informação ou complexidade da situação, envolvendo a tomada de decisão para o futuro, fundamentada em previsões científicas. Deve-se, contudo, reconhecer o valor da deliberação esclarecida como um procedimento cultural, sob pena de praticar uma rotina irrefletida de repetição de práticas e procedimentos, conforme Hood e Rothstein (2000).

### 3.2.2 Associação Brasileira de Normas Técnicas

A ABNT (2018) define a GR como sendo aquelas atividades administradas para direcionar e controlar uma organização em todos aspectos relacionado com riscos. Para que possa realizar essas atividades, baseia-se na tríade: princípios, estrutura e processos.

Os princípios fornecem a base para a definição da estrutura e dos processos para uma GR eficaz e eficiente: integração, estruturação e abrangência, personalização, inclusão, dinamismo, informação, fatores humanos e culturais, além de melhoria contínua (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

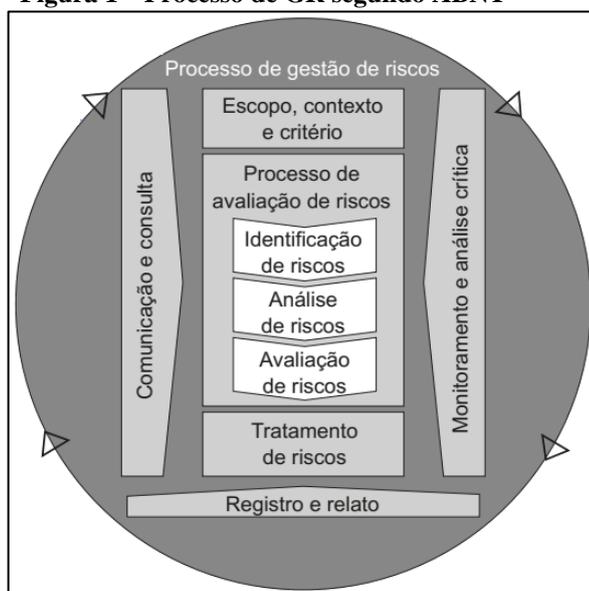
A estrutura é formada por um conjunto de componentes e arranjos da organização com vistas à boa gestão de riscos, a saber: liderança e comprometimento para que haja integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria da GR (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

Por fim, o processo de GR foi definido em seis atividades (figura 1): comunicação e consulta, estabelecimento do contexto, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica, registro e relato de riscos. Sua apresentação dá forma a um processo sequencial, mas, de fato, constitui-se em um processo iterativo que deve ser parte integrante da gestão da organização, assim como da tomada de decisão (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

A ABNT, na Norma Brasileira ABNT NBR ISO/IEC 31010, elenca variadas técnicas de identificação e avaliação dos riscos que devem ser selecionadas de acordo com o contexto de cada organização, considerando a estrutura e o processo definidos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).

Os padrões definidos pela ISO serviram como referência para a elaboração de outras normas regionais, como a AS/NZS 4360:2004 – *Risk Management* publicada pela *Joint Australian/New Zealand Standard* (AUSTRALIAN/NEW ZEALAND STANDARD, 2004), a Norma de Gestão de Riscos publicada pela *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA) (FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS, 2003) e, também, a brasileira publicada pela ABNT.

**Figura 1 – Processo de GR segundo ABNT**



Fonte: ABNT (2018).

Algumas organizações brasileiras adotam a norma técnica ABNT NBR ISO 31000 para a GR, dentre as quais citam-se o EB, a MB e a PMDF.

### 3.2.3 *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

O COSO aborda a gestão de riscos desde 1992, quando publicou o guia *Internal Control – Integrated Framework*, enfatizando o controle interno da organização, a avaliação de riscos é parte integrante. Posteriormente, em 2004, foi publicado o *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, abordando especificamente a gestão de riscos nas organizações. Essa publicação passou a ser uma das principais fontes para a GR, sendo utilizada em larga escala mundial, inclusive no Brasil, quando passou a ser adotada pelo Governo Federal a partir da

publicação da Instrução Normativa MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016 (MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2018).

O COSO (2007) define o gerenciamento de riscos corporativos como um processo realizado por toda a organização através de seu Conselho de Administração, da diretoria executiva e demais funcionários, com o objetivo de que estratégias formuladas sejam executadas no intuito de identificar eventos que possam afetar os objetivos organizacionais e administrar os riscos dentro de um nível aceitável. Desse modo, as incertezas, os riscos e as oportunidades são tratadas com eficácia, gerando valor à organização. O gerenciamento de riscos será possível a partir do momento em que a administração passe a analisar informações referentes aos ambientes interno e externo, empregue corretamente seus recursos disponíveis e se adapte às mudanças que ocorram (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2007).

Para que uma organização seja capaz de gerenciar riscos, o COSO (2007) lista ações requeridas de modo que esse processo tenha maior efetividade: alinhar o apetite a risco e a estratégia, otimizar as decisões de resposta a risco, reduzir surpresas e prejuízos operacionais, identificar e administrar os riscos inerentes aos empreendimentos, fornecer respostas integradas aos diversos riscos, aproveitar as oportunidades, melhorar a alocação de capital.

Por fim, o processo de gerenciamento de riscos (figura 2) foi estruturado pelo COSO (2007) em oito componentes, aproximando-se do padrão identificado por Johnson (2012): ambiente interno (modo como os riscos e seus controles serão tratados pelo corpo de empregados da organização), fixação de objetivos (estabelecidos previamente à identificação das situações de riscos), identificação de eventos (sejam riscos ou oportunidades), avaliação de riscos (principalmente em relação à probabilidade e ao impacto nos objetivos organizacionais), resposta ao risco (evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar), atividades de controle (estabelecimento e implementação de políticas e procedimentos); informações e comunicações (forma, prazo e meio de se manter uma comunicação eficaz para o gerenciamento de riscos) e monitoramento (acompanhamento contínuo com modificações que se fizerem necessárias).

**Figura 2 – Processo de GR segundo COSO**



Fonte: COSO (2007).

Dessa forma, a identificação e a avaliação dos riscos, bem como o estabelecimento de medidas de controle e monitoramento, são as principais concordâncias entre as estruturas preconizadas pelo COSO (2007) e por Johnson (2012).

### 3.2.4 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Em 1995, um grupo de 36 empresários, conselheiros, executivos e estudiosos fundou o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) com o objetivo de profissionalizar a atuação dos conselhos de administração. Quatro anos depois, com o aumento de suas atribuições, o nome foi modificado para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, sendo considerado uma das principais referências na disseminação de melhores práticas de governança corporativa, das quais a GR é parte integrante (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2018).

O IBGC (2007) trata a GR como um instrumento para a tomada de decisão pela alta administração, na medida em que identifica previamente oportunidades e riscos por meio de uma atitude proativa, melhorando o seu desempenho (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2007).

Para a execução do processo de GR, o IBGC (2007) identificou três categorias de riscos (figura 3): primeiramente, pela origem do risco, podendo ser externo ou interno; em segundo lugar, pela natureza do risco, podendo ser estratégico (de responsabilidade da alta administração com substancial valor econômico para organização), operacional (que normalmente ocasionam

redução, degradação ou interrupção das atividades) e financeiro (operações financeiras da organização) e, por último, pelo tipo do risco.

**Figura 3 – Categorias de riscos segundo IBGC**

		Tipos	Natureza dos Riscos		
			Estratégico	Operacional	Financeiro
origem dos eventos	Externo	Macroeconômico			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Legal			
	Interno	Financeiro			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Conformidade			

Fonte: IBGC (2007).

O processo de GR é composto por identificação de riscos, avaliação dos riscos identificados, tratamento dos riscos, monitoramento e comunicação às partes interessadas. A avaliação dos riscos também abrange a priorização deles, enquanto o monitoramento não só identifica, mas também implementa os controles sobre os riscos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2007).

É importante destacar que as diretrizes do IBGC (2007) foram elaboradas primariamente para empresas com fins lucrativos, o que não impede que sejam utilizadas por entidades do primeiro e terceiro setores, uma vez que seu objetivo é agregar valor à organização na medida em que fornece uma metodologia de lidar com a incerteza de modo proveitoso para a consecução de metas e objetivos delineados.

### 3.3 Gestão de risco em instituições militares e de defesa

Nesta subseção, serão abordados os processos utilizados por instituições de grande influência na doutrina militar e de defesa, além do Exército Brasileiro e da Marinha do Brasil.

DeBoard (2015) compara o ambiente da atividade militar com o das agências de aplicação da lei, destacando a semelhança nos aspectos do alto risco envolvido, da dinâmica e da célere evolução. Assim, o estudo dos protocolos e práticas militares, em operações ou em

treinamentos, pode incorporar boas práticas para as forças de segurança pública, motivo pelo qual os métodos militares são aqui apresentados.

Padrões entre técnicas de GR existentes no meio militar (forças armadas dos EUA, do Reino Unido e da Alemanha) foram identificados por Johnson (2012), os quais são resumidos em seis etapas: identificação de perigos ou ameaças que podem levar a riscos operacionais; realização de avaliações de risco para identificar com foco nas consequências e nas probabilidades de cada ameaça; priorização dos riscos, normalmente utilizando-se de uma matriz de avaliação de risco; identificação de controles de riscos; implementação e monitoramento da eficácia dos controles; e, por último, reinício, caracterizando um processo cíclico e iterativo.

O estudo dos métodos militares permite que seja afirmado que os militares afastaram-se da ideia da utilização de padrões rígidos para incentivar a flexibilidade na doutrina, principalmente no período pós Guerra Fria, conforme Bricknell (1997) constatou no pensamento militar britânico. A flexibilização se traduz na ênfase dada à intuição no processo de tomada de decisão. Posteriormente, Trewin, Ojiako e Johnson (2010) concluíram que oficiais britânicos, em combate, estavam mais inclinados a tomar decisões com base em suas intuições do que os oficiais de Estado-Maior, que permaneceram determinados a seguir os protocolos.

Nessa linha de pensamento, constata-se que os métodos de GR das forças armadas dos EUA também seguem essa tendência. Os procedimentos estabelecidos não incluem técnicas ou instrumentos complexos para a identificação, avaliação e tomada de decisão de risco, sendo estimulada a simplicidade do processo, confiando-se na experiência e no conhecimento dos militares para tomarem uma decisão correta.

Bricknell (1997) reitera que, tendo em vista que as situações enfrentadas pelos militares britânicos durante o combate não permitem que seja realizada uma análise minuciosa, confrontando vantagens e desvantagens de diferentes alternativas, o julgamento deve ser por instinto na decisão de determinada linha de ação.

### 3.3.1 Exército dos EUA

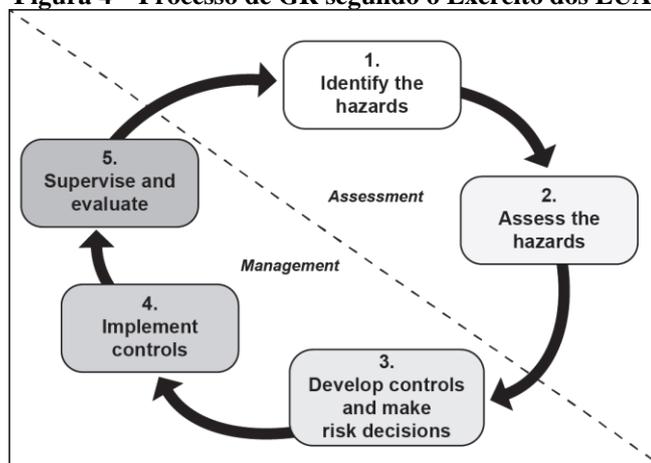
O Exército dos EUA define a GR como um processo em que os riscos são identificados, avaliados e controlados ao passo em que decisões são tomadas de modo a balancear custo dos riscos e benefícios da missão. Os riscos derivam de fatores operacionais, e o Exército dos EUA se utiliza desse processo intuitivo, baseado na experiência, para manter o poder de combate e assegurar o cumprimento da missão nas operações, tanto operacionais quanto não-operacionais

(UNITED STATES ARMY, 2014). Baseia-se em quatro princípios, que devem integrar todo o processo de GR: integrar o gerenciamento de risco em todas as fases de missões e operações; tomar decisões de risco no nível apropriado; não aceitar nenhum risco desnecessário; aplicar o gerenciamento de risco de forma cíclica e contínua (UNITED STATES ARMY, 2014).

Dois níveis de GR são definidos: o Deliberado, quando há tempo suficiente para aplicação de todo o processo de GR como parte de um planejamento detalhado, e o Tempo real, quando o tempo é restrito e uma nova avaliação verbal ou mental necessita ser realizada face ao surgimento de riscos inesperados, situação que normalmente ocorre durante a fase de execução. Enquanto, no primeiro nível, a execução da GR em grupo torna-a mais efetiva, no segundo, tomadas de decisão rápidas e intuitivas são priorizadas (UNITED STATES ARMY, 2014).

O processo de GR é composto por cinco passos, a saber (figura 4): identificar os perigos; avaliar os perigos; desenvolver controles e tomar decisões de risco; implementar controles; supervisionar e avaliar. Como forma de identificar os perigos, seis fatores devem ser considerados: a natureza da missão; a presença ou as capacidades do inimigo; aspectos do terreno e do clima que podem oferecer riscos; condições sobre a tropa e o suporte disponível (moral, suprimentos e serviços); disposição de tempo disponível para um planejamento adequado; considerações civis, de forma a diminuir os danos colaterais à população civil (UNITED STATES ARMY, 2014).

**Figura 4 – Processo de GR segundo o Exército dos EUA**



Fonte: US Army (2014).

A avaliação do risco é formada pela combinação entre a estimativa de sua probabilidade de ocorrência (frequente, provável, ocasional, raramente, improvável) e a estimativa da gravidade de seu impacto (catastrófica, crítica, moderada, insignificante). Decorrente da combinação entre a probabilidade e a gravidade, determina-se o nível do risco pela matriz de

avaliação de risco, classificando-os em: extremamente alto, alto, médio e baixo (quadro 4) (UNITED STATES ARMY, 2014).

**Quadro 4 – Matriz de avaliação de risco do Exército dos EUA**

<i>Risk assessment matrix</i>		<i>PROBABILITY</i>				
		<i>Frequent</i>	<i>Likely</i>	<i>Occasional</i>	<i>Seldom</i>	<i>Unlikely</i>
<b>SEVERITY</b>	<i>Catastrophic</i>	<i>EH</i>	<i>EH</i>	<i>H</i>	<i>H</i>	<i>M</i>
	<i>Critical</i>	<i>EH</i>	<i>H</i>	<i>H</i>	<i>M</i>	<i>L</i>
	<i>Moderate</i>	<i>H</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>L</i>	<i>L</i>
	<i>Negligible</i>	<i>M</i>	<i>L</i>	<i>L</i>	<i>L</i>	<i>L</i>

Legenda: *EH* – *Extremely high risk*; *H* – *High risk*; *M* – *Medium risk*; *L* – *Low risk*.

Fonte: *US Army* (2014, p. 1-7), adaptado.

Após a avaliação, realiza-se a decisão de risco, que pode ser aceitar ou não aceitar o risco. Tal decisão deve levar em consideração a tolerância ao risco para a situação, sendo esta determinada pelo responsável pela atividade. Caso o nível do risco esteja acima da tolerância determinada, controles devem ser implementados de forma a reduzir a um nível aceitável (UNITED STATES ARMY, 2014).

O processo acima descrito deve ser realizado por todos os integrantes do exército durante a execução das mais diversas atividades de forma a evitar ou minimizar os riscos. É pertinente destacar, ainda, que se trata de um processo cíclico, cujos passos devem ser realizados continuamente a fim de manter a consciência situacional sobre o surgimento de riscos ou modificação dos já identificados (UNITED STATES ARMY, 2014).

### 3.3.2 Marinha e Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA

Os métodos da Marinha e do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA serão abordados em conjunto por serem idênticos nos aspectos que interessam a esta pesquisa.

Ambos consideram a GR como um processo. Nele, recursos são preservados por meio de um procedimento científico aplicado, comparado a uma arte, composto pela identificação, pela avaliação e pelo controle de riscos táticos e de acidentes, bem como pela tomada de decisão, que contrabalança custo e benefício no cumprimento da missão. O processo de GR é também considerado uma ferramenta de apoio à tomada de decisão com o objetivo de aumentar a eficácia da força armada, uma vez que minimiza os riscos a níveis aceitáveis, reduzindo as perdas e aumentando a probabilidade de a missão ser bem-sucedida. O processo também deve ser aplicado pelos militares nas atividades fora de serviço (MARINE CORPS, 2014; UNITED STATES NAVY, 2010).

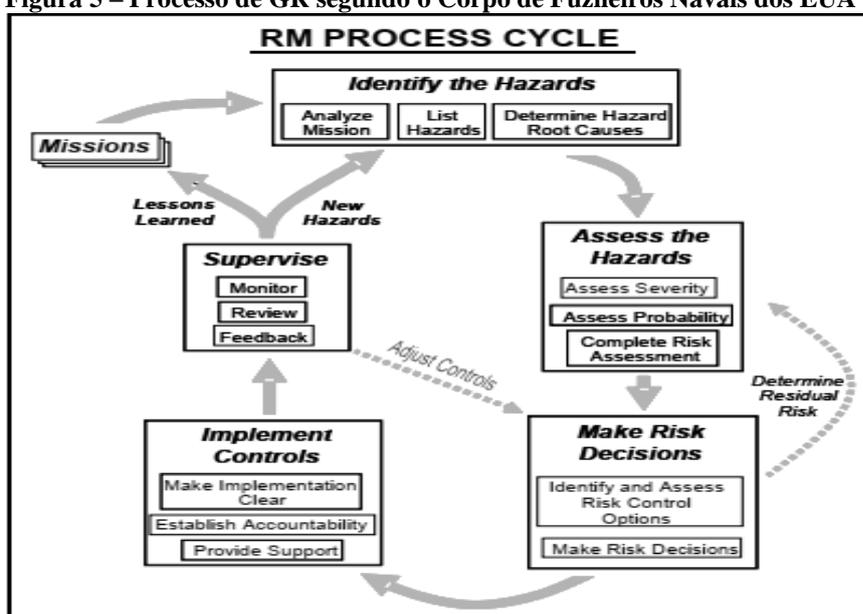
Todo o processo de GR fundamenta-se em quatro princípios: aceitar riscos quando os benefícios superarem o custo; não aceitar nenhum risco desnecessário; antecipar e gerenciar o

risco por planejamento; tomar decisões de risco no nível certo (MARINE CORPS, 2014; UNITED STATES NAVY, 2010).

Para a GR, três níveis são considerados: aprofundado, deliberado e tempo-crítico. O que os diferencia é o tempo disponível para a preparação e o planejamento. No nível aprofundado, o fator tempo não é uma limitação, e a avaliação de risco é detalhada com pesquisa de dados, utilização de ferramentas de diagrama e análise e testes formais, por exemplo. No nível deliberado, há tempo suficiente para o planejamento e é realizado normalmente em grupo, através das técnicas de *brainstorming* e da experiência do pessoal participante. Por fim, o nível “tempo-crítico” caracteriza-se quando não há ou há pouco tempo disponível para o planejamento, sendo realizado por meio de uma revisão formal ou mental do processo de GR. Nesse sentido, para o nível “tempo-crítico”, destaca-se o modelo ABCD formado por: *A – Assess the situation, B – Balance your resources, C – Communicate to others e D – Do and debrief the event*<sup>6</sup> (MARINE CORPS, 2014; UNITED STATES NAVY, 2010).

O processo de GR propriamente dito é realizado em cinco passos (figura 5), sendo sistemático, contínuo e repetitivo, a saber: identificar os perigos; avaliar os perigos; tomar decisões de risco; implementar controles; supervisionar. Como forma de identificar os perigos, três ações devem ser realizadas: analisar a missão, listar os perigos e determinar as principais causas deles (MARINE CORPS, 2014; UNITED STATES NAVY, 2010).

**Figura 5 – Processo de GR segundo o Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA**



Fonte: Marine Corps (2014).

<sup>6</sup> - A – avalie a situação, B – Pondere seus recursos, C – Comunique aos outros e D – Execute e analise o evento (tradução nossa).

Após a identificação dos perigos, o nível do risco será avaliado segundo a sua probabilidade de ocorrência e a gravidade de seu impacto. Por meio de uma matriz, determina-se, então, o código ou o número de avaliação de risco, variando de 1 a 5, nesta sequência: crítico, sério, moderado, menor e insignificante, essa matriz está representada no quadro 5 (MARINE CORPS, 2014; UNITED STATES NAVY, 2010).

**Quadro 5 – Matriz de avaliação de risco do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA**

<i>RISK ASSESSMENT MATRIX</i>		<i>PROBABILITY</i>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<i>SEVERITY</i>	<b>I</b>	1	1	2	3
	<b>II</b>	1	2	3	4
	<b>III</b>	2	3	4	5
	<b>IV</b>	3	4	5	5

Legenda: 1 – *Critical*; 2 – *Serious*; 3 – *Moderate*; 4 – *Minor*; 5 – *Negligible*.

Fonte: (MARINE CORPS, 2014, p. 1-8).

O próximo passo do processo é a tomada de decisão sobre o risco, que pode ser: rejeitar o risco, tomando a decisão de não executar a atividade; evitar o risco por meio de outra alternativa; atrasar a ação, caso o fator tempo não seja imperativo; transferir o risco para outra unidade; compensar o risco pelo emprego de mais recursos para assegurar o êxito (MARINE CORPS, 2014; UNITED STATES NAVY, 2010).

Por fim, implementam-se os controles necessários e supervisiona-se o processo de GR para verificar se está produzindo os efeitos desejados (MARINE CORPS, 2014; UNITED STATES NAVY, 2010).

### 3.3.3 Força Aérea dos EUA

A Força Aérea dos EUA – *United States Air Force* (USAF), reconhece que a GR é um processo sistêmico para melhorar as práticas de mitigação de risco, cujo objetivo é evitar acidentes que resultam em perdas de pessoal e de outros ativos, tanto em tempo de guerra, quanto em tempo de paz. Afirma que o risco faz parte da natureza de todas as atividades da Força Aérea e que pode ser trabalhado desde que seja corretamente entendido e as ações necessárias sejam tomadas (UNITED STATES AIR FORCE, 2013a).

É fundamentado em quatro princípios: não aceitar riscos desnecessários; tomar decisões de risco no nível apropriado; integrar a GR em operações, atividades e planejamento em todos os níveis; aplicar o processo de forma cíclica e contínua, princípios estes imprescindíveis para uma GR efetiva, que devem ser aplicados a todo momento (UNITED STATES AIR FORCE, 2013a).

Os níveis de GR são definidos de acordo com o esforço realizado para avaliar os riscos, que podem ser o nível Deliberado e o nível Tempo real. O primeiro caracteriza-se por um planejamento detalhado, realizando os cinco passos do processo antes do início da atividade, valendo-se sempre da experiência, da especialização e do conhecimento de pessoal experiente em riscos. O segundo, trata-se de um processo informal, mental ou verbal de avaliação de riscos quando há pouco ou nenhum tempo para a realização do processo, com o emprego de quatro passos durante a fase de execução da atividade (UNITED STATES AIR FORCE, 2013a).

Os cinco passos para o processo formal de GR utilizados no nível Deliberado são (figura 6): identificar perigos; avaliar os perigos; desenvolver controles e tomar decisões; implementar controles; supervisionar e avaliar. Para o processo informal, utilizado no nível tempo real, são realizados quatro passos derivados do mnemônico “ABCD”, à semelhança daqueles preconizados pela Marinha dos EUA (UNITED STATES AIR FORCE, 2013a).

Para a identificação dos perigos associados à atividade, três aspectos devem ser considerados: a análise da missão ou tarefa no sentido de revisar o que foi planejado em relação ao que está sendo executado; listar perigos, que podem levar a riscos associados à atividade; listar a causa-raiz para cada perigo identificado (UNITED STATES AIR FORCE, 2013a).

**Figura 6 – Passos da GR segundo a Força Aérea dos EUA**



Fonte: USAF (2013a).

A avaliação do risco é realizada considerando a probabilidade de ocorrência do perigo, a gravidade dos efeitos e a exposição ao perigo durante a atividade, podendo ser realizada de forma estimada ou por números reais. Após a avaliação, será determinado um dos quatro níveis de riscos, a saber: extremamente alto, alto, médio e baixo, conforme a matriz de avaliação de risco representada no quadro 6 (UNITED STATES AIR FORCE, 2013a).

**Quadro 6 – Matriz de avaliação de risco da Força Aérea dos EUA**

RISK ASSESSMENT MATRIX				PROBABILITY				
				Frequency of occurrence over time				
				A <i>Frequent</i>	B <i>Likely</i>	C <i>Occasional</i>	D <i>Seldom</i>	E <i>Unlikely</i>
SEVERITY	Effect of hazard	<i>Catastrophic</i>	I	EH	EH	H	H	M
		<i>Critical</i>	II	EH	H	H	M	L
		<i>Moderate</i>	III	H	M	M	L	L
		<i>Negligible</i>	IV	M	L	L	L	L

Legenda: EH – Extremely high; H – High; M – Medium; L – Low.

Fonte: *United States Air Force* (2013a, p. 16), adaptado.

Finalizando o processo, toma-se a decisão de risco, diretamente relacionada aos controles a serem implementados, que poderá: rejeitar o risco, quando os custos excedem os benefícios da missão; evitar o risco, executando a atividade de maneira diferente; adiar/retardar a atividade, se houver tempo disponível; transferir a atividade para outra unidade em melhores condições de executar; distribuir os recursos, aumentando a distância e o tempo de exposição ao risco; compensar o risco com mais recursos empregados na atividade; e reduzir a quantidade de pessoal ou equipamento exposto ao risco. A supervisão e a avaliação da situação deve ser realizada em seguida para verificar se os perigos identificados permanecem ou se foram alterados, retornando ao passo inicial, caracterizando o caráter cíclico do processo. (UNITED STATES AIR FORCE, 2013b).

### 3.3.4 Guarda Costeira dos EUA

O método de GR da Guarda Costeira dos EUA tem como cenário para a sua criação o entendimento de que o erro humano é responsável por um número relevante de acidentes que resultam em perda humana e de equipamentos, destacando o fato de que, entre 1991 e 1993, a instituição sofreu quatro grandes acidentes, inclusive com o afundamento do navio *Sea King*, fatos esses que ensejaram a preocupação com o treinamento de pessoal sobre avaliação de riscos (UNITED STATES COAST GUARD, 1999).

Desde a implantação do Treinamento de Coordenação em Equipe em 1992, a taxa de acidentes por 100.000 horas de operação tem caído significativamente, alcançando índices de até 89% de redução (UNITED STATES COAST GUARD, 1999).

A Guarda Costeira dos EUA define GR operacionais como um processo contínuo e sistemático de detecção de riscos, avaliação de riscos e implementação e monitoramento de controles, existentes em todas as atividades desenvolvidas pela corporação. Assim, riscos são

identificados e controlados mediante políticas, procedimentos e práticas pré-concebidos e adequados para dar suporte à tomada de decisão (UNITED STATES COAST GUARD, 1999)

O processo de GR é fundamentado em quatro princípios: não aceitar riscos desnecessários, aceitar riscos necessários quando os benefícios superam os custos, tomar as decisões de risco no nível apropriado e reconhecer a GR como tão importante na execução quanto no planejamento das atividades (UNITED STATES COAST GUARD, 1999).

Três são os níveis de GR estabelecidos pela Guarda Costeira dos EUA, em grau decrescente de complexidade no planejamento: estratégico, em que o processo de identificação de perigos e avaliação dos riscos é executado mais minuciosamente; deliberado, quando o processo de GR é aplicado por completo; tempo-crítico, quando o processo de GR é realizado de forma básica, mental ou verbalmente, sem registro de informações em documentos (UNITED STATES COAST GUARD, 1999).

Por outro lado, a Guarda Costeira dos EUA estabeleceu sete passos para o processo de GR operacionais, a saber: definir a missão ou tarefa; identificar perigos; avaliar os riscos; identificar as opções; avaliar risco vs. ganho; executar a decisão; monitorar a situação (UNITED STATES COAST GUARD, 1999).

Para a identificação dos perigos, três categorias são consideradas: equipamentos, em termos de funcionamento adequado durante a atividade; o ambiente, sejam condições climáticas, geográficas ou até mesmo de local de trabalho; e pessoal, considerando seu nível de treinamento e estados físico e mental (UNITED STATES COAST GUARD, 1999).

A avaliação do risco pode ser realizada de duas formas diferentes: a primeira consiste na multiplicação entre gravidade, probabilidade e exposição (quadro 7); a segunda utiliza um padrão de cores e baseia-se em elementos que foram identificados como os mais contribuintes a riscos durante operações: supervisão, planejamento, seleção da equipe, aptidão da equipe, ambiente, evento ou evolução da complexidade (quadro 8). O nível do risco será classificado de acordo com a forma utilizada (UNITED STATES COAST GUARD, 1999).

**Quadro 7 – Modelo de avaliação de risco “gravidade, probabilidade e exposição”**

<i>Values</i>	<i>Degree of risk</i>	<i>Guidance</i>
80-100	<i>Very high</i>	<i>Discontinue, stop</i>
60-79	<i>High</i>	<i>Correct immediately</i>
40-59	<i>Substantial</i>	<i>Correction required</i>
20-39	<i>Possible</i>	<i>Attention needed</i>
1-19	<i>Slight</i>	<i>Possibly acceptable</i>

Fonte: *United States Coast Guard* (1999, p. 5).

**Quadro 8 – Modelo de avaliação de risco “vermelho, âmbar, verde”**

<i>Value</i>	<i>Color</i>	<i>Degree of risk</i>
45-60	<i>Red</i>	<i>High</i>
24-44	<i>Amber</i>	<i>Moderate</i>
0-23	<i>Green</i>	<i>Low</i>

Fonte: *United States Coast Guard* (1999, p. 7), adaptado.

Após a avaliação, deve-se identificar a melhor opção a ser tomada em relação a cada risco, com a implementação de controles, dentre as seguintes opções: dispersar, pela distância ou pelo tempo de exposição; transferir para outra unidade; evitar, pelo cancelamento ou postergação da atividade; aceitar; e reduzir o risco através de dispositivos de proteção, de treinamento ou reduzindo o número de pessoas ou eventos na atividade (UNITED STATES COAST GUARD, 1999).

### 3.3.5 Departamento de Segurança Interna dos EUA

O Departamento de Segurança Interna dos EUA – *Department of Homeland Security* (DHS), define GR como um processo que identifica, analisa e comunica riscos, aceitando-os, evitando-os, transferindo-os ou controlando-os em um nível aceitável, pesando custos e benefícios associados para qualquer ação realizada. A GR deve ser realizada para melhorar o processo de tomada de decisão, além de maximizar a capacidade de alcançar os objetivos (DEPARTMENT OF HOMELAND SECURITY, 2011).

Estabelece cinco princípios que fundamentam e promovem uma GR efetiva: unidade de esforço, transparência, adaptabilidade, praticidade e customização. A GR está dividida nos seguintes níveis: riscos estratégicos (aqueles que afetam os interesses vitais da organização ou a execução de uma estratégia escolhida); riscos operacionais (têm potencial de impedir o sucesso de operações, afetando pessoal, tempo e materiais); e riscos institucionais (relacionados a práticas de gestão eficazes, sistemas de controle, flexibilidade e adaptabilidade de acordo com requisitos organizacionais), configurando uma estrutura mais estratégica, cujo processo é composto por seis passos (figura 7) (DEPARTMENT OF HOMELAND SECURITY, 2011).

**Figura 7 – Passos da GR segundo o DHS**

Fonte: DHS (2011).

Apesar disso, concorda em vários aspectos com o que Johnson (2012) afirma, na medida em que há a presença de identificação, análise, avaliação e monitoramento dos riscos entre os passos definidos.

Por fim, importante aspecto a ser considerado é que o DHS entende que a GR não pode acabar com toda incerteza nem prever todo e qualquer risco associado à atividade. Dessa forma, a GR é usada para moldar e controlar os riscos previstos, não eliminar todos existentes (DEPARTMENT OF HOMELAND SECURITY, 2011).

### 3.3.6 Exército do Reino Unido

A doutrina militar do Reino Unido é a mesma preconizada pelos países aliados da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), com algumas particularidades do Reino Unido, denominadas “elementos nacionais”.

Em relação a riscos, o entendimento pode ser representado por duas citações que introduzem o tema em dois manuais britânicos. A primeira, do Major General Wolfe: “*War...is in its nature hazardous, and an option of difficulties*”<sup>7</sup> (MINISTRY OF DEFENSE, 2014, p. 9A-1). A segunda:

There is one certainty in relation to warfare – there is no such thing as a casualty or risk free conflict. Military operations by their nature involve varying degrees of risk.

<sup>7</sup> - “A guerra... é perigosa por natureza, e uma opção de dificuldades” (tradução nossa).

It is emphatically never about avoiding risk; the military profession is not one for those who are risk averse.<sup>8</sup> (MINISTRY OF DEFENSE, 2004, p. 2D-1).

Assim, para as forças armadas britânicas, o risco é inerente à sua atividade e sempre vai existir, independentemente de qualquer ação ou planejamento que se execute, cabendo aos militares preparar-se para os enfrentar.

A GR envolve a escolha de respostas apropriadas aos riscos que se apresentam, sempre com o intuito de diminuí-los quando possível, não a busca pela total eliminação deles. A seleção de uma resposta apropriada considera ameaças, perigos e vulnerabilidades, ponderando os custos da implementação de controles com o impacto no sucesso da missão (MINISTRY OF DEFENSE, 2015).

Trata-se, então, de uma ferramenta de tomada de decisão que se baseia na ponderação dos custos relacionados aos riscos (em termos de probabilidade e impacto) e benefícios do sucesso da missão. Para que o tomador de risco possa tomar tal decisão acertadamente, é preciso experiência, conhecimento e discernimento (MINISTRY OF DEFENSE, 2004).

Assim como os demais métodos estudados, a GR é considerada um processo em que ocorre a identificação, a avaliação, a seleção e a implementação de controles e medidas de mitigação, a supervisão e a avaliação dos riscos que forem identificados. Dois aspectos da doutrina militar britânica merecem destaque: a redução dos riscos deve ser proporcional ao sucesso da missão, os riscos residuais devem ser tolerados, uma vez que se considera que não existe a possibilidade de não haver nenhum risco nas atividades. (MINISTRY OF DEFENSE, 2015).

O processo de GR é executado em cinco fases: identificar perigos; avaliar perigos para determinar o risco; desenvolver medidas e controles; implementar controles e medidas; supervisionar e avaliar. Foi concebido para ser um processo cíclico, em que a fase de supervisão e avaliação pode levar à fase de desenvolvimento de medidas e controles (figura 8) (MINISTRY OF DEFENSE, 2015).

---

<sup>8</sup> - “Há uma certeza em relação à guerra – não existe um conflito livre de riscos ou de baixas. As operações militares, por sua natureza, envolvem vários graus de risco. É, enfaticamente, nunca sobre evitar riscos; a profissão militar não é para aqueles que são avessos ao risco” (tradução nossa).

**Figura 8 – Processo de GR segundo o Exército britânico**



Fonte: MoD (2015).

A identificação dos riscos contempla a tentativa de responder à seguinte pergunta: o que possivelmente pode dar errado? A resposta deve abranger as áreas associadas à atividade do inimigo, potenciais acidentes, condições ambientais, saúde e estado sanitário da tropa, materiais e equipamentos. A avaliação dos riscos é realizada considerando probabilidade de ocorrência e a gravidade dos efeitos, aplicando a matriz de avaliação de riscos (quadro 9) para definir o nível do risco, que pode ser: extremamente alto (provável falha da missão), alto (a missão não será cumprida em todas as partes), moderado (provável cumprimento da missão com redução da capacidade) e baixo (pouco ou nenhum impacto na missão) (MINISTRY OF DEFENSE, 2004).

**Quadro 9 – Matriz de avaliação de risco do Exército do Reino Unido**

			<i>LIKELIHOOD</i>				
			<i>Very high</i>	<i>High</i>	<i>Medium</i>	<i>Low</i>	<i>Very low</i>
			<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>IMPACT</b>	<i>Very high</i>	<b>I</b>	E	E	H	H	M
	<i>High</i>	<b>II</b>	E	H	M	M	M
	<i>Medium</i>	<b>III</b>	H	M	M	L	L
	<i>Low</i>	<b>IV</b>	M	M	L	L	L
	<i>Very low</i>	<b>V</b>	M	L	L	L	L

Legenda: *E* – Extremely high risk; *H* – High risk; *M* – Moderate risk; *L* – Low risk.

Fonte: Ministry of Defense (2004, p. 2D-4), adaptado.

Por fim, conforme descrito inicialmente, a GR busca a escolha de respostas apropriadas para cada risco identificado. Normalmente a resposta consiste em uma das seguintes opções: tolerar, sem que nenhuma ação seja executada em relação ao risco; tratar o risco com uma intervenção positiva no intuito de reduzi-lo significativamente; transferir a responsabilidade sobre o risco; terminar a atividade que estava sendo desenvolvida, tendo em vista o surgimento de um risco repentinamente ou esmagador (MINISTRY OF DEFENSE, 2015).

### 3.3.7 Exército Brasileiro

O EB aborda a GR sistematicamente desde 2005, quando publicou o “Caderno de Instrução CI 32/2 – Gerenciamento de risco aplicado às atividades militares”. Da mesma forma que as instituições abordadas anteriormente, o objetivo da GR é ser uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão, cuja principal característica é tentar transformar um julgamento subjetivo de risco em uma quantificação numérica e mais objetiva, possibilitando a minimização dos riscos envolvidos (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2005).

Com a publicação da Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 001/2016, toda a GR do EB foi reformulada, culminando na publicação da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro e da Metodologia da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, em 2017 (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017b; EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017a), apresentando como referências publicações citadas na subseção 3.2: do COSO, as normas da ABNT e o caderno do IBGC, sendo as normas da ABNT na principal influência na elaboração da GR. Ressalta-se que a política e a metodologia foram publicadas no ano anterior à atualização da norma técnica ABNT NBR ISO 31000, justificando a sua desatualização com as normas técnicas em vigor.

Assim, para o EB (2017a), a GR é um processo que visa possibilitar determinada certeza em relação à consecução dos objetivos da organização através da identificação, avaliação, administração e do controle de eventos.

Todo o processo de GR deve seguir os onze princípios elencados pela ABNT, dentre os quais destacam-se: que “a GR deve é parte da tomada de decisões” e que a GR “deve ser parte integrante de todos os processos organizacionais”, características em comum das demais instituições pesquisadas. As cinco etapas que compõem o processo de GR (estabelecimento do contexto, processo de avaliação dos riscos, tratamento de riscos, monitoramento e análise crítica e comunicação e consulta) devem ser executadas individualmente ou, preferencialmente, em grupo, preenchendo-se um formulário padronizado ao final (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017a).

Apesar de citar a norma ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 como referência às técnicas de identificação de riscos, as seguintes técnicas são indicadas: *Brainstorming*, técnica SWIFT, método Delphi e a matriz de probabilidade/consequência. Ainda, apresenta como conclusão do processo de identificação dos riscos uma matriz em que são elencados, para cada uma das oito categorias de riscos, os objetivos ou processos em questão, os riscos associados ao alcance desses objetivos e as causas e consequências para cada risco identificado. Em relação à avaliação dos riscos, esta deve ser feita de modo qualitativo por meio de uma matriz de

classificação de exposição a riscos, analisando a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco em questão, classificando-os em quatro níveis: extremo (área vermelha), alto (área laranja), médio (área amarela) e baixo (área verde), representada no quadro 10 (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017a).

Realizada a análise e priorização dos riscos, o tomador de decisão irá tratá-los adotando uma das seguintes respostas: evitar o risco; aceitar e reter o risco no nível avaliado; aceitar e reduzir o risco, atuando na probabilidade ou no impacto; e, aceitar e transferir e/ou compartilhar o risco (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017a).

**Quadro 10 – Matriz de classificação de exposição a riscos do EB**

<b>IMPACTO</b>	<b>5</b> Muito alto	5	10	15	20	25
	<b>4</b> Alto	4	8	12	16	20
	<b>3</b> Médio	3	6	9	12	15
	<b>2</b> Baixo	2	4	6	8	10
	<b>1</b> Muito baixo	1	2	3	4	5
<b>Classificação de riscos:</b> -Extremo -Alto -Médio -Baixo		<b>1</b> Muito baixa	<b>2</b> Baixa	<b>3</b> Média	<b>4</b> Alta	<b>5</b> Muito alta
<b>PROBABILIDADE</b>						

Fonte: (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017a, p. 19).

Finalizando o processo, há o monitoramento e a análise crítica, além da comunicação e consulta, ações consideradas permanentes em todo o processo (ciclicidade do processo). Cabe destacar que a metodologia proposta pelo EB (2017a) determina a elaboração de uma série de documentos em cada fase, como planos, matrizes e estudos, além de memorandos e relatórios sobre a GR (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017a).

### 3.3.8 Marinha do Brasil

A MB publicou a Política de Gestão de Riscos da Marinha do Brasil, em 2017, também por força da Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 001/2016. Trata-se de um documento mais conciso quando comparado com o publicado pelo EB, o qual aborda predominantemente os riscos estratégicos e fundamenta-se nas normas técnicas ABNT NBR ISO 31000 (MARINHA DO BRASIL, 2017).

A GR tem a finalidade de identificar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos (positivos ou negativos) a que a MB está exposta durante a execução de seus objetivos estratégicos de mais alto nível (MARINHA DO BRASIL, 2017).

O processo de GR é definido em cinco passos: identificação; análise e avaliação; tratamento dos riscos; monitoramento e comunicação. A identificação deve ser executada considerando o tipo de risco (operacionais, de imagem/reputação, legais, financeiros/orçamentários), além de explicitar causas e consequências de cada um. O tratamento dos riscos consiste na adoção de “ações de controle”, como respostas aos riscos, que podem ser: mitigar (reduzir o nível do problema), transferir (para terceiros), eliminar (quando um risco é considerado inaceitável) ou aceitar (tolerar a exposição como se apresenta, sem nenhuma ação específica). Por fim, o monitoramento, a fim de detectar mudanças e realizar revisões quando necessárias (MARINHA DO BRASIL, 2017).

### **3.4 Gestão de riscos em agências de aplicação da lei**

Nesta subseção, serão abordados métodos utilizados por instituições policiais do Reino Unido, dos EUA e do Brasil.

#### *3.4.1 British Transport Police*

A BTP realiza o policiamento diário das ferrovias do Reino Unido, do metrô de Londres e de outras ferrovias urbanas da Grã-Bretanha, por onde passam cerca de 8,6 milhões de pessoas por dia (BRITISH TRANSPORT POLICE, 2018a).

A BTP refere-se à GR e incertezas como um processo estruturado, consistente e contínuo, que perpassa toda a organização, identificando ameaças, avaliando danos potenciais e tomando decisões em resposta aos riscos que podem afetar os objetivos estratégicos e as prioridades da instituição. O objetivo da GR é capacitar a BTP para antecipar e responder, de forma metódica, a riscos atuais e que surgirem através das ações que serão apresentadas adiante (BRITISH TRANSPORT POLICE, 2018b).

O processo de GR é realizado em quatro estágios, notadamente alinhados com as normas técnicas ISO 31000 (BRITISH TRANSPORT POLICE AUTHORITY & BRITISH TRANSPORT POLICE, 2017). Ele inicia com a identificação dos riscos, ou seja, as ameaças aos objetivos da instituição, as quais podem ter origem em diversas fontes. A fonte de um risco ou uma ameaça é denominada “causa”, sendo esta identificada, deve ser considerado o impacto

que o risco pode ocasionar. A combinação causa-efeito forma a descrição do risco, levando-se em conta que um risco pode ter várias causas ou impactos. Como forma de analisar os impactos de um risco, a BTP sugere a técnica *Bow-Tie* (BRITISH TRANSPORT POLICE, 2018b).

Tendo-se a consciência das causas e consequências de um risco, a avaliação é realizada considerando-se objetivamente a probabilidade e o impacto, em uma escala de quatro pontos. Além disso, os impactos são considerados em quatro critérios: de segurança, de reputação, financeiro e operacional. A determinação do nível de risco é feita pela matriz probabilidade x impacto, sendo este último classificado em três níveis: alto (9-16 escores), médio (4-8 escores) e baixo risco (1-3 escores), a matriz está representada no quadro 11. É importante destacar o conceito “ALARP”, do inglês “*as low as reasonably practicable*”, situação em que, em alguns casos, o risco não poderá ser reduzido além de determinado nível sem que os custos para isso sejam desproporcionais. Assim, o risco será considerado um risco *ALARP*, devendo ser continuamente revisado (BRITISH TRANSPORT POLICE, 2018b).

**Quadro 11 – Matriz de risco segundo a BTP**

<b>PROBABILITY</b>	<i>Almost certain</i> 4	4	8	12	16
	<i>Probable</i> 3	3	6	9	12
	<i>Possible</i> 2	2	4	6	8
	<i>Remote</i> 1	1	2	3	4
	<b>IMPACT</b>	<i>Minor</i> 1	<i>Moderate</i> 2	<i>Significant</i> 3	<i>Major</i> 4

Fonte: *British Transport Police* (2018b, p. 7).

Ao final do estágio de avaliação e priorização dos riscos, estes devem ser inseridos em um sistema denominado “4Risk”, e uma **decisão** sobre o risco deve ser tomada. O “4Risk” é um sistema informatizado para a GR que reúne todas as informações sobre riscos inseridas pelos responsáveis. A decisão de risco deverá ser uma entre as quatro opções seguintes: tolerar, terminar (extinguir o risco), transferir e tratar (reduzir) o risco – os “4T”. O registro de riscos no sistema deve ser revisado mensalmente (BRITISH TRANSPORT POLICE, 2018b).

Como consideração final, percebe-se que este modelo de GR enfatiza o nível estratégico e ações planejadas, sem contemplar a GR em atividades operacionais ou ordinárias da polícia.

### 3.4.2 Hampshire Constabulary

A HC realiza o policiamento no condado que dá o nome à agência, tendo como características a forte aproximação com a comunidade e o maior número de policiais

trabalhando na linha de frente, que é a média do Reino Unido (HAMPSHIRE CONSTABULARY, 2018).

A agência conceitua a GR como a aplicação sistemática de princípios, abordagens e processos nas atividades de identificação e análise de riscos para, em seguida, planejar e implementar respostas (HAMPSHIRE CONSTABULARY, 2014).

Como princípios para a GR, estão elencados: alinhar a GR com a visão e as prioridades da agência; englobar riscos estratégicos e funcionais; antecipar e gerenciar riscos no lugar de lidar com suas consequências ou criar uma cultura de aversão ao risco; aplicar os custos e esforços para mitigação ou controle de riscos, os quais deverão ser proporcionais aos benefícios esperados; utilizar a GR como informação para a tomada de decisão (HAMPSHIRE CONSTABULARY, 2014).

O processo de GR é definido em quatro passos-chave: identificar os riscos; analisar cada risco no que concerne à urgência; **planejar** respostas; **implementar** o que foi planejado e monitorar a efetividade do que foi proposto. (HAMPSHIRE CONSTABULARY, 2014).

A identificação dos riscos consiste na descrição dos impactos adversos que podem decorrer do risco, ao passo que a análise do risco é a atribuição de um escore ao risco considerando impacto e probabilidade. O impacto aborda os efeitos do risco em termos de custos, tempo e qualidade. Doutro modo, a probabilidade está relacionada à frequência de o risco ocorrer (quadro 12) (HAMPSHIRE CONSTABULARY, 2014).

**Quadro 12 – Matriz de risco segundo a HC**

<b>IMPACT</b>	<b>5 Very high</b>	L	M	H	H	VH
	<b>4 High</b>	L	M	M	H	H
	<b>3 Medium</b>	VL	L	M	M	H
	<b>2 Low</b>	VL	VL	L	M	M
	<b>1 Very low</b>	VL	VL	VL	L	L
	<b>PROBABILITY</b>	<b>1 Very low</b>	<b>2 Low</b>	<b>3 Medium</b>	<b>4 Alto</b>	<b>5 Very high</b>

Legenda: VH – Very high; H – High; M – Medium; L – Low; VL – Very low.

Fonte: Hampshire Constabulary (2014, p. 13), adaptado.

Ao final deste passo, a pontuação obtida irá determinar o nível do risco: ameaça baixa, média ou alta. Em relação às respostas aos riscos, estas poderão ser: aceitar, evitar, tratar, transferir e escalar (HAMPSHIRE CONSTABULARY, 2014).

### 3.4.3 Los Angeles Police Department

De todos os modelos estudados neste trabalho, o da LAPD é um dos mais singulares. Diferentemente de realizar uma abordagem abrangente, focando em riscos “especulativos”, a

agência enfatizou a necessidade de focar em danos específicos e em uma estratégia de resolução de problemas táticos e operacionais baseada na análise pormenorizada de dados estatísticos, além de implementar mudanças estruturais (LOS ANGELES POLICE DEPARTMENT, 2015).

De acordo com o LAPD, o objetivo da GR é reduzir não somente danos ou lesões, mas também responsabilidades e litígios na esfera judicial ao mesmo tempo em que executa a proteção contra o crime e a violência. Afirma que a grande dificuldade das agências policiais na execução da GR está no fato de os policiais serem cobrados pela sociedade para tomar decisões acertadas nos mais variados casos como emergências, perseguição a suspeitos armados, resgate de reféns e o uso de força letal em frações de segundos. Dessa forma, a rotina do policial consiste em ser colocado à prova a todo momento, enfrentando perigos para proteger terceiros, o que faz com que, naturalmente, toda ação seja permeada por uma decisão de risco com a possibilidade de provocar lesões em policiais, em suspeitos ou em terceiros (LOS ANGELES POLICE DEPARTMENT, 2015).

Apesar de existirem diversos padrões de GR com ampla abrangência, a exemplo da ISO ou do COSO, o LAPD parte do pressuposto de que tais modelos não são ideais para as agências de aplicação da lei pelos seguintes motivos: primeiro, são métodos de ampla abrangência (para qualquer tipo de risco), o que dificulta o entendimento da dinâmica e a sua adaptabilidade a instituições tão singulares como as agências policiais; segundo, tais padronizações lidam com riscos prováveis que podem ocorrer ou não, enquanto há certos danos que ocorrem corriqueiramente no contexto policial; terceiro, são modelos focados em riscos financeiros, objetivo principal de empresas privadas, ao passo que as principais consequências das ações policiais são as lesões físicas aos agentes; e, quarto, tais padrões não dão orientações específicas de como implementá-las em ambientes operacionais como o policial. Além disso, tentativas passadas de implementação de tais padrões não lograram o sucesso almejado (LOS ANGELES POLICE DEPARTMENT, 2015).

Dentro desse contexto, o LAPD elaborou sua estratégia de GR e redução de danos, optando por focar nestes, em detrimento de priorizar os riscos. Para que pudesse executar essa estratégia, identificou quatro áreas que mais causam danos físicos, organizacionais e financeiros à agência: o uso da força, agentes envolvidos em acidentes de trânsito, as lesões relacionadas ao trabalho (como distensões e entorses) e os conflitos no local de trabalho (como assédio e discriminação) (LOS ANGELES POLICE DEPARTMENT, 2015).

Para a primeira área, o uso da força, as ações incluem a investigação conjunta da Divisão de Gerenciamento de Risco e de Equipes de Resolução de Problemas no intuito de identificar fatores específicos capazes de causar os maiores danos e a busca de parceria com instituições

de pesquisa e acadêmicas para analisar correlações de causa e redução de danos nessa área (LOS ANGELES POLICE DEPARTMENT, 2015).

A segunda área, acidentes de trânsito, será tratada com as seguintes medidas: revisão de políticas de perseguições a veículos e outras correlatas; continuação a implementação da “Iniciativa de Condução Precisa do LAPD”, que dá ênfase à segurança, sobrevivência e as consequências de uma má tomada de decisão por parte do policial; implementação do programa *Telematics Pilot* em 50 veículos de patrulha, o que fornecerá dados para análise sobre a condução, como o uso do cinto de segurança; implantação de novos veículos com equipamentos aprimorados e mais seguros; análise de pagamentos de litígios decorrentes de acidentes a fim de determinar padrões e fatores causais; análise das colisões de trânsito a fim de determinar padrões, fatores de causa e intervenções específicas (LOS ANGELES POLICE DEPARTMENT, 2015).

A terceira área, lesões relacionadas ao trabalho, por ser complexa, pois abrange desde distensões até doenças cerebrais ou vasculares, exige capacidade sofisticada para a análise de todos os dados, necessitando de suporte acadêmico e de instituições de pesquisa. Enquanto isso, o LAPD irá, dentre outras atividades:

1. Create Accident Investigation Teams to investigate and identify the root cause of work-related accidents to determine if the accident was preventable and how to reduce future similar accidents;
- [...]
5. Ensure better compliance with LAPD policies requiring the use of seat belts;
6. Continue deployment of modified uniform equipment (holsters and duty belts) to reduce lower body strain;
7. Continue working with police vehicle manufacturers to develop new safety equipment and design;
8. Analyze existing wellness programs to determine effectiveness and focus on most prevalent types of potential injuries;
9. Improve knowledge, record keeping and accountability for sick and IOD coordinators by providing training and assigning supervisory personnel; and,
10. Increase the use of the peer counseling program to maintain contact and support for injured employees in addition to routine supervisory contacts.<sup>9</sup> (LOS ANGELES POLICE DEPARTMENT, 2015, p. 19).

---

<sup>9</sup> - “1. Criar Equipes de Investigação de Acidentes para investigar e identificar a causa-raiz de acidentes relacionados ao trabalho para determinar se o acidente é previsível e como reduzir futuros acidentes semelhantes; [...]

5. Garantir melhor conformidade com as políticas do LAPD que exigem o uso de cintos de segurança;

6. Continuar a instalação de equipamentos modificados para o uniforme (coldres e cintos de serviço) para reduzir distensões em membros inferiores;

7. Continuar trabalhando com fabricantes de veículos policiais para desenvolver novos equipamentos e projetos de segurança;

8. Analisar os programas de bem-estar existentes para determinar a eficácia e concentrar-se nos tipos mais comuns de lesões potenciais;

9. Melhorar o conhecimento, a manutenção de registros e a responsabilidade pelos coordenadores em riscos, fornecendo treinamento e atribuindo pessoal de supervisão” (tradução nossa).

A quarta área, conflitos no local de trabalho, exigirá um esforço do LAPD no sentido de, internamente, promover e desenvolver sistemas, treinamentos, supervisões e análises para resolução de conflitos, além de ações de coordenação junto ao gabinete de procuradores municipais (LOS ANGELES POLICE DEPARTMENT, 2015). Por fim, busca-se promover mudanças estruturais para dar suporte à estratégia, como a criação e a implementação do Grupo de GR e Assuntos Jurídicos, da nova Divisão de GR, de Equipes de Solução de Problemas e de designação de coordenadores exclusivos para a Divisão de GR (LOS ANGELES POLICE DEPARTMENT, 2015).

#### 3.4.4 *Police Federation of Australia*

A PFA é uma organização de abrangência nacional que reúne membros de oito associações e sindicatos das polícias australianas. Em 2014, publicou um código de boas práticas relativas à GR, cujo objetivo é o fornecimento de exemplos para o policiamento operacional que auxiliam na manutenção da segurança dos policiais (POLICE FEDERATION OF AUSTRALIA, 2014).

Para a PFA, a GR é um processo de abordagem sistemática para eliminar ou minimizar riscos no local de trabalho. Deve ser executado um ciclo composto por quatro passos: identificar perigos, avaliar os riscos, controlar os riscos e revisar medidas de controle (POLICE FEDERATION OF AUSTRALIA, 2014).

A identificação dos perigos deve ser realizada regularmente com outros policiais e de modo proativo. Alguns exemplos de como identificar perigos são listados, a saber: inspeção do local de trabalho, consulta aos pares, análise de relatórios de incidentes/acidentes. Também são listados os tipos mais comuns de perigos: tarefas manuais, gravidade (quedas), perigos mecânicos, danos psicossociais, produtos perigosos (químicos), fontes de energia, equipamentos sonoros e produtos biológicos (POLICE FEDERATION OF AUSTRALIA, 2014).

O segundo passo é a consideração do que pode dar errado se alguém for exposto a um perigo e a probabilidade de essa exposição acontecer. Dessa forma, um risco é avaliado para ser controlado, segundo três níveis: estratégico, operacional e dinâmico (POLICE FEDERATION OF AUSTRALIA, 2014).

---

10. Aumentar o uso do programa de aconselhamento de pares para manter contato e suporte para funcionários feridos, além de contatos de supervisão de rotina” (tradução nossa).

O próximo passo, controlar os riscos, é a tentativa de eliminá-los ou minimizá-los por meio da implementação de controles sobre a fonte do risco, definidos em três níveis de proteção: o mais alto é o da eliminação do risco. Caso este não possa ser eliminado, medidas de controle de segundo nível devem ser implementadas, que podem ser a substituição, o isolamento ou o uso de controles de engenharia. As medidas de controle do terceiro nível (mais baixa proteção) devem ser implementadas de forma complementar nas demais ou de forma interina, uma vez que não agem na fonte do risco (POLICE FEDERATION OF AUSTRALIA, 2014).

O último passo é o monitoramento e a revisão dos controles implementados. Essa etapa faz-se necessária devido ao ambiente de trabalho policial ser altamente dinâmico. A revisão deve atentar para os seguintes aspectos: se os controles estão ajustados à proposta, à natureza e à duração do trabalho e se estão funcionando corretamente (POLICE FEDERATION OF AUSTRALIA, 2014).

#### 3.4.5 *Greater Manchester Police*

A estrutura de GR definida pela GMP tem influência das normas da ISO, da *British Standards* e, principalmente, da *Association of Local Authority Risk Managers*, com a publicação do “*Risk Maturity Model*”, considerada mais útil e relevante pela agência (GREATER MANCHESTER POLICE, 2011).

A GMP afirma ser necessário determinar previamente o apetite ao risco da organização, bem como ter o banco de lições aprendidas das atividades de GR para maior eficácia do processo. Tem como princípio fundamental “estar preparado para a incerteza” (GREATER MANCHESTER POLICE, 2011).

O *Risk Maturity Model* é composto por uma matriz de sete tópicos (liderança e gestão; políticas e estratégia; pessoal; parcerias, risco compartilhado e recursos; processos; manuseio e garantia de riscos; e também resultados e entrega) e cinco níveis (engajado, acontecendo, funcionando, incorporado e operacional), estes indicam a extensão e a sofisticação da organização em GR (GREATER MANCHESTER POLICE, 2011).

O modelo tem uma proposta para a GR nos níveis estratégico e operacional, canalizando as atenções para a preparação face às ameaças e incertezas que surgem, não naqueles corriqueiros. Apesar de afirmar expressamente que a estrutura de GR determinada não cobre os riscos físicos imediatos que os policiais enfrentam durante o policiamento operacional diário, os princípios definidos podem ser úteis em qualquer circunstância (GREATER MANCHESTER POLICE, 2011).

Para a GMP, a GR consiste nas atividades de identificação, compreensão e gerenciamento de riscos, almejando auxiliar a organização em se preparar melhor para enfrentar as incertezas e ameaças que possam surgir (GREATER MANCHESTER POLICE, 2011).

Concluindo, todo o processo deve ser documentado no Registro de risco, documento com informações vitais (como a descrição do risco, razões para que assim seja considerado e suas consequências, nome da unidade responsável pelo risco, nome do proprietário do risco e controles) a fim de que seja consultado e revisado periodicamente (GREATER MANCHESTER POLICE, 2011).

#### 3.4.6 *Austin Police Department*

O APD possui uma estrutura de GR bem abrangente, sendo a Seção de Gestão de Riscos o setor responsável pelas atividades relacionadas a risco. Esta seção é composta por três unidades: de “Inspeção”, de “Monitoramento de Riscos” e a de “Contatos legais e desenvolvimento de políticas” (AUSTIN POLICE DEPARTMENT, 2018).

A Unidade de Inspeção é formada pelas seções de inspeções e de segurança. A primeira destina-se a avaliar políticas, processos e procedimentos, além de conduzir diversas inspeções para assegurar a conformidade do Departamento. A segunda é responsável por implementar medidas de segurança para garantir o cumprimento das normas de segurança (AUSTIN POLICE DEPARTMENT, 2018).

A Unidade de Monitoramento de Riscos tem três seções: *Worker's compensation*, que gerencia os trabalhadores do Departamento acidentados no trabalho; *Guidance Advisory Program*, que realiza o acompanhamento de medidas de desempenho como atestados médicos, reclamações recebidas nos assuntos internos (corregedoria) e relatórios de resposta a resistências e *Random Drug Testing* (AUSTIN POLICE DEPARTMENT, 2018).

A última unidade é responsável pelos assuntos jurídicos para os quais a agência é requisitada, bem como pelo desenvolvimento de políticas internas e suas revisões, ordens gerais, manuais e procedimentos operacionais-padrão (AUSTIN POLICE DEPARTMENT, 2018).

A unidade mais relacionada com o objetivo deste trabalho é a de Inspeção, que realiza, dentre outras atividades, as inspeções de segurança com o objetivo de analisar e implementar medidas de segurança e de garantia em conformidade com leis. As inspeções fazem recomendações direcionadas para a prevenção de riscos e acidentes no trabalho policial (AUSTIN POLICE DEPARTMENT, 2018).

Mesmo sem um processo claramente definido para GR, o APD possui um plano de Segurança e Prevenção de Acidentes que prevê atividades de registro de dados, análise, treinamentos, inspeções e investigações de acidentes, tendo como foco a análise de danos e riscos, além do reconhecimento de tendências de danos e perdas. Registros e relatórios de colisão de veículos, relatórios de inspeção de acidentes e relatórios de riscos são analisados para determinar tendências e deficiências de segurança com o objetivo de identificar acidentes recorrentes e ou incidentes que resultem em ferimentos, doenças ou danos materiais, bem como a identificação de riscos recorrentes que necessitem de ações corretivas (AUSTIN POLICE DEPARTMENT, 2012).

Assim, o foco da GR do APD são os riscos em tendência, assim como é realizado no LAPD, em detrimento dos riscos ditos especulativos.

#### 3.4.7 *California Highway Patrol*

A GR para a CHP tem um viés diferente dos demais estudados. Trata-se de uma atividade de avaliação de riscos e utilização de medidas de controle que reduzem ou eliminam a probabilidade ou as consequências de uma ação prejudicial por qualquer um de seus agentes e que possa resultar em uma ação judicial contra a CHP. Nesse sentido, a GR tem uma abordagem de *compliance*, similar a medidas correccionais preventivas, em vez da identificação de perigos com vistas à segurança e à integridade dos policiais (CALIFORNIA HIGHWAY PATROL, 2018).

Para isso, um protocolo de respostas foi elaborado e tipos de incidentes, os “incidentes limítrofes”, foram definidos. Esses incidentes são aqueles considerados propícios a desencadear ações judiciais contra o departamento. Os principais incidentes estão relacionados a: litígios na esfera civil, uso da força, mortes sob a custódia policial, colisões envolvendo veículos da agência, reclamações contra policiais e perseguições a veículos (CALIFORNIA HIGHWAY PATROL, 2018).

#### 3.4.8 *New York City Police Department*

O NYPD é uma das instituições pesquisadas que não possui um método de GR claramente definido. O que existe são políticas publicadas em guias sobre diversas condutas que os agentes podem ter que executar durante o serviço com o objetivo de diminuir ameaças

e proteger vidas humanas, do policial e de terceiros, inclusive daquelas pessoas que estiverem sob custódia da polícia (NEW YORK CITY POLICE DEPARTMENT, 2017a).

Cada guia de procedimentos, denominados *Patrol Guide*, é relativo a um tema, a exemplo de “Diretrizes do Departamento”, “Uso da força”, “Armamentos e equipamentos necessários”, “Perseguições a veículos” ou “Base de monitoramento de integridade”, especificando protocolos de ações que os agentes devem seguir em cada situação, bem como ações proibidas, como realizar perseguições veiculares em viaturas do tipo van ou as de três rodas (NEW YORK CITY POLICE DEPARTMENT, 2017b).

De maneira geral, em qualquer situação que exija uma intervenção, os policiais do NYPD devem avaliar: a natureza e a gravidade das circunstâncias; as ações tomadas pelos suspeitos; a duração da ação; o ambiente ao redor da ocorrência; as condições físicas/psicológicas e o comportamento do suspeito, bem como a quantidade em relação ao número de policiais; a presença de multidão ou agitadores hostis para, então, usar somente a força necessária para cessar a agressão, eliminar a ameaça ou conseguir subjugar o suspeito (NEW YORK CITY POLICE DEPARTMENT, 2017a).

Assim, a GR executada no NYPD aproxima-se à da polícia de Los Angeles, em que são identificadas atividades mais perigosas ou sujeitas a reclamações judiciais, porém em menor grau de detalhamento. As diretrizes são gerais abordando riscos ou tendências de riscos que mais ocorrem na instituição.

#### 3.4.9 Metropolitan Police Service

A MPS, também conhecida como *Scotland Yard*, é a maior agência de aplicação da lei do Reino Unido e possui mais de 43 mil integrantes (METROPOLITAN POLICE SERVICE, 2018).

Para a MPS, a GR é definida como a identificação de perigos no ambiente de trabalho que possam causar danos às pessoas e a sua avaliação em termos de probabilidade e de consequências. Tem-se, desse modo, uma conotação subjetiva do risco. Os níveis de GR estipulados são: corporativo, local, operacional, individual e dinâmico (METROPOLITAN POLICE SERVICE, 2012b).

A GR em nível corporativo abrange atividades genéricas e mais comuns da MPS; o nível local diz respeito a atividades dos departamentos, considerando ambientes e circunstâncias locais; o operacional refere-se às operações pré-planejadas; a GR individual é realizada em situações especiais, que envolvam pessoas incapazes, grávidas ou menores de 18 anos; por fim,

o nível dinâmico, um processo de tomada de decisão para os riscos do dia a dia do policiamento, através de análises de caráter subjetivo a fim de executar ações imediatas, processo este baseado em orientações e treinamentos (METROPOLITAN POLICE SERVICE, 2012b).

Além desses níveis, outros dois são estabelecidos: riscos de terceiros, quando a agência é corresponsável pelos riscos (situações de aluguéis e contratação de serviços ou imóveis), e riscos específicos, oriundos de normas de saúde e segurança do trabalho (METROPOLITAN POLICE SERVICE, 2012b).

O processo de GR é formado por cinco passos: definir tarefas e identificar os perigos; avaliar os riscos; analisar e gerenciar os riscos; registrar; revisar. Eles devem ser executados em todos os níveis de GR e, para cada passo, existe um formulário a ser preenchido e arquivado. Convém destacar que, nos níveis dinâmico e individual, devido à necessidade de se tomar decisões rapidamente, esses passos são referências, mas não são imperativos, cabendo um processo mais subjetivo e menos formal de GR (METROPOLITAN POLICE SERVICE, 2012a).

Para a identificação dos perigos, cinco grupos de riscos genéricos são listados a fim de facilitar o trabalho: físicos, biológicos, químicos, ergonômicos/ambientais, psicológicos/individuais (relacionados ao estresse) (METROPOLITAN POLICE SERVICE, 2012a).

Em relação à avaliação de riscos, considera-se a gravidade e a probabilidade do perigo, formando a matriz de estimativa de risco (quadro 13), em que cada risco avaliado recebe um escore a fim de que eles sejam listados em ordem de prioridade (da pontuação mais alta para a mais baixa). Os escores são divididos em três faixas, formando grupos de risco (baixo, médio e alto risco), cada uma com ações requeridas pré-determinadas, segundo a MPS (2012a).

**Quadro 13 – Matriz de estimativa de risco segundo a MPS**

<i>MPS risk estimator</i>		<i>SEVERITY</i>				
		<i>No injury</i>	<i>First aid injury</i>	<i>Lost time</i>	<i>Major injury or disease</i>	<i>Death</i>
<b>LIKELIHOOD</b>	<i>Improbable</i>	1	2	3	4	5
	<i>Remote</i>	2	4	6	8	10
	<i>Possible</i>	3	6	9	12	15
	<i>Probable</i>	4	8	12	16	20
	<i>Very likely to occur</i>	5	10	15	20	25

Legenda: 1-5: *Low risk*; 6-15: *Medium risk*; 16-25: *High risk*.

Fonte: (METROPOLITAN POLICE SERVICE, 2012a, p. 6).

No terceiro passo, medidas de controle são implementadas a fim de reduzir o risco a um escore tão baixo quanto for possível, seguindo as seguintes opções: eliminar o risco, reduzir a

exposição ao risco, controles de processos ou de engenharia (procedimentos operacionais-padrão ou treinamentos) e equipamentos de proteção pessoal (METROPOLITAN POLICE SERVICE, 2012a).

Um aspecto importante na GR da MPS é a ênfase dada ao treinamento na área. A agência afirma que os policiais devem ser capazes de realizar a GR, sendo necessário que a MPS forneça cursos e treinamentos (METROPOLITAN POLICE SERVICE, 2012b).

O registro da GR é realizado em formulários pré-estabelecidos, normalmente antecipando-se às ações a serem executadas, com exceção dos níveis individual e dinâmico, em que o agente faz o registro posterior à decisão tomada, concluindo o processo de GR (METROPOLITAN POLICE SERVICE, 2012b).

#### 3.4.10 Polícia Militar do Distrito Federal

O Sistema de Gestão de Riscos da PMDF concentra seu esforço para os riscos estratégicos da organização, internos ou externos. Tem por objetivo contribuir para o crescimento sustentável através do assessoramento do alto comando da polícia (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2014).

É uma proposta de GR totalmente fundamentada e adaptada das normas da ABNT. Para isso, vale-se da seguinte estrutura: cabe ao Comando e Subcomando-Geral da corporação, auxiliado pela Auditoria de Riscos, tomar as decisões de risco que forem necessárias. Ao Estado-Maior, compete o planejamento, a coordenação, a fiscalização e o controle de todas as atividades de GR, compondo a Comissão Permanente de GR. Logo abaixo da comissão permanente, estão nove subcomissões permanentes, divididas por temas de riscos (de pessoal, operacionais, de saúde e assistência ao pessoal, de logística e finanças, de educação e cultura, de controle e correição, de comunicação social, de inteligência, de polícia comunitária e de direitos humanos), cuja função precípua é a de monitorar os riscos. Em último nível hierárquico, estão os órgãos de execução da GR propriamente dita, que são as unidades militares (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2014).

A avaliação dos riscos é feita pela combinação entre a probabilidade e a consequência do risco (quadro 14). As consequências devem levar em consideração os seguintes ativos da PMDF: base de dados e informações, conformidade (*compliance*), eficiência operacional, equipamentos e suprimentos, governo (credibilidade junto aos órgãos do governo), interrupção do serviço, motivação do efetivo, redução da proposta orçamentária para exercício futuro, reputação e imagem (perante a sociedade), saúde e segurança, e sociedade/comunidade

(clientes). Dessa forma, os riscos são classificados em quatro níveis (baixo, médio, alto e extremo), para os quais ações e níveis de tolerância são definidos. Após a definição do nível do risco, os controles são classificados em termos da adequabilidade aos critérios de projeto, de confiabilidade e de operação. Em relação à comunicação, é realizada de quatro formas diferentes, de acordo com as partes interessadas no processo: fornecer informação, dialogar, coletar informação e consultar. (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2014).

**Quadro 14 – Níveis de risco da PMDF**

PROBABILIDADE	CONSEQUÊNCIAS				
	Insignificante	Pequenas	Moderadas	Grandes	Catastróficas
<b>Quase certa</b>	Médio	Médio	Alto	Extremo	Extremo
<b>Provável</b>	Baixo	Médio	Alto	Alto	Extremo
<b>Possível</b>	Baixo	Médio	Médio	Alto	Alto
<b>Improvável</b>	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Alto
<b>Rara</b>	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Alto

Fonte: (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2014, p. 15).

Por fim, deve ser realizado o registro dos riscos em um documento que consolida o processo de GR (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2014).

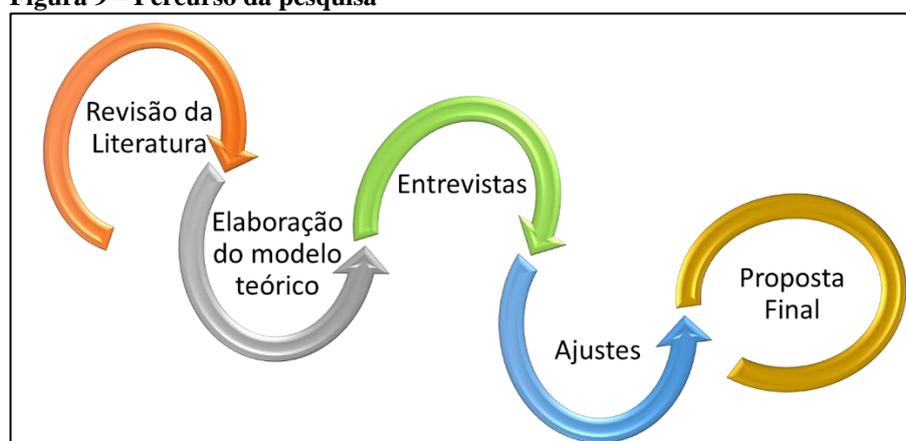
## 4 MÉTODO

### 4.1 Percurso da pesquisa

Para atingir os objetivos propostos, foi realizada uma sequência de etapas representada na figura 9.

Inicialmente, foi executada uma revisão sistemática da literatura na rede mundial de computadores, adotando-se o critério de reunir palavras e expressões de um campo semântico alinhado aos objetivos desta pesquisa: buscaram-se descritores como “gestão de risco”, “gestão de risco operacional”, “gerenciamento de risco”, “gerenciamento de risco operacional”, “forças armadas”, “polícia”, “agência de aplicação da lei”, “militar” e “administração pública”. Para isso, houve a delimitação de dois idiomas: Português e Inglês, a fim de obter manuais, procedimentos operacionais padrão ou qualquer outro tipo de documento que abordasse a GR. Alguns documentos foram obtidos ou adquiridos por meio do contato direto com integrantes das agências policiais, a exemplo dos manuais da CHP e do LAPD. Foram feitas também solicitações baseadas nas normas locais de acesso à informação, como os manuais da NYPD, MPS, BTP e do APD. Algumas instituições negaram o acesso a tais documentos, mencionando o caráter restrito da informação, por exemplo: a Polícia Militar de São Paulo, a polícia federal israelense, o *Federal Bureau of Investigation* (FBI) e a *Delaware State Police* (DSP).

**Figura 9 – Percurso da pesquisa**



Fonte: O autor (2019).

Em seguida, baseando-se nos diversos métodos de GR pesquisados, foi elaborado o modelo teórico de GR adaptado à realidade das atividades operacionais da PRF, de acordo com a experiência profissional do pesquisador em mais de 15 anos de serviço público, sendo dez como oficial de carreira do Exército Brasileiro e cinco como policial rodoviário federal.

O modelo contemplou cinco aspectos da GR presentes na literatura pesquisada, de acordo com o representado no quadro 15.

**Quadro 15 – Teorias que fundamentaram o modelo teórico de GR**

<b>Aspectos da GR</b>	<b>Marco teórico</b>
Princípios	ABNT (2018), DHS (2011), USAF (2013a), US Army (2014), US Coast Guard (1999), US Navy (2010).
Níveis	COSO (2007), USAF (2013a), US Army (2014), US Coast Guard (1999), US Navy (2010).
Processos	ABNT (2018), BTP (2018b), COSO (2007), DHS (2011), EB (2017a), HC (2014), MPS (2012a), MoD (2015), PFA (2014), USAF (2013a), US Army (2014), US Coast Guard (1999), US Navy (2010).
Responsabilidades	ABNT (2018), APD (2012), BTP (2018b), COSO (2007), DHS (2011), EB (2017b), GMP (2011), HC (2014), LAPD (2015), MPS (2012b), MoD (2015), USAF (2013a), US Army (2014), US Coast Guard (1999), US Navy (2010), PMDF (2014).
Resposta ao risco	ABNT (2018), COSO (2007), EB (2017a), HC (2014), USAF (2013a), US Army (2014), US Coast Guard (1999), US Navy (2010).

Fonte: O autor (2019).

A terceira etapa consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas, ocasião em que a minuta do Manual de GR operacionais da PRF foi apresentada a seis policiais rodoviários federais voluntários, que realizaram a leitura e, em um segundo momento, foram entrevistados individualmente. Antecedendo as entrevistas, foi realizado um pré-teste do instrumento com um policial pertencente à população pesquisada.

Finalizadas as entrevistas, foram realizados ajustes no modelo teórico proposto de acordo com os resultados extraídos das análises de conteúdo das transcrições, que culminou no texto final do referido manual.

Os ajustes atenderam às menções dos entrevistados sobre a necessidade de simplificar o modelo com o objetivo de torná-lo mais prático.

## **4.2 Classificação da pesquisa**

Seguindo o conceito do método científico, como linha de raciocínio adotada para a presente pesquisa, esta foi classificada com base nos seguintes critérios: quanto à natureza, ao método científico, ao objetivo de estudo, ao procedimento técnico, à abordagem, os quais definem o seu *design* (GIL, 2008).

Em relação à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, tendo em vista que os conhecimentos produzidos por ela são úteis e de aplicação direta pela PRF, bem como por outras instituições policiais (GIL, 2008).

O método científico aplicado foi o indutivo. Segundo Gil (2008), ele ocorre quando se percorre o caminho do particular para o geral, através do estudo e de observações de casos reais, dos quais, podem-se inferir generalizações.

Tendo em vista que, para alcançar o objetivo do trabalho, diversos métodos de GR foram estudados, trata-se de uma pesquisa exploratória em relação ao seu objetivo de estudo, proporcionando maior entendimento do tema e ampliando o campo para pesquisas futuras (GIL, 2008).

A abordagem foi qualitativa, obtendo-se dados do ambiente de trabalho dos policiais para interpretação destes, à luz das teorias discriminadas (GIL, 2008). Faugier e Sargeant (1997) discorrem sobre os desenhos qualitativos e quantitativos, destacando que as abordagens qualitativas não possibilitam generalizações, embora forneçam uma compreensão teórica máxima do processo social.

O procedimento técnico escolhido para a pesquisa foi o estudo de caso, sendo selecionada como unidade de estudo a SRPRF/AL. Apesar de o pesquisador ser integrante da unidade escolhida, este não interferiu na percepção e nas respostas dos participantes. Buscou-se realizar um estudo do método de GR, permitindo conhecimento ou visão total do que está sendo estudado, de acordo com critérios pré-estabelecidos (GIL, 2008). A seleção da SRPRF/AL dentre as demais superintendências existentes considerou que a estrutura existente na regional em Alagoas é semelhante às demais e que cabe às SR executar as políticas e diretrizes estabelecidas pela Sede do Departamento, tanto nas atividades-fim quanto nas atividades-meio, apesar de possuírem relativa autonomia em relação às suas gestões internas. Dessa forma, há um padrão na execução das atividades de policiamento, fiscalização e atendimentos, considerando a existências de diversos Manuais Operacionais, disciplinando as atividades do órgão.

A população definida formou-se de 119 policiais, que trabalham diretamente nas atividades operacionais, em regime de escala de serviço, lotados na SR e encontravam-se aptos para o trabalho, sem restrições médicas que os impedissem de exercer as funções operacionais, Estão assim distribuídos: 38 policiais na 1ª Delegacia, 35 na 2ª Delegacia, 35 na 3ª Delegacia, três no Grupo de Motociclismo Regional (GMR) e oito no Núcleo de Operações Especiais (NOE). A razão de serem selecionados apenas os policiais que trabalhassem nas atividades operacionais deriva do fato de ser a atividade-fim do órgão, considerada a razão de existir da polícia, além do fato de que são estes servidores que estão expostos aos diversos perigos nas rodovias federais.

Em relação à amostra, fatores como tempo e recursos foram considerados, bem como foi analisado o custo-benefício entre o uso de amostras maiores ou menores, porém de forma mais intensa, conforme afirmam Faugier e Sargeant (1997).

Para a realização das entrevistas, definiu-se a amostragem por conveniência (SERAKAN, 2003). Foram entrevistados seis policiais rodoviários federais voluntários com mais de dez anos de serviço em atividades operacionais em qualquer uma das diversas modalidades, a saber: escala ordinária nas UOP, GMR, NOE ou Núcleo de Inteligência (NI), podendo ter trabalhado em mais de uma delas ao longo de sua carreira. O critério do tempo de serviço foi escolhido para que os entrevistados possuíssem bastante experiência nas atividades do cargo, e o critério de seleção das atividades operacionais foi em virtude de se buscarem as diversas áreas de atuação de um policial permeada pelos riscos, consoante os objetivos da pesquisa.

Justifica-se a escolha desse tipo de amostra devido a diversos fatores que se impuseram à pesquisa: o fato de os policiais rodoviários federais não possuírem capacitação em GR; a característica descentralizadora da PRF, em que os policiais são escalados para os serviços diretamente nas UOP, dispersas territorialmente e em escalas alternadas; a alta rotatividade dos policiais na escala de serviço, em razão de convocações para operações em outras unidades da Federação ou para reforço em períodos considerados críticos; dificuldade em reunir os policiais devido a fatores como dia de serviço, descanso após o dia de serviço, afastamentos médicos, convocações extras e compromissos particulares nos períodos de folga.

Serakan (2003) destaca que tal tipo de amostragem possui a desvantagem de reduzir a generalização dos resultados em virtude da utilização de uma amostra pouco ou não representativa, exigindo esforços do pesquisador para localizar e ter acesso aos detentores da informação. Além desta dificuldade, outra encontrada foi a obtenção de informações dos policiais, sendo onerosa devido à dispersão territorial, assim como constataram Trewin, Ojiako e Johnson (2010) em estudo com militares britânicos, quando obtiveram uma taxa de resposta ao instrumento utilizado muito aquém do esperado.

Por fim, respeitando as condutas de ética, o projeto de pesquisa foi autorizado pela PRF, por meio da Academia Nacional da PRF (ANPRF) e da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (processo no Sistema Eletrônico de Informações nº 08670.002366/2017-99), e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Alagoas, utilizando a Plataforma Brasil (CAAE 95722718.0.0000.5013), de acordo com o parecer Consubstanciado nº 2.896.655.

### 4.3 Técnica de coleta de dados

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada com perguntas relativas aos princípios, aos processos, às responsabilidades, à aplicabilidade e à possibilidade prática de utilização do modelo teórico de GR nas atividades operacionais da PRF, a fim de coletar dados da percepção em relação ao modelo proposto, auxiliando na elaboração da proposta do método de GR pelo autor. O Apêndice A descreve o roteiro das entrevistas realizadas.

Antes da realização das entrevistas, foi realizado um pré-teste com um policial rodoviário federal a fim de assegurar a aplicabilidade do roteiro de entrevista, de modo a identificar ambiguidades e verificar se as instruções estavam claras e de fácil entendimento, ocasião em que se verificou a necessidade de modificar a condução das entrevistas. Assim, o autor passou a realizar uma explanação da teoria com exemplos práticos de atividades da PRF antes de cada entrevista, a fim de dirimir dúvidas remanescentes sobre o modelo proposto, assegurando seu o perfeito entendimento pelos participantes. Os dados do pré-teste não foram considerados na análise dos resultados.

Todas as entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos participantes, e as falas foram transcritas literalmente a fim de se proceder com a análise e a interpretação dos dados.

### 4.4 Análise e interpretação dos dados

Após a coleta, o conteúdo obtido nas entrevistas foi submetido à análise de conteúdo, conforme a técnica de Bardin (2016), com auxílio do *software* MAXQDA 2018©. O processo ocorre em três fases: a da pré-análise, a da exploração do material e a do tratamento e interpretação dos resultados. As respostas foram contabilizadas em relação à quantidade de ocorrências de unidade de registro (UR) em cada categoria estabelecida.

A primeira fase, pré-análise, é aquela em que se realiza a organização do material com o objetivo de tornar possível a execução do plano de análise traçado e compreende cinco tarefas a serem executadas pelo analista: a leitura “flutuante”; a escolha dos documentos; a formulação das hipóteses e dos objetivos; a referenciação dos índices e a elaboração dos indicadores; a preparação do material (BARDIN, 2016). A leitura “flutuante” consiste no primeiro contato com os documentos a serem analisados de forma a conhecer gradativamente o seu conteúdo. Há a necessidade de se definir o universo de documentos de análise também nesta fase, os quais constituirão o *corpus* da análise de acordo com as seguintes regras: da exaustividade (levar em

consideração todos os elementos que foram definidos), da representatividade (a amostra deve ser uma parte representativa do todo), da homogeneidade (buscar harmonia entre o tema e as técnicas nos elementos analisados) e da pertinência (as fontes devem estar alinhadas com os objetivos que são propostos). Ainda, na pré-análise, há a formulação das hipóteses e dos objetivos que se pretende realizar. Conforme Bardin (2016), uma hipótese configura-se na suposição daquilo que se pretende pôr à prova, ao passo que o objetivo é o fim a que se propõe a análise. Muitas das vezes, as hipóteses são implícitas ao pesquisador, que deve explicitá-las durante o processo de análise. Além, das tarefas já comentadas, há ainda a referenciação dos índices e a elaboração dos indicadores, bem como a preparação do material. A primeira consiste em definir quais índices serão utilizados na análise e a sua forma de consideração na análise. A segunda consiste na preparação formal, ou seja, a edição de todo o material coletado para facilitar a manipulação dos dados para a análise.

A segunda fase, exploração do material, é consequência direta da primeira, ou seja, tudo o que foi planejado na primeira fase será executado na posterior, de modo sistêmico. Trata-se, então, de uma fase mais longa, pois as operações de codificação e enumeração são realizadas em todo o *corpus* de análise. Codificar significa modificar os dados brutos coletados em representações que permitam esclarecer o seu conteúdo (BARDIN, 2016).

A codificação compreende três etapas: o recorte, em que as UR e de contexto são escolhidas. A UR é o segmento de conteúdo, considerado como base para a análise, no intuito de se contar frequências, das quais as mais comuns são: a palavra, o tema, o objeto ou referente, o personagem, o acontecimento e o documento. A unidade de contexto, por sua vez, é aquela definida de modo a compreender exatamente os significados da UR, devendo ter dimensões superiores às da UR, mas devidamente pesada em relação aos custos e à sua pertinência; a enumeração consiste na definição da regra do modo de contagem da UR, como frequência simples, frequência ponderada, intensidade, direção, ordem ou sobreposição; por último, a classificação e a agregação constituem o processo de categorização.

Categorizar, segundo Bardin (2016), é a atividade de classificação dos elementos a serem analisados em grupos devido a características semelhantes. Desse modo, realiza-se a diferenciação (o inventário) entre eles para, depois, reagrupá-los (classificação) segundo analogias previamente determinadas. O critério para a definição, conforme a autora, pode ser semântico, sintático, léxico ou expressivo. O objetivo principal da categorização é extrair um quadro simplificado dos dados brutos a fim de possibilitar a análise a partir de índices invisíveis. As boas categorias reúnem ainda as seguintes qualidades: a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, a objetividade e fidelidade e a produtividade.

Por fim, na terceira fase, há o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação. Nessa fase, os dados brutos são submetidos a procedimentos e técnicas estatísticas simples, fornecendo ao analista resultados significativos que possibilitam inferências e interpretações de acordo com os objetivos do trabalho (BARDIN, 2016).

A inferência, que é a interpretação controlada da análise de conteúdo, resulta na obtenção de informações suplementares da mensagem em questão, valendo-se dos seguintes polos de atração: do emissor da mensagem, do receptor, da mensagem e do canal ou instrumento (BARDIN, 2016).

#### **4.5 Proposta inicial de GR operacionais para a PRF**

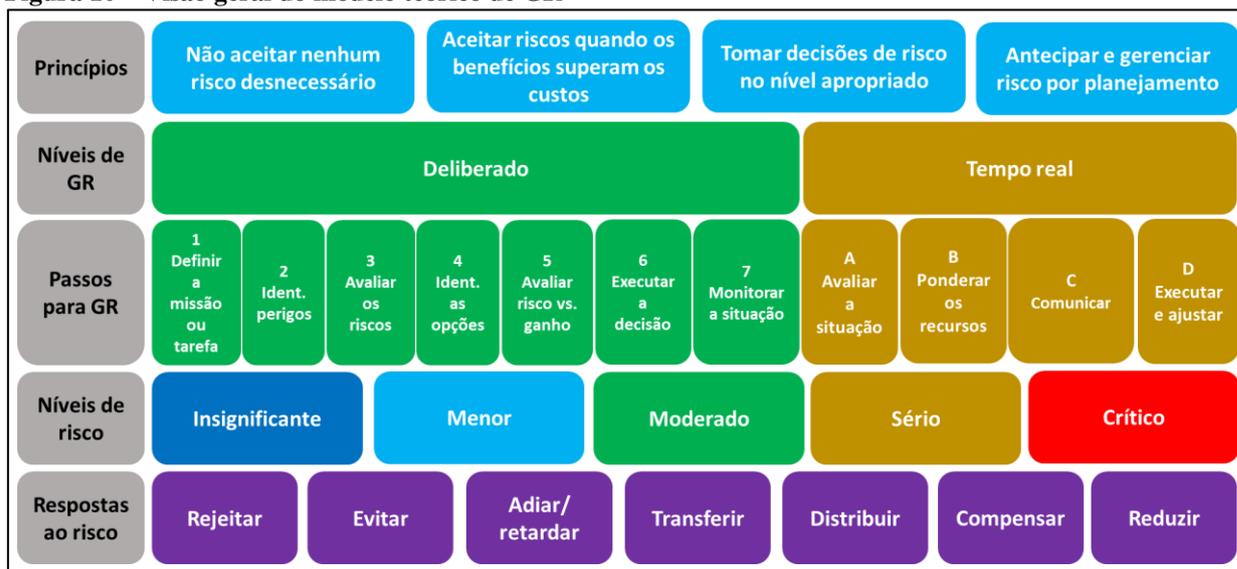
Consoante com a fundamentação teórica apresentada, foi elaborada a minuta do Manual de GR operacionais da PRF pelo autor desta dissertação. Ela foi submetida à consideração de outros policiais rodoviários federais conforme os procedimentos descritos na seção Método e cujos resultados são apresentados na seção 5. A figura 10 representa a estrutura inicial do modelo teórico proposto.

A concepção do modelo de GR para as atividades operacionais da PRF baseou-se nas premissas do propósito, do *feedback* e comunicação, da adaptabilidade, da adequabilidade e da exequibilidade.

O propósito deve ser bem definido e de fácil entendimento a fim de que quem o utilize tenha pleno conhecimento dos objetivos durante todo o processo. Qualquer possibilidade de dúvida pode fazer com que o foco no objetivo maior (minimizar ou eliminar riscos) seja desviado.

O *feedback* e a comunicação devem ser constantes, de modo a possibilitar o sincronismo do processo em todos os passos e garantir que o ciclo não seja interrompido. O *feedback* fornece dados para que ocorram melhorias e a comunicação evita equívocos de interpretação.

**Figura 10 – Visão geral do modelo teórico de GR**



Fonte: O autor (2019).

A questão da adaptabilidade tem a sua importância devido à dinâmica da atividade policial. Atuar no “mundo VUCA” demanda um processo claro, bem definido, mas que permita adaptar-se à medida que a atividade se desenvolva. Trewin, Ojiako e Johnson (2010) reconhecem a alta probabilidade da ocorrência de soluções alternativas na GR tendo em vista a ênfase na intuição e no bom senso nas decisões.

Além disso, o método deve ser adequado às necessidades da instituição a que se destina. Nesse aspecto, a ABNT (2018) e o COSO (2007) afirmam que os preceitos contidos em suas publicações devem ser adaptados à realidade da organização que pretende utilizá-los. Assim foi elaborado o método para a PRF, de modo a estar adaptado às atividades de uma instituição policial ostensiva.

A exequibilidade do método também foi estabelecida como uma premissa. Sua concepção não seria suficiente se os policiais não conseguissem realizar a GR durante as mais diversas situações do serviço operacional. Desse modo, a proposta inicial do método de GR operacionais foi assim estruturada: quatro princípios (não aceitar nenhum risco desnecessário, aceitar riscos quando os benefícios superam os custos, tomar decisões de risco no nível apropriado e antecipar e gerenciar o risco por planejamento) que devem permear toda a GR; dois níveis de GR (Deliberado e Tempo real), de acordo com a disponibilidade de tempo para a execução dos processos. O processo Deliberado compõe-se de sete passos (identificar a missão ou tarefa, identificar perigos, avaliar os riscos, identificar as opções, avaliar risco vs. ganho, executar a decisão e monitorar a situação); o processo Tempo real apresenta-se em quatro passos (avaliar a situação, ponderar os recursos, comunicar e executar, ajustar); cinco níveis de risco, de acordo com a matriz probabilidade e gravidade (insignificante, menor,

moderado, sério e crítico); sete tipos de respostas ao risco (rejeitar, evitar, adiar/retardar, transferir, distribuir, compensar e reduzir). Em relação às atribuições e responsabilidades, estabeleceu-se que a responsabilidade principal e os encargos da GR são do policial que estiver em função de chefia ou coordenação.

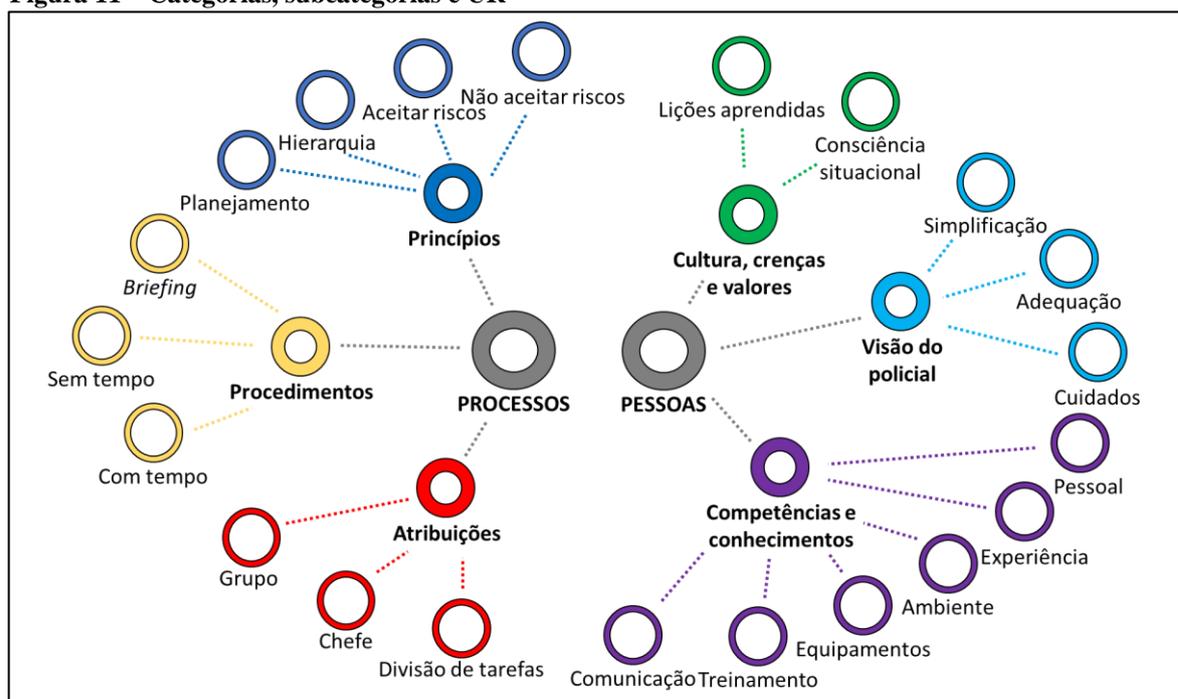
## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Seguindo os preceitos da primeira fase da análise de conteúdo (BARDIN, 2016), a leitura flutuante foi realizada diretamente nos documentos escolhidos para análise. O *corpus* de pesquisa foi constituído pelas seis transcrições das entrevistas realizadas. Tendo em vista que, após as seis entrevistas realizadas, não surgiram mais relatos com informações relevantes para a pesquisa, optou-se por finalizar a coleta de dados por meio desta técnica e prosseguir com a análise. Para isso, tomou-se como apoio Fontanella, Ricas e Turato (2008), no tocante à saturação em pesquisas qualitativas. As informações consideradas de interesse estão relacionadas à GR nos seguintes tópicos: princípios norteadores, procedimentos executados, definição de papéis, análises, avaliações e percepções individuais, tópicos estes existentes na maioria dos métodos de GR pesquisados.

Como hipótese, definiu-se que a percepção dos entrevistados em relação ao modelo de GR adaptado às atividades operacionais da PRF proposto pelo autor poderia ser positiva (“sim, o método pode ser utilizado pela PRF”). Como objetivo da análise de conteúdo, estabeleceu-se que ela seria realizada de forma a constatar a percepção dos policiais em relação à adequação e exequibilidade do modelo nas atividades operacionais da PRF. Na tarefa seguinte, o índice escolhido foi “concordância com a aplicabilidade do método proposto”, sendo a frequência de repetição absoluta o seu indicador. Finalizando a pré-análise, realizou-se a edição das transcrições das entrevistas, agrupando as respostas em cada um dos cinco tópicos do roteiro: princípios, processo, responsabilidades, aplicabilidade/exequibilidade do método e relato de experiência.

Em seguida, executou-se a exploração do material, em que as respostas obtidas às questões foram codificadas e enumeradas. Neste estudo, foram definidas três escolhas para a codificação: quanto ao recorte, a UR escolhida foi o tema, a unidade de contexto foi a frase; quanto à regra de enumeração, utilizou-se a regra da presença (contagem de frequência); quanto à classificação e à agregação, foram assim definidas: categorias gerais – Processos e Pessoas. A primeira categoria foi dividida em três subcategorias: Princípios, Procedimentos e Atribuições. A segunda também foi dividida em três subcategorias: Cultura, crenças e valores, Competências e conhecimentos e Visão do policial. A figura 11 ilustra a visão geral dos resultados obtidos, auxiliando no entendimento da análise realizada.

**Figura 11 – Categorias, subcategorias e UR**



Fonte: O autor (2019).

Para cada subcategoria, foram localizadas UR com base em suas relevâncias (maiores frequências) e no referencial teórico desta pesquisa. Tais categorias, subcategorias e UR são fundamentadas no currículo básico de GR no serviço público proposto por Hill e Dinsdale (2003).

Uma breve discussão da categorização realizada pode assim ser entendida: as duas categorias gerais (Processos e Pessoas) correspondem às dimensões apresentadas pelos autores canadenses. A dimensão Processos indica a estrutura necessária para a GR, que compreende Princípios claros, Procedimentos definidos e o estabelecimento de Atribuições entre os atores. Em relação à dimensão Pessoas, duas subcategorias originaram-se das recomendações dos autores – Cultura, crenças e valores e Competências e conhecimentos, enquanto a terceira é fruto das percepções dos policiais rodoviários federais entrevistados – Visão do policial. Cultura, crenças e valores referem-se a uma abordagem da GR valorizando a busca por novos pontos de vista, com análise e ajustes contínuos (Lições aprendidas) e atitudes proativas (Consciência situacional); Competências e conhecimentos relacionam-se à compreensão de situações que geram riscos e às habilidades necessárias para a GR; e, por fim, a Visão do policial manifestada nas entrevistas, expondo suas preocupações e seus pontos de vista em relação ao modelo de GR proposto.

A quantidade de ocorrências por UR é representada na tabela 3, das quais se destacam: Planejamento, *Briefing*, Sem tempo e Chefe na categoria Processos e Ambiente, Equipamento e Adequação na categoria Pessoas.

**Tabela 3 – Categorias, subcategorias, UR e ocorrências da análise de conteúdo**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>UR</b>	<b>Ocorrências</b>
Processos	Princípios	Planejamento	38
		Não aceitar riscos	16
		Aceitar riscos	15
		Hierarquia	12
	Procedimentos	Briefing	22
		Sem tempo	20
		Com tempo	13
	Atribuições	Chefe	21
		Divisão de tarefas	9
		Grupo	6
Ambiente		21	
Pessoas	Competências e conhecimentos	Equipamento	21
		Experiência	19
		Treinamento	16
		Pessoal	12
		Comunicação	7
	Visão do policial	Adequação	49
		Cuidados	19
		Simplificação	8
	Cultura, crenças e valores	Consciência situacional	10
		Lições aprendidas	9

Fonte: O autor (2019).

Nas subseções a seguir, discute-se cada categoria, subcategoria e UR localizadas no *corpus* de pesquisa.

## 5.1 Processos

A primeira categoria geral elencada a partir da análise de conteúdo, Processos, está relacionada à estrutura necessária para realizar a GR. Pode ser mais bem entendida ao responder à seguinte questão: “o que deve compor a GR?”. Como subcategorias, foram estabelecidos: Princípios, Procedimentos e Atribuições, elementos presentes na quase totalidade dos métodos estudados.

### 5.1.1 Princípios

A subcategoria Princípios compreende as ideias que devem permear toda a GR, fundamentando as atitudes do policial. A UR que se destacou nessa categoria foi Planejamento, com 38 ocorrências. Planejar as ações em relação a riscos possibilita tomar decisões bem

fundamentadas e dar respostas adequadas, reduzindo erros, danos ou custos das atividades (MARINE CORPS, 2014).

No caso da PRF, a percepção dos entrevistados é que a instituição realiza planejamentos satisfatórios, tanto em relação às atividades a serem realizadas, quanto em relação a riscos:

E o planejamento, eu diria que, ele também já faz parte desse contexto e já existe, de certa forma, quando pensando operacionalmente numa situação maior, já existe. O pessoal sempre procura, talvez não tecnicamente como tá detalhado aqui nesse passo a passo, mas já existe uma visão geral e uma análise pra você escolher [...] Na prática do dia a dia, esse [planejamento] ele existe também né [...] às vezes já é uma forma de planejamento para minimizar esse risco aí [...] (E6).

As FFAA dos EUA também destacam a importância do planejamento para uma eficaz GR, identificando-o como um de seus princípios, uma vez que boa parte da GR ocorre durante a fase de planejamento (UNITED STATES ARMY, 2014; UNITED STATES AIR FORCE, 2013a; UNITED STATES NAVY, 2010).

A segunda UR com maior relevância foi Não aceitar riscos, com um total de 16 ocorrências, indicando a atitude do policial em rejeitar o risco em sua atividade quando o entende como desnecessário ou muito elevado para as suas condições de trabalho ou o objetivo da sua tarefa.

É o que entende este entrevistado, ao afirmar que algum risco pode não ser aceito:

A elaboração da matriz de riscos ela é muito boa [...] eu creio que o nível 5 ali da matriz, ele não é aceitável dentro do meio policial. Dentro do militar ele é até aceitável, mas dentro do meio policial ele não vai ser aceitável. Você não pode trabalhar com uma coisa onde seja muito provável a morte de alguém da equipe, então assim, tem-se que ter meios de mitigação. O nível quatro, ele seria adotado numa situação de exceção e, tirando isso [...] tem que se procurar reduzir ao máximo com os meios de resposta aos riscos que também foram propostos no método (E5).

Ainda, sobre a rejeição ao risco, as FFAA dos EUA são unânimes em afirmar que, mesmo sendo uma atividade não existente, o “risco zero” não significa que todo risco deva ser aceito, mas somente aqueles indispensáveis para atingir os objetivos estabelecidos. Um risco desnecessário não é o de nível alto. Pode até ser de nível baixo, mas que não contribui significativamente para a atividade, expondo vidas e recursos imprudentemente (UNITED STATES ARMY, 2014; UNITED STATES AIR FORCE, 2013a; UNITED STATES NAVY, 2010). DeBoard (2015) e o LAPD (2015) concordam com essa ideia. A primeira, quando afirma que os policiais atuam de maneira produtiva, oferecendo proteção rápida e efetiva, porém sempre comprometendo a segurança pessoal ou expondo-se a riscos desnecessários ou a atividades inadequadas. O segundo defende que a ênfase da GR deve ser em não aceitar riscos

desnecessários, em vez de simplesmente não correr riscos (LOS ANGELES POLICE DEPARTMENT, 2015).

Em seguida, foram localizadas 15 ocorrências para a UR Aceitar riscos. Sugere a propensão do policial a tolerar o risco mesmo sabendo que há possibilidade de ter consequências ruins tais como danos, lesões ou morte, desde que haja a ponderação entre custos e benefícios.

De forma geral, assim como este depoimento a seguir, os entrevistados compreendem que:

[...] aceitar os riscos quando os benefícios superam os custos é algo necessário né, porque o risco é inerente à nossa profissão. Também não dá pra gente, simplesmente, colocar um empecilho em tudo que é o nosso trabalho. Esse momento, dessa avaliação aqui, ela vai ter que ser mais... não dá pra ser totalmente subjetiva né, tem que ter algum amparo pra que exista [...] imagino que isso daí é nesse sentido de que é uma ponderação, mas que de certa forma alguns riscos a gente vai ter que correr (E6).

A Marinha, o Corpo de Fuzileiros Navais e a Guarda Costeira dos EUA enfatizam essa ponderação custo-benefício da atividade que se pretende realizar antes de aceitar um risco. Destacam, também, o caráter subjetivo desse exame, que demanda experiência e conhecimento do pessoal envolvido nas decisões (MARINE CORPS, 2014; UNITED STATES NAVY, 2010; UNITED STATES COAST GUARD, 1999). Nessa linha de pensamento, o Exército do Reino Unido também acredita que aceitar riscos é condição para alcançar o sucesso da missão, uma vez que o risco é inerente às operações militares, mesmo naquelas atividades em que não há envolvimento do inimigo (MINISTRY OF DEFENSE, 2014).

As duas UR referentes à aceitação ou não do risco estão relacionadas com a definição dos riscos estratégicos de Kaplan e Mikes (2012), uma vez que a ponderação sobre o custo-benefício de um risco conduz à decisões mais precisas através da deliberação para a voluntária aceitação daqueles indispensáveis à atividade.

A última UR é Hierarquia, com um total de 12 ocorrências. Está relacionada à obediência aos níveis hierárquicos no processo de tomada de decisão de risco. Sugere a delimitação de atuação de cada policial ou equipe dentro do contexto da atividade executada, a fim de que limites na tomada de decisão sejam respeitados, segundo os níveis hierárquicos da instituição.

Assim entenderam os entrevistados, embora tenham sugerido que a hierarquia não é tão bem definida nos seus locais de trabalho, o que faz com que alguns policiais se sintam com mais autonomia e outros com menos, tendo atuações divergentes em situações semelhantes:

Esse lance de tomar decisões de risco no nível apropriado é uma coisa que tem que ser trabalhado, principalmente dentro da PRF, que é uma polícia com hierarquia pouco... pouco forte, é uma polícia com hierarquia fraca. Então assim, a tomada de decisão no nível de risco apropriado, para uma situação de hierarquia fraca, acaba fazendo com que o policial ou não queira jogar para cima [escalar para o nível hierárquico superior] no termo prático decisões porque ele quer decidir ou ele não queira decidir nada, queira jogar tudo para cima. Tem esses dois tipos de perfil dentro da PRF muito comuns por conta dessa falta de hierarquia, por conta dessa falta de... até de um regramento que diga quem vai fazer o quê dentro da polícia (E5).

As FFAA dos EUA prezam pela tomada de decisão de risco dentro do nível apropriado. Para isso, faz-se necessário que a pessoa tenha conhecimento de suas capacidades e limitações para determinar se tem condições de eliminar, minimizar ou aceitar os riscos. Caso não tenha, que passe a decisão para a instância superior. A decisão tomada fora do nível apropriado pode levar a erros nas análises e avaliações e gerar situações de risco inúteis (UNITED STATES ARMY, 2014; UNITED STATES AIR FORCE, 2013a; UNITED STATES NAVY, 2010).

### 5.1.2 Procedimentos

A segunda subcategoria da categoria Processos foi denominada Procedimentos, ou seja, a forma como é realizada a GR pelos policiais. Três UR compõem esta subcategoria, assim definidas: *Briefing*, Com tempo e Sem tempo.

Inicialmente, pode-se relacionar esta subcategoria com a abordagem de *compliance* proposta por Kaplan e Mikes (2012), em que se buscam direcionar as decisões e os comportamentos dos profissionais por meio de normas definidas.

O termo *Briefing* foi comumente utilizado pelos entrevistados para se referirem a um planejamento mental transmitido verbalmente aos participantes de determinada atividade, normalmente em uma reunião, antes do início da fase de execução. Nela, são abordadas informações como a tarefa a ser realizada, a data, o horário, o local, entre outras, a fim de orientar e padronizar condutas entre os policiais, assemelhando-se ao conhecido acrônimo do inglês “5W2H” (*who, what, where, when, why, how, how much?*). Outro termo muito comum é o *debriefing*, empregado para o momento após a atividade em que são tratados os erros e acertos, bem como o que pode ser melhorado para as próximas atividades. Impende ressaltar que o *Briefing* não é uma prática estabelecida pela PRF, trata-se de um procedimento realizado pelos próprios policiais de forma espontânea, oriundo de experiência adquirida em cursos operacionais ou em trabalhos anteriores. No contexto da pesquisa, foram registradas 22 ocorrências, sendo a UR mais relevante da subcategoria em questão:

A gente faz um pré-planejamento, que esse pré-planejamento que eu falo é o briefing. A gente sempre faz esse briefing quando vai, sempre. O meu chefe ele, nisso aí, ele não abre mão. Ele é até chato nisso, sempre reúne o grupo [...] isso acontece no briefing, né? Quando é delegado funções e pra cada função você tem uma determinada missão [...] isso é o que é trabalhado no briefing [...] (E7).

[...] eu uso sempre, os meninos até brincam comigo: - Vamos brifar, vamos brifar, vamos brifar, vamos brifar! Que nada mais é do que planejar [...] a data, a hora, o dia, a missão, o local, a noite a gente vai bater nisso aqui, de dia a gente vai bater nisso daqui [...] (E2).

Os manuais das FFAA dos EUA referem-se ao *Briefing* em diversas ocasiões. Porém, diferentemente do que é praticado pelos entrevistados, a acepção principal para *Briefing* é a de orientações minuciosas da atividade aos participantes (UNITED STATES ARMY, 2014; UNITED STATES AIR FORCE, 2013a; UNITED STATES NAVY, 2010).

As duas últimas UR refletem a percepção dos policiais em relação ao tempo disponível para o planejamento de riscos. Assim, depreende-se das entrevistas que, em sua maioria, as atividades operacionais da PRF desenvolvem-se no “mundo VUCA” (BENNET; LEMOINE, 2014) e que exigem dos policiais um esforço para que façam análises e tomem decisões em pouco tempo e sob forte carga emocional, baseadas na intuição e no bom senso. Tal situação se torna mais fácil à medida que se adquire experiência e conhecimento, assim como Trewin, Ojiako e Johnson (2010) e Bricknell (1997) constataram em estudo com militares britânicos. Os policiais referiram-se 20 vezes a situações categorizadas na UR como Sem tempo:

Tempo real [...] até experiência que a gente já teve, você chega lá, mesmo com esse planejamento todo, mesmo com esse acompanhamento, surgem situações é... no cumprimento da missão que o policial precisa tomar a decisão na hora, ou seja, no Tempo real né [...] (E3).

Assim, não incidente, mas dentro da situação em Tempo real ocorrem várias coisas e que a gente não tem domínio e nem imaginava e a gente tem que tomar decisões (E4).

Às vezes, o cara no afã do cumprimento da missão, acaba fechando os olhos para o risco ou achando que ele não tem opções, quando ele tem. E quanto ao planejamento do Tempo real é uma coisa que a gente faz muito, que a gente faz o tempo todo até de forma instintiva [...] então assim, você tá sempre ponderando e avaliando a situação, ponderando e avaliando a situação, e comunicando uns aos outros. (E5).

Foi realmente uma situação muito inopinada. A gente tava indo pra uma situação e do nada ela... outra situação apareceu na nossa frente e a gente teve que reagir, de maneira muito rápida, a ponto de que não deu tempo de fazer um planejamento melhorado [...] (E5).

[...] podem surgir demandas ali inesperadas que você vai ser obrigado a tomar decisões rápidas em frações de segundos e eficazes, né? Que é, no caso, o nível Tempo real, né? Você não tem aquele tempo suficiente, então você tem que ter aquele tino, aquela vivência, experiência policial, pra quando surgir essa demanda inesperada, você tentar resolver da forma mais rápida possível porque ela foi inesperada, né? E se aplica muito no dia a dia do policial rodoviário federal. Eu mesmo já passei várias vezes por isso,

em que uma atividade foi planejada e, na hora, aconteceu coisas que a gente teve que mudar o planejamento na hora [...] (E7).

Essa característica de ter de tomar decisões em situações de nenhum ou quase nenhum tempo disponível, aliada à alta carga emocional, é confirmada por Mello e Nummer (2017) em estudo da profissão de policiais militares, corroborando com a fala dos entrevistados. Por sua vez, houve 13 ocorrências de situações relatadas que foram categorizadas na UR Com tempo, situações estas em que é possível realizar um planejamento da atividade e tentar antecipar eventos negativos:

Pode ser um planejamento no papel ou pode ser um briefing, um briefing num planejamento verbal, um briefing antes de uma saída para o cumprimento de uma missão, quando a missão é muito... muito rotineira, quando é uma coisa que a gente faz com uma, uma maior quantidade de vezes, uma rotina que já tá muito bem... já tá implícita dentro da equipe, já sabe muito bem o que vai fazer e só vai adequando o mínimo das situações [...] (E5).

[...] principalmente quando você vai cumprir uma missão que você tem que, como é que se diz, elencar os passos um a um, que é no caso deliberado, que você tem tempo suficiente pra fazer a Ordem de Missão, quem vai, quantas pessoas, o que vai ser feito, considerar os riscos, tudo isso aí faz parte da gestão, do planejamento, né? (E7).

A questão da disponibilidade de tempo para realizar o planejamento em relação a riscos é o que difere a GR Deliberada da GR Tempo real, resultando em maior ou menor esforço e escopo na análise de risco, estando esse conceito presente em todas as FFAA dos EUA (UNITED STATES ARMY, 2014; UNITED STATES AIR FORCE, 2013a; UNITED STATES NAVY, 2010).

### 5.1.3 Atribuições

A última subcategoria da categoria Processos, ou seja, Atribuições, compreende a divisão dos papéis relativos a risco no entendimento dos policiais. Assim, foram determinadas três UR: Chefe, Grupo e Divisão de tarefas. Hill e Dinsdale (2003) manifestam a preocupação em que se estabeleçam papéis, responsabilidades e atribuições de modo claro na GR, para que todos os atores contribuam no processo.

À semelhança da subcategoria anterior, a definição de papéis e responsabilidades também é compreendida como uma forma de induzir comportamentos desejados nas pessoas durante a GR, conforme Kaplan e Mikes (2012) discorrem sobre a abordagem de *compliance*.

Destacando-se com uma quantidade de ocorrências muito acima das demais (21), a UR Chefe refere-se às falas dos entrevistados que mencionaram policiais, em função de chefia ou coordenação, como os responsáveis pela GR.

Nesse aspecto, os entrevistados são unânimes e entendem que o planejamento e a execução da GR nas atividades operacionais da PRF é dever do policial que estiver participando da atividade e investido em função de chefia ou coordenação, dentro do nível hierárquico em questão, de acordo com os preceitos de Hill e Dinsdale (2003). Por exemplo, em uma equipe de ronda, a responsabilidade é do chefe desta equipe; em atividades no nível de uma delegacia, a responsabilidade é do chefe da delegacia ou do chefe do Núcleo de Policiamento de Fiscalização (NPF); em atividades a nível de uma SR, cabe ao superintendente ou pessoa a ela delegada, normalmente o chefe da SEOP; em atividades regionais ou nacionais, ao coordenador designado:

[...]quando uma missão é bem específica de uma área de uma delegacia [...] é uma responsabilidade do chefe da delegacia por ser a pessoa mais próxima daquilo, daquela demanda e que conhece melhor aquele problema que tem ali pra resolver [...] claro que tem algumas situações que [...] depende de uma assinatura, ou dum aval da SEOP ou até do superintendente, dependendo da situação [...] (E3).

Então, é necessário sim essa deliberação aí pra alguns que normalmente a gente trata como chefe de equipe, da responsabilidade da decisão pra fazer essa avaliação, né? Ou melhor, da decisão [...] mas infelizmente vai ter que ter alguém pra decidir, às vezes, quando houver a dúvida ali ou quando houver um conflito de entendimento ali, sobretudo na execução que é a parte mais crítica (E6).

No planejamento, acho que cabe ao comandante. Aí se ele achar que não tem aquela competência para aquela tomada de decisão, ele passa para SPF [chefe da Seção de Policiamento e Fiscalização, atual SEOP, Seção de Operações]. Se o SPF não tiver, passa para o Superintendente (E7).

A Divisão de tarefas, no sentido de atribuir papéis e responsabilidades para cada integrante da equipe ou de cada grupo, em operações mais complexas, de forma a minimizar ou mitigar os riscos envolvidos, foi a segunda UR com mais ocorrências, sendo nove no total. Os entrevistados demonstraram que as sensações de segurança e de confiança na atividade aumentam à medida que cada policial tem consciência do que está sob sua responsabilidade:

Aliás, isso aí a gente já faz quando a gente pega a nossa viatura operacional, que divide em quatro quadrantes [visão superior de uma viatura dividindo em duas linhas ortogonais, resultando em quatro quadrantes de 90°, em que cada ocupante fica responsável por monitorar sua área] e a gente tem quatro policiais nela [...] tá definido que a responsabilidade daquele quadrante inferior esquerdo é de um policial do quadrante... e isso deve servir pra tudo (E4).

A gente faz assim, na experiência mesmo, né? -Olhe, se acontecer isso, a gente vai fazer o quê? Tanto é que o nosso chefe é muito focado nisso aí, né? Ele diz: -Olhe pessoal, é o seguinte, vamos supor que aconteça isso. Se acontecer, fulano vai fazer isso, beltrano vai fazer isso, você vai fazer isso, você vai fazer isso, cada um já sai com sua missão definida, o que é que vai fazer se você tocar o horror [situação que sai do controle] (E7).

Por último, a UR Grupo somou seis ocorrências, demonstrando a percepção dos policiais de que é desejável que a GR seja realizada em conjunto a fim de que várias opiniões sejam consideradas antes da tomada de decisão de risco, a qual deve ser feita pelo chefe:

A participação de um maior número de pessoas possível vai ter os seus prós e os seus contras. A participação de um maior número de pessoas possível vai fazer com que você consiga analisar uma gama maior de visões sobre o tema, de visões sobre análises sobre a situação específica [...] claro que todo mundo vai falar, mas de novo, a responsabilidade maior é do comandante da célula (E5).

[...] porque a avaliação todos vão fazer e acho que é... uma das coisas que a gente precisa cada vez mais melhorar é a nossa comunicação, né? Comunicação entre os membros ali pra que a gente possa avaliar e dizer: -Não, eu tô pensando dessa forma e outro já vem e pondera, pra poder sempre tentar a melhor decisão ali [...] (E6).

Todas as três UR estão presentes em quase todos os métodos de GR abordados neste estudo. A responsabilidade principal na GR de conduzir o processo, determinar limites e tomar a decisão de risco reside no profissional investido na função de chefia ou o mais antigo em tempo de serviço. Muitas instituições denominam o responsável como o proprietário do risco ou da GR, conforme está prescrito nos manuais da Polícia Metropolitana de Londres, das FFAA dos EUA e do Exército do Reino Unido. A participação de outras pessoas, a exemplo de especialistas, profissionais com bastante experiência ou o restante da equipe, deve ser sempre considerada e fomentada, com a ressalva de que cabe ao chefe tomar a decisão final (MINISTRY OF DEFENSE, 2014; UNITED STATES ARMY, 2014; UNITED STATES AIR FORCE, 2013a; METROPOLITAN POLICE SERVICE, 2012b; UNITED STATES NAVY, 2010).

Por fim, em relação à divisão de tarefas, cada integrante desempenha uma função, desde o mais baixo nível hierárquico até o mais alto, seja de modo individual, seja em grupo. Cada manual estudado reserva uma seção específica da GR, normalmente denominada “papéis e responsabilidades”, especificando aquilo que cada integrante deve fazer para contribuir com o processo (METROPOLITAN POLICE SERVICE, 2012b; GREATER MANCHESTER POLICE, 2011).

## **5.2 Pessoas**

A segunda categoria geral extraída da análise de conteúdo, Pessoas, refere-se ao conjunto de elementos desejáveis que os atores da GR possuem. As três subcategorias Cultura, crenças e valores, Competências e conhecimentos e Visão do policial correspondem a características humanas que fazem com que a teoria seja posta em prática.

### 5.2.1 Competências e conhecimentos

A primeira subcategoria definida na análise de conteúdo para a categoria Pessoas compreende, conforme Hill e Dinsdale (2003), o que os atores devem saber e o que devem fazer em relação a riscos: Competências e conhecimentos. Dessa forma, compreender situações ou fatores que proporcionam risco à atividade e ter habilidades específicas que permitam uma abordagem a riscos de modo efetivo fazem parte dessa subcategoria. Seis UR integram essa subcategoria: Ambiente, Equipamento, Experiência, Treinamento, Pessoal e Comunicação.

Considerando as categorias de riscos evitáveis e externos de Kaplan e Mikes (2012), pode-se relacionar cada uma das UR pertencente a essa subcategoria, tendo em vista que os participantes da pesquisa mencionaram ponderações entre aspectos internos e externos à PRF, por exemplo: a análise do equipamento a ser utilizado pelos policiais (riscos evitáveis), bem como os possíveis equipamentos que poderiam ser utilizados pelos alvos (riscos externos).

As UR que mais se destacaram foram Ambiente e Equipamento, cada uma com 21 ocorrências. Ambiente está relacionado à análise do local, da data e da hora ou das condições meteorológicas quando da realização de uma atividade:

Estrada vicinal, por exemplo, o meu equipamento não serve, que é uma moto baixa. Buraco, meio-fio, é uma moto baixa. Então, em regra, na vicinal o cara que tá com a 250 ele tem vantagem, o meu equipamento pra essa... tá sendo comprado um equipamento novo, mais alto [...] (E2).

Só que assim, eu acho que a gente poderia avaliar o risco. Melhor a gente viajar de dia do que a gente viajar de noite [...] então eu acho que se a gente levasse em conta toda essa avaliação, a gente teria viajado só durante o dia (E3).

No briefing o pessoal identifica os perigos, quais são os locais melhores de entrar nas favelas, os locais que não são tão bons, que tenha contenção [barreiras físicas colocadas na entrada das comunidades pelos criminosos para dificultar o acesso das forças de segurança pública ao local], que não tem contenção, que vai fazer pra mitigar isso, o helicóptero vai passar é... respondendo fogo ao pessoal da contenção [...] (E5).

[...] uma análise pra você escolher um lugar adequado pra fazer é... reconhecer um lugar, se vai fazer o reconhecimento dos pontos onde vai ser realizada alguma atividade [...] (E6).

A análise do Equipamento compreende as armas de fogo, as armas de menor potencial ofensivo (*spray* de pimenta e armas de choque), as viaturas, os equipamentos de proteção individual e outros equipamentos necessários para a execução da atividade (cones de sinalização, lanternas, entre outros), em termos de seu emprego, funcionamento e eficácia para as atividades:

Então assim, é... a gente tendo um equipamento bom, como a gente tem, são as nossas motos NC 700 cilindradas é... e a gente vai acompanhar [acompanhamento tático de um suspeito em fuga] uma XRE 300 que já é uma moto [potente] é... então, a gente sabe do risco que a gente tem, a gente sabe que, porém é... a gente vai acompanhar ou têm acompanhado. Quase que é regra fazer acompanhamento né, é regra [...] (E2).

[...] que se veja que equipamentos que vai usar e que no nosso serviço diário é mais complicado, né? A gente deveria ter uma quantidade enorme de equipamentos que a gente não tem pra qualquer tipo de coisa a gente estar usando o certo (E4).

Vai ser necessário o uso de capacete? Vai ser necessário o uso de pé-de-cabra? Vai ser necessário o uso de escada? Como que é a casa? Vai ter que levar tudo? Se levar tudo, a gente não vai poder carregar o material que tiver dentro da casa, se for uma situação de roubo a carga, por exemplo, sempre vai ter material que você vai ter que apreender, vai levar aonde? Vai em duas viaturas? Então assim, são coisas que a gente sempre se pergunta dentro do... da logística da operação, mas que a gente tem um checklist é... bem definido (E5).

[...] tava expondo você e sua equipe para um risco extremo desse. Eu quero dizer o que é que poderia sair daí, sem ter os recursos necessários, a gente não sabia o tipo de armamento deles, né? O nosso armamento era o quê? Pistola e uma espingarda 12. Para quantas armas que nós íamos nos expor? (E7).

Outra UR de relevância foi Experiência. Uma vez que a PRF não possui nenhuma normatização ou orientação em relação a riscos no ambiente operacional, as falas dos entrevistados que mencionaram algum procedimento ou técnica de identificação, análise ou avaliação de riscos, fruto da experiência em atividades anteriores ou do conhecimento adquirido com o tempo de serviço, foram incluídas nessa unidade, constituindo 19 ocorrências:

Eu posso me considerar um privilegiado, vou usar essa frase, esse termo aqui porque eu já entrei... são treze anos, e aí eu já passei por diversos tipos de ocorrências, diversos tipos, de atendimentos de acidentes a ocorrências criminais... diversos mesmo, acho que não sobra nada ou quase nada, inspetor [...] (E2).

[...] muitas vezes nós não tomamos a decisão porque não sabemos... essa prática, sabe inspetor? Ela... e aí a gente vai aprendendo como? Com a experiência, com os anos na polícia [...] (E2).

Eu enxergo, hoje, que esse planejamento que é feito, em regra, ou ele é feito por colegas, PRFs, né? Que são abnegados e metem a cara a fazer e tentam fazer o melhor, traz a sua experiência das forças armadas, traz a sua experiência das empresas onde trabalharam, enfim, e vem dando certo (E2).

[...] eu acho que baseado muito assim, nas experiências, né? Porque assim, como se fazia, se faz uma avaliação depois das operações [...] com a participação de todas as equipes que participaram lá, então realmente aquela experiência é levado pras outras operações [...] (E3).

Pela experiência dos policiais, pela experiência nossa, por conta de várias vezes ter quebrado a cara, nesse sentido de... pô não, vamos fazer um cumprimento de mandado, beleza? Ah, pega o escudo aí... e o escudo e o arfete e bora! Pô, não é assim cara, tem mandado e mandado [...] então assim, são coisas que a gente sempre se pergunta dentro do... da logística da operação, mas que a gente tem um checklist [elaborado pelos componentes da equipe] é... bem definido (E5).

O caráter intuitivo, baseado na experiência operacional e na competência técnica de quem realiza a GR, está presente nos manuais das FFAA dos EUA, considerando tais características mais importantes do que qualquer outra técnica que utilize códigos alfanuméricos (UNITED STATES ARMY, 2014; UNITED STATES NAVY, 2010), bem como constatado por Bricknell (1997), Trewin, Ojiako e Johnson (2010), que relacionam a intuição ao bom senso, e outros autores que consideram a subjetividade do risco, como Hill e Dinsdale (2003) e Zamith (2006).

Ainda, em estudo realizado com militares britânicos, Trewin, Ojiako e Johnson (2010) constataram o importante papel da experiência de trabalho na aquisição de habilidades de GR, conforme o processo de aprendizagem experiencial (KOLB, 1984).

Seguindo a ordem decrescente de relevância, com 16 ocorrências, apresenta-se a UR Treinamento. Tem uma relação muito forte com a UR Pessoal, mas optou-se por abordá-la separadamente tendo em vista a ênfase dada pelos entrevistados. Diz respeito à capacidade técnica do policial, à sua especialização em relação à atividade que realiza, comumente denominado de nível de treinamento. Quanto mais treinado, melhor o desempenho e menor será o risco:

Velho, na fase de execução a gente tem que ter muito cuidado pra ter aquelas pessoas certas, né? Nos locais certos, né? Você ter alguém relativamente qualificado, vamos dizer, um cara relativamente qualificado com espírito de liderança ou de motivação lá, pra que a coisa caminhe, pra que a coisa ande, pra qualquer missão que seja também (E2).

Eu acredito muito que a gente lá no motopol, no GMR, nós estejamos bem treinados, principalmente na forma de guiar a motocicleta e da forma de abordar, é... nós estamos bem treinados, mas nunca é demais a gente sempre estar treinando, entendeu inspetor? Por exemplo, um kartódromo aqui em Maceió ajudaria demais a gente. Uma pista ajudaria demais (E2).

Então assim, no planejamento, a gente procurou pegar a equipe do NOE, que são as equipes especializadas nesse tipo de trabalho (E3).

Tá num local com uma quantidade de policiais insuficientes, com esses policiais com uma quantidade de treinamento insuficiente, em número insuficiente é... com equipamentos ineficientes, tudo isso, a ineficiência dos meios é que pode levar a esses problemas [...] (E4).

O que que já existe de treinamento que já se adequa mais ou menos a isso? Porque se a gente observar, os nossos treinamentos de abordagem, de defesa pessoal, eles já se aproximam bastante disso daqui [...] então talvez a gente tentando pegar essas doutrinas do Departamento que já existem e são bem adequadas a essa questão do risco e também o nosso dia a dia prático, pra tentar que essa gestão de risco fique suficiente, né? (E6).

Aspectos relacionados a Pessoal como condições físicas, psicológicas e quantidade do efetivo para a realização das atividades operacionais de forma segura registraram 12 ocorrências:

Sim, pelas informações que a gente tinha da Polícia Civil, da nossa inteligência e já conhecer o alvo tal... eu acho que sim, se sentia seguro, a equipe que foi escolhida, a quantidade de policiais que a gente colocou, duas equipes para cumprir esse alvo, então assim, isso dava uma segurança maior que o risco seria o mínimo possível, né? (E3).

Aí a gente perguntou: quantas pessoas mais ou menos? Aí pessoa respondeu: olha vocês são... a gente... a gente viu entorno de 15 a 20 pessoas, bandidos, né? De 15 a 20 porque tinha cinco carros, se tiver 4 em cada um, já vai vinte. E a gente em três, né? E nessa época um ficava no posto, não podia sair. Aí foi um colega disse: vamos lá, vamos lá! Eu digo: êpa, pera lá! Vamos lá pra onde? Não, vamo lá! Meu amigo, você não ouviu o que o usuário falou não? São 20 pessoas no mínimo, aliás são 15 pessoas no mínimo, nós tamos em dois, no máximo três que a gente vai fechar o posto (E7).

As quatro UR discutidas acima (ambiente, equipamentos, pessoal e treinamento) convergem ao que é preconizado pela Guarda Costeira e pelo Exército dos EUA para a identificação de perigos. No caso do exército norte-americano, o planejamento da atividade engloba seis itens a serem analisados pelos militares: a missão; o inimigo; o terreno e o clima; a tropa e os suportes disponíveis; o tempo disponível; as considerações civis. A Guarda Costeira, por sua vez, foca nos aspectos de pessoal, equipamentos e ambiente (UNITED STATES ARMY, 2014; UNITED STATES COAST GUARD, 1999). De forma parecida, o Exército do Reino Unido indica três grupos como causas dos riscos: ações do adversário, fatores ambientais e as próprias ações (MINISTRY OF DEFENSE, 2014).

A última UR dessa subcategoria é a Comunicação, totalizando sete ocorrências. Refere-se a menções sobre a importância da troca de informações durante as atividades para a coordenação entre os integrantes da equipe ou as consequências na sua falta. Nas palavras dos entrevistados, foram localizados exemplos positivos e negativos em relação a essa UR. Os positivos referem-se à possibilidade de coordenação entre os policiais e a manutenção da consciência situacional em bom nível. Como negativos, referem-se à desorganização da equipe ou à inação, quando o policial permanece paralisado sem saber que atitude tomar:

O motopolicamento, ele evoluiu muito, com a doutrina, com a comunicação com os policiais. Hoje nós trabalhamos conversando uns com os outros pelo capacete, que antes nós não trabalhávamos assim [...] (E2).

[...] aí você vai pra comunicação, que isso aí acho que é básico né, que quando você se comunica você tá... primeiro a equipe toda fica ciente, às vezes, da situação que, às vezes, você visualiza e o outro colega não e também serve pra que você é... passando essa situação alguém que, da equipe, além de ficar ciente, às vezes já tem uma

experiência anterior daquilo ali ou visualizou uma coisa diferente de você, então eu acho que facilita é... pra executar e ajustar o cumprimento lá da missão na hora (E3).

Sim já, e é muito ruim porque às vezes, assim, até em uma situação, assim, de uma troca de tiro ou alguma coisa que o colega visualizou ali e você tá vendo a reação dele, mas você não sabe nem porque, o que é que ele tá combatendo ali por uma falta de comunicação, justamente por ser esse Tempo real que é uma coisa, tá falando aqui esse passo a passo, mas é uma coisa que tem que tá mentalizada, ou seja, acontece muito rápido (E3).

Várias vezes, até a gente arrumar esses pontos eletrônicos era uma desgraça. Sério mesmo, de você tá no meio de uma abordagem e você ver uma coisa, você não pode falar ela pro abordado não saber que você soube e você não conseguir comunicar aos outros porque se você comunicasse em voz alta, o cara ia ouvir, então assim, é... a comunicação e dentro da PRF, desde que eu entrei, tô há, vou fazer 14 anos, tô velho, mas desde que eu entrei, em 14 anos, comunicação sempre foi uma grande, um grande gargalo dentro do mundo de operações da PRF [...] (E5).

[...] quando o policial vai iniciar o seu trabalho, ele avalia: ó, eu tenho que trabalhar do km tal ao km tal, fazer esse tipo de fiscalização, onde é que eu vou colocar? Vou colocar nesse lugar, porque ali tem sombra, tem um espaço, tem isso, tem aquilo [...] e se tiver alguma necessidade de comunicação e tal... e vai ser mais ou menos aí, dessa forma, o policial ele faz essa avaliação (E6).

A comunicação é considerada um fator crítico para o sucesso da missão, segundo as FFAA dos EUA, fato este caracterizado por contemplar um passo exclusivo no processo de GR no nível Tempo real. Explorar a comunicação e dar ciência aos participantes das decisões de risco tomadas faz com que todos entendam o porquê de estar realizando a tarefa de determinada maneira e se evite um possível mal-entendido (UNITED STATES ARMY, 2014; UNITED STATES AIR FORCE, 2013a; UNITED STATES NAVY, 2010).

### 5.2.2 Cultura, crenças e valores

A subcategoria Cultura, crenças e valores está relacionada a comportamentos, hábitos e atitudes internalizados pelos atores relacionados à GR. Duas UR compõem essa subcategoria: Consciência situacional e Lições aprendidas.

Entende-se que esta subcategoria pode ser associada à abordagem dos riscos evitáveis, na forma de hábitos e comportamentos desejáveis na GR (KAPLAN; MIKES, 2012), principalmente na forma da constante preocupação em identificar novos riscos ou alterações em relação ao que foi planejado, denominada pelos autores como supervisão.

A primeira UR, com dez ocorrências, foi denominada Consciência situacional. Conforme a Marinha dos EUA, Consciência situacional refere-se à precisão da percepção em relação à realidade pelo indivíduo sobre o ambiente ou a situação (UNITED STATES NAVY, 2010). Quanto maior for a sua consciência situacional, mais acurada será a sua percepção e, por

consequência, melhores decisões poderão ser tomadas. Pode ser exemplificada como o estado de alerta que o policial deve manter em serviço de forma a antecipar-se a surpresas para reagir prontamente e, também, surpreender o alvo de sua ação, a fim de obter uma vantagem temporária. Conforme Hill e Dinsdale (2003), são atitudes proativas em relação a riscos.

[...] mas a gente tenta muito surpreender... vamos chamar, do usuário. O fator surpresa estar com a gente. É a única medida que a gente tem quando o usuário já vê aquela moto... muitas vezes nós somos apelidados de jásponsors ou robocops, então é isso que a gente tenta fazer, surpreender, não dar margem para que ele tenha uma... fuga ou escapatória. É a única... [maneira que nós temos] (E2).

[...] ter sempre na mente essa condição de identificar e minimizar os riscos. Não quer dizer que não vá cumprir a missão, desde que seja avaliado que dá para ser cumprido, que não deixe de fazer o trabalho do dia a dia. Muito pelo contrário, eu acho que é pra fazer de uma forma mais consciente [...] só deixar de fazer quando se realmente identificar que o risco ali é muito grande, é muito crítico, que deixe pra se fazer da melhor forma possível na melhor oportunidade possível (E3).

[...] até mesmo em cumprimento de mandado [...] a gente faz o briefing, né? Aí mostra, faz o croqui do ambiente, como vai ser a chegada e a entrada e na hora, como já aconteceu, na hora tem um cachorro. Ninguém previu que tinha um cachorro. A gente entrou e apareceu um cachorro [...] aí você tem que [...] (E7).

Exemplos de situações em que o policial não estava com a consciência situacional em um bom nível também foram relatadas pelos entrevistados:

[...] o colega, né? Tava à vontade no posto, não estava com colete e equipado, não tava totalmente equipado, tava bem à vontade no posto [...] se a gente não tiver preparado, de alguma forma, pra estar preparado nessa hora, né? A gente pode ser pego meio de surpresa [...] então, o colega foi pego de surpresa e acabou tendo que fazer uma abordagem ali, acho que até sem colete, sem nada, numa abordagem de um cara que ele não sabia qual era a situação. (E6).

[...] a gente já participou de operações que tinham ou por não existir essa avaliação de outras forças, a gente já viu acontecer problemas de reação não esperada [...] (E3).

Três estágios devem ser percorridos em um tempo relativamente curto para manter uma boa Consciência situacional: perceber o que está acontecendo, integrar informações e objetivos e projetar o futuro (UNITED STATES AIR FORCE, 2013a). Ela aumenta à medida em que o policial identifica os perigos e torna-se consciente dos riscos à sua volta, ou seja, quando ele põe em prática a GR, uma vez que os três estágios da Consciência situacional são cumpridos nos primeiros passos dos processos de GR, seja no nível Deliberado (definir a missão ou tarefa, identificar os perigos e avaliar os riscos), seja no nível Tempo real (avaliar a situação e ponderar os recursos).

A segunda UR foi denominada Lições aprendidas, com 9 ocorrências. Análises das atividades realizadas, boas práticas, relatórios de atividades e lições aprendidas integram esse tema, em que experiências anteriores relatadas pelos policiais são registradas, relatando erros e

acertos para cada tipo de situação vivenciada, de forma a serem divulgadas aos demais para que tomem conhecimento e apliquem no seu dia a dia, facilitando o trabalho dos policiais com menos experiência e evitando a repetição dos erros. Hill e Dinsdale (2003) destacam a necessidade de uma cultura voltada à aprendizagem a partir dos erros, em que novos pontos de vista são considerados em busca de novas soluções.

Das entrevistas, depreende-se que a sintetização de Lições aprendidas não é uma prática institucional, embora alguns policiais a realizem, ainda assim, sem nenhum método específico:

[...] alguma coisa para mudar aqui nessa questão aqui Deliberado/Tempo real, talvez eu trouxesse um pouco mais de aulas práticas, vamos chamar assim, de ocorrências práticas [...] o que que a instituição pode trazer pra esse policial que tá lá trabalhando com dois ou com três. Ocorrência X, ocorrência Y, a coisa se desenrola dessa forma. É em interdição de rodovia, é em produto perigoso, muitas vezes nós não tomamos a decisão porque não sabemos [...] (E2).

Acho que prática, assim pra evitar outra da mesma forma, acho que nenhuma. Foi registrado o acidente, foi feito o processo administrativo, mas assim, pra gente usar aquilo ali como lição, acho que muito pouco, acho que mais assim, mais a própria equipe, né? [...] foi uma coisa ali da equipe, né? Que passou por aquilo ali e a partir daquilo aprendeu e tentou minimizar esse risco, né? Mas não a coisa institucional (E3).

Aí houve o *debriefing* dos envolvidos. E foi nesse *debriefing* que a gente chegou à conclusão que houve erros, né? Na avaliação geral, mais do que acertos. E um dos erros, que foi admitido por todo mundo, foi essa de o colega se deslocar sozinho. Ele se expôs a um risco que não deveria, né? Poderia? Poderia [...] morreu ali. A gente achou que não valia a pena levar a conhecimento [...] (E7).

A análise após as atividades, denominada *after action review*, é tão valorizada pelas FFAA dos EUA quanto o *briefing* antes da atividade, tendo em vista a possibilidade de se ter o *feedback* da missão e o aprendizado contínuo. Com isso, o desempenho pode ser melhorado e riscos em atividades vindouras podem ser mitigados (UNITED STATES ARMY, 2014; UNITED STATES AIR FORCE, 2013a; UNITED STATES NAVY, 2010; UNITED STATES COAST GUARD, 1999).

Da mesma forma, os militares britânicos também se utilizam de *feedbacks* e lições aprendidas. Relatos de entrevistados na pesquisa de Trewin, Ojiako e Johnson (2010) indicam a utilização dessas técnicas no exame de como as táticas, as técnicas e os procedimentos ocorreram nas missões no nível de uma Brigada e que foram divulgadas às unidades subalternas como melhores práticas.

### 5.2.3 Visão do policial

Na última subcategoria, Visão do PRF, buscou-se valorizar a opinião dos entrevistados extraindo-se das falas as suas percepções em relação ao modelo teórico de GR proposto para as atividades operacionais da PRF. As UR localizadas foram Adequação, Cuidados e Simplificação.

A Adequação do método de GR às atividades operacionais da PRF foi o que mais se destacou nas entrevistas. As 49 ocorrências revelam que os princípios e os processos de GR propostos para a PRF estão adaptados à necessidade da instituição, sendo possível o seu emprego no serviço operacional. Percebe-se que o agir do policial, até mesmo de modo intuitivo durante o seu serviço, aproxima-se do que foi proposto no modelo:

Em relação aos princípios, eu verifiquei que eles estão bem adequados, né? Inclusive, de certa forma, acho que quase todo mundo já faz isso na prática, né? Não existe uma orientação, um manual, umas regras em relação a isso disponíveis, mas eu acho que você imaginou exatamente como qualquer outro policial imagina na prática (E6).

Como a gente já vem tratando aí, eu acredito que ele é aplicável, né? Sobretudo se ele ficar, tornar-se bem prático e o policial se identificar com ele [...] então, eu acredito que ele é aplicável sim, ele é necessário, ele é útil às pessoas, à nossa atividade [...] ele tá bem próximo daquilo que já existe hoje [...] (E6).

Ainda sobre a Adequação, os entrevistados reconheceram que a existência de um método de GR poderia ter minimizado as consequências ou evitado incidentes em que eles estiveram envolvidos:

Se a gente tivesse incutido na cabeça esse método, aquela segunda viatura não sairia do posto pra... porque o colega deslocou sozinho pra auxiliar, nós estávamos em três, dois em uma viatura e um em outra, então assim, já seria assim, a coisa foi tão natural e instintiva na hora e amadora, vamos chamar assim, lá atrás, né? E hoje, talvez hoje, a gente com essa situação aqui [apontando para o manual], a situação lá não se repetiria. Seguindo esses princípios aí, fatalmente, a gente não teria chegado naquele ponto (E2).

Como eu falei assim, com certeza se fosse seguido aqui esse passo a passo é... como falei assim, um deslocamento que pode ser feito durante o dia, com menor risco, a região lá é uma região que tem muito animal na pista à noite... tal... e usando esse método aqui proposto, com certeza seria, a viagem seria feito durante o dia e talvez tivesse sido evitado esse acidente (E3).

Em seguida, a UR Cuidados somou 19 ocorrências. Na análise do material, entendem-se como cuidados as preocupações, as dificuldades e as necessidades mencionadas para que o modelo de GR fosse empregado pelos policiais rodoviários federais em serviço operacional.

Duas preocupações estão presentes quando se trata de GR: dos aspectos legais, correcional ou judicial, e da participação com outras instituições que não realizem a GR. Em

relação à possíveis consequências legais, infracionais ou penais, por desrespeitar normas e procedimentos, a exemplo de um processo administrativo disciplinar, os entrevistados manifestaram-se favoravelmente à adoção do método de GR pela PRF, entendendo que ele pode embasar a atuação policial, justificando as ações perante qualquer questionamento posterior:

[...] nós como sendo policiais brasileiros não temos exceção nenhuma de regra. Então assim, no final, no final mesmo, as responsabilidades penais do que acontece são individualizadas pelo executor da ação [...] o método auxiliaria nessa decisão e eu ainda digo mais. O método seria muito bom porque iria colocar no papel pra resguardar o policial [...] (E5).

Não, pelo contrário, acho que ele respalda, né? A gente tomar uma decisão aparentemente [frisando] contrária à nossa obrigação [...] e você tendo parâmetros, e o método nada mais são do que parâmetros para que a gente possa tomar uma decisão e que vá de encontro a essa suposta obrigação da gente (E6).

No nível Deliberado, seja no nível Tempo real, você tem que ter alguma coisa, alguma fundamentação teórica pra fazer, até pra servir de suporte legal no caso de alguma rebordosa [correcional ou penal] (E7).

A preocupação em relação à participação conjunta com outras forças é manifestada pela não existência de uma mínima preocupação com riscos, inclusive com relatos de caso:

[...] mostra a importância de ter essa gestão de risco e, principalmente, que a gente sabe que, quando a gente trabalha com algumas outras forças parceiras, não existe nenhum tipo de preocupação com isso. Então a gente tem algumas situações que a gente termine ainda em operações conjuntas, a gente percebe que o risco para todas as equipes, a inclusive as nossas que participa, é bem maior por falta justamente desse planejamento, dessa gestão de risco (E3).

[...] a gente tava participando de um briefing no pátio. Houve um disparo acidental lá que a gente viu que era uma colega, no caso lá, da outra força que ainda não tinha experiência, não tinha preparo praquilo, então acho que tudo faz parte dessa gestão (E3).

As dificuldades mencionadas foram a possível resistência por parte dos policiais em pôr em prática algo novo ou pelo estabelecimento de protocolos que diminuíssem a sua autonomia, conhecido pelos policiais como “engessamento” ou “burocratização do serviço”, e a falta de experiência profissional:

Se for pra gente fazer é... pra o efetivo usar essa em Tempo real, ou até essa daqui, todos os dois, precisa de é... entrar na cultura do policial, então pra novos policiais eu acho que isso deveria virar uma disciplina ou uma parte da disciplina, eu acho bem lógico isso (E4).

Porque o policial quer, né? Algo nesse sentido, pra que ele tenha até mais respaldo até nas suas decisões, mas a gente vê que há uma tendência muito grande das pessoas a não, quando as coisas ficam muito burocráticas ou protocolos, seguir protocolos, né? Há uma tendência das pessoas em geral ter uma resistência, né? [...] (E6).

[...] você vai pegar um novato, primeiro dia de pista e aí ocorre uma situação inesperada [...] o cara não sabe nem que trecho é, nem que BR tá, que coisa nenhuma,

é complicado, mas tendo experiência do serviço, eu não vejo dificuldade nisso não [...] são fatores a se analisar (E4).

É. Porque é coisas que você vai ter que decidir ali em poucos minutos, aí eu vejo essa dificuldade pra o cara que não tem a experiência, entendeu? A gente não, a gente que já tem esse *know-how* aí, eu acho que já aconteceu da gente resolver na hora, a gente vai ver um... faz um planejamento e, na hora, esse planejamento ele é quebrado porque aconteceu uma situação absolutamente inesperada, aí a gente consegue resolver. Agora consegue pela experiência, pela vivência e eu acho que um cara com pouca experiência de serviço [...] eu acho que o cara não vai ter como dar resposta apropriada como a gente tem um pouco já de experiência (E7).

Para vencer a primeira dificuldade mencionada (resistência a novos procedimentos), seria necessário um trabalho de conscientização dos policiais sobre a importância da GR na atividade policial, esclarecendo quais as vantagens de se trabalhar com um método auxiliar à tomada de decisão. Em relação à falta de experiência profissional, treinamentos com simulação de cenários são uma boa medida para preencher esta lacuna presente na ação dos policiais novatos. Em se tratando de treinamentos, foi uma necessidade mencionada pelos entrevistados:

É, precisaria, é uma coisa que precisa de uma capacitação, exato. Talvez precisasse de uma capacitação. Não é só um manual e tal, e aí eu imagino a aplicação desse daqui, talvez, reduzindo e tornando ele mais prático com menos [...] (E6).

Finalizando esta subcategoria, a UR Simplificação contabilizou oito ocorrências. Segundo os entrevistados, a GR necessita ser simples, intuitiva e prática para que funcione efetivamente, ao que foi chamado de “identificação do policial com o método”:

Dentro da elaboração deliberada, teriam algumas, alguns passos que poderiam ser juntados, têm alguns passos que entram em outros, então é... não que esses sete passos estejam ruins, tão bem explicados, mas como... se você quiser visar a aglutinação, dá para aglutinar alguns passos entre si (E5).

Talvez tenha que aproximar mais da forma como o policial avalia no dia a dia ali de trabalho dele, o que é que ele chega? Ele chega e vai ver o CPPOR [programação das atividades do serviço]. Quais são as coisas que ele avalia? Que que ele avalia exatamente quando ele vai trabalhar? O lugar para abordar, a forma de abordar, abordar por trás? [...] mas talvez, esses dois aqui, Tempo real e Deliberado, talvez tenha que se aproximar um pouco mais. E a ideia aqui de reduzir isso aqui também, com certeza é bem viável. (E6).

E quanto ao nível Deliberado, eu acho também que ele poderia ser enxugado [...] então eu vejo que esses três passos poderiam ser resumidos em um só [...] poderia ser: definir a missão, elencar os perigos e avaliar os riscos, poderia ser uma coisa só, enxugar num passo só (E7).

Dessa maneira, a simplicidade e praticidade de um método para as agências de aplicação da lei ou forças militares baseiam-se na crença de que, em serviço, não há tempo para aplicar técnicas matemáticas ou estatísticas complexas. A tomada de decisão de risco deve contemplar

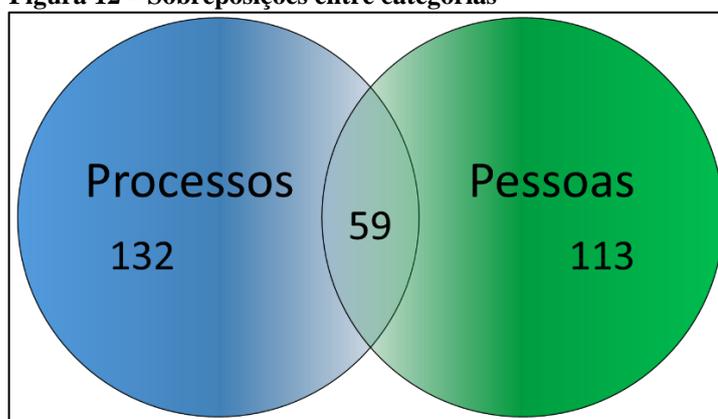
o bom senso de julgamento do profissional aliado à sua competência técnica, sua experiência operacional e às lições aprendidas (UNITED STATES ARMY, 2014).

Para que os policiais possam efetivamente realizar a GR durante o serviço operacional, o caminho deve ser intuitivo e de fácil memorização. Nesse sentido, quanto menor a quantidade de passos a serem percorridos, quanto mais simples forem as técnicas empregadas, maiores as chances de que os policiais utilizem o método.

### 5.3 Relações entre as UR

A análise do conteúdo das entrevistas também permitiu inferir as relações entre as categorias a partir da sobreposição de UR em cada unidade de contexto. De maneira geral, 59 segmentos estão presentes em ambas categorias, o que corresponde a, aproximadamente, um terço dos segmentos de cada categoria (figura 12).

**Figura 12 – Sobreposições entre categorias**

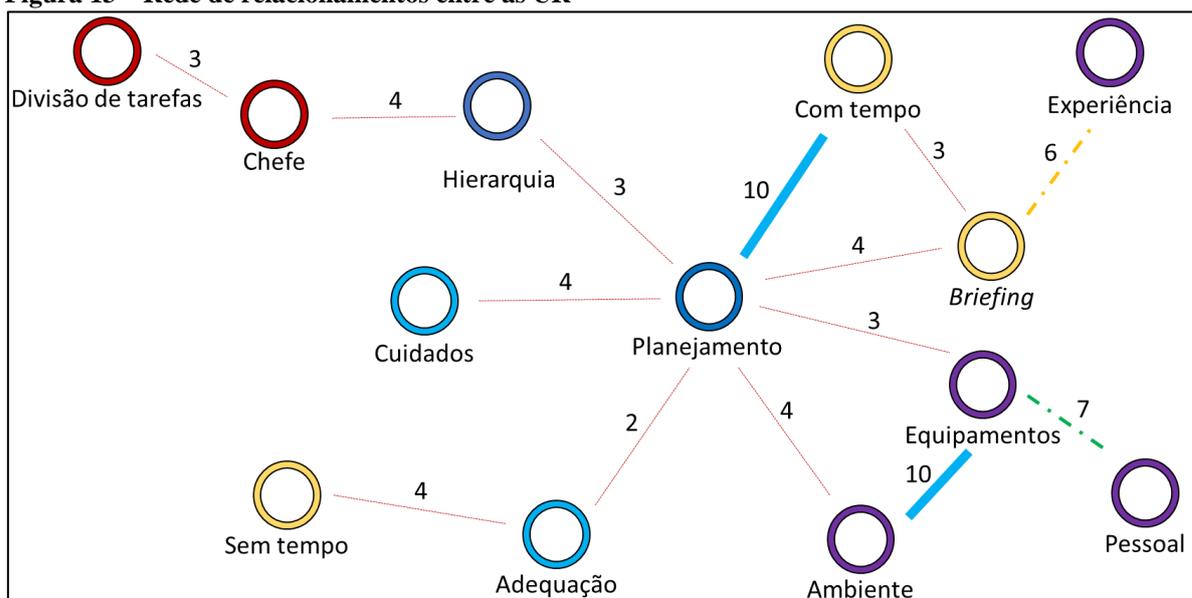


Fonte: O autor (2019).

O Apêndice C registra todas as sobreposições entre as UR, possibilitando a leitura integral dos relacionamentos localizados.

A partir da referida matriz, foi possível analisar quais relações entre as falas dos entrevistados que mais se destacaram, sendo esquematizadas na figura 13. Dela, depreendem-se correspondências entre as UR, da forma como foi percebida a GR pelos policiais. Linhas mais espessas e contínuas indicam forte relacionamento entre as unidades, ao passo que linhas mais finas e tracejadas indicam um grau de relacionamento menor, considerando o intervalo de valores registrados entre a maior e a menor sobreposição. Valores menores que três sobreposições foram desconsiderados por serem considerados irrelevantes, excetuando-se o relacionamento Adequação-Planejamento, a fim de compor uma única rede de relacionamentos.

**Figura 13 – Rede de relacionamentos entre as UR**



Fonte: O autor (2019).

As maiores sobreposições estão entre as UR Com tempo-Planejamento e Ambiente-Equipamento. A primeira relação sugere que os entrevistados entendem que um planejamento de risco satisfatório necessita de tempo disponível ou que, havendo tempo, deve-se aproveitá-lo para realizar o planejamento da atividade, não sendo admissível a possibilidade de não o fazer. Quanto maior o tempo disponível, mais detalhado deve ser o planejamento, mais técnicas devem ser empregadas:

Eu acho que também tá bem fundamentado, pelo menos para nossa atividade, sendo ela corriqueira ou sendo ela pra situações inesperadas, né? Por exemplo, você... eu acho que acontece muito isso com a gente, você tem tempo para você fazer um planejamento legal, um gerenciamento de risco [...] (E7).

A segunda indica uma relação muito forte de que, quando o policial analisa o local de uma atividade, automaticamente ele pondera quais equipamentos serão necessários para obter sucesso ou minimizar os riscos:

[...] eles mostraram em mapas onde seriam as contenções, onde seriam as situações mais salgadas [situações de possíveis confrontos armados com criminosos], como eles falam muito lá, e nessas situações iriam os blindados, iria o helicóptero... e as patrulhas a pé iriam mais pra conseguir pegar o pessoal que sairia correndo da situação das contenções [...] (E5).

Em seguida, as UR Pessoal-Equipamento apresentaram forte conexão quando os policiais realizam a GR. A análise de fatores de risco relacionados a Pessoal conduz, quase que automaticamente, ao exame de aspectos relacionados ao Equipamento, do mesmo modo que a verificação do Equipamento conduz à avaliação do Ambiente em que ele será empregado:

A partir daí ia pra identificar as opções, que seria o item quatro né, que acho que é mais ou menos o que eu falei agora que com essa avaliação você vai ver as opções que é... você teria tanto de meios como de pessoal e se seria razoável aquele risco né [...] fazer essa avaliação e com os recursos que você tem né, como pessoal, como equipamentos [...] (E3).

Assim, as fortes conexões demonstram que os policiais, na prática, já analisam três fatores em relação a riscos consoante a tríade a ser analisada para a identificação de perigos pelos membros da Guarda Costeira dos EUA: pessoal, equipamentos e ambiente (UNITED STATES COAST GUARD, 1999).

A próxima sobreposição a ser analisada, *Experiência-Briefing*, indica que os entrevistados se referiram à realização do *Briefing* como uma prática baseada em suas experiências prévias ou de conhecimento adquiridos. Conforme explanado anteriormente, o *Briefing* não é um procedimento previsto em normas ou orientações da PRF, mas que é executado rotineiramente pelos policiais:

[...] a gente marca no local de encontro antes, em área segura, brifa sobre o que pode acontecer e qual seriam nossas possíveis é... reações e vai numa situação pré-combinada [...] (E4).

Acho que isso, assim, dependendo com quem você trabalha, tá mais ou menos, preestabelecido já na PRF, isso não era uma realidade há tempos atrás, mas hoje, a grande maioria, com exceção de alguns, que aí você pode tentar conversar: -Ó, vamos evitar de parar mais de um. Mas alguns ainda não estão trabalhando dessa forma, mas no geral acho que tá bem, é uma questão bem prática de todos estarem trabalhando dessa forma [executando o briefing] (E6).

Por fim, as UR que apresentaram relativo relacionamento entre elas. Pode-se dividir em três subgrupos, que facilitam a compreensão: conexões relacionadas ao planejamento de riscos, conexões relacionadas à chefia e conexões relacionadas ao tempo disponível.

Em relação às conexões com Planejamento, os entrevistados consideram aspectos do Ambiente da atividade, dos Equipamentos necessários para as tarefas e que Cuidados tomar, além de mencionar que um planejamento bem realizado permite a definição de limites de atuação, obedecendo a uma Hierarquia estabelecida.

No briefing o pessoal identifica os perigos, quais são os locais melhores de entrar nas favelas, os locais que não são tão bons, que tenha contenção [barreiras físicas colocadas na entrada das comunidades pelos criminosos para dificultar o acesso das forças de segurança pública ao local], que não tem contenção, que vai fazer pra mitigar isso, o helicóptero vai passar é... respondendo fogo ao pessoal da contenção [...] (E5).

[...] você às vezes não tem o poder decisório de executar aquela missão. Se você chegar à conclusão que aquele risco que você vai combater você não vai ter recursos disponíveis suficientes para eliminar aquele risco ou reduzir o risco a um nível aceitável, então você tem que passar aquela decisão pra outro nível, um nível imediatamente superior ao seu, seguindo uma hierarquia [...] (E7).

Convém citar também a relação entre Planejamento e *Briefing*, quando este é entendido como uma forma de planejamento mental ou verbal da atividade pelos entrevistados:

Pode ser um planejamento no papel ou pode ser um *briefing*. Um *briefing* num planejamento verbal, um *briefing* antes de uma saída para o cumprimento de uma missão, quando a missão é muito... muito rotineira, quando é uma coisa que a gente faz com uma, uma maior quantidade de vezes, uma rotina que já tá muito bem... já tá implícita dentro da equipe, já sabe muito bem o que vai fazer e só vai adequando o mínimo das situações, que normalmente são bem parecidas, vai mudar uma ou outra situação, um ou outro ponto específico e a gente especifica esses pontos em *briefing* antes da missão (E5).

As relações Chefe-Hierarquia e Chefe-Divisão de tarefas permitem uma compreensão lógica. Se há uma hierarquia estabelecida, presume-se que existem chefias dentro de cada nível, além da definição de atribuições, em que cada integrante passa a ter tarefas sob sua responsabilidade, sendo a chefia uma delas:

[...] você ter alguém na chefia, na hierarquia, no nível que esteja pensando, que esteja planejando, que esteja tomando essas decisões pro bem do efetivo, pro bem da sociedade, pro bem da instituição, pra mim é importantíssimo [...] (E2).

Pensando num planejamento mais amplo, seria uma coisa, seriam vários níveis de responsabilidade, desde o momento que foi criado. Se você vai criar uma ordem de missão pra um mandado de prisão, tem que ser uma pessoa, né? Não é qualquer pessoa que vai montar aquela operação, tem que ser uma pessoa que já fez, que tem experiência em fazer isso daí, tem um costume maior, um treinamento até e, sobretudo a experiência de já ter feito vários, né? (E6).

O meu chefe ele, nisso aí, ele não abre mão [...] sempre reúne o grupo [...] no *briefing*, né? Quando é delegado funções e pra cada função você tem uma determinada missão, né? -Olha, seu trabalho é esse, beleza? Seu trabalho é dar o limpo, depois de dar o limpo, fazer o perímetro. O seu trabalho é ir comigo engajado, né? -Você, seu trabalho é ficar na retaguarda vendo trânsito, sinalizando para evitar atropelamento da equipe. Isso é o que é trabalhado no *briefing*, mas sabendo-se que as decisões, as tomadas de decisão em relação a risco quem toma é o comandante, é o chefe da equipe [...] (E7).

Por fim, as duas últimas sobreposições que estão relacionadas ao fator tempo. A primeira refere-se à conexão Adequação-Sem tempo, em que:

O Tempo real ele é todo instintivo, né? É o que a gente faz o tempo todo. Quando você para um carro, você faz esse ABCD o tempo todo, você tá subindo uma favela, você tá fazendo esse ABCD aí o tempo todo, então sem dificuldade (E5).

Assim, a GR em situações de pouco tempo ou nenhum tempo disponível para planejamento e, por vezes, sob forte carga emocional, denominada Tempo real, mostrou-se plenamente apropriada às atividades operacionais da PRF, segundo o entendimento dos entrevistados, confirmando a possibilidade de executar o método como foi proposto. A segunda é relativa à conexão *Briefing*-Com tempo:

Na verdade, quando a gente sai pra fazer PATAMO [patrulhamento tático móvel/motorizado], a gente está fazendo um é... numa gestão de risco no nível Deliberado, porque os possíveis riscos que vai ocorrer, a gente fala isso no *briefing*. Se ocorrer, o que é que a gente vai fazer? (E7).

Dessa forma, os entrevistados mencionaram a execução de *Briefings* sempre que havia a disponibilidade de tempo, independentemente da quantidade, para a realização de um planejamento ou discussão das tarefas a serem realizadas entre os integrantes.

#### 5.4 Conclusões sobre a análise de conteúdo

As primeiras inferências sobre a análise de conteúdo do *corpus* das entrevistas são em relação à hipótese: O método de GR para a PRF tende a ter características comuns aos métodos utilizados por organizações, cujas atividades são semelhantes às outras instituições policiais e forças armadas? e ao problema de pesquisa: Como a GR em agências de aplicação da lei, em organizações públicas, privadas e de defesa podem fundamentar o método de GR operacionais para a PRF?

Com relação a esses dois tópicos, o E7 assim se manifestou:

Eu acho que deveríamos sim ter, nesse sentido de gerir o risco, ter um manual, um processo [...] uma metodologia a ser seguida, porque é muito melhor você seguir o roteiro, você seguir alguma coisa já pré-estabelecida do que [...] só na vontade, na experiência, porque às vezes, na maioria das vezes dá certo, pela nossa experiência, pela nossa vivência [...]

Ele se referiu ao fato de um procedimento intuitivo ter mais chances de dar errado que outro elaborado com base teórica e em boas práticas, além de concordar com a necessidade do método de GR para a PRF. Assim, uma vez que todos os entrevistados mencionaram práticas ou procedimentos empíricos e concordaram com a aplicabilidade e exequibilidade do que foi proposto, depreende-se a necessidade do estabelecimento do método de GR para as atividades operacionais da PRF.

Acerca do objetivo de inventariar os métodos e processos de GR de diversas instituições que desenvolvem atividades similares ao policiamento, 21 diferentes nortearam a elaboração do modelo teórico proposto às atividades operacionais da PRF. É notória a influência principal dos militares nos aspectos mais abrangentes, como princípios e processos, enquanto as particularidades foram extraídas daqueles pertencentes às agências policiais, como fatores a serem analisados em uma atividade. De forma complementar, sugere-se que sejam estabelecidas normas de segurança específicas para aquelas atividades que mais impactam

negativamente a PRF, da forma como foi elaborada a estratégia de redução de danos do LAPD (LOS ANGELES POLICE DEPARTMENT, 2015).

Também foram localizados aspectos das duas teorias abordadas – das dimensões (HILL; DINSDALE, 2003) e das categorias de riscos (KAPLAN; MIKES, 2012), em todos os métodos estudados. Determinadas instituições restringem o escopo da GR realizando uma abordagem predominantemente por *compliance*, voltada aos riscos evitáveis e à dimensão dos processos, como é o caso da LAPD e da NYPD, enquanto outras são mais abrangentes e abordam as três categorias e as duas dimensões de riscos.

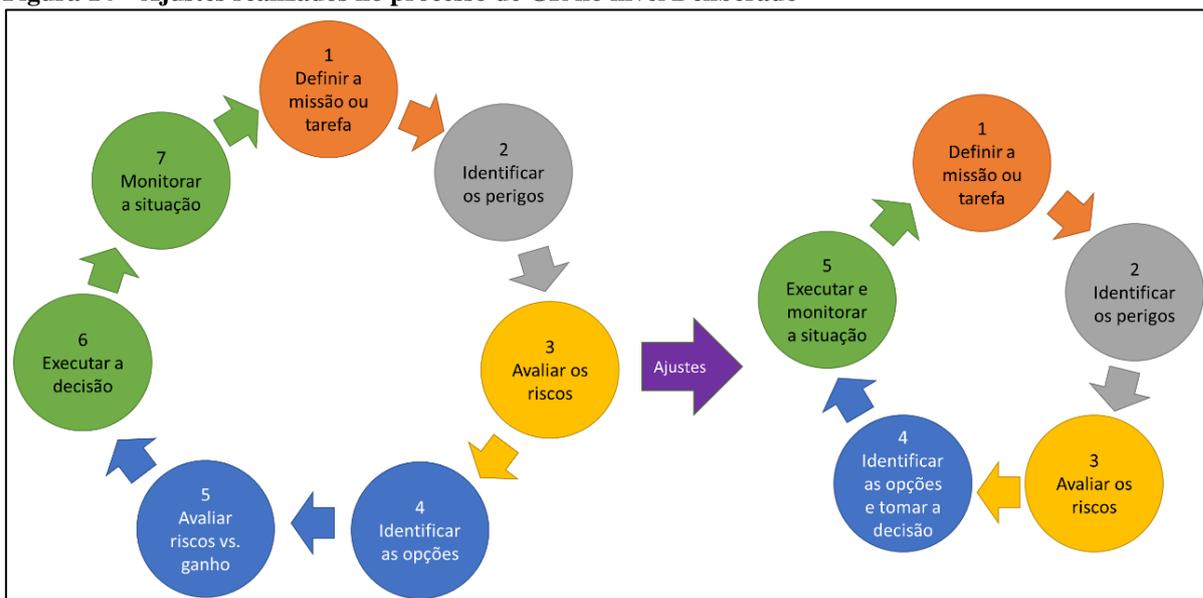
Em se tratando dos objetivos propostos, as diversas percepções dos entrevistados sobre o modelo proposto são abordadas a seguir.

Das respostas dos entrevistados, compreende-se que os quatro princípios propostos: “não aceitar nenhum risco desnecessário”, “aceitar riscos quando os benefícios superam os custos”, “tomar decisões de risco no nível apropriado” e “antecipar e gerenciar o risco por planejamento” estão adequados às atividades operacionais da PRF, correspondendo, respectivamente, às UR Não aceitar riscos, Aceitar riscos, Hierarquia e Planejamento.

Em relação aos processos propostos, esses também estão adequados às atividades operacionais da PRF, conforme entendimento dos respondentes. A UR Com tempo corresponde ao processo no nível Deliberado, enquanto a UR Sem tempo refere-se ao processo de GR no nível Tempo real, uma vez que o que difere os dois níveis de GR é a quantidade de tempo disponível para a realização do planejamento de riscos. Enquanto, no nível “Deliberado”, o tomador de decisão dispõe de tempo para realizar o processo por completo, no nível “Tempo real”, não há tempo, sendo realizado um processo mais simples e rápido.

Diante da manifestação favorável à simplificação no nível Deliberado por dois terços dos entrevistados, o processo foi reduzido de sete para cinco passos, a saber: definir a missão ou tarefa; identificar os perigos, avaliar os riscos, identificar as opções e tomar a decisão; e executar e monitorar a situação (figura 14). As cores indicam onde os procedimentos dos passos e respostas foram agregados.

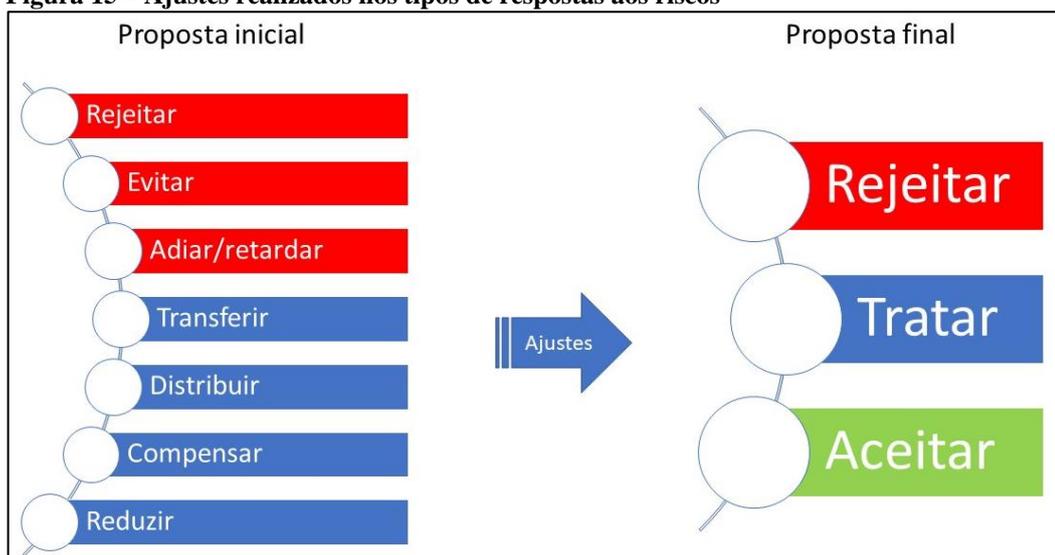
**Figura 14 – Ajustes realizados no processo de GR no nível Deliberado**



Fonte: O autor (2019).

As respostas aos riscos também foram reduzidas de sete para três: rejeitar, tratar, aceitar (figura 15).

**Figura 15 – Ajustes realizados nos tipos de respostas aos riscos**



Fonte: O autor (2019).

Em suma, a análise de conteúdo das entrevistas revelou que há a possibilidade de ser empregado o método de GR nas atividades operacionais da PRF, sem que haja o comprometimento dos objetivos da instituição, respaldando o trabalho policial em decisões que, em princípio, possam parecer controversas, assim como outras agências de aplicação de lei e instituições militares o fazem. Revelou também que o método proposto, fundamentado em outros existentes, apresenta-se apropriado à realidade dos policiais rodoviários federais, estando muito próximo ao que já é executado por eles em seu cotidiano, ainda que, intuitivamente, fato

este evidenciado em vários momentos quando os respondentes citaram procedimentos estabelecidos por outras instituições ou quando reproduziram termos e definições do método proposto em suas falas. Evidenciou-se, ainda, que os princípios e processos satisfazem as necessidades das atividades operacionais da PRF; que a GR pode ser realizada por um grupo de policiais, mas que a responsabilidade e a decisão final devem ser do chefe ou do coordenador da atividade; que práticas como lições aprendidas ou análises após as atividades devem ser incorporadas à GR de forma a promover sua eficiência; e que o treinamento e a capacitação em GR são fundamentais para que ela seja eficaz.

## **6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

O Apêndice D descreve o plano de ação traçado para suprir a lacuna existente na PRF. Ele tem o objetivo de disseminar a prática da GR operacionais em toda a instituição, adotando os preceitos contidos no Manual de Gestão de Risco das atividades operacionais da PRF.

Para tanto, a fim de assegurar a possibilidade de utilização por todo o efetivo do Departamento, é fundamental a continuidade do estudo realizado, utilizando uma amostra adequada da população (cerca de 10 mil policiais) e de abordagem quantitativa, possibilitando a generalização dos resultados.

Em linhas gerais, os resultados deste trabalho serão apresentados à Diretoria de Operações e Diretoria Executiva, a fim de que a PRF estude a possibilidade de tornar a GR um projeto institucional. Em seguida, propõe-se a execução de uma pesquisa de campo em todas as SR, desde a capacitação dos voluntários até o emprego do modelo no serviço operacional com aplicação de questionários em uma amostra em torno de 370 policiais. Ao final, realizada as análises, os resultados serão apresentados à Direção-Geral, Diretoria de Operações e Diretoria Executiva a fim de que se possa ratificar a adequabilidade do método proposto, com possível publicação do Manual de GR operacionais da PRF. Publicado o manual, abre-se a possibilidade de o órgão providenciar a capacitação de todo efetivo da forma como julgar mais conveniente. Para isso, sugere-se a criação da disciplina de GR nos cursos de formação profissional, cujo currículo pode ser o apresentado por Hill e Dinsdale (2003).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral propor o modelo de GR operacionais para a PRF, demanda identificada pelo autor em função da inexistência de práticas, procedimentos ou normas relacionados ao tema na instituição.

Diversas estruturas e processos de GR fundamentaram essa pesquisa, dos mais compreensivos, utilizados por organizações em todo o mundo, até os mais específicos, pertencentes a agências de aplicação da lei. Também foram objetos de estudo os métodos empregados por forças armadas e instituições de defesa, visto que as atividades bélica e de policiamento são convergentes em vários aspectos operacionais. Assim, destacaram-se as normas da ABNT e do COSO (organizacionais), das forças armadas dos EUA (militares) e das forças policiais britânicas e dos EUA (agências de aplicação da lei) como principais fontes deste trabalho.

Para alcançar a intenção da pesquisa, foi elaborado o modelo teórico de GR operacionais para a PRF na forma de um manual, com base no que é executado pelas organizações mencionadas acima. A fim de aperfeiçoá-la, a proposta foi submetida à apreciação de um grupo de policiais rodoviários federais com vasta experiência profissional, cujas percepções sobre o modelo foram registradas pela realização de entrevistas semiestruturadas. As falas dos entrevistados foram submetidas à análise de conteúdo, momento em que se identificou a necessidade de ajustes para a redação final do manual.

No percurso da pesquisa, os três objetivos específicos foram contemplados: primeiramente, 21 métodos e processos de GR pesquisados foram descritos como ponto inicial da pesquisa, a fim de fundamentar a elaboração do modelo teórico adaptado à PRF; em seguida, o modelo de GR operacionais proposto à PRF foi analisado nas suas dimensões de processos e pessoas, bem como nas relações entre elas; por fim, registrou-se a concordância de policiais rodoviários federais sobre a adequação e a exequibilidade do método de GR proposto às atividades operacionais da PRF.

A proposta de intervenção apresentada foi elaborada em três fases: a primeira consiste no aperfeiçoamento da pesquisa em nível nacional, com o tamanho da amostra que permita a realização de generalizações sobre a aplicabilidade e exequibilidade, validando o modelo proposto; a segunda, na publicação do manual de GR operacionais e elaboração de uma disciplina referente ao tema; por fim, a capacitação do efetivo para o emprego do modelo, com

o objetivo de suprir o vazio organizacional da ausência de protocolos de GR operacionais na PRF.

O viés da pesquisa exploratória trouxe esclarecimentos e delimitações acerca do tema da GR em instituições policiais, principalmente que as semelhanças entre as atividades das forças armadas e das agências de aplicação da lei permitem que a vasta experiência em GR dos militares possa servir de modelo para as polícias, com as devidas adaptações necessárias devido às peculiaridades de cada organização.

Em relação aos diversos métodos pesquisados, em breve comparação, percebe-se que há um percurso que vai do mais amplo até o mais específico, quando se comparam as normas da ABNT e do COSO, passando pelos métodos militares até chegar aos das instituições policiais.

O resultado de todo o trabalho de pesquisa foi reunido na proposta do Manual de GR operacionais da PRF, abrangendo princípios, processos, responsabilidades e divisão de tarefas. O texto mescla a extensa teoria abordada com as percepções de policiais rodoviários federais sobre como efetivamente executar a GR no dia a dia, configurando um método muito próximo à realidade da PRF.

É sabido que as limitações deste trabalho estão relacionadas à dificuldade do acesso a amostras maiores que permitiriam realizar generalizações para toda a população e o caráter restrito como a GR é tratada por algumas organizações contatadas. A alta rotatividade da escala de serviço, a descentralização das atividades, somadas ao fator tempo, prejudicaram a continuidade da pesquisa, bem como a negativa de acesso a determinados manuais e procedimentos.

Assim, sugerem-se novos trabalhos de abordagem quantitativa com aplicação de questionários, após a capacitação de um número adequado de policiais rodoviários federais em GR, de modo que possam fornecer os dados almejados da percepção sobre o método, bem como mensurar a sua efetividade para a PRF. Também, pesquisas que objetivem conhecer a propensão ao risco de policiais em serviço são úteis na forma de identificar comportamentos e atitudes que levam à exposição desnecessária a riscos.

Por fim, espera-se que este trabalho e o seu produto possam contribuir para suprir a deficiência identificada na PRF, bem como servir de modelo para outras instituições policiais. O alto risco da profissão policial pode e deve ser abordado pela GR, ferramenta importante para subsidiar com informações precisas e que possibilitem maior índice de acerto na tomada de decisão, em qualquer nível ou situação.

Considerando o contexto das organizações públicas em geral, gerir os riscos conduz à economia de recursos públicos. Em se tratando de agências de aplicação da lei, além do viés econômico-financeiro, a GR proporciona a preservação de vidas, da integridade física e psicológica dos agentes e de terceiros, bem como de materiais e equipamentos.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, C. E. P. D.; ANDRADE, F. S. D. O emprego da análise de risco como ferramenta de inteligência estratégica. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, 3, n. 2, jul./dez. 2013. 107-121. Disponível em: <<https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/183>>. Acesso em: 25 out. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT ISO GUIA 73**: Gestão de riscos - Vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2009. 12 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO/IEC 31010**: Gestão de riscos - técnicas para o processo de avaliação de riscos. Rio de Janeiro: ABNT, 2012. 96 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000**: Gestão de riscos - Diretrizes. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. 17 p.
- AUSTIN POLICE DEPARTMENT. **Safety and accident prevention**. Austin: Austin Police Department, 2012. 17 p.
- AUSTIN POLICE DEPARTMENT. **Risk management standard operation procedures**. Austin: Austin Police Department, 2018. 17 p.
- AUSTRALIAN/NEW ZEALAND STANDARD. **AS/NZS 4360**: 2004 Risk management. 3ª. ed. Sidney: Australian/New Zealand Standard, 2004. 30 p. Disponível em: <[https://www.ucop.edu/enterprise-risk-management/\\_files/as\\_stdnds4360\\_2004.pdf](https://www.ucop.edu/enterprise-risk-management/_files/as_stdnds4360_2004.pdf)>. Acesso em: 7 mar. 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016. 141 p. ISBN 978-85-62938-04-7.
- BENNETT, N.; LEMOINE, G. J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. **Business Horizons**, 57, n. 3, maio-jun. 2014. 311-317. Acesso em: 2 abr. 2019.
- BÖRJESSON, M.; ÖSTERBERG, J.; ENANDER, A. Risk propensity within the military: a study of Swedish officers and soldiers. **Journal of Risk Research**, 18, n. 1, 2015. 55-68.
- BRICKNELL, M. C. M. Problem solving: a comparison between medical and military art. **Journal of Management in Medicine**, 11, n. 2, 1997. 102-114. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/02689239710177756>>. Acesso em: 4 jul. 2018.
- BRITISH TRANSPORT POLICE. About us: British Transport Police. **Site da British Transport Police**, 2018a. Disponível em: <[http://www.btp.police.uk/about\\_us.aspx](http://www.btp.police.uk/about_us.aspx)>. Acesso em: 6 dez. 2018.
- BRITISH TRANSPORT POLICE. **Risk management guide 2018**. Londres: British Transport Police, 2018b. 38 p. Disponível em: <<http://www.btp.police.uk/pdf/FOI%20RESPONSE%20962-18%20Risk%20Management%20Guide%202018%20Doc.pdf>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

BRITISH TRANSPORT POLICE AUTHORITY & BRITISH TRANSPORT POLICE. **Strategic risk register**. London: British Transport Police, 2017. 18 p. Disponível em: <<https://btpa.police.uk/livesite/wp-content/uploads/2017/03/Item-8.1-Joint-Strategic-Risk-Register.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2018.

CALIFORNIA HIGHWAY PATROL. **HPM 100.86: Risk management manual**. Sacramento: California Highway Patrol, 2018. 84 p.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada**. New Jersey: PricewaterhouseCoopers, v. 2, 2007. 134 p.

DEBOARD, M. A. **Applying systems thinking to law enforcement safety: recommendation for a comprehensive safety management framework**. Master's thesis (Master of Arts in Security Studies)-Naval Postgraduate School. Monterey, p. 155. 2015.

DEPARTAMENTO DE POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL. **Manual de Gestão Operacional**. Brasília/DF: Departamento de Polícia Rodoviária Federal, 2013. 133 p.

DEPARTAMENTO DE POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL. História da PRF. **Site do Departamento de Polícia Rodoviária Federal**, 2018. Disponível em: <<https://www.prf.gov.br/portal/aceso-a-informacao/institucional/historia>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

DEPARTAMENTO DE POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL. **Despacho nº 79-DISAS, de 29 de julho de 2019**. Policiais mortos em serviço v.2. Departamento de Polícia Rodoviária Federal: Brasília, DF. 2019.

DEPARTMENT OF DEFENSE. **DOD dictionary of military and associated terms**. Department of Defense. Washington, p. 388. 2018.

DEPARTMENT OF HOMELAND SECURITY. **Risk management fundamentals: Homeland Security risk management doctrine**. Washington: Homeland Security, 2011. 29 p. Disponível em: <<https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/rma-risk-management-fundamentals.pdf>>. Acesso em: 7 mar. 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Caderno de Instrução CI 32/2: Gerenciamento de risco aplicado às atividades militares**. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2005. 32 p.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Metodologia da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D-07.089)**. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2017a. 39 p.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Política de gestão de riscos do Exército Brasileiro**. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2017b. 20 p.

FAUGIER, J.; SARGEANT, M. Sampling hard to reach populations. **Journal of Advanced Nursing**, 26, 1997. 790-797.

FEDERAL BUREAU OF INVESTIGATION. Law enforcement officers killed and assaulted. **Federal Bureau of Investigation website**, 2017. Disponível em: <<https://ucr.fbi.gov/leoka/2017>>. Acesso em: 5 jan. 2019.

FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS. **Norma de gestão de riscos**. [S.l.]: Federation of European Risk Management Associations, 2003. 16 p. Disponível em: <[https://www.theirm.org/media/886340/rm\\_standard\\_portugais\\_15\\_11\\_04.pdf](https://www.theirm.org/media/886340/rm_standard_portugais_15_11_04.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2018.

FERNANDES, A. Vitimização policial: análise das mortes violentas sofridas por integrantes da Polícia Militar do Estado de São Paulo (2013-2014). **Revista brasileira de segurança pública**, São Paulo, 10, n. 2, set. 2016. 192-219. Disponível em: <<http://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/702/245>>. Acesso em: 4 set. 2018.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, ; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 24, n. 1, jan. 2008. 17-27. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v24n1/02.pdf>>. Acesso em: 4 jul. 2018.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Anuário brasileiro de segurança pública 2018**. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2018. 108 p.

G1 AL. Policial rodoviário morre após ser baleado no Sertão de Alagoas. **G1 AL**, 5 maio 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/al/alagoas/noticia/2015/05/policial-rodoviario-morre-apos-ser-baleado-no-sertao-de-alagoas.html>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

G1 MA. Bandidos atacam posto da PRF e fazem policial de refém no Maranhão. **G1 MA**, São Luis, 24 mar. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/ma/maranhao/noticia/bandidos-atacam-posto-da-prf-e-fazem-policial-de-refem-no-maranhao.ghtml>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

G1 PB. Policiais da PRF são baleados ao tentarem impedir fuga de suspeito de matar PM, na PB. **G1 PB**, Campina Grande, 24 out. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2018/10/24/policiais-da-prf-sao-baleados-ao-tentarem-impedir-fuga-de-suspeito-de-matar-pm-na-pb.ghtml>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

G1 PR. Veículo da PRF capota durante perseguição a suspeito na BR-277. **G1 PR**, 21 fev. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pr/oeste-sudoeste/noticia/2014/02/veiculo-da-prf-capota-durante-perseguiacao-suspeito-na-br-277.html>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREATER MANCHESTER POLICE. **Risk management framework**. Manchester: Greater Manchester Police, 2011. 19 p. Disponível em: <<https://meetings.gmpcc.org.uk/documents/s972/Strategic>>. Acesso em: 9 mar. 2018.

HAMPSHIRE CONSTABULARY. **Risk management policy & strategy**. Hampshire: Hampshire Constabulary, 2014. 15 p. Disponível em: <<https://www.hampshire-pcc.gov.uk/wp-content/uploads/2016/08/Item19AppA-OPCCRiskManagementPolicyv10FINAL10-Jun-14.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

HAMPSHIRE CONSTABULARY. About the force: Hampshire Constabulary. **Site da Hampshire Constabulary**, 2018. Disponível em: <<https://www.hampshire.police.uk/police->

forces/hampshire-constabulary/areas/au/about-us/who-we-are/about-the-force/>. Acesso em: 7 dez. 2018.

HILL, S.; DINSDALE, G. **Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público**. Tradução de Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. Brasília/DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2003. 81 p. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/692>>. Acesso em: 6 abr. 2019.

HOOD, C.; ROTHSTEIN, H. **Business risk in government: pitfalls and possibilities**. London School of Economics and Political Science. London, p. 10. 2000.

IANCU, D.; BADEA, D. **Particularities relating to the risk management into the military decision-making process**. International Conference Knowledge-based Organization. [S.l.]: De Gruyter. 2018. p. 319-323.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007. 48 p. ISBN 978-85-99645-04-8.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Histórico. **Sítio eletrônico do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**, 2018. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/ibgc/o-ibgc/historico>>. Acesso em: 4 dez. 2018.

JOHNSON, C. W. **The paradoxes of military risk assessment**: will the enterprise risk assessment model, composite risk management and associated techniques provide the predicted benefits? Proceedings of the 25th International Systems Safety Conference. Baltimore: International Systems Safety Society. 2007. p. 859-869.

JOHNSON, C. W. **Military risk assessment**: from conventional warfare to counter insurgency operations. Glasgow: University of Glasgow, 2012. 235 p. ISBN 978-0-85261-933-9. Disponível em: <[http://www.dcs.gla.ac.uk/~johnson/military\\_book/MilitaryRiskAssessment.pdf](http://www.dcs.gla.ac.uk/~johnson/military_book/MilitaryRiskAssessment.pdf)>. Acesso em: 9 mar. 2018.

JOINT CHIEFS OF STAFF. **Joint Publication 3-33**: Joint Task Force Headquarters. [S.l.]: Joint Chiefs of Staff, 2018. 352 p. Disponível em: <[http://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3\\_33.pdf](http://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_33.pdf)>. Acesso em: 6 ago. 2018.

KAPLAN, R. S.; MIKES, A. Managing risks: a new framework. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 6, jun. 2012. Disponível em: <<https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>>. Acesso em: 02 abr. 2019.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

LIWANG, H.; ERICSON, M.; BANG, M. An examination of the implementation of risk based approaches in military operations. **Journal of Military Studies**, 5, n. 2, 23 nov. 2014. 38-64. Disponível em: <<https://content.sciendo.com/view/journals/jms/5/2/article-p38.xml>>. Acesso em: 1 ago. 2018.

LOS ANGELES POLICE DEPARTMENT. **The Los Angeles Police Department's report on the development of a risk management and harm reduction strategy**. Los Angeles Police Department. Los Angeles, p. 27. 2015.

MANDEL, D. R. **Toward a concept of risk for effective military decision making**. Toronto: Defence R&D Canada, 2007. 21 p. Disponível em: <<http://cradpdf.drdc-rddc.gc.ca/PDFS/unc68/p529014.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

MARINE CORPS. **Marine Corps Order 3500.27c: Marine Corps Risk Management**. Washington: Marine Corps, 2014. 24 p. Disponível em: <<http://www.marines.mil/Portals/59/MCO%203500.27C.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

MARINE CORPS INSTITUTE. **Operational Risk Management 1-0**. Washington: Marine Corps Institute, 2002. 46 p. Disponível em: <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/orm.pdf>>. Acesso em: 9 mar. 2018.

MARINHA DO BRASIL. **Política de gestão de riscos da Marinha do Brasil**. Brasília, DF: MB, 2017.

MELLO, C. M. D. A.; NUMMER, F. V. Riscos da profissão militar: histórias de vida e resiliência. **Revista Pós Ciências Sociais**, São Luís, v. 14, n. 27, jan./jun. 2017. ISSN 2236-9473. Disponível em: <<http://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/rpcsoc/article/view/6409/4097>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

METROPOLITAN POLICE SERVICE. Risk assessment process. In: \_\_\_\_\_ **Health & safety manual**. London: Metropolitan Police Service, v. II, 2012a. Cap. 16, p. 12.

METROPOLITAN POLICE SERVICE. Risk assessments. In: \_\_\_\_\_ **Health & safety manual**. London: Metropolitan Police Service, 2012b. Cap. 5, p. 9.

METROPOLITAN POLICE SERVICE. Structure: Metropolitan Police Service. **Site da Metropolitan Police Service**, 2018. Disponível em: <<https://www.met.police.uk/police-forces/metropolitan-police/areas/about-us/about-the-met/structure/>>. Acesso em: 13 dez. 2018.

MINAYO, M. C. S.; ADORNO, S. Risco e (in)segurança na missão policial. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, 18, n. 3, mar. 2013. 585-593. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v18n3/02.pdf>>. Acesso em: 4 set. 2018.

MINAYO, M. C. S.; SOUZA, E. R.; CONSTANTINO, P. **Missão prevenir e proteger: condições de vida, trabalho e saúde dos policiais militares do**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008. 328 p. ISBN 978-85-7541-339-5. Disponível em: <<https://static.scielo.org/scielobooks/y28rt/pdf/minayo-9788575413395.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Metodologia de gestão de riscos**. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2018. 34 p. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf>>. Acesso em: 4 dez. 2018.

MINISTRY OF DEFENSE. **Joint warfare publication 5-00:** joint operations planning. Swindon: Ministry of Defense, 2004. 211 p. Disponível em: <[http://indianstrategicknowledgeonline.com/web/PLG%20JT%20OPS\\_j.pdf](http://indianstrategicknowledgeonline.com/web/PLG%20JT%20OPS_j.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2018.

MINISTRY OF DEFENSE. **Army doctrine publication AC 71940:** land operations. Warminster: Ministry of Defense, 2014. 218 p. Disponível em: <[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/605298/Army\\_Field\\_Manual\\_\\_AFM\\_\\_A5\\_Master\\_ADP\\_Interactive\\_Gov\\_Web.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/605298/Army_Field_Manual__AFM__A5_Master_ADP_Interactive_Gov_Web.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2018.

MINISTRY OF DEFENSE. **Allied joint publication – 3.14:** Allied joint doctrine for force protection. Shrivenham: Ministry of Defense, 2015. 97 p. Disponível em: <[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/454616/20150804-AJP\\_3\\_14\\_Force\\_Protection\\_Secured.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/454616/20150804-AJP_3_14_Force_Protection_Secured.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2018.

MURPHY, R. **Educating U.S. senior military leaders:** case method teaching in action. World Association for Case Method Research and Application World-wide Conference. Edinburgo: [s.n.]. 1998.

NAVAL SAFETY CENTER. ORM 101. **ORM: The essential**, Norfolk, p. 36, 2007. Disponível em: <[https://www.public.navy.mil/NAVSAFECEN/Documents/media/orm\\_special\\_issue/ORM\\_special\\_issue.pdf](https://www.public.navy.mil/NAVSAFECEN/Documents/media/orm_special_issue/ORM_special_issue.pdf)>. Acesso em: 9 ago. 2018.

NEW YORK CITY POLICE DEPARTMENT. **Force guidelines**. New York: New York City Police Department, 2017a. 4 p.

NEW YORK CITY POLICE DEPARTMENT. **Vehicle pursuits**. New York: New York City Police Department, 2017b. 4 p.

OJIAKO, U. et al. Unconventional competition: drawing lessons from the military. **Prometheus: Critical Studies in Innovation**, 28, n. 4, 2010. 327-342. Acesso em: 13 jun. 2018.

POLICE FEDERATION OF AUSTRALIA. **Good practice code for managing risks in policing**. Police Federation of Australia. Canberra, p. 67. 2014.

POLICE ROLL OF HONOUR TRUST. The United Kingdom's Police Roll Of Honour. **Police Roll of Honour Trust website**, 2019. Disponível em: <<https://www.policememorial.org.uk/rollofhonour.php>>. Acesso em: 5 jan. 2019.

POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Sistema de gestão de riscos**. Brasília: Polícia Militar do Distrito Federal, 2014. 23 p.

SANER, M. **Information brief on International Risk Management Standards:** to support the discussion on the government directive on regulating. Ottawa: Institute On Governance, 2005. 33 p. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/228124989>>. Acesso em: 5 abr. 2019.

SERAKAN, U. **Research methods for business: a skill building approach**. 4. ed. Carbondale: John Wiley & Sons, 2003.

SLOVIC, P. The psychology of risk. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, 19, n. 4, out.-dez. 2010. 731-747. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v19n4/02.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2019.

SOOKERMANY, A. M.; SAND, T. S.; BREIVIK, G. **Risk-taking attitudes and behaviors among military personnel in dangerous contexts: a categorized research bibliography**. Oslo: Norwegian School of Sport Sciences Defence Institute, Norwegian Defence University College, 2015. 56 p. ISBN 1891-8751. Disponível em: <[https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/284217/Moving\\_Soldiers\\_1\\_2015.pdf?sequence=4](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/284217/Moving_Soldiers_1_2015.pdf?sequence=4)>. Acesso em: 9 mar. 2018.

TREWIN, N.; OJIAKO, U.; JOHNSON, J. Risk management and its practical application: lessons from the British Army. **Journal of Risk Research**, 13, n. 5, 2010. 669-686. Acesso em: 24 jul. 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Manual de gestão de riscos do TCU**. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2018. 46 p.

UNITED STATES AIR FORCE. **Air Force instruction 90-802: Risk management**. United States Air Force. Arlington, p. 31. 2013a.

UNITED STATES AIR FORCE. **Air Force pamphlet 90-803: risk management guidelines and tools**. Arlington: United States Air Force, 2013b. 125 p. Disponível em: <[http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af\\_se/publication/afpam90-803/afpam90-803.pdf](http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_se/publication/afpam90-803/afpam90-803.pdf)>. Acesso em: 7 mar. 2018.

UNITED STATES ARMY. **Army Techniques Publication 5-19: Risk management**. Washington: United States Army, 2014. Disponível em: <[https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/web/atp5\\_19.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/atp5_19.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2018.

UNITED STATES COAST GUARD. **Commandant instruction 3500.3: operational risk management**. Washington: United States Coast Guard, 1999. 63 p. Disponível em: <[https://www.forf.no/forf/lastned.asp?\\_page=dokument&\\_id=146&\\_subid=65](https://www.forf.no/forf/lastned.asp?_page=dokument&_id=146&_subid=65)>. Acesso em: 8 mar. 2018.

UNITED STATES NAVY. **OPNAV instruction 3500.39C: operational risk management**. Washington: United States Navy, 2010. 41 p. Disponível em: <<http://www.public.navy.mil/airfor/nalo/Documents/SAFETY/OPNAVINST%203500.39C%20OPERATIONAL%20RISK%20MANEGEMENT.pdf>>. Acesso em: 3 ago. 2018.

ZAMITH, J. L. C. **Gestão de riscos e prevenção de perdas: um novo paradigma para a segurança nas organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, p. 105. 2006.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista individual semiestruturada como instrumento de coleta de dados do Trabalho de Conclusão Final intitulado “GESTÃO DE RISCOS DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL”, do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, realizado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

### **Princípios**

Sobre os princípios do método proposto para a gestão de riscos (GR) operacionais da PRF:

- 1) Comente um pouco sobre os princípios.
- 2) Os princípios estão condizentes com as atividades desenvolvidas pelos policiais rodoviários federais em serviço operacional?
- 3) Caso lhe fosse solicitado elaborar os princípios da GR, como o senhor faria?

### **Processo**

Acerca do processo (passos) do método proposto para a gestão de riscos da PRF:

- 4) Comente um pouco sobre o processo.
- 5) Qual é a dificuldade para a realização do passo a passo do processo durante o planejamento da atividade?
- 6) Qual é a dificuldade para a execução do passo a passo do processo após o início da atividade?
- 7) O processo está condizente com as atividades desenvolvidas pelos policiais rodoviários federais em serviço operacional?
- 8) Caso lhe fosse solicitado elaborar o processo de GR, como o senhor faria?

### **Responsabilidades**

Sobre os papéis e responsabilidades definidos no **método proposto** para a GR operacionais da PRF:

- 9) Como o senhor descreveria os papéis e responsabilidades do **método proposto** para a GR durante o planejamento da atividade?
- 10) Como o senhor descreveria os papéis e responsabilidades do **método proposto** para a de GR durante a execução da atividade?

### **Aplicabilidade/Exequibilidade do método**

Acerca de todo o método definido no **método proposto** para a GR operacionais da PRF:

- 11) Como o senhor considera o **método proposto** para a GR em relação à fase de planejamento de uma atividade?
- 12) Como o senhor considera o **método proposto** para a GR em relação à fase de execução de uma atividade?

### **Atividade, serviço ou missão realizada**

Para as questões seguintes, procure lembrar-se da sua última atividade de serviço operacional. Em relação a esta atividade específica, responda:

- 13) Quais princípios de GR poderiam ter sido aplicados durante a última ação?
- 14) De alguma forma, riscos foram identificados e avaliados no planejamento da ação?
- 15) Antes de iniciar a ação, o senhor se sentia seguro e confiante em relação às medidas em relação a riscos a serem tomadas caso fosse necessário?

- 16) Dos riscos identificados, algum deles ocorreu?
  - a. Explique as medidas realizadas em relação aos riscos que ocorreram.
  - b. Essas medidas foram suficientes?
    - i. Em caso de suficiência, pode falar um pouco mais sobre isso?
    - ii. Em caso de insuficiência, por que foi insuficiente?
- 17) Ocorreu algum incidente ou acidente que não havia sido identificado ~~previamente~~?
- 18) Até que ponto o método definido no **método proposto** para a GR operacionais da PRF poderia ter evitado este incidente ou acidente?
- 19) Houve a necessidade de realizar um novo planejamento da atividade devido a uma nova tarefa?
  - c. Explique como foi realizado este planejamento.
- 20) Dentro do cenário da ação, qual é a pior coisa que você poderia imaginar que tivesse acontecido?
- 21) Quais fatores ou causas o sr. atribui para que este incidente ocorresse?
- 22) Caso este incidente tivesse ocorrido, que ações deveriam ser executadas?
- 23) O senhor se lembra de algum incidente, que tenha presenciado e que tenha ocorrido nos últimos cinco anos, em suas atividades na PRF?
  - d. Descreva, por favor, este incidente.
  - e. Quais perdas ocorreram?
  - f. Quais medidas foram tomadas em relação a esse incidente?
  - g. De que maneira o senhor acredita que o **método proposto** para a GR poderia ter evitado ou minimizado este incidente?

## APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido

O Senhor está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa do Trabalho de Conclusão Final “Gestão de riscos das atividades operacionais da Polícia Rodoviária Federal”, do pesquisador Fabio Henrique Guttoski Lemos, sob orientação do professor Dr. Antônio Carlos Silva Costa, como parte das exigências do Programa de Pós-graduação em Administração Pública – Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, para obtenção do título de Mestre, realizado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

A seguir, as informações do projeto de pesquisa com relação a sua participação neste projeto:

1. O estudo se destina a desenvolver um método de gestão de riscos das atividades operacionais da Polícia Rodoviária Federal (PRF).
2. A importância deste estudo é a de elaborar um método de gestão de riscos que minimize ou mitigue os riscos a que estão sujeitos os policiais rodoviários federais durante o cumprimento de suas atribuições previstas em lei.
3. O resultado que se deseja alcançar é elaborar um método de gestão de riscos das atividades operacionais da PRF que seja adaptado às atividades da instituição e de fácil execução por qualquer policial rodoviário federal em atividade operacional.
4. A coleta de dados começará em 01/11/2018 e terminará em 28/02/2019.
5. O estudo será feito da seguinte maneira: na primeira fase, será elaborado pelo pesquisador um estudo-piloto de forma a propor o método de gestão de riscos das atividades operacionais da PRF; na segunda fase, o método será testado quanto à aplicabilidade e exequibilidade para verificar se pode ser utilizado pelos policiais rodoviários federais.
6. A sua participação será nas seguintes etapas: na primeira fase, por entrevista individual; na segunda fase, através do preenchimento de questionários após cada turno de serviço realizado. Em todas as fases os participantes receberão instrução adequada sobre o método de gestão de riscos operacionais da PRF.
7. Os incômodos e possíveis riscos à sua saúde física e/ou mental são:

<b>Risco</b>	<b>Medidas para evitar</b>	<b>Medidas para sanar</b>
Inibição ou constrangimento diante do entrevistador	- Seleção de sala reservada adequada para criar ambiente propício à participação do voluntário; - Fornecimento de informação prévia necessárias ao voluntário, bem como aquelas que porventura ele venha suscitar.	- Explicação detalhada de toda a pesquisa, enfatizando os riscos existentes e as medidas para evitá-los e saná-los; - Explicação das medidas para garantir o sigilo da participação na pesquisa; - Explicação de que o que for expressado pelo voluntário será utilizado pelo pesquisador apenas com fins acadêmicos, sem consequências
Quebra de sigilo da pesquisa	- Formulários de entrevistas e questionários manipulados com envelopes lacrados após a realização deles;	- Suspensão imediata da coleta de dados até o descobrir a causa da quebra de sigilo; - Após descoberta a causa, modificação na forma em que a

<b>Risco</b>	<b>Medidas para evitar</b>	<b>Medidas para sanar</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nenhum material será arquivado em nuvem;</li> <li>- Arquivos digitais protegidos com senha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>atividade estava sendo executada de modo a impedir novas quebras;</li> <li>- Descartar os dados coletados.</li> </ul>
Não saber o que responder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envio prévio de material versando sobre os assuntos de interessa de pesquisa (gerenciamento de riscos em operações militares e policiais)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilização de material de consulta sobre os assuntos abordados nos questionários e nas entrevistas;</li> <li>- Explicação por parte do pesquisador sobre a dúvida do participante.</li> </ul>
Cansaço ao responder o questionário ou na participação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração de perguntas concisas e objetivas;</li> <li>- Formatação de fácil leitura, de fácil compreensão e com facilidade para responder;</li> <li>- Intervalo nas atividades a cada 45 minutos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interrupção da entrevista ou no preenchimento do questionário por um período (10 a 15 minutos);</li> <li>- Remarcação da atividade para outra data.</li> </ul>
Atrasos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agendamento prévio da coleta de dados;</li> <li>- Confirmação da atividade com o participante no dia anterior;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Execução da atividade tão logo seja possível;</li> <li>- Caso o atraso seja maior que um mês, readequação no cronograma</li> </ul>

8. Os benefícios esperados com a sua participação no projeto de pesquisa, mesmo que não diretamente, são:

8.1 Aos participantes:

- Os participantes irão contribuir na elaboração e validação do método a ser proposto à Polícia Rodoviária Federal que eles mesmos irão utilizar de forma a tornar a execução das atividades operacionais mais segura na medida em que irá reduzir ou extinguir os riscos a que estão expostos.
- Na participação por entrevista, o participante irá colaborar na elaboração do método.
- Na participação por questionário, o participante irá colaborar na validação do método.

8.2 À sociedade:

- Contribuir com estudos acerca da teoria da gestão de riscos operacionais no serviço público, e;
- Desenvolver um modelo de gestão de riscos das atividades operacionais da PRF, profissionalizando ainda mais o serviço entregue pela instituição à sociedade, principalmente nos aspectos da segurança e responsabilização das ações.

9. O Senhor poderá contar com a seguinte assistência: instrução sobre aplicação do método proposto e auxílio para responder os questionários, sendo o pesquisador responsável por ela.

10. O Senhor será informado(a) do resultado final do projeto e sempre que desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas do estudo.

11. A qualquer momento, O Senhor poderá recusar a continuar participando do estudo e, também, que poderá retirar seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

12. As informações conseguidas através da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto para a equipe de pesquisa, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto após a sua autorização.

13. O estudo não lhe acarretará nenhuma despesa.

14. O Senhor será indenizado(a) por qualquer dano que venha a sofrer com a sua participação na pesquisa (nexo causal).

15. O Senhor receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por todos.

Eu ....., tendo compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implicam, concordo em dele participar e para isso eu DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

**Endereço dos responsáveis pela pesquisa:**

Instituição: Universidade Federal de Alagoas

Endereço: Av. Lourival Melo Mota, S/N, Tabuleiro do Martins.

Complemento: Campus A. C. Simões - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Cidade/CEP: Maceió-AL / 57072-900

Telefone: (82) 3214-1100

Ponto de referência: Próximo ao Bloco João de Deus

**Contato de urgência:** Sr. Fabio Henrique Guttoski Lemos

Endereço: Av. Lourival Melo Mota, S/N, Tabuleiro do Martins.

Complemento: Campus A. C. Simões - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Cidade/CEP: Maceió-AL / 57072-900

Telefone: (82) 99612-9902

Ponto de referência: Próximo ao Bloco João de Deus

**ATENÇÃO:** O Comitê de Ética da UFAL analisou e aprovou este projeto de pesquisa. Para obter mais informações a respeito deste projeto de pesquisa, informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo, dirija-se ao:

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Alagoas

Prédio do Centro de Interesse Comunitário (CIC), Térreo, Campus A. C. Simões, Tabuleiro do Martins.

Telefone: 3214-1041 – Horário de Atendimento: das 8:00 as 12:00hs.

E-mail: comitedeeticaufal@gmail.com

Maceió, de de 2018.

Assinatura do voluntário

Fabio Henrique Guttoski Lemos - Pesquisador

### APÊNDICE C – Matriz de sobreposições entre UR

UR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Planejamento (1)	-																			
Hierarquia (2)	3	-																		
Não aceitar riscos (3)	0	0	-																	
Aceitar riscos (4)	1	1	0	-																
Briefing (5)	4	0	1	0	-															
Sem tempo (6)	1	0	0	0	1	-														
Com tempo (7)	10	0	0	0	3	0	-													
Experiência (8)	2	0	1	0	6	0	2	-												
Divisão de tarefas (9)	0	0	0	0	1	1	0	2	-											
Grupo (10)	0	0	0	0	0	0	0	0	2	-										
Chefe (11)	1	4	0	2	1	1	0	0	3	0	-									
Consciência situacional (12)	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	-								
Cuidados (13)	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-							
Simplificação (14)	2	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	-						
Adequação (15)	2	1	1	2	2	4	1	0	0	0	0	0	1	0	-					
Lições aprendidas (16)	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-				
Equipamento (17)	3	0	1	0	2	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	0	-			
Treinamento (18)	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	-		
Pessoal (19)	2	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7	1	-	
Comunicação (20)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	-
Ambiente (21)	4	0	1	1	2	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	0	10	0	2	1

Fonte: O autor (2019).

## APÊNDICE D – Plano de ação

Planejamento						Verificação	Fator Limitador
Fase	O quê	Quem	Como	Onde	Quando	Resultados esperados	Problemas a superar
1	Apresentação do Manual de GR à Diretoria de Operações	Autor e equipe da Diretoria de Operações	Apresentação oral	Sede PRF	Outubro 2019	Concordância com a necessidade do método e definição de cronograma de trabalho	Sensibilização da necessidade de adoção de um método de GR
2	Designação de representantes de cada regional	Diretoria de Operações e SRPRF	Seleção por voluntários e perfis	Sede PRF e SRPRF	Outubro 2019	Definição de um grupo encarregado de auxiliar a disseminação do método nas superintendências regionais	Disponibilidade orçamentária (passagens aéreas e diárias)
3	Instrução sobre o método de GR para os representantes regionais	Autor e um representante de cada SRPRF	Apresentação oral e simulação	ANPRF	Novembro 2019	Capacitação dos representantes regionais;	Disponibilidade orçamentária (passagens aéreas e diárias)
4	Definição dos voluntários a participar do treinamento sobre o método de GR	SRPRF	Seleção por voluntários e perfis	SRPRF	Novembro 2019	Definição de grupos em cada regional	- Rotatividade dos policiais em razão da escala de serviço e operações extraordinárias - Disponibilidade orçamentária (passagens aéreas e diárias)
5	Treinamento dos grupos de cada regional	Autor, representantes regionais e grupos definidos	Apresentação oral e simulação	SRPRF	Dezembro 2019 e janeiro 2020	Capacitação dos grupos das regionais	- Rotatividade dos policiais em razão da escala de serviço e operações extraordinárias - Disponibilidade orçamentária (passagens aéreas e diárias)
6	Aplicação do método e coleta de dados	Autor, representantes regionais e grupos definidos	Serviço operacional e questionário <i>on-line</i>	SRPRF	Fevereiro e março 2020	- Emprego do método em todo o Brasil; - Obtenção de dados oriundos dos questionários	- Rotatividade dos policiais em razão da escala de serviço e operações extraordinárias - Disponibilidade orçamentária (passagens aéreas e diárias)
7	Análise e interpretação de dados	Autor	Métodos estatísticos paramétricos	Sede PRF	Abril 2020	- Análise da percepção dos policiais acerca do método; - Retificação ou Ratificação do método	- Atingir quantidade mínima de respostas
8	Apresentação dos resultados	Autor, Diretoria de Operações e Diretor-Geral	Apresentação oral	Sede PRF	Mai 2020	Aprovação do método de GR	Sensibilização dos gestores sobre a necessidade da GR

Planejamento						Verificação	Fator Limitador
Fase	O quê	Quem	Como	Onde	Quando	Resultados esperados	Problemas a superar
9	Publicação do Manual de GR operacionais da PRF	Diretor-Geral	Boletim de Serviço	Sede PRF	Maio 2020	- Divulgação do método de GR a todo o efetivo	-
10	Capacitação do efetivo da PRF em GR	Diretor-Geral, Diretor de Operações, ANPRF e Autor	Reunião de trabalho	Sede PRF e ANPRF	Junho 2020	- Definição de sistemática para treinamentos em GR operacionais; - Elaboração da disciplina “GR operacionais”.	- Disponibilidade orçamentária para os treinamentos

## APÊNDICE E – MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS DA PRF

### 1. INTRODUÇÃO

Este documento é uma minuta do Manual de Gestão de Riscos Operacionais da Polícia Rodoviária Federal.

É parte integrante do Trabalho de Conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional intitulado “Gestão de riscos nas atividades operacionais da Polícia Rodoviária Federal” de autoria de Fabio Henrique Guttoski Lemos, sob orientação do prof. Dr. Antônio Carlos Silva Costa, realizado pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa/UFAL sob o parecer nº 2.896.655, protocolo nº 95722718.0.0000.5013.

Foi elaborado com base em um estudo comparativo e exploratório de manuais de forças armadas e de instituições policiais dos EUA e do Reino Unido.

### 2. PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS

Os princípios são pilares que balizam toda a gestão de riscos (GR). São ideias que devem ser respeitadas por todos os policiais em qualquer fase de uma atividade, desde a sua concepção até o encerramento.

Qualquer ação contrária a um ou mais princípios pode expor policiais e recursos institucionais a situações indesejadas do ponto de vista da GR, tendo consequências de impacto negativo.

Os princípios também orientam as decisões de risco quando houver dúvidas no processo de GR. Assim, as ações e os procedimentos são fundamentados nos princípios estabelecidos a seguir.

#### 2.1 Não aceitar nenhum risco desnecessário

Qualquer atividade deve ser realizada atendendo todos os seus requisitos, enquanto expõe o pessoal e os recursos da PRF ao menor risco possível. Um risco desnecessário é aquele que não contribui significativamente para a atividade, não trazendo benefícios proporcionais à sua segurança. Os riscos a serem aceitos são aqueles indispensáveis para o alcance dos objetivos, o que não significa que níveis de riscos sérios ou críticos não devem ser aceitos, mas sim ponderados através do processo de GR.

#### 2.2 Aceitar riscos quando os benefícios superam os custos

O risco deve ser aceito quando o benefício potencial supera a perda potencial. Ponderar cada risco identificado em termos de oportunidades, de benefícios e dos custos da atividade ajuda a maximizar a capacidade de operação, salvar vidas e preservar recursos da PRF. Apesar de existir um procedimento formal estabelecido, trata-se também de um processo subjetivo que deve contar com a experiência e o conhecimento de quem toma a decisão de risco. Nesse sentido, riscos moderados, menores ou insignificantes podem não ser aceitos, caso os custos sejam considerados elevados face aos potenciais benefícios para a atividade.

#### 2.3 Tomar decisões de riscos no nível apropriado

O tomador de decisões de riscos deve ter os recursos para implementar as ações e a autoridade para isso. A GR só é efetiva quando as informações específicas sobre perigos e riscos são passadas ao nível apropriado de comando para uma decisão de risco. A resposta ao risco

tem o objetivo de eliminá-lo ou reduzi-lo a um nível adequado dentro da tolerância ao risco. Caso o responsável pela tomada de risco conclua que o risco não será reduzido a um nível adequado, ele deverá elevar a decisão para o próximo nível hierárquico. Assim, cada PRF deve ter o conhecimento de quanto risco pode aceitar e quando deve elevar a decisão a um nível mais alto.

## 2.4 Antecipar e gerenciar o risco por planejamento

Um planejamento bem executado abrange a identificação de riscos associados à atividade, possibilitando decisões bem informadas, ponderadas e com ações efetivas. A antecipação dos riscos pelo planejamento promove a economia de recursos empregados na atividade, evitando a exposição de pessoal e recursos a riscos desnecessários.

Deve-se ter em mente que, devido ao caráter dinâmico da atividade policial, novos riscos podem surgir em qualquer fase de uma atividade. Desse modo, sempre que houver tempo disponível, em qualquer quantidade, ele deve ser utilizado para a realização de planejamento.

## 3. NÍVEIS DE GESTÃO DE RISCOS

Dois níveis de GR foram definidos: **Deliberado** e **Tempo real**. O que os diferencia é a quantidade de tempo disponível para a GR. Quando houver tempo suficiente para um planejamento de riscos detalhado, realiza-se a GR de nível **Deliberado**; quando não houver tempo para um planejamento pormenorizado, realiza-se a GR de nível **Tempo real**.

### 3.1 Deliberado

O nível de GR **Deliberado** é o que ocorre quando há tempo suficiente para que seja realizado todo o processo de GR, ou seja, para que todos os passos descritos na seção 4.1 sejam executados, como parte do planejamento detalhado de uma atividade. Nesse nível, deve ser dada prioridade para a realização do processo em grupo, analisando profundamente cada princípio e passo descrito. Uma vez que o fator tempo não é limitador, procedimentos e técnicas mais detalhados ou complexos podem ser empregados para gerenciar os riscos, bem como pessoal com experiência deve ser designado para essa tarefa. Neste nível, as decisões tomadas na GR devem ser registradas em documentos.

### 3.2 Tempo real

A GR no nível **Tempo real** é aquela aplicada quando o fator tempo é o grande limitador para que todo o processo seja realizado, impossibilitando uma análise detalhada da atividade em relação a riscos. Trata-se de um procedimento informal de revisão, mental ou verbal, que o policial realiza sobre atividade em questão, seja em operação, seja em treinamento, bem como no planejamento e execução de resposta a crises. Este nível de GR é apropriado quando ocorre um evento não planejado durante a execução de uma operação específica ou em atividades ordinárias. Para isso, é realizado o processo descrito na seção 4.2, baseado no recurso mnemônico utilizado pelas Forças Armadas dos EUA “ABCD” (*assess the situation, balance your resources, communicate to others, do and debrief*).

## 4. PASSOS PARA A GESTÃO DE RISCOS

O processo ou os passos para a GR irá depender do nível a ser considerado.

### 4.1 Gestão de riscos no nível Deliberado

#### 4.1.1 DEFINIR A MISSÃO OU TAREFA

Neste primeiro passo, a atividade em questão deve ser descrita, sendo definido o que é necessário para realizar as tarefas e as condições sob as quais conduzi-las. Sugere-se dividir a atividade em etapas menores na sequência cronológica, elaborando uma lista ou gráfico para facilitar o entendimento e visualização da atividade.

As seguintes perguntas que podem ser feitas para ajudar neste passo são: O que nós temos que fazer? Existem outras maneiras de fazer isso?

#### 4.1.2 IDENTIFICAR OS PERIGOS

Tomando por base a descrição das tarefas a serem realizadas no primeiro passo, o segundo passo é listar todos os perigos de cada fase ou tarefa definida. Três categorias devem ser analisadas, questionando-se “o que pode dar errado”, a saber: equipamento (funcionamento apropriado), ambiente (influências climáticas, geográficas e físicas) e pessoal (treinamento, quantidade, estados físico e mental). Cada perigo identificado deve ser definido, além de ser descrita a sua possível causa.

As seguintes perguntas podem ser feitas para ajudar neste passo são: O que pode dar errado em termos de equipamento, pessoal e ambiente? Como o risco é definido para nós?

#### 4.1.3 AVALIAR OS RISCOS

Para cada perigo identificado, serão determinados os níveis de risco à atividade considerando os fatores gravidade e probabilidade.

A gravidade é a consequência negativa do perigo em relação a dano, lesão ou impacto na atividade, cujos resultados podem ser: lesão, ferimento ou morte; dano de equipamento; degradação da missão; moral reduzido; publicidade adversa; e, ações administrativas ou disciplinares. As categorias de gravidade são descritas no quadro 1.

**Quadro 1 – Categorias de gravidade**

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Ameaça mínima à integridade	Pouco ou nenhum impacto negativo na realização da atividade ou capacidade operacional do efetivo. Ameaça mínima ao pessoal. Danos leves em equipamentos ou sistemas, permanecendo operantes. Pouco ou nenhum dano a instalações ou ao meio ambiente.
Danos menores	Diminuição da capacidade operacional do efetivo. Pequenos danos a equipamentos, a sistemas, a instalações ou ao meio ambiente. Lesões ou doenças menores.
Lesões severas	Capacidade operacional significativamente degradada. Incapacidade parcial permanente, lesão ou doença grave. Danos extensos a equipamentos ou a sistemas. Danos significativos a instalações ou ao meio ambiente. Falhas de segurança. Danos colaterais significativos.
Morte	Perda da capacidade operacional do efetivo. Morte ou incapacidade total permanente. Perda de sistema ou equipamento crítico para a atividade. Danos maiores nas instalações e ao meio ambiente. Falha crítica de segurança. Danos colaterais inaceitáveis.

Probabilidade é a possibilidade de que as consequências do perigo ocorram. Ela é classificada em quatro categorias: improvável, pode ocorrer, provável e muito provável, cujas definições são descritas no quadro 2.

**Quadro 2 – Categorias de probabilidade**

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Muito provável	Possibilidade de ocorrer imediatamente ou em curto período. Pode ocorrer frequentemente aos recursos ou ao pessoal. Pode ocorrer continuamente ao longo da vida útil dos recursos.
Provável	Pode de ocorrer na atividade. Pode ocorrer várias vezes em um recurso ou pessoa. Pode ocorrer frequentemente durante a vida útil dos recursos.
Pode ocorrer	Possibilidade de ocorrer na atividade. Pode ocorrer alguma vez para um recurso ou pessoa. Pode ocorrer várias vezes durante a vida útil dos recursos.
Improvável	Improvável de ocorrer, mas não impossível.

Por fim, deve ser realizada a combinação entre a probabilidade e a gravidade de cada perigo identificado, obtendo-se o nível de risco, de acordo com a seguinte classificação: crítico, sério, moderado, menor e insignificante, conforme a figura 1.

**Figura 1 – Matriz de avaliação de risco**

		PROBABILIDADE			
		Muito provável	Provável	Pode ocorrer	Improvável
GRAVIDADE	Morte	5 Crítico	5 Crítico	4 Sério	3 Moderado
	Lesões severas	5 Crítico	4 Sério	3 Moderado	2 Menor
	Danos menores	4 Sério	3 Moderado	2 Menor	1 Insignificante
	Ameaça mínima à integridade	3 Moderado	2 Menor	1 Insignificante	1 Insignificante

Um exemplo: um perigo identificado e avaliado com gravidade “danos menores” e probabilidade “muito provável” é considerado como um risco “sério”, enquanto um perigo avaliado como gravidade “lesões severas” e probabilidade “improvável” é considerado um risco “menor”.

As seguintes perguntas que podem ser feitas para ajudar neste passo são: Quais são os efeitos (gravidade)? Isso pode acontecer conosco (probabilidade)?

#### 4.1.4 IDENTIFICAR AS OPÇÕES E TOMAR A DECISÃO

Após avaliar cada risco, eles devem ser posicionados em ordem decrescente pelo nível de risco avaliado com a finalidade de que as respostas ao risco sejam tomadas em ordem de prioridade, ou seja, os riscos de nível mais alto devem ser considerados antes dos riscos de nível mais baixo. Para cada risco avaliado, uma resposta ao risco deve ser definida e o impacto dessa resposta na atividade deve ser avaliado, selecionado a melhor alternativa ou combinação delas. Aspectos como prioridade da atividade e disponibilidade de tempo, muitas vezes, são predominantes na escolha da resposta ao risco.

Ações com o objetivo de diminuir a gravidade do risco incluem o uso de dispositivos de proteção, controles de engenharia e equipamentos de proteção individual. Ações com o objetivo de diminuir a probabilidade do risco incluem treinamento, conscientização situacional, mudança de atitude, descanso e redução do estresse.

Outros exemplos de ações que influenciam tanto na gravidade quanto na probabilidade são: reduzir o número de pessoas envolvidas ou o número de eventos ou repetições dele.

As respostas ao risco são:

- **Rejeitar:** a rejeição ao risco ocorre quando os custos do risco excedem os benefícios para a atividade. É uma opção válida quando não há recursos suficientes para superar os riscos e o tomador de decisão determina que os perigos da atividade não justificam uma consideração adicional;

- **Aceitar:** a tolerância ao risco ocorre quando a classificação do nível de risco é igual ou menor ao nível tolerado para a atividade em questão. Neste caso, nenhuma medida é tomada, o risco permanece o mesmo e a atividade é executada conforme planejada;

- **Tratar:** consiste em realizar a atividade de maneira diferente, de modo a alterar a probabilidade e/ou a gravidade do risco, por exemplo, executando uma operação durante o dia em vez de executá-la no período noturno. Importante lembrar que, ao modificar a forma de execução de uma atividade, novos perigos podem surgir. As formas mais comuns de se tratar um risco são: adiar, transferir e compensar, conceituados no quadro 4:

As seguintes perguntas que podem ser feitas para ajudar neste passo são: Os riscos são aceitáveis ou inaceitáveis? Que opções podem eliminar o risco inaceitável? Quais opções reduzem o risco indesejável? Podemos modificar a atividade para reduzir o risco? Alguma proteção está faltando? Que novas opções devemos considerar?

**Quadro 4 – Tratamentos ao risco**

<b>Resposta</b>	<b>Significado</b>
Adiar	Resposta possível quando o fator tempo não for preponderante para a atividade. Adiá-la pode modificar a situação, diminuindo ou eliminando o risco (mudanças nas condições ambientais ou recursos adicionais podem se tornar disponíveis).
Transferir	O risco pode ser reduzido transferindo toda ou parte da atividade para outra equipe que esteja mais bem posicionada, que seja mais preparada ou que tenha mais recursos disponíveis. A transferência de risco não altera a probabilidade ou a gravidade do risco, apenas o transfere para outra equipe em melhores condições de executar a atividade.
Compensar	Consiste na alocação de recursos redundantes de forma a compensar perdas potenciais e aumentar a probabilidade de sucesso na atividade.

#### 4.1.5 EXECUTAR E MONITORAR A SITUAÇÃO

Uma vez tomada a decisão de risco, os recursos devem ser disponibilizados e postos em prática. Informar todo o efetivo participante da atividade sobre os resultados do processo de GR e suas decisões também faz parte deste passo. Para isso, todo o processo de GR deve ser documentado, facilitando a comunicação e esclarecendo possíveis dúvidas. O monitoramento da situação visa assegurar a fiel execução do que foi planejado. Caso aconteçam mudanças, o processo deve ser reiniciado para identificar possíveis perigos que possam surgir ou aqueles que deixaram de existir.

#### 4.2 Gestão de riscos no nível Tempo real (ABCD)

Quando a disponibilidade de tempo e recursos são as principais limitações, o método de GR no nível **Deliberado** torna-se inadequado. Em seu lugar, deve ser aplicado a GR no nível **Tempo real**, de modo a melhorar a performance em situações críticas através de atitudes proativas e responsivas.

Este processo é formado por quatro passos de fácil mentalização por meio do recurso mnemônico ABCD (*assess the situation, balance your resources, communicate to others, do and debrief*), a saber: avaliar a situação, ponderar os recursos, comunicar, executar e analisar.

##### 4.2.1 AVALIAR A SITUAÇÃO (A – ASSESS THE SITUATION)

O primeiro passo da GR em **Tempo real** é a junção dos três primeiros passos da GR **Deliberada**. O objetivo do passo inicial é obter a consciência situacional em um tempo relativamente curto, uma vez que a capacidade de um indivíduo discernir a situação e aplicar recursos disponíveis de maneira rápida e eficaz pode significar a diferença entre sucesso ou fracasso da atividade. A consciência situacional é obtida através de três estágios: perceber o que está acontecendo, integrar informações e objetivos e projetar consequências.

Em outras palavras, avaliar a situação compreende a revisão do objetivo principal a ser executado com a identificação dos perigos associados e suas consequências.

#### 4.2.2 PONDERAR OS RECURSOS (B – *BALANCE YOUR RESOURCES*)

O segundo passo do processo de GR em **Tempo real** está intrinsicamente relacionado à tomada de decisão de risco com vistas a diminuir ou eliminar o risco. Para tomar a decisão, o policial deverá considerar todos os recursos que foram disponibilizados para a atividade em questão. Desta forma, o planejamento prévio e minucioso à atividade pode auxiliar na execução do processo em **Tempo real**, pois recursos poderão ser solicitados previamente e permanecerem como “reservas” caso a situação se altere e a demanda seja maior.

Ponderar os recursos é o processo de revisão da quantidade e da forma de emprego dos recursos disponíveis na atividade.

#### 4.2.3 COMUNICAR (C – *COMMUNICATE TO OTHERS*)

O terceiro passo tem o objetivo de lembrar a todos os integrantes que a comunicação, por ser essencial, deve ser mantida. Em situações críticas, com elevação do nível de estresse e compressão de tempo, a tendência é que a consciência situacional dos indivíduos diminua, canalizando a atenção a poucos fatores e, por consequência, a comunicação entre eles também. Assim, manter a comunicação ativa entre todos é fundamental para que a consciência situacional seja mantida, permitindo uma GR eficaz através da troca verbal de percepções entre os diversos integrantes. Perguntas como “quem precisa saber sobre a situação?”, “quem pode ajudar ou auxiliar?”, “quem pode fornecer apoio/proteção?” Ou “isso pode ser feito de forma diferente?” auxiliam neste passo.

#### 4.2.4 EXECUTAR E AJUSTAR (D – *DO AND DEBRIEF*)

O último passo consiste em pôr em prática o que foi decidido e ajustar a decisão quando for necessário para assegurar o cumprimento da atividade. É importante destacar que a decisão pode ser continuar, modificar ou abandonar a atividade, com base nas circunstâncias e condições que se apresentarem, retornando aos passos anteriores sempre que a situação assim o exigir.

### 5. ANÁLISE PÓS-AÇÃO

Os policiais devem se esforçar para manter ciclo de *feedback* e aprendizado contínuo. Tanto na GR **Deliberada** quanto na GR em **Tempo real** é fundamental que o processo seja concluído com o registro das impressões individuais ou da equipe acerca daquilo que funcionou e do que não deu certo em todas as fases das atividades na forma de lições aprendidas para, em seguida, serem disseminadas para toda a PRF, melhorando o desempenho em relação à gestão de riscos.

### 6. CONCLUSÃO

Os procedimentos aqui descritos têm a finalidade de garantir que qualquer atividade da Polícia Rodoviária Federal seja conduzida com êxito e com a maior segurança possível para os participantes.

Podem, porém, ocorrer situações em que o planejamento original necessite ser modificado a fim de abranger imprevistos e alcançar os objetivos propostos. É certo que modificações ou alterações de menor grau podem ser facilmente implementadas, mas outras maiores podem exigir um nível maior de autoridade, quando possível e disponível, a fim de avaliar adequadamente o risco e determinar a melhor linha de ação. Assim, os policiais devem ter em mente que existe a possibilidade de abandonar a missão ou atividade se a situação parecer arriscada demais ou custosa demais para continuar e não houver opções razoáveis ou estratégias para alterar as circunstâncias no tempo que resta para a condução da atividade.

Por fim, ressalta-se que a GR é uma ferramenta auxiliar ao processo de tomada de decisão. Não se trata de se fomentar uma cultura de aversão ao risco, mas sim de profissionalizar a tomada de decisão, conscientizando cada policial sobre a necessidade de se considerar o risco em suas atividades para que seja realizada a abordagem da melhor maneira possível.

## 7. GLOSSÁRIO

Quadro 5 – Glossário

<b>TERMO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Ameaça	Ver “perigo”.
Atividade	Qualquer missão, operação, tarefa ou serviço realizado pelos policiais rodoviários federais.
Evento	Qualquer circunstância que impacta diretamente na realização dos objetivos, podendo ser uma ocorrência, um incidente ou um acidente e, até mesmo, o não acontecimento deles.
Gestão de riscos	Atividades realizadas em uma organização em que riscos são considerados com o objetivo de tomar uma decisão
Perigo	Uma condição com potencial para causar ferimentos, doença ou morte de pessoal; dano ou perda de equipamento ou propriedade; ou degradação da missão.
Risco	Qualquer evento cujas consequências são negativas nos objetivos, resultante de perdas relacionadas a condições perigosas, em que seja avaliado em termos de probabilidade e gravidade.
Tolerância ao risco	Nível máximo de risco aceito pela PRF ou pelo policial responsável em uma atividade.

### 8. FORMULÁRIO DE GESTÃO DE RISCOS

Descrição da atividade:	Data:
Preparado por:	Assinatura:

<b>Atividade</b>	<b>Perigos</b>	<b>NR inicial</b>	<b>Resposta ao risco</b>	<b>Medidas tomadas</b>	<b>NR final</b>

Despacho: ( ) Aprovado ( ) Desaprovado	Data:
Avaliado por:	Assinatura:

## 9. VISÃO GERAL DA GR OPERACIONAIS DA PRF

