

GERENCIAMENTO DE CRISES NA SEGURANÇA EMPRESARIAL

*Por Wanderley Mascarenhas de Souza**



Imagem: Jan Alexander/Pixabay.

A política de segurança para atuar na gestão de crises nas organizações empresariais deve estar clara e decidida antes do acontecimento de um evento, caso contrário haverá limitação nos critérios de ação para a tomada de decisão no momento da ocorrência.

O ciclo do gerenciamento de crises na segurança empresarial tem como base as seguintes etapas:

- Identificação dos riscos;
- Análise dos riscos;
- Planejamento de medidas, condutas preventivas e emergenciais;
- Operacionalização;
- Controle e avaliação.

Aplicado de forma continuada, proporcional ao risco, com medidas tecnicamente exequíveis, o gerenciamento é economicamente viável, pois, além de reduzir a ocorrência de situações de crise, proporciona retorno financeiro para a empresa.

REQUISITOS BÁSICOS PARA O GERENCIAMENTO

Os requisitos básicos para o gerenciamento são:

Objetivos do negócio: antes de qualquer análise de riscos, devem existir os objetivos de negócio relativos à organização ou área organizacional em estudo. Só se pode falar em riscos, se existirem objetivos de negócio.

Riscos: para cada objetivo de negócio definido, devem ser identificados os riscos que podem impedir que ele seja alcançado. Em uma primeira análise pode ser feita uma listagem completa de todos os riscos possíveis e imagináveis. Depois podem ser selecionados os riscos mais significativos para que o trabalho de gerenciamento tenha uma relação de custo/benefício adequada.

Ações: para cada risco selecionado e definido como significativo para o processo de gerenciamento, deve-se identificar ações que possam minimizar a sua ocorrência. Essas ações podem já existir ou não.

Mas que parâmetros deve-se tomar por base? Quais avaliações devem ser feitas? Para cada um dos elementos sugere-se que sejam analisados:

Importância para o negócio: cada objetivo deve ser avaliado sobre sua importância para o negócio da organização.

Probabilidade da ocorrência: os riscos devem ser avaliados sobre a probabilidade de sua ocorrência.

Impacto no negócio: cada ocorrência de risco traz diferentes impactos para o negócio da organização. Identificar o grau desse impacto será um dado importante para a priorização desse processo.

Grau de minimização do risco: as ações definidas para minimizar um risco possuem um grau de eficácia. Quanto mais eficazes forem, maior o seu poder de minimização do risco.

Esforço a ser despendido: o esforço associado para que a ação possua uma boa eficácia é um parâmetro a ser considerado. Muito esforço em ações que minimizem riscos de pequeno impacto no negócio significa um ponto de atenção.

A organização deve levantar quais são seus verdadeiros riscos e chances de reais ocorrências, priorizando-os num investimento contínuo e preventivo. A obtenção da clareza dos verdadeiros riscos só é alcançada quando se averigua as condições, circunstâncias, atividades e objetos que possam colaborar para sua ocorrência.

É necessário estudar e levantar como a empresa irá responder às situações de crise, e qual será a intensidade da reação perante a situação emergencial. Estas são as questões básicas que as medidas de resposta imediata deverão apresentar obrigatoriamente.

PONTOS DE CRITICIDADE GERENCIAL

A difícil arte de evitar e enfrentar uma crise está consubstancialmente ligada à identificação dos pontos de criticidade gerencial e ao investimento em uma

postura proativa e reativa, de forma sistematizada. A partir deste enfoque, pode-se elencar os seguintes pontos de maior criticidade gerencial:

Nível da crise: definir as vulnerabilidades e ameaças de forma verdadeira e em tempo real.

Dinâmica da reação: as primeiras horas são as mais críticas e as empresas, em geral, se excedem no tempo que levam para reagir. É preciso intimidade e treinamento para lidar com as diferentes nuances de uma crise. É aqui que entra a estrutura do gerenciamento de crise.

Comunicação: há necessidade de implantar um programa com a mídia e a comunidade para apresentar a crise e a sua repercussão. As informações sobre o que está sendo feito para estabilizar a situação devem ser passadas com rapidez e frequência.

Público-alvo: ninguém deve ser deixado de fora, deve-se readaptar as mensagens para cada perfil de público. O importante é transmitir a mesma mensagem, com coerência, para cada público, com as adaptações necessárias.

FATORES DETERMINANTES PARA ATUAR

A política de segurança para atuar no gerenciamento das crises nas organizações empresariais deve estar clara e decidida antes do evento acontecer, caso contrário haverá limitação nos critérios de ação para a tomada de decisão, no momento da sua ocorrência.

A questão de maior relevância é a da habilidade de previsão, ou seja, o dever de proteger a empresa dos possíveis e prováveis riscos, principalmente aqueles com maior probabilidade de ocorrer (probabilidade iminente de perigo), que depende basicamente da demora de tempo da ocorrência, a natureza e a extensão dos riscos previstos.

Outro fator que deve ser analisado é o da segurança razoável ou o dever de adotar procedimentos adequados para proteger a empresa.

É a aproximação mais balanceada para a responsabilidade de saber ou ter razão para saber, ou pelo que tem sido ou deveria ter sido observado, ou por experiência passada, de fatos e atos em grau de comprometimento à segurança da organização.

Por fim, limitar o potencial da ocorrência de eventos críticos, demonstrando que o gerenciamento é cuidadoso e eficiente. Isto é possível analisando e estudando as estatísticas que a polícia e outras instituições possuem, além da coleta de dados de fontes adicionais de informações que podem incluir pesquisa e a probabilidade de ocorrência dentro do seu ambiente. Pela comparação das estatísticas com estas e outras fontes, pode-se realizar uma contribuição para a diminuição do impacto na atividade empresarial.

***Wanderley Mascarenhas de Souza**, coronel da reserva da PMESP, é bacharel em Direito e Educação Física, doutor em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública pelo Centro de Altos Estudos de Segurança, pós-graduado em Políticas de Gestão em Segurança Pública pela PUC/SP e professor dos cursos de pós-graduação de Políticas de Gestão em Segurança Pública na PUC/SP e dos cursos de doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública no CAES. Serviu à ROTA, foi fundador e 1º comandante do GATE e do Esquadrão Antibomba e chefe da Divisão de Treinamento da Diretoria de Ensino. Comandou o Centro de Capacitação Físico Operacional/Escola de Educação Física da Polícia Militar do Estado de SP. É autor dos livros “Radiografia do Sequestro”, “Contra-ataque: medidas antibomba”, “Gerenciando Crises em Segurança”, “Como se comportar enquanto refém” e “Negociação de Reféns” (conheça: <http://www.radiografiadosequestro.com.br>).
