

## Consciência e Cultura do Risco nas Organizações

António Amaro\*

### Resumo:

A diferente natureza das ameaças à segurança das organizações ou das empresas revela sempre um risco, para as pessoas ou para as coisas, sobretudo se atentamos nas características das sociedades democráticas e abertas com todo o infindável cortejo de assumidas vulnerabilidades. Embora de difícil definição, o risco é inerente à vida do dia-a-dia das pessoas e das organizações e a todos os processos de decisão, mantendo-se em constante evolução num universo geralmente complexo, dinâmico e hostil.

### Palavras chave:

Riscos. Cultura do risco. Segurança. Segurança das organizações.

### Résumé:

La différente nature des menaces à la sécurité des organisations ou des entreprises révèle toujours un danger, un risque, pour les personnes ou les choses, surtout si nous considérons les caractéristiques des sociétés démocratiques et ouvertes, avec toutes ses vulnérabilités assumées illimitées. Bien qu'il soit difficile de définir risque, il est inhérent à la vie quotidienne des personnes et des organisations et à tous les procédés de décision, se maintenant en évolution permanente dans un univers habituellement complexe, dynamique et hostile.

### Mots clés:

Risques. Culture du risque. Sécurité. Sécurité des organisations.

### Abstract:

The different nature of threats to the security of organizations or enterprises always reveals a danger, a risk, to people or things, especially if we take into account the characteristics of the democratic and open societies, with their endless assumed vulnerabilities. Although difficult to define, risk is inherent to people and organizations everyday life, and to all decision processes, keeping itself in permanent evolution in a usually complex, dynamic and hostile universe.

### Key words:

Risk. Culture of risk. Security. Security of organizations.

### Introdução

Há vida. Há riscos. Não há vida !... Não há riscos. Os riscos são inerentes à condição humana.

Acham que Adão terá pensado no risco antes de aceitar a maçã proibida de Eva nos Jardins do Paraíso? Não sabemos. É um mistério da vida. Mas parece não existir dúvidas de que o homem das cavernas terá pesado, por processos obviamente rudimentares, os riscos de caçar animais de grande porte para a sua alimentação e vestuário.

Alguns autores, como Mário Macedo (2003) tendem a situar as primeiras referências e actividades relacionadas com a Avaliação de Risco cerca de 3200 anos antes de cristo.

Na região hoje ocupada pelo Iraque vivia a tribo Asipu, povo que se tornou conhecido por práticas religiosas e premonitórias.

Os Asipu serviam de conselheiros a outros povos sempre que havia necessidade de tomar decisões de risco tais como casamentos (?) e localização de novos aldeamentos.

Para além da consulta a deuses e ícones considerados como particularmente qualificados para a interpretação dos problemas postos, os Asipu elaboravam uma matriz onde eram considerados os prós e os contras e recomendavam a alternativa mais favorável. Eis os percursores dos consultores da era moderna.

Que outros marcos, ou referências importantes podemos ainda assinalar?

Os perigos da exposição ao chumbo foram já reconhecidos pelas civilizações Grega e Romana tendo estes

\* Mestre em Sociologia. Director da Escola Superior de Saúde do Alcoitão.

últimos proibido a sua utilização em tubagens ou recipientes de água ou de vinho.

O estudo dos perigos para a saúde ocupacional remonta ao Século XVI. Paracelso (1493-1541) estabeleceu o então revolucionário conceito em que estabelecia que todas as substâncias são venenos... a dose estabelece a diferença entre um veneno e um remédio, conceito que ainda hoje permanece como uma das bases da toxicologia moderna.

O mesmo Paracelso descreveu, em 1534, com grande detalhe, as doenças dos mineiros, relacionando-as com o ambiente de trabalho.

Em 1855 o Dr. Snow identificou a origem da epidemia de cólera em Londres como sendo uma fonte de água pública que se encontrava contaminada por esgotos.

A poluição do ar e os problemas respiratórios resultantes da queima da madeira ou do carvão foram, durante muitos séculos, problemas endémicos das áreas urbanas. Londres encontrava-se envolta em fumos, mesmo antes da revolução industrial, tendo este problema continuado, já no Século XX, a despeito de várias proclamações reais, intervenções governamentais e iniciativas privadas. As consequências do efeito da poluição do ar em Londres, no ano de 1952, de que resultaram cerca de 4000 mortos, impulsionaram muita da legislação ambiental que surgiu posteriormente na Europa e nos Estados Unidos.

A avaliação de riscos emergiu como uma disciplina formal nas décadas de 40 e de 50, a par do desenvolvimento da indústria nuclear. A análise de perigos para a segurança tem sido efectuada pelo menos desde a década de 50 na indústria nuclear, refinação de petróleo e química em geral, bem como na indústria aeroespacial.

A avaliação de riscos para a saúde é, em contraponto, muito mais recente tendo-se iniciado em 1976 com a publicação pela Agência de Protecção Ambiental do Guia para Avaliação do Risco de Cancro.

A ciência de avaliação dos riscos ambientais está, por sua vez, ainda na infância. No entanto, o crescente interesse público para os aspectos ambientais tem forçado um desenvolvimento extremamente rápido neste campo. Efectivamente, nos nossos dias, graças à importância atribuída à vida humana, os custos físicos e psicológicos dos trabalhadores, ligados ao carácter penoso do trabalho, começam a ser objecto de uma atenção especial, sobretudo por parte de organismos como a OIT (Organização Internacional do Trabalho) e OMS (Organização Mundial da Saúde).

### Interrogações à Cultura do Risco

O que é a cultura? De forma simples, um conjunto de crenças, hábitos e práticas sociais.

Haverá uma cultura de risco em Portugal? Se há, quantos de nós, nos interrogamos sobre:

Que riscos corre a minha organização? Quais os que devem ser tratados prioritariamente? Quais os riscos aceitáveis e quais os inaceitáveis, em relação aos meus colaboradores, aos meus clientes ou aos meus accionistas? Como criar uma organização capaz de gerir eficazmente os riscos? Como estabelecer concretamente uma cartografia dos riscos? O que fazer para gerir os riscos? Porque fazê-lo? Como fazê-lo? É necessário criar a função de “gestor de risco”? Que competências deve ter o gestor de riscos?

Neste Portugal de pequenas e médias empresas, quantos dirigentes ou profissionais são capazes de responder a estas e outras questões sobre a forma de gerir eficazmente os riscos? Quantos conhecem bem os diferentes conceitos, instrumentos e métodos disponíveis para identificar, analisar e tratar os riscos das respectivas organizações? Qual o nível de sensibilização à cultura do risco? Qual o seu grau de consciencialização tendo em conta que, por paradoxal que pareça, não será a empresa/organização, por definição, o centro do risco ou dos riscos? Os riscos continuam a ser apenas mais uma variável de reflexão e estratégia operacional da organização? Não deveriam ser a variável central?

Antes de uma resposta às interrogações levantadas é importante especificar a definição na prática do termo “risco”, sua evolução, propondo definições simples e precisas dos principais termos que lhe estão associados: ameaças, perigos, crises, etc. ...

### Conceitos e Definições

Pese embora a sua polissemia, atentas as dimensões científicas, políticas, sociais e económicas, o risco (perigo eventual mais ou menos previsível) é inerente à vida do dia-a-dia e a todos os processos de decisão.

Aliás, a maior parte de nós tem um sentimento intuitivo do que é o perigo e do que é o risco e que estes são indesejáveis embora inerentes à nossa vida diária. Porque rezamos? E porque rezamos a Santa Bárbara?

De facto, apesar dos riscos financeiros de uma operação em bolsa, do risco de aceitação de um seguro para as Companhias de Seguros, da probabilidade de mortes como consequência de um acidente numa central nuclear, do risco de cancro como resultado de emissões industriais, dos danos ambientais resultantes de certas actividades humanas, poderem originar definições aparentemente diferentes existe em todas elas um conceito comum de um fenómeno mensurável chamado risco. Numa perspectiva mais global a avaliação de risco pode ser definida como o processo

de estimar a probabilidade de ocorrência de um evento e da provável magnitude dos efeitos adversos para a saúde, segurança, ambiente ou economia, num determinado período de tempo.

Na avaliação e gestão de riscos, é comum olhar para uma determinada situação ou cenário e colocar os seguintes tipos de questão: O que pode correr mal e porquê? Qual será a probabilidade? Quais serão as consequências e o que poderemos fazer?

O risco é, pois, função da natureza do perigo, acessibilidade ou via de contacto (potencial de exposição), características da população exposta (receptores), probabilidade de ocorrência e magnitude das consequências.

Um risco empresarial pode ser definido como «a ameaça de um acontecimento, uma acção ou uma inacção que pode afectar a capacidade da empresa atingir os seus objectivos estratégicos e comprometer a criação de valor». O processo de avaliação desenvolve-se através da identificação de perigos (conjunto de condições que representam uma fonte de risco, mas não o risco *de per se*), avaliação da dose-resposta, avaliação da exposição e caracterização do risco.

Ignorar o risco e a sua gestão pode provocar reacções em cadeia cujas consequências vão afectar a empresa (os trabalhadores, a imagem pública, a reputação e a confiança) de forma significativa e ameaçar a sua sobrevivência.

### Qual o alcance da Gestão de Riscos?

“A gestão do risco abrange as diferentes actividades e dirige-se aos actores internos e diferentes partes integrantes da empresa. A gestão do risco intervém de «forma prospectiva a curto e médio prazos e de forma preventiva ou curativa no presente». Pretende «identificar e antecipar os acontecimentos, acções ou inacções susceptíveis de afectar a execução da estratégia num determinado horizonte, definir as alternativas de resolução e garantir a escolha de uma opção optimizada, aplicar essa opção e controlar a eficácia da solução escolhida em relação às expectativas»”.

Por arrogância, falta de tempo, ignorância, quantas empresas sobreviveram ao sentimento de que isso só acontece aos outros?

Se as causas estruturais da sinistralidade laboral são legitimadas pela partilha de valores e representações que configuram uma “cultura de desprevenção” onde o correr riscos é associado a características individuais de virilidade e coragem e onde as preocupações com a segurança são sempre consideradas custos acrescidos e desnecessários, então todos os investimentos na criação de uma cultura de prevenção são justificados e urgentes.

A consciência da gestão de riscos não pode ser uma preocupação passageira, uma moda administrativa,

mas pelo contrário, deve levar à redefinição da organização, fazer a ligação entre as suas diferentes funções e processos, até mesmo tornar-se o eixo integrador do sistema complexo e interdependente que é a empresa.

Em rigor, o acidente de trabalho é, repetidamente, um indicador de deficiente gestão dos recursos, de má programação do processo produtivo e da existência de problemas ao nível da empresa. É, portanto, um sintoma da existência de disfunções ao nível da gestão e da organização em geral, podendo contribuir para um clima social negativo e de grande conflitualidade laboral.

Para uma qualquer empresa, uma explosão, por exemplo, pode significar a interrupção da sua actividade posto que: o lançamento de um produto no mercado pode ser retardado, pode perder-se um cliente importante ou colaboradores essenciais podem deixar a organização. Para além destes aspectos, devem ainda assinalar-se os custos suplementares não cobertos pelas seguradoras que podem provocar dificuldades financeiras.

Neste quadro, a segurança no seio das organizações ou das empresas perfila-se, por vezes, de forma dilemática aos dirigentes e gestores. Senão vejamos: diz-se que as medidas de segurança custam dinheiro cuja amortização se calcula em função da perda evitada – o que não deixa de ser uma noção bastante teórica, atento o facto dos custos indirectos representarem, em regra, quatro vezes mais que os custos directos.

A não eclosão de qualquer acontecimento, enquanto critério de rendimento, contraria o princípio da rentabilidade económica. Por isso mesmo se tem podido constatar que a compreensão dos problemas de segurança tem sido defeituosa, hesitando-se em afectar meios necessários para, de seguida serem suprimidos.

A adopção de medidas de segurança suscita grandes resistências, da mesma natureza da dos controlos de identidade ou de velocidade pelas polícias.

A observância de medidas de segurança é habitualmente fastidiosa. Regras ou medidas de protecção são, em geral, o resultado de qualquer evento já ocorrido. “Depois da casa roubada trancas na porta”. O sentimento de necessidade da sua manutenção vai-se diluindo com o correspondente aumento da vulnerabilidade da empresa ou da organização. Ora, as medidas de protecção são tidas por boas e frutuosas independentemente da ameaça ou do dano se terem concretizado ou de se ter podido, ou não, prevêê-los.

### Consciência e Cultura do Risco nas Organizações

Muitas pessoas, por razões várias, rejeitam a noção de perigo. De facto, as medidas de segurança constituem o constante recordar das ameaças e dos perigos e são susceptíveis de causar algum mal-estar. As reacções típicas à introdução de medidas de

segurança ou à defesa da respectiva supressão assentam em argumentos do tipo: verdadeiramente, o que é que nos pode acontecer?; de qualquer modo, tudo isso de nada serve...; na minha situação é natural que tenha de conviver com o perigo.

Quais as razões fundamentais para o comportamento inadequado no trabalho? Porque é que as pessoas não fazem bem à primeira?

Qual o melhor procedimento para se extinguir um comportamento inadequado no trabalho?

Como desenvolver, no ambiente de trabalho, um clima favorável ao desenvolvimento de comportamentos adequados, a partir do processo de consciencialização do trabalhador?

Existe cultura e consciência do risco quando os diferentes colaboradores da organização assumem riscos ou, mais globalmente, reconhecem ou gerem o risco em todas as decisões sem necessitarem de incentivo.

Nesta perspectiva, quais as práticas e meios de reconhecer uma cultura do risco, como construí-la, mudá-la, mantê-la ou transmiti-la?

Não podemos negar o carácter subjectivo e implícito do tema e a complexidade inerente à polissemia de cada um dos termos «cultura» e «risco» e, *a fortiori*, da sua combinação. O equívoco do próprio conceito de risco é mantido por certas locuções populares, como «em caso de dúvida, não faças nada», «quem não arrisca, não petisca», «se não sabes, não mexas», etc. Embora as definições e interpretações sejam numerosas e variadas, todos reconhecem no risco a incerteza ligada ao futuro, tempo em que o risco se revelará.

Uma prática bem sucedida envolve a familiarização com o «fenómeno», que passa de um nível conceptual a um nível operacional.

A cultura de risco implica uma aculturação de cada uma das componentes e do todo, seguida de uma definição de métodos de integração existentes ou a desenvolver dessa cultura, na direcção das organizações. Intuição ou equação, a assunção do risco deparar-se-á sempre com a dualidade da nossa psicologia, com «uma parte planeadora e outra hedonista», dualidade que provoca uma luta interna entre propensão e aversão ao risco.

De facto, embora a noção de risco pareça partilhada a sua apreciação faz parte da percepção individual, ela própria função das circunstâncias e das perspectivas, sem esquecer a diversidade das grelhas de leitura induzidas pela formação, função, experiência, memória e raciocínio analógico. Não é verdade que cada um de nós pode ter um olhar diferente face aos riscos em presença?

Como atrás já assinalámos uma empresa/organi-zação possui uma cultura do risco quando os seus colaboradores assumem riscos ou, de forma mais geral, reconhecem e gerem o risco em todas as decisões e circunstâncias, sem ser necessário incentivá-los.

A cultura do risco permitirá, a um grupo constituído em torno de objectivos e valores partilhados, construir a sua percepção do risco como problemática e como fenómeno humano. A cultura do risco deverá ser estruturada por um conjunto de práticas e métodos e ser mantida pela experiência e pelas lições dessa experiência. Deverá saber manter um equilíbrio, por natureza instável, entre conforto e desconforto para não «arriscar» transformar a incerteza em certezas e o aspecto positivo e dinâmico da reflexão permanente em rotinas colectivas.

Para que servirá essa cultura do risco na empresa? Tal como noutros domínios, a cultura do risco permitirá obter, ao nível humano, uma atitude colectiva conducente a uma homogeneidade de comportamentos que ultrapassem as funções especializadas.

Essa atitude colectiva completa os métodos e os processos, desenvolve a colaboração, assegura o equilíbrio entre autonomia e direcção e reforça a capacidade de reacção. No caso particular do risco, a cultura poderá desenvolver a vigilância e a vontade, reconhecendo o risco ou «a dimensão do risco» em todas as oportunidades e ameaças, e, de forma mais geral, em todas as tomadas de decisão. Poderá ser considerada como uma competência que permite controlar melhor, temperando essa vontade de controlo com um reconhecimento da sua irredutibilidade total.

A cultura do risco pode também ser apreendida como aquilo que os gestores japoneses classificam de conceito «cinzento», zona de autonomia e responsabilidade dos actores mais próximos da acção. Para nós, ela parece ter como fundamento o reconhecimento e a aceitação da existência, da presença do risco e da sua combivalência nos três níveis de gestão (reflexão, decisão, acção), em cada decisão e o seu oposto (mudar ou não, inovar ou não, etc.), nas oportunidades a aproveitar e nos perigos a combater, ou ainda na ordem e na desordem. A oposição entre risco e não risco mantém-se teórica, pois uma estratégia, uma decisão, uma orientação, não são uma alternativa entre risco e não risco, mas sim uma escolha, optimizada, entre vários tipos ou vários níveis de risco.

Por outro lado, a cultura do risco não se pode limitar a uma visão instrumental e tecnicista, devendo reconhecer a centralidade dos factores humanos. Todavia, as acções metodológicas dos especialistas podem, para além da sua natureza técnica, ensinar e informar os leigos sobre as etapas incontornáveis da identificação, avaliação e controlo do risco e os princípios insubstituíveis da antecipação e da prevenção.

Tal como noutros domínios, a cultura do risco não pode recusar os contributos complementares de outras disciplinas, como a previsão que, no seu método e no espírito de esclarecimento e construção do futuro, pode constituir uma das componentes estruturantes da cultura do risco. Podemos citar, nomeadamente,

as grelhas de escolha como a matriz «probabilidade/ impacto», que permite visualizar e comunicar melhor os riscos da empresa, a diferenciação entre provável e plausível, importante para a previsão que pode aperfeiçoar a consciência do risco, ou o método dos cenários, na medida em que, como diz o grande especialista da disciplina Peter Schwartz, «os cenários aplicados à gestão dos riscos têm o mérito de esclarecer os decisores sobre as próprias percepções dos riscos».

### Saber-fazer e Saber-estar no Contexto dos Riscos

A construção de uma cultura do risco permite ultrapassar o nível de conhecimentos (o saber) que iniciam e estabelecem as competências (o saber-fazer) e obter uma capacidade real (a aplicação desse saber-fazer independentemente das circunstâncias e dos contextos). Visto que o saber conduz, em regra, à sensatez, entendemos que o mesmo acontece com o risco, e desejamos que “cultura do risco” traga alguma forma de bom senso, aos responsáveis da empresa a título individual e colectivo. A sensatez que saberá rejeitar com a mesma determinação os excessos opostos de uma vontade dominadora que visa a eliminação do risco e o fatalismo paralisante face ao seu carácter irreduzível e ao seu conhecimento parcial.

A gestão do risco é, para além de uma competência técnica, uma qualidade humana e, para além de um saber-fazer, um saber-estar. Essa dimensão humana constitui a força motriz que transformará a atitude em comportamento.

O risco na origem etimológica e histórica da empresa torna-se uma noção essencial da economia deste início de milénio, em que os objectivos de inovação

e mudança internas se combinam com a incerteza e a complexidade do ambiente. Como fomentar a cultura da redução dos riscos, objectivo geral da gestão dos riscos? Qual o nível de sensibilização dos dirigentes em relação a esta noção? Como definir, reconhecer, valorizar essa cultura da gestão dos riscos? Qual a prática e quais os meios da formação do líder para a construir, fazer viver, transmitir, mudar? Quantos de nós têm interiorizado o triângulo básico da cultura do risco: prevenção, detecção e intervenção?

Como diz Keynes, na medida em que o essencial não se pode traduzir em probabilidade, não somos prisioneiros do futuro. A incerteza liberta-nos, significa que podemos mudar o mundo.

### Bibliografia

- BECK, U. (1986) – *Risk Society, Towards a New Modernity*, Londres, Sage.
- DAHRENDORF, Ralf (1996) – *A Quadratura do Círculo*. Lisboa, Edições 70.
- GIDDENS, Anthony (2000) – *As consequências da Modernidade*. Oeiras, Ceuta Editora, 4ª Edição.
- KERVERN, Georges-Yves (1995) – *Elementos Fundamentais das Ciências Cindínicas*. Lisboa, Ed. Instituto Piaget.
- MACEDO, Mário (2003) – *Apontamentos sobre Avaliação de Riscos*, Tüv Akademie Rheinland.
- MAREAU, Franck (Coordenador) (2003) – *Compreender e Gerir os Riscos*. Bertrand Editora.
- RIBEIRO, Manuel João (1995) – “Sociologia dos Desastres”, *Sociologia – Problemas e Práticas*, n.º 18, pp. 23-43.

