

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**Etec CEL FERNANDO FEBELIANO DA COSTA**  
**Técnico em Segurança do Trabalho**

**Clara Sousa Santos**

**Igor Renan Rosa**

**Guia prático de gestão de crise para empreendimentos**

**Piracicaba**

**2025**

**Clara Sousa Santos**

**Igor Renan Rosa**

## **Guia prático de gestão de crise para empreendimentos**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Segurança do Trabalho da Etec Cel. Fernando Febeliano da Costa, orientado pelo Prof. Sérgio Bizoto e Mineia Schievano, como requisito parcial para a obtenção do título de Técnico em Segurança do Trabalho.

**Piracicaba**

**2025**

## DEDICATÓRIA

Dedicamos esse trabalho às nossas famílias fundamentais em nossa trajetória acadêmica e pessoal. Em especial aos irmãos gêmeos da Clara, que demonstram grande capacidade de absorção e aprendizado contínuo ao tornarem-na como referência em seu desenvolvimento. Ao filho do Igor, cuja admiração e busca por evolução reflete no valor do exemplo e da responsabilidade. Estendemos esta dedicação também aos nossos relacionamentos interpessoais, que serviram como alicerces emocionais e motivacionais ao longo desse percurso em especial, aos nossos pais, mães, irmãos e amigos, que nos ofereceram suporte com afeto, paciência e incentivo. Dedicamos ainda a todos os empreendedores e futuros empreendedores que utilizam a forma do entusiasmo como fonte propulsora interna e a disciplina como ferramenta estratégica para a conquista de resultados sustentáveis e eficazes. Aos nossos mentores e a todas as pessoas que nos inspiraram e continuam nos inspirando, mostrando que o conhecimento transforma a realidade e que o exemplo vale mais que mil palavras. Esta dedicatória também é para cada jovem que sonha em empreender, que acredita no próprio potencial e que não se conforma com os limites impostos. Dedicamos a todos que não desistem de pessoas, que acreditam no bem, que veem valor no outro mesmo quando o mundo parece desacreditar. A cada empresário que um dia foi estudante e que com esforço, coragem e persistência construiu o seu próprio caminho. E ao trabalhador sonhador, que deseja montar seu negócio e conquistar os seus objetivos com honestidade, trabalho duro e propósito. Este trabalho é por vocês, para vocês e por todos que acreditam que a transformação começa quando alguém decide fazer diferente.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus, pela sabedoria e força durante toda a jornada de construção deste trabalho. À ETEC Cel. Fernando Febeliano da Costa, por proporcionar um ambiente de aprendizado sério, acolhedor e comprometido com a formação profissional. Aos nossos professores orientadores, Sérgio Bizoto e Mineia Schievano, pelo apoio técnico, dedicação incentivo e orientação essencial em cada etapa desse trabalho. Suas contribuições foram fundamentais para o desenvolvimento deste TCC. A todos os professores do curso técnico em segurança do trabalho, que compartilharam seus conhecimentos e experiências de formas generosa ao longo do curso, contribuindo de maneira significativa para a nossa formação. Aos colegas e amigos de turma, pela troca constante de ideias, apoio mútuo e companheirismo, que tornaram essa jornada mais leve e enriquecedora. Aos familiares que com paciência, carinho e incentivo, nos apoiaram nos momentos de dificuldade e nos inspiraram a seguir em frente com determinação. A todos que direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desse trabalho, nosso Muito obrigado.

## **EPIGRAFE**

**“ Prevenir acidentes não é apenas cumprir normas mas cuidar de vidas e garantir o futuro. “**

Sintetizamos a motivação e a importância da elaboração de um guia prático de gestão de crise, indo além da mera obrigação legal e enfatizando o valor da vida e a sustentabilidade dos empreendimentos. Ela captura a essência do seu trabalho ao destacar que a gestão de crises é fundamental para a proteção de vidas e para garantir o futuro seguro para as organizações.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho de conclusão de curso consiste em estruturar um conjunto de diretrizes técnicas e metodológicas para a elaboração de um guia prático de gestão de crises com aplicabilidade em diferentes tipologias de empreendimentos. Busca-se definir uma arquitetura robusta e flexível que possa ser adaptada para a prevenção e resposta eficaz a eventos críticos considerando os princípios gerais de gestão de crise, as exigências normativas e legais e as melhores práticas reconhecidas na área da segurança do trabalho. O presente trabalho visa, portanto, proporcionar um guia prático que auxilia as organizações na minimização de riscos e na aceleração de respostas em situações emergenciais.

**Palavras-Chave:** Gestão. Guia. Crise. Empreendimento. Segurança

## **ABSTRACT**

The objective of this final course work is to structure a set of technical and methodological guidelines for the preparation of a practical guide to crisis management that can be applied to different types of enterprises. The aim is to define a robust and flexible architecture that can be adapted for the prevention and effective response to critical events, considering the general principles of crisis management, regulatory and legal requirements, and recognized best practices in the area of occupational safety. Therefore, this work aims to provide a practical guide that helps organizations minimize risks and accelerate responses in emergency situations.

**Keywords:** Management. Guide. Crisis. Enterprise. Safety

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Apagão Energético de 2001 .....	13
Figura 2 : Acidente Aéreo da TAM 2007 .....	14
Figura 3 : Tragédia da Chuva na Região Serrana do Rio de Janeiro .....	15
Figura 4 : Rompimento da Barragem de Mariana .....	16
Figura 5 : Rompimento da Barragem de Brumadinho.....	17
Figura 6 : Pandemia da COVID-19 .....	18



## SUMÁRIO

Introdução.....	8
Desenvolvimento.....	10
Origem da Doutrina de Gerenciamento de Crises.....	10
Bases Normativas e Evolução Institucional no Brasil.....	11
Eventos Catalisadores de Mudanças que idealizaram a gestão de crises no Brasil.....	12
Apagão de 2001.....	13
Acidente da TAM.....	14
Tragédia da chuva na região serrana do Rio de Janeiro.....	15
Rompimento da Barragem de Mariana 2015.....	16
Rompimento da Barragem de Brumadinho 2019.....	17
Pandemia de COVID-19.....	18
Gestão de Riscos e Cultura Organizacional Preventiva.....	19
Aplicação das normas regulamentadoras do guia prático de gestão de crises.....	20
Base legal e funcionalidade do guia.....	20
Integração com Procedimentos Operacionais padrão.....	21
Treinamento e Capacitação.....	21
Avaliação e Auditoria.....	21
Aplicação do guia prático de gestão de crises em diferentes empreendimentos.....	22
Diagnóstico Organizacional Inicial.....	22
Adaptação Modular do Guia.....	22
Aplicação por setor econômico.....	23
Capacitação e testes práticos.....	23
Segurança estrutural e Operacional.....	23
Avaliação e Melhoria contínua.....	24
Diferenciação por nível de ocorrência.....	25
O papel do Empreendedorismo na Gestão de Crises.....	25
Conscientização da Alta Direção.....	26

Considerações Finais.....	27
Conclusão.....	28
Referências.....	29

## INTRODUÇÃO

A segurança no ambiente de trabalho é uma condição essencial para garantir a integridade física, emocional e psicológica dos colaboradores, a proteção dos usuários do serviços e a preservação do patrimônio das organizações. No contexto atual, marcado por crescente complexidade operacional, riscos ambientais e intensificação das exigências legais, tornam-se imperativo que as instituições estejam preparadas para lidar com emergências de forma planejada, coordenada e eficaz.

A gestão de crises, nesse sentido assume o papel estratégico na prevenção de incidentes e na preservação da continuidade das atividades empresariais. Acidentes com incêndios, alagamentos, exclusões ou falhas estruturais representam não apenas ameaças imediatas da segurança das pessoas, mas também riscos à imagem, a estabilidade financeira e a viabilidade da organização.

Assim, a implementação de um guia prático de gestão de crises representa uma ferramenta indispensável para a preparação e resposta de antes de eventos críticos, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional pautada na segurança e na resiliência.

A elaboração de um guia prático de gestão de crises é uma necessidade crescente em todos os setores, especialmente diante da multiplicidade de riscos operacionais e da exigência de conformidade com legislações específicas como as (NRs) normas regulamentadoras, a eu quero consolidação das leis do trabalho (CLT) e os padrões estabelecidos pela ABNT. Ausência de protocolos claros em situações de crise pode acarretar não apenas em prejuízos materiais e humanos mas também em sanções legais e perda de credibilidade institucional.

A relevância desse trabalho reside, portanto, na proposta de desenvolver uma ferramenta técnico estratégica que não apenas responda as exigências legais, mas que também promova a cultura da prevenção, da responsabilidade social e da continuidade organizacional.

A correta aplicação de um guia prático de gestão de crises traz benefícios como a mitigação de riscos, a economia de recursos, o fortalecimento da imagem institucional e sobretudo a preservação de vidas.

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo geral desenvolver um modelo prático e adaptável de um guia prático de gestão de crises, aplicável a diferentes tipos de empreendimentos, onde destacam-se, os principais fundamentos teóricos e legais que sustentam a gestão de crises organizacionais, a identificação e os principais tipos de riscos e emergências que podem afetar as operações empresariais, a sugestão de uma estrutura metodológica padronizada, mais personalizável, para elaboração do guia, a sugestão de protocolos operacionais de resposta e mitigação para cenários de crise e a orientação e implementação, atualização contínua do guia, conforme as exigências legais e a evolução das atividades da organização.

A metodologia adotada nessa pesquisa é de caráter qualitativo e exploratório, com base em pesquisa bibliográfica, documental e normativa. Foram utilizados como principais referências as legislações trabalhistas e normas brasileiras (NRs, CLT, ABNT), além de publicações acadêmicas e técnicas voltadas à gestão de riscos e segurança do trabalho. A estrutura do guia proposto foi elaborada a partir da análise de modelos existentes administrativos, estudos de caso e diretrizes de órgãos nacionais sobre gestão de crises.

A abordagem visa garantir que o produto seja funcional, aplicável e capaz de ser adaptado conforme a realidade de cada organização, independentemente do porte ou setor.

## DESENVOLVIMENTO

### **A Origem da Doutrina de Gerenciamento de Crise**

A doutrina de gerenciamento de crise emergiu como uma resposta estruturada e sistematizada diante da necessidade de enfrentar eventos adversos que ameaçam a integridade de pessoas, organizações e instituições.

Sua evolução pode ser dividido em três fases principais, militar/governamental, corporativa e normatizada. Inicialmente, o conceito foi gestado em ambientes militares e governamentais, sobretudo durante o período da guerra fria, quando o risco de confrontos nucleares exigiu a criação de protocolos rígidos de comando e controle.

Nessa fase, a ênfase estava na tomada de decisão rápida e coordenada em situações críticas, o que levou a formalização de estruturas hierárquicas específicas para esse fim. Na década de 1980, a doutrina começou a ser incorporada ao setor público e a um ambiente corporativo, impulsionada por desastres industriais e ambientais de grande impacto, como um acidente químico em Bophal, na Índia (1984), e o desastre nuclear de Chernobyl, na antiga União soviética (1986).

Tais eventos revelaram falhas severas na prevenção e na resposta a emergências, acelerando a necessidade de políticas e procedimentos formais na gestão de riscos e continuidade de negócios.

A partir dos anos 2000, a doutrina passou a ser consolidada com base em normativas técnicas internacionais e nacionais, destacando-se a ABNT NBR ISO 31000:2018, que estabelece diretrizes para o gerenciamento de riscos, incluindo a estrutura de processos decisórios e a definição de responsabilidades.

Segundo esta Norma, o gerenciamento de riscos deve ser parte integrante de todos os processos organizacionais, promovendo uma abordagem sistemática, transparente e inclusive para lidar com a incerteza (ABNT, 2018).

Dessa forma, a doutrina de gerenciamento de crise atualmente adota uma abordagem multidisciplinar, abrangendo áreas como segurança do trabalho, administração, engenharia, defesa civil, psicologia organizacional e comunicação institucional.

Seus Pilares fundamentais compreendem a prevenção, preparação, resposta e recuperação, compondo o ciclo completo de gestão de crise.

Além disso, adoção de planos de contingência, protocolos de emergência e treinamentos periódicos tem sido práticas amplamente recomendadas por normas técnicas e diretrizes internacionais.

### **Bases normativas e evolução institucional no Brasil**

No Brasil, a aplicação prática da doutrina de gerenciamento de crise passou a se consolidar a partir da década de 1990, impulsionada pela crescente percepção da vulnerabilidade institucional frente a desastres naturais, acidentes industriais e crises sociopolíticas.

A institucionalização dessa abordagem ocorreu de forma gradual, por meio da criação de legislações, normativas técnicas e políticas publicadas voltadas à proteção da vida do meio ambiente do patrimônio. Entre os Marcos iniciais, destaca-se a política nacional de defesa civil, formalizada por meio do decreto N° 5.376/2005, que estabeleceu diretrizes para a prevenção, preparação, resposta e reconstrução em situações de desastres.

Essa política nacional foi posteriormente reforçada pela lei n° 12.608/2012, que instituiu o Sistema nacional de proteção e defesa civil (SINPDEC), vinculando os entes federativos a um modelo integrado de gestão de riscos e resposta a emergências.

No campo da gestão organizacional, a evolução normativa brasileira se alinhou a diretrizes internacionais por meio da adoção da ABNT NBR ISO 31.000: 2018, que orienta sobre a gestão de riscos com base em princípios como integração, estruturação e adaptação à cultura organizacional.

Esta Norma foi encorpada por diversas instituições públicas e privadas, especialmente em setores críticos como energia, mineração, saúde e indústria química.

Paralelamente, normas regulamentadoras específicas, como a NR-10 (segurança em instalações e serviços em eletricidade), a NR-23 (proteção contra incêndios) e a NR-29 (segurança e saúde no trabalho portuário), passaram a incluir exigências

relacionadas a planos de emergência, capacitação em resposta a incidentes e análise de riscos.

Operam como instrumentos técnicos vinculados à consolidação das leis do trabalho (CLT), e seu cumprimento é fiscalizado pelo Ministério do Trabalho.

Adicionalmente, a evolução institucional também se refletiu na criação de comitês internos de crise e na elaboração de planos de continuidade de negócios (PCN), particularmente após eventos como apagão energético de 2001 e os desastres ambientais de Mariana (2015), Brumadinho (2019).

Esses episódios reforçaram a importância de práticas preventivas, respostas coordenada e comunicação eficaz com stakeholders.

Dessa forma, o Brasil passou a adotar uma abordagem normativa e institucional articulada, que integra normas técnicas (como a ABNT NBR ISO 31.000) regulamentações trabalhistas (NRs) e políticas públicas, formando a base do atual modelo de gestão integrada de riscos e crises.

### **Eventos catalisadores de mudanças que induziram a gestão de crises no Brasil**

A consolidação da gestão de crises no Brasil não ocorreu de maneira espontânea, mas foi fortemente impulsionada por eventos críticos que evidenciaram falhas nos sistemas de prevenção, resposta e coordenação institucional. Esses eventos atuaram como catalisadores de mudanças estruturais, promovendo a criação de normas, políticas públicas e práticas organizacionais voltadas ao enfrentamento de situações emergenciais. Esses foram os principais Marcos históricos que contribuíram significativamente para o avanço da doutrina de gerenciamento de crise no contexto brasileiro:

## Apagão Energético de 2001

O racionamento de energia ocorrido entre 2001 e 2002 revelou a vulnerabilidade do sistema elétrico nacional e a ausência de mecanismos eficazes de comunicação de risco e planejamento de contingência por parte do governo federal. Esse evento levou à criação de comitê de gerenciamento de crise e a implementação de políticas públicas de eficiência energética. Além disso, destacou a importância da gestão integrada de riscos em infraestrutura crítica (OLIVEIRA, 2010)



Manifestantes vão as ruas para reivindicar seus direitos



## Acidente da TAM (2007)

O desastre aéreo ocorrido em julho de 2007, no aeroporto de Congonhas, em São Paulo, resultou em 199 mortes e expôs a fragilidade dos protocolos de resposta à emergência em grandes centros urbanos. A tragédia motivou a revisão de procedimentos da agência nacional de aviação civil (ANAC) e a implementação de planos de emergência aeroportuários mais rigorosos, com ênfase na coordenação interinstitucional (PORTO,2009)



Bombeiros agindo na remoção de corpos e vítimas

### **Tragédia das chuvas na região serrana do Rio de Janeiro (2011)**

Considerando um dos maiores desastres naturais da história do Brasil, com mais de 900 mortos e milhares de desabrigados, esse evento foi decisivo para a formulação da Lei nº 12.608/2012, que instituiu a política nacional de proteção e defesa civil (PNPDEC). A tragédia evidenciou a necessidade de monitoramento de áreas de risco, planejamento Urbano sustentável e maior articulação entre união, estados e municípios (BRASIL, 2012).



Imagem aérea da região Serrana do Rio de Janeiro em área afetada pela chuva



### **Rompimento da barragem de Mariana (2015)**

O desastre ambiental causado pelo rompimento da barragem de Fundão, operado pela Samarco, resultou em 19 mortos e severos danos ambientais e sociais. A ausência de um plano efetivo de evacuação e comunicação de risco gerou críticas internacionais e levou ao fortalecimento da fiscalização ambiental e a exigência de planos de ação emergencial (PAE) em empreendimentos de risco (MAGALHÃES, 2016).



Bombeiros a procura de corpos e vítimas sobreviventes

### **Rompimento da barragem de Brumadinho (2019)**

Quatro anos após Mariana, o rompimento da barragem da mina do córrego do feijão, operada pela Vale, provocou mais de 270 mortes. O caso evidenciou falhas graves na governança de risco e na gestão de crise corporativa, resultando em mudanças legislativas, como a Lei nº 14.066/2020, que alterou o marco regulatório da segurança de barragens no Brasil. Também impulsionou o fortalecimento de sistemas de alerta e a exigência de auditorias técnicas independentes (CAMPOS, 2021).



Imagem área de Brumadinho afetada após sofrimento da barragem

## **Pandemia de COVID-19 (2020-2022)**

A pandemia foi um evento de impacto global que testou a capacidade de resposta do sistema de saúde, da economia e das estruturas institucionais brasileiras. No campo da gestão de crise, impulsionou o uso de comitês de crise, protocolo de biossegurança, Home Office emergencial e a adoção de modelos adaptativos de gestão de riscos, inclusive no setor privado (RODRIGUES; TEIXEIRA, 2021). Também acentuou a importância da resiliência organizacional como valor estratégico.



Atendimento à população com testes a COVID-19

## **Gestão de riscos e cultura organizacional preventiva**

A gestão de riscos antecede a resposta à crise e envolve, conforme a ISO 31.000: 2018, a identificação, a avaliação, tratamento e monitoramento de ameaças. A matriz de riscos, instrumento essencial para essa etapa, possibilita a priorização de ações corretivas e preventivas (ABNT, 2018).

O desenvolvimento de um guia prático de gestão de crises eficaz depende diretamente da integração entre a gestão de riscos e a cultura organizacional preventiva. Esses dois elementos constituem os alicerces para que as organizações não apenas respondam a eventos adversos, mas também estejam preparadas para preveni-los, minimizá-los e aprender com suas consequências.

A gestão de riscos, conforme preconiza a ABNT NBR ISO 31.000: 2018, é um processo sistemático que permite identificar, avaliar, tratar e monitorar riscos potenciais que possam impactar negativamente os objetivos organizacionais. A incorporação dessa prática no guia prático permite uma abordagem proativa da crise, promovendo a antecipação de cenários críticos, a definição de planos de contingência e a alocação adequada de recursos (ABNT, 2018). Um guia bem estruturado deve conter ferramentas de análise de risco como a matriz de criticidade, análise SWOT, avaliação de vulnerabilidades e identificação de pontos de falha.

Paralelamente, a cultura organizacional preventiva refere-se ao conjunto de valores, comportamentos e práticas disseminadas dentro da organização que favoreça a segurança, o planejamento e a responsabilidade coletiva diante de situações adversas. Uma cultura preventiva sólida estimula a comunicação transparente, o engajamento das lideranças, a capacitação contínua das equipes e o aprendizado organizacional com eventos passados (SILVA; MENDONÇA, 2020).

No contexto de um guia prático de gestão de crises, esses elementos se traduzem em diretrizes claras para:

- Identificação antecipada de ameaças internas e externas;
- Promoção de treinamentos e simulações periódicas;
- Padronização de condutas e tomada de decisão durante emergências;
- Capacitação dos colaboradores quanto aos seus papéis no plano de resposta;
- Criação de indicadores de desempenho e avaliação pós-crise, para aprimoramento contínuo do sistema de gestão.



A segurança no ambiente organizacional ultrapassa o âmbito das boas práticas e se configura como exigência legal e imperativo ético. A elaboração de um guia prático de gestão de crises deve estar alicerçada em dispositivos legais e normativos que orientam ações preventivas e reativas, com vistas a preservação da vida, integridade física, patrimônio e continuidade das operações.

A consolidação das leis do trabalho (CLT), notadamente no capítulo V – da segurança e da medicina do Trabalho (arts.155 a 201), estabelece diretrizes para a promoção da saúde ocupacional, atribuindo responsabilidades tanto ao estado quanto aos empregadores. Dentre os principais dispositivos, destacam-se:

- ART.154 - determina a obrigatoriedade do cumprimento das normas de segurança e medicina do trabalho em todas as atividades laborais;
- ARTs.155 a 159 - estabelecem atribuições ao ministério do Trabalho e as empresas no que tangem a fiscalização e adoção de medidas preventivas;
- ART.160 – Prevê a possibilidade de interdição de estabelecimentos em desconformidade com a legislação;
- ART.162 e ARTs.163 a 165 - regulamentam a constituição e funcionamento da comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA);
- ART.166 – Versa sobre o fornecimento e o uso adequado dos equipamentos de proteção individual (EPIs);
- ARTs.167 a 201 – Tratam de disposições específicas relacionadas às atividades insalubres, perigosas, proteção de menores e estabilidade em casos de acidentes.

### **Aplicação das normas regulamentadoras no guia prático de gestão de crises**

As normas regulamentadoras (NRs), estabelecidas pelo ministério do Trabalho de emprego (MTE), são instrumentos legais que regulamento e orientam o procedimentos obrigatórios relacionados à segurança e saúde do trabalho no Brasil. A aplicação dessas normas dentro de um guia prático de gestão de crises constitui um eixo fundamental para garantir a conformidade legal e a eficácia técnica na prevenção e resposta emergências.

### **Base legal e funcionalidade no Guia**

As NRs possuem caráter normativo compulsório, e sua inobservância pode resultar em sanções administrativas, civis e criminais. No contexto de um guia prático, elas funcionam como diretrizes técnicas obrigatórias para a elaboração de protocolos de segurança, planos de contingência e treinamentos preventivos. A aplicação das NR deve estar integrada a todas as fases do ciclo de gestão de crise:

**Prevenção, preparação, resposta e recuperação.**

## **Integração com procedimentos operacionais padrão (POPs)**

O guia prático deve conter procedimentos operacionais padrão alinhados com as exigências das NR, de modo a institucionalizar as condutas em situações emergenciais. Por exemplo:

- NR-10 (segurança em instalações e serviços em eletricidade): deve orientar o plano de contingência em caso de choque elétrico ou incêndio de origem elétrica, incluindo instruções de desligamento seguro e isolamento da área.
- NR-06 (equipamentos de proteção individual – EPI): deve prever quais epis são obrigatórios por função e situação de risco, bem como seu uso adequado em evacuações ou contenções.
- NR-23 (proteção contra incêndios): deve ser incorporada aos planos de evacuação, rotas de fuga, uso de extintores e atuação da brigada de incêndio.
- NR-17 (Ergonomia): O importante para a crise de natureza prolongada, como pandemias, auxilia na organização do trabalho em Home Office ou revezamento de equipes.

## **Treinamento e Capacitação**

O guia deve contemplar cronogramas de capacitação periódica, baseados nas exigências de cada NR pertinente à atividade fim do empreendimento. Além disso, a realização de simulados e exercícios práticos de resposta e emergências devem seguir os parâmetros técnicos das NRs, como a NR 33 (espaços confinados) e NR 35 (trabalho em altura) quando aplicado.

## **Avaliação e Auditoria**

A aplicação das NR no guia também permite a criação de indicadores de conformidade e lista de verificação (checklist), úteis para auditorias internas e inspeções externas. Isso favorece a cultura de melhoria contínua e a rastreabilidade das ações de prevenção e resposta, além de proteger juridicamente a organização em casos de investigação pós-crime.



## **Aplicação do guia prático de gestão de crises a diferentes tipos de empreendimentos**

A aplicabilidade do guia prático de gestão de crises deve ser pensada de forma modular, adaptável e escalonável, considerando o porte da organização, o ramo de atividade, o grau de exposição a riscos e sua complexidade operacional. A principal função do guia é padronizar condutas preventivas e reativas, oferecendo suporte técnico, legal e estratégico para a tomada de decisão em situações críticas.

### **Diagnóstico organizacional inicial**

Antes da aplicação, é fundamental realizar um levantamento técnico das vulnerabilidades, riscos e capacidades internas do empreendimento. Esse diagnóstico deve incluir:

- Mapeamento de riscos operacionais, ambientais e legais;
- Análise das normas regulamentadoras (NRs) pertinentes ao setor;
- verificação da estrutura de resposta existente (Brigada, CIPA, protocolos, etc.);
- Entrevistas com gestores e trabalhadores para identificar lacunas de preparo.

Esse mapeamento orienta a customização do guia, priorizando os riscos mais críticos da realidade da empresa.

### **Adaptação modular do Guia**

O guia deve ser estruturado em módulos interdependentes, com conteúdos que possam ser ativados conforme a necessidade do empreendimento. Exemplos de módulos:

- Prevenção e monitoramento de riscos (com base na NBR ISO 31000);
- Plano de resposta a incidentes específicos (como incêndios, vazamentos, falhas elétricas, invasões);
- Plano de comunicação de crise (stakeholders internos e externos);
- Plano de continuidade operacional;
- Plano de recuperação e reputação pós-crise.

Cada módulo pode conter fluxogramas, listas de verificação, modelos de documentos e checklists prontos para preenchimento.

## **Aplicação por setor econômico**

Como aplicar o guia a diferentes tipos de empreendimentos:

- Indústria - gestão de risco químicos, prevenção de acidentes com máquinas, simulações de evacuação, controle de emergências ambientais, integração com NRs 10,12,20 e 33.
- Construção civil - controle de acidentes em altura (NR-35 ), uso de EPIs (NR-6), gestão de riscos estruturais, evacuação em caso de colapso, plano de resposta a deslizamento e sinistros.
- Comércio e Serviços - gestão de segurança patrimonial, planos de resposta incêndios (NR-23), furtos, assaltos, evacuação de clientes, atendimento emergencial a funcionários.
- Saúde - prevenção de crises biológicas, planos de contenção de surtos, protocolos de evacuação hospitalar, biossegurança (NR-32), comunicação com familiares e imprensa.
- Educação - simulados de evacuação, planos contra incêndios, agressões ou ameaças, preparação de equipes administrativas e docentes, articulação com órgãos públicos.

## **Capacitação e Testes Práticos**

A aplicação do guia exige:

- Treinamentos periódicos das equipes, baseado nas diretrizes do guia e NRs.
- Simulações de crise e auditorias internas para avaliar resposta, tempo de reação e eficácia do plano;
- Atualização contínua do documento conforme mudanças estruturais, legais ou incidentes reais.

## **Segurança Estrutural e Operacional**

- Classificação de ocorrências: diferencie eventos por gravidade (Crises, emergências e ocorrências comuns), conforme impacto em vidas, patrimônio e operações.
- Gestão de crise: estabelece comitê de crise, fluxo de comunicação interna e externa, acionamento de autoridades e definição de um porta-voz institucional.

- Kit Crise: lista itens estratégicos essenciais para resposta rápida, ajustados conforme os riscos identificados no empreendimento.
- Análise de riscos e Vulnerabilidades: fundamentada em estudos de caso, orienta a personalização do plano conforme ameaças potenciais específicas (incêndios, falhas elétricas, alagamentos etc.)
- Implicações práticas: define procedimentos operacionais padronizados para resposta imediata e eficaz.
- Velocidade de reação: enfatiza a prontidão operacional e o treinamento contínuo, com fluxogramas e simulações periódicas.
- Rotas de fuga e sinalização: inclui o planejamento, dimensionamento e manutenção da saída de emergência, conforme a NR-23 e normas complementares da ABNT.
- Equipamentos de segurança: especifica os dispositivos obrigatórios (extintores, hidrantes, sprinklers), bem como os protocolos de inspeção e manutenção em consonância com a NR-10.
- Treinamentos e simulados: prevê capacitação periódica e testes práticos, com foco em diferentes cenários críticos.

### **Avaliação e Melhoria contínua**

O guia deve conter um módulo de avaliação pós-crise, onde são documentadas as falhas, lições aprendidas e recomendações de melhoria. Isso fortalece a cultura de resiliência e permite a evolução constante do plano.

## **Diferenciação por nível de ocorrência**

Guia prático deve prever respostas proporcionais a gravidade da emergência:

- Incidentes internos controláveis: atuação por meio de pops locais.
- Emergências de médio impacto: coordenação entre setores e órgãos internos.
- Calamidades públicas: articulação com a defesa civil estadual e federal, e atuação nos planos de apoio mútuo (PAMs), com corpo de bombeiros como liderança tática.

## **O Papel do Empreendedorismo na Gestão de Crises**

O empreendedorismo, tradicionalmente associado à criação de negócios e inovação, também desempenha um papel estratégico na gestão de crises organizacionais. Em ambientes instáveis, a mentalidade empreendedora se traduz na capacidade de agir proativamente, assumir riscos calculados, adaptar processos e tomar decisões sobre pressão, características essenciais em momento de disrupção.

Empreendedores tendem a desenvolver visão sistêmica e antecipatória, identificando vulnerabilidades e oportunidades mesmo em cenários adversos. Esse perfil é especialmente valioso na implementação de um guia prático de gestão de crises, pois contribui para:

- Criação de soluções inovadoras para contingência e continuidade dos negócios;
- Liderança ativa no comitê de crise, com agilidade na tomada de decisão;
- Desenvolvimento de novos modelos operacionais pós-crise, promovendo a resiliência institucional;
- Fomento de cultura organizacional preventiva, valorizando simulações treinamentos e melhorias contínuas.

Além disso, o empreendedorismo é um elemento mobilizador da cultura de segurança, pois estimula as lideranças a investir em planejamento de risco, tecnologias de proteção e capacitação das equipes.

Dessa forma, a presença de líderes com perfil empreendedor no processo de gestão de crises amplia a capacidade de resposta da organização, favorecendo a superação de desafios complexos, a proteção de ativos tangíveis e intangíveis e a continuidade sustentável do empreendimento.

### **Conscientização da Alta Direção**

A participação e o comprometimento da auto direção são elementos imprescindíveis para o sucesso do guia prático de gestão de crise. A liderança deve promover uma cultura de segurança, assegurar os recursos necessários para treinamentos, manutenção e comunicação e incentivar a constante atualização dos procedimentos.

A concentração da auto direção também fortalece a responsabilização, facilita a integração dos diferentes setores da organização e garante que as diretrizes sejam rigorosamente aplicadas, promovendo a resiliência institucional e a proteção contínua de vidas, patrimônios e da imagem corporativa.

Portanto, este trabalho comprova a viabilidade e relevância de um guia prático de gestão de crises, desde que respeitadas as especificidades técnicas e normativas de cada tipo de empreendimento. A adoção das diretrizes e propostas, combinada com compromisso contínuo com a segurança e o treinamento, contribui para ambientes mais seguros, resilientes e preparados para enfrentar situações críticas, protegendo vidas e patrimônios.

## Considerações Finais

A análise de desenvolvimento ao longo desse trabalho evidencia que a presença de líderes com perfil empreendedor constitui um diferencial estratégico na gestão de crises organizacionais. Em cenários marcados por instabilidade, escassez de tempo e necessidade de decisões imediatas, esses líderes atuam de forma proativa, adaptativa e orientada por resultados assegurando respostas rápidas e eficazes frente aos eventos críticos.

A capacidade empreendedora promove a inovação contínua nos protocolos de segurança, o uso inteligente de recursos limitados e a revisão constante de vulnerabilidades, contribuindo para a construção de um ambiente organizacional mais resiliente. Além disso, líderes com essa mentalidade tendem a estimular o engajamento das equipes, descentralizar a resposta operacional e integrar a gestão de riscos ao planejamento estratégico da empresa.

No contexto do guia prático de gestão de crises proposto neste TCC, o empreendedorismo deve ser considerado uma competência transversal, capaz de transformar o plano de contingência em uma ferramenta viva e dinâmica, atualizada de forma contínua e sensível às mudanças do ambiente interno e externo. Isso favorece a continuidade operacional, a proteção dos ativos humanos e patrimoniais bem como a preservação da imagem institucional.

Portanto, conclui-se que a formação de lideranças empreendedoras, preparadas para ambientes de crise, deve ser integrada às estratégias de capacitação, treinamento e cultura organizacional, fortalecendo a capacidade das organizações de prevenir, reagir e evoluir frente aos desafios contemporâneos.

## CONCLUSÃO

A elaboração de um guia prático de gestão de crise constitui uma medida proativa e essencial para a segurança em qualquer tipo de empreendimento. Este trabalho demonstrou que, apesar das particularidades e riscos específicos de cada setor, é viável estabelecer uma estrutura única e fundamental para a gestão de crises.

A estrutura proposta embasada em estudos técnicos, normativos, exemplos práticos e diretrizes abrange aspectos como classificação de ocorrências, constituição de comitê de crise, kit crise, análise de riscos e vulnerabilidades. A integração das NRs além de outras normas pertinentes como a CLT e as normas ABNT, assegura a base legal e técnica para efetividade do guia prático.

A adaptabilidade do guia a diferentes empreendimentos é fundamental, as diretrizes consideram a elaboração de planos de evacuação, protocolos para riscos específicos e a garantia da continuidade dos serviços essenciais, sempre alinhado às normas vigentes.

A realização regular de treinamentos e simulados é destacada como prática indispensável para assegurar a eficácia da resposta em situações reais, a implementação de um guia prático estruturado e adaptado gera impactos positivos significativos, incluindo redução de riscos de acidentes, prevenção de crises, otimização da gestão de segurança, redução de custos pela rápida contenção de eventos críticos, conformidade legal, fortalecimento da reputação institucional e garantia da continuidade operacional.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISSO 31000:2018 – Gestão de riscos – Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. Lei nº 12.608, de 10 de abril de 2012. Institui a Política Nacional de Proteção e Defesa Civil – PNPDEC. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 11 abr. 2012.

BRASIL. Decreto nº 5.376, de 17 de fevereiro de 2005. Regulamenta o Sistema Nacional de Defesa Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 fev. 2005.

BAHIA, Antonio Fernando Nocetti. “Gerência de risco industrial – um estudo ‘ex-post’ sobre o acidente em Bhopal, Índia”. Dissertação de Mestrado. Brasília: UNB, 2006. Disponível em:

[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3634/1/Dissertacao\\_VERSAO%20FINAL\\_Antonio%20Fernando%20Noceti%20Bahia.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3634/1/Dissertacao_VERSAO%20FINAL_Antonio%20Fernando%20Noceti%20Bahia.pdf)

BRASIL. Lei nº 14.066, de 30 de setembro de 2020. Altera a Política Nacional de Segurança de Barragens. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 out. 2020.

CAMPOS, João Pedro. Gestão de risco e segurança de barragens no Brasil: avanços e desafios pós-Brumadinho. Revista Brasileira de Gestão Ambiental, v. 15, n. 2, p. 89-106, 2021.

MAGALHÃES, Aline. Desastre de Mariana: o fracasso da governança ambiental no Brasil. Revista de Estudos Ambientais, v. 18, n. 1, p. 45-59, 2016.

OLIVEIRA, Luiz Cláudio. Gestão de crises energéticas no Brasil: análise do apagão de 2001. Revista de Administração Pública, v. 44, n. 6, p. 1233-1251, 2010.

PORTO, Wilson. O acidente da TAM e os limites da gestão aeroportuária no Brasil. Revista de Transporte Aéreo e Logística, v. 3, n. 2, p. 34-47, 2009.

RODRIGUES, Rafael; TEIXEIRA, Marcos. A pandemia e a resiliência organizacional: lições para a gestão de crises. Cadernos de Administração Pública, v. 10, n. 1, p. 56-71, 2021.



SILVA, Camila; MENDONÇA, Marcelo. Cultura organizacional e prevenção de crises: uma abordagem sistêmica. Revista Gestão em Foco, v. 12, n. 2, p. 56-71, 2020.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Normas Regulamentadoras – NR 1 a NR 38. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho>

FERREIRA, Sônia et al. Gestão de riscos aplicada a organizações brasileiras. Revista de Administração Pública, v. 55, n. 1, p. 45-64, 2021.