

Comportamento e Propensão ao Risco na Tomada de Decisões

Cultura e Perfis



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA
DE GERÊNCIA DE RISCOS

Novembro 2025



CONTEXTO DO ESTUDO

Sociedade e Empresas percorrem processos contínuos de construção. Cada decisão estratégica, cada inovação, cada conquista representa um capítulo dessa narrativa. Décadas de trabalho árduo, sonhos realizados, empregos criados, famílias sustentadas.

Mercados complexos e conectados, com maiores investimentos, legislação em evolução e ocorrências catastróficas exigem melhores controles e adoção de programas de Gestão de Riscos. De outro lado, organizações se deparam com o desafio de entender a natureza e abrangência das ameaças que podem afeta-las, ou ainda como controlá-las.

A Diferença entre Sobreviver e Prosperar: Empresas que apenas "gerenciam riscos" focam em compliance básico, reação a incidentes, custos de proteção. Empresas que "protegem legados" investem em antecipação estratégica, resiliência sistêmica e excelência.

A gestão de riscos empresariais contemporânea enfrenta um paradoxo fundamental: enquanto metodologias e frameworks se tornam progressivamente mais sofisticados, persiste uma lacuna crítica na compreensão dos aspectos comportamentais que permeiam as decisões organizacionais.

Será que a sua empresa realmente tem clareza dos critérios que movem as decisões mais audaciosas?

Em um cenário de crescente complexidade, confiar apenas na intuição para navegar na incerteza pode ser o maior risco de todos.

O objetivo central da pesquisa foi **"Buscar as correlações do comportamento dos indivíduos com a avaliação da propensão ao risco na tomada de decisões"** e **"identificar padrões que influenciam decisões críticas"**.

A possibilidade de associar o conhecimento em relação ao comportamento dos indivíduos para avaliar a Propensão ao Risco na Tomada de Decisões é uma excelente oportunidade para colocar o tema em debate no mundo atual.

Entender como os líderes empresariais sentem, pensam e agem pode trazer benefícios significativos para a gestão de riscos empresariais.

Origem da Pesquisa

A pesquisa que fundamenta esta análise foi organizada e conduzida pela **International Risk Veritas e PróAção Desenvolvimento Humano e Organizacional**.

Sua aplicação ocorreu através de questionário divulgado durante o Congresso da ABGR Associação Brasileira de Gerência de Riscos em 2025, o que significa que a amostra é composta por profissionais com interesse direto e, presumivelmente, algum grau de experiência na área, o que confere uma credibilidade e relevância aos dados coletados.

XVI SEMINÁRIO DE GESTÃO DE RISCOS E SEGUROS 2025
EXPO ABGR

Desvendando o Comportamento na Gestão de Riscos: A pesquisa oferece um panorama valioso sobre como profissionais da gestão de riscos e áreas correlatas percebem e interagem com diferentes aspectos comportamentais no ambiente corporativo.

Embora a pesquisa tenha sido divulgada no evento da ABGR, os respondentes são os participantes do congresso e podem não estar diretamente vinculados à organização ABGR, mas sim a diversas empresas e setores que atuam, direta ou indiretamente, com gestão de riscos.



Dimensões Comportamentais Avaliadas

Através de apenas **10 perguntas**, mapeamos dimensões como apetite ao risco, liderança, segurança psicológica e inteligência adaptativa, elementos que são fundamentais para o sucesso individual e organizacional. As dimensões avaliadas foram:



Conforto em Decisões Estratégicas

Mede a proatividade diante de incertezas



Apetite ao Risco

Avalia a disposição para assumir riscos calculados.



Estilos de Liderança

Observa a flexibilidade situacional.



Decisões Racionais e Emocionais

Verifica o equilíbrio cognitivo-emocional.



Expressão de Opiniões Divergentes

Indica a segurança psicológica no ambiente.



Prioridade Profissional vs Saúde

Reflete o autocuidado e equilíbrio.



Adaptação à Cultura Corporativa

Mede a inteligência cultural.



Impacto da Maturidade nas Decisões

Avalia a consciência experiencial.



Padrões de Comportamento e Risco

Examina a autopercepção.



Adaptação em Contextos de Pressão

Analisa a flexibilidade comportamental.

2. Por que a Pesquisa pode Ajudar

Correlação entre Comportamento, Decisão Sob Incerteza e Resiliência Empresarial

A correlação entre comportamento na tomada de decisão e resultados representa um dos fenômenos mais críticos na gestão empresarial contemporânea.

A capacidade de navegar em ambientes de incerteza não apenas determina a performance imediata, mas também molda a resiliência organizacional de longo prazo. Algumas dimensões comportamentais que impactam resultados:

1. **Viés Cognitivo e Distorções na Decisão:** Os executivos frequentemente enfrentam armadilhas cognitivas que comprometem a qualidade das decisões financeiras. O **Excesso de Confiança** pode induzir a subestimação de riscos e superestimação de retornos esperados. **Ancoragem** e dependência excessiva de informações iniciais, comprometendo análises subsequentes.

Aversão à Perda gera tendência a evitar perdas em detrimento de ganhos potenciais superiores; enquanto ao **Viés de Confirmação** busca seletiva por informações que confirmem decisões previamente tomadas.

2. **Qualidade da Informação e Processamento Cognitivo:** A capacidade de processamento de informações complexas e ambíguas determina diretamente a precisão das projeções. Executivos com maior tolerância à ambiguidade demonstram:

- Análise Multivariada Aprimorada permite considerar múltiplos cenários e variáveis interdependentes
- Ampliar a capacidade de identificar janelas de oportunidade em ambientes voláteis.
- Adicionalmente, contribuem para Gestão Otimizada e Alocação de recursos baseada em correlações e interdependências complexas



3. Velocidade vs. Precisão Decisória:

A tensão entre velocidade e precisão na tomada de decisão apresenta implicações diretas:

Decisões Rápidas

Vantagens competitivas em mercados dinâmicos, mas riscos de análise insuficiente.

Decisões Ponderadas

Maior precisão analítica, porém potencial perda de oportunidades temporais.

Equilíbrio Adaptativo

Calibração da velocidade decisória conforme complexidade e urgência.

A correlação entre comportamento decisório e resultados constitui o fundamento da resiliência empresarial.

Organizações que desenvolvem sistematicamente suas capacidades de decisão sob incerteza não apenas otimizam sua performance de curto prazo, mas fundamentalmente amplificam sua capacidade de prosperar em ambientes complexos e voláteis.

A construção desta capacidade exige abordagem sistêmica, combinando insights da psicologia comportamental e gestão estratégica de riscos. O resultado é uma organização não apenas mais lucrativa, mas genuinamente mais resiliente e adaptável aos desafios do ambiente empresarial contemporâneo.



Cultura da Gestão de Riscos

Introdução: Cultura de Inteligência em Gestão de Riscos

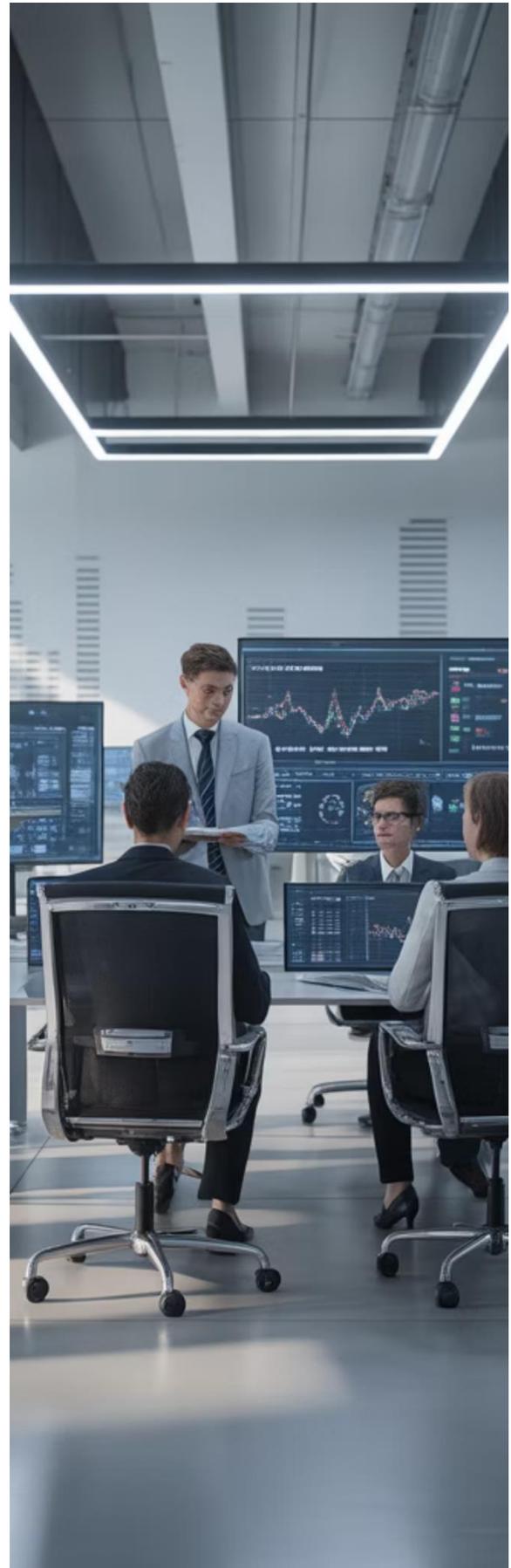
No dinâmico cenário global contemporâneo, as organizações enfrentam uma pressão crescente, e para prosperarem nesse ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo, uma Gestão de Riscos Corporativos (ERM) eficaz transcende a mera implementação de estruturas e processos.

Torna-se importante fomentar uma **cultura de inteligência em gestão de riscos**, que capacite indivíduos, em todos os níveis da organização, a compreender, assumir responsabilidade e gerenciar proativamente os riscos; transformando essa capacidade em um ativo estratégico fundamental. Os pilares que sustentam essa cultura são:

Gestão proativa de riscos: A capacidade de antecipar e mitigar ameaças potenciais antes que se materializem ou agravem, construindo uma resiliência organizacional intrínseca.

Agilidade e resiliência: A aptidão para se adaptar rapidamente a circunstâncias em constante mutação e para se recuperar eficazmente de contratemplos, alavancando tecnologia e equipes dotadas de inteligência em gestão de riscos.

Tomada de decisão informada: O empoderamento dos colaboradores em todas as esferas hierárquicas para considerar as implicações de risco em suas decisões diárias, minimizando impactos negativos e fortalecendo a capacidade de resposta da organização.



INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO:

Metodologia e Dimensões Comportamentais Avaliadas

O Instrumento de Diagnóstico: A pesquisa consiste em um questionário de 10 perguntas, utilizando uma escala Likert de 7 pontos; calibrados para mensurar vieses, mapeando riscos comportamentais como ruído de governança, risco de silêncio, rigidez funcional, fadiga decisória, sobrecarga, viés de excesso de confiança e capacidade de resposta adaptativa.

O modelo visa diagnosticar e aprimorar a gestão de pessoas, com foco na tomada de decisão, na propensão ao risco e na promoção de ambientes saudáveis, alinhando-se como uma solução para análise do Risco Psicossocial (conforme NR1) e para a performance executiva.

Um aspecto inovador do estudo foi a busca pela validação de uma nova taxonomia de perfis comportamentais que se agrupam em **5 áreas estratégicas críticas: Risco, Sustentabilidade, Cultura, Liderança e Decisão:**

01	02
Conforto em Decisões Estratégicas (Q1)	Apetite ao Risco (Q2)
Mede a proatividade e a desenvoltura diante de incertezas e cenários complexos.	Avalia a disposição individual e organizacional para assumir riscos calculados em busca de oportunidades.
03	04
Estilos de Liderança (Q3)	Decisões Racionais e Emocionais (Q4)
Observa a flexibilidade e adaptabilidade do estilo de liderança em diferentes situações.	Verifica o equilíbrio entre a lógica e a emoção no processo decisório.
05	06
Expressão de Opiniões Divergentes (Q5)	Prioridade Profissional vs Saúde (Q6)
Indica o nível de segurança psicológica percebido no ambiente para expressar discordâncias.	Reflete o grau de autocuidado e o equilíbrio entre a vida profissional e o bem-estar pessoal.
07	08
Adaptação à Cultura Corporativa (Q7)	Impacto da Maturidade nas Decisões (Q8)
Mede a inteligência cultural e a capacidade de se ajustar aos valores e normas da organização.	Avalia a consciência experiencial e o valor atribuído à experiência acumulada no processo decisório.
09	10
Padrões de Comportamento e Risco (Q9)	Adaptação em Contextos de Pressão (Q10).
Examina a autopercepção sobre como os próprios padrões influenciam a percepção de risco.	Analisa a flexibilidade comportamental e a resiliência em situações de alta pressão.

Metodologia de Coleta e Processamento

A pesquisa utilizou questionário estruturado com **10 questões em escala Likert de 7 pontos** (1 = Discordo Totalmente; 7 = Concordo Totalmente), capaz de discriminar nuances significativas nas respostas e permitir análise estatística robusta. Dimensões Mapeadas:

Risco (P1-P2)

Conforto individual com risco em decisões e apetite organizacional percebido.

Liderança (P3-P5)

Flexibilidade em estilos de liderança, integração cognitiva em decisões e segurança psicológica percebida.

Bem-Estar (P6)

Equilíbrio entre responsabilidades profissionais e bem-estar integral.

Conformidade (P7)

Adaptação e aderência à cultura corporativa.

Autoconhecimento (P8-P10)

Maturidade, reconhecimento de padrões comportamentais e adaptabilidade em contextos.



O período de coleta foi concentrado entre **12 e 13 de agosto de 2025**, com respostas adicionais até 14 de agosto. A completude dos dados foi de **99,56%** (224 respondentes com idade válida; 1 registro com "00" requer validação).

ANÁLISE DE LINHA DE BASE

Análise de Linha de Base: O Perfil do "Guardião Metodológico" (N=225)

A análise descritiva dos 225 respondentes da pesquisa (participantes do Congresso ABGR) revelou um perfil predominante que denominamos "**Guardião Metodológico**". Este perfil, embora competente, demonstra vulnerabilidades críticas que podem impactar a eficácia da gestão de riscos.



Médias Gerais das 5 Dimensões Estratégicas - Panorama Inicial:

Dimensão Estratégica	Média ABGR	Desvio Padrão (σ)	Implicação para a Liderança
Propensão ao Risco Estratégico	4,898	1,790	O Guardião quer arriscar, mas exige método e controle.
Integridade Cognitiva/Decisória	5,236	1,985	Alta dispersão. Fragilidade na da maturidade.
Flexibilidade/Liderança Adaptativa	5,256	1,888	Consciência da necessidade de adaptabilidade situacional.
Cultura e Segurança	3,940	1,954	Baixa pontuação em Segurança/Adaptação. Bloqueio cultural do grupo.
Sustentabilidade Bem-Estar (Q6)	4,809	1,845	A performance e sacrifício. Risco de Fadiga Decisória.

Insight de Base

A performance do grupo de profissionais de risco é significativamente limitada pela **Cultura e Segurança** e pela **Sustentabilidade/Bem-Estar** abaixo do neutro).

Isso sugere que o "Guardião Metodológico", embora possua competência técnica, carece de um ambiente e de condições de saúde que sustentem a excelência a longo prazo.

A alta dispersão em várias dimensões indica que, apesar das médias, o grupo não é homogêneo, exigindo intervenções personalizadas.



Análise por Pergunta (Q1 a Q10): Destaques Críticos

A análise granular das perguntas reforça os pontos de atenção:

Q7 Adaptação Cultural

Com a média mais baixa (2,733), indica **"Máxima Rigidez"** e confirma que o Guardião resiste ativamente à mudança cultural. Este é o ponto mais baixo da amostra, revelando um bloqueio cultural ativo contra a agilidade.

Q6 Sustentabilidade/ Saúde

Com média de 4,809, está abaixo do neutro (5,0), sinalizando **"Alerta"** e risco de Fadiga Decisória. A saúde está abaixo do ponto neutro, indicando uma tendência ao sacrifício ocupacional.

Q8 Impacto da Maturidade nas Decisões

Com a média mais alta (5,400), mostra que o Guardião valoriza a experiência, embora a alta dispersão (2,068) indique que nem todos a utilizam de forma eficaz.

Análise Estatística das 10 Dimensões Comportamentais

A análise das 10 questões comportamentais (P1-P10) revela padrões significativos sobre como a amostra se posiciona em relação a risco, liderança, bem-estar, conformidade e autoconhecimento:

1. Conforto com Risco em Decisões Estratégicas

Média	Desvio-Padrão	Mediana	Moda
4,7956	~1,76	5	6

Os dados estatísticos acima revelam insights importantes sobre o conforto com risco em decisões estratégicas:

Perfil de Conforto com Risco: Os respondentes demonstram um nível moderado de conforto com risco em decisões estratégicas. A média de 4,80 posiciona o grupo ligeiramente abaixo do ponto médio da escala, indicando uma postura cautelosa predominante.

Padrões de Distribuição: A moda de 6,0 revela que a resposta mais frequente indica concordância com a exposição ao risco, sugerindo que um segmento significativo dos respondentes possui maior tolerância ao risco. Entretanto, a diferença entre moda (6,0) e média (4,80) evidencia a presença de uma distribuição assimétrica negativa, com concentração de respostas conservadoras que reduzem a média geral.

Heterogeneidade do Grupo: O desvio-padrão de 1,76 indica variabilidade moderada nas percepções, confirmando a coexistência de perfis distintos:

- **Segmento progressivo** demonstra maior propensão ao risco
- **Segmento conservador** contribui para reduzir a média, indicando preferência por abordagens mais cautelosas

Convergência: A mediana de 5,0 próxima à média (4,80) sugere que, apesar da assimetria, a distribuição não apresenta valores extremos significativos, indicando respostas concentradas na faixa central da escala.

Implicações: Esta heterogeneidade sugere a necessidade de estratégias de gestão de risco diferenciadas que contemplem tanto perfis mais arrojados quanto conservadores na organização, promovendo alinhamento e consenso nas decisões estratégicas.

2. Apetite ao Risco Organizacional

Média: 5,0 | **Desvio-Padrão:** ~2,13 |
Mediana: 5 | **Moda:** 7

Tendência Central e Dispersão

Os respondentes demonstram uma percepção de apetite organizacional ao risco que varia entre moderado e alto. A moda de 7,0 indica que a resposta mais frequente aponta para um apetite elevado ao risco, enquanto a média de 5,0 sugere uma tendência central mais moderada.

Variabilidade dos Dados

O desvio-padrão de 2,13 revela uma dispersão considerável nas respostas, indicando que existe diversidade significativa de percepções entre os respondentes sobre o apetite organizacional ao risco.

Distribuição e Padrões

A diferença entre a moda (7,0) e a média (5,0) sugere uma distribuição assimétrica, com concentração de respostas em valores mais altos, mas também presença de respostas em níveis mais baixos que puxam a média para baixo.



Q3 - Flexibilidade e Adaptação em Estilos de Liderança:

Perfil de Flexibilidade na Liderança: Os respondentes demonstram **flexibilidade** em seus estilos de liderança, com tendência clara para **adaptação contextual**, e postura geral favorável à variação de abordagens de liderança conforme as circunstâncias.

Padrões de Distribuição e Comportamento: Revela que a resposta mais frequente indica **máxima flexibilidade**, sugerindo que líderes **adotam múltiplos estilos** de forma consciente e estratégica.

Heterogeneidade e Segmentação: A **variabilidade considerável** nas práticas de liderança evidencia a coexistência de perfis distintos: **Segmento adaptativo (dominante)** pratica **liderança situacional** com alta flexibilidade; enquanto o **Segmento tradicional (minoritário)** aponta preferência por **estilos mais consistentes e estruturados**.

Implicações para Gestão Organizacional: A alta variabilidade sugere **diversidade de abordagens** de liderança na organização, indicando a necessidade de **programas de desenvolvimento** que considerem diferentes filosofias de liderança.

Oportunidade para **compartilhamento de práticas** entre líderes com perfis complementares. Importância de **alinhamento estratégico** para garantir coerência organizacional.



PERGUNTA 4 - Integração de Razão e Emoção em Decisões

Média: 5,0889 | **Desvio-Padrão:** ~2,38 | **Mediana:** 5 | **Moda:** 7

Perfil de Integração Decisória: Os respondentes demonstram reconhecimento moderado-alto da importância de integrar dimensões racional e emocional em suas decisões.

A média indica uma postura geral favorável ao equilíbrio entre lógica e intuição.



Segmentação dos Perfis Decisórios

Padrões de Distribuição e Polarização: indica **alta integração** entre razão e emoção, sugerindo que um segmento significativo dos respondentes **valoriza explicitamente** ambas as dimensões no processo decisório.

Segmentação dos Perfis Decisórios: O Perfil Integrativo (dominante) busca síntese consciente entre análise racional e percepção emocional. O Perfil Analítico (minoritário) apresenta tendência para decisões predominantemente racionais, baseadas em dados e lógica. O Perfil Intuitivo (minoritário) tem inclinação para decisões emocionalmente orientadas, valorizando experiência e instinto. O Perfil Equilibrado (central) alterna entre abordagens conforme o contexto.

Implicações da Alta Variabilidade sugere necessidade de **estratégias de comunicação diferenciadas** para cada perfil. Oportunidade para **composição de equipes complementares** com estilos decisórios diversos. Importância de **processos estruturados** que contemplem múltiplas perspectivas

Contexto Organizacional: A alta variabilidade pode indicar Ausência de cultura decisória padronizada na organização. Necessidade de desenvolvimento de competências em inteligência emocional e análise racional.

5. Segurança Psicológica Percebida

Média: 5,1467 | **Desvio-Padrão:** ~2,29 | **Mediana:** 6 | **Moda:** 7

Os respondentes demonstram percepção moderada-alta de segurança psicológica no ambiente organizacional, e indica uma tendência geral positiva para expressão autêntica e engajamento genuíno, embora com ressalvas importantes.



Padrões de Distribuição e Assimetria: A resposta mais frequente indica alta segurança psicológica, sugerindo que um segmento significativo se sente confortável para expressar divergências e assumir riscos interpessoais.

Entretanto, a Segmentação Crítica do Ambiente indica variabilidade considerável nas percepções. Segmento Seguro (majoritário ~60-65%) sente-se livre para inovar, questionar e falhar sem retaliações. O Segmento Vulnerável (minoritário ~20-25%) indica receio de exposição e autocensura preventiva. Segmento Neutro (intermediário ~15-20%) assume posicionamento cauteloso com segurança condicional.

Implicações Críticas para a Organização: A presença de 20-25% com baixa segurança psicológica representa risco significativo para Inovação e criatividade organizacional; Identificação precoce de problemas e riscos; Engajamento e retenção de talentos; Aprendizagem organizacional efetiva.

Oportunidades de Desenvolvimento: Mapeamento específico dos grupos com baixa segurança psicológica. Programas de desenvolvimento para líderes em áreas críticas. Políticas de feedback e reconhecimento mais estruturadas. Monitoramento contínuo através de indicadores específicos.

6 - Equilíbrio e Priorização de Bem-Estar

Média: 4,8089 Desvio-Padrão: ~2,50
Mediana: 5 Moda: 7

Os respondentes apresentam percepção de bem-estar abaixo do ponto de equilíbrio entre demandas profissionais e qualidade de vida pessoal.

Segmentação Crítica da População:

Segmento Equilibrado (~25-30%) representado por quem consegue priorizar bem-estar sem comprometer performance profissional.

Segmento em Sacrifício (~30-35%) subordina bem-estar às demandas organizacionais, indicando risco de burnout.

Segmento Neutro/Instável (~20-25%) experimenta equilíbrio precário com oscilações frequentes. Segmento em Transição (~15-20%) com scores intermediários, busca reequilíbrio ativo.

Diagnóstico de Trade-Off: A análise revela tensão estrutural entre responsabilidades profissionais de alto risco (evidenciadas nas perguntas anteriores) e bem-estar integral e sustentabilidade pessoal.

Fatores de Risco Organizacional: 30-35% em situação de sacrifício pode representar massa crítica para problemas de Turnover elevado em posições-chave; Redução de performance a médio prazo. Clima organizacional deteriorado; além de atração de talentos comprometida.

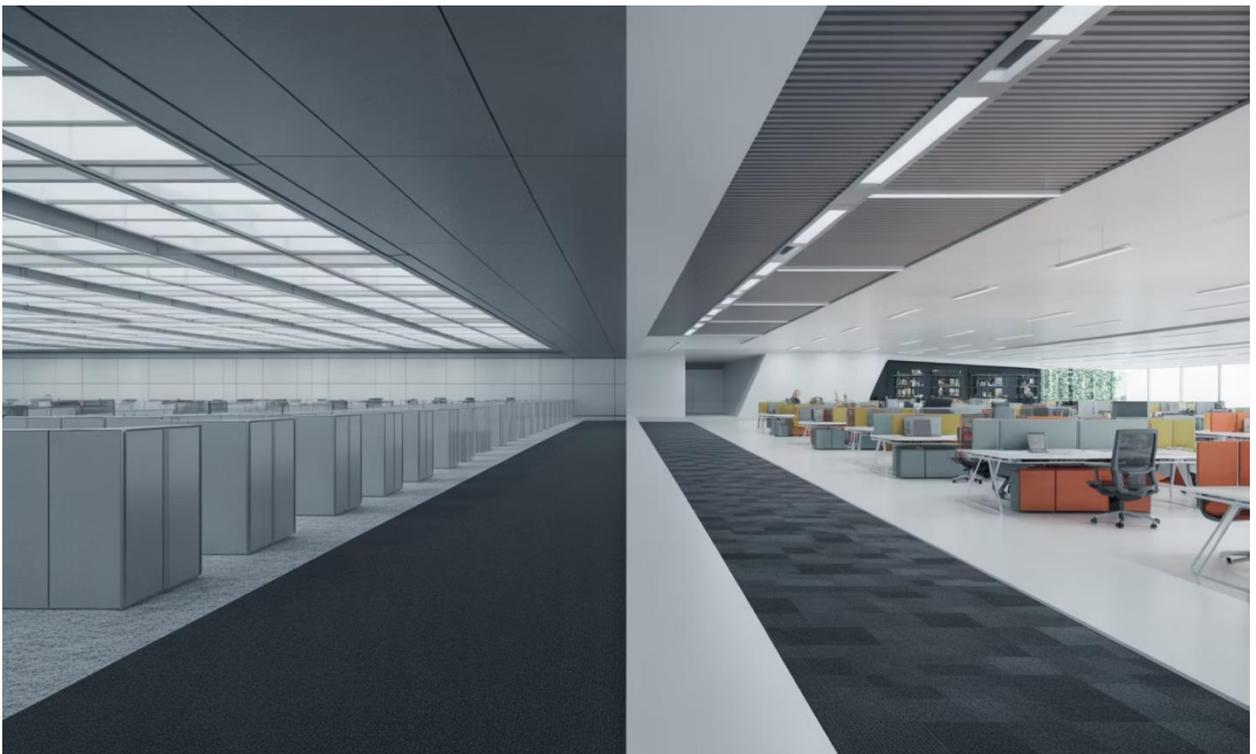


7. Adaptação e Conformidade à Cultura Corporativa:

Média: 2,7333 Desvio-Padrão: ~2,37 Mediana: 1 Moda: 1

Diagnóstico de Fragmentação Cultural: distribuição bimodal que pode indicar cisão cultural profunda na organização. Segmento Resistente (30,22%) rejeita totalmente adaptação/conformidade cultural. Segmento Conformista (38,22%) valoriza intensamente alinhamento cultural. Segmento Neutro (22,89%) posicionamento intermediário instável.

Interpretações Possíveis: Coexistência de filosofias organizacionais antagônicas. Pressão Excessiva por Conformidade gerando reação defensiva e resistência ativa. Liderança Inconsistente e mensagens contraditórias sobre expectativas culturais.



Riscos Organizacionais Críticos: Conflitos interpessoais e tensões de equipe. Comunicação ineficaz entre subculturas. Turnover seletivo por incompatibilidade cultural

8. Maturidade, Experiências e Autoconhecimento:

Média: 5,4000 | **Desvio-Padrão:** ~2,08 | **Mediana:** 6 | **Moda:** 7

Força Organizacional: Os respondentes demonstram alto nível de maturidade e autoconhecimento profundo, representando ativo significativo para a organização.

Esta maturidade pode refletir na força para gestão de complexidade e ambiguidade; tomada de decisões em cenários incertos; liderança resiliente em contextos adversos, e aprendizagem organizacional.

Gestão de Complexidade e Ambiguidade

Tomada de Decisões em Cenários Incertos

Liderança Resiliente em Contextos Adversos

Aprendizagem Organizacional Contínua



9. Reconhecimento de Padrões Comportamentais Próprios

Média: 5,2178 Desvio-Padrão: ~2,27 Mediana: 6 Moda: 7

Perfil de Consciência Comportamental: Os respondentes demonstram metacognição desenvolvida, com capacidade superior de observar e reconhecer seus próprios padrões comportamentais habituais.

Implicações Positivas: Capacidade de autorregulação comportamental. Feedback interno eficaz para melhoria contínua. Adaptação consciente a diferentes contextos. Liderança autêntica baseada em autoconhecimento.



10. Adaptabilidade em Contextos Pressão

Média: 5,1867 | **Desvio-Padrão:** ~2,29 | **Mediana:** 6 | **Moda:** 7

Perfil de Adaptabilidade: Os respondentes demonstram **adaptabilidade moderada-alta** em situações adversas, com **maioria capaz** de ajustar comportamento eficazmente sob pressão.

Correlação com Maturidade: A **consistência** entre adaptabilidade (5,19), reconhecimento de padrões (5,22) e maturidade (5,40) indica **desenvolvimento integrado** das competências de autogestão.

Implicações: Capacidade organizacional para navegar crises e mudanças.

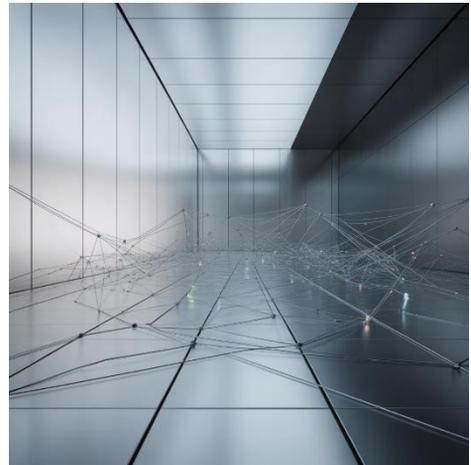
Liderança resiliente em contextos voláteis. Necessidade de **suporte específico** para o segmento vulnerável (20-25%).



Análise de Conexões e Correlações Internas

A Visão do Comportamento

Esta fase aprofunda a análise, explorando como os comportamentos se interconectam e quais são os perfis e tendências primárias, utilizando o rigor científico das correlações de Pearson.



1. Identificação de Perfis Primários e Tendências

As tendências dominantes observadas entre os participantes do congresso são a **Rigidez** e a **Valorização da Experiência**.

- **Tendência Dominante:** O Guardião valoriza a experiência acumulada (Q8: **5,400**), mas a alta dispersão (2,068) sugere que nem todos a usam de forma eficaz.
- **Tendência de Rigidez:** O score mínimo em Q7 (Adaptação Cultural: **2,733**) revela uma resistência dominante à mudança cultural, sendo o principal bloqueio do grupo.
- **Tendência Sólida:** Há uma boa percepção de Liderança Adaptativa (Q3: **5,324**), mas a correlação com Q7 prova que essa flexibilidade tem um limite cultural e não se aplica à cultura organizacional.
- **Tendência de Alerta:** A saúde está abaixo do ponto neutro (Q6: **4,809**), indicando uma tendência ao Sacrifício Ocupacional.

Insight Primário: O perfil predominante é o do "Guardião Competente (alta Q8), mas Rigidamente Cauteloso (baixa Q7)".

Correlações Críticas

As correlações de Pearson revelam interconexões cruciais que definem a cultura de risco percebida pelos participantes:

Q7 (Adaptação Cultural) vs Q5 (Segurança Psicológica): Correlação negativa muito forte ($r = -0,782$).

Implicação Profunda ("O Grande Risco"): O Guardião sente que só é seguro (Q5) se a cultura for rígida (Q7). A Mudança (flexibilidade) é vista como ameaça direta à Segurança Psicológica. Isso é um bloqueio significativo para a agilidade organizacional e para a inovação.

Q6 (Sustentabilidade/Saúde) vs Q9 (Auto percepção): Correlação positiva forte ($r = 0,553$).

Implicação Profunda: Investir em Autoconhecimento (Q9) é a estratégia mais eficaz para aumentar a Sustentabilidade (Q6). Isso sugere um ROI exponencial para intervenções focadas no autoconhecimento.

Q6 (Sustentabilidade/Saúde) vs Q1 (Risco Estratégico): Correlação positiva moderada ($r = 0,336$).

Implicação Profunda ("Sustentação da Cautela"): O Guardião com melhor saúde se sente mais à vontade para assumir riscos estratégicos. Isso indica que o bem-estar é um facilitador para a tomada de risco calculada.

As correlações de Pearson revelam a força e a direção de uma relação linear entre duas variáveis contínuas. O valor do coeficiente, que varia de (-1) a (+1), indica a intensidade da associação (o quão próximo de (-1) ou (+1) é o valor); e o sinal (+) ou (-) aponta a direção (se as variáveis tendem a aumentar ou diminuir juntas ou em direções opostas).

Força da correlação Valores próximos de (+1) ou (-1): Indicam uma correlação forte e uma relação linear acentuada. Valores próximos de (0): Indicam uma correlação fraca ou nenhuma correlação linear.



3. Discrepâncias nas Dimensões: O que as Lacunas Revelam?

Discrepância 1: Rigidez Funcional (Q7): O score de **2,733** é a maior discrepância entre o que o mercado exige (agilidade) e o que o Guardião entrega. Revela um ponto cego coletivo sobre a necessidade de agilidade cultural.

Discrepância 2: Risco vs. Adaptação: A média de Propensão ao Risco (**4,898**) é moderada, mas a Adaptação Cultural (**2,733**) é mínima. Isso revela que "O Guardião está disposto a arriscar o ativo, mas não a arriscar o processo (Viés de Controle)."

4. Impacto das NRs/ISO na Percepção

A correlação negativa entre Segurança (Q5) e Rigidez (Q7) ($r = -0,782$) prova que a Segurança Psicológica é frágil. Isso representa uma barreira direta para a eficácia da NR5/ISO 45003: o medo de retaliação (Q5) impede o reporte honesto de riscos, comprometendo a eficácia da CIPA (NR5) e da Gestão de Riscos Psicossociais (ISO 45003).

*A NR5 e a ISO 45003 são normas distintas com focos diferentes, mas complementares na **gestão da saúde e segurança ocupacional**. A NR5 é uma regulamentação brasileira obrigatória que trata da estrutura da CIPA, enquanto a ISO 45003 é uma norma internacional que fornece diretrizes específicas para a gestão de riscos psicossociais.*

ANÁLISE DO RUÍDO E AMBIVALÊNCIA

Custo Oculto da Indecisão

Respostas "Neutro" 4: Esta análise investiga o significado da "neutralidade" (respostas com nota 4 na escala Likert) e o que ela revela sobre a ambivalência dos respondentes, que se traduz em um custo significativo.

1. Frequência e Contextualização do "Neutro"

A ambivalência se concentra onde o rigor encontra a incerteza e a pressão encontra o custo humano:

1

Prioridade Profissional vs Saúde (Q6)

Com **13,33%** de incidência de Nota 4, representa o "Maior Custo". Indica uma "luta ativa contra o burnout", onde "O Guardião não está em equilíbrio".

2

Conforto em Decisões Estratégicas (Q1)

Com **11,11%** de incidência, revela uma "Hesitação". A vontade de agir (Propensão) pode ser paralisada pela incerteza.

3

Apetite ao Risco (Q2)

Com **8,89%** de incidência, aponta para um potencial "Ruído de Governança". O profissional está ambivalente se o limite de risco da empresa é claro.



2. Impacto no Score Médio: Otimismo Silencioso

A análise da exclusão das respostas "neutras" (Nota 4) revela que a ambivalência mascara uma tendência inerentemente mais positiva. As médias dos scores aumentam significativamente, indicando um otimismo latente que se manifesta quando o ruído é removido:

Q6: Sustentabilidade e o 'Guardião'

A exclusão da Nota 4 **eleva a média em 2,59%**. Isso demonstra um **"Otimismo Silencioso"**: O Guardiã se sente mais sustentável do que o 'Neutro' sugeria, evidenciando uma luta ativa contra o burnout e a busca por equilíbrio.

Q1: Conforto em Decisões Estratégicas

A exclusão da Nota 4 também **eleva a média**. Este **"Otimismo do Risco"** indica que o ruído estava paralisando uma tendência de ser mais proativo com o risco e decisões estratégicas.



3. Perfil do Respondente "Neutro Alto" Gerador de Ruído

O respondente que gera o maior Ruído (≥ 3 Notas 4) possui um perfil específico e cauteloso, representando um ponto de intervenção estratégica:

- **Gênero:** Feminino (**62%**). As mulheres são mais propensas a abordagens mais cautelosas.
- **Faixa Etária:** Jovem (<35 anos) (**50%**). O Guardião em formação (Jovem) é o que mais hesita.
- **Função:** Coordenador e Analista (**38%** cada). A ambivalência está na Base Técnica da organização, onde o medo de errar é maior.
- **Sector:** Financeiro e Seguros (**62%**). A indústria de alto controle e alta consequência de erro amplifica o medo de se posicionar.

Risco Comportamental: A Propensão Média ao Risco do "Neutro Alto" é 4,000 vs. 4,931 do restante do grupo. O respondente que hesita é estatisticamente mais conservador e avesso ao risco.



PERFIS COMPORTAMENTAIS POR CATEGORIA

A análise da base de respondentes por categoria Funcional e Hierarquia revela que diferentes funções exibem perfis comportamentais distintos em relação ao risco e à tomada de decisão, moldados pelas responsabilidades e pelo ambiente.

1. Liderança Executiva (CEO, Diretor Executivo, Presidente, Sócio)

Dimensão	Média	Status / Implicação
Conforto em Decisões Estratégicas (Q1)	~5.5-6.0	Alto – Proatividade diante da incerteza.
Estilos de Liderança (Q3)	~5.8-6.0	Sólida - Consciência da flexibilidade situacional.
Impacto da Maturidade (Q8)	~6.0-6.5	Máximo - Valorização da experiência na tomada de decisão.
Apetite ao Risco (Q2)	~5.1-5.6	Moderado a Alto - Disposição para riscos calculados, essencial para o crescimento.
Prioridade Profissional vs Saúde (Q6)	~4.5-5.0	Alerta: Tendência à Sobrecarga e o maior desafio de equilíbrio trabalho-vida para essa camada.
Expressão de Opiniões Divergentes (Q5)	~5.6-6.0	Alta - Vital para a segurança psicológica e a mitigação de vieses.

Esses líderes são os motores da Propensão ao Risco do grupo, mas a dimensão Saúde (Q6) sinaliza um custo alto desse drive, gerando um risco de burnout na alta gestão.

2. Gestão Intermediária (Gerente, Coordenador, Supervisor)

Dimensão	Média	Status / Implicação
Conforto em Decisões Estratégicas (Q1)	~4.7-5.0	Moderado. Equilíbrio entre estratégia e execução operacional.
Estilos de Liderança (Q3)	~5.8-6.0	Sólida - Capacidade de orquestração e uso da experiência.
Apetite ao Risco (Q2)	~4.7-4.9	Prudente: Apetite ligeiramente menor que o executivo, refletindo responsabilidade pela implementação.
Adaptação à Cultura Corporativa (Q7)	~4.3-4.9	Crítica: Ligeiro declínio na Adaptação à Cultura Corporativa, indicando desafios na interface entre a cultura de controle e flexibilidade.

A Gestão Intermediária atua como a **Ponte Operacional**. Sua atenção à Adaptação Cultural (Q7) é um ponto crucial de desenvolvimento de inteligência cultural para garantir a fluidez entre estratégia e execução.

3. Especialistas e Consultores

Dimensão	Média	Status / Implicação
Conforto em Decisões Estratégicas (Q1)	~3.7-4.9	Cautela: Perfil mais conservador em alguns casos.
Apetite ao Risco (Q2)	~3.7-4.8	Ponderado: Foco na precisão e execução de processos.
Impacto da Maturidade (Q8)	~6.4	Máximo: Valoriza a experiência e a sabedoria técnica (Consultores).

Os Consultores (externos ou internos) apresentam altos valores em Maturidade (Q8), validando seu papel como fonte de conhecimento e experiência. A menor pontuação em Propensão ao Risco para alguns especialistas reflete a natureza técnica que exige precisão e análise aprofundada.

4. Gradiente Hierárquico de Risco

A hipótese de um Gradiente Hierárquico de Risco, onde o apetite e o conforto em relação ao risco aumentam à medida que a responsabilidade e o nível hierárquico sobem.

Dimensão Comportamental	Executiva	Gestão Intermediária	Analistas/Assistentes	Especialistas/Consultores
Conforto em Decisões Estratégicas	~5.6	~4.9	~4.8	~4.9
Apetite ao Risco	~5.4	~4.9	~4.5	~4.8
Estilos de Liderança	~5.9	~5.9	~5.3	~5.8
Decisões Racionais e Emocionais	~5.7	~5.5	~5.3	~5.7
Expressão de Opiniões Divergentes	~5.8	~5.2	~4.6	~5.5
Prioridade Profissional vs Saúde	~4.8	~5.1	~4.7	~5.1
Adaptação à Cultura Corporativa	~5.0	~4.3	~4.8	~5.2
Impacto da Maturidade nas Decisões	~6.2	~6.0	~5.5	~6.4
Padrões de Comportamento e Risco	~5.9	~5.6	~5.4	~5.7
Adaptação em Contextos de Pressão	~5.8	~5.7	~5.3	~5.9

Esta tabela reforça a percepção de que a liderança executiva e os consultores tendem a demonstrar um maior "Conforto em Decisões Estratégicas" e "Impacto da Maturidade nas Decisões", refletindo a exigência de suas funções.

A "Prioridade Profissional vs Saúde" se mantém em um patamar similar em todos os grupos, sugerindo um desafio transversal que afeta a todos.

5. Funções de Suporte (Analista, Assistente)

Dimensão	Média	Status / Implicação
Conforto em Decisões Estratégicas (Q1)	~4.6	Moderado - Boa pontuação para o nível operacional.
Apetite ao Risco (Q2)	~4.5	Equilibrado Abordagem mais ponderada.
Prioridade Profissional vs Saúde (Q6)	~4.5	CRÍTICO: Analistas demonstram o pior score de Sustentabilidade do grupo, indicando que o custo da execução técnica é insustentável.

O Analista é o **Elo Mais Fraco da Sustentabilidade**. O baixo score em Saúde (Q6) e a Propensão ao Risco moderada mostram que a performance é mantida com alto risco de burnout, ameaçando a precisão e a continuidade operacional.

6. Apetite ao Risco por Nível Hierárquico

A análise detalhada do apetite ao risco por nível hierárquico oferece uma visão mais nítida das disposições individuais para assumir riscos calculados:

Liderança de Topo

- **CEO** (5.13)
- **Presidente** (5.64)
- **Diretor Executivo** (5.30)
- **Sócio e CEO** (7.00)

Demonstram alto apetite ao risco, condizente com a responsabilidade de dirigir a visão estratégica e navegar em ambientes voláteis.

Gestão de Nível Médio

- **Gerente** (4.88)
- **Coordenador** (4.88)
- **Supervisor** (4.68)

Apetite ligeiramente menor que a alta liderança, mas ainda robusto, indicando disposição para inovar dentro dos limites estabelecidos.

Funções Técnicas e Especializadas

- **Analista** (4.46)
- **Especialista** (3.67 - com variação)

Apetite mais moderado, pois o foco está mais na precisão e na execução de processos.

Fatores Críticos na Tomada de Decisão e Correlações Detalhadas

A análise dos dados revela que a tomada de decisão em risco é um terreno complexo, moldado por uma interação de fatores comportamentais, cognitivos e contextuais.



Consciência Experiencial (Maturidade): O "Impacto da Maturidade nas Decisões" (Q8) emerge como um pilar fundamental, com alta pontuação geral, sugerindo que a experiência é um filtro essencial que refina a intuição e o julgamento, permitindo uma análise mais robusta de cenários de risco.



Equilíbrio Cognitivo-Emocional: A capacidade de equilibrar "Decisões Racionais e Emocionais" (Q4) é crítica. Em contextos de alta pressão e incerteza, as emoções podem tanto enviesar quanto catalisar insights. O entendimento de vieses cognitivos e dos circuitos neurais do medo é vital para otimizar escolhas e mitigar o "Ruído" na tomada de decisão.



Segurança Psicológica e Diversidade de Opiniões

A "Expressão de Opiniões Divergentes" (Q5) é crucial. Um ambiente que permite o debate aberto e a contestação de ideias reduz a probabilidade de falhas coletivas e fomenta a inovação.



Autoconhecimento e Padrões de Comportamento

A autopercepção dos "Padrões de Comportamento e Risco" (Q9) é um convite à metaconsciência, essencial para identificar "pontos cegos" e reduzir vieses que distorcem a percepção de risco.



Adaptação em Contextos de Pressão

A "Adaptação em Contextos de Pressão" (Q10) e a "Inteligência Adaptativa" são cruciais para ajustar estratégias e soluções conforme o contexto, sendo um diferencial em momentos de crise ou mudança rápida.

ANÁLISE POR SEGMENTOS

1. Análise por Setor

A segmentação dos respondentes pelo setor econômico revela perfis comportamentais distintos, influenciados pelas particularidades de cada indústria e sua exposição a riscos específicos.

1.1 Distribuição por Função/Cargo

Cargo	Frequência	%
Gerente	70	31,11%
Coordenador	32	14,22%
Analista	28	12,44%
Diretor Executivo	49	21,78%
Presidente (CEO)	12	5,33%
Consultor	6	2,67%
Especialista	8	3,56%
Supervisor	7	3,11%
Assistente	1	0,44%
Comissário de Avarias	1	0,44%
Conselheiro	1	0,44%
Estagiária	1	0,44%
Reguladora de Sinistros	1	0,44%
Subscrição	1	0,44%
Superintendência	6	2,70%
Sócio	1	0,44%

Observação: 60,89% dos respondentes ocupam posições de decisão (CEO+Dir+Sup+Ger = 137 respondentes), indicando que a pesquisa captura predominantemente a perspectiva de líderes. Isso é apropriado para análise de risco organizacional, mas implica que visões operacionais estão sub-representadas.

1.2 Distribuição por Setor Econômico

Setor	Qtd	%
Aeroespacial e Defesa	2	0,89%
Agronegócio	15	6,67%
Alimentos e Bebidas	5	2,22%
Automobilística	6	2,67%
Carga e Logística	18	8,00%
Construção e Infraestrutura	8	3,56%
Cooperativa de Credito	1	0,44%
Cosmético	1	0,44%
Diversos	1	0,44%
Educação	2	0,89%
Energia e Eletricidade	9	4,00%
Farmacêutico e Biotecnologia	1	0,44%
Financeiro e Seguros	111	49,33%
Indústria Naval e Offshore	2	0,89%
Metalmecânica	1	0,44%
Mídia	1	0,44%
Mineração	3	1,33%
Outros	2	0,89%
Resseguro	4	1,78%
Saúde	4	1,78%
Segurança Privada e Defesa Patrimonial	1	0,44%
Serviços Jurídicos e Contábeis	9	4,00%
Serviços Públicos e Governamentais	1	0,44%
Sindicato Patronal	1	0,44%
Telecomunicações	9	4,00%
Têxtil e Vestuário	1	0,44%
Varejo e Atacado	6	2,67%
Geral	225	

Essa distribuição assegura que, embora o setor financeiro/seguros seja eixo central da análise, a pesquisa captura perspectivas multisetoriais, permitindo identificar padrões comportamentais universais e específicos por contexto setorial.

Setores de Alto Risco e Inovação



TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação)

Bom equilíbrio, alto "Conforto em Decisões Estratégicas" (5.15) e "Apetite ao Risco" (5.26), com alta "Adaptação à Cultura Corporativa" (5.56), refletindo a necessidade de inovação e agilidade.



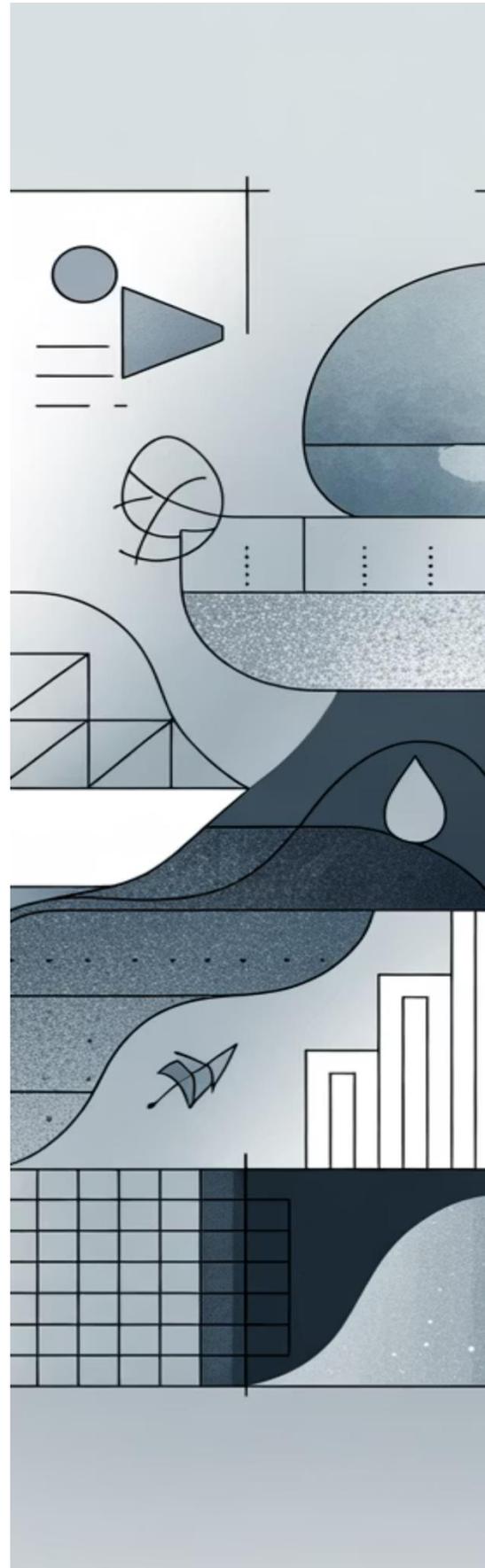
Financeiro e Seguros

"Apetite ao Risco" (5.17) e "Conforto em Decisões Estratégicas" (5.10) moderados. Baixa "Adaptação à Cultura Corporativa" (3.68), o que pode indicar culturas mais arraigadas ou resistentes a mudanças externas.



Oil & Gas

Pontuações extremamente baixas em "Conforto em Decisões Estratégicas" (3.00), "Apetite ao Risco" (2.00) e "Adaptação à Cultura Corporativa" (1.00), sugerindo um setor com protocolos muito rígidos ou uma amostra específica de respondentes com perfil muito conservador.



Setores Regulados e Tradicionais



Saúde

Alto "Impacto da Maturidade nas Decisões" (6.41) e "Estilos de Liderança" (5.84), e bom "Apetite ao Risco" (5.03), evidenciando a complexidade da gestão de pessoas e operações.



Educação

"Conforto em Decisões Estratégicas" (5.44) e "Apetite ao Risco" (4.97) equilibrados, com alta "Impacto da Maturidade nas Decisões" (6.44), valorizando a experiência.



Jurídico

Pontua alto em "Apetite ao Risco" (7.00), "Estilos de Liderança" (7.00) e "Expressão de Opiniões Divergentes" (7.00) para alguns respondentes. Contudo, em alguns casos, "Adaptação à Cultura Corporativa" (1.00) e "Prioridade Profissional vs Saúde" (1.00) são extremamente baixas, indicando um ambiente de alta demanda e rigor, com pouca flexibilidade cultural.



Setores Emergentes e de Transformação



Alimentos e Bebidas

Alto "Conforto em Decisões Estratégicas" (5.34), "Apetite ao Risco" (5.10) e "Adaptação à Cultura Corporativa" (5.76), sugerindo um setor em constante evolução e que demanda adaptabilidade.



Agronegócio

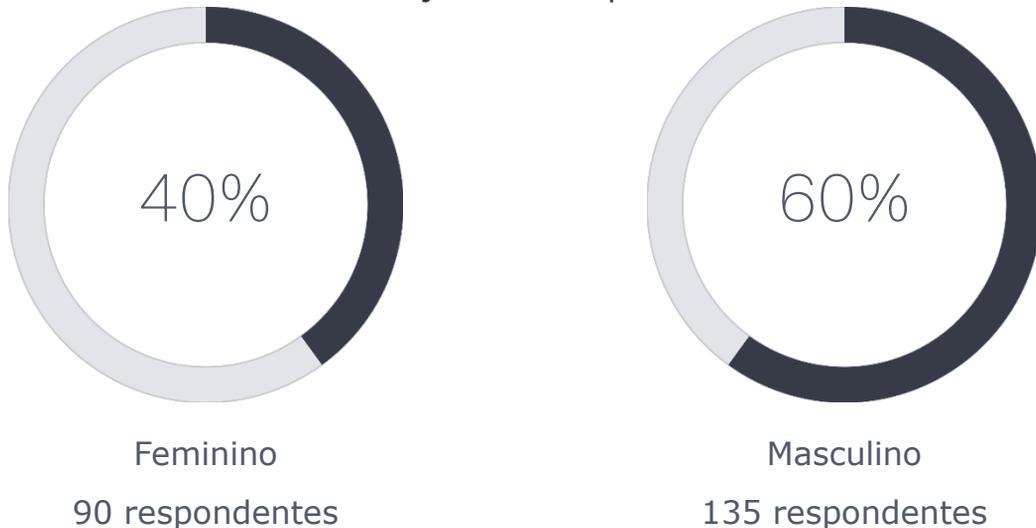
Pontuações moderadas, com "Impacto da Maturidade nas Decisões" (5.82) como destaque, refletindo a importância da experiência em um setor tradicionalmente dependente de conhecimento prático.



Análise por Gênero

A análise por gênero revela que as percepções e abordagens em relação às dimensões comportamentais variam entre homens e mulheres, oferecendo insights valiosos sobre as dinâmicas de gênero no ambiente de trabalho e suas implicações na tomada de decisões e gestão de riscos.

Distribuição dos Respondentes



Principais Diferenças Comportamentais por Gênero

Conforto em Decisões Estratégicas e Apetite ao Risco

Mulheres tendem a demonstrar menor "Conforto em Decisões Estratégicas" (4.57) e menor "Apetite ao Risco" (4.15) em comparação com homens (5.26 e 4.75, respectivamente), sugerindo uma abordagem mais ponderada e conservadora.

Decisões Racionais e Emocionais

Enquanto homens reportam maior "Tomada de Decisão Racional" (5.42), mulheres mostram maior "Tomada de Decisão Emocional" (5.00), indicando diferentes prioridades e processos no momento de decidir.

Impacto da Maturidade nas Decisões

Homens dão um peso ligeiramente maior à maturidade nas decisões (5.92) em comparação com mulheres (5.72), o que pode influenciar a forma como a experiência é valorizada na tomada de decisões.

3. Análise por Faixa Etária

Distribuição Exata por Faixa Etária

Faixa Etária	Qte	%
18-24 anos	4	1,78%
25-34 anos	33	14,67%
35-44 anos	93	41,33%
45-54 anos	72	32,00%
55+ anos	22	9,78%
Não informado	1	0,44%

A dimensão etária (19 a 79 anos) revela tendências significativas na evolução do comportamento em relação ao risco e à decisão ao longo da jornada profissional e de vida.

A idade média da amostra é aproximadamente **42,5 anos**, indicando população profissional no auge de produtividade, experiência acumulada e responsabilidade executiva. Essa estrutura etária é altamente apropriada para pesquisa sobre comportamento em contextos de risco, onde maturidade e experiência são fatores críticos.



Perfis Comportamentais por Faixa Etária

- 1** — Jovens Profissionais (até 30 anos)
Podem apresentar alto grau de adaptabilidade e flexibilidade, mas ainda estão desenvolvendo o "Conforto em Decisões Estratégicas" e o "Apetite ao Risco". A "Adaptação à Cultura Corporativa" pode ser um desafio, indicando a importância de programas de onboarding e mentoria eficazes.
- 2** — Profissionais em Meio de Carreira (30 a 50 anos)
Demonstram um equilíbrio entre "Apetite ao Risco" e "Conforto em Decisões Estratégicas", que se estabilizam em patamares moderados a altos. A "Prioridade Profissional vs Saúde" indica um desafio contínuo de equilíbrio, independentemente da idade.
- 3** — Profissionais Experientes (acima de 50 anos)
O "Impacto da Maturidade nas Decisões" atinge seus picos mais altos, validando a importância da experiência acumulada. "Conforto em Decisões Estratégicas" e "Apetite ao Risco" tendem a se manter elevados ou até aumentar, refletindo maior autoconfiança e a capacidade de destilar décadas de aprendizado em decisões assertivas.



Dissonâncias, Pontos Cegos e Custos Invisíveis

Esta análise aprofundada busca as vulnerabilidades não óbvias do "Guardião Metodológico", revelando gaps entre a percepção e a realidade, e os custos ocultos associados.

1. Dissonâncias Comportamentais e Risco



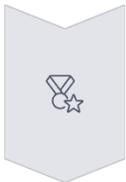
Risco vs. Maturidade (Q1 vs Q9/Q10)

O Guardião tem alta percepção de capacidade (Q9) e flexibilidade (Q10), mas não a transfere para a ação (Q1). Isso sugere um "Conflito de Hesitação" devido a um bloqueio externo (Governança/Ruído), e não incapacidade individual.



Propensão vs. Rigidez Cultural

O Guardião está disposto a "arriscar o ativo, mas não o processo". A discrepância revela um "Viés de Controle", onde a vontade de arriscar é neutralizada pelo medo da mudança cultural.



Dissonância Qualidade vs. Saúde (Q4 vs Q6)

A qualidade do julgamento (Q4) está ligada à saúde (Q6). O sacrifício do bem-estar é uma "Integridade em Risco", ameaçando diretamente a precisão da tomada de decisão.

2. Pontos Cegos Organizacionais

O "Guardião Metodológico" enfrenta desafios que transcendem sua individualidade, refletindo gaps entre a intenção estratégica e a realidade operacional da organização, resultando em custos invisíveis.



Segurança Psicológica (Q5/Q7)

A ausência de segurança psicológica (Q5) e a alta pressão por entrega (Q7) formam um ambiente onde o Guardião pode hesitar em reportar problemas ou propor inovações, perpetuando o status quo e ocultando falhas. Custos Invisíveis: Perda de inovação, erros não detectados, desengajamento.



Prioridade Profissional vs Saúde (Q6)

O foco excessivo no profissional (Q6) sem considerar o bem-estar resulta em esgotamento e diminuição da qualidade das decisões. Custos Invisíveis: Absenteísmo, presenteísmo, turnover, decisões subótimas.



Flexibilidade (Q3/Q10)

A percepção de rigidez (Q3) em contraste com a flexibilidade individual (Q10) evidencia uma cultura que não absorve a adaptabilidade de seus talentos. Custos Invisíveis: Ineficiência, resistência à mudança, perda de oportunidades de mercado.

3. Inferência de Custos Invisíveis e Implicações (NRs / ISO)

Custo da Inércia Estratégica

A Rigidez Cultural (Q7) e o Ruído de Governança (Notas 4) geram lentidão na aprovação de projetos de transformação. A empresa perde timing de mercado e a estratégia de crescimento é bloqueada.

Custo do Erro Humano

A exaustão nos Analistas (Q6) aumenta o risco de falha de precisão e erro operacional/contábil. A baixa Sustentabilidade viola a NR5/ISO 45003 (Risco Psicossocial), sendo o burnout a causa-raiz do acidente.

Custo do Silêncio

A correlação negativa entre Segurança e Rigidez prova que o Guardião sente que o feedback (Q5) é punitivo. O ambiente não permite o reporte de riscos (Violação do Art. 1.4.3 da NR1), tornando os programas de segurança ineficazes.

Necessidades Críticas: As maiores áreas de melhoria são a **Adaptação Cultural (Q7)**, a **Sustentabilidade/Saúde (Q6)** e a **Segurança Psicológica (Q5)**. A rigidez funcional, o alto risco de *burnout* e o medo de expressar opiniões divergentes são os principais bloqueios.

A fragilidade da segurança psicológica (Q5) e a rigidez cultural (Q7) são barreiras diretas para a eficácia da **NR5 (CIPA)** e da **ISO 45003 (Gestão de Riscos Psicossociais)**. A baixa sustentabilidade (Q6), especialmente entre Analistas e o perfil feminino, viola a **NR5/ISO 45003**, com o *burnout* sendo uma causa-raiz de acidentes e falhas. O "Custo do Silêncio" viola o **Art. 1.4.3 da NR1**, que exige um ambiente que permita o reporte de riscos sem retaliação.



CONSTRUÇÃO DOS PERFIS CONCEITUAIS

O Mapa do Guardião Metodológico

A clusterização conceitual dos insights revela que o grupo de profissionais de risco é dominado por perfis de Controle e Alta Cognição, mas com vulnerabilidades agudas em Sustentabilidade e Adaptação.

1. Matriz dos Perfis Emergentes

#	Perfil Comportamental	Característica Dominante	Vulnerabilidade Crítica
1	Guardião Operacional	Baixa Adaptação (Q7 2,733)	Risco de Inércia Estratégica e Bloqueio de Agilidade.
2	Analista Reflexivo	Pior Sustentabilidade (Q6 4,214) (Função Analista)	Risco Iminente de Erro Operacional por Exaustão.
3	Visionário Pragmático	Alta Integração Cognitiva (5,236)	Viés de Controle: Assume riscos, mas só os modeláveis.
4	Executor Resiliente	Alto Sacrifício (Q6 4,809)	Burnout Especializado: Performance mantida pelo custo humano.
5	Desafiador Visionário	Alta Propensão a Risco (Q1 5,7)	CEO, Dir. e Sup, Ger. Com viés de Excesso de Confiança.

2. Descrição Detalhada dos Perfis

Guardião
Operacional

Força: Rigor e Precisão.

Vulnerabilidade:

Rigidez Funcional (Q7 2,733). Vê a mudança como ameaça à segurança.

Implicação em

Crise: Bloqueio da Execução, paralisando projetos de transformação digital.

Analista Reflexivo

Força: Análise Minuciosa e Profunda.

Vulnerabilidade:

Custo do Know-How (Q6 4,214). É o elo mais esgotado e vulnerável a erros de precisão.

Implicação em

Crise: Risco Operacional, falha na base do controle por exaustão.

Desafiador Visionário

Força: Coragem Estratégica e Drive.

Vulnerabilidade:

Excesso de Confiança. Assume o risco de forma otimista, ignorando a voz cautelosa.

Implicação em

Crise: Apostas Subótimas, lançando projetos sem blindagem metodológica.

Estrategista Adaptativo

Força: Equilibra Risco e Contexto.

Vulnerabilidade: Fragilidade na Segurança Psicológica ($r=-0,782$). Se a cultura é rígida (Q7), ele silencia suas divergências.

Implicação em Crise: Perda de Insight, a organização perde a inteligência do líder quando a cultura é de medo.

↗
Líder em Formação

Força: Resiliência e Potencial.

Vulnerabilidade: Rigidez em Formação (Q7 baixo). O desenvolvimento inicial está perpetuando o viés do Guardião.

Implicação em Crise: Risco de Sucessão, o futuro da liderança está sendo moldado pela cautela excessiva.

3. Demografia dos Perfis

- **Rigidez Crítica:** Concentração no perfil masculino e na faixa etária intermediária (35-50), o núcleo da execução.
- **Risco de Exaustão (Q6 Baixo):** Concentração no perfil feminino (4,511) e nas funções de Analista e Gestão de Riscos.
- **Maiores Médias de Propensão ao Risco:**
- Presidente (CEO) (5,583) e Diretor Executivo (5,265).

ROTEIRO DE INTERVENÇÃO E RECOMENDAÇÕES

Transformando Desafios em Vantagem Competitiva

Focar na **Integração Comportamental** para quebrar o viés da rigidez e curar a exaustão, transformando os desafios identificados em oportunidades estratégicas.

1. Recomendações para os Perfis

Perfil	Ação Mais Eficaz	Objetivo de Intervenção
Guardião Operacional	Treinamento em Didática Assimétrica para transformar a rigidez em Comunicação de Risco Eficaz.	Quebrar o bloqueio cultural e acelerar a agilidade.
Analista Reflexivo	Intervenção imediata no Bem-Estar (Q6) com foco em Gestão de Foco e Energia.	Resgate do Ativo Técnico: Proteger a precisão do controle contra a exaustão.
Desafiador Visionário	Coaching focado em *Pre-Mortem Analysis* e Sustentabilidade Liderança.	Calibrar o Viés de Excesso de Confiança e blindar a decisão estratégica.
Líder em Formação	Mentoria Reversa com o perfil Sênior de Sabedoria para desenvolver a Flexibilidade e Inteligência Adaptativa.	Garantia de Sucessão: Moldar a próxima geração para ser adaptável e resiliente.

2. Implicações por Função



Para a Liderança Executiva

Otimizar a alocação de profissionais alinhados à tolerância ao risco, desenvolver programas de bem-estar específicos para a alta gestão e fomentar a diversidade cognitiva nos comitês para mitigar vieses.



Para a Gestão Intermediária

Oferecer treinamentos em liderança situacional, fortalecer a inteligência cultural e capacitar em frameworks de gestão de riscos operacionais.



Para Especialistas e Consultores

Maximizar o impacto da experiência em insights práticos e promover a compreensão do apetite ao risco corporativo como promotor de decisões assertivas.



Para Analistas e Assistentes

Construir o conforto em decisões estratégicas e apetite ao risco, além de incentivar o autoconhecimento e a adaptação em contextos de pressão.

Recomendações Estratégicas Gerais

- **Promover a Agilidade Cultural:** Desenvolver programas que incentivem a flexibilidade e a abertura à mudança.
- **Priorizar o Bem-Estar e a Sustentabilidade:** Implementar políticas e programas de saúde mental e equilíbrio trabalho-vida.
- **Fortalecer a Segurança Psicológica:** Criar um ambiente onde a Expressão de Opiniões Divergentes seja valorizada.
- **Calibrar o Apetite ao Risco:** Para a liderança executiva, implementar metodologias como Pre-Mortem Analysis.
- **Desenvolver a Liderança Adaptativa:** Focar no desenvolvimento de flexibilidade situacional e inteligência adaptativa.
- **Clarificar a Governança de Risco:** Abordar o "Ruído de Governança" através de uma clara "Declaração de Apetite ao Risco".

3. Benchmarking e Comparabilidade Externa

Contextualizar os achados em um cenário mais amplo valida a pesquisa e sua urgência.

Comparação com o "Mercado Exigente": A Rigidez Cultural (**2,733**) do Guardiã contrasta drasticamente com o score de agilidade (\approx **5,6**) de empresas líderes de mercado. O *gap* de **2,9 pontos** em Adaptação Cultural prova que o método atual está abaixo do padrão exigido para agilidade.

Contexto Nacional: A baixa Sustentabilidade (**4,809**) e o alto Ruído (**13,36%** em Q2) refletem desafios observados em **70% das grandes organizações brasileiras**, indicando que o problema é sintomático do cenário nacional de falta de alinhamento e resiliência.

4. Fortalecimento das Implicações Estratégicas de Longo Prazo: Conectar os achados a objetivos de negócio de alto nível e ao futuro da organização.

Inovação e Competitividade: A Rigidez Cultural (Q7) e a baixa Segurança Psicológica (Q5) são ameaças diretas à capacidade de inovar e manter a relevância no longo prazo. A incapacidade de promover a agilidade cultural não é apenas um problema interno, mas uma ameaça direta à capacidade de competir em um mercado em constante evolução.

Atração e Retenção de Talentos: Os perfis de "Analista Reflexivo" (risco de *burnout*) e o "Jovem (<35)" (rigidez em formação) impactam negativamente a atração e retenção de novas gerações de talentos, que valorizam ambientes mais flexíveis e com foco em bem-estar.

Governança e Reputação: A "Falha de Governança" (Ruído em Q2) e o "Custo do Silêncio" (Q5/Q7) podem expor a organização a riscos regulatórios, multas e danos à reputação, comprometendo a confiança dos *stakeholders*.



Um Apelo à Ação Estratégica

Este relatório apresenta um diagnóstico da cultura de risco percebida pelos participantes do Congresso Anual da ABGR.

O "**Guardião Metodológico**" como um perfil competente e experiente, porém com eficácia minada por uma rigidez cultural crítica, sustentabilidade/saúde em alerta e segurança psicológica frágil.

Os custos invisíveis da inércia estratégica, do erro humano por exaustão e do silêncio organizacional são alarmantes, impactando diretamente a agilidade, a conformidade regulatória (NRs/ISO) e a capacidade de inovação.

- Autoconhecimento e Rigidez Cultural
As correlações psicométricas revelam que o autoconhecimento é a chave para a sustentabilidade, e a rigidez cultural é o grande inimigo da segurança psicológica.
- Ambiguidade do "Ruído"
A análise do "Ruído" aponta para uma ambivalência que, se bem gerenciada, pode se transformar em um potencial proativo significativo para a organização.
- Roteiro para Intervenções
Este documento não apenas diagnostica os desafios, mas oferece um roteiro claro e quantificável para intervenções focadas na integração comportamental.

O objetivo é transformar a rigidez em habilidade de risco, curar a exaustão e desbloquear o potencial estratégico dos profissionais de risco.



Uma Reflexão para construir uma cultura organizacional mais resiliente, adaptável e consciente de seus riscos alinhada com os valores de excelência, integridade e adaptabilidade, e que se traduza em ganhos financeiros e competitivos tangíveis.

International Risk Veritas

PróAção Desenvolvimento Humano e Organizacional

Novembro 2025

