

# CURSO DE FORMAÇÃO

Fiscal Municipal de  
Controle Urbanístico e  
Ambiental

**Realização: Gerência de Normatização e Capacitação da Fiscalização**



# **LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO PESSOAL**

## **Parte IV**

**Por: Gianfranco Caiafa e Raquel Guimarães**

## O que realizamos até agora...

---

- *Testes - AUTODIAGNÓSTICO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL e PERFIL DE PREDOMINÂNCIA CEREBRAL. Hoje você já sabe se pensa e age predominantemente como um Gato, um Tubarão, um Lobo ou uma Águia*
  - *O que o motiva? E como os perfis predominantes influenciam nas nossas crenças, pensamentos e ações? Teorias de Carl Jung e William Marston*
  - *A RODA DA VIDA e dicas para VOCÊ elaborar o seu PDI*
  - **Valores, 24 FORÇAS DE CARÁTER COMUNS A TODAS PESSOAS e as 6 Virtudes**
-

# E hoje? Qual é o seu temperamento?

---

COLÉRICO?

SANGUÍNEO?

MELANCÓLICO?

FLEUMÁTICO?

**TESTE GRATUITO**

**<https://www.refletirpararefletir.com.br/testes/qual-o-seu-temperamento>**

**APROXIMADAMENTE 15 MINUTOS**

---

# ACESSOU O LINK?

<https://www.refletirpararefletir.com.br/testes/qual-o-seu-temperamento>

---

**15:00**

---

Guarde seus resultados! Vamos falar antes sobre ABORDAGEM!...



# **ABORDAGEM DE RISCO**

GIANFRANCO CAIAFA – CEL QOR

CONSULTOR TÉCNICO ESPECIALIZADO PBH

“Abordagem” significa o ato de abordar, *aproximar-se de, chegar*, lembrando que abordável é tudo aquilo que se pode aproximar.



## Conceito de Abordagem de Fiscalização

É a ação de aproximar de pessoas, instituições ou edificações para fiscalizar, conferir e regular as atividades urbanas e ambientais, gerando como resultado o cumprimento das leis com vistas à harmonia social. (Conceito nosso)

Para tanto, o fiscal possui o poder administrativo de polícia/fiscalização, que seria entendido como

“atividade da administração pública que, restringi e condiciona, dentro dos parâmetros da lei, o exercício dos direitos individuais em nome do interesse coletivo.”

(Art. 78 do Código Tributário Nacional)

Portanto, significa que a administração dispõe de certa margem de liberdade de atuação, podendo valorar a conveniência e oportunidade, ou seja, a administração pode estabelecer o motivo e escolher o conteúdo, dentro dos limites fixados pela lei.

Exemplo: Fiscalização de bares.





## **LEMBRANDO:**

**A Administração Pública não precisa de autorização de outro poder (no caso o Poder Judiciário) para executar suas atividades de poder de polícia administrativa.**

**O ato de fiscalizar é imperativo aos seus destinatários, que devem acatar, sob pena de a execução do ato ser realizada, inclusive, com emprego de força física.**

**O fiscal é autoridade administrativa do município, uma vez que é um agente incumbido da atividade de polícia de regulação urbana.**



# FASES DA ABORDAGEM

Para efeitos de comparação, uma abordagem policial detém 3 fases que são cruciais para a segurança do agente de segurança pública, sendo elas:

Fase 1: MEDIDAS QUE ANTECEDEM A ABORDAGEM

Fase 2: EXECUÇÃO DA ABORDAGEM

Fase 3: DESFECHO DA ABORDAGEM

As 3 fases podem e devem ser utilizadas também pelos fiscais, pois traduzem o ponto principal a ser considerado pelos mesmos: a segurança.



A fase 1 se subdivide em três partes:

**MOTIVAÇÃO DA ABORDAGEM**

**PLANEJAMENTO MENTAL**

**PLANO DE AÇÃO**

Motivação da abordagem leva em conta a necessidade e a justificativa da **fiscalização** em levar a efeito sua finalidade. A própria regulação das relações sociais e minimização/extinção de conflitos entre munícipes e entre munícipes e a lei já a justificam.

Planejamento mental é um estudo anterior que pensa em todos os aspectos da abordagem, de preferência com um tempo suficiente para se inteirar de todas as nuances. Seu principal ganho será a segurança do fiscal e a maior possibilidade de atingir os objetivos da fiscalização. O planejamento mental para a execução da abordagem deve avaliar todas as informações, como: Local, dia, horário, público, animosidade, número de agentes envolvidos, momento político e conjuntural etc.

Plano de ação é a fase anterior à abordagem em si e representa a explicação aos demais envolvidos na fiscalização dos aspectos relacionados ao planejamento mental, onde o líder/chefe repassará como ocorrerá a abordagem: onde, que dia, qual horário, que tipo de público, que tipo de recepção se pode esperar no local, quantos agentes se tem e o papel de cada um.

## Fase 2: EXECUÇÃO DA ABORDAGEM

Aplicação do planejamento mental e plano de ação, somados a todo conhecimento e experiências adquiridos, sendo eles aplicáveis, quando a situação exigir, em todos os tipos de abordagem, conforme a situação apresentada, a fim de se atingir objetivos.





### **Fase 3: DESFECHO DA ABORDAGEM**

- Ratificação da Infração e adoção de medidas cabíveis;**
- Inexistência de irregularidades.**

- 
- **UMA AÇÃO DE FISCALIZAÇÃO QUE POSSA GERAR RISCOS AOS FISCAIS, SE POSSÍVEL, DEVERÁ SER ADIADA, GERAR NOVO PLANEJAMENTO E, ASSIM QUE POSSÍVEL, REATIVADA**

## ABORDADOS SOB VISÃO DA PSICOLOGIA

Em 2012, a Fiscal em São José do Rio Preto (SP) Iris Tomaelo, em artigo denominado *"Fiscalização: Como realizar uma abordagem fiscal"*, lembrou os tipos de temperamentos de abordados em 4, anteriormente especificados pela psicologia.

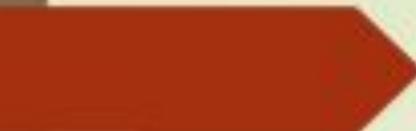
Iris queria mostrar as características de cada tipo de abordado pra que o fiscal planejasse sua atuação.



## Colérico/Resistente



- Tem pressa em atender o Fiscal e sempre lhe interrompe pra resolver logo a fiscalização.
- É evasivo, arrogante ou quase agressivo, quer convencer.
- Tende a pressionar (tem sempre uma autoridade amiga).
- Às vezes, é irônico ou gozador.
- Se não demonstrar de pronto flexibilidade, prepare-se, pois ele vai querer fazer valer a sua própria verdade, sendo indiferente a argumentos.



## **Sugestão para atuação**

**Não saia do seu foco. Não comente os argumentos dele, apenas ouça. Não exponha qualquer juízo de valor, seja objetivo e formal. Se quiser, valorize o abordado mostrando seu interesse e, na primeira oportunidade, volte ao seu foco. Ao concluir a ação fiscal, repita de forma clara e direta nos termos da lei qual é a conduta que o abordado deve seguir.**

## Melancólico



- Reage de modo passivo à abordagem fiscal
- Tímido, calado, vacilante, confuso ou ansioso, demora um pouco a compreender o que o Fiscal pretende.
- Tem dificuldade em argumentar e tem medo de errar, por isso é sistemático, às vezes teimoso.
- É comum que se faça de vítima, colocando a razão da sua atitude nos outros. Costuma fazer comparações ou denunciar seus concorrentes.

## Sugestão para atuação

- **Converse com simplicidade, use expressões simples para traduzir a letra da lei. Oriente sobre a legislação, aponte e detalhe os benefícios. Indique organizações que possam lhe dar apoio e discorra sobre soluções que tiveram casos semelhantes. Não imponha ou force o abordado. Ao concluir a ação fiscal, peça para que o abordado repita o que entendeu e, se necessário, reforce a conduta a ser seguida.**

## Sanguíneo/Impulsivo



- O abordado é sociável, amistoso, cordial, de bem com a vida, solta piadas.
- Em dias ruins, o abordado fica agitado, pouco prático e costuma esquecer decisões e compromissos assumidos.
- Tem pena de si mesmo, exagera e pode surtar, mas é rápido, a explosão logo acaba e ele até pede desculpas. Às vezes, chora.

# Vídeo: Zezé Di Camargo se revolta com ação fiscal





## **Sugestão para atuação**

**Na abordagem, o Fiscal deve conduzir o bate papo às razões da sua presença, do contrário vai demorar muito para concluir a ação fiscal, de tantos assuntos que surgirão.**

***QUEM ABORDA TEM SEMPRE QUE TER O CONTROLE DA SITUAÇÃO***

## Fleumático/Dócil



- É a abordagem mais tranquila para o Fiscal.
- O abordado é calmo, de trato fácil e age com equilíbrio, raramente sai do sério.
- Por ser acomodado e gostar da rotina, tende a ficar indeciso se obrigado a mudar sua atitude.
- É bem informado e cauteloso.

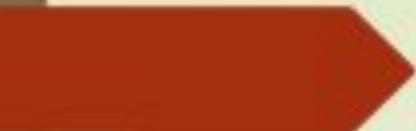


## Sugestão para atuação

- ▶ **A abordagem fiscal deve ser confiante e lógica (esqueça qualquer apelo emocional). O Fiscal deve discorrer sobre benefícios e detalhes da lei, aos quais ele irá aderir depois de fazer uma análise criteriosa. Não tenha pressa e só dê informações sobre as quais tenha certeza absoluta – o que não souber, comprometa-se a informar depois (e não deixe de fazê-lo). Ao concluir a abordagem fiscal, indique sites e fontes confiáveis para que o abordado possa confirmar o que foi dito.**

# ABORDAGEM DE RISCO





## **Conceito de Abordagem de Risco Policial**

**Abordagem, algemação, revista e condução de pessoas. Várias formas de abordagem envolvendo suspeitos confirmados ou para simples averiguação, incluindo algemação, em pé, ajoelhado e deitado, com ou sem parede.**



## Abordagem de Risco feita por um Agente de Fiscalização

TODA E QUALQUER ABORDAGEM, EM RAZÃO DA FUNÇÃO DE FISCAL, A CIDADÃOS, PÚBLICOS E INSTITUIÇÕES QUE POSSAM SE ALTERAR OU QUE JÁ ESTEJAM ALTERADOS EM SEU ESTADO PSICOLÓGICO/PSÍQUICO, POR QUALQUER MOTIVAÇÃO, OU QUE TAMBÉM TENHAM ANIMOSIDADES EM RELAÇÃO À FISCALIZAÇÃO POR DISCORDÂNCIA COM O ORDENAMENTO JURÍDICO, E QUE POSSA REPRESENTAR RISCOS À INTEGRIDADE FÍSICA E HONRA DESTES AGENTES.

# Diferença entre PERIGO e RISCO

## A) Perigo

O perigo será a fonte ou circunstância capaz de provocar danos. Pode ser entendido, ainda, como uma condição ou um conjunto de circunstâncias que têm o potencial de causar ou contribuir para uma lesão ou morte.

## B) Risco

A combinação de probabilidade da ocorrência de um determinado acontecimento perigoso, dar-se-á o significado de risco.

Risco será o resultado ou produto da relação entre a probabilidade de uma ocorrência e a gravidade que um determinado evento apresenta.

Portando depreende-se que o risco será o fator de exposição a um determinado perigo instalado/identificado.





**Há um ponto importante que deve ser observado: quanto maior o nível de maturidade em um determinado segmento ou tarefa, maior será a capacidade de identificação de perigos preexistentes e naturalmente possibilitará uma melhor definição dos níveis de risco envolvidos.**

**Uma ação muito recorrente em equipes de alta maturidade, que pela natureza de suas ações, estão inseridas em um contexto de alto risco é a realização de reuniões pré e pós-empenho ou os briefings e debriefings operacionais.**

**Acerca destas ações é fundamental que a instituição ou corporação tenha por vocação o hábito de catalogar todas estas experiências. A partir delas é que se constrói uma base sólida atitudinal, pautada nas vivências anteriores.**

**A tratativa para a lida com o risco, perpassa por etapas que cumprem uma finalidade fundamental no que tange ao “tratamento ao risco”.**

## O que caracterizaria uma abordagem como de alto risco?

Sob uma visão crítica, a abordagem em si, já é um fator crítico.

A abordagem traz consigo um pressuposto de aproximação, o que por si só agrega um aumento do nível considerável do nível de exposição dos agentes/fiscais. O controle de distância e de contato físico são pontos fundamentais para a segurança de agentes de segurança.

Um indivíduo em uma via, pode trazer consigo uma série de fatores críticos com capacidade potencialmente letal, seja por intermédio de instrumentos, seja por intermédio de capacidades implícitas e até mesmo por moléstias.



## **ETAPAS DE UMA ABORDAGEM DE RISCO**

**As etapas são escalonadas sob a seguinte ótica:**

- Mapeamento dos perigos existentes;**
- Aferição do nível de risco identificado;**
- Tratamento ao risco;**
- Monitoração dos fatores críticos.**

Mapeamento se assemelha ao que a doutrina denomina como o planejamento mental, que nada mais é do que o ensaio preliminar de uma atuação com vistas ao mapeamento de eventuais problemas prévios e seus consequentes tratamentos.

Uma forma muito comum e muito efetiva de se mapear os perigos é através de checklist.

Todos os possíveis pontos que geram incerteza ou insegurança devam ser citados correlacionando os respectivos reflexos e seus impactos consequentes.

A aferição do nível de risco varia de acordo com a força que cada item identificado apresenta. Nível de força alto para aspectos críticos (adversidades) é sinal de que o nível de exposição ao risco por parte dos agentes tende a ser considerável.

# Portanto, como gerir uma abordagem de alto risco?

1- A primeira questão a ser pontuada é que quanto maior o nível de risco, maior será o fator de criticidade e por conseguinte a complexidade da gestão.

2- Pode-se dizer que situações afetas às gestões de alta complexidade, encontram-se no escopo dos eventos críticos, que se caracterizam principalmente por:

- Imprevisibilidade quanto à sua ocorrência;
- Alta capacidade de produzir resultados adversos – dentre os quais a lesão corporal;
- A necessidade de postura organizacional não rotineira;
- Considerações especiais quanto aos seus métodos de resolução.
- Alta capacidade de traumatizar os envolvidos
- A necessidade de recursos especiais e particularizados para sua solução.



No tratamento ao risco, há que se considerar as ações que visem às soluções definitivas e que preservem integralmente as estruturas e os envolvidos.

O fiscal deve ter em mente que sua atuação, sempre estará pautada em um problema, para o qual busca-se uma solução por intermédio de uma ação institucional. Então, é fundamental que se entenda que tais profissionais devem ser parte da solução e que sua implicação como parte do problema é algo fora de contexto.

Assim, se o fator de risco é abrupto e considerável, aspectos como antecipação, controle de cenário, acionamento de suporte e planos prévios de fuga são fundamentais.

Quanto à antecipação, entenda que o planejamento prévio é essencial. Quanto maior a capacidade de se colocar em cenários críticos (mentalmente), maior será a chance de, em uma ação complexa, haver aprimoramento e performance cerebral para fins de reação coordenada.

Monitoração dos fatores críticos exige acompanhamento de tudo que envolve a abordagem antes, durante e depois. Uma pessoa, local ou instituição pode ser alvo de mais de uma abordagem, independente do espaço-tempo.

***A exemplo:***

***O planejamento de uma fiscalização em uma loja que se encontra sob risco de fechamento por irregularidades sanitárias, deve abarcar questões que abrangem os perigos ambientes (decorrentes do espaço que se inserem e das questões estruturais existentes), os perigos de ordem humana (afeto ao comportamento e sua imprevisibilidade), além de outros fatores específicos afetos à atividade.***

**Aferidas estas questões é possível identificar o nível de força da adversidade ou sua amplitude.**

**Em contrapartida, existem fatores internos (institucionais) que servem como aspecto minimizador da probabilidade de ocorrência ou até mesmo um redutor do nível de impacto do risco.**

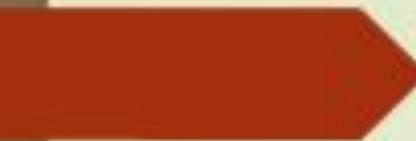
**Um exemplo disso, é a atuação de fiscais em locais sujeitos a contágio. Nesses casos, se a instituição competente conta com profissionais capacitados, possui logística compatível e conta com protocolos operacionais atualizados, o nível de força dos fatores favoráveis é alto.**

**É viável inferir que se há uma redução considerável dos riscos, já que a logística é apropriada, os protocolos preveem uma gama considerável de intercorrências e os profissionais são capacitados para a demanda operacional, a probabilidade de ocorrência de problemas é reduzida.**



**FISCAL É AGREDIDO NA PRAIA**

**R1CTV**



**Se estamos falando de cidadãos, público ou instituições, vamos então citar algumas abordagens que, atualmente, requeiram mais atenção e mais cuidado por parte dos fiscais e que podem se tornar abordagens de risco?**

## Abordagens a grupos vulneráveis

Por grupo vulnerável entende-se o conjunto de pessoas com características específicas, relacionadas ao gênero, religião, à idade, à condição social, às necessidades especiais e diversidade sexual. A vulnerabilidade está na ação de sujeição da pessoa a constante preconceito e discriminação, em razão de sua condição específica, independente de outros fatores. Nesse conjunto, estão inseridas as mulheres, as crianças e adolescentes, os idosos, a população em situação de rua, as pessoas com deficiência e a população de LGBTI.





## Recomendações:

- 1- Agir com equilíbrio e bom senso, sobretudo nos momentos em que as demandas decorrentes da aplicação da lei exigirem condutas mais firmes.
- 2- Orientar, com todo o seu conhecimento, as pessoas desse grupo a buscarem auxílio junto aos órgãos competentes;
- 3- Não permitir o tratamento desumano ou degradante a qualquer cidadão, por quem quer que seja;
- 4- Se for uma reunião pública religiosa, deve ser feita com cautela, para não haver constrangimento aos presentes e também para que o fiscal não incorra no delito de perturbação de culto religioso;



## **Abordagem a pessoas em surto de drogas/bebidas alcoólicas**

**O funcionamento do organismo humano pode ser alterado em razão da interação com substâncias capazes de provocar alterações fisiológicas ou comportamentais. Essas modificações variam de acordo com cada pessoa, com o tipo de droga, o ambiente de consumo, a via de administração e a dose da substância ingerida, com a expectativa almejada pelo usuário, dentre outros fatores.**



**Graus de intoxicação elevados, via de regra, possibilitam perturbações do nível de consciência, da capacidade cognitiva, da percepção, do juízo crítico, do afeto, do comportamento ou de outras funções e reações psicofisiológicas, elementos essenciais a serem considerados quando da abordagem fiscal.**



## Recomendações:

- 1- Compreender que o consumo de drogas/bebidas pode provocar alterações na pessoa abordada, o que pode resultar agressividade e passar a ser uma abordagem de risco.
- 2- Muito comum quando a abordagem se dá a bares e festas. Portanto, sempre lembrar do planejamento mental, colhendo o máximo de informações referentes ao histórico do local e do público frequentador;
- 3- Ao identificar a pessoa a ser abordada, ela pode se apresentar com a fala, os pensamentos, emoções e percepções confusas. O estado emocional pode, ainda, mudar bruscamente. Pode ser muito difícil engajar o abordado em uma conversa normal.  
**MANTENHA A SERENIDADE E O CONTROLE!**

# Abordagem a autoridades



## Recomendações:

Caso o abordado se apresente como autoridade titular de prerrogativas ou imunidades, como proceder:

- 1- Estabeleça um diálogo inicial respeitoso e amistoso e utilize, de imediato, os pronomes de tratamento adequados ao cargo ou à função alegados por ele;
- 2- Identifique-se e explique que se trata de uma fiscalização;
- 3- Diga-lhe que, por não conhecê-lo(a) pessoalmente, será necessário que apresente a identidade funcional correspondente.

Nesse caso, é sugerida a seguinte verbalização: “— Senhor, (Embaixador, Juiz, Promotor, Deputado, General, Delegado, etc.) eu sou o (fiscal tal) e estamos realizando uma operação de fiscalização em razão... provenientes de denúncia(s)... de rotina... — Necessito que o senhor apresente sua carteira funcional.”

4- Constatada formalmente a identificação da autoridade, solicite a sua colaboração;

5- Caso a autoridade se negue a apresentar sua carteira funcional, o tratamento será de um cidadão comum e a fiscalização deve ocorrer normalmente;

6- Na solução dos conflitos ou desentendimentos que porventura possam surgir, o fiscal buscará atuar com comedimento e profissionalismo, evitando:

- discussões acaloradas (provocativas), corporativistas e que se exponham ao público ou à imprensa;

- imposição de autoridade sobre autoridade, em uma disputa desgastante para ambos. Numa situação de descontrole emocional da autoridade envolvida, que poderá utilizar a arma que porta para ameaçar a equipe ou empreender fuga, deverá ser dada atenção especial à segurança dos agentes envolvidos na fiscalização;

**AUTORIDADE É QUEM ESTÁ EXERCENDO A FUNÇÃO PÚBLICA**

# Abordagem que pode discorrer tentativa de corrupção



**Existem** situações em que o abordado, para se ver livre de qualquer sanção administrativa, oferece alguma vantagem para o fiscal. Essas tentativas podem ser feitas de inúmeras formas, mas o fiscal deve agir com profissionalismo.

Em outros casos, a experiência nos mostra que o abordado, por se sentir nervoso, ou por descrédito com os órgãos responsáveis pela aplicação da lei, empregue termos, palavras ou gestos, de maneira que possam gerar interpretações que configurem situação semelhante à citada acima, ou seja, tentativa de corrupção. Desse modo, pode ocorrer, por exemplo, a entrega de documentos (carteira de habilitação, Certidão de Registro e Licenciamento de Veículo), com alguma vantagem econômica, como quantia em dinheiro “deixada” intencionalmente junto à documentação e entregue ao fiscal.

## Recomendações:

1- Nesses casos, o fiscal deverá confirmar sua suspeita, podendo manter o seguinte diálogo: “— Senhor, por favor, retire os pertences particulares e me entregue somente os documentos solicitados.” Há também os casos de insinuações feitas pelo abordado, utilizando falas do tipo: “— É para o cafezinho!” ou, “— Dá para resolver de outra forma esta situação!” ou, “— Como podemos administrar esse problema!” ou, “— Como forma de agradecer pelo seu serviço!” ou, “—O senhor merece!” ou, “—Pela sua educação!” ou, “— Este dinheiro estava aí dentro para o senhor!” ou, “— Eu nem lembrava desse dinheiro, pode ficar com ele!” ou, “— É só um agrado!”

2- Nessas situações, o fiscal pode usar as seguintes frases: “— Senhor, não estou entendendo sua pergunta/ colocação, por favor, repita!” ou, “— Senhor, o que está propondo?” ou, “— Senhor, o que está me dizendo?” ou, “— Senhor, para que é este dinheiro?”

3- Caso a conduta do abordado enquadre-se em crime de corrupção, o fiscal deve fazer valer a lei, além de, tendo provas, adotar as medidas policiais que o caso requer devendo arrolar testemunhas idôneas.



## **ATIVIDADE CONJUNTA**

- **A equipe da fiscalização da Regional Pampulha recebe várias denúncias anônimas de festas clandestinas promovidas durante a pandemia do novo Coronavírus, em um local que tem um bar de fachada, no bairro Ouro Preto, região já alvo da PBH e com histórias de confrontos entre participantes X Guarda Municipal/PM.**
- **Como planejar e desenvolver a atividade de fiscalização?**
- **Lembra do Planejamento Mental? Lembra do Mapeamento do Perigos existentes?**
- **Lembra do Plano de Ação?**
- **Iniciada a ação, lembra de como tratar os riscos, que podem ser inúmeros?**

- 
- ▶ **E se surgirem pessoas que se dizem discriminadas e vulneráveis?**
  - ▶ **E se surgirem drogados e/ou embriagados?**
  - ▶ **E se surgir uma autoridade?**
  - ▶ **E se alguém tentar te corromper?**
  - ▶ **Terminada a abordagem, o quê fazer?**

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

**Você fiscal, é um agente de harmonia social. Sua atividade minimiza conflitos.**

**Conflitos podem resultar em violência.**

**Estude! Atualize-se! Imponha-se pelo conhecimento!**

**Enquanto estiver exercendo suas atividades e, dentro da sua missão constitucional, você é a autoridade! Autoridade é quem está exercendo a função pública!**

**A argumentação do abordado não configuraria necessariamente resistência, ou desacato. Nesse caso, seja tolerante, prudente e sempre atento a sua segurança.**

**Fique atento para não se deixar levar por provocações e cair em armadilhas do abordado que procura se vitimar.**

**Utilize a tecnologia a seu favor. O outro lado vai utilizá-la.**



**“O TEMPO PASSA TÃO RÁPIDO,  
PESSOAS ENTRAM E SAEM DA SUA  
VIDA. VOCÊ NUNCA DEVE PERDER A  
OPORTUNIDADE DE DIZER A ESSAS  
PESSOAS O QUANTO ELES SIGNIFICAM  
PARA VOCÊ!”**