



Segurança Empresarial-Patrimonial

AS 3 ESTRATÉGIAS PARA RESULTADOS EFETIVOS

RISCO | PROTEÇÃO | DEFESA

MANUAL DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS
PARA GESTORES E PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA

Carlos Mina

(ADMINISTRADOR, PROFESSOR, CONSULTOR)



SEGURANÇA EMPRESARIAL-PATRIMONIAL

**AS 3 ESTRATÉGIAS
PARA RESULTADOS
EFETIVOS**

RISCO – PROTEÇÃO – DEFESA

Manual de competências técnicas para
gestores e profissionais de segurança

Carlos Mina

(Administrador, Professor e Consultor)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Mina, Carlos

Segurança Empresarial / Carlos Mina – São Bernardo do Campo, SP : Ed. Do Autor, 2001

Conteúdo: Empresas – medidas de segurança; Risco; Proteção e Defesa.

01-1497

CDD-65847

Índice para catálogo sistemático

1. Segurança empresarial: Gerenciamento estratégico: 658.47

Proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou meio eletrônico, mecânico, inclusive por meio de processos xerográficos, sem permissão expressa do editor (Lei nº 9.610/98).

Todos os direitos reservados à:

Carlos Mina Consultoria Empresarial S/S Ltda

carlosmina@uol.com.br // www.carlosmina.com.br

Projeto gráfico e diagramação

Mauro Lenhaioli Junior

ESTE LIVRO

Em 2001 lançamos a coleção de segurança empresarial, com três livros:

1. *O manual do administrador;*
2. *Os fatores fundamentais para o gerenciamento estratégico e operacional;*
3. *O gerenciamento estratégico de situações especiais.*

Durante dezenove anos contabilizamos o sucesso e o reconhecimento da coleção por inúmeros profissionais da área de segurança no Brasil.

Neste ano de 2021 convertemos a coleção neste livro, de alta relevância e essencialidade, para os profissionais da área - de empresas privadas, públicas ou de segurança e vigilância, bem como consultores e interessados no assunto.

Há outros livros da nossa autoria (exemplo: investigação), voltados para profissionais de segurança, que podem ser encontrados no nosso site:

(www.carlosmina.com.br) ou em livrarias.

Este livro em especial “*Manual de competências técnicas para gestores e profissionais de segurança*” esclarece, de forma objetiva, completa e contemporânea, os temas imprescindíveis a uma gestão eficiente e efetiva em segurança empresarial-patrimonial.

Vou me dirigir neste edição, na maioria das vezes, ao profissional de segurança, como “gestor da SEP”, o que não restringe apenas aos que exercem responsabilidades gerenciais – é apenas uma referência didática. O livro é voltado para profissionais de segurança em todos os níveis hierárquicos, e em qualquer tipo de empresa. O termo “segurança empresarial-patrimonial”, que chamamos SEP, foi adotado por ser abrangente no contexto da sua atuação, não apenas como um segmento de vigilância e proteção do patrimônio físico e de pessoas, mas como uma função organizacional estratégica, de valor agregado ao negócio empresarial.

Como reforço ao parágrafo anterior podemos afirmar que atualmente a segurança empresarial-patrimonial deixou de ser um departamento com atribuições voltadas apenas a vigilância do patrimônio de uma empresa ou empreendimento. O entendimento, agora, é de que se trata de uma área estratégica e de contribuição essencial aos negócios empresariais. Obviamente, esta condição dependerá da visão estratégica da empresa e da competência do profissional responsável.

Sabemos que nem sempre o posicionamento estratégico da SEP é visto com a mesma relevância pelas empresas, não raro, a área representa uma função primária na estrutura organizacional, e geralmente é tida como um custo fixo e de atribuições operacionais. Entretanto, segurança é condição estratégica para os resultados, e o custo que representa é proporcional a proteção que assegura. Dessa forma, insistimos que cabe ao gestor da área comprovar a sua importância na estrutura organizacional por meio de indicadores de resultados, do mesmo modo que as áreas produtivas.

A miopia sobre a importância da segurança pela administração da empresa pode ser reflexo da miopia do próprio profissional de segurança, que não consegue mostrar a efetiva importância da SEP ao negócio empresarial, que em última hipótese é manter a empresa em condições normais de operação.

A ideia comum de que áreas de apoio não produzem receitas é, no mínimo, relativa, porque na estrutura organizacional todas as engrenagens trabalham respectivamente interligadas – direta ou indiretamente visando resultados da empresa. A SEP é uma área de serviços especializados e exerce um papel fundamental na organização, coibindo ações criminosas em geral e garantindo um ambiente seguro. A sua aptidão é proteger a empresa e as pessoas, e contribuir para a obtenção dos resultados organizacionais.

Este livro é absolutamente voltado para elevar o nível técnico da SEP e do gestor ou profissional responsável.

| | |
|-----------------------------------|------------|
| <u>Este livro,</u> | <u>003</u> |
| <u>Currículo do Consultor,</u> | <u>011</u> |
| <u>Distribuição dos assuntos,</u> | <u>013</u> |

PARTE 1

O CONTEXTO DA SEGURANÇA EMPRESARIAL,

| | |
|---|------------|
| <u>Finalidade, características e responsabilidades,</u> | <u>015</u> |
|---|------------|

Capítulo 1

| | |
|--|------------|
| <u>Segurança - uma disciplina de sobrevivência,</u> | <u>016</u> |
| <u>Segurança é uma responsabilidade da direção da empresa,</u> | <u>016</u> |
| <u>Motivação, oportunidade, impunidade,</u> | <u>018</u> |
| <u>Organização funcional da segurança,</u> | <u>019</u> |
| <u>Posicionamento da SEP na estrutura organizacional,</u> | <u>020</u> |
| <u>Exercício natural da autoridade do gestor da SEP,</u> | <u>021</u> |

Capítulo 2

| | |
|---|------------|
| <u>Atividades de segurança empresarial-patrimonial,</u> | <u>023</u> |
| <u>Patrimônio – âmbito legal e econômico,</u> | <u>023</u> |
| <u>O que é segurança empresarial-patrimonial,</u> | <u>024</u> |
| <u>Atuação funcional da SEP,</u> | <u>026</u> |
| <u>Três questões fundamentais para a gestão da SEP:</u> | <u>027</u> |
| <u>A empresa,</u> | <u>027</u> |
| <u>As influências ambientais,</u> | <u>027</u> |
| <u>Os riscos consequentes,</u> | <u>028</u> |

Capítulo 3

| | |
|---|------------|
| <u>Configuração do PLANSEGUR,</u> | <u>031</u> |
| <u>O papel dos órgãos públicos,</u> | <u>032</u> |
| <u>Ação conjunta – empresa e polícia,</u> | <u>032</u> |
| <u>Fundamento do PLANSEGUR,</u> | <u>033</u> |
| <u>Desenvolvimento do plano,</u> | <u>035</u> |

PARTE 2

OS PILARES DA SEGURANÇA EMPRESARIAL-PATRIMONIAL.

| | |
|--------------------------------|-----|
| Risco, proteção e defesa,..... | 036 |
|--------------------------------|-----|

Capítulo 4

| | |
|--|-----|
| Risco,..... | 037 |
| Os danos e perdas trazem,..... | 037 |
| Risco presente,..... | 038 |
| Risco potencial,..... | 038 |
| Caracterização do risco,..... | 040 |
| Análise de riscos,..... | 040 |
| Que riscos a empresa está sujeita?,..... | 040 |
| Quando os riscos se agravam?,..... | 044 |
| Onde é possível encontrar uma ação adversa?,..... | 045 |
| Por que as ações podem ocorrer?,..... | 045 |
| Quem promove as ameaças?,..... | 046 |
| O radar da gestão da SEP no controle de riscos,..... | 046 |
| Metodologia para avaliação de riscos,..... | 049 |
| Como avaliar,..... | 050 |
| Defenda a necessidade de proteção,..... | 055 |
| Teste de eficiência,..... | 055 |
| Como estabelecer prioridades de soluções,..... | 058 |
| Matriz de classificação de prioridades,..... | 058 |
| Exemplo prático de avaliação,..... | 060 |

Capítulo 5

| | |
|---|-----|
| Proteção,..... | 063 |
| Medidas procedimentais ou metodológicas,..... | 063 |
| Características das medidas,..... | 064 |
| Manuais,..... | 064 |
| Regulamentos,..... | 065 |

| | |
|--|------------|
| <u>Normas,</u> | <u>065</u> |
| <u>Rotinas,</u> | <u>066</u> |
| <u>Procedimentos,</u> | <u>066</u> |
| <u>Como tornar eficaz as medidas procedimentais,</u> | <u>069</u> |
| <u>Adotar estratégia,</u> | <u>069</u> |
| <u>Auditar as medidas,</u> | <u>070</u> |
| <u>Medidas pessoais,</u> | <u>072</u> |
| <u>Serviços de vigilância,</u> | <u>072</u> |
| <u>Vigilância e vigilante,</u> | <u>073</u> |
| <u>Vigilância no dia a dia,</u> | <u>074</u> |
| <u>Quadro de pessoal,</u> | <u>075</u> |
| <u>Peculiaridades,</u> | <u>075</u> |
| <u>Perfil profissional,</u> | <u>076</u> |
| <u>Desempenho profissional,</u> | <u>078</u> |
| <u>Supervisão,</u> | <u>080</u> |
| <u>Assegurar resultados,</u> | <u>083</u> |
| <u>Cães de proteção,</u> | <u>085</u> |
| <u>Controle de chaves,</u> | <u>086</u> |
| <u>Controle de identificação,</u> | <u>087</u> |
| <u>Quadro de comunicação codificada,</u> | <u>090</u> |
| <u>Medidas físicas,</u> | <u>092</u> |
| <u>Barreiras físicas,</u> | <u>092</u> |
| <u>Orientações específicas,</u> | <u>093</u> |
| <u>Controle de depósitos e almoxarifados,</u> | <u>095</u> |
| <u>Cuidados específicos,</u> | <u>095</u> |
| <u>Iluminação de proteção,</u> | <u>097</u> |
| <u>Sistemas de alarmes,</u> | <u>098</u> |

Capítulo 6

| | |
|---|-----|
| Defesa, | 100 |
| Gerenciamento de crise, | 101 |
| Fator 1 – Levantamento de riscos, | 101 |
| Fator 2 - Alocação de medidas de proteção, | 102 |
| Fator 3 - Treinamentos e capacitação, | 105 |
| Fator 4 - Planos de contingências para emergências (PCE), | 106 |
| Princípios para a elaboração do plano de contingências, | 107 |
| Contingências de greve, | 109 |
| Fator 5 - Protocolos de ações, | 114 |

PARTE 3

FATORES ESTRATÉGICOS E COMPLEMENTARES DE PROTEÇÃO,

| | |
|--|-----|
| Informações, sabotagem e espionagem, e investigação de incidentes, | 118 |
|--|-----|

Capítulo 7

| | |
|--|-----|
| A informação no contexto da segurança empresarial-patrimonial, | 119 |
| Aspectos comparativos, | 119 |
| A importância da informação de segurança, | 119 |
| O processo de coleta de informações, | 120 |
| O valor intrínseco das informações, | 122 |
| Gerenciando as informações, | 122 |
| Prioridades no sistema, | 123 |

Capítulo 8

| | |
|--|-----|
| Sabotagem e espionagem no ambiente organizacional, | 124 |
| Sabotagem, | 124 |
| Ameaças, | 124 |
| Sabotagem física, | 125 |
| O sabotador, | 126 |
| Espionagem, | 127 |
| Medidas mitigadoras de ações de espionagem, | 129 |

| | |
|--|-----|
| <u>Tipos de fraude em consequência da espionagem industrial.</u> | 130 |
| <u>Medidas de Proteção.</u> | 131 |

Capítulo 9

| | |
|---|-----|
| <u>Investigação empresarial</u> | 133 |
| <u>Seção 1</u> | |
| <u>Processo de investigação de incidentes e crimes contra a empresa</u> | 133 |
| <u>Contexto da investigação</u> | 133 |
| <u>Quadro de hipóteses de ocorrências e investigações</u> | 136 |
| <u>Competências das investigações</u> | 137 |
| <u>Lugar do crime (local do crime)</u> | 138 |
| <u>Provas</u> | 140 |
| <u>Cadeia de custódia</u> | 141 |
| <u>Vestígios</u> | 143 |
| <u>Seção 2</u> | |
| <u>Metodologia de trabalho investigativo</u> | 145 |
| <u>Procedimentos investigativos</u> | 145 |
| <u>Planejamento da investigação</u> | 147 |
| <u>Fluxograma para processo de investigação</u> | 148 |
| <u>Pontos complementares ao processo da investigação</u> | 151 |
| <u>Crimes contra o patrimônio</u> | 154 |
| <u>Crimes contra as pessoas</u> | 158 |
| <u>Boletim de ocorrência - a importância da presunção de veracidade</u> | 160 |
| <u>A observação no processo investigativo</u> | 161 |
| <u>Campana</u> | 161 |
| <u>Infiltração</u> | 164 |
| <u>Entrevista investigativa no âmbito empresarial</u> | 164 |
| <u>Aspectos do direito civil e penal no campo da investigação empresarial</u> | 172 |
| <u>Direito civil</u> | 172 |
| <u>Direito penal</u> | 174 |

Crime 175

Crime e contravenção 175

Flagrante 177

Capítulo 10

Diretrizes de proteção para executivos e familiares, 178

Segurança pessoal e programa de proteção, 178

Regras gerais sobre segurança residencial, 180

Medidas complementares de proteção residencial, 184

Medidas gerais de proteção pessoal, 188

Casos de sequestros, 194

Bibliografia consultada, 197

Currículo

Consultor Carlos Mina

Graduado em Administração de Empresas, Especializado e Pós-Graduado em Administração de Recursos Humanos pela (FGV) Fundação Getúlio Vargas/SP e (FAAP) Fundação Armando Álvares Penteado/SP.

Pós-Graduado em Direito do Trabalho pela (EPD) Escola Paulista de Direito/SP.

Lançou o primeiro manual (1991) de orientações contra roubos, assaltos e sequestros – prefaciado pelo Dr. Jorge Miguel – Diretor do DHPP/SP.

Em 2001 lançou a coleção de segurança empresarial com três volumes.

Formado em segurança patrimonial pelo IBS – Instituto Brasileiro de Segurança, em 1975.

Especialista em segurança e prevenção de incêndios, perdas e situações de riscos pela Marinha de Guerra do Brasil.

Prestou relevantes serviços para a comunidade de segurança no Brasil, e recebeu diploma e ‘boina preta’ do Exército Brasileiro (4º BIB).

Foi responsável por áreas administrativas, segurança do trabalho e relações trabalhistas em grandes empresas do setor têxtil e autopeças.

Foi instrutor da ABPA – Associação Brasileira para Prevenção de Acidentes, para o curso de Gestão de Segurança Patrimonial.

Realizou seminários de gestão de segurança patrimonial para inúmeros profissionais de empresas de vários segmentos – industriais e de serviços, em especial empresas de vigilância e segurança.

Assessorou empresas em estratégias de segurança empresarial e foi responsável pelo plano de contingências da Eletropaulo no evento “bug do milênio”, e desenvolveu vários outros programas para monitorar greves, demissões e emergências.

Carlos Mina

Técnico de segurança do trabalho formado pela Fundação Centro Nacional de Higiene e Segurança do Trabalho.

Especializado em: relações no trabalho; mediação e arbitragem; negociação; sistemas de remuneração; relações humanas; psicologia do comportamento; psicodrama e análise transacional.

Qualificado na ferramenta MBTI - Myers Briggs Type Indicator para aplicar a metodologia de tipos psicológicos da teoria de Gustav Jung, resultando em destacado diferencial na condução de treinamentos de gestão e liderança.

Formado pelo Método SILVA de Controle Mental pela “Silva Mind Control” International, Laredo Texas USA.

Realizou treinamentos de gestão e liderança para mais de 350 unidades de empresas de diversos segmentos.

Implantou mais de 30 programas de gestão participativa em grandes empresas, contribuindo de forma decisiva para a redução de conflitos trabalhistas, bem como de acidentes e doenças ocupacionais, obtendo como resposta direta uma significativa melhora no clima organizacional e na estima dos empregados, com reflexos mensuráveis na redução de custos operacionais por conta de ideias e sugestões implantadas.

Professor convidado da Fundação Dom Cabral e do SENAC. Foi instrutor do Sindipeças (Sindicato das Indústrias de Autopeças do Estado de SP), para o curso: Relações Trabalhistas Sindicais e Negociação.

Publicou mais de dez livros voltados aos temas: gestão e liderança, comportamento e segurança.

Sócio proprietário da Carlos Mina Consultoria Empresarial S/S Ltda, desde 1991, com sede em SBC/SP.

Distribuição dos assuntos

O livro divide-se em três partes, reunindo ao todo dez capítulos.

A parte um trata do contexto da segurança empresarial. A ênfase é sobre a importância da segurança como área de apoio à administração e de execução da proteção da empresa, nas questões cotidianas e estratégicas. Deixamos claro o suficiente as razões das suas atribuições, o seu posicionamento na estrutura organizacional, assim como a necessidade e os fundamentos de um plano de segurança.

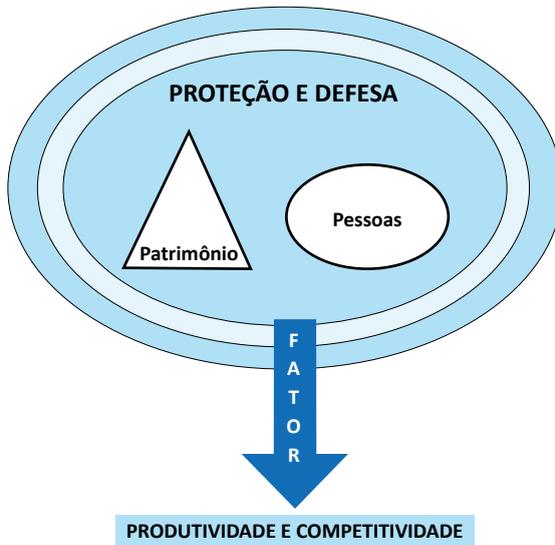
A parte dois concentra-se nos pilares da segurança empresarial-patrimonial. O destaque é o trinômio: risco, proteção e defesa, no qual fornecemos de maneira abrangente as informações e considerações necessárias para sustentar o plano de segurança da empresa. Nesta parte se encontram a metodologia de avaliação de riscos; as medidas procedimentais, pessoais e físicas de proteção, bem como as ações apropriadas de defesa mediante crises e emergências.

A parte três focaliza os fatores estratégicos e complementares de proteção. O objetivo é a análise de questões relacionadas à inteligência da segurança, e que permite uma atuação bem mais efetiva de resultados. Deixamos para tratar nesta parte, com a ênfase necessária, questões sobre informações, espionagem e sabotagem, e investigação de incidentes.

Os dez capítulos que apresentamos nas três partes resultam em um conjunto de informações de alto valor técnico-profissional, e fornecem conhecimento suficiente para os profissionais da área desempenharem com sabedoria, objetividade e consistência as suas atribuições.

Obviamente, esta obra não tem a pretensão de ser absoluta e excepcional. Entretanto, não apresentamos conceitos fantasiosos ou falas meramente teóricas. Aqui, ao contrário, encontra-se a nossa experiência de mais de quarenta anos em empresas de todo o Brasil

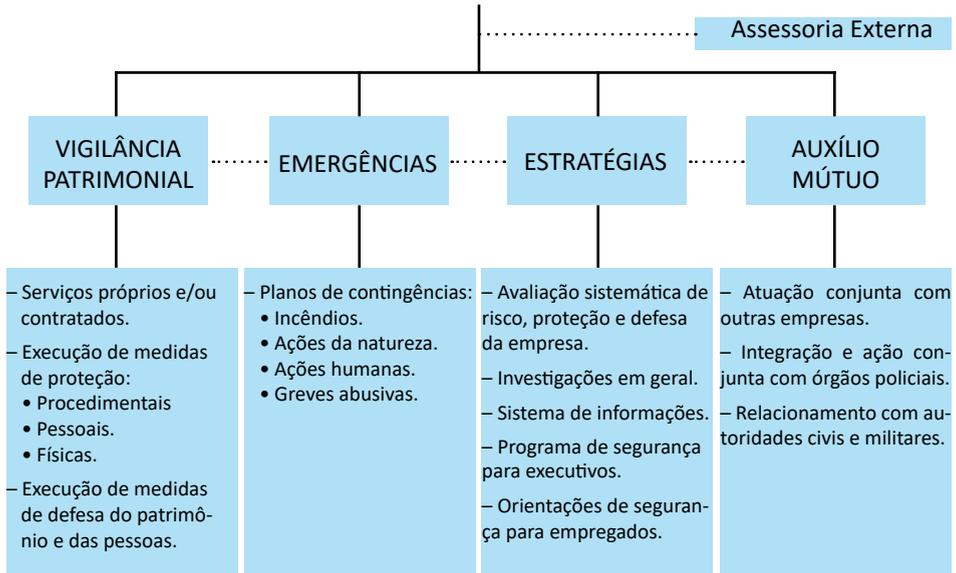
SEGURANÇA EMPRESARIAL-PATRIMONIAL



ESTRUTURA FUNCIONAL - SEP

DIREÇÃO / ADMINISTRAÇÃO

ATRIBUIÇÕES DE GESTÃO DA SEP



PARTE 1

O CONTEXTO DA SEGURANÇA EMPRESARIAL

*Finalidade,
características
e responsabilidades.*



Capítulo 1

SEGURANÇA - UMA DISCIPLINA DE SOBREVIVÊNCIA

Muito provavelmente a preocupação com a segurança começou pela necessidade do ser humano de se proteger das condições adversas da natureza e da fauna selvagem ao seu redor. Para assegurar a existência, obrigou-se a uma disciplina de sobrevivência, guiado por um comportamento instintivo.

Não bastasse isso e por estar à mercê de toda sorte de interesses da sua própria espécie, ele teve que desenvolver técnicas de autoproteção como forma de preservar o que havia conquistado.

Os tempos são outros, mas a mesma preocupação continua presente no cotidiano de qualquer indivíduo, com exceção à fauna selvagem, hoje, sob controle. Embora estejamos melhor preparados do que antigamente, com órgãos policiais, farta legislação e penalidades de toda espécie, este nos parece ainda ser um mundo de aflição em meio de agonias.

A rigor, a segurança do ser humano e de seus bens, em última análise, continua a ser de sua estrita competência, quer seja como causa de um processo social, econômico e financeiro desequilibrado, ou de efeito, de uma sociedade dissociada de valores éticos, sociais e religiosos.

Neste contexto de segurança e competências, incorporam-se as empresas, instituições jurídicas, amparadas e responsabilizadas por suas ações perante um forte arsenal de leis, códigos, portarias entre outros. Portanto, em primeira instância, a responsabilidade pela segurança empresarial cabe aos empresários. Deste modo, o natural é que toda e qualquer empresa deva ter um órgão de segurança para cuidar do patrimônio empresarial, assegurando a sua continuidade operacional.

Por outro lado, aos órgãos policiais competirá o apoio e as diligências para as questões de âmbito externo. É evidente que as ações das empresas e dos órgãos policiais devem sempre convergir para uma atuação conjunta quando se tratar de uma circunstância de interesse comum.

Segurança é uma responsabilidade da direção da empresa

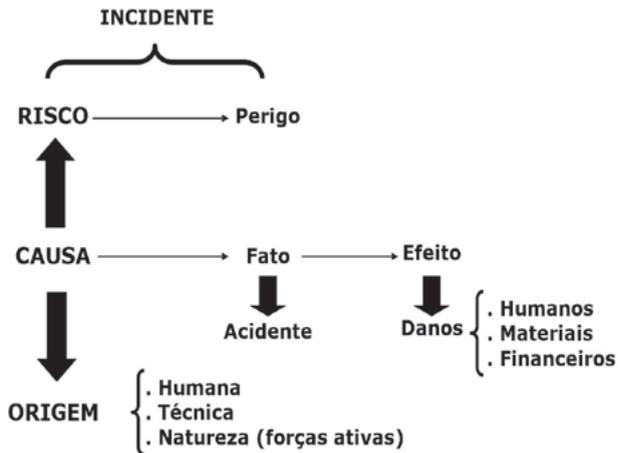
As empresas de qualquer natureza e propósito, constituem um complexo organizacional que envolve empreendimentos de toda ordem, sob forma de recursos materiais, financeiros e humanos. Naturalmente, esse complexo é dinâmico e, não raro, mostra-se vulnerável à acidentes ou incidentes de toda espécie.

A vulnerabilidade tem a ver com as possíveis agressões que ele poderá sofrer, quer de ações da natureza ou de ações humanas – culposas ou dolosas. Todas, no entanto, trazem danos às pessoas, aos produtos, aos equipamentos, a eficiência da empresa – tempo perdido, reposições, e implicam, sobremaneira, na sua imagem.

Ressaltamos, inclusive para fundamentar os capítulos deste livro, três fatos comprovados no campo da segurança empresarial-patrimonial:

1. Os incidentes que deterioram os negócios de uma empresa são causados; não são obras do acaso.
2. As causas das perdas podem ser determinadas e controladas.
3. O único meio de avaliar as medidas de segurança é comparando o custo estimativo das perdas com o custo da proteção.

Estatísticas revelam que as empresas de modo geral correm inúmeros e variados riscos contra o seu patrimônio e perdem vultuosas quantias anualmente por conta destas ocorrências. Esses riscos estão associados a diversas causas que abrangem: acidentes; incidentes; falhas operacionais; quebras; danos; roubos; furtos; incêndios; fraudes; desvios; sabotagens; espionagem, entre outros



As causas de origem humana são as ações das pessoas por negligência, imperícia ou imprudência, ou por qualquer ato criminoso. As de origem técnica/tecnológica são provenientes de acidentes de máquinas, equipamentos e falhas em sistemas. As causas de origem natural são provenientes das forças ativas da natureza. Todas essas três causas podem ocorrer simultaneamente, elevando substancialmente o potencial de gravidade da situação, com consequências incalculáveis.

As circunstâncias que tornam as empresas vulneráveis, na maioria das vezes, se originam de pelo menos quatro fatos: a falta de uma política e um plano de segurança; a existência de empregados descontentes agindo para criar prejuízos; a intrusão de delinquentes que visam o lucro criminoso; e as ações de pessoas que se sentem prejudicadas de alguma maneira pelas operações da empresa.

Há muitos fatores que geram atos criminosos, e para a finalidade deste livro vamos abordar os três principais:



- Motivação

São os motivos e causas que determinam uma ação, nesse caso, de conduta criminosa do agente. Não deve ser interpretada unicamente como necessidade ou privação, uma vez que esses fatores, mesmo em situações extremas, poderiam ser supridos por uma alternativa não criminosa qualquer. No mundo do crime a motivação tem a ver com: drogas; armas; dinheiro fácil; perversidade; autoafirmação, entre outros.

- Oportunidade

É a situação adequada ou favorável encontrada pelo agente do crime. É a chance “oferecida” a ele por falha de prevenção e proteção, e que acaba por estabelecer, a seu favor, o “elemento surpresa”. Tudo isto, somado à sua perícia e habilidade, aumentam a motivação.

- Impunidade

É a quase certeza que o agente tem de não ser descoberto, não ser punido, não ser denunciado, ou contar com a complexidade das leis penais e com o defasado sistema prisional.

Contudo, as empresas têm que estar protegidas, por várias razões: são organizações sociais, que visam o bem estar da sociedade, por meio de seus produtos e serviços; pelos empregos que geram e pelos impostos que pagam. São fundamentais no desenvolvimento econômico e social de uma região e para o País, caso contrário, a sociedade ao seu redor é afetada nos seus interesses, direta ou indiretamente.

A importância de uma empresa próspera, que não sofre solução de continuidade (não é interrompida) é medida pelos impostos que paga e que geram a receita de governos e, principalmente, pela manutenção da sua cadeia produtiva que envolve: fornecedores de matérias primas, transportadoras e prestadores de serviços de toda espécie. Sem contar com as pessoas que desfrutam de perspectivas de emprego e status financeiro por meio de salários e benefícios, e outros beneficiados como: comerciantes locais, escolas, serviços públicos, negócios imobiliários e agricultores.

Já o lucro auferido pelas empresas tem uma função primordial no crescimento econômico, pois proporciona o desenvolvimento de uma região, desde aquisição de terrenos, construção civil, compra de máquinas e equipamentos e novos empregos. O lucro é a atratividade da operação de risco que corre um empresário e é o resultado da equação que considera os recursos materiais, humanos e financeiros por um lado, e os fatores de mercado por outro: concorrentes, custo, qualidade, clientes e exigências.

Conclui-se, portanto, que é da direção da empresa a responsabilidade da combinação de suas estratégias de negócio com as de segurança, para não sofrer solução de continuidade operacional.

Um plano de segurança, certamente, deve estar contido nos objetivos empresariais e deve envolver todos os níveis de comando da empresa, cabendo ao gestor da SEP planejar, desenvolver e apresentar à administração esse plano, de ampla abrangência, com exame detalhado das situações vulneráveis, as suas razões e as ações de proteção adequadas.

Organização funcional da segurança

O conceito de organização tem sido importante desde o princípio da civilização, e na atualidade a sociedade organiza-se buscando um melhor aproveitamento dos recursos (muitas vezes escassos) de que dispõe para alcançar seus objetivos e metas. Não ter organização, ou não se organizar adequadamente, significa perder o norte, desperdiçar recursos, alimentar a desorientação, crer numa atuação que não permite vislumbrar o objetivo a ser alcançado nem ter certeza de que ele será atingido.

A organização da segurança empresarial compreende o agrupamento das atividades necessárias para a consecução dos seus planos e objetivos, compreendendo também uma estrutura apropriada para desenvolver essas atividades.

Posicionamento da SEP na estrutura organizacional

A SEP é um órgão de assessoria, portanto, um órgão de staff, uma vez que seu trabalho está ligado ao apoio e contribuição que presta e assegura aos objetivos principais da empresa. No entanto, ressalta-se que essa definição de staff não restringe a SEP às funções normativas ou conceituais, tão somente. A SEP envolve um sistema de atividades diferenciadas e coordenadas, que utiliza um conjunto específico de recursos humanos, materiais e de iniciativas, para cumprir sua finalidade básica de proporcionar proteção contra danos e perdas, materiais e humanas. Em resumo, a SEP é um órgão de apoio com as relativas funções operacionais, uma vez que suas atividades são claramente operacionais como consultivas.

Sendo a SEP uma responsabilidade da direção da empresa, é ela quem deve indicar um profissional para ser o responsável por esta atividade e delegar a autonomia necessária. Não é uma questão de a área de segurança estar mais, ou menos, próxima hierarquicamente da alta administração da empresa, ou a quem o gestor da SEP está subordinado. O problema é basicamente de autoridade suficiente para a tomada de decisões.

Obviamente, se espera uma maior autonomia de atuação e resolução de problemas em tempo real, quando a SEP está posicionada no nível decisório da empresa. Contudo, para ser eficaz, a SEP deve envolver-se com toda a empresa, razão pela qual se espera do gestor que ele cruze as fronteiras intersetoriais, ascendentes e horizontais.

É comum ouvir reclamações de gestores da SEP pela falta de apoio nas empresas, entretanto, vale ressaltar que muitas vezes isso decorre do próprio programa de segurança, dissociado na maioria das vezes dos objetivos e pensamentos dos demais gestores da empresa, e no nível operacional, a omissão das pessoas tem a ver com a falta de informações e objetivos transparentes. Não se deve esperar uma aceitação pelos programas de segurança sem dar forte ênfase aos benefícios provenientes, e nesse caso, o benefício de segurança mais sensível aos gerentes são os que contribuem com os fatores de eficiência e produtividade, ligados aos seus objetivos e metas de resultados. O pessoal operacional, naturalmente, quer saber se as regras se aplicam a todos com a mesma intensidade, e geralmente as aceitam quando estão bem informados.

Uma estratégia eficiente para envolver pessoas nos propósitos da segurança é praticar o endomarketing, uma ação interna para “vender” os propósitos da SEP para os empregados da empresa. Simples assim. Oferecemos nove exemplos:

1. Enfatizar o bem-estar proporcionado por um ambiente seguro.
2. Familiarizar os propósitos da segurança.
3. Ressaltar a preocupação da empresa sobre questões de segurança para os funcionários.
4. Tornar a SEP um exemplo de posturas e condutas.
5. Treinar novos empregados e reciclar periodicamente.
6. Divulgar orientações de segurança, incluindo ações externas de proteção.
7. Exibir cartazes informativos.
8. Manter contatos pessoais e oferecer apoio na solução de problemas.
9. Ministras palestras de orientação em comportamento seguro.

Exercício natural da autoridade do gestor da SEP

Por ser a segurança uma área-chave e de apoio estratégico ao desempenho empresarial, é imprescindível que o gestor responsável tenha autonomia de função, uma vez que suas atribuições têm por finalidade proteger pessoas e bens patrimoniais. A extensão dessa autonomia é proporcional ao seu nível hierárquico e às suas responsabilidades. Compete, contudo, a esse gestor saber regular os parâmetros de atuação mediante o grau de receptividade de suas intervenções e proposições frente à direção da empresa.

As quatro circunstâncias a seguir, combinadas ou não, distinguem o exercício da autoridade do gestor: consultiva; consulta compulsória; cooperativa e funcional.

1. Exercendo a autoridade consultiva

O exercício desta autoridade ocorre quando os empregados da empresa entendem que as suas dúvidas podem ser esclarecidas pelo conhecimento de um especialista, no caso, o gestor da SEP, ou quando uma orientação é percebida como uma oportunidade de ver resolvido um certo problema, caso contrário, a orientação poderá vir como norma, talvez de forma mais rígida do que se deseja.

O gestor da SEP poderá também sugerir durante uma inspeção, que maiores cuidados devam ser tomados por algum setor, com base no seu conhecimento de riscos de segurança. E tem ainda a reponsabilidade de comunicar a direção da empresa toda e qualquer situação de risco que se apresente, assim como as anomalias no campo da segurança empresarial.

2. Exercendo a autoridade de consulta compulsória

O exercício desta autoridade ocorre quando se estabelece que todos os assuntos relacionados à segurança empresarial devam ser submetidos a uma análise previa do gestor da SEP. Não se trata de criar uma relação de dependência com ele, ao contrário, o que se deve querer é o seu conhecimento técnico. As suas recomendações devem sinalizar ações apropriadas, contudo, caberá sempre à direção a decisão final.

3. Exercendo a autoridade cooperativa

O exercício desta autoridade se justifica pela necessidade da segurança estabelecer ações compartilhadas com outros órgãos ou vice-versa. A rigor, ela é uma derivação da autoridade de consulta compulsória, com responsabilidade. O seu uso é altamente importante nas ações e decisões que envolvem situações críticas. Exemplo: a área de manutenção deseja modificar todo o sistema de iluminação periférica, adotando um novo equipamento. Neste caso, os responsáveis das áreas envolvidas deverão avaliar o projeto e decidir em conjunto, eliminando de imediato problemas futuros.

4. Exercendo a autoridade funcional

O exercício desta autoridade tem a ver com a própria função do gestor da SEP, que é de assegurar proteção a empresa como um todo. Neste caso, ele deverá ter autonomia o suficiente para exercer as suas atividades de forma ampla, com pouca ou nenhuma restrição de atuação. Certamente, esta dimensão de autonomia deverá ser conquistada pelo gestor a partir da sua atitude pessoal e postura profissional, portanto, ele deverá se envolver com as políticas e procedimentos da empresa e exercer influência no cumprimento deles por parte dos empregados, de forma direta ou por meio da linha de comando da empresa.

Em síntese, os exemplos de autoridades mencionados, são apenas referencias para que o gestor da SEP estabeleça a sua atuação. Certamente, o cotidiano das empresas é quem direcionará os verdadeiros parâmetros a serem atribuídos a cada caso em específico.

CAPÍTULO 2

ATIVIDADES DE SEGURANÇA EMPRESARIAL-PATRIMONIAL

A SEP, reforçamos, é um órgão que deve estar ligado diretamente à administração, isto é, deve ser intrínseco à empresa para cumprir uma finalidade de apoio específico, afinal, uma segurança dissociada da cultura organizacional a que serve é no mínimo duvidosa.

A pergunta “O que é Segurança Empresarial-Patrimonial?” vem depois. Antes temos que definir a SEP em quatro atividades-chave:

1. Assegurar proteção eficaz a propriedade e as pessoas contra todos os riscos, presentes e potenciais.
2. Prevenir a ocorrência de ações ou incidentes que resultem em impedimentos, danos ou destruição de suprimentos, processos, produção ou serviços.
3. Salvar o capital investido pelos empreendedores no negócio a que se destina a empresa, evitando o descomprometimento, mau uso, dano ou destruição de documentos, processos, pertences e equipamentos essenciais ao andamento operacional.
4. Cumprir a missão do exercício controlador (em situações específicas) e orientador (sempre que necessário), dentro dos procedimentos normativos e regras vigentes, em total ligação com a administração de pessoal, prevenindo e corrigindo ações indisciplinadas e atos criminosos, propiciando um bom clima interno e de permanência de pessoas em mútuo interesse.

Enfim, assegurar proteção eficaz; prevenir a ocorrência de ações ou incidentes; salvar o capital investido e cumprir a missão do exercício controlador e orientador, resume o contexto da missão de segurança empresarial como órgão de assessoria à administração da empresa.

O desempenho da SEP começa pela existência de uma definição do que seja patrimônio e depende de uma política de ação da alta administração, a qual dimensionará a sua atuação.

- Patrimônio, tanto no âmbito legal quanto econômico, se refere ao conjunto de bens, direitos e obrigações que tem algum valor financeiro, seja para pessoas físicas ou empresas, conforme exemplificado no quadro abaixo. Desta forma, as atividades-chave descritas anteriormente, e que resumem a missão da SEP, serão exercidas em função da proteção do patrimônio empresarial.

- No âmbito do código penal (CP), patrimônio é o complexo das relações jurídicas de uma pessoa, que tiverem valor econômico (Clovis Beviláqua). Patrimônio, tutelado pelo direito penal no título II da parte especial do CP, abrange não só as coisas economicamente apreciáveis, mas também aquelas que, embora não possuam tal característica, tenham algum valor para seu proprietário ou possuidor, por satisfazer suas necessidades, sentimentos, usos ou prazeres.

Para uma melhor visualização, entendimento e fundamentação do plano de segurança da empresa, posicionamos Patrimônio em quatro campos distintos:

| PATRIMÔNIO FÍSICO | PATRIMÔNIO ESTRATÉGICO | PATRIMÔNIO FINANCEIRO | PATRIMÔNIO SOCIAL |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">. Instalações. Máquinas. Equipamentos. Veículos. Matéria Prima. Produtos | <ul style="list-style-type: none">. Know-how. Pesquisa e Desenvolvimento. Processos. Tecnologia. Logística | <ul style="list-style-type: none">. Ações. Aplicações. Investimentos. Cashflow. Reservas. Valor Financeiro | <ul style="list-style-type: none">. Pessoas. Meio-Ambiente. Marca. Imagem. Reputação. Valor Econômico |

O que é segurança empresarial-patrimonial

De acordo com alguns dicionários, segurança é: estado, qualidade ou condição daquele ou daquilo em que se pode confiar, ou ainda: condição de liberdade quando exposto ao perigo; proteção; estar a salvo em lugar seguro. Focalizando a Segurança Empresarial-Patrimonial, podemos definir assim:

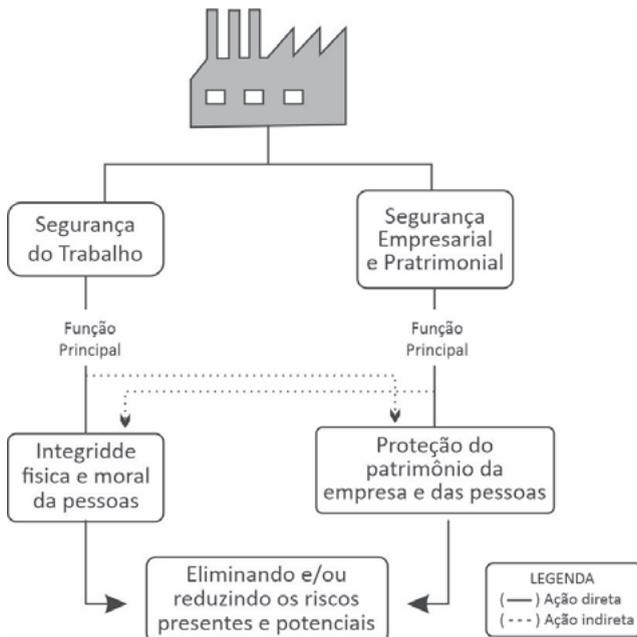
“É o conjunto de medidas de prevenção e de execução que visa assegurar a integridade física e moral das pessoas, e a proteção do patrimônio da empresa, eliminando ou reduzindo os riscos, presentes e potenciais.”

Como mencionamos na abertura do livro, usamos o termo conjugado “empresarial-patrimonial”, e não apenas “patrimonial” (mais usual), por entender a relevância que eles expressam no contexto da segurança em geral. O primeiro tem como finalidade apoiar e assessorar, em ampla dimensão, a administração da empresa na prevenção e controle de riscos e perdas – uma atuação mais estratégica. O segundo tem como propósito assegurar a proteção física do patrimônio empresarial, com averiguações e intervenções preventivas e corretivas – uma atuação mais operacional.

Ressaltamos que a SEP para a finalidade deste livro está “dissociada” conceitualmente da segurança do trabalho, ainda que na prática elas se complementem em determinadas atividades e propósitos.

- A segurança do trabalho tem como função principal minimizar os acidentes de trabalho, as doenças ocupacionais e proteger a integridade do profissional no ambiente de trabalho. As ações da segurança do trabalho contribuem, indiretamente, com a proteção do patrimônio da empresa, tanto pelas medidas físicas de preservação das condições de trabalho e sua organização como pela eliminação de perdas, desvios ou mau uso de ferramentas, equipamentos e máquinas em geral.
- A segurança empresarial-patrimonial, por sua vez, tem como responsabilidade principal a proteção do patrimônio da empresa, em amplo sentido. Conseqüentemente, as suas ações quando bem planejadas e estruturadas, se estendem, naturalmente, para a proteção das pessoas nos locais de trabalho e seus bens patrimoniais, proporcionando um clima de harmonia e de ausência de conflitos no ambiente de trabalho.

A rigor, essas duas áreas tem o mesmo objetivo comum, que é o de eliminar ou reduzir os riscos de segurança, presentes e potenciais, nas competências de suas funções, assegurando à empresa e a seus empregados uma efetiva qualidade de vida no trabalho.



Atuação funcional da SEP

Na prática, são inúmeras as funções da segurança patrimonial face a sua abrangência de atuação - preventiva e corretiva, entretanto, sugerimos as onze que listamos abaixo:

1. Administração de programas, políticas e procedimentos de segurança.
2. Avaliação de situações de risco e elaboração de recomendações.
3. Operacionalização da vigilância (orgânica ou terceirizada) conforme plano pré-estabelecido.
4. Administração do sistema de identificação e controles de todas as instalações da empresa.
5. Prevenção e investigação de fraudes e delitos cometidos contra a empresa.
6. Investigação de todas as anormalidades surgidas no cotidiano.
7. Treinamento educacional de segurança para gestores, empregados e equipe de segurança.
8. Desenvolvimento de sistema de informações para análise de ocorrências de toda espécie, envolvendo a empresa e seus executivos.
9. Administração de programas de segurança pessoal dos executivos da empresa – família e residência.
10. Gerenciamento de programas de contingências para situações de crises, incluindo greves.
11. Desenvolvimento de intercâmbios com demais empresas e órgãos governamentais.

O gestor da SEP é o responsável pelos objetivos e resultados da área, e todas as ações (no mínimo, as estratégicas) devem estar fundamentadas no plano de segurança da empresa, que a partir deste ponto vamos chamar de PLANSEGUR, por razões didáticas e para fixar melhor a sua importância. O plano deve ser elaborado pelo gestor e aprovado pela administração, resultando em documento que deve compor a responsabilidade do seu cargo. A sua função-chave é avaliar os riscos da empresa, propor, implantar e controlar medidas de proteção e defesa, e solucionar problemas afins no dia a dia.