

# SEGURANÇA EMPRESARIAL: DA TEORIA À PRÁTICA

## GRUPO DE EXCELÊNCIA EM SEGURANÇA



CENTRO DO  
CONHECIMENTO

**GESEG**  
Grupo de Excelência em Segurança



# SEGURANÇA EMPRESARIAL: DA TEORIA À PRÁTICA



**GESEG**  
Grupo de Excelência em Segurança

**GRUPO DE EXCELÊNCIA EM SEGURANÇA**

## ORGANIZADORES

Adm. Tatiana Pereira Cheslest Miras Diniz, CPP®, ASE  
Adm. Marcy Jose de Campos Verde, CPP®, ADS

LAYOUT E DIAGRAMAÇÃO: Lilian Ferracini

## AUTORES

Adriano Mizuguti  
Alberto Felício Junior  
Aleksander Grievs  
Alexandre Chaves  
Alexandre Gushiken  
Anderson Fagundes  
Adm. Anderson Ozawa  
André de Pauli  
Antonio de Barros Mello Neves  
Autair Iuga  
Benny Schlesinger  
Carlos Faria, ASE, CMC  
Cleber Sanches  
Cristian da Silva Candido  
Denilson Colodetti Pinheiro  
Diogo Telles Akashi  
Dora Korbmacher, CPP®  
Dov Smaletz  
Edison Luiz Gonçalves Fontes  
Eduardo de Pinho Freire  
Emerson Aparecido Barbosa  
Erika Zanete, ASE  
Ernesto Puglia Neto  
Eurípedes Abud  
Fabio Augusto de Sales  
Felipe Augusto Villarinho  
Eng. Fernando Só e Silva, MSc.  
Flávio Faccini Porto  
Frank Kasai  
Adm. Gabriel Tinoco, ASE  
Gustavo Gassmann  
Herbert Gonçalves Espuny  
Igor de Mesquita Pipolo, ADS, ASE  
Jefferson Barbosa  
João Eliezer Palhuca  
João Gabriel Barreto

João José de Almeida  
José Evaldo Vieira  
José Jacobson Neto  
José L. Mattos Lopes  
Leandro Fortes  
Luciano Caruso  
Luiz Fernando de Lima Paulo  
Marcelo Ferlini, CPP®  
Marcelo Sunao Bando  
Marco Antônio Lopes  
Marco Suhai  
Marcos do Nascimento da Silva  
Adm. Marcy J. de Campos Verde, CPP®, ADS  
Mauro De Lucca, PSP®  
Michel Pipolo de Mesquita  
Moacir Suhai  
Natália M. S. Lourenço  
Patrício Luís Rubatino Dutra, ASE  
Paulo Cesar dos Reis (*in memorian*)  
Renata de Luca  
Ricardo Coelho  
Ricardo Tadeu Correa  
Roberto Zapotoczny Costa, MSc.  
Ronaldo Toneloto  
Ruben Schechter  
Salvador Dahan, CPP®, CSO, CCEP-I  
Sebastião Oliveira  
Sergio Almeida  
Silmar Brasil  
Tácito A. S. Leite, DSE, ASE, C31000  
Adm. Tatiana Diniz, CPP®, ASE  
Tatiana Terada  
Teanes Silva, ASE  
Vanessa Ligia Machado  
Victor S. P. S. Jorge  
Wagner Mora  
Wanderley Aranha

## SEGURANÇA PATRIMONIAL: DA TEORIA À PRÁTICA

Publicação do GESEG (Grupo de Excelência em Segurança) do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP).

**COORDENAÇÃO:** Adm. Tatiana Diniz, CPP®, ASE e Adm. Marcy J. de Campos Verde, CPP®, ADS

**AUTORES:** Adriano Mizuguti; Alberto Felício Junior; Aleksander Grievs; Alexandre Chaves; Alexandre Gushiken; Anderson Fagundes; Adm. Anderson Ozawa; André de Pauli; Antonio de Barros Mello Neves; Autair Iuga; Benny Schlesinger, Carlos Faria, ASE CMC; Cleber Sanches; Cristian da Silva Cândido; Denilson Colodetti Pinheiro; Diogo Telles Akashi; Dora Korbacher, CPP®; Dov Smaletz; Edison Luiz Gonçalves Fontes; Eduardo de Pinho Freire; Emerson Aparecido Barbosa; Erika Zanete, ASE; Ernesto Puglia Neto; Eurípedes Abud; Fabio Augusto de Sales; Felipe Augusto Villarinho; Eng. Fernando Só e Silva, MSc; Flávio Faccini Porto; Frank Kasai; Adm. Gabriel Tinoco, ASE; Gustavo Gassmann; Herbert Gonçalves Espuny; Igor de Mesquita Pipolo, ADS, ASE; Jefferson Barbosa; João Eliezer Palhuca; João Gabriel Barreto; João José de Almeida; José Evaldo Vieira; José Jacobson Neto; José L. Mattos Lopes; Leandro Fortes; Luciano Caruso; Luiz Fernando de Lima Paulo; Marcelo Ferlini, CPP®; Marcelo Sunao Bando; Marco Antônio Lopes; Marco Suhai; Marcos do Nascimento da Silva; Adm. Marcy J. de Campos Verde, CPP®, ADS; Mauro De Lucca, PSP®; Michel Pipolo de Mesquita; Moacir Suhai; Natália M. S. Lourenço; Patrício Luís Rubatino Dutra, ASE; Paulo Cesar dos Reis (in memorian); Renata de Luca; Ricardo Coelho; Ricardo Tadeu Correa; Roberto Zapotoczny Costa, MSc.; Ronaldo Toneloto; Ruben Schechter; Salvador Dahan, CPP®, CSO, CCEP-I; Sebastião Oliveira; Sergio Luiz de Almeida; Silmar Brasil; Tácito A. S. Leite, DSE, ASE, C31000; Adm. Tatiana Pereira Chelest Miras Diniz, CPP®, ASE; Tatiana Terada; Teanes Silva, ASE; Vanessa Ligia Machado; Victor S. P. S. Jorge; Wagner Mora e Wanderley Aranha.

**Capa, Layout e Diagramação:** Lilian Ferracini

Terceira Edição: outubro/2020. Revisada e corrigida.

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

Segurança empresarial : da teoria à prática [livro eletrônico] / [organização Tatiana Pereira Chelest Miras Diniz, Marcy José de Campos Verde]. -- São Paulo : GESEG - Grupo de Excelência em Segurança, 2020.  
PDF

Vários autores.  
Bibliografia  
ISBN 978-65-00-10342-7

1. Empresas - Medidas de segurança 2. Empresas - Medidas de segurança - Planejamento 3. Segurança - Administração I. Diniz, Tatiana Pereira Chelest Miras. II. Verde, Marcy José de Campos.

20-46316

CDD-658.47

### Índices para catálogo sistemático:

1. Segurança empresarial : Administração de empresas  
658.47

Cibele Maria Dias - Bibliotecária - CRB-8/9427

**TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. PROIBIDA A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL, POR QUALQUER MEIO OU PROCESSO, BEM COMO A MODIFICAÇÃO DE SEU CONTEÚDO OU DE SUAS CARACTERÍSTICAS GRÁFICAS, SEM A AUTORIZAÇÃO PRÉVIA E EXPRESSA DE SEUS ORGANIZADORES. A DIVULGAÇÃO E INCLUSÃO DO LIVRO EM WEBSITES E REDES SOCIAIS É PERMITIDA, DESDE QUE EM SUA TOTALIDADE E MEDIANTE A AUTORIZAÇÃO PRÉVIA EXPRESSA DE SEUS ORGANIZADORES.**

# LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANPD	Autoridade Nacional de Proteção de Dados
ART	Anotação de Responsabilidade Técnica
AVCB	Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros
CADIN	Cadastro Informativo dos Créditos não Quitados de Órgãos e Entidades Estaduais
CADTERC	Estudos Técnicos de Serviços Terceirizados
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAPEX	Capital Expenditure
CBO	Código Brasileiro de Ocupações
CET	Companhia de Engenharia de Tráfego
CFTV	Círculo Fechado de Televisão
CGCSP	Coordenação-Geral de Controle de Segurança Privada
CGCSP	Coordenação Geral e Controle de Serviços e Produtos (nova nomenclatura)
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNDT	Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas
CNV	Carteira Nacional do Vigilante
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CONSEGs	Conselhos Comunitários de Segurança
CONTRAN	Conselho Nacional de Trânsito
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
COSO-IC ou COSO I	Internal Control - Integrated Framework
CPTED	Crime Prevention Through Environmental Design
CRA-SP	Conselho Regional de Administração de São Paulo
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
CVs	Comissões de Vistoria
DELESPs	Delegacias de Controle de Segurança Privada
DOU	Diário Oficial da União
DPF	Departamento de Polícia Federal
DREX	Delegado Regional Executivo
CRF	Certificado de Regularidade do FGTS
DRT	Delegacia Regional do Trabalho
DSF	Diário do Senado Federal
EAD	Educação à Distância
eCNPJ	Certificado Digital para Pessoa Jurídica
eCPF	Certificado Digital para Pessoa Física
EPCs	Equipamentos de Proteção Coletiva
EPIs	Equipamentos de Proteção Individual
FCPA	Legislação Americana

FENAVIST	<b>Federação Nacional das Empresas de Vigilância e Transporte de Valores</b>
FGTS	<b>Fundo de Garantia do Tempo de Serviço</b>
RFP	<b>Request for Proposal</b>
RFQ	<b>Request for Quotation</b>
GCM	<b>Guarda Civil Municipal</b>
GDPR	<b>General Data Protection Regulation</b>
GESP	<b>Gestão Eletrônica de Segurança Privada</b>
IA	<b>Inteligência Artificial</b>
INSS	<b>Instituto Nacional do Seguro Social</b>
IR	<b>Imposto de Renda</b>
ISO	<b>International Organization for Standardization</b>
KPI	<b>Key Performance Indicator</b>
KRI	<b>Key Result Indicator</b>
LGPD	<b>Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais</b>
NBR	<b>Norma Brasileira</b>
MEC	<b>Ministério da Educação</b>
MTE	<b>Ministério do Trabalho e Emprego</b>
NR's	<b>Normas Regulamentadoras</b>
OPEX	<b>Operational Expenditure</b>
PAM	<b>Plano de Auxílio Mútuo</b>
PCN	<b>Plano de Continuidade de Negócios</b>
PGFN	<b>Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional</b>
PI	<b>Performance Indicator</b>
PPCI	<b>Projeto de Proteção e Combate a Incêndios</b>
RTT	<b>Registro de Responsabilidade Técnica</b>
SESMT	<b>Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho</b>
SESVESP	<b>Sindicato das Empresas de Segurança Privada, Segurança Eletrônica e Cursos de Formação do Estado de São Paulo</b>
SGSI	<b>Sistema de Gerenciamento da Segurança contra Incêndio</b>
SLA	<b>Service Level Agreement</b>
SLM	<b>Service Level Management</b>
SSP	<b>Secretaria de Estado de Segurança Pública.</b>
UFIR	<b>Unidade de Referência Fiscal</b>
UIF	<b>Unidade de Inteligência Financeira</b>
UKBA	<b>Legislação Britânica</b>
VANTS	<b>Veículo Aéreo Não Tripulado</b>
VSPP	<b>Vigilante de Segurança Pessoal Privada</b>
VUCA	<b>Volatilidade, Incertezas, Complexidade e Ambiguidade</b>

# Sumário

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>LEGISLAÇÃO QUE REGE OS SERVIÇOS DE SEGURANÇA PRIVADA - CONTRATANDO SEGURANÇA ADEQUADAMENTE .....</b>	<b>11</b>
1. Histórico Legislativo.....	11
2. Regulamentação e controle das atividades de segurança privada .....	12
3. Autorização para Funcionamento .....	13
4. Certificado de Segurança.....	13
5. Equipamentos e Armamentos .....	14
6. Exercício da profissão de vigilante.....	14
7. GESP – Gestão Eletrônica da Segurança Privada .....	15
8. Fiscalização e Penalidades.....	15
9. Atualidades e Perspectivas .....	16
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	16
<b>ADMINISTRAÇÃO DE SEGURANÇA: PROTEGER PESSOAS E BENS .....</b>	<b>18</b>
1. Foco da Administração de Segurança.....	18
2. A Importância da Administração da Segurança.....	19
3. Gestor de Segurança enquanto Prestador de Serviço .....	19
4. Gestor de Segurança enquanto Tomador de Serviço .....	20
5. Modelo de Serviço .....	20
6. Corresponsabilidades .....	20
7. Da Seleção do Parceiro .....	20
8. Gestão dos Resultados .....	21
9. Conclusão .....	21
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	21
<b>FORMAÇÃO, TREINAMENTO, CAPACITAÇÃO E APRIMORAMENTO - A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO PROFISSIONAL .....</b>	<b>22</b>
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	24
Referências Bibliográficas .....	25
<b>GESTÃO DE PESSOAS EM SEGURANÇA PRIVADA - VALORIZAR OS PROFISSIONAIS, O CAMINHO PARA UM SERVIÇO DE QUALIDADE .....</b>	<b>26</b>
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	28
Referências bibliográficas:.....	29
<b>GESTÃO DE RISCO: A BASE DA SEGURANÇA PRIVADA .....</b>	<b>30</b>
1. Bases para a Gestão de Riscos.....	31
2. Algumas premissas importantes para gerenciar o risco:.....	31
3. Metodologias para a Gestão de Riscos.....	31
5. Certificações importantes que exploram muito a Gestão de Riscos: .....	32
6. Conclusão .....	32
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	32
<b>SEGURANÇA PATRIMONIAL: O NÚCLEO DA SEGURANÇA PRIVADA .....</b>	<b>33</b>
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	34

Referências: .....	35
<b>SEGURANÇA PESSOAL PRIVADA - RESPONSABILIDADE MÁXIMA COM A VIDA DAS PESSOAS .....</b>	<b>36</b>
1. O VSPP – Vigilante de Segurança Pessoal Privada .....	36
2. Estrutura de Segurança Pessoal.....	37
3. A Política de Segurança Pessoal.....	37
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	38
<b>ESCOLTA - COMO MINIMIZAR OS RISCOS DE PERDA DE CARGAS EM DESLOCAMENTO.....</b>	<b>39</b>
1. Legalmente, o que é Escolta Armada? .....	39
2. O que leva o tomador a contratar os serviços? .....	40
3. Como é a execução do serviço?.....	41
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	40
<b>A IMPORTÂNCIA DO TRANSPORTE DE VALORES E SUA CORRETA CONTRATAÇÃO .....</b>	<b>42</b>
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	44
<b>EVENTO SEM SEGURANÇA REGULAR E ADEQUADA É UM RISCO PARA A VIDA DOS PARTICIPANTES .....</b>	<b>45</b>
1. Classificação quanto ao Porte.....	45
2. Classificação quanto ao Tipo .....	46
3. Classificação quanto ao Perfil dos Participantes.....	46
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	47
<b>CPTED - A MAXIMIZAÇÃO DA SEGURANÇA FÍSICA PELO DESIGN ADEQUADO DA ARQUITETURA.....</b>	<b>49</b>
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	51
<b>CONSULTORIA DE SEGURANÇA EMPRESARIAL: APOIO DE UM ESPECIALISTA PARA A GARANTIA DE INVESTIMENTO CORRETO .....</b>	<b>52</b>
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	54
<b>A UNIÃO ENTRE HOMENS E TECNOLOGIA PARA UMA SEGURANÇA INTEGRAL .....</b>	<b>55</b>
1. Planejamento .....	55
2. Tecnologia.....	56
3. Custo ou Investimento? Qual o valor agregado?.....	56
4. Tecnologias Pós COVID .....	57
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	57
<b>LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS E A SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO .....</b>	<b>58</b>
1. A Lei.....	59
2. A Regra Máxima.....	59
3. Principais Definições .....	59
4. Aplicação da Lei .....	59
5. Base Legal .....	59
6. Princípios .....	59
7. Gestão de Segurança da Informação .....	60
8. Direitos do Titular.....	60
9. Comunicação de Incidentes com Dados Pessoais.....	60
10. Anonimização de Dados .....	60
11. Dados de Crianças e Adolescentes .....	60
12. Encarregado pelo Tratamento de Dados .....	60

13. Documento Impacto à Proteção de Dados Pessoais .....	61
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	60
 <b>A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE PARA A SEGURANÇA EMPRESARIAL .....</b> 62	
1. Quais as Práticas que as Grandes Empresas levam em consideração no momento de contratar uma Empresa de Segurança Privada?.....	63
2. O Gestor de Segurança como Embaixador de Compliance .....	63
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	64
 <b>PREVENÇÃO DE PERDAS COMO ESTRATÉGIA À SEGURANÇA .....</b> 65	
1. Prevenção de Perdas .....	65
2. A Tipologia das Perdas para Qualquer Tipo de Negócio é Composta por: .....	65
3. Sugestões para um plano de ação e de melhoria dos processos .....	66
4. Indicadores e medição do desempenho na prevenção de perdas .....	66
Referências Bibliográficas.....	67
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	67
 <b>FORMAÇÃO DE PREÇO NA SEGURANÇA PRIVADA: NÃO HÁ MÁGICA NOS NÚMEROS. PREÇOS ABAIXO DO MÍNIMO PODEM ACARRETAR UMA SÉRIE DE IRREGULARIDADES .....</b> 68	
1. Componentes do Preço – Realidade fática .....	68
Tabela 1 - Estrutura de Custo e Preço da Vigilância Patrimonial .....	69
2. Preços Praticados – Realidade de Mercado.....	70
3. Conclusões - O que é relevante para mudar este cenário? .....	70
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	72
 <b>GESTÃO COMERCIAL EM SEGURANÇA PRIVADA - COMO MONTAR UM EDITAL PARA CONTRATAÇÃO .....</b> 73	
1. Introdução .....	73
2. Elaboração do Edital para Contratação de Segurança Privada .....	73
3. Fase da Apresentação .....	74
4. Regras de Participação do Processo Licitatório .....	74
5. Memorial Descritivo dos Serviços .....	74
6. Visita Técnica do Participante .....	74
7. Propostas de Preços e Planilha de Custos .....	75
8. Qualificação Legal do Fornecedor – Documentação Básica sugerida para Homologação do Fornecedor na Concorrência Privada .....	75
9. Qualificação Técnica .....	76
10. Análise, Critérios de Classificação e Proposta Técnica.....	76
11. Medições dos Serviços, KPI'S e SLA'S .....	76
12. Obrigações Contratuais .....	76
13. Disposições Gerais.....	77
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	76
 <b>A GESTÃO DA SEGURANÇA PRIVADA VOLTADA PARA A PREVENÇÃO E O COMBATE A INCÊNDIOS.....</b> 78	
1. A Gestão da Segurança contra Incêndio no Contexto da Segurança Privada .....	78
2. Gestão Contratual e de Pessoal de Segurança e Combate a Incêndios (Bombeiros Civis, Técnicos de Segurança do Trabalho e Vigilantes Brigadistas) .....	79
3. Algumas das Responsabilidades do Gestor de Segurança e Bombeiros.....	79
4. Gestão Documental (Obtenção do AVCB) .....	80
5. Brigada contra Incêndios .....	81
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	80
 <b>INTEGRAÇÃO ENTRE A SEGURANÇA PÚBLICA E A SEGURANÇA PRIVADA - UNINDO FORÇAS.....</b> 82	

1. Breve Histórico da Segurança Privado no Brasil .....	82
2. Números da Segurança Pública e Privada no Brasil e no Mundo .....	83
3. Futuros Desafios – Integração entre Forças de Segurança Públicas e Privadas.....	83
Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança .....	84
 <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	 86

# PREFÁCIO

No início de nossa sociedade, um dos primeiros conceitos que desenvolvemos foi a vida em comunidade, e a segurança que esta poderia proporcionar. Como 'animais' os humanos são pouco impressionantes, basta ler uma lista de recordes e veremos que não somos os mais rápidos ou os mais fortes, mas ao nos organizarmos em grupos podemos obter mais segurança e termos maior força contra ameaças do ambiente ou de outros grupos.

As grandes caravanas de mercadores na Rota da Seda, que garantiam o fluxo de mercadorias entre o oriente e oeste, também apostavam nesse conceito, da segurança em número, que a fraqueza de um poderia ser compensada pela força dos outros. A ideia de que a segurança de cada um dependia da segurança do grupo.

O poeta romano Horácio já entendia esse conceito ao afirmar que "nossa própria segurança é colocada em risco quando a casa de nosso vizinho pega fogo"

Sentir-se seguro não pode ser considerado um privilégio, é uma demanda básica de qualquer indivíduo e grupo social, contudo, no Brasil, questões sociais e econômicas extremamente complexas geraram um ambiente com níveis de segurança inferiores aos de outros países; um cenário onde o cidadão não vê o estado como eficaz provedor desta garantia.

Desta forma, o papel da segurança privada ganha ares mais básicos em nossa sociedade e, assim, podemos identificar a formalização dos serviços de segurança particulares a partir da década de 1960.

Ultrapassando agora 50 anos de sua regulamentação, a atividade ainda carece de modelos gerenciais bem estudados, efetivos e aplicáveis à nossa realidade, daí o surgimento deste livro.

Fruto do trabalho do GESEG – Grupo de Excelência em Segurança, formado em 2017 no Centro do Conhecimento do Conselho Regional de Administração de São Paulo, o material foi elaborado na forma de um e-book.

Contando com mais de 70 especialistas teve a coordenação dos administradores Tatiana Pereira Cheslest Miras Diniz, CPP®, ASE; Marcy José de Campos Verde, CPP®, ADS; ambos com larga experiência e diversas certificações na área.

O livro foi dividido em duas dezenas de capítulos, cada um com tema bem definido e abordagem clara e direta, facilitando aos profissionais ou estudantes da área a localização do tópico específico de investigação, ainda mantendo um sequenciamento lógico dos conteúdos para quem vai ler toda obra e ganhar conhecimento nesta multitudine de temas.

Desde a estrutura e requisitos legais para funcionamento até a integração da segurança pública e privada, passando por questões como arquitetura, eventos, segurança de incêndios e tecnologia o leitor também terá acesso aos temas mais tradicionais, como escolta, transporte de valores, segurança pessoal e do patrimônio.

O livro é indicado para quem já atua na área e precisa profissionalizar sua gestão, mas também serve de guia inicial para aqueles que pretendem começar, de maneira correta, a trabalhar nessa atividade.

Cada capítulo é assinado por especialistas e, até como ter surgido da colaboração de um grande grupo, traz ainda link para perfil de cada um deles, possibilitando ao leitor relacionar-se diretamente com os autores e desenvolver-se ainda mais em cada área de interesse.

O CRA-SP tem como lema estar sempre: "A Serviço da Administração". Esse é nosso papel, nossa missão, além de nosso mandato legal de fiscalizar o exercício profissional, ampliar e profissionalizar o conhecimento da Administração em nossas empresas e sociedade.

Um dos aspectos mais visíveis e produtivos desta missão é o Centro do Conhecimento, onde possui 37 Grupos de Excelência que contam com centenas de profissionais que pensam, estudam e produzem conhecimento em Administração, e onde o GESEG tem se destacado como um dos mais profícuos.

Aproveite sua leitura, desenvolva seus conhecimentos e lembre-se que ao dividir conhecimento com outros, na verdade multiplicamos o nosso.

Boa Leitura

**Adm. Roberto Carvalho Cardoso**  
**Presidente CRA-SP**



# INTRODUÇÃO

A boa administração é de suma importância para o sucesso de uma empresa, e na segurança privada ela deve ter absoluta prioridade. Orçamentos justos, regulamentação rígida, contratação massiva, pessoal distribuído em postos de serviços, entre diversas outras características, fazem com que o segmento de segurança privada seja eficiente, lucrativo e saudável, mas, para isso, é preciso que haja uma administração de excelência.

A capacitação profissional, desde o vigilante até a alta gestão de segurança, precisa ser capaz de formar profissionais com visão holística, capazes de prever riscos, planejar soluções e implantar projetos.

Cuidar de vidas e do patrimônio não é uma função qualquer. Responsabilidade, dedicação e liderança são características necessárias para os profissionais de segurança privada; algumas inatas, outras desenvolvidas através de constante treinamento e liderança. Para tanto, empresas e profissionais de segurança vêm, a cada dia, se especializando.

Pensando assim, o Grupo de Excelência em Segurança do Conselho Regional de Administração do Estado de São Paulo (GESEG) convidou diversos especialistas em segurança para debater os principais assuntos relacionados à segurança privada; e o debate feito por estes profissionais geraram os textos que formam cada capítulo deste livro.

Já inseridos na administração ágil e contemporânea, os autores puderam redigir os textos com base na racionalização de processos, na humanização do trabalho e no uso adequado e integrado da tecnologia.

Foram escritos capítulos reduzidos, de forma que o administrador possa ter uma visão abrangente sobre o mercado de segurança, baseado na legislação e nas melhores práticas do segmento, ficando para um futuro próximo a confecção de outros livros digitais ou e-books com abordagem aprofundada sobre os diversos temas.

Esperamos, dessa forma, trazer ao administrador uma ferramenta perene de consulta.

Aproveito para agradecer a dedicação de todos os autores que doaram seu tempo e conhecimento em prol da administração, do mercado de segurança privada e de todos os nossos profissionais.

Vamos em frente. Vamos juntos.

**Tatiana Diniz, CPP, ASE**

**Coordenadora do GESEG - Grupo de Excelência em Segurança do CRASP**



# LEGISLAÇÃO QUE REGE OS SERVIÇOS DE SEGURANÇA PRIVADA - CONTRATANDO SEGURANÇA ADEQUADAMENTE



## 1. Histórico Legislativo

A atividade de segurança privada no Brasil teve início em 1968, com a organização de guardas armadas de instituições financeiras, como resposta aos roubos a bancos praticados por grupos políticos para financiar suas ações; mas a primeira legislação sobre o assunto surgiu somente em 1969, com a instituição do Decreto-Lei nº 1.034/69, que regulamentou a atividade. Nesta época, as empresas eram controladas e fiscalizadas pelas secretarias de segurança pública dos Estados.

No final dos anos 70, a crescente demanda por serviços de segurança privada passou a exigir uma nova normatização, pois o Decreto-Lei de 1969 já não comportava todos os aspectos da atividade. Foi realizado um grande esforço junto ao governo federal para regulamentar a atividade através de legislação específica.

A atividade foi, então, regulamentada através da atual e vigente Lei Federal nº 7.102/1983, e a fiscalização, que até então era realizada pelas secretarias estaduais de segurança pública, passou a ser de competência federal, por meio do Ministério da Justiça.

A Lei federal nº 7.102 de 1983 uniformizou a atividade de segurança privada em todo o território nacional, estabelecendo currículo de formação único, controle e registro nacional das empresas, registro profissional do vigilante, além de fixar limites e responsabilidades.

À lei federal seguiu-se o Decreto nº 89.056/1983, e diversas portarias regulamentares expedidas pelo Departamento de Polícia Federal, culminando com a atual Portaria MJ/DPF nº 3.233/2012 que detalha os requisitos e procedimentos obrigatórios à atuação das empresas.

## 2. Regulamentação e controle das atividades de segurança privada

As atividades de segurança privada são complementares às atividades de segurança pública nos termos da legislação específica, sendo reguladas, autorizadas e fiscalizadas pelo Departamento de Polícia Federal (DPF).

A Portaria MJ/DPF nº 3.233/2012 dispõe sobre as normas relacionadas às atividades de segurança privada, disciplinando as atividades de segurança privada, armada e desarmada, desenvolvida pelas empresas especializadas, pelas empresas que possuem serviços orgânicos de segurança e pelos profissionais que nelas atuam, bem como regula a fiscalização dos planos de segurança dos estabelecimentos financeiros.

O controle e a fiscalização das atividades de segurança privada são exercidos principalmente pela Coordenação-Geral de Controle de Segurança Privada<sup>1</sup> (CGCSP), vinculada à Diretoria-Executiva do DPF, pelas Delegacias de Controle de Segurança Privada (DELESPS), unidades vinculadas às Superintendências de Polícia Federal nos Estados e Distrito Federal e Comissões de Vistoria (CVs), unidades vinculadas às Delegacias de Polícia Federal descentralizadas. Os casos omissos são resolvidos pela CGCSP e submetidos à aprovação do Diretor-Executivo do DPF.

Pela Portaria MJ/DPF nº 3.233/2012, a segurança privada abrange as seguintes atividades ou categorias de prestação de serviços: I - vigilância patrimonial: atividade exercida em eventos sociais e dentro de estabelecimentos, urbanos ou rurais, públicos ou privados, com a finalidade de garantir a incolumidade física das pessoas e a integridade do patrimônio; II - transporte de valores: atividade de transporte de numerário, bens ou valores, mediante a utilização de veículos, comuns ou especiais; III - escolta armada: atividade que visa garantir o transporte de qualquer tipo de carga ou de valor, incluindo o retorno da equipe com o respectivo armamento e demais equipamentos, com os pernoites estritamente necessários; IV - segurança pessoal: atividade de vigilância exercida com a finalidade de garantir a incolumidade física de pessoas, in-

cluindo o retorno do vigilante com o respectivo armamento e demais equipamentos, com os pernoites estritamente necessários; e V - curso de formação: atividade de formação, extensão e reciclagem de vigilantes.

A atividade de vigilância patrimonial somente poderá ser exercida dentro de estabelecimentos, urbanos ou rurais, públicos ou privados e, nos casos de atuação em eventos sociais, como show, carnaval, futebol deve se ater ao espaço privado objeto do contrato. Já a atividade de vigilância patrimonial em grandes eventos, assim considerada aquela realizada em estádios, ginásios ou outros eventos com público superior a três mil pessoas, deve ser prestada por vigilantes especialmente habilitados. Essa habilitação especial corresponde ao curso de extensão em segurança para grandes eventos, ministrado por empresas de cursos de formação de vigilantes.

No tocante às atividades de segurança pessoal, deverão sempre iniciar no âmbito do Unidade da Federação em que a empresa possua autorização, sendo que sempre que for necessário o trânsito por outros Estados e mesmo que as empresas possuam filiais em outros Estados, deverão comunicar a operação, previamente, às unidades do DPF e do DPRF, e às Secretarias de Segurança Pública respectivas sob pena de prestação irregular das atividades e aplicação de penalidades cabíveis.

Em regra, inclui-se no serviço de segurança pessoal, o retorno da guarnição com o respectivo armamento e demais equipamentos para a sede da empresa, com os pernoites somente se estritamente necessários. É de extrema importância e cautela comunicar o órgão regulador caso não abranger a volta dos vigilantes juntamente com o beneficiado pela segurança pessoal.

No caso da prestação de serviços de escolta armada, os vigilantes empenhados na atividade de escolta armada deverão compor uma guarnição mínima de quatro vigilantes, por veículo, já incluído o condutor, todos especialmente habilitados, podendo ser reduzido pela metade, quando for escoltar transporte de cargas ou valores de pequena monta.

Assim como na atividade de segurança pessoal, os serviços de escolta também devem iniciar, obrigatoriamente, no âmbito da unidade da federação em que a empresa possua autorização e prescindir de comunicação prévia, caso não haja o retorno da guarnição com o respectivo armamento e demais equipamentos,

1. Nomenclatura alterada pelo Regimento Interno da Polícia Federal, sem alteração na Portaria MJ/DPF 3.233/2012. Atual denominação do órgão - CGCSP – Coordenação Geral de Controle de Serviços e Produtos.

com os pernoites estritamente necessários, devendo comunicar as autoridades se houver necessidade de transitar por outros Estados.

As empresas especializadas podem ser constituídas sob a forma de sociedades anônimas, limitadas ou eireli. Para constituição de uma empresa especializada deve-se também cumprir os requisitos exigidos aos sócios, administradores e às dependências físicas, obtendo Certificado de Segurança e Autorização de Funcionamento expedidos pelo DPF, que devem ser renovados anualmente. As modificações societárias só podem ser feitas mediante prévia autorização do Departamento da Polícia Federal, através de processos autorizativos de alteração de atos constitutivos. As modificações na composição da administração da companhia necessitam ser comunicadas ao DPF, instruindo-se o procedimento com os documentos que comprovem os requisitos exigidos para os administradores da empresa de segurança privada.

Ao se constituir uma empresa especializada na atividade de segurança privada deve-se adotar a razão social sem utilização de nome de fantasia. Também é vedada a utilização de firma ou razão social idêntica ou similar a uma outra já autorizada, e a utilização de termos de uso exclusivo pelas instituições militares ou órgãos de segurança pública. Por fim, não se pode utilizar termos contrários, nocivos ou perigosos ao bem público, à segurança do Estado e à coletividade.

O objeto social da empresa deverá estar relacionado, somente, às atividades de segurança privada que esteja autorizada a exercer, portanto, não poderão desenvolver atividades econômicas diversas das que estejam autorizadas. O objeto social poderá conter, de forma secundária, as atividades de segurança eletrônica, que serão prestadas como apoio à segurança privada, nunca de forma isolada. É de suma importância que os serviços sejam prestados através do CNAE 80.11-1-01 – Atividades de Segurança Privada, e secundariamente ao CNAE 80.20-0-01 – Atividades de Monitoramento de Sistemas de Segurança Eletrônico.

As atividades de vigilância patrimonial, de transporte de valores, de escolta armada e de segurança pessoal poderão ser executadas por uma mesma empresa, desde que devidamente autorizada em cada uma destas atividades.

### **3. Autorização para Funcionamento**

Importante esclarecer que o exercício da atividade de vigilância patrimonial, cuja propriedade e administração atualmente são vedadas a estrangeiros, depende de autorização prévia do Departamento de Polícia Federal – DPF, por meio de ato do Ordenador-Geral de Controle de Segurança Privada, publicado no Diário Oficial da União – DOU.

Dentre os requisitos estabelecidos na Portaria MJ/DPF nº 3.233/2012 para autorização de funcionamento, temos que considerar obrigatoriamente:

a) Comprovação do capital social integralizado mínimo de

100.000 (cem mil) UFIR, que atualizado para os dias atuais resulta em R\$ 106.410,00 (cento e seis mil quatrocentos e dez reais). Tal comprovação deve ser feita mediante a apresentação balanço ou balancete assinado pelo Contador juntamente dos Atos Constitutivos registrados perante a Junta Comercial ou órgão competente;

b) Os sócios, administradores, diretores e gerentes da empresa de segurança privada não podem ter condenação criminal registrada, o que pode ser demonstrado pela apresentação de certidões emitidas pelos órgãos federais e das unidades federativas onde residem, e do local onde está estabelecida a empresa;

c) Comprovar a contratação de no mínimo de 15 (quinze) vigilantes, devidamente habilitados (CNV e Reciclagem) considerando ainda que atividades específicas podem exigir um mínimo adicional de vigilantes com cursos de extensão (escola, segurança pessoal, transporte de valores, condutor de cães); comprovar a posse ou a propriedade de, no mínimo, 1 (um) veículo comum, com sistema de comunicação ininterrupta com a sede da empresa e possuir instalações físicas adequadas, comprovadas mediante certificado de segurança.

Se o empresário desejar obter autorização para as demais atividades de segurança privada (escolta e segurança pessoal), deverá observar os requisitos específicos para tais atividades previstos na Portaria MJ/DPF nº 3.233/2012, além dos requisitos mínimos para autorização da vigilância patrimonial.

É também condição essencial para que as empresas especializadas operem com legalidade a devida comunicação do início de suas atividades à Secretaria de Segurança Pública da respectiva unidade da federação, a partir da qual será emitido o Certificado de Regularidade de Cadastramento.

Se a empresa não obtiver o Alvará autorizando seu funcionamento pelo órgão Controlador da Polícia Federal, a execução de atividade não autorizada de segurança privada por pessoa física ou jurídica, por meio de qualquer forma, implicará a lavratura do auto de encerramento da empresa, com a apreensão dos materiais controlados em posse da empresa ou seus empregados.

### **4. Certificado de Segurança**

Além da Autorização para Funcionamento, as empresas devem possuir, para legalidade de suas atividades, o Certificado de Segurança que comprove possuir instalações físicas adequadas.

Para tanto, o uso e acesso ao estabelecimento da empresa deve ser exclusivo e separado das instalações físicas de outros estabelecimentos e atividades estranhas às atividades autorizadas, bem como deve-se manter dependência específica destinada ao setor administrativo e outra destinada ao setor operacional, este último dotado de sistema de comunicação.

A emissão de Certificado de Segurança está ainda vinculada à existência de local seguro e adequado para a guarda de armas e munições (cofre), construído em alvenaria, sob laje, com um único

acesso, com porta de ferro ou de madeira reforçada com grade de ferro, dotada de fechadura especial, além de sistema de combate a incêndio nas proximidades da porta de acesso, devendo possuir também vigilância patrimonial ou equipamentos elétricos, eletrônicos ou de filmagem, funcionando ininterruptamente, e garagem ou estacionamento para os veículos usados na atividade armada.

A Portaria MJ/DPF nº 3.233/2012 exige ainda, como condição para emissão do Certificado de Segurança, a contratação de seguro de vida coletivo, que deverá ser feita até sessenta dias após a publicação do alvará de autorização de funcionamento, e anualmente quando das revisões da Autorização para Funcionamento.

Cabe ao Delegado Regional Executivo (DREX) da respectiva unidade da federação, após realização de vistoria pela Delegacia de Controle de Segurança Privada ou Comissão de Vistoria, a aprovação das instalações físicas das empresas que pretendem obter autorização de funcionamento nas atividades de segurança privada.

#### 5. Equipamentos e Armamentos

Para o desenvolvimento de suas atividades, as empresas poderão se utilizar de toda a tecnologia disponível, sendo que os equipamentos e sistemas eletrônicos somente poderão ser fornecidos pela empresa de vigilância patrimonial sob a forma de comodato. O empresário deve sempre observar se a tecnologia a ser utilizada não depende de autorizações específicas de outros órgãos reguladores, por exemplo CONTRAN (GIROFLEX), ANAC (DRONES) ou ANATEL (RÁDIOS).

As atividades de instalação, vistoria e atendimento técnico de funcionamento de alarmes não poderão ser realizados por vigilante, o qual é responsável apenas pelas atividades previstas no art. 10 da Lei nº 7.102/83 e no § 3º do art. 1º da Portaria MJ/DPF nº 3.233/2012.

Quanto aos produtos controlados, as empresas de segurança especializadas e as que possuem serviço orgânico de segurança somente poderão utilizar as armas letais e não letais, munição, coletes de proteção balística e outros equipamentos descritos na Portaria MJ/DPF nº 3.233/2012, cabendo ao Coordenador-Geral de Controle de Segurança Privada, autorizar, em caráter excepcional e individual, a aquisição e uso pelas empresas de outras armas e equipamentos, considerando as características estratégicas de sua atividade ou sua relevância para o interesse nacional.



As empresas de segurança privada também poderão dotar seus vigilantes de armas e munição não-letais e outros produtos controlados, classificados como de uso restrito, para uso em efetivo exercício, segundo as atividades de segurança privada exercidas.

As armas letais e não letais, suas respectivas munições e outros produtos controlados com prazo de validade expirado não poderão ser utilizados ou recondicionados, devendo ser entregues ao Exército Brasileiro para destruição. As armas de fogo em utilização pelos vigilantes da empresa devem estar sempre acompanhadas de cópia autenticada do respectivo registro, sob pena de multa.

As empresas de segurança especializadas, exceto as empresas de curso de formação, terão seus requerimentos de aquisição de armas e munições analisados com base nos contratos de prestação de serviço que justifiquem as respectivas aquisições, bem como nos veículos especiais e de escolta que possuírem, podendo a qualquer tempo, adquirir até dez armas e suas respectivas munições, bem como até 20% a mais de coletes de proteção balística, além de sua necessidade operacional comprovada.

As munições obsoletas podem ser doadas aos cursos de formação para fins de realização dos treinamentos dos vigilantes da empresa doadora. Contudo, deve ser feita prévia comunicação à Delegacia de Controle de Segurança Privada ou Comissão de Vistoria, assim como realizados os competentes registros de saída da munição da empresa doadora e entrada da munição no curso de formação.

As empresas deverão solicitar autorização à Delegacia de Controle de Segurança Privada ou Comissão de Vistoria quando desejarem transportar seus materiais controlados, mediante recolhimento de taxa para autorização do transporte de armas, munições, explosivos e apetrechos de carga, guia que terá o prazo de validade de 30 dias após sua emissão. O transporte deverá ser efetuado em veículo da empresa e por sócio ou empregado portando documento comprobatório do vínculo empregatício, sendo que as armas deverão estar desmuniciadas e acondicionadas separadamente das munições, bem como acompanhadas da respectiva guia de transporte.

O transporte de coletes à prova de balas, entre as instalações da empresa e para seus postos de serviço, não necessita de autorização da Delegacia de Controle de Segurança Privada ou Comissão de Vistoria, dispensando-se a expedição da respectiva guia. Apenas quando os coletes forem adquiridos por outra empresa de segurança privada ou quando forem encaminhados para destruição, seu transporte dependerá de autorização da Delegacia de Controle de Segurança Privada ou Comissão de Vistoria.

#### 6. Exercício da profissão de vigilante

Os serviços de segurança privada são atividades privativas de vigilantes com cursos de formação, extensão e reciclagem válidos, devendo ainda ser submetidos a curso de reciclagem, conforme a atividade exercida, às expensas do empregador, os quais serão realizados por escolas de formação devidamente autorizadas pela Polícia Federal.

Para o exercício da profissão, o vigilante deverá preencher os seguintes requisitos, comprovados documentalmente: I - ser brasileiro, nato ou naturalizado; II - ter idade mínima de vinte e um anos; III - ter instrução correspondente à quarta série do ensino fundamental; IV - ter sido aprovado em curso de formação de vigilante, realizado por empresa de curso de formação devidamente autorizada; V - ter sido aprovado em exames de saúde e de aptidão psicológica; VI - ter idoneidade comprovada mediante a apresentação de certidões negativas de antecedentes criminais, sem registros indiciamento em inquérito policial, de estar sendo processado criminalmente ou ter sido condenado em processo criminal de onde reside, bem como do local em que realizado o curso de formação, reciclagem ou extensão: da Justiça Federal; da Justiça Estadual ou do Distrito Federal; da Justiça Militar Federal; da Justiça Militar Estadual ou do Distrito Federal e da Justiça Eleitoral; VII - estar quite com as obrigações eleitorais e militares; e VIII - possuir registro no Cadastro de Pessoas Físicas.

Os exames de saúde física e mental e de aptidão psicológica devem ser renovados por ocasião da reciclagem do vigilante, às expensas do empregador, sem prejuízo da realização anual dos exames legalmente exigidos. O exame psicológico realizado na ocasião da reciclagem será aplicado por profissionais previamente cadastrados no DPF, conforme normatização específica.

O Gestor de Segurança Privada poderá verificar a relação de psicólogos credenciados no sítio da Polícia Federal, por Unidade da Federação: <http://www.pf.gov.br/servicos-pf/armas/psicologos/psicologos-credenciados><sup>2</sup>.

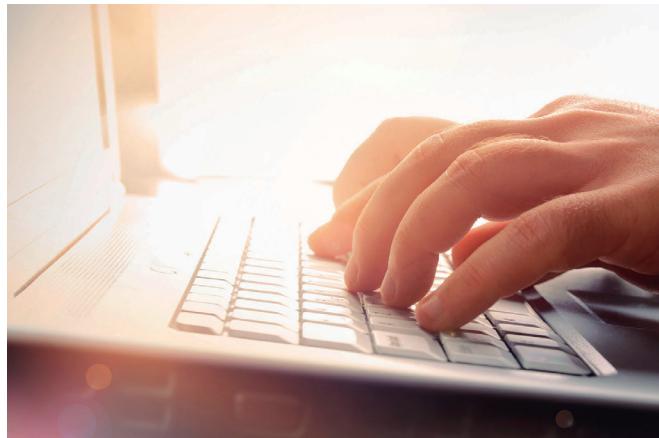
Não constituem obstáculo ao registro profissional e ao exercício da profissão de vigilante o indiciamento ou processo criminal instaurado por crimes culposos, a condenação criminal quando obtida a reabilitação criminal fixada em sentença, a condenação criminal quando decorrido período de tempo superior a cinco anos contados da data de cumprimento ou extinção da pena, e a instauração de termo circunstanciado, a ocorrência de transação penal, assim como a suspensão condicional do processo.

O vigilante tem o direito ao porte em arma, quando na execução das atividades da segurança privada, devendo manter-se adstrito ao local sob vigilância, observando-se as peculiaridades das atividades de transporte de valores, escolta armada e segurança pessoal.

## 7. GESP – Gestão Eletrônica da Segurança Privada

A vida da empresa de segurança privada é gerida pelo Sistema de Gestão Eletrônica de Segurança Privada (GESP) que tem a finalidade de informatizar os processos administrativos relativos à área de segurança privada em todo o território nacional, sendo utilizado no âmbito das empresas e instituições do setor e nas DELESPs (Delegacias de Controle de Segurança Privada) e CVs (Comissões de Vistoria) do Departamento de Polícia Federal.

O objetivo do GESP é processar os cadastros, atualizações e solicitações formulados pelas entidades fiscalizadoras, visando a automatização e a racionalização das atividades necessárias



ao controle e fiscalização das empresas de segurança privada, dando mais agilidade e confiabilidade aos processos. Contempla, ainda, o gerenciamento de todo o ciclo de vida dos processos gerados pelos empresários do ramo, e são analisados nas Delegacias de Controle de Segurança Privada, nas Comissões de Vistoria e na Coordenação Geral de Controle de Segurança Privada (CGCSP).

Para acessar o sistema GESP, é necessário que a empresa obtenha o certificado digital correspondente ao seu "eCNPJ", padrão ICP Brasil. No link - <http://www.pf.gov.br/servicos-pf/seguranca-privada/sistemas><sup>3</sup>, constam os Guias de Acessos atualizados pelo órgão regulador para obtenção de cada tipo de certificado. Recomenda-se que os acessos não realizados pelos sócios/administradores das empresas sejam feitos por certificados digitais pessoa física "eCPF" com procurações específicas para cada tipo de movimentação.

A empresa tem obrigação de manter atualizado no GESP todos os requisitos necessários para a obter a autorização e renovação de certificado de segurança e Alvará de Funcionamento em ordem, não somente quando dos processos de revisão.

Todas as comunicações oficiais da empresa com o órgão fiscalizador são disponibilizadas por meio de notificações eletrônicas no GESP e por correspondência eletrônica, através do e-mail cadastrado dentro do GESP. O não acesso de notificações dentro do prazo disponibilizado, sem cumprimento dos respectivos prazos concedidos, poderão acarretar penalidades.

## 8. Fiscalização e Penalidades

Como já mencionado, as empresas especializadas são controladas e fiscalizadas pelo Ministério da Justiça, pelo Departamento

2. <https://www.gov.br/pt-br/servicos/credenciar-instrutor-para-escolar-de-formacao-de-vigilante> - Durante a elaboração deste texto, em julho de 2020, a PF iniciou a migração do Portal PF. A página para acessar todos serviços é: [www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/seguranca-privada](http://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/seguranca-privada).

3. <https://www.gov.br/pt-br/servicos/credenciar-instrutor-para-escolar-de-formacao-de-vigilante> - Durante a elaboração deste texto, em julho de 2020, a PF iniciou a migração do Portal PF. A página para acessar todos serviços é: [www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/seguranca-privada](http://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/seguranca-privada)

da Polícia Federal através da Coordenação-Geral de Controle de Segurança Privada (CGCSP), podendo sofrer sanções pelo não cumprimento da legislação aplicável.

As empresas de segurança privada poderão ser fiscalizadas de ofício, a qualquer tempo ou por ocasião dos requerimentos apresentados pelas empresas especializadas, pelas que possuem serviço orgânico de segurança ou pelos estabelecimentos financeiros, ou mediante solicitação da CGCSP, das entidades de classe ou dos órgãos de segurança pública, e ainda mediante representação, havendo suspeita da prática de infrações administrativas.

O rol de condutas passíveis de mencionadas penalidades, estão dispostos no Capítulo específico da Portaria MJ/DPF nº 3.233/2012 – DAS PENALIDADES, sendo que poderão ser aplicadas as seguintes penalidades:

- I – advertência;
- II - multa de 500 UFIR a 5.000 UFIR;

- III - proibição temporária de funcionamento e
- IV - cancelamento de autorização de funcionamento.

É de suma importância destacar que também o tomador de serviços, no caso o contratante, poderá ser responsabilizado pelo descumprimento da legislação especial de segurança privada, com a execução não autorizada destas atividades, conforme se depreende do inciso IV do art. 192 da Portaria MJ/DPF nº 3.233/12.

O empresário e o cliente devem sempre atuar conjuntamente para que os serviços sejam prestados de acordo com a legislação vigente, evitando-se as punições acima descritas.

## 9. Atualidades e Perspectivas

O mercado de segurança privada, após seu período de criação e desenvolvimento, tornou-se uma das grandes potências da economia nacional, contando hoje com mais 2.311 empresas autorizadas pelo Departamento de Polícia Federal, sendo 533 sediadas no Estado de São Paulo. Segundo o próprio Departamento de Polícia Federal, o setor emprega 502.472 trabalhadores em todo o território nacional, dos quais 148.346 estão no Estado de São Paulo (fonte DPF abril 2020).

Além das empresas especializadas na prestação de serviços de segurança privada de forma terceirizada, também é permitido por lei que quaisquer empresas que explorem outras atividades possam constituir serviço próprio de segurança, realizado por vigilantes que são seus empregados, o que se denomina serviço orgânico de segurança privada, havendo atualmente no Brasil 1.575 empresas autorizadas pelo DPF para instituição deste serviço, das quais 523 empresas estão localizadas no Estado de São Paulo. Ainda, segundo o próprio Departamento de Polícia Federal, o setor orgânico emprega 25.298 trabalhadores em todo o território nacional, dos quais 8.821 estão no Estado de São Paulo. (fonte DPF abril 2020).

O principal problema do mercado de segurança privada na atualidade é a clandestinidade, ou seja, a execução da atividade por empresas irregulares que não possuem o documento válido de Autorização de Funcionamento expedido pelo DPF, e que contratam profissionais que não têm a Carteira Nacional de Vigilante, documento este também expedido pelo DPF e obrigatório para o exercício da profissão.

Quem contrata um serviço de segurança de forma clandestina, seja armada ou desarmada, está assumindo um grande risco, uma vez que as pessoas que vão prestar este serviço não estão preparadas para lidar com as situações adversas que podem surgir, além dos problemas de sonegação fiscal, inadimplência para com os trabalhadores, prática de crime e descumprimento da legislação vigente.

É fácil identificar se uma empresa é ou não clandestina, basta exigir a apresentação da Autorização de Funcionamento do DPF, com validade na data da contratação, uma vez que o referido documento deve ser renovado anualmente. A veracidade da autorização pode ser verificada no website do Departamento

## PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA:

**Observar todos os itens previstos na Portaria e legislação, fazendo sempre um "brainstorming":**

**1 – Foi certificado que os serviços serão prestados por empresa devidamente autorizada, com Alvarás vigentes para a atividade a ser prestada (Vigilância Patrimonial, Escolta Armada, Segurança Pessoal,etc.)**

**2 – Material Controlado (armas, coletes, munições) – estão regulares documental e fisicamente? Transportados com Guia de Transporte?**

**3 – Formalização dos contratos entre Empresa x Cliente – contendo Escopo e SLA – obrigatório inserir no GESP para implantação de materiais controlados.**

**4 – Os vigilantes estão devidamente habilitados para a atividades ser prestada? (CNV, Reciclagem e Extensão).**

**5 – Setor Administrativo cumpre todos os requisitos?**

**6 – Serviços em Instituições Financeiras – observar a formalização do Plano de Segurança.**

**7 - Observaram as legislações e regras locais quanto à utilização de materiais controlados e tecnologias aplicáveis?**

## de Polícia Federal

Importante também ficar atento para o fato de que não existe vigilante autônomo, bem como que a prestação destes serviços diretamente por policiais civis ou militares é proibida. Profissionais como controladores, porteiros e os famigerados vigias também não podem exercer atividades de vigilantes, como rondas no estabelecimento, fiscalização ou proteção de patrimônio, revista de pessoas, entre outras.

Espera-se que o Estatuto da Segurança Privada, que está em tramitação no Congresso Nacional, resolva boa parte destes problemas. Até lá, na dúvida, consulte o Sindicato das Empresas de Segurança Privada de seu estado.

É de suma importância que os Gestores de Segurança Privada (empresários, gestores e tomadores de serviços) tenham pleno conhecimento da legislação aplicável e das responsabilidades legais na execução dos serviços de segurança privada, que tenham conhecimentos práticos e teóricos, devendo reunir competências, técnicas, humanas e conceituais, preparados para lidar com imprevistos e situações de risco à segurança de pessoas, empresas e instituições, atuando de forma segura e eficiente.

Para uma adequada contratação de serviços de segurança privada é imprescindível a exigência que comprove a legalidade da empresa prestadora através Certificado de Segurança e Alvará de Funcionamento expedidos pela Polícia Federal, que tem sua veracidade atestada no website do Departamento de Polícia Federal consultando através do número do CNPJ da empresa de

segurança e conferência das informações emitidas na declaração, através de consulta no Diário Oficial da União, evitando-se assim a contratação de uma empresa clandestina:

<https://servicos.dpf.gov.br/pgdwebcertificado/public/pages/empresa/consultarSituacaoEmpresa.jsf><sup>4</sup> e [www.in.gov.br](http://www.in.gov.br).

- AUTORIZAÇÃO PARA FUNCIONAMENTO unificada com o Certificado de Segurança, emitida pelo Sistema GESP (Gestão Eletrônica de Segurança Privada) do Departamento de Polícia Federal, com validade na data de apresentação (art. 14, I, da Lei Federal nº 7.102/83, e art. 4º da Portaria MJ/DPF nº 3.233/12).

- CERTIFICADO DE REGULARIDADE DE SITUAÇÃO DE CADASTRAMENTO perante a Secretaria de Segurança Pública da respectiva unidade da federação, com validade na data de apresentação (art. 14, II, da Lei Federal nº 7.102/83, e art. 11 da Portaria MJ/DPF nº 3.233/12).

Na dúvida, consulte o Sindicato das Empresas de Segurança Privada de seu estado ou os órgãos da Polícia Federal local (CVs ou DELESPs) ou em Brasília (DPSP/CGCSP).

---

4. <https://www.gov.br/pt-br/servicos/obter-o-certificado-de-regularidade-de-empresa-de-seguranca-privada> - Durante a elaboração deste texto, em julho de 2020, a Polícia Federal iniciou a migração do Portal PF. A nova página para acessar todos serviços é: [www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/seguranca-privada](http://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/seguranca-privada)

## Autores



### Diogo Telles Akashi

Advogado. Pós-Graduado em Direito Constitucional pela Escola Superior de Direito Constitucional – ESDC. Pós-Graduando em Direito Processual Civil pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.



### Marcos do Nascimento da Silva

Bacharel licenciado em História pela Universidade do Vale do Paraíba. MBA de gestão de serviços compartilhados pelo SENAI em Florianópolis. MBA em Gestão empresarial na FGV. MBA Gerenciamento de projetos na FGV.



### Felipe Augusto Villarinho

Advogado. Pós-Graduado em Direito do Trabalho e Direito Processual do Trabalho pelas Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU e membro do GESEG.



### Vanessa Ligia Machado

Advogada. MBA em Gestão de Negócios pela BI International. Pós-Graduanda em Direito Empresarial pela Escola Paulista de Direito. Extensão em Fusões e Aquisições pela FGVLAW.

# ADMINISTRAÇÃO DE SEGURANÇA: PROTEGER PESSOAS E BENS



Nas próximas páginas serão abordados temas sobre a administração de segurança com o objetivo de proteger pessoas e bens, a determinação do foco de proteção, o Gestor de Segurança enquanto prestador de serviço (contratado) e tomador de serviço (contratante), os modelos de serviço orgânico, terceirizado ou misto, a corresponsabilidade de quem vende e de quem compra o serviço, uma nova reflexão sobre o processo de seleção do parceiro de segurança e, por fim, a gestão por resultados.

## 1. Foco da Administração de Segurança

O que a segurança deve proteger? Essa reflexão é o ponto inicial para qualquer plano de proteção. Saber o que proteger em cada negócio é a primeira pergunta, pois há diferença na proteção de uma mina de ouro, de um grande evento ou de uma loja de varejo. Apesar de tudo ser segurança (no inglês, *security*), cada negócio tem sua característica própria que exigirá um sistema de segurança aderente a suas necessidades.

Mas o que todo negócio tem em comum? As pessoas, as atividades, os recursos materiais, as informações e os orçamentos de CAPEX (*capital expenditure*) e OPEX (*operational expenditure*). Assim, com essas duas reflexões podemos dizer que cabe ao Gestor de Segurança, proteger pessoas, bens (tangíveis e intangíveis), processos produtivos, informações físicas e, de forma direta e indireta, a saúde financeira da empresa.

Quando falamos na proteção da saúde financeira, direta e indireta, da empresa podemos

citar, entre outros exemplos, a proteção da imagem. A efetivação de sinistros em uma empresa (roubo, furto, desastres, etc) afeta diretamente seu lucro, mas pode ainda afetar a imagem, acarretando assim, perda indireta por fragilização da marca. Pode-se dizer, inclusive, que altos impactos na imagem podem acarretar na inviabilidade da continuidade do negócio.

## 2. A Importância da Administração da Segurança

A segurança privada é primordial para a continuidade dos negócios de qualquer empresa. Desde as pequenas empresas até as grandes multinacionais precisam da segurança, com as devidas possibilidades administrativas e financeiras do negócio.

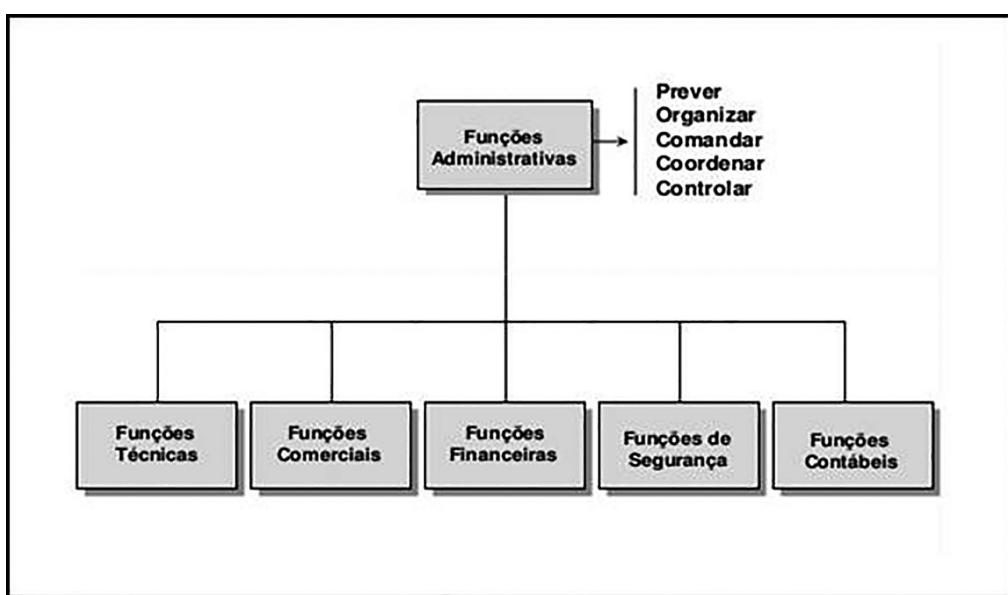
Importante, ainda, o gestor se preocupar com a sua proteção, avaliar a segurança de seus fornecedores e demais stakeholders para saber se está lidando com empresas com níveis de segurança adequado. Pouco adianta uma empresa ter sua segurança bem planejada, se as demais envolvidas (fornecedores), não a tem.

Uma empresa que planeja seu fluxo de produção baseado na

entrega de peças por um fornecedor, por exemplo, não poderá manter este planejamento se o fornecedor, por problemas de falta de segurança não lhe entregar as peças no tempo planejado. Da mesma forma, uma rede varejista pode não conseguir honrar suas entregas se o fornecedor tiver seus produtos roubados durante o transporte.

Surge, assim, a importância do Gestor de Segurança na administração desse processo. Profissional especializado, saberá analisar os riscos, sugerir e planejar formas de mitigá-los, contratar e usar as ferramentas adequadas, analisar a eficácia de cada uma das ações de prevenção para que os negócios continuem.

Jules Henri Fayol, fundador da Teoria Clássica da Administração, já trazia a importância da segurança para as empresas. Entre as cinco funções essenciais idealizadas por ele, estão: funções técnicas, funções comerciais, funções financeiras, funções de segurança e funções contábeis. A imagem abaixo demonstra simbolicamente sua teoria:



Fonte: <https://www.portal-administracao.com/2017/09/teoria-classica-da-administracao.html>. Imagem também constante do livro Teoria Geral da Administração do Professor Idalberto Chiavenato.

## 3. Gestor de Segurança enquanto Prestador de Serviço

A terceirização de serviços, em especial no mercado de segurança privada, é uma forma de gestão moderna, eficiente, que vem se consolidando no mercado brasileiro e internacional nas últimas décadas.

Em muitas ocasiões o contratante de serviços não tem formação em segurança privada, ou especialização na área, desconhecendo o funcionamento do mercado, a legislação e as características dos serviços. Cabe ao Gestor de Segurança da empresa especializada orientar o seu cliente sobre esses aspectos, estabelecendo em razão de seu conhecimento uma contratação

personalizada e eficiente, de acordo com suas necessidades específicas, levando em consideração, inclusive, a cultura da empresa. Realiza de forma objetiva, personalizada e eficiente as recomendações para as melhores soluções, levando em consideração a cultura de cada negócio.

Nas empresas especializadas, o Gestor de Segurança desenvolve um trabalho fundamental, pois é ele quem irá planejar toda a prestação de serviços, desde a concepção, através de análises de risco (ABNT NBR ISO 31000 - Gestão de Riscos, Princípios e Diretrizes, e ISO/IEC 31010:2018 – Técnicas para Avaliação de Riscos), os planejamentos, passando pela implantação, execução

e acompanhamento das atividades, até a melhoria contínua do processo.

#### 4. Gestor de Segurança enquanto Tomador de Serviço

O papel do Gestor de Segurança Privada dentro de uma organização pode ser estratégico, tático ou operacional, cabe a ele a nobre missão de conhecer, transmitir e adequar a cultura da empresa às atividades de segurança. Sempre terá como foco a redução da probabilidade de materialização dos riscos, tendo como importantes bases os recursos humanos, tecnológicos e organizacionais disponíveis.

- **Humanos** - São todos os profissionais envolvidos na prestação de serviço, desde seu perfil, qualificação, quantidade de postos, escala de trabalho, efetivo necessário, reserva técnica e programa de treinamento para que o profissional esteja pronto para servir.

- **Tecnológicos** - É o conjunto de todos os recursos materiais. Composto por equipamentos, veículos, uniformes, acessórios e meios eletrônicos, capaz de auxiliar na execução das atividades de segurança.

- **Organizacionais** - São todos os planos de trabalho, compêndio da legislação, normas, procedimentos e processos. Tais controles são fundamentais para o desenvolvimento, integração e eficiência das atividades.

A relação profissional entre os Gestores de Segurança Privada da empresa contratante e da empresa prestadora de serviço deve fluir de forma objetiva, frequente e organizada. Essa troca de experiências permite que ambos conheçam um pouco mais sobre os negócios e, juntos, tomem as melhores decisões.

#### 5. Modelo de Serviço

A gestão focada no core business do negócio evidencia a necessidade de prestadores de serviços especializados nas diversas atividades acessórias. Os serviços de segurança privada especialmente, exigem alta especialização, profissionais qualificados e muitas exigências legais. Aqui não dizemos que se trata somente do custo monetário para o negócio, mas sim da sua administração, formação de equipe e constante atualização, visto tratar-se de assunto extremamente dinâmico, sensível e arriscado.

Para uma estrutura organizacional de segurança, consideramos como excelente opção o modelo misto, onde a segurança não é apenas terceirizada ou totalmente orgânica. Uma orientação é de que a gestão estratégica e tática seja executada pelo time orgânico, que domina a cultura da empresa contratante, enquanto a gestão tática e operacional passa a ser executada por um time de profissionais de uma empresa de prestação de

serviços de vigilância especializada.

#### 6. Corresponsabilidades

A terceirização de serviços, quando bem contratada e administrada, proporciona ao seu contratante uma série de vantagens administrativas e operacionais, como a desoneração da folha de pagamento, gestão de férias e coberturas de faltas, além de ganho de produtividade nas operações.

Entretanto, é preciso escolher bem o seu parceiro de negócios, pois também existem responsabilidades atreladas a essa relação comercial, uma vez que a empresa de segurança privada, responsável pela contratação e gestão da equipe, precisa cumprir um compêndio de legislação trabalhista, previdenciária, tributária, cível, além de toda a regulamentação exigida pelo Departamento da Polícia Federal.

Atualmente, a responsabilidade dos contratantes é "subsidiária", ou seja, o tomador dos serviços só será acionado a pagar eventuais dívidas aos funcionários terceirizados, quando a empresa responsável falhar com suas obrigações. Nesse caso, o contratante ficará sujeito a quitar uma série de despesas, como salários em atraso, benefícios pendentes, recolhimento de encargos (FGTS e INSS), dentre outros.

Esse cenário adverso reforça a preocupação e a necessidade de efetuar um criterioso processo de compras para identificar um parceiro competente, sólido, com valores competitivos e boa saúde financeira. O critério de menor preço, muitas vezes utilizado como decisório no momento da escolha, poderá se mostrar muito mais caro no futuro, seja pelo pagamento subsidiário ou pela baixa qualidade dos serviços recebidos.

#### 7. Da Seleção do Parceiro

Uma vez delineado quem na organização será o responsável pela administração da segurança ou a consultoria especializada contratada, faz-se necessário que tenha um parceiro adequado para a execução do serviço. Deverá eleger a empresa de segurança que atenderá as necessidades, considerando, no mínimo, a capacidade técnica, abrangência de atendimento, solidez financeira, experiência no mercado e capacidade de inovação.

A segurança deve ser pensada em tudo que pode acontecer, basicamente o que é previsível, mas também imaginar o imprevisível. Em segurança não se deve apenas selecionar o parceiro pelo binômio custo x benefício, mas pela equação custo x benefício x risco x operação x gestão.

A inovação complementa esta união que deixa de ser a velha entrega de mão de obra, para ser uma entrega de soluções, onde

o planejamento conjunto, com visão técnica permitirá que recursos humanos, tecnológicos e organizacionais integrados tratem de forma eficiente os riscos.

#### 8. Gestão dos Resultados

Uma das características dos serviços de segurança é o alto valor. Apenas a título de reflexão, um posto de vigilante 24 horas mensal, tem o valor aproximado de 20 salários mínimos; uma câmera IP instalada e operacional custa a partir de 1 salário mínimo e um drone para realizar rondas aéreas inicia-se em 18 salários mínimos. Seja para CAPEX ou OPEX as contas com a rubrica de segurança sempre estão entre os serviços mais onerosos. A gestão de serviços com visão de alta performance deve focar em resultado. Com elaboração de metas fim e menos importância para metas meio. Inaceitável em plena era da digitalização a velha metodologia de sensação de segurança como o único indicador para os complexos serviços.

Para isso, existe uma ferramenta na administração capaz de alinhar um acordo entre as partes contratantes e contratadas sobre os indicadores do serviço, chamada de SLA (*Service Level Agreement*), do inglês “acordo de nível de serviço”. É recomendado que seja um aditivo ao contrato de prestação de serviços, que possa ser uma ferramenta de melhoria contínua da relação entre cliente e prestador de serviço.

De forma dinâmica, no dia a dia do contrato é importante ter um SLM (*Service Level Management*), também do inglês “gerenciamento do nível de serviço”, a forma prática de acompanhar o SLA. Geralmente pelo volume de dados é feito com suporte de softwares especializados e com dashboard fáceis para acompanhamento dos resultados.

#### 9. Conclusão

O Gestor de Segurança, seja contratante ou contratado, é o

## PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA

- Dominar a cultura empresarial;
- Reconhecer a posição da área de segurança empresarial na organização;
- Definir o que proteger e por que proteger;
- Administrar o *budget* da sua área;
- Identificar e analisar os riscos contra seu negócio;
- Planejar a forma de tratamento de cada risco;
- Otimizar os recursos humanos, tecnológicos e organizacionais disponíveis;
- Contratar com base na melhor equação “custo x benefício x risco x operação x gestão”;
- Elaborar um SLA;
- Manter uma metodologia de SLM.

responsável em mitigar os riscos da empresa, protegendo pessoas e bens, tangíveis e intangíveis. O sucesso da gestão está relacionado ao engajamento entre esses profissionais, que com análise conjunta, irão tomar as melhores decisões para a organização.

## Autores



**Erika Zanete, ASE**

Gestora de Segurança Privada, Pós-Graduada em Política e Estratégia, MBA em Gestão Empresarial e Diretora da ABSEG.



**Michel Pipolo de Mesquita**

Advogado, pós-graduado em Master Business Security e Gestão Estratégica e Política, Oficial da Reserva do Exército Brasileiro, Vice-Presidente da ABSEG e Diretor de Segurança do Grupo GPS.



**Adm. Gabriel Tinoco, ASE**

Administrador de Segurança Empresarial pela ABSEG, MBA em Direção de Segurança Empresarial pela Universidade Comillas de Madrid e Sócio Administrador do Grupo Muralha.



**Sergio Luiz de Almeida**

Administrador de empresas, pós-graduado em gestão de serviços e hospitalar, especializado em segurança, Diretor da ABSEG, Palestrante e docente.

# FORMAÇÃO, TREINAMENTO, CAPACITAÇÃO E APRIMORAMENTO - A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO PROFISSIONAL



Os Profissionais de Segurança protegem vidas, o patrimônio e a imagem das empresas. Com base nisso, podemos perceber e concluir que sua adequada formação é fundamental para um trabalho com tamanha responsabilidade.

Dito isso, podemos trazer as demais responsabilidades desses profissionais, quais sejam, proteger e preservar bens, patrimônio e a imagem das empresas.

A formação dos profissionais de segurança é elemento essencial para manter, em âmbito nacional, a excelência no desempenho de suas atribuições, bem como a garantia de que os serviços serão prestados adequadamente aos contratantes.

Conforme preceitua a Portaria da Polícia Federal o perfil profissional do vigilante deve ser:

- Preventivo / Ostensivo;
- Proativo;
- Relações Públicas;
- Vigilante / Atento;

- Respeitar os Direitos Humanos;
- Técnico Profissional;
- Capacitado.

A qualificação deste profissional surgiu em 1983, com a Lei 7102/83, porém somente em 1987, através da Portaria 893/87, os primeiros currículos dos cursos de formação surgiram e, com eles, a obrigatoriedade das empresas especializadas de segurança privada admitirem e registrarem profissionais certificados através de empresas especializadas na categoria cursos de formação e por órgãos de formação policiais. Nesta Portaria, ainda que os profissionais que comprovavam exercer atividades na função há mais de um ano, poderiam realizar somente a reciclagem do curso, respeitando a carga horária de 1/3 do curso básico de vigilante.

Deste período até os dias de hoje, os currículos sofreram muitas alterações, em 1995, com a Portaria 992/95 os currículos estabeleceram além das 120 horas na formação, foram acrescidos carga horária e currículos para os Cursos de Extensões em Transporte de Valores e de Segurança Pessoal Privada. Em 2006, através da Portaria 387/06, os currículos sofreram novas mudanças e a Formação do Vigilante passou para 160 horas, bem como foram acrescidos currículos para Extensões de Escolta Armada e de Armas Não Letais. Com a necessidade de atualizar os currículos, bem como atender as novas demandas do setor, como preparar os profissionais para atuarem nos grandes eventos que se aproximavam como Jornada Mundial da Juventude em 2013, Copa do Mundo 2014, e Olimpíadas 2016, em 2012, a Portaria 3233/12, visou a ampliação do currículo de formação para 200 horas, e o currículo de Extensão em Grandes Eventos foi anexado na qualificação destes profissionais que atuariam nestes e em outros espetáculos e eventos que viessem surgir.

Diferentemente do Vigilante que, obrigatoriamente por força de Lei, possui currículo de formação específico para atuar nas atividades de Proteção Patrimonial, Escolta Armada, Transporte de Valores, Segurança Pessoal e Grandes Eventos, o Supervisor de Segurança, profissional importante na atividade, nunca possuiu um currículo obrigatório pela Polícia Federal o que coloca esta função sem um padrão mínimo de qualificação. Ele é representado na Portaria 3233/12, em seu artigo 83, porém com currículo livre.

Aqui vale ressaltar que o profissional de Vigilância Patrimonial é o único profissional que por força de Lei, além da sua formação obrigatória deve, a cada 2 (dois) anos, retornar para atualização dos seus conhecimentos, e na oportunidade, obrigatoriamente, passar por exame médico e exame psicológico, além de apresentar todas as certidões de idoneidade criminal.

Para que possamos delimitar o campo de atuação destes profissionais de segurança, torna-se necessário esclarecer que sua atuação deve estar atrelada as atividades de segurança privada, armada ou desarmada, desenvolvidas pelas empresas especializada ou pelas empresas que possuem serviço orgânico de segurança.

Empresas Especializadas em Segurança Privada são devidamente constituídas e autorizadas pela Polícia Federal somente com a finalidade de prestar serviços a terceiros de vigilância e segurança previstos na Lei 7102/83 e em suas portarias, enquanto Empresa de Segurança Orgânica, são empresas de segurança devidamente constituídas para prestar serviços para si próprias.

Assim, os Cursos de Formação em Segurança Privada, tem em sua grade nacional os seguintes cursos previstos na Lei 7102/83 e na portaria 3233/12:

- o Vigilância Patrimonial - 200 horas-aula;
- o Reciclagem bienal – 50 horas-aula;
- o Extensão em Transporte de Valores - 50 horas-aula;
- o Reciclagem bienal - 35 horas-aula;
- o Extensão em Escolta Armada - 50 horas-aula;
- o Reciclagem bienal - 35 horas-aula;
- o Extensão em Segurança Pessoal Privada - 50 horas-aula;
- o Reciclagem bienal - 35 horas-aula;
- o Extensão em Grandes Eventos - 50 horas-aula;
- o Curso de equipamentos não letais 1 - 14 horas-aula;
- o Curso de equipamentos não letais 2 - 20 horas-aula;



Nota-se, contudo, que ao longo dos anos, as empresas de segurança privada, além de cumprirem uma série de requisitos legais para a adequada formação de seus profissionais do nível operacional, se obrigam a rigorosos requisitos legais para o seu funcionamento, exigindo, portanto, o fiel cumprimento e a instituição de um modelo de governança cada vez mais profissionalizado.

Isso demonstra ao prestador e ao tomador de serviços a importância de buscar por Centros de Formação que estejam devidamente legalizadas e regulares com as suas obrigações, garantindo à empresa e ao tomador de serviços a entrega do que foi contratado por meio de profissionais qualificados para o desenvolvimento das atividades, sem que para isso haja eventuais riscos de paralização das atividades contratadas ou problemas perante órgãos de fiscalização e controle.

Porém, apesar de haver apenas a regulamentação dos cursos de vigilante, há outros cargos bastante impor-

**“ A formação dos profissionais de Segurança é elemento essencial para manter a excelência no desempenho de suas atribuições, bem como a garantia de que os serviços serão prestados adequadamente. ”**

tantes na segurança privada e empresarial. Entre eles podemos citar inspetores de segurança, os supervisores de segurança e coordenadores operacionais de segurança. Esses profissionais são responsáveis pela administração operacional / administrativa das equipes de segurança, vigilância e áreas afins.

Indo além, chegamos ao nível estratégico da segurança privada e empresarial, em que entram em cena os Gestores de Segurança.

Diante disso, verifica-se o crescimento na oferta de cursos e conteúdos que visam o desenvolvimento dos profissionais de segurança, indo além dos cursos de formação. Desde 1999, há instituições de ensino superior no Brasil que ofertam cursos de tecnólogo em segurança privada, cursos de pós graduação lato sensu e cursos de capacitação presenciais e a distância, que aprofundam os conhecimentos dos profissionais do segmento para que ultrapassem as linhas operacionais e atinjam os conhecimentos necessários para uma boa gestão nos níveis táticos e estratégicos das empresas de segurança privada, dos departamentos de segurança orgânica e de toda a segurança empresarial.

As disciplinas encontradas no desenvolvimento do profissional de segurança passam por diferentes áreas, com grande necessidade daquelas ofertadas pela área da administração, finanças e direito, por exemplo.

A profissão do gestor em segurança está prevista na CBO / MTE (CBO 2526-05) desde 2010, com o papel de gerenciar as atividades de segurança em geral, elaborar planos e políticas de segurança, realizar análises de riscos, adotar medidas preventivas e corretivas para proteger vidas, o patrimônio e restaurar as atividades normais das empresas. O gestor de segurança administra equipes, coordenam serviços de inteligência e prestam consultoria e assessoria.

Para o pleno exercício da função é necessária graduação tecnológica em segurança privada ou curso superior em outra área mais curso de especialização em segurança.

Pensando em ainda uma maior profissionalização do segmento, em virtude de sua importância, e frente as exigências do mercado, está em tramitação o Estatuto da Segurança Privada – Projeto de Lei do Senado nº 135/2010 que amplia o rol de profissionais com regulamentação profissional.

Neste projeto de lei, destaca-se a regulamentação da Profissão de Gestor de Segurança. Este profissional já possui seu reconhecimento, vindo o Estatuto a regulamentar suas atividades e campo de atuação. Isso demonstra a importância do conhecimento multi e interdisciplinares para aqueles que estão em patamares táticos e estratégicos dentro das empresas de segurança privada.

## PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA

- Verifique onde os vigilantes (próprios ou terceirizados) foram formados;
- Verifique onde os vigilantes (próprios ou terceirizados) foram reciclados;
- Verifique onde os vigilantes (próprios ou terceirizados) fizeram suas extensões;
- Planeje o programa de capacitação continuada de sua equipe.
- Se não tem curso universitário, planeje fazer um de gestão em segurança em uma universidade ou faculdade, com este curso reconhecido pelo MEC;
- Se já tem curso universitário, avalie fazer mais um de gestão em segurança em uma universidade ou faculdade, com este curso reconhecido pelo MEC ou fazer uma pós graduação focada em segurança empresarial;
- Obtenha uma certificação profissional;
- Visite feiras de segurança, participe de cursos e palestras específicos na área de segurança empresarial.

Cabe ressaltar que, com a aprovação do estatuto da segurança privada, o mercado terá um rol maior de atividades regulamentadas pela Polícia Federal, entregando ao tomador de serviços – contratante – uma quantidade maior de tipos de serviços.

#### Referências Bibliográficas

BRASIL. Projeto de Lei do Senado nº 135, de 13 de maio de 2010. Diário do Senado Federal (DSF). Brasília, DF, publicado em

14.05.2010.

BRASIL. Lei Federal nº 7102, de 20 de junho de 1983. Diário Oficial da União (DOU). Brasília, DF, publicado em 25.11.1983.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Gestão de riscos – princípios e diretrizes. NBR ISO31000, 2018.

## Autores



### Herbert Gonçalves Espuny

Corregedor no Governo do Estado de São Paulo, Administrador, Bacharel em Direito, Professor Doutor em várias disciplinas nas áreas de Administração e Gestão.



### José Jacobson Neto

Presidente da Abrevi - Associação Brasileira de Empresas de Vigilância e Segurança. Vice Presidente Nacional da Fenavist. Presidente do Grupo GP de Segurança e Serviços.



### Luiz Fernando de Lima Paulo

Diretor do Ibragesp, Diretor de Operações e Tecnologia do Grupo CampSeg e da Autodefesa Brasil, Bacharel em Ciências Policiais, Bacharel em Direito, Mestre e Doutorando.



### Ricardo Tadeu Corrêa

Presidente da ABCFAV - (Associação Brasileira dos Cursos de Formação e Aperfeiçoamento de Vigilantes) Vice-Presidente de Cursos do SESVESP. Sócio Diretor Modus Centro de Formação e Reciclagem Segurança.

# GESTÃO DE PESSOAS EM SEGURANÇA PRIVADA - VALORIZAR OS PROFISSIONAIS, O CAMINHO PARA UM SERVIÇO DE QUALIDADE



O Profissional de Segurança Privada, independente do cargo, protege o patrimônio de empresas e residências, porém, antes de tudo, protege VIDAS. Dito isso, podemos concluir que a gestão de uma equipe de segurança privada é de fundamental importância. Profissionais bem capacitados e bem geridos se tornam profissionais responsáveis, atentos, pró ativos, confiáveis e eficientes.

A atividade de Segurança Privada, no mundo inteiro, tem registrado avanços tecnológicos que, a olho nu, poderiam sugerir uma substituição gradativa do ser humano para sua atuação com maior eficiência e qualidade. No entanto, indubitavelmente, podemos afirmar que o elemento humano, nesse contexto, é ainda essencial ao Sistema de Segurança, no qual as ações humanas são complementadas pela Tecnologia e pelo Planejamento.

Dessa forma, o processo seletivo e a gestão de pessoas é essencial para qualquer segmento, porém, mais ainda para a segurança privada, em que o processo de contratação dos colaboradores deve ser voltado ainda para garantir a idoneidade de todo o Sistema de Segurança. Todavia, a velocidade das transformações não mais privilegia critérios definidos de perfil, "a priori", imutável. Pois, ele também muda.

O administrador atento deverá manter o foco nos fatores caracterizadores do perfil: requisitos legais, competências técnicas e comportamentais.

Quanto aos requisitos legais, devemos considerar que a função de vigilante, prevista no Código Brasileiro de Ocupações (CBO) sob nº 5173-30, é uma profissão regulamentada pela Lei nº 7.102, de 20/06/1983 e Decretos nº 89.056, de 24/11/1983 e nº 1.592, de 10/08/1995. Desta maneira, o candidato a vigilante deve: ser brasileiro ou naturalizado, ter idade acima de 21 anos, não ter antecedentes criminais, ter no mínimo a quarta série do Ensino Fundamental, estar quite com as obrigações militares e eleitorais. Além disso, ter sido aprovado nos exames físico, mental, psicológico e no curso de formação de vigilantes em academia reconhecida e aprovada pela Polícia Federal.

Pelo permissivo legal, no caso da contratação de vigilantes, o administrador pode fazer uso de todos os recursos disponíveis, inclusive pesquisa de antecedentes criminais, patrimonial, investigação social e profissional, para verificar a idoneidade do candidato sem incorrer nos limites da discriminação proibitiva da Constituição Federal. Os exames físico, mental e psicológico devem ser realizados por profissionais da medicina. O psicólogo, para fazer os exames exigidos para fins formação e reciclagem do curso de vigilante, deve ser credenciado na Polícia Federal.

Após a etapa dos requisitos legais, é chegado o momento das entrevistas e testes para a avaliação das seguintes competências: disciplina, responsabilidade, atenção, memória visual, sigilo, discrição, cordialidade, simpatia, comunicação, apresentação e capacidade de reação.

As fontes recomendadas para busca de profissionais, em um primeiro momento, serão, naturalmente, as Escolas de Formação de Vigilantes, autorizadas pela Polícia Federal. Empresas de segurança e departamentos de segurança orgânica contratam também egressos das Forças Armadas (Exército, Marinha e Aeronáutica), ao término do Serviço Militar Obrigatório, pela forte compatibilização das competências: disciplina e responsabilidade, próprias das carreiras militares. Vale ressaltar que, mesmo egressos das forças armadas precisam, obrigatoriamente, fazer o curso de formação de vigilantes para ingressar na segurança privada como vigilante.

Após esta criteriosa seleção, existem indicadores da área de recursos humanos que podem apoiar o administrador contratante do serviço de segurança na jornada desse profissional dentro da empresa. Importante ressaltar que esses indicadores podem ser questionados no processo de escolha da empresa parceira, pois seus números revelam profissionalismo, gestão participativa e grandes chances de minimizar problemas no cotidiano. Os mais relevantes são:

- **Absenteísmo:** Os índices de falta ao trabalho no mercado de prestação de serviços costumam ser elevados nas empresas que não tem administração de pessoas feita de forma adequada. A escala mais usual na vigilância (12X36), principalmente

nos grandes centros, favorece o trabalho em duas empresas ou o paralelo, com alguma ocupação informal, o popular "bico". Este comportamento pode gerar faltas desnecessárias, resultando no abuso de atestados médicos e outros meios que justifiquem a ausência no trabalho. É importante saber qual o índice de absenteísmo da empresa prestadora, os motivos e quais práticas ela adota para reduzir os registros. Alguns diferenciais positivos são as empresas que possuem um Serviço de Medicina e Segurança do Trabalho regular e atuante; supervisores de operação próximos (atualmente existem soluções de *check list* online para acompanhamento, por exemplo) e práticas de RH que aproximem o vigilante e sua família da empresa, aumentando seu engajamento.

- **Engajamento:** Definimos engajamento como o grau de dedicação e entrega do colaborador, contribuindo com o propósito da empresa. Engajar vai além do comprometimento, pois também implica em foco no resultado do negócio e em sentir-se como parte dos objetivos da companhia. Existem pesquisas de grande credibilidade que medem o grau de engajamento dos colaboradores, inclusive da operação. São avaliações feitas por terceiros imparciais, que utilizam metodologias respeitadas internacionalmente e resultam em um indicador de engajamento que, quanto maior, melhor. E evidentemente, alguém engajado valoriza seu trabalho, quer crescer e permanecer na empresa. Logo, fará uma entrega melhor.

- **Turnover:** Este é o mais usual dos indicadores e algo que preocupa o tomador de serviços, pois a substituição de profissionais significa custos e perda de conhecimento. Importante saber como a empresa gerencia seu turnover operacional e quais práticas exerce para diminuí-lo. Causas frequentes do turnover elevado costumam ser relacionamento ruim com a liderança, falta de comunicação com a empresa e clima organizacional desfavorável.

- **Capacitação:** indicador muito importante em qualquer segmento, mas fundamental nas empresas de segurança. É fundamental saber como a empresa capacita seus profissionais presencialmente e à distância (pela natureza externa do serviço), para além da obrigação legal da reciclagem. Quais ferramentas tecnológicas são usadas? Quanto foi investido em treinamento no último ano e quantas horas de capacitação foram oferecidas por profissional? A assimilação é checada?

- **Comunicação:** Algo que costuma desgastar o cliente é a abordagem cotidiana dos profissionais prestadores para se queixar de alguma falha da empresa, reclamar de descontos no pagamento que lhe parecem indevidos, etc. Isso costuma acontecer com mais intensidade quando o profissional não tem acesso rápido e facilitado aos canais de comunicação na sua empresa. Se a companhia investe em comunicação interna e se mostra próxima, ele saberá onde tirar suas dúvidas e o tomador do serviço poderá, com segurança, lhe remeter à sua empresa, isentando-se deste

“

**A gestão de pessoas é ainda mais essencial para a segurança privada, em que o processo de contratação dos colaboradores deve ser voltado ainda para garantir a idoneidade de todo o Sistema de Segurança.**

”



desgastante papel de ouvinte e intermediador. A comunicação é ainda fundamental para manter os colaboradores informados ocorrências, novas normas, novos procedimentos, etc. A falha na comunicação é um dos principais motivos de problemas nos postos de serviços.

Esses indicadores são interdependentes e as práticas para gerenciá-los são frutos da cultura organizacional, algo que é peculiar e construído com o tempo. Práticas isoladas e sem envolvimento da alta gestão tendem a ficar pelo caminho.

Para ter sucesso, toda organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho das habilidades e competências diversas das pessoas. Na área de segurança empresarial, um grande desafio para o administrador responsável pela segurança é gerenciar com eficácia as relações entre missão e objetivo da empresa, parcerias e contatos com outras instituições. É preciso ter uma visão sólida e fortes valores. Além das capacidades de desenvolvimento e crescimento tanto da empresa quanto dos colaboradores, que são fundamentais.

O papel dos inspetores, supervisores e gestores é fundamental. Cabe a eles implementar a boa comunicação, adiantar o pro-

blema do funcionário no posto (já tomando as medidas corretas de prevenção e correção), motivar a equipe, etc.

A Segurança Privada desempenha uma atividade complementar à Segurança Pública. O exercício da atividade de Segurança Privada é regido por Legislação Federal específica, podendo ser realizada por empresas especializadas ou serviços orgânicos de segurança. Os profissionais seguem procedimentos e ações de parâmetros nacionais e internacionais, ou seja, sua ação efetiva na segurança privada é legítima e estabelecida por treinamentos constantes, seja de aprendizado ou de reciclagens.

Diversos setores da indústria, comércio e serviços optam pela contratação de uma empresa terceirizada de segurança para estabelecer a ordem, normas para a manutenção da integridade física dos colaboradores, proteção dos ativos intangíveis e tangíveis da empresa, tendo como premissa, a prevenção.

A terceirização é lícita quando não há subordinação direta ao tomador de serviços, neste caso, a responsabilidade trabalhista pelos colaboradores terceirizados é da contratada (empresa de terceirização, empresa que fornece os vigilantes para a CONTRANTE). A responsabilidade da contratante se dá apenas de forma subsidiária. Por outro lado, a contratação ou administração do contrato feita de forma inadequada ou indevida, ou de empresa clandestina, pode tornar o contratante responsável direto. É importante saber lidar com as limitações previstas em lei. O funcionário terceirizado pode reclamar na justiça o vínculo empregatício com a contratante. O administrador responsável pela segurança atua nos limites de uma "subordinação indireta", submetida ao crivo e a prévia autorização da empresa contratada. Para que todo processo siga de forma harmoniosa, é imprescindível a presença ativa da empresa interposta e o contratante procurar não cometer ingerências, visto que, por ser um trabalho descentralizado, é comum os profissionais de segurança buscarem o cliente antes da empresa para qual atua.

O terceirizado precisa estar ciente de quem é seu líder, qual é seu empregador, mas não é por isso que ele deve ficar a parte do que acontece na empresa contratante (o posto para no qual ele trabalha). É preciso construir relações de confiança com os profissionais terceirizados de segurança, dessa maneira, a empresa assume um papel de destaque na criação de um modelo onde os terceirizados se sintam valorizados, motivados e comprometidos, aumentando assim a produtividade e qualidade dos serviços.

A contratada, por sua vez, precisa possuir uma administração de Recursos humanos eficiente, onde os profissionais (vigilante, supervisor e todos os demais) sejam constantemente treinados e valorizados.

Na segurança privada os cargos e funções vão muito além do vigilante. Os Recursos Humanos da segurança privada são compostos por vice-presidente de segurança, gerente/gestor de segurança, coordenador de segurança, supervisor, inspetor de segurança, vigilante e diversas variações das funções de vigilante, como vigilante de segurança pessoal privada, vigilante de escolta armada, vigilante de carro forte e outras constantes nas respectivas Convenções Coletivas da categoria de cada Estado, entre eles, vigilante condutor de cães, vigilante balancista, etc.

## PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA

- Defina o perfil da vaga de seus colaboradores;
- Estabeleça um plano de objetivos / metas e performance profissional;
- Acompanhe o recrutamento e seleção de seus colaboradores;
- Implemente procedimentos e processos.

Desde 1999, existem cursos universitários de graduação em gestão de segurança privada, reconhecidos pelo MEC (presenciais e EAD). O gestor formado nestes cursos obtém seu registro profissional no CRA como Gestor de Segurança Privada. Algumas universidades possuem pós graduação em Gestão de Segurança, também reconhecidos pelo MEC.

E se em qualquer empresa a liderança é importante, em uma empresa de vigilância ela é fundamental. Uma empresa de segurança precisa de profissionais engajados e comprometidos. Para que isso ocorra é necessário um bom líder, que além de motivar sua equipe sirva de ponte entre a empresa para a qual trabalha e a empresa contratante, fazendo com que as informações fluam

de forma eficiente e eficaz, que o contrato seja mantido de forma sustentável, que as necessidades das empresas e dos funcionários sejam observadas.

#### Referências bibliográficas:

SOUZA, Maria Zélia de Almeida; SOUZA Vera Lucia de. Gestão de Pessoas: Uma Vantagem Competitiva. Rio De Janeiro: FGV Editora, 2016.

TEIXEIRA, G., Silveira, A., Bastos Neto, C., Oliveira, G. Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV Management, 2010.

## Autores



### Patrício Luís Rubatino Dutra, ASE

Graduado em Gestão de Segurança Privada (UNI-BH), História (UNICID), MBA em Gestão de Aeroportos (CESUMAR) e Estudos de Política e Estratégia (ADESG). Responsável pela implantação e operação de segurança de grandes Datas Centers Tier III na América Latina. ASE – Administrador de Segurança Empresarial - ABSEG.



### Renata de Luca

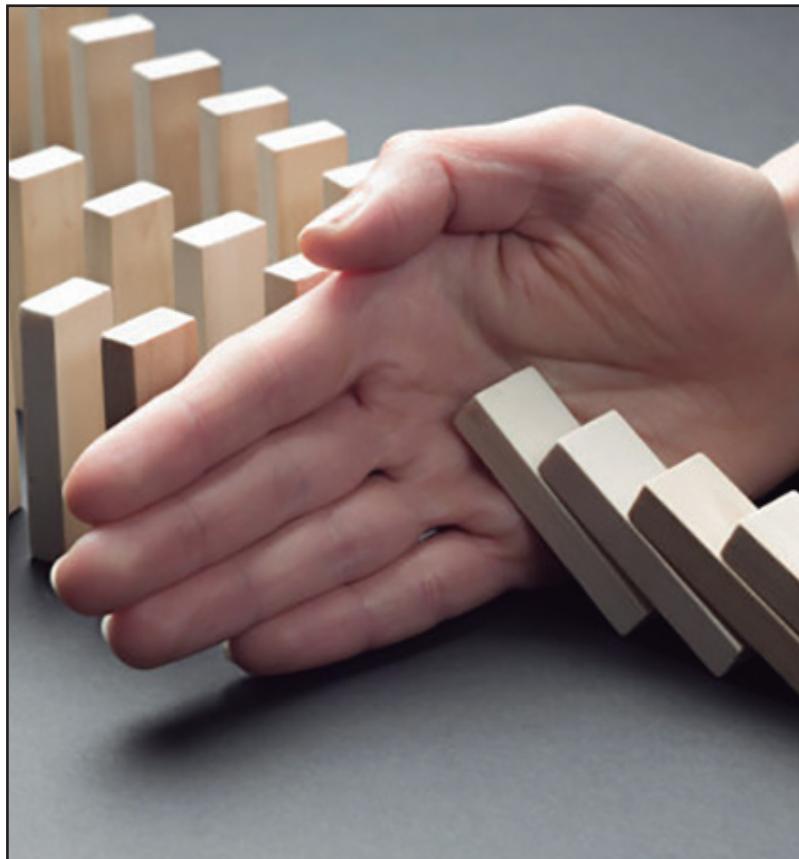
Graduada em Psicologia (PUC-SP), mestre em psicologia da educação (FEUSP), especialista em psicologia hospitalar (FMUSP) MBA em gestão de pessoas (FGV). Docente de psicologia por dez anos (Unicamp e Unoeste), membro das áreas de saúde mental dos hospitais Domingos Boldrini e HC/UNICAMP por 12 anos. Atualmente, diretora de Recursos Humanos na Security Segurança e Serviços.



### Silmar Brasil

Graduado em Direito pela UNIFMU, Advogado pela OAB Seção São Paulo, Especializado em Administração de Recursos Humanos pela FECAP, e Sócio do Marques, Rocha e Brasil, Sociedade de Advogados e Membro da Comissão de Segurança Privada da OABSP.

# GESTÃO DE RISCO: A BASE DA SEGURANÇA PRIVADA



Quando falamos de Gestão de Riscos, é importante conhecer suas origens. Remetemos à época em que os primeiros chefes de clãs decidiram fortificar muralhas, realizar alianças com outras tribos ou estocar provisões para o futuro. Práticas relacionadas com a mitigação de riscos existiam na antiga Babilônia, a exemplo de indenizações em caso de perdas por roubos e inundações, ou a seleção, feita pelos primordiais banqueiros, de devedores com maior capacidade de honrar seus empréstimos (HUBBARD, 2009). Exemplo um pouco mais recente foi a instituição do seguro de incêndio, em meados do século XVII, na Inglaterra (DICKSON, 1960). No campo acadêmico, a obra "Risk, Uncertainty and Profit", publicada em 1921 por Frank Knight.

No Brasil, a gestão de riscos começa a aparecer na área de segurança privada com a criação da lei 7.102/83, especificamente para parametrizar a adoção das estrutura da segurança privada nas instituições bancárias e sua rápida adoção por outras áreas se dá em função do aumento dos riscos inerentes a cada negócio.

Somente no ano de 1992, a ideia de gestão de risco corporativo volta a ganhar foco, quando o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO* publica o guia *Internal Control - integrated framework (COSO-IC ou COSO I)*, com o objetivo de orientar as organizações quanto a princípios e melhores práticas de controle interno.

Em 1995, esforço conjunto das entidades padronizadoras *Standards Australia* e *Standards New Zealand* resulta na publicação do primeiro modelo padrão oficial para a gestão de riscos, a norma técnica *Risk Management Standard, AS/NZS 4360:1995*. Normas técnicas assemelhadas

logo são publicadas também no Canadá, no Reino Unido e outros países.

Em 2009, é publicada a norma técnica ISO 31.000 *Risk management – Principles and guidelines*, que provê princípios e boas práticas para um processo de gestão de riscos corporativos, aplicável a organizações de qualquer setor, atividade e tamanho (ABNT, 2009, atualização em 2018).

Neste artigo, recomendamos a leitura do livro "Desafio aos Deuses (*Again'st The Gods*)" de Peter Bernstein (1997), que trata a interação do ser humano com o risco e a história do mesmo.

## 1. Bases para a Gestão de Riscos

Conceitualmente, podemos definir que "Risco é o Efeito (positivo ou negativo) da incerteza nos objetivos, podendo ocasionar desvios".

A gestão de riscos, atividade coordenada que visa estabelecer contexto, identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar riscos das organizações, além da análise crítica tornando este processo cílico e sistemático. Pode e deve ser aplicada em toda a organização, visto que todas as atividades da vida e consequentemente empresariais envolvem riscos.

## 2. Algumas premissas importantes para gerenciar o risco:

- A gestão de riscos envolve tanto ameaças quanto oportunidades;
- A gestão de riscos requer uma reflexão aprofundada;
- A gestão de riscos requer olhar para frente;
- A gestão de riscos requer responsabilidade na tomada de decisões;
- A gestão de riscos requer comunicação;
- A gestão de riscos requer raciocínio equilibrado (custo para evitar as ameaças ou potencializar as oportunidades e os benefícios a serem obtidos);
- A gestão de riscos deve proteger sem prejudicar o desenvolvimento do negócio.

## A equação do Risco

$$\text{Risco} = \text{Ameaça} \times \text{Vulnerabilidade} \times \text{Impacto} \times \text{Probabilidade. (Ataque)}$$

Recursos de Segurança Eficientes      (Defesa) |

Segundo, Tácito Leite (2016), as variáveis da equação acima possuem grandezas que variam conforme abaixo:

Ataque – representado por:

Ameaça = Zero ou 1 – Zero = inexistente e 1 apresenta algum potencial para causar impacto.

Vulnerabilidade: Recebe valor entre zero e 01, conforme sua magnitude.

Impacto: Recebe valor entre zero (mais baixo) e 01 (para o mais elevado), conforme o potencial de causar consequências.

Probabilidade: Variam de 0 a 1, por definição, onde zero (probabilidade nula) e a máxima corresponderia a 100%.

Defesa – representada por:

Recursos de Segurança Eficientes: Variam de 0,1 (o menor índice aceitável) a 01 (para o máximo de recursos empregados).

Risco (pode acontecer – futuro – probabilidade) x sinistro (já aconteceu – passado – estatística).

## 3. Metodologias para a Gestão de Riscos

Existem dois métodos que foram ministrados em curso em São Paulo/SP em 1998, pelo Instituto Pó-Graduado da Universidade Pontifícia Comillas de Madri, o método *T-Fine de William Fine* (uma ferramenta de análise de riscos que tem como principal objetivo estabelecer prioridades de ação sobre os riscos identificados) e o método Mosler, (um formulário que avalia as ameaças que podem influenciar as atividades de um negócio, classificando a velocidade da evolução dos riscos. Esse é um método mais utilizado e de fácil aplicação).

ISO 31000 é uma norma da família de gestão de risco criada pela *International Organization for Standardization*. O objetivo da ISO 31000:2009 (Gestão de Riscos) é estabelecer princípios e orientações genéricas sobre gestão de riscos. ISO 31000 criou um framework universal reconhecido para tornar possível o gerenciamento de processos de diversos tipos de riscos de qualquer organização de qualquer segmento independentemente do tamanho.

Outras ISO importantes:

- ISO 28000 (Sistemas de gerenciamento de segurança para a cadeia logística);
- ISO 27005 (Gestão de Riscos Cibernéticos);
- ISO 22301 (Segurança e Resiliência);
- ISO9001 (Sistema de Gestão da Qualidade).

## 4. Gestão de Riscos na atividade do Profissional de Segurança

Na segurança privada, a gestão de riscos é matéria imprescindível para realizar a proteção e vidas e patrimônio, pois o entendimento claro dos riscos das operações levará o Profissional de Segurança ao devido controle e monitoramento, ou seja, é o desenvolvimento de táticas e técnicas para auxiliar a tomada de decisão da alta gestão das organizações.

## PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA

- Escolha um ou mais métodos de análise de risco para utilizar nos seus plano de segurança;
- Mantenha sua análise de risco atualizada periodicamente, definindo um prazo de revisão;
- Planeje e priorize seus projetos e investimentos, com base na sua análise de risco.

Definindo isto, passamos para a prática de gerenciar riscos. Através do envolvimento de todas as áreas da empresa, o gestor precisa ter respostas sobre as seguintes questões: Quais os riscos vinculados às atividades? Qual a probabilidade de ocorrência? Se ocorrer, qual o impacto no negócio? Qual o histórico de eventos/incidentes? Quais as ferramentas atuais para tratar e monitorar os riscos materializados? Existe medição sobre riscos residuais e análise crítica para melhorias em todo o processo? De qual forma acontece a comunicação e consulta de informações sobre os processos elencados anteriormente?

O Profissional de Segurança deve ter domínio dos conceitos e prática das ferramentas de gestão de riscos e principalmente, estar apto a implementar uma Auditoria baseada em processos – Controles estabelecidos e auditados, abaixo um exemplo:

Porteiro que somente registra o número (condição insegura) ou faz uma verificação em uma base confiável (condição segura).

### 5. Certificações importantes que exploram muito a Gestão de Riscos:

Portos: ISPS Code

Hospitais: por exemplo, JCI

Transporte: por exemplo, TAPA

Habilitação Profissional: por exemplo, ABSEG (ASE) /ASIS (CPP) / Instituto de Pós-Graduação da Universidad Pontificia Comillas de Madrid - (ADS / DSE)

Certificação Internacional C31000 - *Certified ISO 31000 Risk Management Professional* é concedida mundialmente pelo G31000 - *Global Institute for Risk Management Standards*.

### 6. Conclusão

Apesar do conceito de "gestão de riscos" existir desde a origem da humanidade, de forma acadêmica, ela é bem recente na área de segurança está se consolidando no mercado com as certificações. O conhecimento de gestão de riscos, com as melhores práticas de mercado, está ganhando muito espaço no ambiente corporativo. Com essas informações, o gestor tem condição de estabelecer o contexto de gestão riscos na organização como as diretrizes organizacionais, papéis e responsabilidades, apetite, tolerância e o nível de risco, os controles e auditorias.

É muito importante que os documentos sejam constantemente revisados, principalmente os inventários dos recursos e principalmente e a capacitação aos recursos humanos. O Gerenciamento de Riscos é uma metodologia importante para toda a Corporação, sendo fundamental que tenha o conceito colaborativo.

## Autores



### Adriano Mizuguti

Bacharel em Direito, MBA Gestão Estratégica, Oficial da Reserva de Infantaria do Exército Brasileiro, Especialista em Gestão de Riscos. Com mais de 22 anos de experiência em Segurança Pública e Privada. Associado ABSEG.

Teve experiência em diversas empresas como Coca Cola FEMSA, Souza Cruz, GPS, Grupo Abril, Celistics e Mercado Livre, sempre com foco em Gestão de Riscos Corporativo.



### João José Andrade de Almeida

Administrador no Grupo Engefort Formando em Direito pela FADISC Faculdades Integradas de São Carlos, Gestão Organizacional de Recursos Humanos pela UFS-CAR Universidade Federal de São Carlos e Gestão e Controle da Segurança Privada pela FBPC Fundação Brasileira de Ciências Políticas



### João Gabriel Barreto

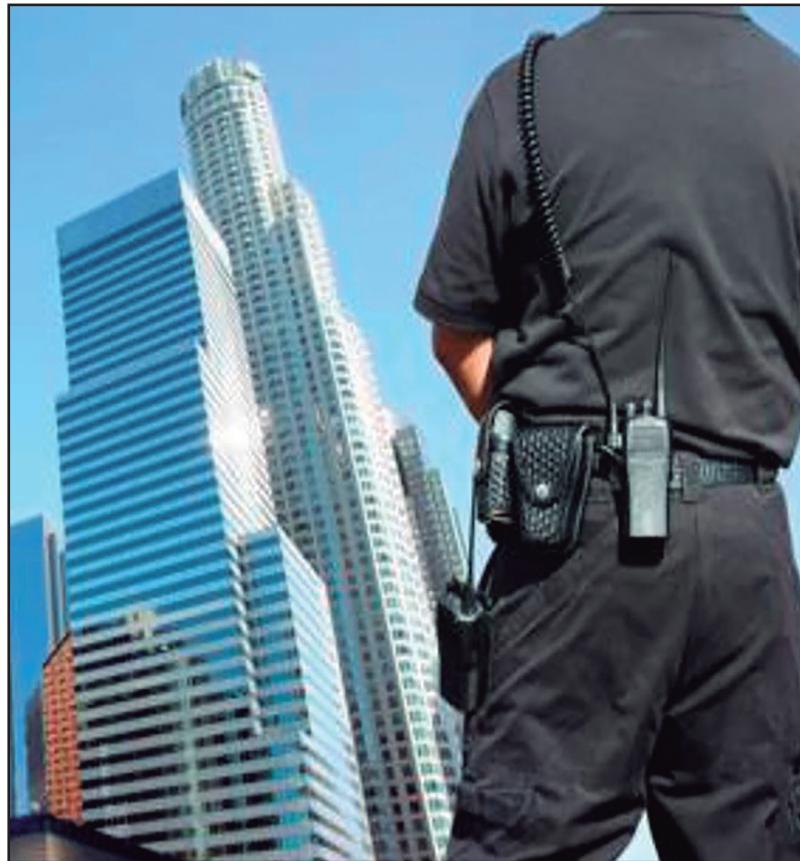
Consultor de Segurança Empresarial/ Gestão de Riscos, com mais de 17 anos de experiência. Associado ABSEG. Formado como Tecnólogo em Processos Gerenciais pela Universidade de Guarulhos. Pós Graduando em Gerenciamento de Crises pela Faculdade Unyleya, além de diversos cursos na área de segurança e gestão de riscos.



### Tácito A. S. Leite, DSE, ASE, C31000

CEO da Plataforma t-Risk, Diretor do Dpto. de Segurança da FIESP, Prof. das disciplinas Gestão de Riscos em Compliance no MBA da FIA-USP e Gestão de Riscos de Segurança Corporativa no MBA da ENS - Escola de Negócio e Seguros. Autor do livro Gestão de Riscos na Segurança Patrimonial com 27 anos de experiência no setor.

# SEGURANÇA PATRIMONIAL: O NÚCLEO DA SEGURANÇA PRIVADA



A Segurança Patrimonial é o serviço mais abrangente dentro das cinco áreas da Segurança privada, sendo os demais a Segurança Pessoal Privada, o Transporte de Valores, a Escolta Arma da e as Escolas de Formação,

Insta salientar que não podemos tratar a segurança privada, para simples cumprimento da lei.

A Segurança Privada, com equipe treinada e equipamentos de ponta, proporciona a tranquilidade necessária para que o empresário/ tomador de serviços passa a exercer sua atividade com foco em seu negócio.

A Segurança Patrimonial é o conjunto de atividades do ramo da segurança privada que tem como objetivo controlar riscos, protegendo vidas e reduzindo perdas patrimoniais em uma determinada organização.

No Brasil, o exercício da segurança patrimonial pode ser efetuado por empresas especializadas ou organicamente. Em ambos os casos, as empresas são autorizadas e fiscalizadas pelo Ministério da Justiça, através de seu Departamento da Polícia Federal mediante Leis, Decretos e Portarias.

A segurança é considerada estratégica em diversas situações, já que as perdas de vidas e patrimoniais podem cessar as atividades da empresa. Seu valor na cadeia estratégica aumenta de acordo com o valor agregado do produto fabricado ou comercializado pela empresa.

As tarefas de um processo de segurança patrimonial mais comuns são, entre outras:

- controle de acessos (pedestres, mercadorias e veículos);
- controle de materiais e estoque;
- prevenção de furtos e roubos;
- vigilância ostensiva.

A implantação de um sistema de segurança patrimonial deve ser fruto de um planejamento que avalie a realidade e as necessidades de cada empreendimento, sendo importante ressaltar que esses riscos vão muito além dos ali localizados, envolvendo todos os *stakeholders*.

A prevenção é a principal força que motiva os cuidados relativos à segurança. Isso significa que as considerações preventivas levam em conta as iniciativas que devem ser tomadas antes da ocorrência de qualquer evento para que ele não se efetive.

Estar em segurança é uma das necessidades básicas e precisa ser vista como um investimento. Diante disso, investir em segurança é primordial para que as empresas possam garantir a tranquilidade aos seus gestores, colaboradores e fornecedores, a preservação de seus equipamentos e dados, além da própria continuidade dos negócios. Além disso, a segurança privada quando bem planejada e implantada diminui consideravelmente as perdas da empresa, aumentando com isso, consequentemente, seus lucros.

Os serviços de segurança patrimonial devem ser prestados por empresa especializada ou por empresa que possui departamento orgânico de segurança devidamente autorizado pela Polícia Federal. Empresas sem os devidos registros na Polícia Federal prestam serviço clandestino de segurança, trabalhando a margem da lei e colocando o cliente em diversos riscos.

Uma discussão dentro das grandes organizações é sobre a contratação de segurança especializada através de empresa terceirizada, ou constituir seu próprio departamento de segurança orgânica, houve um período em que escutei muitos gestores de segurança de grandes empresas, que ter uma segurança orgânica e estrutura robusta era melhor que a terceirização, e isso gerava discussões intermináveis.

Com o passar do tempo, muita coisa mudou. Os grandes especialistas das empresas terceirizadas passaram a atender seus clientes de forma que toda a cadeia de segurança poderia ser atendida por estes.

Com isso, os gestores de segurança tomadores de serviço,

passaram a focar muito mais nos processos para a melhoria contínua e nos resultados que tinham que apresentar para a empresa, de uma forma mais estratégica do que operacional, deixando os pontos operacionais a cargo da empresa terceirizada.

Conforme a palestra "Segurança privada, legislação atual, números e dados do setor" proferida em 10 de abril de 2017, no CRA/SP, pela Dra. Bruna Menk - Delegada da Polícia Federal - chefe da DELESP-SP, havia na época, 3.637 autorizações vigentes para o serviço de vigilância, sendo 2.263 (62,22%) para empresas de vigilância e 1.374 (37,78%) para serviços orgânicos.

A estrutura do sistema de segurança patrimonial deve deixar claro que o local é protegido, apresentando obstáculos para uma invasão. Esse caráter de inibição das pretensões criminosas com relação à empresa é um dos princípios básicos da segurança. Ações preventivas e reativas devem ser planejadas e, além de serem implantadas devem ser ostensivas, de forma a mostrar que o empreendimento é protegido pela segurança privada.

Os procedimentos envolvidos com as diversas atividades de segurança requerem respostas que precisam ser rápidas e precisas. Para isso, é preciso uma boa capacitação dos vigilantes para cumprimento das normas e utilização da tecnologia disponibilizadas. O tripé homens, normas e equipamentos é fundamental na segurança privada.

Nesse sentido, o treinamento de profissionais da segurança requer a participação e aprovação em cursos específicos, além da constante atualização. Por sua vez, esta demanda é consequência da permanente e rápida evolução da tecnologia aplicada ao segmento.

Implantar e operar um sistema de segurança patrimonial exige uma grande quantidade de cuidados. Na verdade, trata-se de um sistema dinâmico que envolve muitas variáveis, as quais devem ser previstas por profissionais especializados.

## 1. Pontos de Atenção para o Gestor de Segurança

Conhecendo os principais aspectos que caracterizam um sistema de segurança patrimonial fica bem mais fácil entender sua importância para a empresa, sendo que a segurança das instalações e de todos os colaboradores poderá ser muito mais eficiente se conduzida por uma empresa especializada.

Uma assessoria especializada, cuja atividade fim é justamente essa, pode facilitar as coisas para a empresa em todos esses aspectos apontados, com grande economia de custos, principalmente quando se trata de questões trabalhistas e legais relacionadas à atividade.

**Legislação** - Conhecer a legislação que rege a segurança privada, em especial a Lei 7102/83; o decreto 80.056/83 que regulamenta a lei citada; a portaria 3233/2012 vigente na data da publicação deste livro digital;

**Conhecer o negócio da empresa** – É importante conhecer o negócio da empresa, facilitando uma análise aprofundada das necessidades, e manter a política de segurança muito bem alinhado com os valores.

**Normatização** – Manter todos os processos documentados e atualizados, dependendo do negócio da empresa este alinhamento deve estar de acordo com as Normas Técnicas contidas na NBR (Norma Brasileira) e ISO (*International Organization for Standardization*).

**Sistema de Qualidade** – Ter um programa de qualidade efetivo, faz com que haja a garantia da qualidade, monitorando de forma efetiva como estão os seus processos e melhoria contínua.

**Gerenciamento dos Riscos** – Realizando análise de riscos dos processos, faz com que o Gestor de Segurança Empresarial tenha conhecimento pleno dos possíveis riscos, e com isso consiga adequar seus processos, apresentar a alta gestão da empresa os riscos e recomendações de melhorias.

**Plano de Contingência** – ter um plano de contingência para cada cenário de risco identificado, é importante para agilidade na tomada de decisão, independe do nível que percorrer, um fluxo objetivo e claro para cada decisão deve compor este plano.

**Programa de Cultura e Treinamento** – A disseminação da segurança empresarial por meio de um programa de cultura de segurança, faz com que todos da organização tenham conhecimento da política e das ações de segurança tomadas, isso faz

com que as pessoas tenham maior conscientização da segurança, integrada com os treinamentos, focados nos membros que compõem o departamento de segurança orgânico ou terceirizado, deve se pensar também nas áreas mais sensíveis da empresa e alta direção.

**Inteligência de Segurança** - Atividade de Inteligência na Segurança vem para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões com base em estudos mais amplos dos possíveis riscos em diversos cenários. Exemplo de Análise:

- Cenário de risco por localidades;
- Pesquisas em canais de comunicações;
- Ou aqueles adquiridos em seu Network.

**Service Level Agreement** ou Acordo do Nível de Serviço (SLA) – Ter uma gestão de contratos por meio de SLA bem definido não é mais segredo para nenhum gestor, afinal isso já é cobrado em auditorias e possíveis certificações, mas além de fazer com que os prestadores de serviço executem as atividades operacionais da segurança empresarial com excelência, a mesma sistemática pode ser usada para medir os indicadores internos do time orgânico.

#### Referências:

GRUPO VERZANI E SANDRINI. Blog. Disponível em: <https://www.verzani.com.br/blog/>. Acesso em: 02 set. 2020.

WIKIPEDIA. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina\\_principal](https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina_principal) Acesso em: 02 set. 2020.

## Autores



**Alberto Felício Junior**  
Advogado, vice-presidente da Comissão de Segurança Privada da OAB/SP.  
Diretor da ABSEG



**Jefferson Barbosa**  
Graduado em Gestão de Segurança Empresarial e pós graduado em Segurança da Informação. Especializações em Segurança da Aviação Civil, Gerenciamento de Risco e Inteligência. Atualmente é o Gerente de Security da Azul Linhas Aéreas Brasileiras.



**João Eliezer Palhuca**  
Presidente do Sindicato das Empresa de Segurança Privada, Segurança Eletrônica e Cursos de Formação do Estado de São Paulo - SESVESP



**José Evaldo Vieira**  
Engenheiro Petroquímico, formado pela Universidade Mackenzie. Diretor da empresa Iron Segurança Especializada. Diretor de Marketing do SESVESP.

# SEGURANÇA PESSOAL PRIVADA - RESPONSABILIDADE MÁXIMA COM A VIDA DAS PESSOAS



A Segurança Pessoal Privada é uma atividade regulada em legislação própria, desde 1983, com a publicação da Lei 7.102<sup>1</sup>. Em dezembro de 2012, através da Portaria nº 3233/2012-DG/DPF, foram atualizadas as ações e responsabilidades das empresas de segurança especializadas, bem como dos profissionais da área. Assim, cabe à Polícia Federal a responsabilidade de fiscalizações periódicas e aleatórias, tanto nas empresas de segurança, como também nos tomadores de serviços. O não cumprimento das obrigações previstas na referida Lei e na Portaria resultam em punições.

No Brasil, ainda ocorrem práticas, advindas de antiga tradição cultural, de contratação de agentes da lei (policiais, guardas civis etc.) ou “vigias” para o exercício de segurança armada ou desarmada. Talvez pela crença de que são eficazes na proteção ou pelo custo, em princípio reduzido. A realidade, no entanto, é que além de ser uma atividade ilegal, tem trazido diversos passivos financeiros. Uma boa segurança é uma segurança legal.

Há que se considerar que, em nosso país, a atividade de vigilância somente pode ser executada por empresas regularmente constituídas para esse fim ou por empresas que constituíram seus departamentos internos de segurança orgânica. Não é possível realizar a contratação direta de vigilantes de segurança pessoal privada, sendo possível apenas por empresa terceirizada.

## 1. O VSPP – Vigilante de Segurança Pessoal Privada

Guarda-Costas é o nome popular para o profissional Vigilante de Segurança Pessoal Privada (VSPP). Trata-se de um agente de segurança pessoal qualificado, capacitado e orientado para

---

1. Para saber mais a respeito da legislação que regula esses serviços de segurança pessoal, consultar: <http://www.pf.gov.br/servicos-pf/seguranca-privada/legislacao-normas-e-orientacoes/portarias/portaria-3233-2012-2.pdf/view>. Procurar na Seção IV.

proteger vidas. Assim como os profissionais da área médica, ao VSPP são requeridas especializações e atualizações em seu currículo profissional, ou seja, o profissional precisa ter formação como Vigilante e curso de Extensão em Segurança Pessoal Privada, uma especialização.

A Portaria nº 3233/2012-DG/DPF detalha a formação do VSPP. Há o pré-requisito da formação prévia em Vigilante Patrimonial, em curso com carga horária de 200 horas realizado em Academia de Formação de Vigilantes, igualmente homologada pela Polícia Federal. Após o exercício mínimo de um ano da profissão como Vigilante, o profissional pode realizar o curso de Extensão em Segurança Pessoal Privada, curso este também ministrado apenas por escolas de formação de vigilantes e com carga horária de 50 horas. A legislação também prevê uma reciclagem a cada 2 anos. O VSPP retornará a um Centro de Formação para cumprir um currículo mínimo de atividades que o autoriza a prosseguir na profissão. Deve ainda ser submetido aos exames de saúde física e mental, conforme determina a legislação. Um diferencial consiste nas atividades de treinamento adicionais às requeridas legalmente.

A legislação também prevê a realização de avaliação psicológica juntamente com as reciclagens. Entre um exame e outro, problemas pessoais ou familiares, financeiros ou de saúde podem surgir. Um VSPP realiza atividades de escolta, direção veicular especializada e frequentemente atua armado, o que requer controle emocional acima de tudo. Assim, a empresa especializada deverá manter um programa próprio e contínuo de avaliação das condições psicológicas de sua equipe. O VSPP não pode estar preocupado se seu pagamento será depositado na data correta, se seu FGTS ou encargos estão sendo recolhidos regularmente, se seus benefícios foram ou não creditados, pois este tipo de preocupação pode tirar sua atenção e concentração no trabalho, causando ainda desmotivação que implicaria na diminuição de seu rendimento profissional. É adequado que o VSPP possa dispor de uma remuneração diferenciada por ser um profissional diferenciado. O VSPP melhor remunerado terá foco em seu trabalho, descansará em seus dias de folga e terá fidelidade ao contrato, reduzindo assim o turnover e o desinteresse pelas capacitações e seu desenvolvimento.

Ressalte-se a relevância do suporte por um bom plano médico para o VSPP e seus familiares, pois o atendimento em redes de qualidade duvidosa pode originar preocupações e dramas pessoais que prejudicam seu trabalho. Por se tratar de um serviço muito sensível, que é a proteção de vidas, a contratação de serviços de Segurança Pessoal deve ser muito criteriosa.

## 2. Estrutura de Segurança Pessoal

Em termos de infraestrutura, seguem os principais recursos utilizados e algumas orientações.

**Veículos:** Devem suportar o peso da blindagem sem perder muita manobrabilidade. A blindagem reduz a vida útil do veículo, demandando manutenções regulares. São recomendados veículos de maior potência, acima de 150 cv e blindados em empresas regulares e reconhecidas no mercado pela sua qualidade de blindagem.

**Comunicação:** Imprescindível haver ferramentas de comunicação entre os membros da equipe de segurança, motorista e executivo, de preferência com backup em outro sistema imediatamente disponível. Toda a comunicação deve ser codificada, protegendo a integridade das informações.

**Armamento:** De boa qualidade, com manutenções regulares, preferencialmente pistolas. Trata-se de um recurso a ser utilizado em última instância, não pode falhar. Portanto, manutenções e munições em bom estado são itens a serem auditados com frequência.

**Trajes:** Dependerá de determinação da empresa, circunstâncias e preferências dos executivos e suas famílias. Há situações que demandam maior ostensividade, daí o uso de ternos e gravatas. Há outras em que esse serviço pode ser mais velado e adequado ao ambiente em que transitam os executivos e seus familiares.

Importante tratar da estrutura em torno das pessoas a serem protegidas, levando em conta a análise de riscos das atividades e locais frequentados, notoriedade das pessoas em questão, além de diretrizes das empresas contratantes e preferências pessoais dos executivos e suas famílias.

Havendo determinação da empresa por segurança pessoal aos seus executivos e seus familiares, há necessidade de levantamento de maiores informações quanto ao ambiente de risco da empresa e do próprio executivo (vulnerabilidades).

Caso a empresa opte (em alguns casos) por oferecer apenas coletes, veículos blindados e/ou armar executivos, há necessidade de documentação legal, testes e treinamento regular para uso adequado e seguro de tais equipamentos, bem como definição de veículos apropriados, níveis de blindagem, tipos permitidos de armamento, possíveis impactos. Recomendamos sempre o emprego de especialistas, como os VSPPs, assim como de gestores ou consultores experientes para o uso mais adequado desses recursos, evitando assim problemas legais, de Compliance e comprometimento da imagem da empresa contratante.

Importante haver um ponto de contato com a empresa contratante, gestor e/ou consultor, para manter o fluxo de informações nos dois sentidos, quanto às agendas e suas particularidades, bem como de atualizações de análises de riscos. Lembrando que os VSPPs estão na linha de frente, têm informações em tempo real e muito podem contribuir para a segurança de seus protegidos.

## 3. A Política de Segurança Pessoal

A política de segurança pessoal é um documento normativo que regula a maneira como esse tema será conduzido pelo empreendimento. Deve conter e definir:

a) Relação de documentos referentes aos executivos, por exemplo, a Política de Veículos, Política de Viagens, Política para Expatriados etc. Não é necessário transcrever documentos, bastando mencionar quais são.

b) Definições para as nomenclaturas técnicas, como por exem-

# PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA

**Defenda na sua empresa a contratação de Serviços de Segurança Pessoal em níveis de qualidade mais aceitáveis. Isso, usualmente, implica em salários acima do definido em convenção coletiva da categoria, planos de saúde melhores e extensivos aos familiares, equipamentos pessoais e coletivos novos e bem manutenidos, trajes adequados para cada profissional e com qualidade de tecidos e cortes. Lembre-se de que essa estrutura contribui para reforçar a imagem da empresa.**

plo: AR – Análise de Risco. Dessa maneira todos entenderão os termos utilizados no documento.

c) Definição do/da responsável pela área ou departamento que gerencia os recursos de segurança aos executivos. Pode ser pelo Departamento de Segurança, Departamento de Recursos Humanos ou aquele que cuida desses assuntos.

d) Orçamento para essa área gestora, conforme padrão do empreendimento.

e) Quem será atendido pela Política de Segurança Pessoal. Deve-se definir quais níveis de executivos receberão recursos de proteção. A definição desse público pode ser por considerar o risco para a sua atividade ou ainda por um benefício concedido aos executivos que ocupam posições correlatas no empreendimento. Por exemplo:

- Nível 1 – Presidente e Vice-Presidente.
- Nível 2 - Diretores.
- Nível 3 – Gerentes Executivos.

f) Quando houver algum evento, e que receba executivos ou dignitários, definir proteções adicionais conforme os riscos de momento.

g) Procedimentos a serem cumpridos pelos executivos. Por exemplo: viagens com outros executivos, cuidados com a comunicação rotineira, entrevistas às mídias.

h) Quais membros da família receberão recursos de proteção. Definir se cônjuge, filhos, enteados ou outros.

i) Abrangência do suporte: se todos os dias da semana, finais de semana, feriados, períodos noturnos, viagens domésticas e internacionais.

j) Recursos de proteção: VSPP, veículos blindados e de escolta, proteção patrimonial na residência e escritórios.

k) Recursos multimodais para deslocamentos. Definir utilização de aviões, helicópteros, veículos blindados, embarcações e outros meios quando de deslocamento dos executivos, conforme seu nível de classificação.

l) Treinamentos para familiares, secretárias executivas, equipes de staff do empreendimento, colaboradores domésticos.

m) Suporte para incidentes e gerenciamento de crises. Definir protocolos de suporte para casos de ameaças, extorsões, extorsões mediante sequestro, dentre outros crimes. O Comitê de Crises da empresa poderá contemplar o atendimento desse tipo de incidente aos executivos.

Este é um documento que contempla todos os aspectos da estrutura de proteção pessoal dos executivos, detalhando cada item, de maneira que a incorporação de um novo executivo no empreendimento seja acompanhada de um conjunto de processos e procedimentos que proporcionarão melhor acolhimento ao mesmo, fornecendo-lhe maior segurança, em suporte aos recursos oferecidos pela Segurança Pública.

## Autores



**Dora Korbmacher, CPP®**  
Gerente de Segurança e Informação Controlada, Saab Aeronáutica Montagens S.A. Contato: [dora.korbmacher@sam.br.saabgroup.com](mailto:dora.korbmacher@sam.br.saabgroup.com).



**Moacir Suhai**  
CEO da Suhai Segurança Pessoal. Contato: [moacir@suhai.com.br](mailto:moacir@suhai.com.br).

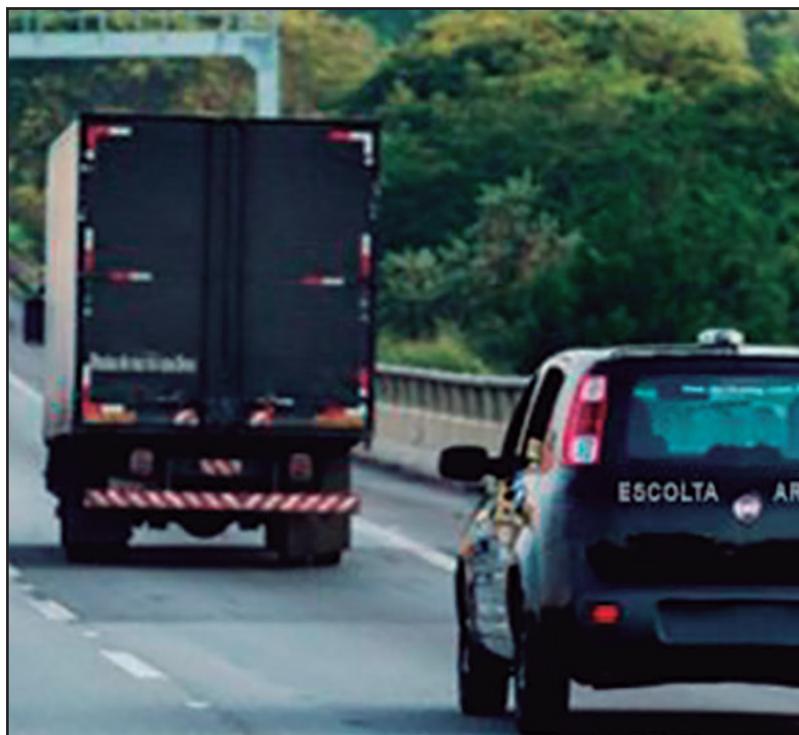


**Marco Suhai**  
Presidente do Conselho Administrativo da Suhai Segurança Pessoal e Suhai Seguradora. Contato: [marco@suhai.com.br](mailto:marco@suhai.com.br).



**Roberto Zapotoczny Costa, MSc.**  
Sócio na The First Assessoria e Consultoria em Segurança. Contato: [robertocosta@thefirst.com.br](mailto:robertocosta@thefirst.com.br).

# ESCOLTA - COMO MINIMIZAR OS RISCOS DE PERDA DE CARGAS EM DESLOCAMENTO



## 1. Legalmente, o que é Escolta Armada?

Inicialmente, é preciso esclarecer uma questão primordial para compreender como o tomador dos serviços de segurança privada poderá garantir a integridade de seus bens que estão em circulação pelos mais diversos modais logísticos. E essa questão é: o que é Escolta Armada? Segundo o disposto na Portaria nº 3.233/12 de lavra da Polícia Federal<sup>1</sup>, a Escolta Armada é a atividade que visa garantir o transporte de qualquer tipo de carga ou de valor, incluindo o retorno da equipe com o respectivo armamento e demais equipamentos, com os pernoites estritamente necessários.

Para desempenhar a atividade de Escolta Armada, de forma lícita, o empresário deverá cumprir uma série de requisitos legais como, por exemplo, não ter antecedentes criminais, empregar

---

1. Art. 1º A presente Portaria disciplina as atividades de segurança privada, armada ou desarmada, desenvolvidas pelas empresas especializadas, pelas empresas que possuem serviço orgânico de segurança e pelos profissionais que nelas atuam, bem como regula a fiscalização dos planos de segurança dos estabelecimentos financeiros. § 3º São consideradas atividades de segurança privada:

III - escolta armada: atividade que visa garantir o transporte de qualquer tipo de carga ou de valor, incluindo o retorno da equipe com o respectivo armamento e demais equipamentos, com os pernoites estritamente necessários;

profissionais vigilantes com curso de aperfeiçoamento em escolta armada, contratar seguro de vida para todos os vigilantes, integralizar capital social mínimo, possuir os veículos necessários para o desempenho de escolta, etc. e, principalmente, obter uma autorização, renovada anualmente, da Polícia Federal para o exercício da atividade.

O tomador dos serviços de Escolta Armada poderá checar instantaneamente se a empresa que pretende contratar possui referida autorização. Basta acessar o sítio eletrônico da Polícia Federal<sup>2</sup> e inserir o CNPJ da prestadora de serviços e checar se a situação é regular.

#### DECLARAÇÃO DE SITUAÇÃO E REGULARIDADE DE EMPRESA

Situação : ATIVA  
CNPJ :  
Razão Social :  
Endereço :  
Bairro :  
Cidade :  
UF :  
Tipo de empresa: Empresa Especializada  
Atividade(s) Autorizada(s): VIGILÂNCIA PATRIMONIAL; ESCOLTA ARMADA; SEGURANÇA PESSOAL  
Responsável(is) :

Empresa com Alvará de funcionamento válido: Alvará nº , publicado no DOU em 05/08/2019, seção 1, Página 26, válido até 05/08/2020.

## PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA

**Estudos divulgados pelo Sindicado das Empresas de Escolta Armada do Estado de São Paulo e pela Federação Nacional de Vigilância e Transporte de Valores (FENAVIST), 97% das cargas protegidas por empresas de Escolta Armada devidamente autorizadas pela Polícia Federal, chegam aos seus destinos sem acarretar perdas aos proprietários da mercadoria.**

**Portanto, no momento da contratação de Escolta Armada, o tomador deve sempre verificar as cinco regras de ouro para garantir a solidez da empresa que o atenderá:**

- se a prestadora dos serviços paga seus funcionários em dia;**
- se está devidamente autorizada pela Polícia Federal para a atividade de Escolta Armada ;**
- realizar uma vistoria técnica na base da empresa para verificar se ela realmente possui o que está vendendo;**
- no estado de São Paulo, verificar se a empresa tem a certificação SEA de Escola Armada;**
- checar com três ex-clientes a qualidade do serviço e motivo da rescisão.**

Importante destacar que não basta ser uma empresa de segurança privada devidamente autorizada, essa deve ter a autorização para o exercício da atividade de Escolta Armada também, conforme destacado na Declaração de Situação e Regularidade da Empresa acima.

Outro ponto relevante que, muitas vezes faz com que grandes empresas cometam irregularidades na contratação desse serviço de proteção, é a falta de informações como as destacadas. Por exemplo, além da autorização para o exercício da atividade de Escolta Armada, a empresa prestadora deverá ser autorizada pela Polícia Federal em cada Unidade da Federação que pretenda iniciar seu trabalho de escolta. Portanto, não adianta contratar uma empresa totalmente regular em São Paulo para iniciar um trabalho de Escolta Armada em Santa Catarina.

O tomador deve sempre estar atento a esses requisitos legais para não correr o risco de contratar uma empresa clandestina ou irregular e, com isso, ao invés de reduzir seus riscos, esse maximiza suas despesas e a insegurança de seus bens.

Nesse ponto é necessário destacar, também, que serviços como *motolink*, moto acompanhamento e/ou escolta velada, comumente oferecidos como se a Escolta Armada fossem, são clandestinos e praticados à míngua da legalidade, eis que a atividade de Escolta, por si só, não admite exercício com motocicletas e/ou de forma velada, sendo a ostensividade e a utilização de veículos de quatro portas, requisitos legais.

Compreendido o escopo legal da atividade, agora cumpre esclarecer quais são as vantagens da contratação do ponto de vista do tomador.

### 2. O que leva o tomador a contratar os serviços?

O principal ponto que move o contratante a tomar a decisão de investir em proteção para suas cargas é a expectativa de garantir a proteção de seus bens e minimizar a possibilidade de ocorrência de interferências externas como furtos, roubos, extravios e saques em acidentes como os corriqueiros tombamentos.

A equipe de Escolta Armada, por sua característica natural, a ostensividade, inibe não só ações criminosas, mas também ajustes entre motoristas e carregadores, e até que a população realize saques da mercadoria na ocasião de algum sinistro no trajeto.

Em um simples tombamento a carga, se desprotegida, poderá ser saqueada e afetar toda uma cadeia logística de um projeto que terá suas peças faltantes, ensejará a obrigação de realizar nova importação/aquisição de insumos e atingirá todo o processo produtivo, acarretando atrasos, multas e etc.

Some-se a isso o fato de que a grande maioria das apólices de seguros exigem que a proprietária da carga ou a transportadora contratem o serviço de Escolta Armada ou utilizem caminhões blindados para assumir o risco da contratação do seguro. Tal exigência, por parte das seguradoras, mostra a efetividade da

2. <https://servicos.dpf.gov.br/pgdwebcertificado/public/pages/empresa/consultarSituacaoEmpresa.jsf>

Escolta Armada na prevenção de perdas e garantia da incolumidade de todos os envolvidos nos mais diversos modais logísticos.

Atualmente, a área de compras de grandes empresas que se valem dos serviços de Escolta Armada passou a impor que as prestadoras desse serviço de proteção, além de cumprir todos os requisitos legais, devem firmar acordos de qualidade mínima de serviço (*Service Level Agreement* ou "SLA") com estabelecimento de metas e penalidades.

Em referidos termos, as empresas de Escolta Armada se obrigam a disponibilizar efetivo sempre, atender aos pedidos de cobertura de postos, veículos, armamento, e demais outras necessidades de emergência que possam surgir no andamento das atividades. Tudo isso visando mitigar os custos da empresa tomadora e garantir um nível de excelência pela prestadora.

### 3. Como é a execução do serviço?

Não há dúvida de que a atividade de Escolta Armada atualmente é a mais complexa dentre os ramos e subdivisões da segurança privada como um todo, por conta de seu relacionamento íntimo com outras áreas do mercado.

“  
**Escolta Armada é a atividade que visa garantir o transporte de qualquer tipo de carga ou de valor, incluindo o retorno da equipe, armamento e equipamentos.**  
”

Tamanha complexidade se dá pelo fato de que a execução dos serviços de Escolta Armada está intrinsecamente atrelada à logística em diversos municípios, cidades e estados, com as regulamentações específicas de cada um deles e as necessidades de cada um dos clientes.

O prestador de serviços de Escolta Armada deve dominar a logística, mesmo que multimodal, para poder desenvolver projetos que atendam todas as expectativas de seus clientes e ainda cumpra integralmente a legislação.

Caso não haja um casamento de interesses de clientes, com reaproveitamento de guarnições e planejamento estratégico do roteiro de cada veículo, o empresário acabará gerando faltas na prestação de serviços ou será demasiadamente onerado por seu desconhecimento e falta de controle da logística da operação de Escolta e retorno da guarnição para a base da empresa.

Sobre a execução, é importante ressaltar que as empresas de Escolta Armada não contam com apólices de seguro que cubram roubo/furto da carga protegida. Tais empresas contratam apólices de responsabilidade civil geral para intercorrências com armas, acidentes, danos civis etc. mas não para roubo/furto, o que fica a cargo do embarcador, proprietário ou transportadora da carga.

## Autores



### Autair Iuga

Presidente fundador do grupo Macor. Presidente fundador do SEMEESP. Autor da cartilha Nacional de Escolta Armada e Segurança Pessoal. Dupla formação em escola superior de sargentos da PMESP. Instrutor duplamente qualificado pela SWAT.



### Victor S. P. S. Jorge

Advogado, professor em segurança bancária e anticorrupção no MBA in company da FGV, pós-graduado em Direito Penal Econômico e pós-graduado em Compliance, ambos pela GVLaw.



### Emerson Ap. Barbosa

CPAI, CPSI, Tecnólogo em Segurança Patrimonial, Pós Graduando em Segurança Corporativa, associado ABSEG e ADESG, membro do GT - Prevenção de Perdas - ABINEE e do Programa de Proteção Industrial - CIESP, palestrante de temas relacionados à área e atualmente é o Head of Security - Brazil no Grupo Prysmian.

# A IMPORTÂNCIA DO TRANSPORTE DE VALORES E SUA CORRETA CONTRATAÇÃO



Transportar valores é, acima de tudo, uma atividade de logística e de guarda de valores, com o emprego dos mais altos níveis de equipamentos e procedimentos de segurança autorizados pela legislação brasileira. Trata-se de um setor extremamente regulado, cabendo a principal atuação estatal por meio da Polícia Federal, que desempenha função equivalente a uma agência regulatória (ditando, desde os níveis de blindagem, até a quantidade mínima de vigilantes no interior do carro forte). Além disso, apesar da atividade não ser regulada oficialmente pelo Banco Central, todas as normativas relacionadas à circulação de numerário, qualidade de cédulas e forma de acondicionamento, devem seguir os parâmetros ditados pelo Bacen.

A logística da maior operação monetária do país é determinante pela capilaridade do serviço, podendo ocorrer pelos modais rodoviário, aéreo e naval, compatível com a importância das transações em cédulas e moedas no país.

Segundo a Pesquisa 2018 “O brasileiro e sua relação com o dinheiro”, do Departamento do Meio Circulante do Banco Central do Brasil<sup>1</sup>, 29% da população recebe salário em espécie; notas e moedas são utilizadas por 96% da população para pagamento de contas ou compras; dinheiro

---

1. “O brasileiro e sua relação com o dinheiro” Pesquisa em [https://www.bcb.gov.br/content/cedulasmoedas/pesquisabrasileirodinheiro/Apresentacao\\_brasileiro\\_relacao\\_dinheiro\\_2018.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/cedulasmoedas/pesquisabrasileirodinheiro/Apresentacao_brasileiro_relacao_dinheiro_2018.pdf)

é a forma de pagamento mais frequente, em 60% das vezes, é o meio de pagamento mais utilizado nas compras de menor valor e também muito utilizado mesmo nas de valor maior, acima de R\$ 500,00, com 31% de participação.

O transporte de valores é considerado um serviço essencial pelo Governo Federal pela importância no desenvolvimento sustentável da economia. As empresas de transporte de valores estão presentes em todo o território nacional, inclusive nos cerca de 2.000 municípios que não contam com agências bancárias, sendo parceiras da rede de comércio e varejo espalhada pelo Brasil.

Os mais de 4.500 carros-fortes em circulação no país são monitorados em tempo real por equipes de gestão de risco, com precisão nos horários de entrega ou coleta. As rotas de transporte são regionalizadas e subordinadas a uma base operacional, evitando-se assim grandes deslocamentos e assegurando a custódia dos recursos para o abastecimento de determinada região.

A dinâmica do setor, pelas características já apresentadas de abrangência nacional e segurança, entre outras, permite modelos customizados para qualquer segmento. O tomador de serviço pode sobrepor entregas fracionadas com carro-forte em áreas de risco elevado para o transporte de cargas. Pode solicitar a custódia nas bases operacionais das empresas para equipamentos, insumos ou até mesmo documentos. Ou mesmo intercalar modais, como o aéreo e o rodoviário interligando indústria, centro de distribuição e varejo.

Os principais marcos regulatórios do setor como atividade de segurança privada, a Lei Federal Nº 7.102/1983 e a portaria 3233/2012 da Polícia Federal, conferem sob a perspectiva do contratante segurança jurídica. Por serem fiscalizadas rotineiramente pelas autoridades federais e estaduais, as empresas desenvolveram práticas de compliance e rigorosos sistemas de controle de documentação da carga em circulação. A contratação pelo cliente pode ser observada como medida de controle de riscos da carga transportada e também de controle fiscal. As empresas de transporte de valores (apesar de não serem empresas financeiras) são consideradas pessoas obrigadas a notificação de operações potencialmente suspeitas de lavagem de dinheiro à Unidade de Inteligência Financeira (UIF) – antigo COAF.

Historicamente, as instituições financeiras figuraram como os principais demandantes do serviço. Contudo, a baixa bancarização e o aumento da renda da população, seja por meio de programas sociais, seja pela própria evolução econômica, tem mudado as características dos serviços. Atualmente o grande foco são os comerciantes, varejistas, supermercadistas, lotéricas, cooperativas de crédito e outras atividades que concentram grande volume

de pagamentos em dinheiro, como serviços públicos de transporte e até eventos culturais e esportivos, além dos shopping centers, grandes centros comerciais que reúnem os mais diversos tipos de operações e possuem uma das maiores concentrações de renda em um único empreendimento.

Especialmente no varejo, os locais onde ocorrem as operações têm características diferentes conforme a localização isolada ou em centros comerciais, natureza do comércio, local de parada do veículo, circulação de público, segurança pública, comunicação, monitoramento eletrônico, vigilância permanente e outras.

As operações de entrega e recebimento de valores provocam importante alteração no nível de risco desses locais, o que torna importante que os respectivos planos de segurança contemplem essas condições e as medidas necessárias imediatamente antes e durante as operações, para que ocorram sem retardos e interrupções quando os Vigilantes do Transporte de Valores estão expostos, realizando suas tarefas.

Da mesma forma, convém a discussão desse planejamento com a empresa especializada no transporte, buscando vulnerabilidades não percebidas e controles que podem ser aplicados para melhoria das condições e manutenção dos riscos em patamar aceitável.

Além disso, transportar valores não se resume ao numerário ou ouro. Qualquer item de alto valor agregado que necessita de um transporte em segurança pode ser transportado por empresas especializadas.

A partir do nível de segurança intrínseco à modalidade, as transportadoras de valores ao longo do tempo incorporaram conceitos de logística para tirar maior proveito das rotas e das diferentes regras estabelecidas pelas seguradoras, visando estender seu atendimento a novos produtos, conforme os limites de valor para os veículos de diferentes regiões, percursos e frequência, que representam parâmetro importante, além da previsibilidade de entrega própria desse transporte.

Isso levou a que atualmente as indústrias farmacêuticas e de eletrônicos sejam grandes contratantes do setor. Parar uma linha de produção ou não entregar uma carga de celulares/notebooks a um varejista, por exemplo, é extremamente custoso para a reputação de uma empresa, com impactos incalculáveis na experiência do cliente final, impondo que todas as alternativas sejam consideradas em decisões sobre o transporte na busca da solução mais vantajosa, conforme a combinação, em cada caso, das condições da demanda e das opções de atendimento ofertadas.

Por oferecerem soluções customizadas e agregarem elementos de logística aos serviços de segurança privada, os serviços de segurança e transporte de valores devem integrar o conjunto de

“  
**Transportar valores é, acima de tudo, uma atividade de logística e de guarda de valores, com o emprego dos mais altos níveis de equipamentos e procedimentos de segurança autorizados pela legislação brasileira.**  
”

## PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA

- Observar o valor fiduciário que uma empresa de transporte de valores pode agregar ao negócio;
- Procure por serviços customizados, que realmente atendam as diversas peculiaridades dos negócios;
- Observe o custo Ad Valorem que uma operação com blindados traz embarcada, bem como a capilaridade de logística regional e nacional da empresa;
- As empresas transportam valores, cabe ao contratante entender o que é um bem de alto valor agregado para sua empresa ou negócio;
- A confiabilidade da empresa, seu histórico, bem como estrutura são importantes elementos de avaliação na contratação da empresa de transporte de valores.

medidas de controle a serem consideradas no gerenciamento de riscos da movimentação e guarda de bens de alto valor.

Cabe analisar esses serviços especializados também pelo seu potencial de benefícios para o negócio, ponderando-se os preços das diversas alternativas conforme sua contribuição técnica e econômica para o controle dos riscos, com vistas ao correto dimensionamento e justificativa das contratações.

Realizar um procedimento de contratação em qualquer de suas modalidades para transporte e/ou guarda de bens de alto valor sem essa análise pode levar a soluções de menor contribuição para a lucratividade e competitividade da empresa.

## Autores



### Cleber Sanches

Administrador, Consultor, Coach, Gestor de Segurança da Brmalls e membro do Conselho de Segurança do Estado de Goiás.



### Ronaldo Toneloto

Gerente Corporativo de Negócios do Grupo Protege, Vice-Presidente De Transporte de Valores no SESVESP, Diretor da Região Sudeste na ABCFAV e Delegado Federativo no SEMEESP.



### Ricardo Coelho

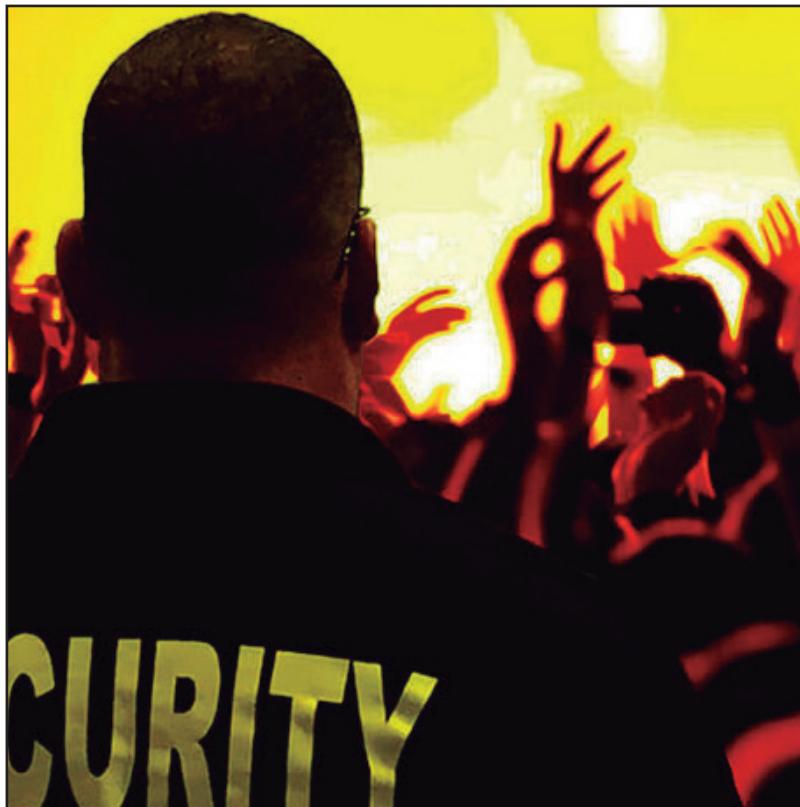
Administrador, Consultor e Diretor do Departamento de Defesa e Segurança da FIESP.



### Ruben Schechter

Advogado, Diretor-Presidente da ABTV (Associação Brasileira das Empresas de Transporte de Valores) e Presidente-Executivo da FENAVAL – Federação Nacional das Empresas de Transporte de Valores.

# EVENTO SEM SEGURANÇA REGULAR E ADEQUADA É UM RISCO PARA A VIDA DOS PARTICIPANTES



Evento é um acontecimento relevante que reúne várias pessoas e que tem um objetivo específico, envolvendo ações ligadas a comemorações, festividades, divulgações, troca de informações e integrações de pessoas com um objetivo comum. Envolve pessoas, tanto para sua organização e preparação, quanto na participação propriamente dita. Trata-se de uma forma efetiva de integração de ideias, conceitos, conhecimentos e também de divulgação de produtos e serviços.

A palavra evento vem do latim "*eventu*", que significa acontecimento. O evento, portanto, é um acontecimento que reúne pessoas com objetivos específicos comuns. Está presente na sociedade com contextos específicos, seja na área institucional, sociocultural ou promocional.

Os eventos são classificados de muitas formas, dentre elas, de acordo com o porte, o tipo de evento, o perfil dos participantes ou o período de realização. Desta forma, vamos a alguns conceitos importantes:

## 1. Classificação quanto ao Porte

a) **Pequeno Porte:** número reduzido de pessoas e de público, tais como seminários, congressos e festas de formatura;

b) **Médio Porte:** geralmente é promovido por empresas privadas e tendem a atingir um maior número de pessoas, tais como feiras, exposições e congressos nacionais;

c) **Grande Porte:** grande número de participantes e pessoas. Normalmente envolve a infraestrutura de turismo e hotelaria da região onde ocorre. Podemos destacar as grandes feiras, eventos religiosos e eventos esportivos;

d) **Grandes eventos:** a atual legislação de Segurança Privada vigente no país, determina que grandes eventos são os realizados em estádios, ginásios e que tenham público superior a três mil pessoas. Vale destacar que, nestes casos, a legislação determina que a segurança é obrigatória e, como nos demais, deve ser realizada por empresas e profissionais devidamente habilitados.

## 2. Classificação quanto ao Tipo

a) **Evento Fechado:** acontece dentro de situações específicas e com público definido, que é convidado a participar;

b) **Evento aberto em geral:** alcança todas as classes e públicos;

c) **Evento aberto por adesão:** é direcionado a um determinado público que faz a inscrição gratuita, ou paga a taxa de inscrição.

## 3. Classificação quanto ao Perfil dos Participantes

a) **Geral:** evento aberto, com todo o tipo de público, com participação limitada apenas ao tamanho do espaço em que o evento será realizado. Podemos destacar os shows em praças públicas, blocos de carnaval, entre outros;

b) **Dirigido:** como o próprio nome diz, é restrito ao público que tem afinidade como o assunto do evento, ou interesse por ele. Destacamos feiras, exposições agropecuárias, shows musicais, entre outros.

Conforme falamos anteriormente, quanto tratamos de segurança em grandes eventos, e por que não pensarmos em todo e qualquer tipo de evento, temos que respeitar os preceitos e a legislação que rege o setor de segurança no nosso país, ou seja, Lei no 7.102/83, alterada pelas Leis no 8.863/94 e no 9.017/95, Decreto no 89.056/83, alterado pelo Decreto no 1.592/95, Portaria no 3.233/12 DG/DPF, alterada pelas Portarias no 3.258/13 e no 3.559/13.

Apesar da legislação que rege a segurança privada, muitos organizadores de eventos continuam contratando segurança irregular, chamada de "clandestina". A contratação de segurança irregular aumenta o risco da efetivação de sinistros nos eventos, mau atendimento, violência, etc. Fornecedores de segurança irregular contratam pessoas sem a formação exigida, não seguem normas e regras de procedimento adequada e planejamento.

Há ainda que se destacar que muitas empresas regulares prestam, por vezes, serviços de forma irregular, quando não seguem as regras previstas pela Polícia Federal específicas para eventos.

Há, portanto, uma necessidade premente de saneamento do mercado de segurança privada ligado aos eventos.

O produtor de um evento, ou a agência responsável por sua organização, ao contratar uma empresa irregular, coloca em risco a vida, a integridade física e o patrimônio dos visitantes e, ainda, a imagem de seus patrocinadores.

Importante, por isso, a própria patrocinadora estar atenta a essa contratação, exigindo que as regras de segurança sejam amplamente cumpridas.

Ao contratar empresa em situação regular, o organizador tem responsabilidade subsidiária, porém, quando, ao contrário, contratando empresa irregular, sua responsabilidade passa a ser solidária. Essa diferença é crucial no caso da efetivação de um sinistro.

A Delegacia de controle da Segurança Privada (DREX), orienta os contratantes de empresas de segurança a exigir, no mínimo, os seguintes documentos:

### a) Da empresa prestadora de serviços de segurança:

- Alvará de Autorização de Funcionamento e Certificado de Segurança (válidos por 01 ano) publicados no Diário Oficial da União, ou Alvará de Revisão de Autorização de Funcionamento e Certificado de Segurança (válidos por 01 ano), também publicados no Diário Oficial da União;

- Comprovante de Comunicação de Evento, efetivado pelo Gerenciador de Segurança Privada (GESP) do Departamento

de Polícia Federal (DPF), em atendimento ao §3º, do art. 198, da Portaria no 3.233/2012-DG/DPF (documento emitido eletronicamente com certificação digital);

- Contrato de prestação de serviço assinado pelo representante legal da empresa prestadora de serviço, na forma do seu contrato/estatuto social ou procuração pública.

### b) Do(s) vigilante(s):

- Certificado de conclusão de curso de formação de vigilante/reciclagem de vigilantes (válido por 02 anos) e, se for o caso (para eventos realizados em estádios, ginásios ou outros eventos com público superior a três mil pessoas), certificado de conclusão de curso de extensão para grandes eventos;

- Carteira Nacional do Vigilante (CNV) - válida por 05 anos.

Como podemos verificar, todo e qualquer planejamento para a execução de eventos, independente do porte, compreende ações de identificação, análise e avaliação dos riscos, bem como as tratativas administrativas e a elaboração de planos de contin-

genciamento para a extinção dos riscos avaliados.

Neste cenário, destacamos a figura do Gestor de Segurança Privada que deve possuir, além do conhecimento técnico e gerencial, as características de criatividade e visão estratégica para poder utilizar todas as ferramentas e recursos disponíveis, visando a maximização da segurança, sem prejudicar o público e a experiência que estes estão vivendo.

Então, quando do planejamento de um evento, o Gestor de Segurança Privada deve atentar-se para as seguintes fases:

**a) Pré-Evento:**

- Entendimento do conceito do projeto, seus objetivos, magnitude e implicações;
- Análise do ambiente externo e interno;
- Infraestrutura disponível;
- Legislação e normas pertinentes;
- Avaliação de riscos e planos de segurança;
- Planos de contingências cabíveis;
- Procedimentos operacionais;

**b) Evento:**

- Execução das medidas de segurança descritas no plano de segurança;
- Monitoramento de desvio de padrão, com os respectivos modos de controle e correção;
- Adoção de medidas corretivas para os casos de incidentes e acidentes.

**c) Pós Evento:**

- Monitoramento e controle de saída do público e dispersão;
- Supervisão da desmontagem e desmobilização do local;
- Confecção de relatório do evento, com todas as características necessárias para o aperfeiçoamento de novos eventos.

Atualmente, estamos vivendo um período de pandemia; logo esse cenário exigirá uma atenção redobrada do Gestor de Segurança Privada, pois impacta em custos e procedimentos. Antes de mais nada, há de se tomar medidas que serão exigidas nos eventos, tais como uso de máscaras, demarcação de distâncias na entrada de pessoas, checagem de temperatura, acompanhamento na limpeza das mãos com álcool em gel, cadastramento das pessoas, entre outras tantas que possam vir a ser recomendadas pelas equipes médicas e de proteção à pandemias.

No caso específico de feiras, adotar corredores mais largos, preferencialmente, com mão única, distanciamento maior entre os estandes, credenciamento online, não ter alimentação dentro dos estandes, privilegiar porções individuais, evitar atividades promocionais com aglomerações, registro de entrada e saída. Ainda sobre as feiras, todos os envolvidos devem assinar um termo de responsabilidade de cumprimento das normas sanitárias, entre outras tantas medidas.

Os Gestores de Segurança Privada terão que se adequar a essa nova realidade, focando, com rigor, a questão da saúde. Portanto, a partir de agora, tais profissionais precisam ter conhecimentos mais aprofundados sobre os riscos biológicos previstos em nossos ensinamentos e manuais, gerando uma gestão mais adequada aos eventos. Muitas vezes não se dava a devida atenção a esses riscos biológicos, imaginando que seriam de ocorrência de baixa probabilidade, mas de grande impacto como estamos vendo.

Desta forma, destacamos que o Gestor de Segurança Privada é o profissional responsável por planejar, executar, controlar e melhorar todos os processos relacionados com a segurança de um evento. Além disso, esse profissional deve estar apto a liderar equipes e se comunicar em diferentes níveis. Entre suas principais funções, estão:

- Elaboração e implantação de planos e políticas de segurança;
- Mapeamento dos riscos aos quais o evento sevê exposto;
- Adoção de medidas preventivas e corretivas frente aos riscos, de forma a garantir a segurança dos funcionários envolvidos no evento, bem como do público em geral;
- Administração das equipes destinadas à garantia da segurança do evento;
- Seleção de fornecedores e equipamentos a serem empregados durante o evento.

## PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA

- Verifique e tenha em mãos o alvará de autorização da prefeitura do evento (seja temporário ou da casa de shows permanente) onde determina o número de pessoas autorizadas a entrar no evento;
- Verifique o Alvara do corpo de bombeiros 3. Conheça e tenha em mãos o Plano de Abandono do local 4. Verifique e tenha em mãos a Autorização da Vigilância Sanitária 5. Conheça o plano de tratamento do lixo que será produzido no evento, cuidados com o meio ambiente;
- Conheça sobre os ingressos, venda, confecção, distribuição e aferição no evento;
- Tenha em mãos o Mapa do Evento aprovado junto a Prefeitura e o Corpo de Bombeiros e verifique se o que está montado está de acordo com o projeto dos dois órgãos;
- Cheque todas as licenças e autorizações pertinentes junto a Polícia Militar, a Polícia Civil e a Guarda Municipal.

Logo, podemos afirmar que o Gestor de Segurança Privada gerencia vários tipos de recursos, ou seja, humanos, financeiros e patrimoniais. Quando falamos em eventos, a presença do Gestor de Segurança Privada é essencial. Em um cenário complexo e com muitos riscos e ameaças, a existência de um responsável pelas atividades de segurança pode ser decisiva.

Nesse sentido, o Gestor de Segurança Privada vai garantir a conformidade e a segurança do evento, permitindo que os funcionários envolvidos no evento desenvolvam suas tarefas sem riscos ou incidentes. Sem vulnerabilidades, a equipe de segurança estará livre para realizar suas operações com estabilidade e excelência.

Compromisso, responsabilidade e conhecimento das melhores soluções técnicas; essas são as principais características esperadas de um Gestor de Segurança Privada. Bem desenvolvidas, vão ajudar esse profissional a gerar resultados positivos para o evento, levando eficiência às operações e tranquilidade ao público em geral.

Assim sendo, não podemos deixar de destacar a importância do profissional de Administração ou o Gestor de Segurança Privada, que podendo assumir essas responsabilidades, devem acervar a devida Autorização de Responsabilidade Técnica (ARTE) junto ao CRA's, nas seguintes situações e condições:

- Por empresa - Lei 6.839/80

Empresas que atuem em área ou campo específico da Administração, cuja atividade dos serviços prestados a terceiros seja condizente com a sua formação acadêmica.

- Por Serviços Eventual Específico

Serviços que tenham referência com a área ou campo específico da Administração que seja condizente com a sua formação acadêmica.

○ A vinculação do profissional com a empresa em razão da prestação de serviço eventual, no caso de profissional autônomo, ocorre mediante contrato de prestação de serviços cujo objeto é restrito ao serviço de natureza eventual e única. Vale ressaltar que, para o vigilante, não é permitido por lei, o trabalho autônomo, porém, para o Gestor, o tipo de contrato autônomo pode existir.

Lembramos que todos esses instrumentos legais foram criados para evitar incidentes como o da Boate Kiss, que utilizava serviços irregulares de segurança, e cujo incêndio levou ao falecimento de 242 pessoas e feriu mais de 680. No país, estima-se que de 30 a 35% dos eventos sejam realizados com serviços de segurança não autorizados pela Polícia Federal. Mesmo os que utilizam, muitas vezes colocam orientadores de público e atendentes para fazer as atividades de segurança, o que também é proibido.

Segurança de Eventos é uma atividade especializada que exige formação específica para ser realizada. Quando a contratação é orientada tendo como premissa apenas o preço mais baixo e a necessidade real de proteção, algo que um Gestor de Segurança Privada pode identificar, a chance de problemas ocorrerem é muito alta e aí os organizadores do evento é que poderão responder civil e criminalmente.

## Autores



### Antonio de Barros Mello Neves

Administrador com especialização em Segurança Pública e Privada. Membro e Conselheiro da ABSEG – Associação Brasileira de Profissionais de Segurança, membro da OSAC - Overseas Security Advisory Council e Vice Presidente da ASIS International – Chapter São Paulo.



### Igor de Mesquita Pipolo, ADS, ASE

Fundador e CEO da Núcleo Consultoria, Bacharel em Direito, pós-graduado em Alta Dirección de Seguridad pela Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Diretor do DESEG - Departamento de Segurança da FIESP. Ex-presidente da American Society for Industrial Security (Chapter Brasil). Fundador, ex-presidente e diretor da Associação Brasileira de Profissionais de Segurança – ABSEG.



### Fabio Augusto de Sales

Bacharel em direito, Gestor de Segurança Privada, registrado no CRA-SP sob o nº 6-005991, membro consultor da Comissão Especial de Segurança Privada da OAB-SP, diretor de pequenas empresas SESVESP, diretor financeiro no SEMEESP, conselheiro fiscal titular da ABREVIS, diretor do comitê de eventos da ABSEG.



### Marco Antônio Lopes

Gestor de Segurança Privada, registrado no CRA-SP sob no 6-003208, pós graduado em Gestão de Segurança Privada, Presidente da ABSEG – Associação Brasileira de Profissionais de Segurança, membro fundador e integrante do Grupo de Excelência em Segurança do CRA-SP, membro consultor da Comissão Especial de Segurança Privada da OAB-SP.

# CPTED - A MAXIMIZAÇÃO DA SEGURANÇA FÍSICA PELO DESIGN ADEQUADO DA ARQUITETURA



Desde a Pré-História a humanidade busca proteger a si e seus bens por meio de uma estrutura física que resista a ataques externos. Assim ocorreu com uso das cavernas e, depois, com as construções executadas por suas próprias mãos com o uso de materiais que poderiam ser extraídos da natureza. Avançando no tempo chegamos às cidades muradas, castelos, fortes, *bunkers* e à atualidade, nas mais diversas formas construtivas para atender a finalidades residenciais e comerciais.

O termo arquitetura vem do grego “*arché*”, que quer dizer “primeiro” ou “principal” e “*tékton*”, que significa “construção”<sup>1</sup>.

Na definição de Lúcio Costa<sup>2</sup>,

“ arquitetura é antes de mais nada construção, mas, construção concebida com o propósito primordial de ordenar e organizar o espaço para determinada finalidade e visando

---

1. <https://arquiteturaurbanismotodos.org.br>

2. COSTA, Lúcio (1902-1998). Considerações sobre arte contemporânea (1940). In: Lúcio Costa, Registro de uma vivência. São Paulo: Empresa das Artes, 1995. 608 páginas.

a determinada intenção. E nesse processo fundamental de ordenar e expressar-se ela se revela igualmente arte plástica, porquanto nos inumeráveis problemas com que se defronta o arquiteto desde a germinação do projeto até a conclusão efetiva da obra, há sempre, para cada caso específico, certa margem final de opção entre os limites – máximo e mínimo – determinados pelo cálculo, preconizados pela técnica, condicionados pelo meio, reclamados pela função ou impostos pelo programa, – cabendo então ao sentimento individual do arquiteto, no que ele tem de artista, portanto, escolher na escala dos valores contidos entre dois valores extremos, a forma plástica apropriada a cada pormenor em função da unidade última da obra idealizada.”

“Por outro lado, a arquitetura depende ainda, necessariamente, da época da sua ocorrência, do meio físico e social a que pertence, da técnica decorrente dos materiais empregados e, finalmente, dos objetivos e dos recursos financeiros disponíveis para a realização da obra, ou seja, do programa proposto.”

“Pode-se então definir arquitetura como construção concebida com a intenção de ordenar e organizar plasticamente o espaço, em função de uma determinada época, de um determinado meio, de uma determinada técnica e de um determinado programa.”

Assim, a proteção contra os efeitos das intempéries, bem como contra as mais diversas formas de ameaças, são contemplados em projetos, abordados de forma a abraçar as necessidades previstas naquele momento. Muros, grades, portas, portões, portarias, câmeras de CFTV, guaritas e alarmes, entre outros, são alguns dos recursos físicos e tecnológicos usados para proteção de pessoas e bens, relacionados ao ambiente.

Nesse contexto, uma das teorias mais disseminadas mundialmente é o CPTED - *Crime Prevention Through Environmental Design*, em tradução livre - Prevenção do Crime por meio do Design do Ambiente. O CPTED é uma abordagem multidisciplinar, cuja base é a aplicação da arquitetura e do paisagismo como ferramental de inibição / dissuasão contra o crime.

Os primeiros conceitos do CPTED nasceram em 1961, quando a socióloga americana Elizabeth Wood, em sua obra *Housing Design: a Social Theory*, sugeriu padrões na arquitetura. Posteriormente, a jornalista americana Jane Jacobs, no livro *The Death and Life of Great American Cities*, discutiu a interação do ambiente físico com seus habitantes, demonstrando a importância dessa interação para a vida e a vitalidade de ruas e bairros de grandes cidades.

Em 1969, o arquiteto e urbanista canadense Oscar Newman cunhou a expressão “espaço defensável”. Para Newman, o uso dos espaços pelas pessoas demonstra propriedade (conceito de territorialidade). Uma área usada para o fim com que foi constituída desestimula a criminalidade. Em 1972 o arquiteto reforçou esses conceitos em seu livro, *Defensible Space: Crime Prevention Through Urban Design*.

Apesar dos conceitos do CPTED serem debatidos desde 1961,

o termo CPTED, foi cunhado por C. Ray Jeffery, um criminologista americano da Universidade Estadual da Flórida. Jeffery, em seu livro escrito em 1971, *Crime Prevention Through Environmental Design*, estudou a relação entre o meio físico e a incidência de crimes.

Em 1982, o cientista político americano James Wilson e o psicólogo criminologista americano George Kelling escreveram o artigo *Broken Windows Theory na revista Atlantic*, Teoria das Janelas Quebradas, com base em uma interessante experiência de psicologia social feita pela Universidade de Stanford (EUA). O conceito “Teoria das Janelas Quebradas” é aquele em que, não importa em que tipo de bairro que um edifício esteja localizado, se ele estiver com uma janela quebrada, pichações, lixo, etc., ou seja, sem manutenção, a desordem e o declínio do edifício ou sua área circundante, vão se espalhar.

Há uma enorme gama de matérias e áreas envolvidas num projeto sobre proteção através do design do ambiente. O assunto é tão abrangente, profundo e importante que podemos chamá-lo de “a metafísica da segurança”, já que influencia em todos os sistemas que envolvem a segurança, desde o seu surgimento.

Em qualquer situação, o meio ambiente interfere no pensamento e, consequentemente, de forma consciente ou inconsciente, na ação e reação das pessoas.

Como citamos acima, muros, grades, portas, portões, guaritas, alarmes e sistemas de CFTV fazem parte da segurança e tem, cada um, sua importância, porém, se dimensionados e construídos ou instalados de forma inadequada e sem integração poderão perder sua efetividade. Exemplos:

- um muro baixo poderá ser facilmente pulado;
- uma guarita mal posicionada poderá fazer com que os porteiros ou vigilantes que estão ali dentro, não tenham visão daquilo que precisam proteger;
- uma cerca com grades em local indevido poderá servir de escada para acesso ao interior do imóvel;
- um paisagismo com plantas altas ou robustas, poderá prejudicar a visão dos porteiros e vigilantes que estão na guarita, interferir na linha de visada das câmeras de segurança ou servir de esconderijo para bandidos;
- janelas com dimensões amplas, baixas ou sem a devida proteção podem permitir a passagem de invasores sem maiores dificuldades.

Dessa forma, todas as proteções físicas e tecnológicas, quando adequadamente projetadas se integram de forma a criar um grande sistema que irá atuar de forma dissuasora sobre o delinquente, interferindo já em sua intenção de agir contra o imóvel e, se mesmo após analisar a situação ele decida por concretizar sua ação, provavelmente não a efetivará, uma vez que, de alguma forma, será impedido pela efetividade do sistema que, em algum momento freará sua ação, seja pela detecção, pela reação, ou pelo simples impedimento físico.

## PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA

- Participe da equipe dos projetos de reforma/*retro-fit* de seu(s) site(s) e acompanha sua implantação;
- Participe da equipe dos projetos de novo(s) site(s), estimando todas as áreas, com blindagem balística, onde aplicável, (portaria, recepção, central de segurança, sala técnica, vestiários e refeitório) e infraestrutura/recursos necessários (controle de acesso, alarme perimetral e CFTV), com os respectivos custos e acompanha sua implantação;
- Apoie e participe do programa vizinhança solidária (conduzido pela Polícia Militar do Estado de São Paulo) ou modelos similares;
- Apoie e participe do programa City Câmaras - programa da Prefeitura de São Paulo, em que imagens de câmaras de CFTV particulares instaladas nas vias públicas são compartilhadas entre pessoas da respectiva região e com órgãos da segurança pública (Polícia Militar, Polícia Civil e GCM – Guarda Civil Municipal) ou modelos similares.

Os especialistas (gestor de segurança ou consultor em segurança) do segmento de segurança privada precisam participar do projeto de arquitetura, seja de construção ou reforma/*retro-fit*. Onde já constam subprojetos específicos, tais como elétrica, hidráulica, cálculo estrutural, paisagismo, bombeiro, também é necessária a inclusão do projeto de segurança, base para integração de toda a infraestrutura para suportar os meios, recursos e ambientes exclusivos do Sistema Integrado de Segurança.

Acrescentemos a esta realidade da sociedade VUCA (anacronismo dos termos em inglês relacionados respectivamente a: Volatilidade, Incertezas, Complexidade e Ambiguidade) e na qual exige-se pronta resposta e soluções com efetividade (eficaz +

eficiente), de baixo investimento, atualizada tecnologicamente (up to date), de baixo grau de manutenção ou descartável, plug and play, escalonável, convergente, flexível, que possibilite ampliação, integração, compatibilidade, interconexão, dentre outras necessidades, tanto barreiras físicas como recursos tecnológicos e de pessoal.

Todo o arcabouço de segurança deve atender, no mínimo aos pilares - homens, normas e tecnologia, sempre com base no tripé - controle de acesso, monitoramento e pronta resposta.

A assessoria aos arquitetos, através dos especialistas em segurança privada (gestor de segurança ou consultor em segurança), tem representado importante fator maximizador dos recursos e investimentos.

Os cinco princípios do CPTED trouxeram forte contribuição da arquitetura, urbanismo e paisagismo para os melhores resultados na segurança pública e, ao longo do tempo, se estenderam para a segurança privada. São estes os cinco princípios:

a) **Vigilância Natural.** Ver e ser visto com o máximo de campo de visão por usuários locais. Eliminar o fator surpresa do agressor. O máximo de testemunhas ou pessoas com capacidade de intervir e interromper os objetivos ilícitos ou indesejáveis.

b) **Controle Natural dos Acessos.** Diferenciar claramente a área pública e a área privada, e alguns elementos bloqueiam o acesso (por exemplo, um arbusto) ou conduzem as pessoas;

c) **Reforço Territorial.** Deixar claro que o local ou a área tem um proprietário. Aplicação de recursos técnicos e tecnológicos que possibilitem o monitoramento e pronta resposta, por exemplo, cercas virtuais através de câmeras com IA (inteligência artificial) ou Termal ou fiscalizados por drones ou VANTS (veículo aéreo não tripulado).

d) **Manutenção e Gestão dos espaços públicos e privados;**

e) **Participação comunitária.** Participação de programas comunitários / segurança colaborativa, por meio de um PAM – Plano de Auxílio Mútuo ou um grupo, entre os vizinhos.

## Autores



**Alexandre Chaves**

CEO da C4i Inteligência em Segurança e Diretor do Departamento de Defesa e Segurança da FIESP.



**André de Pauli**

Engenheiro Civil com pós graduação em Segurança do Trabalho. Desde 1990 no Segmento de Segurança Privada. Especialista em Segurança Condominial. Diretor da MSN – Managers Security Network.



**Adm. Marcy J. C. Verde, CPP®, ADS**

Consultor Sênior em Segurança Empresarial. Diretor ABSEG. Membro GESEG/CRA-SP. Diretor da ABSEG.  
E-mail:falecom@marcy.com.br



**Adm. Tatiana Diniz, CPP®, ASE**

Formada em Direito. Diretora da Cadiz Segurança e Vigilância. Coordenadora do GESEG (Grupo de Excelência em Segurança do CRA/SP). Presidente da Comissão de Segurança Privada da OAB/SP. Diretora da ABSEG.

# CONSULTORIA DE SEGURANÇA EMPRESARIAL: APOIO DE UM ESPECIALISTA PARA A GARANTIA DE INVESTIMENTO CORRETO



Desde a Revolução Neolítica, quando o ser humano abandonou seus hábitos nômades, deixando de ser caçador coletor para o agrícola fixo, houve a necessidade de estabelecer normas básicas para o convívio pacífico em sociedade e proteger a sua propriedade e buscar as melhores condições de segurança.

Os objetivos basilares da segurança são a proteção à vida, proteção de bens materiais e imateriais e a prevenção para que sinistros não ocorram, mas também definir a estratégia de atuação para a hipótese de emergência ou crise. Os processos de segurança podem ser implementados por diversos subprocessos como:

- **Barreiras física / layout / projeto arquitetônico:** (estruturas físicas como portaria/ guarita / recepção, barreiras perimetrais, acessos de pedestres, de veículos e de materiais com portões e cancelas, áreas internas e central de segurança / sala técnica);

- **Recursos tecnológicos:** uma gama de equipamentos, que funcionam como extensões de alguns dos nossos sentidos:

**Audição** – estou longe da porta, instalo um interfone ou um vídeo porteiro que escuto até no telefone celular ou smartphone ou um sensor de alarme perimetral ou de ambientes me alerta

de uma invasão.

**Olfato / paladar** – estou em outro local, instalo um sensor que detecta gás ou a concentração de um produto químico ou um incêndio e que de acordo com o nível pré-programado, soa um alerta (local e/ou remoto).

**Tato** – não estou perto da porta ou portão, por uma botoeira aciono uma fechadura eletromecânica ou eletromagnética ou um portão de veículos basculante ou deslizante.

**Visão** – não consigo enxergar um local, por uma câmara fixa ou móvel, em um monitor ou na tela do meu smartphone, posso visualizar uma área e posso permitir ou proibir uma atividade.

- **Recursos animais:** aplicáveis em alguns locais, sendo que o vigilante condutor deve estar habilitado e o cão deve ser adestrado, para esta atividade, conforme legislação vigente, os templos romanos eram protegidos por cães;

- **Recursos organizacionais:** estrutura organizacional de gestão, budget, perfil de cargos, código de ética e compliance, diretrizes, procedimentos, plano de segurança, Plano de Continuidade de Negócios (PCN), programas de capacitação continuada (presencial ou EAD), processos de auditoria, projeto de expansão/*retrofit*/novos sites), plano de investimentos, etc. ou seja, administração na acepção da palavra;

- **Recursos humanos:** a parte pensante – postos fixos ou móveis, vigilantes ou porteiros ou recepcionistas, supervisores ou coordenadores de segurança, gerentes e diretores de segurança, equipe de manutenção preventiva e corretiva, equipe locais ou remotos, estrutura própria ou terceirizada ou quarteirizada.

Imagine que em sua empresa existe a necessidade de modernização do sistema de segurança, havendo a liberação de verba para tal investimento. Como investir essa verba de forma responsável? Para a sua empresa, seria necessário a instalação de recursos tecnológicos ou recursos organizacionais? É mais benéfico instalação de novos pontos de câmeras ou alteração dos pontos das que já existem? Diante de tantas opções, é função do consultor em segurança definir quais as necessidades e prioridades da empresa.

A consultoria em segurança é o conjunto de atividades multidisciplinares de trabalho intelectual, seja no campo técnico ou no domínio da gestão, que visa criar valor ou promover mudanças, prevenir sinistros e fixar procedimentos para emergências e crises, aconselhando e propondo soluções viáveis para uma organização, desenvolvendo um projeto de processos e subprocessos de forma individualizada, analisando as necessidades de cada empresa, fluxo de pessoas, estrutura arquitetônicas, entre outros.

A contratação da consultoria em Segurança Privada decorre

de uma decisão da alta administração da organização, após constatar que não dispõe de recursos internos para solucionar um determinado problema. Essa decisão pode ser motivada, também, pelo desejo ou necessidade da organização em atingir níveis mais elevados de segurança, em razão da sua mudança de posicionamento no mercado, seja por fusões, aquisições, ampliação orgânica, internacionalização, entre outros fatores. Certamente, cada organização identificará a sua motivação para buscar a ajuda de um especialista.

Para avaliar a qualidade técnica de um consultor de segurança, o administrador deve verificar: 1- a capacitação e certificação profissional, com apresentação dos competentes certificados; 2- experiência do profissional, buscando referências e visitando os projetos anteriores; 3- verificar a metodologia de análise de risco e do projeto do consultor; 4- a imparcialidade do consultor (que não deve vender/locar sistemas eletrônicos e nem recursos humanos de vigilância ou portaria.

Em 2017 a ISO - International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização) publicou a norma ISO 20700:2017 - Guidelines for management consultancy services (Diretrizes para serviços de consultoria em gestão), com o objetivo de melhorar a transparência e o entendimento entre clientes e prestadores de serviços de consultoria de gestão, a fim de obter melhores resultados em projetos de consultoria. A aderência dos consultores e de tomadores de serviços de consultoria a essa norma é um requisito importante para o sucesso na contratação da consultoria em segurança privada. Apesar de ainda estar em processo de nacionalização junto à Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a adequação do projeto de segurança ao estabelecido pela ISO 20700:2017 é um diferencial que demonstra o nível de atualização do especialista em segurança.

Para qualquer contratação (serviço ou produto), é essencial que o profissional de segurança defina um escopo igual às empresas proponentes, definindo de forma clara a carga horária (campo e residente).

Com o relatório em mãos, contendo o escopo necessário, será necessário que o administrador implante todos os subprocessos necessários, sendo necessária a contratação de uma empresa integradora.

A empresa integradora é aquela que vai executar a implantação e a operação dos serviços diagnosticados pelo consultor contratado, sendo necessário seguir as diretrizes estratégicas que já foram definidas pelo consultor e aceitas pelo administrador. Porém, a integradora não pode se eximir da obrigação de contribuir com ideias e soluções complementares, contribuindo com toda a sua expertise já vivenciada em projetos anteriores, casos de sucesso e também os que não deram certo. Cabe ao consultor filtrar e organizar tais

## PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA

- Elabore um escopo claro e defina os "produtos entregáveis / resultado" ao final;
- Defina um facilitador focal point;
- Defina, previamente antes da contratação, quem vai levantar informações, consolidar e apresentar a solução, por parte da consultoria;
- Faça um termo de confidencialidade para o consultor de segurança.
- A qualidade do trabalho da consultoria, depende da base de dados iniciais disponibilizada;
- De uma forma geral, informações de segurança são confidenciais, mantenha a confidencialidade dos resultados, liberando para quem tem necessidade de saber;
- Avalie a eficiência da validade do trabalho, para planejar a respectiva revisão;
- Cuidado com os direitos autorais / propriedade intelectual.

ideias e apresentá-las de forma didática ao cliente final. O consultor também irá auxiliar o administrador durante a contratação da empresa integradora, nivelando as ofertas apresentadas, apontando os diferenciais competitivos entre as propostas apresentadas e deixando claro que cada empresa integradora deve ser fiel ao escopo apresentado, apesar de ser possível pequenas nuances. O balizador para a decisão final nunca deve ser apenas o preço, sendo que a divisão entre as propostas técnicas e propostas comerciais auxilia a lisura do processo da contratação.

Além de trazer maior certeza ao administrador, justificando os gastos da empresa nos processos implementados, fundamentado em um estudo técnico, a contratação do consultor em segurança traz como principais benefícios:

- Capacitação e especialização na área de segurança empresarial;
- Possibilita um recurso especializado por um período reduzido, dependendo do escopo solicitado;
- A elaboração do projeto é customizada;
- Visão inovadora;
- A consultoria possui uma visão mais ampla, porque se baseia em experiências idênticas e/ou semelhantes, em diferentes clientes.

Ao contratar o consultor em segurança, o administrador tem maior embasamento técnico para justificar o investimento em segurança para a sua empresa, comprovando a eficácia e necessidade de cada subprocesso, demonstrando a sua eficiência na prevenção de sinistros e procedimentos pré-estabelecidos para lidar com emergências e crises, garantindo uma implantação mais eficiente, processo transparente e fluido.

## Autores



**Carlos Faria, ASE, CMC**  
Consultor em Segurança Privada. Certificado como Administrador de Segurança Empresarial - ASE pela ABSEG. Certificado CMC - Certified Management Consultancy pelo ICMCI.



**Adm Marcy J. de C. Verde, CPP ®, ADS**  
Consultor Sênior em Segurança Empresarial. Diretor ABSEG. Membro GESEG/CRA-SP. Membro consultor da Comissão Esp. de Seg. Privada da OAB/SP.  
E-mail:falecom@marcy.com.br



**Luciano Caruso**  
Diretor Geral da Haganá Tecnologia e Diretor de Tecnologia da ASIS International.



**Natália M. S. Lourenço**  
Advogada especialista em direito condominial. Mestranda em Direito Empresarial na UNINOVE. Presidente da Comissão de Direito Condominial da OAB da 44ª Subseção- São Vicente/SP.

# A UNIÃO ENTRE HOMENS E TECNOLOGIA PARA UMA SEGURANÇA INTEGRAL



A chamada 4<sup>a</sup> Revolução Industrial está mudando o mundo em grande velocidade, onde não há um único setor de atividade que não esteja sendo impactado.

Nos acostumamos a ter acesso a boa parte de nossas informações na palma da mão, através de um smartphone, um tablet ou um computador. Com a segurança não é diferente, e nessa área cada vez mais a ação humana está acoplada ou se beneficiando de tecnologias que levam a capacidade de atuação a patamares cada vez maiores, melhores e mais produtivos. Máquina e homem devem se complementar para uma melhor gestão, podendo alcançar altos patamares de eficiência onde um serviço puro de vigilância patrimonial já não atende, mas também onde a simples adoção de tecnologias, de maneira isolada, irá tampouco proporcionar os resultados esperados.

## 1. Planejamento

Nesse sentido, o planejamento na Segurança é fundamental para o sucesso, e deve considerar um conjunto de ações integradas, a fim de obter o nível necessário para atingir os objetivos de proteção, com garantia da integridade física das pessoas e do patrimônio, requerendo:

- entender claramente os riscos, vulnerabilidades e necessidades;
- entender as tecnologias disponíveis;

- fazer uma comparação de cenários de serviço, para obter equilíbrio adequado entre agentes de segurança e soluções tecnológicas de apoio;
- definir o plano de segurança abordando estudo, desenho, implantação e gestão.

As definições sobre quais recursos de segurança utilizar devem considerar tanto o Contexto externo (fatores geográficos, políticos, legais, regulatórios, mercadológicos, criminais, financeiros, sociais) quanto o Contexto interno (atividades e ativos relevantes, cultura organizacional, estrutura, processos, indicadores);

Após a definição dos recursos e tecnologias, deve ser elaborado o planejamento operacional, focando nas pessoas para definição dos procedimentos, protocolos, normas internas, monitoramento das atividades de Segurança e Vigilância e criação de indicadores, procurando sempre pensar numa sequência de medidas que funcione dentro da seguinte ordem:

1. Desencorajar a ação;
2. Detectar a ação iniciada;
3. Impor barreiras e atrasos;
4. Permitir avaliação situacional;
5. Tomar medidas reativas e proativas que tragam informações em tempo real.

## 2. Tecnologia

No mercado atual estão disponíveis muitas tecnologias, e um risco comum é o de olhar um problema relacionado a segurança de maneira pontual (buscar resolver, de maneira específica, a um problema só), e se implementar medidas estanques, isoladas em si, ao invés de se analisar de forma ampla todas as etapas que levam e fazem com que aquele risco ou vulnerabilidade requeira medidas de proteção e ferramentas de mitigação e gestão. É importante pensar como uma solução de segurança em uma plataforma única e integrada de forma que se tenha total controle e flexibilidade conforme o avanço do negócio e incorporação de novas tecnologias.

Listamos abaixo algumas das opções oferecidas pelo mercado:

a) **CFTV (círculo fechado de TV):** sistema de gerenciamento, visualização e gravação de imagens, com opção de captação das imagens com câmeras IP, produzindo imagens de excelente resolução, processamento próprio, funções de detecção de movimento, alarme e compressão de vídeo;

b) **Monitoramento e sistema de alarme:** composto por painéis, sensores internos (IVP, sísmicos), externos e perimetrais como, por exemplo, cercas elétricas, radares, minas eletrônicas, etc. Esse sistema tem seus componentes interligados para que, além de acionar sirenes, enviem mensagens para uma central de monitoramento da empresa (terceirizada contratada ou própria e, para que esta, por sua vez, tome as medidas reativas necessárias, usando forças privadas e/ou públicas de segurança. As imagens geradas pelo sistema de monitoramento podem ser visualizadas em tempo real e podem, também, ser gravadas para resgate posterior caso surja necessidade de realização de algum processo de

auditoria ou investigação.

c) **Sistema de controle de acesso:** formado por barreiras e controles que têm como objetivo regular a movimentação de pessoas e veículos numa edificação. Partindo da verificação de três verificações básicas: quem (identificação), onde, e quando (regras temporais) se concede ou nega acesso, criam-se políticas e procedimentos que efetivamente incrementam a proteção, e auxiliam também nos processos, não só de auditoria e investigação, como também permitem análises lógicas de tendências.

d) **Novas Tecnologias:** Hoje em dia Tecnologias Cloud disponibilizam em tempo real todos os dados de vídeo, áudio e outras informações em nuvem podendo ser acessadas de onde estiverem. Sistema de inteligência artificial que podem identificar de uma forma automatizada e preventiva ameaças internas e externas e podem checar, com um nível de acuracidade muito elevado, se os procedimentos operacionais estão sendo cumpridos. Através de análises inteligentes de vídeo e áudio, já podemos identificar diversas situações como por exemplo, incêndios em florestas, manchas de óleo em petroleiros, leitura de placas, reconhecimento facial, entre tantas outras funcionalidades que nos mostram não só a utilização da Tecnologia somente para a segurança como também para melhoria da cadeia produtiva de vários setores.

O grande paradigma da evolução da tecnologia era a substituição do homem pela máquina. Na segurança empresarial, a tecnologia e o homem são elementos complementares para o sucesso, de forma que a atuação passou a ser cooperativa entre esses dois elementos.

## 3. Custo ou Investimento? Qual o valor agregado?

Se para uma organização a segurança física ou eletrônica é considerada um custo, este é o excelente momento para tentar olhar para este fato de forma diferente. Na maioria das organizações a segurança pode e deve ser considerada um agregador de valor, uma forma de mitigar riscos num primeiro momento, e num segundo adicionar valor ao negócio. Se o sistema de vídeo e controle de acesso fazem com que uma operação seja mais eficiente em 1%, qual o valor agregado? Se o sistema de alarme, ronda e segurança fazem diminuir suas perdas em 0,2%, quanto isto significa na sua organização?

Já no início do processo, é importante avaliar qual o melhor modelo de contratação, ou aquele que seja possível, do ponto de vista orçamentário. De toda sorte, se o caminho apontado for de aplicação de verba operacional (OPEX) ou de investimento (CAPEX), e associar modelos de medição da qualidade do serviço contratado (por exemplo, SLA, onde tempos de resposta para solução de problemas técnicos são definidos), aos indicadores de desempenho criados. Ao invés de analisar o investimento somente na modalidade CAPEX existe a opção de diluir em parcelas na modalidade OPEX. Nesse caso, o sistema tecnológico funcionará, já que o prestador de serviço estará certificando que isto ocorra, desde o mês um até o último. Quando o contrato finaliza, poderá atualizar para a última tecnologia sem gastar todo o montante novamente.

## PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA

- **Busque soluções de segurança preferencialmente acoplada a uma única plataforma que permitem integração com diversas tecnologias;**
- **Verifique se as plataformas oferecidas são as mais atuais, e se são, em que ponto de seu ciclo de vida se encontram;**
- **Verifique quais os modelos de contratação oferecidos pela indústria de segurança que mais se adequam a sua necessidade. Calcule o retorno do investimento;**
- **Considere testes de penetração que consigam verificar vulnerabilidades.**

### 4. Tecnologias Pós COVID

Se não bastasse todos esses desafios e (por que não?) oportunidades da indústria 4.0, passamos agora por um novo mundo que trará o famoso “novo normal” pós-pandemia COVID-19. De repente, passamos a trabalhar mais em *home office*, com distanciamento social, evitando contato físico, com necessidade de novos EPI’s (álcool gel, máscaras, luvas, etc), medir temperatura, etc. Novamente, a tecnologia aparece antecipando tendências que, possivelmente, levaríamos mais tempo para aceitar e im-

plantar no nosso dia a dia. Como exemplos se destacam:

- Controles de acesso com detecção facial ou biométricos por aproximação, cuja tecnologia permitirá identificar o trabalhador que chega abrindo as portas sem necessidade do toque;
- Câmeras de medição de temperatura que ajudarão a alertar sobre funcionários e visitantes que tenham sinais de alteração da temperatura corporal. Também temos exemplos de drones com câmeras termográficas que permitem medir os espaços e controlar a concentrações de pessoas;
- Os novos sistemas de vídeo-vigilância, que combinam inteligência artificial com técnicas deep learning, permitindo alertas mediante possíveis aglomerações e descumprimento de regras de distanciamento;
- Centros de controle, podendo estar acoplado a uma aplicação móvel para que tenha a informação e o controle de todo o quadro de vigilantes, minimizando a necessidade de recursos próprios e permitindo que, em eventual contingência, a operação continue funcionando em sua normalidade;
- Todas as ferramentas de cibersegurança demandadas pelo avanço do trabalho remoto;
- E, por fim, a portaria virtual até então um paradigma em processo de avanço.

É importante associar a capacidade humana ao avanço da Tecnologia de forma a serem complementares. Pensar em uma solução integrada é fundamental. As empresas que souberem aplicar os recursos da Tecnologia em seu processo de segurança e produção, certamente terão um diferencial competitivo, garantindo a segurança dos seus bens patrimoniais, continuidade dos negócios e proteção do ser humano.

## Autores



**Cristian da Silva Candido**

Gerente Executivo de Prevenção de Perdas e Segurança Patrimonial na Via Varejo.



**Denilson Colodetti Pinheiro**

Diretor do Negócio de Tecnologia e Relações Institucionais na Segurpro (Grupo Prosegur), Presidente do Conselho Fiscal da Fenavist e diretor relações internacionais da FMS (Federação Mundial de Segurança).



**Gustavo Gassmann**

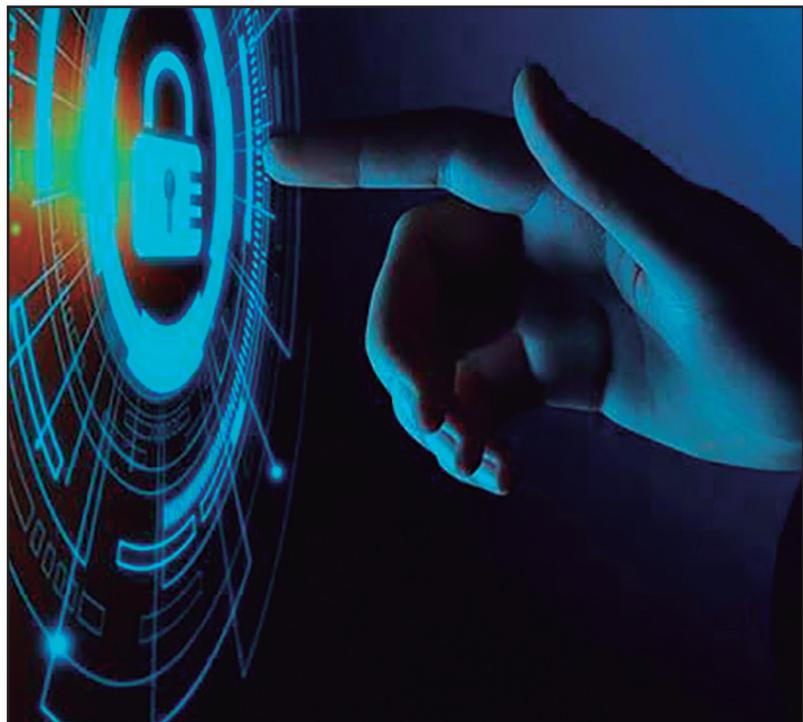
Diretor da HID Global para a América Latina, ex-presidente da ALAS International (Associação Latino-Americana de Segurança) e membro da ABSEG (Associação Brasileira de Profissionais de Segurança)



**Mauro De Lucca, PSP®**

Diretor Executivo na Proterisco, membro fundador da ABSEG (Associação Brasileira de Profissionais de Segurança), Associado e Certificado pela ASIS Internacional desde 2004.

# LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS E A SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO



A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei Nº 13.709 de 14 de agosto de 2018, dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

A LGPD afeta diretamente os Gestores de Segurança Privada, considerando que suas organizações tratam dados pessoais sensíveis de seus funcionários, prestadores de serviço, de seus clientes e de clientes dos seus clientes. Não considerar a LGPD pode acarretar multas pela Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) e impactos financeiros, operacionais e de reputação em função de ações civis com pedidos de indenização individual ou coletiva, além dos Gestores de Segurança Privada serem penalizados como negligentes. Conhecer a LGPD é obrigação profissional.

A Segurança da Informação é a base para a implementação dos controles e regras da LGPD. Inicialmente, o Gestor da Segurança Privada deve avaliar a maturidade da segurança da informação na sua organização e garantir a existência de um efetivo Programa Organizacional de Segurança da Informação.

Neste capítulo, apresentamos os principais controles, características e obrigações que o Gestor da Segurança Privada deve conhecer, bem como um primeiro passo para um projeto de con-

formidade com a lei. Este texto é um passo inicial e não esgota o assunto. Posteriormente, uma leitura completa da lei deve ser realizada.

#### 1. A Lei

A LGPD dispõe sobre o tratamento de dados pessoais de pessoa natural. Este tratamento pode ser realizado por outra pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado.

Seu objetivo é proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

Com esta lei o Brasil se posiciona como um Estado que deseja proteger os dados pessoais das pessoas naturais localizadas no seu território nacional.

A LGPD se baseia no regulamento da União Europeia, *General Data Protection Regulation (GDPR)*, que entrou em vigor em 25 de maio de 2018.

#### 2. A Regra Máxima

Toda pessoa natural tem assegurada a titularidade de seus dados pessoais e garantidos os direitos de liberdade, de intimidade e de privacidade. Em resumo: você é o dono dos seus dados pessoais, tem direitos sobre eles, e as organizações somente poderão utilizar seus dados pessoais se cumprirem as regras de permissão para uso de dados pessoais (Base Legal).

#### 3. Principais Definições

a) **Pessoa Natural:** é o Titular dos seus dados pessoais. É o dono destes dados.

b) **Dado Pessoal:** informação relacionada a pessoa natural, que identifica ou pode identificar esta pessoa.

c) **Dado Pessoal Sensível:** é o dado pessoal sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou a vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural.

d) **Controlador:** pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, a quem competem as decisões referentes ao tratamento de dados pessoais.

e) **Operador:** pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do Controlador.

f) **Tratamento:** qualquer operação realizada com Dados Pessoais. É o Prestador de Serviços.

#### 4. Aplicação da Lei

A LGPD aplica-se a qualquer tratamento de Dados Pessoais que tenham sido coletados no território nacional, ou serviços oferecidos a pessoas localizadas no território nacional ou o tratamento seja realizado no território nacional. Isto significa que independe do país sede da organização.

#### 5. Base Legal

Base Legal significa as opções que obrigatoriamente devem ser consideradas para a realização de qualquer tratamento de dado pessoal, ou seja, Isto significa que a organização precisa identificar todos os dados pessoais sob sua responsabilidade, e para cada um deles, identificar a Base Legal para o tratamento que realiza. Vamos comentar as mais utilizadas:

a) **Fornecimento de consentimento pelo Titular:** o Titular precisa explicitamente dar o seu consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais.

b) **Obrigação legal ou regulatória pelo Controlador:** quando existe uma lei que exige o tratamento de dados pessoais.

c) **Execução de Contrato ou Diligências pré-contratuais:** quando existe ou existirá um contrato com a pessoa natural

As demais opções de Base Legal são:

- Execução de políticas públicas previstas em lei;

- Estudos por Órgãos de Pesquisas;

- Exercício regular de direitos em processos judiciais;

- Proteção da vida;

- Tutela da saúde;

- Interesses legítimos do controlador;

- Proteção ao crédito.

#### 6. Princípios

Quando do tratamento de dados pessoais, a organização deve seguir diretrizes obrigatórias. Destacamos os três princípios básicos.

##### Finalidade, Adequação e Necessidade.

Significa que todo tratamento de dado pessoal precisa ter uma finalidade específica; o tratamento tem que ser adequado a esta finalidade e a coleta de dados deve ser mínima para atender, exclusivamente, a necessidade da finalidade.

Isto significa que todo uso da informação precisa estar justificado. Não se pode coletar informação pessoal para um uso futuro que o Titular não foi informado.

Os demais princípios são:

- Livre acesso pelo Titular em relação aos seus dados;
- Qualidade dos dados;
- Transparência;
- Segurança dos dados;
- Prevenção;
- Não discriminação;
- Responsabilização e prestação de contas.



## 7. Gestão de Segurança da Informação

Todo Controlador e Operador devem ter implementado uma Gestão de Segurança da Informação para garantir a adequada proteção dos dados pessoais.

## 8. Direitos do Titular

A organização deve garantir que atende aos direitos do Ti-

## PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA

- Garanta a existência do Programa Organizacional de Segurança da Informação;
- Implemente o Projeto Conformidade com a LGPD, sob coordenação do Gestor de Segurança da Informação;
- Envolva e comprometa todas as áreas da organização com o Projeto de Conformidade com a LGPD;
- A presidência ou o Conselho de Administração da organização deve assinar a Política de Tratamento de Dados Pessoais e a Política de Privacidade da Pessoa Natural;
- Garanta o patrocínio do Corpo Diretivo para o Projeto de Conformidade com a LGPD;
- Revise todos os contratos que envolvem dados pessoais e garanta controles de responsabilidades;
- Defina o Encarregado de Tratamento de Dados Pessoais;
- Exija dos Operadores (empresas prestadoras de serviços e produtos) a Conformidade com a LGPD;
- Capacite sua equipe e os terceirizados.

tular do dado pessoal. O Titular deve ter acesso facilitado às informações sobre o tratamento dos seus dados, inclusive ter conhecimento da finalidade do tratamento, duração do tratamento, responsabilidades dos agentes que farão o tratamento, eventual uso compartilhado dos seus dados e informações de contato do Controlador.

## 9. Comunicação de Incidentes com Dados Pessoais

A organização deverá comunicar à ANPD e ao Titular a ocorrência de incidentes de segurança que possa acarretar risco ou dano relevante aos Titular. Em algumas situações, a organização terá que comunicar o incidente ao mercado. Dependendo do tipo de negócio, este fato pode acarretar forte impacto negativo na reputação da organização.

## 10. Anonimização de Dados

Anonimizar um conjunto de dados pessoais é retirar a informação que identifica o Titular. Exemplo. Temos CPF, ano de nascimento e cidade onde a pessoa mora. Se retirarmos o CPF este conjunto de dados foi anonimizados; e, desta maneira, este conjunto deixa de ser dados pessoais. Muitas empresas podem anonimizar dados quando têm interesse estatístico grupal. A LGPD recomenda que, quando possível, a organização utilize a anonimização. A anonimização não permite retorno.

## 11. Dados de Crianças e Adolescentes

A lei exige um cuidado especial para tratamento de dados pessoais de crianças e adolescentes. Somente poderá ser realizado com o consentimento específico dado por, pelo menos, um dos pais ou pelo responsável legal.

## 12. Encarregado pelo Tratamento de Dados

A lei brasileira é mais simples do que o GDPR da União Europeia. A LGPD exige apenas que toda empresa tenha um encarregado, que pode ser funcionário, prestador de serviço, parcial ou dedicado, com as seguintes obrigações:

- a) Orientar os funcionários e os contratados da organização a respeito das práticas a serem adotadas em relação à proteção de dados pessoais.
- b) Receber reclamações e comunicações de titulares, prestar esclarecimento e adotar providências.
- c) Receber comunicações da ANPD Autoridade Nacional e adotar providências.
- d) Outras funções definidas pela organização.

### 13. Documento Impacto à Proteção de Dados Pessoais

Este documento pode ser solicitado em várias ocasiões pela ANPD, portanto recomendo que seja elaborado pela organização. Ele deve conter no mínimo como é realizado o tratamento de dados pessoais pela organização e quais são as ameaças e riscos à proteção destes dados.

A LGPD possui outros detalhes como a definição da ANPD e situações mais específicas. Mas, se você entender os controles aqui apresentados, tenha certeza de que você está conhecendo a essência da LGPD; este é o primeiro passo para implementar um Projeto de Conformidade com a LGPD. Sucesso!

## Autores



### Dov Smaletz

Gerente de Segurança Corporativo  
Hospital Israelita Albert Einstein,  
MBA em Segurança Estratégica Empresarial, Coordenador do Comitê de Prevenção e Resposta à Catástrofes do Hospital Israelita Albert Einstein, Diretor do Comitê de Segurança Hospitalar da ABSEG.



### Edison Luiz Gonçalves Fontes

Professor, Gestor e Consultor em Segurança da Informação e Proteção de Dados Pessoais Certificado CISA, CISM, CRISC. É autor de livros sobre o tema segurança. Diretor do Comitê de Segurança da Informação da ABSEG.

# A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE PARA A SEGURANÇA EMPRESARIAL



A Segurança Privada é um ramo altamente regulamentado e possui vasta legislação a ser seguida. Desde sua constituição, as empresas de segurança e vigilância são controladas pela Polícia Federal no que tange a alvará de funcionamento, habilitação dos vigilantes e material controlado (armas, munições, coletes), entre outros.

Apesar de os empresários do segmento estarem acostumados com o cumprimento e fiscalização da legislação aplicável, convivendo com o ambiente de excessiva burocracia, alta carga tributária e insegurança jurídica (o que não é exclusivo da segurança privada, mas tem um peso importante nos custos de funcionamento destas empresas), está sendo exigido por parte das Tomadoras de Serviço obrigações até então inexistentes no contrato, em especial um programa de compliance.

Podemos definir o compliance como um conjunto de regras a serem seguidas, que vão muito mais além das legislações de um país. O cumprimento das leis é obrigação de quaisquer empresas, mas o compliance é o algo a mais. Ele engloba os valores, a missão e os princípios de uma empresa. Por meio de um programa de compliance é que as empresas irão criar seu código de ética e sua política de atuação perante o mercado.

De carona nos hábitos das grandes contratantes e *benchmarking* de boas práticas, se acentua nas empresas de segurança a necessidade de implantação de um efetivo programa de Compliance. Tal fato ocorre porque os empresários reconhecem as vantagens do compliance no ambiente de negócios, bem como o fato de o profissional de segurança se relacionar com diversos públicos,

seja com o tomador de serviço, seja com os clientes dos tomadores, com terceiros ou com as forças públicas.

Isso sem falar que as equipes de segurança são, em geral, o cartão de visita de qualquer empresa. Representam o primeiro contato que funcionários, clientes e prestadores terão com aquela empresa, sua cultura e seus valores. Assim, o profissional de segurança tem a responsabilidade de transmitir corretamente a primeira boa impressão.

Nesse contexto, com o intuito de atender as grandes empresas, bem como para garantir a competitividade no mundo corporativo, as empresas reconhecem que hoje é necessário garantir a existência, bem como a efetividade do programa de compliance. Até porque, como é de conhecimento, o compliance, quando bem aplicado, é uma forma eficaz de diminuir perdas e ampliar lucros dentro da organização.

## 1. Quais as Práticas que as Grandes Empresas levam em consideração no momento de contratar uma Empresa de Segurança Privada?

Justamente por ser um ramo altamente regulamentado é que as empresas Tomadoras de Serviços exigem, cada vez mais de suas contratadas, um programa efetivo de compliance.

Atualmente, não basta que a empresa de Segurança Privada contratada cumpra com a legislação trabalhista, vinculando os pagamentos à comprovação da regularidade no pagamento das remunerações e recolhimentos de encargos, as Tomadoras de Serviço querem e precisam de mais.

Isso se dá por conta da escalada de programas e da legislação anticorrupção, tanto a lei brasileira (Lei 12.846/2013), quanto as previsões internacionais que se aplicam às multinacionais e àquelas empresas brasileiras que desejam fazer negócio em outros países (FCPA – legislação americana, UKBA - legislação britânica e, Lei Sapin II - legislação francesa).

Diante desse contexto, por ser um ramo que possui alto relacionamento com as forças públicas, faz-se necessário que as empresas de segurança privada tenham uma severa política de anticorrupção com os agentes públicos. Qualquer escândalo da empresa, nesse sentido, poderá respingar na Tomadora do Serviço, fato que causará um grande risco na atividade da Tomadora.

Além da legislação anticorrupção, uma outra legislação surgiu e está fazendo com que as Tomadoras de Serviço atentem para um outro fator como requisito para a contratação das empresas de segurança privada. É a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), (ver o capítulo anterior desta publicação): qualquer vazamento de dados pessoais em poder da empresa de Segurança Privada ou de seus agentes culmina na responsabilização solidária da empresa Tomadora de Serviços, seja na esfera administrativa, cível ou trabalhista.

Por conta dessas situações é que a Tomadora de Serviços considera a Contratada uma extensão do seu programa de compliance e passa a fiscalizar não somente questões relacionadas com seu contrato, mas a empresa como um todo, incluindo: cumprimento de cotas de deficientes e aprendizes, estrutura de medicina e segurança do trabalho, controle de ruídos, tratamento de resíduos, leis anticorrupção, políticas de presentes, políticas de

relacionamento com o setor público, segurança da informação, dentre outros.

Diante do cenário atual, é preciso que as partes, quando em negociação contratual, avaliem o que será levado em conta, bem como o que deve ser respeitado pela Contratada e que as "regras do jogo" sejam claras; caso contrário, estará presente a insegurança jurídica. Espera-se que as Tomadoras exijam das empresas de segurança obrigações concernentes à atividade fim da empresa, pois caso sejam feitas exigências distintas à atividade fim, acarretará um custo excessivo para a Contratada.

Assim, ante a gama de relacionamentos existentes, somados ao cenário econômico atual, cada vez mais as Tomadoras de Serviço estão pleiteando e exigindo um eficaz programa de compliance das empresas de segurança privada vez que, qualquer deslize praticado pela empresa pode causar grandes impactos e gerar responsabilidades para a Tomadora de Serviço.

Em contrapartida, é necessário, ainda, que a Tomadora de Serviço tenha ciência que as empresas de segurança privada investem na sua regularidade, e sacrificam margens de lucro, em um negócio caracterizado por rentabilidade baixa e onde existe uma pressão constante dos clientes por redução dos preços e alongamento dos prazos de pagamento.

## 2. O Gestor de Segurança como Embaixador de Compliance

As grandes empresas têm por regra segmentar funções e responsabilidades a fim de dar efetividade ao programa de compliance. Para tanto, utilizam diversas áreas da empresa, como recursos humanos, jurídica e segurança.

Tal fato ocorre porque o departamento de compliance dispõe de pouca mão de obra e tem por costume ficar centralizado tão somente na matriz da empresa. A área de segurança, a seu turno, está fisicamente presente em todos os polos da empresa e, atuando 24h, durante todos os dias da semana.

Assim, por conta da estrutura organizacional da empresa, existe a possibilidade de utilização do profissional de segurança para garantir a efetividade do programa. Essa descentralização do programa de conformidade, permite um campo fértil de oportunidades para a empresa de segurança privada vender o seu serviço.

Diante de todo o contexto, os profissionais de segurança são utilizados, pelo departamento de conformidade da empresa como sendo "embaixadores da compliance", isso porque, os profissionais possuem diversas qualidades que facilitam a implementação e efetividade de um programa.

A equipe de segurança pode ajudar o departamento de compliance:

**a) Investigações Internas:** pela própria natureza do profissional de segurança e pelo seu perfil investigativo, espera-se que gestores de segurança tenham experiência em conduzir investigações internas. Afinal, o profissional de segurança possui habilidades inerentes à sua função, tais como: detectar violações, buscar anormalidades que possam indicar condutas antiéticas como fraudes, desvios, conflitos, subornos, assédios, retaliações, ou

## PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA

- Sua empresa possui controle de todas as licenças, alvarás, treinamentos obrigatórios e demais exigências legais?
- Sua empresa possui um código de conduta que determina os comportamentos éticos esperados de seus empregados?
- Sua empresa possui regras claras de respeito a diversidade e não assédio?
- Sua empresa possui canal de comunicação, preferencialmente externo, para recebimento de denúncias de forma anônima, confidencial e com política definida de não retaliação ao denunciante?
- Sua empresa realiza treinamentos sobre ética e integridade aos gestores e supervisores para lidar com situações de potencial desvio de conduta?
- Sua empresa possui regras claras de recebimento de presentes e hospitalidades para clientes e parceiros, incluindo regras definidas para relacionamento com autoridades públicas?
- Caso sua empresa atue em contratos públicos, possui uma política anticorrupção e de contribuição político-partidária?
- Sua empresa possui regras claras de política antitruste e relacionamento setorial?

discriminações que estejam sendo praticadas. Ainda que as investigações de segurança tenham por objetivo identificar as causas e vulnerabilidades que deram causa, em geral perdas patrimoniais,

as técnicas e metodologias de investigações são absolutamente compatíveis e aplicáveis às investigações de compliance;

b) **Condução de *due diligence* e monitoramento de parceiros de negócio:** Em apoio ao departamento de conformidade outra possível atribuição do profissional de segurança é na realização do processo de *due diligence* de eventuais parceiros de negócio, tanto das empresas como de seus sócios e representantes legais com o objetivo de identificar violações ou possíveis riscos que este parceiro poderia representar e consequentemente, expor a empresa. Novamente o “faró” para detectar irregularidades é uma importante habilidade a ser explorada;

c) **Treinamentos internos:** Um dos pilares da segurança preventiva são os treinamentos e a conscientização interna. Naturalmente, o profissional de segurança desenvolve e ministra treinamentos frequentes o que permite expandir sua rede de temas, incluindo os tópicos de ética e conformidade;

d) **Guardiões da Ética:** Justamente por serem aptos em dar treinamentos, os profissionais de segurança podem servir de importante instrumento para transmitir as mensagens de ética, não apenas em treinamentos, mas também no dia a dia. Deve-se entender o profissional de segurança como um embaixador de compliance que, através de seu exemplo e de suas atitudes, promove a condução ética dos negócios em seu entorno e um ambiente de trabalho saudável e de respeito e ainda pode orientar ou aconselhar os colaboradores quando tiverem dúvidas de como proceder.

Desta feita, conforme demonstrado, apesar de ser um ramo altamente regulamentado, as Tomadoras de Serviço exigem das empresas de segurança privada uma maior regulamentação de sua atividade e assim o fazem por meio do compliance. Em contrapartida, estando em conformidade e sabendo aplicá-lo, a empresa estará apta a negociar melhores contratos, bem como a oferecer um serviço diferenciado de seus prestadores, podendo esses como efetivos “embaixadores da compliance”. Ampliando assim, seu ramo de negócio.

## Autores



### Anderson Fagundes

Head de Security na Souza Cruz, possui capacitação Executiva em International Security pela Universidade de Harvard-EUA; MBA em Gestão de Riscos e Compliance pela Trevisan, e é Advogado.



### Salvador Dahan, CPP®, CSO, CCEP-I

Formado em Direito, MBA em Gestão de Segurança Empresarial e especialização em Liderança Organizacional. Diretor Global de Riscos e Compliance da Nissan Motors.



### Marcelo Ferlini, CPP®

Experiência de 40 anos na segurança privada com passagem por grupo multinacional de segurança privada e, desde 2004, sócio – diretor do Grupo Globalseg.



### Tatiana Terada

Advogada, formada pela PUC, L.L.M Direito Empresarial pelo IBMEC. Especialista em Proteção De dados. Certificada Exin. Sócia fundadora da empresa Start Comply.

# PREVENÇÃO DE PERDAS COMO ESTRATÉGIA À SEGURANÇA



## 1. Prevenção de Perdas

Perda é qualquer efeito que reduza de forma direta ou indireta o lucro da empresa. A prevenção de perdas é uma área estratégica dentro das organizações, que atua em todos os estágios de seus negócios, trabalhando com foco em riscos e monitorando a conformidade dos processos. Seu intuito é proteger vidas, ativos tangíveis e intangíveis, lucros, marca, etc., por meio do gerenciamento e redução das perdas de todos tipos e níveis.

## 2. A Tipologia das Perdas para Qualquer Tipo de Negócio é Composta por:

- a) **Perdas de Estoque:** Furtos (interno e externo), quebras operacionais (vencidos e avariados), erros administrativos, erros operacionais, fraudes, etc.
- b) **Perdas Financeiras:** Crédito indevido, inadimplência, cheques devolvidos, fraudes em cartões e cheques, notas falsas, pagamentos de juros indevidos ou documentos em duplicidade, fraudes em e-commerce, roubos, etc.
- c) **Perdas Administrativas:** Desperdícios de água, energia, telefone, material de escritório, manutenções por mau uso, etc.
- d) **Perdas Comerciais:** Rupturas de produtos, compras erradas, distribuição incorreta, embalagens não apropriadas, prazos de entrega não cumpridos, entre outros.

e) **Perdas Legais:** ações judiciais de clientes, colaboradores, fornecedores e Estado, por questões internas e externas.

f) **Perdas de Produtividade:** Excesso de burocracia nos processos e atividades, demora no atendimento, tempo na execução dos trabalhos acima do "tempo padrão", retrabalho, falta de padronização, entre outros.

O grande desafio é transformar a prevenção de perdas em cultura, incorporada ao DNA da empresa, sendo umas de suas táticas, atuar na integração da cadeia de negócios, incluindo os funcionários, prestadores de serviços, fornecedores e demais atores desse processo.

### 3. Sugestões para um plano de ação e de melhoria dos processos

a) Fazer análise crítica para identificar causas de anomalias na organização, utilizando ferramentas de gestão, como por exemplo da qualidade, tal qual o diagrama dos 6Ms;

b) Atuar na integração, conexão e colaboração de todas as áreas, em prol da mitigação de perdas;

c) Implementar junto aos colaboradores os conceitos de empreendedorismo interno, de forma que todos atuem como "donos do negócio", do contrário dificilmente o programa de prevenção de perdas terá sucesso;

d) Antecipar-se aos problemas, em especial os recorrentes, para evitar que eles se transformem em perdas;

e) Estabelecer e apoiar a construção de indicadores sistêmicos para controle, medição, e gestão dos resultados - *Service Level Management (SLM)*

f) Estabelecer protocolos de auditorias com base em indicadores de desempenho;

g) Adotar a aplicação de normas técnicas nos processos, saindo do empirismo;

h) Seguir e atender em plenitude a legislação e, quando possível, recomendar melhorias aos órgãos reguladores.

Implementar um programa de prevenção de perdas robusto e sustentável é sempre um grande desafio para quem busca a melhoria contínua em seu negócio, principalmente quando o objetivo é torná-lo estratégico e que possa influenciar a rentabilidade. O sucesso para uma gestão eficiente sobre perdas está diretamente relacionado ao nível de maturidade da sua operação sobre a gestão de seus processos.

Metodologias de análise e gerenciamento de riscos, associadas ao entendimento dos processos internos das organizações, com as respectivas medições de seus desempenhos, permitem avanços importantes nos programas de prevenção de perdas. Elas tratam da identificação de riscos e das vulnerabilidades nos processos e sistemas de proteção, que poderão ser eventuais geradores de perdas no futuro e, dessa forma, permitir com que as causas-raiz dos problemas sejam atacadas, sejam propostas soluções de melhorias e formalização nos processos a aplicação de novas políticas, normas e procedimentos, estabelecimento de auditorias e a aplicação de tecnologia.

### 4. Indicadores e medição do desempenho na prevenção de perdas

Indicadores são ferramentas gerenciais poderosas e essenciais em ambientes de negócios competitivos, indispensáveis em qualquer programa de prevenção de perdas. Eles não representam apenas um avanço no monitoramento dos processos, mas têm se tornado recursos altamente demandados pela alta gestão. O gerenciamento do nível de fruição dos processos - SLM - tira proveito de dados operacionais para produzir informações e "insights" que apoiam o processo de tomada de decisões.

Os indicadores de desempenho se propõem a fornecer conhecimentos sobre determinadas situações de interesse, para monitorar e medir o desempenho, orientar as mudanças em direção a objetivos preestabelecidos e o suporte na tomada de decisões.

Uma outra abordagem, bastante útil, traz a classificação dos indicadores divididos em 3 tipos: KRI (*Key Result Indicator*) – são os indicadores de resultados; PI (*Performance Indicator*) - indicadores de performance e os KPI (*Key Performance Indicator*) – que são indicadores chaves para avaliar o desempenho de todo o programa de prevenção de perdas.

Independentemente de seu conceito ou classificação, um indicador de desempenho deve apresentar algumas qualidades e como tais, não poderão ser diferentes quando aplicadas aos programas de prevenção de perdas. Dentre as diversas qualidades apresentadas pela bibliografia consultada, selecionamos cinco, sem as quais entendemos que a medida será inútil como indicador: Confiabilidade; Validade; Relevância; Consistência e Rastreabilidade.

No caso da medição do desempenho, outro item importante para a prevenção de perdas, podemos conceituá-la objetivamente como "o processo de quantificar a ação". Com mais detalhes, define-se como o processo de associar quantidades às atividades operacionais e sua comparação com padrões pré-estabelecidos ou, também, o resultado das ações tomadas pelos diferentes níveis de colaboradores e expressas em números.

Também conceituamos a medição do desempenho como relacionada a determinação dos "sinais vitais" dos processos operacionais. Ela pode qualificar e quantificar a fruição dos processos produtivos de transformação e apontar se os objetivos e metas pactuados - *Service Level Agreement (SLA)* - estão sendo atingidos. O desempenho de um processo de transformação, medido através de indicadores, é a relação entre uma quantidade e o nível de satisfação dos requisitos, das necessidades e expectativas dos clientes (internos e externos).

Para cada tipo de atividade poderá existir um conjunto específico de indicadores para a sua medição. No caso da prevenção de perdas listamos alguns considerados importantes de estarem presentes nas medições, que devem incluir comparações entre períodos, mostrando o antes e o depois das medidas adotadas pelo programa. São eles: 1. Montante das perdas em valores e em unidades; 2. Redução de perdas em valor; 3. Redução de perdas em porcentagens; 4. Redução de perdas em quantidades unitária de produtos; 5. Redução de perdas unitárias de produtos em percentuais; 6. Aumento de vendas em valor e 7. Aumento de vendas percentuais. Temos também, a indicação da medição das perdas "conhecidas" versus perdas "desconhecidas", além do

## PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA

- Mantenha atualizado os procedimentos operacionais, mitigando as falhas;
- Foco nos resultados das medições dos processos, utilizando os indicadores de perdas para identificar e atuar nas causas das não conformidades.;
- Ao contratar serviços de segurança, elabore um projeto bem detalhado, incluindo um SLA, com foco na prevenção, redução e alinhamento da cultura de prevenção de perdas;
- Inclua na proposta da prestação de serviços, um SLA, com o escopo bem definido;
- Integre nos processos de segurança, indicadores de produtividade;
- Utilize tecnologia amigável e integrada e por meio de SLM, monitore as operações;
- Institua um programa de treinamento, desenvolvimento, alinhamento e reciclagem para o time de segurança;
- Pratique endomarketing, benchmarking e protocolos colaborativos, ágeis e humanizados.

sempre importante indicador de “turnover” dos colaboradores, uma vez que boa parte das perdas estão associadas a intervenção humana.

Para o sucesso de um plano de prevenção de perdas novamente destacamos, como fundamentais, a importância e o engajamento dado pela alta gestão da organização, incluindo-o nas pautas de reuniões estratégicas que tratam de resultados. Além disso, alguns outros elementos são críticos, tais quais: processos bem implementados, engajamento positivo de todos os funcionários, monitoramento e avaliação constante dos processos de transformação (desde o recebimento de mercadorias, estoque, gôndola, até o caixa com o cliente), adoção de contratos responsabilizando fornecedores e clientes (internos e externos) com cláusulas de SLA estabelecidas e, finalmente, o monitoramento constante e a medição do que foi estabelecido nos contratos, expressados em números na forma de indicadores - SLM.

Finalmente, deixamos como reflexão o fato dos programas de prevenção de perdas, com suas etapas assertivamente medidas, tratarão do comportamento das perdas e suas mitigações, que permitirão a construção da trajetória de desempenho da organização neste quesito, oferecendo, inclusive, a possibilidade de serem feitas consultas para o estabelecimento de estratégias e o incremento de sua competitividade.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

OZAWA, Anderson A. Pentágono das Perdas: Transformando perdas em lucros. São Paulo: Edição do Autor, 2017.

SÓ E SILVA, Fernando; MESQUITA, Michel Pipolo. Competitividade em gestão de serviços: Service Level Agreement. São Paulo: Edição dos Autores, 2018.

## Autores



### Adm. Anderson Ozawa

Autor do Livro “Pentágono de Perdas”, Executivo de Auditoria e PP da Cine-mark Brasil, Presidente do Comitê de PP do IBEVAR, Diretor do Comitê de PP da ABSEG, Professor da FIA/Labfin/Provar.



### Eng. Fernando Só e Silva, MSc.

CEO da Performancelab Sistemas e Diretor no Departamento de Defesa e Segurança da FIESP. Autor do Livro Competitividade em Gestão de Serviços - SLA/SLM.



### Paulo Cesar dos Reis (in memorian)

Gestor de Segurança Patrimonial e Pessoal, Membro do GESEG do CRA-SP, Vice Presidente da ABSEG, Diretor Vocal do IBEVAR.



### Teanes Silva, ASE

Certificado ASE - Administrador de Segurança Empresarial, Gerente de Projetos no Grupo Comando G8, Diretor da ABSEG, Membro do GESEG-CRA/SP, Consultor de Segurança e Riscos e Professor.

# FORMAÇÃO DE PREÇO NA SEGURANÇA PRIVADA: NÃO HÁ MÁGICA NOS NÚMEROS. PREÇOS ABAIXO DO MÍNIMO PODEM ACARRETAR UMA SÉRIE DE IRREGULARIDADES



## 1. Componentes do Preço – Realidade fática

Os serviços de vigilância patrimonial estão, inequivocamente, entre os mais típicos e preponderantes prestados pelo segmento da segurança privada. Trata-se daqueles serviços em que as empresas mobilizam os profissionais vigilantes devidamente treinados e equipados com uniforme, materiais e equipamentos definidos pela legislação e/ou exigidos pelo cliente, para exercerem o trabalho de prevenção, segurança e proteção de patrimônios públicos e/ou privados e, principalmente, dos seus funcionários e frequentadores.

Os postos de vigilância mais comuns demandados pelo mercado tomador são os seguintes:

a) **Posto na escala 12x36 horas no turno diurno, ininterrupto.**

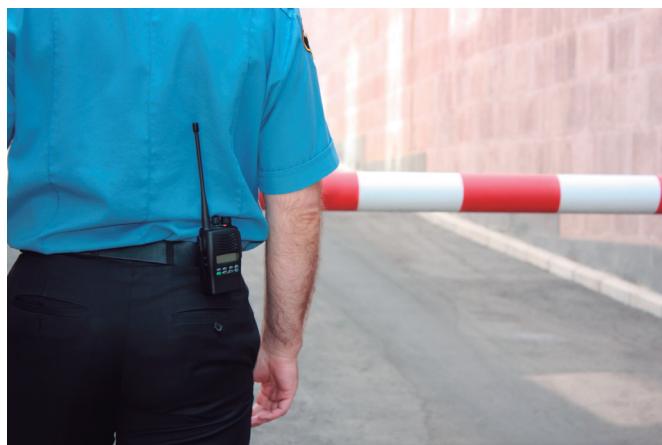
Nesta escala o vigilante trabalha 12 horas diárias consecutivas no turno diurno e descansa 36 horas consecutivas. Na prática ele trabalha em um dia e descansa no dia seguinte e, assim sucessivamente. Desta forma para que o posto permaneça coberto de forma ininterrupta, é necessário um segundo vigilante, tornando-se uma escala de simples revezamento entre ambos. Quando um está no posto o outro estará em folga e vice-versa.

**b) Posto na escala 12x36 horas no turno noturno, ininterrupto.**

Idem ao caso diurno, mudando-se apenas o turno para noturno. São, portanto, mais 2 vigilantes para cobertura do turno da noite. Assim, quando o cliente pede um posto de vigilância ininterrupto de 24 horas, são necessários 4 vigilantes, sendo 2 para o turno diurno e 2 para o turno noturno.

**c) Posto de segunda a sexta, de 8,8 horas diárias.**

Trata-se de posto onde o vigilante trabalha 8,8 horas diárias no turno diurno, de segunda a sexta-feira. Neste posto, o profissional cumpre exatamente as 44 horas normais semanais. É um posto bastante típico em agências bancárias e em repartições públicas ou privadas que fecham à noite e aos sábados e domingos, não necessitando de segurança nestes momentos. Apenas um vigilante é necessário para a cobertura desse posto.



Estes três tipos de postos de vigilância patrimonial chegam a representar 80% do universo de postos contratados pelos tomadores de serviço. A composição do preço desses postos pode ser detalhadamente analisada e observada através dos estudos técnicos desenvolvidos pelos maiores tomadores de serviço público que são o governo federal e o governo estadual. O primeiro elabora seus cadernos técnicos com memórias detalhadas de cálculos da formação dos custos de vigilância patrimonial para todos os estados da federação, bastando clicar na bandeira do estado desejado e os disponibiliza no site [www.comprasgovernamentais.com.br/index.php/cadernos-tecnicos-e-valores-limites](http://www.comprasgovernamentais.com.br/index.php/cadernos-tecnicos-e-valores-limites) e o segundo disponibiliza estes mesmos cálculos detalhados através do site [www.cadterc.sp.gov.br](http://www.cadterc.sp.gov.br), em seu Volume 1, porém, este último é válido somente para o Estado de São Paulo. Salvo poucas questões controvertidas, ambos os estudos são bastante representativos e legítimos da correta formulação de preços e custos dos serviços da vigilância patrimonial privada.

Assim, esta resenha não possui o condão de detalhar a formação de custos e preços da vigilância patrimonial, o que demandaria um espaço bem maior e também um aprofundamento na legislação trabalhista e nas respectivas convenções coletivas de cada estado. Outra ressalva importante é a de que as conclusões extraídas sobre a composição de preço destes três tipos de postos

aqui definidos, são igualmente válidas para todos os demais tipos de postos de vigilância patrimonial, inclusive aqueles relativos ao trabalho intermitente e/ou ao regime de tempo parcial, cada vez mais utilizados até mesmo em tempos de pandemia.

Na verdade, nosso objetivo é fazer uso da nossa sólida experiência dentro do setor para exibir como se apresenta a composição dos itens de insumo diretos e da mão de obra direta na formação dos preços e, em decorrência, permitir a todos uma melhor avaliação das práticas de mercado.

Tomando como base planilhas próprias dos três principais postos de vigilância contratados, apresentamos na Tabela 1 abaixo, para a pronta referência dos associados leitores do CRA:

**Tabela 1 - Estrutura de Custo e Preço da Vigilância Patrimonial**

Escala / turno	12 x 36 horas / diurno	12 x 36 horas / noturno	seg. a sex / 8,8 h diárias	média
Item de custo	% sobre preço final	% sobre preço final	% sobre preço final	
Massa salarial	39,61%	40,87%	37,61%	39,36%
Encargos sociais	32,82%	33,87%	31,17%	32,62%
<b>Mão de obra direta</b>	<b>72,43%</b>	<b>74,74%</b>	<b>68,78%</b>	<b>71,98%</b>
Despesas diretas	11,92%	9,61%	15,57%	12,37%
<b>Custos diretos (total)</b>	<b>84,35%</b>	<b>84,35%</b>	<b>84,35%</b>	<b>84,35%</b>
Adm/Lucro	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Imposto	5,65%	5,65%	5,65%	5,65%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Autor: Eurípedes Abud.

A massa salarial é composta pelos salários piso da categoria e respectivos adicionais de lei tais como: adicional de periculosidade, adicional noturno, hora reduzida noturna, adicional de hora extraordinária, intervalo de repouso e alimentação, reflexos do descanso semanal remunerado entre outros. Os encargos sociais incidentes sobre a massa salarial visam à contribuição da segurança social, ao provisionamento das ausências remuneradas e das verbas rescisórias. Ambos os itens compõem o total da mão de obra direta, ou seja, aquela mão de obra dos vigilantes diretamente empregada na mobilização dos postos de vigilância. O salário e seus adicionais observam o piso salarial dos acordos e convenções coletivas e os encargos sociais, verificadas as ocorrências estatísticas de cada empresa, atendem à legislação em vigor.

As despesas diretas são aquelas que podem ser perfeitamente mensuráveis e atribuíveis à mão de obra direta. São elas: vale transporte, vale refeição, cesta básica, convênio médico, seguro de vida, auxílio funeral, uniformes, equipamentos (arma, colete, tonfa, etc), contribuições sindicais ou assistenciais, etc. São despesas e/ou benefícios previstos em lei e/ou convenção coletiva de trabalho ou mesmo itens absolutamente necessários ao desenvolvimento dos serviços especificados pelo cliente. Parcela significativa das despesas diretas possui preço público tabelado, sem margens para ganho de escala ou via negociação de mercado.

No exemplo da tabela acima, extraído de planilhas de custos reais, fixamos uma taxa de administração e de lucro em 10%. Deste total, estima-se uma taxa bastante conservadora de 6% para a administração da empresa que visa cobrir as despesas indiretas tais como: remuneração da mão obra indireta relativa ao planejamento e controle da empresa como um todo, como

diretoria, conselhos, contabilidade, finanças, comercial, recursos humanos, área jurídica e todos os demais departamentos considerados como administrativos, incluindo coordenação e supervisão operacional, além das despesas relacionadas ao funcionamento da empresa como um todo, intendência, limpeza, seguros, almoxarifados, aluguel ou manutenção de imóvel próprio, taxas e impostos, energia, água, comunicação, impressos e materiais de escritório, promoção e propaganda, manutenção e depreciação dos bens utilizados na administração. Restam, portanto, apenas 4% de lucro, o qual fixamos para efeito dos casos aqui exemplificados na Tabela 1. Imposto de Renda (IR) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).

No mesmo exemplo, fixamos como impostos diretos sobre faturamento, a alíquota de 5,65%, equivalente a 2% de ISS, 3% de COFINS e 0,65% de PIS. Além destes impostos, e da CSLL e do IR já embutidos no lucro bruto presumido de 4% para os exemplos aqui trabalhados, não se pode esquecer que o segmento da vigilância patrimonial, conta com encargos sociais legais elevadíssimos sobre a mão de obra. Na tabela 1, tais encargos são de 82,88% (Fonte: Fenavist - Consultoria Vilson Trevisan) sobre a massa salarial, o que corresponde, em média, a 32,62% do preço final, representando o que usualmente costumamos chamar de verdadeiros impostos diretos sobre folha, bastante inibidores da criação de emprego.

Evidentemente que os números da Tabela 1 podem ter pequenas e sutis variações de empresa para empresa, principalmente nas despesas diretas e na administração em que alguns itens são de mercado. Porém, as participações percentuais demonstradas são bastante consistentes, e no caso da mão de obra direta, os custos são bem rígidos e equivalentes para todos os prestadores de serviço de cada estado.

Enfim, resta claro que, num projeto de segurança de custo igual a R\$ 100.000,00 por exemplo, em média, R\$ 71.980,00 (71,98%) equivalem a mão de obra direta, os quais somados aos R\$ 12.370,00 (12,37%) necessários à cobertura das despesas diretas, resultam num custo direto total de R\$ 84.350,00 (84,35% do preço final). A mão de obra direta, portanto, se comparada aos custos diretos totais representa simplesmente 85,33% dos mesmos. É, portanto, inequívoca a relevância da mão de obra direta na formação do preço dos serviços de vigilância patrimonial.

Enfim, uma das principais características do segmento da vigilância patrimonial é a rigidez e a inflexibilidade dos custos. Se não vejamos, em média, 84,35% de um preço final, corresponde à mão de obra direta e às despesas diretas obrigatórias e, sobre tais custos, o empresário não possui quase nenhuma margem de manobra para ganhos de escala. E, fora tais custos, resta apenas a administração, os impostos e o lucro.

Trata-se de um setor muito diferente do que a indústria típica ou mesmo do que a indústria da construção civil, em que a mão de obra representa algo sempre abaixo de 38% ou ainda muito menos, muitas vezes até 10% em relação ao preço final. E, mesmo esta mão de obra não está sujeita a pisos salariais rígidos de uma profissão única. São inúmeras profissões, com salários mínimo, médio e máximo de mercado, dependendo do setor. E a parcela restante do preço final relativa à equipamentos e materiais, sempre igual ou superior a 60%, possui uma diversidade de itens e fornecedores que permitem aos empresários uma flexibilidade bem maior na administração dos custos, inclusive monitorando a qualidade desejada do produto final, a qual permite que os preços também variem dependendo do grau de exigência do cliente final.

Ou seja, a formação do preço da vigilância patrimonial é engessada e inflexível por causa da grande preponderância do custo da mão de obra direta, e isto tem aberto flancos para o oportunismo e para inidoneidade comercial, como veremos a seguir. O produto "vigilância patrimonial" transformou-se quase que numa "commodity" e, assim, cada vez mais sujeito às leis da oferta e procura.

## 2. Preços Praticados – Realidade de Mercado

Agora que chegamos juntos a uma visão uniforme do que seria uma referência básica de uma composição de preço para um projeto de segurança, temos como avaliar melhor o que tem ocorrido com o mercado de vigilância patrimonial neste século.

Pois bem, nesse mesmo projeto hipotético de segurança que ensejaria um preço final de R\$ 100.000,00, com as premissas conservadoras da Tabela 1, os preços vencedores das licitações do mercado tem

ficado, no mínimo, 15% abaixo do preço referencial e, em muitos casos, atingido níveis alarmantes de 30% ou mais abaixo do preço referencial, ou seja, em média, têm ficado entre 20% e 25% abaixo daquele preço referencial.

Enfim, se num determinado projeto, o preço referencial é de R\$ 100.000,00, o preço resultante do procedimento licitatório tem ficado entre R\$ 75.000,00 e R\$ 80.000,00, muito abaixo até mesmo dos R\$ 84.350,00 que seria o preço que limitaria a capacidade de honrar apenas com os custos diretos. Isto tem ocorrido com a maioria absoluta dos procedimentos licitatórios, sejam eles públicos e/ou privados. Exemplificando, ainda de forma mais específica, para a composição de preços da Tabela 1, adotamos preços de planilhas de custo reais para os postos na escala 12x36 horas nos turnos diurno e noturno, que resultam num preço mensal para um posto de 24 horas de R\$ 23.917,98. O custo direto total mensal neste caso é de R\$ 20.174,81 e somente a mão de obra direta total é de R\$ 17.629,28. No entanto, em órgãos públicos e empresas do setor privado tem-se contratado este mesmo

“

**A formação do preço da vigilância patrimonial é engessada e inflexível por causa da grande preponderância do custo da mão de obra direta e isto tem aberto flancos para o oportunismo e para inidoneidade comercial.**

”

posto por valores entre R\$ 16.500,00 e R\$ 20.000,00. É uma situação insustentável. Caso algum leitor queira ter acesso mais detalhado às planilhas adotadas como referência, deixaremos as mesmas à disposição do CRA. Não o fazemos nesta matéria, para não torná-la excessivamente técnica.

Este atual comportamento do mercado de vigilância patrimonial decorre indubitavelmente de um problema microeconômico de oferta e procura que se instalou desde o início deste século. Na prática, diferentemente do que ocorria no século passado, hoje os prestadores de serviço de vigilância patrimonial estão muito pulverizados, fato acentuado pela entrada das empresas de pequeno porte que atuam no setor. De outro lado, o mercado tomador de serviços tem se concentrado cada vez mais, como se vê mais claramente no setor financeiro e em alguns setores da indústria.

Com muito mais ofertantes do que tomadores, estes últimos ditam as regras e definem os resultados. Todavia, chamamos uma vez mais a atenção para o fato de que os preços finais têm ficado abaixo dos custos que seriam necessários a uma justa remuneração pelos serviços. Ou, pior ainda, abaixo de uma justa remuneração para que a prestação de serviços corresponda ao que, efetivamente, foi especificado e contratado.

Se os preços finais têm ficado abaixo dos custos diretos, o prestador de serviço fica na eminência de um potencial inadimplemento com os empregados, com o governo (fiscal) ou com o tomador dos serviços, neste último caso entregando um serviço inferior ao contratado. Tais fatos podem ocorrer isolada ou conjuntamente. Não há outra alternativa. Isto porque não é crível que num país onde impera o livre mercado, um empresário pratique preços abaixo do custo, arcando com a diferença do próprio bolso, por puro diletantismo.

Esta situação que vive hoje o segmento da vigilância patrimonial é a típica relação “perde-perde”. O prestador de serviços perde, pois, mesmo que temporariamente consiga inadimplir com as demais partes para cumprir com o contrato e obter algum resultado, ficará com o passivo a descoberto e que poderá ser objeto de cobrança e execução em algum momento em tempo futuro. O tomador dos serviços perde porque normalmente contrata um prestador disposto a qualquer coisa para sobreviver e, possivelmente, não entregará o serviço em sua plenitude. Além disso, este mesmo tomador responderá subsidiariamente por inadimplências de natureza trabalhista do prestador. O governo perde arrecadação. E o empregado perde porque trabalha para uma empresa que vai driblar o pagamento de suas verbas salariais para cumprir com o escopo contratado.

### **3. Conclusões - O que é relevante para mudar este cenário?**

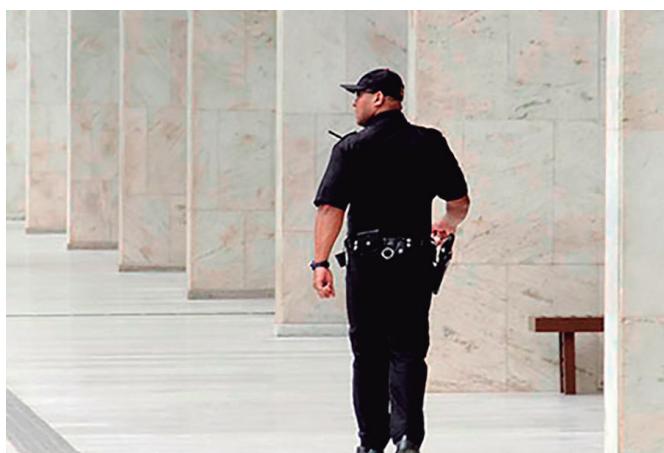
A resposta é simples. O relevante é mudar a típica relação “perde-perde” para uma típica relação “ganha-ganha”. A execução desta mudança pode ser trabalhosa e difícil, mas consideramos perfeitamente possível.

Como vimos, na atual relação microeconômica de oferta e procura, hoje são os tomadores que estão na vantagem, pois há um excesso de ofertantes. Todavia o seu real interesse é contratar o melhor serviço pelo melhor preço. E o melhor e mais justo preço

não é, em regra, o menor.

O proponente da prestação dos serviços, sem dúvida, deve se esmerar em sua apresentação, mostrando sua qualificação e experiência e, ainda, detalhar ao máximo a composição dos preços para que os mesmos sejam adequadamente comparáveis aos dos concorrentes.

Mas, aos tomadores está reservada uma responsabilidade ainda maior nesta tarefa que é a da seleção mais adequada e a da resistência à tentação da decisão pura e simples pelo menor preço. Infelizmente, a simples obtenção dos documentos de qualificação de uma empresa, bem como de suas certidões, não são suficientes para a aferição da verdadeira habilitação de um prestador de serviços. No Brasil, vemos muitas empresas em diversos segmentos, contornarem a fiscalização e manterem certidões aceitáveis por um longo período, mesmo estando em situa-



ção pré-falimentar. É um fato. Tentamos melhorar este problema, mas, ainda, não o superamos.

Desta forma, o contato com as entidades representativas do segmento, a diligência junto aos outros clientes da proponente para conhecer a experiência e o treinamento das equipes de supervisão em contratos anteriores e, finalmente, a análise profunda e detalhada das propostas comerciais são, hoje, fundamentais para uma avaliação mais precisa da oferta. Com a inequívoca preponderância da mão de obra direta e dos custos diretos, a análise da proposta comercial relativa a tais custos deve ser minuciosa. Na mão de obra direta, todos os itens da massa salarial devem estar inseridos tais como salário, adicional de periculosidade, adicional noturno, hora reduzida noturna, adicional de horas extras, intervalo de repouso e alimentação, reflexo do repouso semanal remunerado aplicado sobre os adicionais. E sobre tal massa salarial, incidem todos os encargos sociais, os quais também devem ser muito bem avaliados. É certo que, mesmo as empresas de pequeno porte, ao contrário do que se supõe, embora tenham isenção de parte do sistema ‘S’, estão sujeitas a todos os demais recolhimentos legais da seguridade social e das verbas rescisórias, não havendo queda significativa da taxa de encargos sociais como normalmente se alega.

Os sindicatos patronais estaduais, a federação nacional e os cadernos técnicos do Ministério de Planejamento e da Secreta-

## PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA

**Os gestores de segurança das empresas, legítimos representantes dos tomadores de serviço, são profissionais habilitados para avaliar todos os aspectos da atividade de segurança privada. Manter o equilíbrio econômico da relação contratual é uma de suas importantes atividades e responsabilidades. Este equilíbrio é que irá proteger todos os envolvidos no processo. Cabe ao gestor de segurança solicitar às empresas prestadoras de serviço as planilhas detalhadas dos custos. É através destes importantes documentos que a empresa demonstrará, de forma objetiva, se os preços apresentados estão alinhados com uma correta estrutura de custo e preço para os serviços de vigilância patrimonial requerido, conforme pudemos observar pela Tabela 1.**

**É fundamental que tenhamos em mente este cenário, pois, mesmo que a tecnologia avance dentro do segmento, a quantidade de vigilantes e de outros profissionais de segurança ainda será sempre substantiva.**

ria de Fazenda do Estado de São Paulo, todos disponíveis publicamente através dos sites já anteriormente informados, podem contribuir para esta correta avaliação. As propostas de preço que demonstrem insuficiência de recursos para honrar compromissos essenciais com o trabalhador e com o fisco, podem ser descartadas “de ofício”, tanto pelos contratantes privados quanto pelos contratantes públicos. Com informação robusta e confiável sobre a inexequibilidade do preço ofertado, não chega a ser nem mesmo uma decisão de coragem, mas, simplesmente uma decisão pela legalidade do procedimento.

Com tal postura, passamos a ter uma típica relação “ganha-ganha”. O prestador de serviços será aquele que ofertou preço que remunera corretamente o serviço prestado. Pagando o preço justo, o tomador, poderá cobrar a adimplência para com os empregados e o fisco, além da entrega dos serviços especificados em sua plenitude. O governo vai arrecadar mais e o empregado vai receber os seus direitos.

Este é o verdadeiro círculo vicioso da riqueza. Empregados pagos corretamente compõem um mercado interno consumidor mais robusto; um governo que arrecada pode entregar melhores serviços e investimentos, um tomador de serviços que zela pela adequada segurança de seu patrimônio e de seus frequentadores, selecionando adequadamente seus prestadores de serviço adota uma atitude cidadã que vai fidelizar seus clientes; e o prestador de serviços adequadamente remunerado fica estimulado a ampliar e melhorar a qualidade do seu negócio.

Não há mágica nos números. Eles devem ter sempre lastro nas especificações dos serviços. Preços abaixo dos custos quando aceitos, simplesmente provocam desequilíbrios estruturais para o segmento e, por consequência, para todos os demais atores envolvidos.

## Autores



**Eurípedes Abud**  
Consultor Empresarial, Sócio-Diretor da Cost Plus Fee Consultoria Empresarial, Administrador pela FGV/SP, MBA pela Fundação Dom Cabral. Membro do GESEG.



**Wanderley Aranha**  
Vivência na área comercial desenvolvida em empresas de serviços nos segmentos de segurança patrimonial, segurança eletrônica e integradora de sistemas. Diretor Nacional de Vendas do Grupo Interfort e Diretor da ABSEG - Associação Brasileira de Profissionais de Segurança.

# GESTÃO COMERCIAL EM SEGURANÇA PRIVADA - COMO MONTAR UM EDITAL PARA CONTRATAÇÃO



## 1. Introdução

Este Capítulo é uma breve síntese do tema "Edital para Contratação de Segurança Privada". Uma contribuição com direcionamentos àqueles que buscam orientação e conhecimento sobre o assunto.

Desta forma, passaremos a introduzir neste capítulo recomendações para uma correta contratação de serviços para sua empresa. Nesse sentido, os aspectos importantes na escolha da contratação dos serviços de vigilância patrimonial são a correta determinação do escopo, o grau de necessidade da implementação desses serviços na proteção das pessoas e do patrimônio, suas especificações técnicas e as expectativas do resultado após a implementação.

## 2. Elaboração do Edital para Contratação de Segurança Privada

### OBJETIVO

O objetivo da propositura de um edital para contratação de serviços de segurança patrimonial tem a finalidade de buscar, junto ao mercado, o melhor conjunto de fornecimento de servi-

ços desta natureza. Ou seja, o fator licitatório pode definir como selecionar entre tantos fornecedores aquele que melhor possui o conjunto de expectativas desejadas pelo Tomador de Serviços dentro do conceito de eficiência, qualificação e performance do Provedor.

Na elaboração de um edital é recomendado a formação de um comitê ou comissão, onde alguns setores da Empresa podem colaborar nesse processo. Esses *stakeholders* podem ser impactados na prestação de serviços de segurança patrimonial.

A área de suprimentos/compras/*procurement*, normalmente é a responsável pela condução dos processos de aquisição e contratação de produtos e serviços dentro das empresas; por razões de compliance é a área mais adequada por reunir o conhecimento técnico de negociações nas ações de aquisição e contratação de fornecedores junto ao mercado. Sendo outro o departamento responsável pela contratação ele deve buscar informações sobre os pormenores da atividade para que faça a contratação de forma adequada e de acordo com a legislação vigente.

### 3. Fase da Apresentação

É recomendável apresentar a sua empresa aos fornecedores com uma breve descrição contendo a história, fundação, tipo de atividade, dimensão, funcionamento, população fixa, flutuante, etc. Essas informações são importantes para que os fornecedores tenham o direcionamento correto do perfil da empresa, o setor de negócio e posicionamento do potencial cliente dentro do mercado.

Outra informação relevante se refere à apresentação das Unidades que a empresa possui, dentre filiais, plantas fabris, escritórios e outros sites em localidades diversas do território nacional. Aqui, cabe o esclarecimento da abrangência de quais serão os locais que o participante deverá fornecer o serviço de vigilância privada.

### 4. Regras de Participação do Processo Licitatório

Os participantes do processo licitatório deverão atender todos os requisitos do edital. A critério do Tomador de Serviços, desclassificações poderão ocorrer em qualquer fase do processo por decisão simples e unilateral. Nesse tópico, não há necessidade de formalização de uma justificativa, visto se tratar de processo privado.

Basicamente, este processo deverá ser conduzido pela área técnica demandante do processo, qual seja o responsável pelo serviço de Segurança Patrimonial da empresa. É fundamental que o Gestor de Segurança esteja à frente do processo, determinando todas as especificações técnicas, o escopo detalhado do serviço, alcance, locais de atuação, avaliações de fornecedores e dirimir quaisquer dúvidas do processo.

Todas as demais áreas da empresa podem e devem contribuir com o processo licitatório, pois, como clientes internos da área de Segurança Patrimonial, possuem uma visão que pode corrigir eventuais questões operacionais que impactam na avaliação do

prestador de serviços.

### 5. Memorial Descritivo dos Serviços

Devem ser detalhados os serviços a serem prestados pelo provedor em cada local da prestação de serviços. Questões como soluções integradas, garantias, adaptações ao cenário, manutenções, consultorias, suportes, tipos de vigilância e tecnologia podem ser destacados do processo principal para conhecimento e avaliação do Tomador de Serviços.

A abrangência dos serviços deve conter os meios e a forma da prestação de serviços, assim como o suporte fornecido à equipe de colaboradores no posto do Tomador de Serviços. Nesse sentido, se inclui a formalização de procedimentos operacionais, rondas, frequência de visitas ao posto, capacidade de atendimento presencial, treinamentos e outras ações.

Os serviços serão prestados conforme plano de segurança ou por definição do Tomador de Serviços, a partir das alternativas de regimes e escalas permitidas pela legislação.

Abaixo, um exemplo de quadro descritivo de postos de vigilância e regime de escala.

Qtd de Postos	Qtd de Colab	Função	Escala	Trabalha Feriado	Horário	Local
01	01	Vigilante Líder Armado	5x2 Seg-Sexta	Não	08h às 17h	Site
01	01	Vigilante Desarmado	5x2 Seg-Sexta	Sim	08h às 17h	Recepção
01	02	Vigilante Cond. Veículo	12x36 Seg-Dom	Sim	07h às 19h	Portaria A
01	04	Vigilante Oper. Monitor.	12x36 Seg-Dom	Sim	24h	Central
04	08	Total de Colaboradores				

- Regime: Vigilante armado | com arma não letal | desarmado.

- Escala: Posto 8h (oito horas) diárias – diurno de 2<sup>a</sup> a 6<sup>a</sup> feira;

Posto 12h (doze horas) diárias – diurno – 2<sup>a</sup> a domingo;

Posto 24h (vinte e quatro horas) diárias – diuturno – 2<sup>a</sup> a domingo.

- Local: Definição do local do posto de trabalho.

- Horário/Turnos: Definição dos horários de cada turno de trabalho.

Se faz, ainda, a necessidade de definição dos tipos de uniformes, equipamentos, acessórios, demais itens utilizados no fornecimento, assim como quantidades e período de renovação. É imprescindível o atendimento de todas as normas de controles de Saúde, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente exigidas na prestação de serviços. Todos os protocolos de integrações, Normas Regulamentadoras (NR's), exames específicos, uso obrigatório de EPI's e EPC's devem ser seguir as normas e regulamentações do SESMT do Tomador de Serviços.

### 6. Visita Técnica do Participante

O envio da proposta vinculará a empresa ao cumprimento de todas as condições e obrigações constantes no Edital, assegurando que tem pleno conhecimento de todos os quesitos estabelecidos e que serão integralmente cumpridos.

As empresas poderão efetuar vistoria prévia nos locais da prestação, com o objetivo de tomar conhecimento de todas as peculiaridades do local e, assim, vedada alegação de desconhecimento para formulação da proposta e/ou do perfeito cumprimento do contrato. Importante registrar, no processo, o documento comprobatório da visita ou mesmo a renúncia desta pelo participante.

## 7. Propostas de Preços e Planilha de Custos

As propostas (RFQ – *Request for Quotation* ou RFP – *Request for Proposal*) devem ser enviadas por meio eletrônico ou via portador até o dia e horário previamente estabelecidos no edital.

Devem conter as condições descritas no objeto da prestação, sendo desconsideradas alternativas de valores ou qualquer outra condição não prevista no edital, a fim de se manter a paridade entre os participantes e a lisura do certame.

O valor total mensal apurado através de planilhas de composição detalhada (modelos de mercado), deve contemplar todos os custos diretos e indiretos, baseado na data de apresentação, assim consubstanciados pela legislação e convenção coletiva da categoria.

As especificações técnicas definirão os recursos, onde os critérios para elaboração de preços se traduzem em: Salários e Incidências; Encargos Sociais, Benefícios, Recursos Operacionais; Despesas Diretas e Indiretas; detalhados em planilha de formação dos preços. A planilha de custos deve ser apresentada de forma “aberta” e de fácil interpretação e visualização dos custos diretos e indiretos, assim com impostos, taxas administrativas e encargos sociais.

Recomenda-se consultar o site “[www.cadterc.sp.gov.br](http://www.cadterc.sp.gov.br)” onde o CADTERC fornece informações úteis como: especificações técnicas, valores referenciais, detalhamento de custos e encargos da categoria.

## 8. Qualificação Legal do Fornecedor – Documentação Básica sugerida para Homologação do Fornecedor na Concorrência Privada

- Certificado de Segurança - emitido pelo Departamento de Polícia Federal;
- Revisão da Autorização de Funcionamento – Min. Justiça, publicação no D.O.U;

- Certificado de Registro expedido pelo Ministério da Defesa – Exército Brasileiro;
- Certificado de Regularidade de Empresa de Segurança Especializada - SSP;
- Alvará de licença de localização e funcionamento das instalações sede da empresa;
- Certidões Negativas de Reg. Criminais: Federal, Estadual, Militar e Eleitoral dos sócios;
- Certidão Estadual de Distribuições Cíveis (Pedido de Falência, Concordatas, Recuperações Judiciais e Extrajudiciais) - Tribunal de Justiça;
- Certidão de Distribuição de Ações e Execuções Cíveis, Fiscais, Criminais e dos Juizados Especiais Federais Criminais Adjuntos – Justiça Federal;
- Certidão Negativa de Débitos Tributários da Dívida Ativa do Estado;
- Certidão Positiva com Efeito de Negativa de Débitos Relativos aos Tributos Federais e à Dívida Ativa da União - Receita Federal e PGFN;
- Certidão Conjunta de Débitos de Tributos Mobiliários – Fazenda Municipal;
- Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas – CNDT - Previdência e Trabalho;
- Regularidade junto ao Ministério do Trabalho - DRT, através do CAGED;
- Certidão de Regularidade FGTS – CRF – Caixa Econômica Federal;
- Cadastro Informativo - CADIN Estadual e CADIN Municipal;
- Certidão Simplificada da Junta Comercial do Estado;
- Relatório SERASA do mês vigente;
- Certidão de Regularidade com as obrigações sindicais – Sindicato Patronal
- CRS - Certificação de Regularidade de Segurança emitido pelo SESVES;
- Contrato Social (vigente e última alteração);
- Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ/MF);
- Balanço Patrimonial e Resultado do Exercício financeiro (3 anos);
- Apólice de Seguro de Responsabilidade Civil e Seguro de

Vida em Grupo.

## 9. Qualificação Técnica

Atestado de Capacidade Técnica em nome da empresa, emitido por pessoa jurídica, informando a data de início dos serviços, local de prestação, objeto, contingente envolvido e assinatura do signatário, comprovando a aptidão da proponente nos serviços propostos.

## 10. Análise, Critérios de Classificação e Proposta Técnica

Abaixo, sugestão de tabela para análise e classificação das propostas por pontuação:

Tabela de Critérios de Classificação - Documentação e RFI (Jurídico, Financeiro, RH e outros setores)

Fornecedor	Doc 1	Doc 2	Doc 3	Doc 4	Doc 5	Doc 6	Doc 7	Doc 8	Doc 9	Doc 10	Total	Classificação
A	10	10	10	7	10	7	10	10	10	10	94	Ok
B	10	7	7	3	7	7	10	10	7	10	78	Ok
C	10	7	7	7	7	10	7	7	7	3	72	Ok
D	7	10	0	3	7	10	7	3	10	10	67	Não
E	3	3	7	7	10	10	7	3	3	0	53	Ok
F	10	10	10	7	7	7	0	0	0	10	61	Não

Tabela de Critérios de Classificação - Área Técnica (Gestor de Segurança)

Fornecedor	Doc 1	Doc 2	Doc 3	Doc 4	Doc 5	Doc 6	Doc 7	Doc 8	Doc 9	Doc 10	Total	Classificação
A	10	10	10	7	10	7	7	10	10	7	88	OK
B	10	7	3	3	7	3	7	3	3	0	46	Não
C	10	7	10	10	7	10	0	10	7	10	81	Ok
D	7	10	7	3	7	10	7	7	10	10	78	Ok
E	3	3	7	7	10	7	10	7	3	3	53	Ok
F	7	7	10	7	7	7	3	7	0	10	65	Não

Tabela de Critérios de Classificação - Área de Suprimentos/ Compras

Fornecedor	Doc 1	Doc 2	Doc 3	Doc 4	Doc 5	Total	Classif.	Valor Mensal	%	Classificação
A (*Atual)	10	10	10	10	10	50	Ok	R\$ 50.000,00	0	Ok
B	10	7	3	3	7	30	Ok	R\$ 48.500,00	-3%	Ok
C	10	7	10	10	7	44	Ok	R\$ 52.500,00	5%	Ok
D	7	10	7	3	7	34	Ok	R\$ 42.000,00	-16%	Não, fora da curva
E	3	3	7	3	7	23	Não	R\$ 49.000,00	-2%	Não, Docs
F	7	7	10	10	0	34	Ok	R\$ 56.000,00	12%	Não, fora da curva

É muito importante destacar os critérios que desclassifica e o porquê, independentemente da soma da pontuação final (destacar na tabela como nos exemplos acima em vermelho). É importante na análise das documentações, técnica e comercial, verificar se o fornecedor atendeu todos os requisitos do Edital e se os valores estão coerentes com a média de mercado.

A Planilha de Custos é uma ferramenta indispensável para identificar tais divergências.

### Critério 1:

Atende	10
Atende Parcialmente	7
Não Atende	3
Não Respondeu	0

### Critério 2:

de 45 - 50	Classificado
de 35 - 44	Classificado
de 25 - 34	Classificado com Atenção
de 1 - 24	Desclassificado

## PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA

- A contratação de um serviço em nível adequado e de acordo com a legislação vigente é uma das principais responsabilidades do Gestor de Segurança;
- Os pontos previstos nos itens 4 (memorial descriptivo dos serviços) e 9 (análise, critérios de classificação e proposta técnica) deste capítulo são de primordial importância para o Gestor;
- Estarem claras as necessidades e expectativas do contratante e as entregas do fornecedor é primordial para uma prestação de serviços adequada e duradoura;
- A análise custo benefício é fundamental. Contratar pelo mais barato, normalmente, sai caro.

Nesta fase, questionamentos como: abrangência de atendimento, estrutura operacional, sistemas de qualidade, metodologia de implementação, manual de normas e procedimentos, análise de riscos, recrutamento e seleção, logística, contingências, supervisão, treinamentos, tecnologias, tratamento de ocorrências, etc., são alguns pontos que devem ser abordados.

## 11. Medidas dos Serviços, KPI's e SLA's

Avaliações baseadas em *Key Performance Indicator* (KPI's) e *Service Level Agreement* (SLA's) são ferramentas que possibilitam ao Tomador de Serviços determinar e acordar com o Provedor níveis de performance dentro do mês da prestação, que podem ensejar em eventuais descontos, penalidades ou reconhecimentos na prestação de serviços. Os índices e critérios de avaliação (pontualidade, assiduidade, postura, conduta, atendimento uniformes, etc.) devem ser formalmente inseridos na proposta e no contrato de prestação de serviços para que as métricas e expectativas estejam plenamente alinhadas.

A qualidade (satisfatório, médio, regular, etc.), conjugada com a gestão do relacionamento e acompanhamento de resultados, trazem o SLA e as definições dos percentuais da satisfação ou penalidades no faturamento. Os pontos de melhoria e planos de ação são os resultados que, também, fazem parte dessas avaliações e corroboram para melhoria da performance.

## 12. Obrigações Contratuais

Recomenda-se que o Tomador de Serviços (Contratante) utilize os modelos contratuais já praticados internamente pelo De-

partamento Jurídico da empresa (Contratada). Isso facilita a determinação das obrigações contratuais entre as partes, além da análise técnico-jurídica dos quesitos contratuais. Também sugere a utilização de cláusulas já praticadas pela empresa, quanto a padronizações e procedimentos que possibilitem minimizar eventuais riscos legais na contratação dos serviços.

A Proposta Comercial é parte integrante do Contrato. As condições comerciais como: duração do contrato, prazos e forma de pagamento, reajustes, rescisões, multas, penalidades e foro para demandas jurídicas, também devem ser previstas no contrato de

prestação de serviços.

### 13. Disposições Gerais

O Termo de Confidencialidade do Participante do processo licitatório é documento obrigatório e deve ser enviado antecipadamente; assinado por representante legal da empresa participante com firma reconhecida. Isso garante que as informações obtidas durante o certame não podem ser divulgadas sob pena de questionamentos judiciais.

## Autores



**Alexandre Gushiken**  
Diretor Comercial Corporativo do Grupo GPS



**José L. Mattos Lopes**  
Diretor Comercial Público | Grupo GOCIL



**Frank Kasai**  
Sênior Security Manager, Brazil – Global Security – Mondelez International Inc.



**Marcelo Sunao Bando**  
Superintendente Comercial no Grupo GR

# A GESTÃO DA SEGURANÇA PRIVADA VOLTADA PARA A PREVENÇÃO E O COMBATE A INCÊNDIOS



A segurança contra incêndios é um dos ramos da segurança privada que mais cresce na atualidade, tendo em vista principalmente o seu caráter preventivo e obrigatório. Diante desses fatos, observa-se que o mercado carece muito de conhecimento sobre a gestão de incêndios. Para ajudar e facilitar o acesso a informações relevantes nessa área, dividimos o presente texto da seguinte forma:

- a) Gestão de segurança contra Incêndios;
- b) Gestão Contratual e de Pessoal de Segurança e Combate a Incêndios (Bombeiros Civis, Técnicos de Segurança do Trabalho e Vigilantes Brigadistas);
- c) Gestão Documental (obtenção do AVCB); e
- d) Gestão e Formação da Brigada contra Incêndios.

## 1. A Gestão da Segurança contra Incêndio no Contexto da Segurança Privada

Quando falamos sobre a Gestão da Segurança contra Incêndio dentro do contexto da Segurança Privada, nos deparamos com um desafio, em virtude de este ser um tema muito abrangente, pois envolve praticamente todas as áreas do setor, em maior ou menor grau e intensidade. Porém, creio que podemos ressaltar alguns pontos que tem que ser, obrigatoriamente, levados em consideração pelos gestores tais como:

- a) Uma minuciosa e detalhada Análise de Risco das áreas cobertas pela proteção contra

incêndio existente ou a ser projetada. O importante é que esta análise tem de ser feita, obrigatoriamente, por profissional e/ou profissionais competentes e experientes na elaboração deste tipo de trabalho, pois a sua complexidade varia em cada caso em função do que e, de quem deve ser protegido (hospitais, shoppings, centros de distribuição, indústrias, moinhos, condomínios, metro, aeroportos, etc.);

b) Cumprimento irrestrito a todas as Legislações e Normas sejam estas Nacionais e/ou Internacionais aplicáveis, o que assegurará a qualidade e a correta aplicação das medidas de segurança adotadas ou a serem adotadas em função do determinado pelo estudo descrito no item 1 acima;

c) Os gestores devem, no tocante à proteção contra incêndio, ter em mente que: os objetivos da segurança contra incêndio devem ser sempre identificados e especificados. Os objetivos servem como referência para estabelecer níveis de desempenho dos sistemas de proteção.

Afinal, os níveis de desempenho podem ser afetados e / ou alterados devido a:

- Características do edifício / geometria dos compartimentos (mudanças de layout etc.);
- Condições de ventilação internas e externas (estado das portas e janelas, possível quebra de vidro, etc.);
- Alterações do mobiliário e acabamentos com a consequente alteração da carga incêndio;
- Modificações do uso da edificação ou de áreas internas da mesma impactando nos níveis de risco, na carga incêndio, na sua ocupação e dimensionamento dos sistemas de proteção (entre outros);
- Condições das pessoas presentes (aglomeração), estado psicofísico, presença de pessoas com deficiência, etc.);

d) Manutenção das atualizações dos Planos de Segurança / Emergência para garantir a sua adequação contínua ao descrito no item 3 acima;

e) Gestores devem criar um plano adequado de manutenção preventiva e corretiva de forma a assegurar o pleno desempenho dos sistemas de proteção contra incêndio em qualquer circunstância e / ou emergência que possa ocorrer. Estes planos devem ser acompanhados e seguidos à risca pelos gestores e responsáveis pelos sistemas.

Os itens acima descritos são apenas alguns dentre outros que devem ser do conhecimento dos Gestores da Segurança e da sua equipe.

#### OBSERVAÇÃO IMPORTANTE:

No que tange ao Sistema de Gerenciamento da Segurança

contra Incêndio - SGSI, a metodologia de desempenho requer uma manutenção cuidadosa ao longo do tempo de todos os parâmetros colocados na base da escolha de cenários e projetos. A implementação de um SGSI é necessária e apropriada devido a importância do trabalho em si. No âmbito da implementação do SGSI, as medidas tomadas nos seguintes pontos devem ser avaliadas e explicadas:

- Organização do pessoal;
- Identificação e avaliação dos perigos decorrentes da atividade;
- Controle operacional;
- Gerenciamento de mudanças;
- Planejamento de emergência;
- Segurança das equipes de resgate;
- Monitoramento do desempenho;
- Manutenção dos sistemas de proteção;
- Controle e revisão.

#### 2. Gestão Contratual e de Pessoal de Segurança e Combate a Incêndios (Bombeiros Civis, Técnicos de Segurança do Trabalho e Vigilantes Brigadistas)

O Gestor de Segurança e Bombeiros tem o objetivo de:

- Proteger a vida das pessoas;
- Proteger o Meio Ambiente;
- Proteger Ativos e propriedade da empresa;
- Proteger a Imagem da empresa.

Assim, se faz necessário a implementação e controle dos requisitos legais, além de obrigações junto a seguradora para a proteção contra incêndio.

As medidas necessárias para proteção contra incêndio devem sempre ser baseadas em uma análise de risco específica de local, unidade ou propriedade.

A classificação de risco resultante desta análise, juntamente com as leis aplicáveis localmente, são a base para o conceito de proteção contra incêndio do local ou instalação.

Dependendo do potencial de risco e dos requisitos legais aplicáveis localmente, a proteção contra incêndio pode ser garantida por uma equipe de Corpo de Bombeiros Civis da própria empresa (time orgânico ou terceirizado), equipe de Brigadistas voluntários ou pelo Corpo de Bombeiros Militar ou voluntário.

#### 3. Algumas das Responsabilidades do Gestor de Segurança e Bombeiros

- Garantir que o Corpo de Bombeiros ou o time de Brigadistas da empresa esteja equipado com o pessoal e equipamentos técnicos necessários, de acordo com o potencial de risco identificado;
- Gerenciar os procedimentos de atendimento de alarme, res-

## PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA

- Verifique se o AVCB do(s) seu(s) sites está(ão) vigentes;;
- Mantenha o efetivo da brigada capacitada (teórico e prático);
- Mantenha em pleno funcionamento os sistemas de proteção do(s) seu(s) sites;
- Mantenha o(s) projeto(s) de proteção e combate a incêndios do(s) seu(s) sites atualizado(s);
- Mantenha atualizado os Planos de Segurança / Emergência;
- Deixe as rotas de fuga liberadas X alterações de layout interno;

gates, remoções, salvamento em altura, dentre outros relacionados de acordo com a análise de risco de cada empresa;

- Gerenciar e organizar treinamentos e exercícios regulares para o Corpo de Bombeiros ou Brigadistas;
- Ser responsável pela colaboração com outras organizações locais, tais como os times do PAM – Plano de Apoio Mútuo.

Caso o Gestor de Segurança e Bombeiros seja responsável por um contrato de prestação de serviços com empresa terceirizada, é importante sempre verificar os requisitos legais, bem como a estrutura de RH e treinamentos técnicos, o suporte do time de Segurança do Trabalho, entre outros. Neste caso, também é de extrema importância um indicador de medição de qualidade da prestação de serviços, que deve servir para a constante acompanhamento e melhoria do serviço contratado.

### 4. Gestão Documental (Obtenção do AVCB)

#### a) O que é AVCB?

O Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros, ou popularmente conhecido como AVCB, é um documento emitido pelo bombeiro após realizar uma vistoria na edificação, e que atesta que aquela edificação vistoriada cumpre todas as exigências de segurança contra incêndios da legislação. Nessa vistoria o bombeiro confere se as medidas de segurança contra incêndios estão corretamente instaladas e funcionando dentro dos parâmetros legais.

#### b) AVCB é obrigatório?

Basicamente o AVCB é exigido por todos os Corpos de Bom-

beiros do Brasil, em alguns estados pode existir uma pequena diferença na nomenclatura, mas o objetivo e validade são as mesmas. No estado de São Paulo de acordo com o Código Estadual de Proteção contra incêndios e emergências (Lei Complementar 1.257, de 06 de janeiro de 2015), é obrigatório que todas as edificações sejam licenciadas pelo bombeiro. O AVCB é obrigatório. A sua falta pode gerar multas e até a interdição da edificação.

#### c) Quem são os responsáveis pelo AVCB?

A legislação define quem são os responsáveis pela obtenção do AVCB em uma edificação, são eles: o proprietário, o locatário e o síndico, os quais são solidários na responsabilidade. A legislação foi mais longe e, além da obrigatoriedade da licença, ela também obriga que seja realizada a manutenção do sistema de prevenção de incêndios. Hoje, a manutenção dos sistemas de segurança contra incêndios é obrigatória. A falta do AVCB tem algumas implicações: não recebimento do seguro; responsabilização civil e criminal do responsável.

#### d) Quem pode fazer o AVCB?

O AVCB é o resultado de um processo administrativo realizado junto ao bombeiro. E, como tal, exige uma série de documentos para a sua regularização, dentre eles a responsabilidade técnica do engenheiro ou do arquiteto. Essa responsabilidade técnica é atestada por meio de um documento chamado Anotação de Responsabilidade Técnica (ART) do engenheiro, ou Registro de Responsabilidade Técnica (RRT) do arquiteto. Então quem está habilitado tecnicamente para fazer o AVCB é o engenheiro ou o arquiteto.

#### e) As Fases do AVCB

Podemos dividir a obtenção do AVCB em três fases distintas:

1<sup>a</sup> fase: elaboração do Projeto de Proteção e Combate a Incêndios (PPCI). É a colocação das medidas de segurança contra incêndios em planta eletrônica, a qual deve ser aprovada pelo Corpo de Bombeiros. Aqui deve ser paga uma taxa para de análise para o bombeiro;

2<sup>a</sup> fase: após a aprovação do PPCI os equipamentos de Proteção e Combate a Incêndios devem ser instalados na edificação (ex: extintores, hidrantes, sinalização de rota de fuga, etc.);

3<sup>a</sup> fase: é o pedido de vistoria junto ao bombeiro. Neste momento, paga-se uma taxa e o bombeiro vai até a edificação verificar se as normas previstas no PPCI foram cumpridas. Com a vistoria aprovada, os documentos exigidos para o AVCB devem ser anexados (ex: atestado de formação de brigada contra incêndios, anotações de responsabilidade técnica, etc.). Após esse processo o AVCB será emitido. OBS: a 2<sup>a</sup> fase é a mais cara do processo, recomenda-se fazer no mínimo 5 orçamentos de cotação; se a edificação já possui PPCI aprovado basta conferir se o PPCI foi cumprido e é só pedir a vistoria do bombeiro; o AVCB, em regra, possui o prazo de 5 anos para edificações residenciais e 3 anos para comerciais (existem exceções). No vencimento do AVCB, basta renová-lo, ou seja, fazer novamente a 3<sup>a</sup> fase.

Este pequeno guia tem a intenção de ajudar você, responsável por gerir empresas e condomínios, a entender melhor como deve ser a gestão documental do seu empreendimento.

## 5. Brigada contra Incêndios

As informações para esta atividade estão consolidadas na ABNT NBR 14.276:2020 e no Estado de São Paulo ainda há a Instrução Técnica 17/2014 emitida pelo Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo (alinhada ao Decreto Estadual nº 56.819/11 - Regulamento de Segurança contra Incêndio das edificações e áreas de risco do Estado de São Paulo).

A Brigada de Incêndio deve ser planejada, formada. Implementada e reciclada. O responsável dever ser definido por escrito.

O planejamento da composição da Brigada de Incêndio é baseado na população fixa, grau de risco, quantidade de pisos e a ocupação da edificação, especificado nas normas.

Os componentes da Brigada de Incêndio devem cumprir alguns pré-requisitos: a) permanecer na edificação, b) boa condição física, c) conhecer as instalações, d) ter responsabilidade legal, e) ter mais de 18 anos e f) ser alfabetizado.

A formação / nível de treinamento (básico / intermediário / avançado) teórico e prático, na modalidade presencial, brigadistas, varia de acordo com a composição, sendo que a validade do treinamento é de 12 meses. As matérias englo-

bam a prevenção e combate ao incêndio, abandono de área e primeiros socorros. O nível de treinamento básico exige 4h de treinamento teórico e 4h de treinamento prático; o intermediário exige 26h de treinamento teórico e 26h de treinamento prático; e o avançado contempla 29h de treinamento teórico e 34h de treinamento prático. A equipe de instrutores varia de 1 instrutor até 2 instrutores e 2 auxiliares para cada grupo de 30 alunos; e a parte de primeiros socorros para cada grupo de 10 alunos.

Os brigadistas aprovados (nota mínima da parte teórica e prática é de 70%) devem receber um certificado de aprovação com: nome completo com documento de identidade, carga horária, datas de treinamento, nome do instrutor (formação, RG e CPF) e informação que o treinamento está alinhado à ABNT NBR 14.276:2020.

A Brigada de Incêndio deve ser divulgada e identificada; deve ser feita uma agenda de reuniões e exercícios simulados.

A reciclagem deve ser anual, com emissão dos respectivos certificados. Com a evolução da modalidade EAD, aguardamos que, em breve, a parte teórica possa ser aplicada desta forma.

## Autores



### Aleksander Grievs

Eng. especialista em proteção contra incêndio e explosão, Diretor do Comitê de Proteção contra Incêndio e Explosão da ABSEG e Consultor Sênior em Segurança Empresarial - aleksander@speedsafety.com.br



### Sebastião Oliveira

Presidente - Grupo Ruby Segurança e Serviços - sebastiao.oliveira@rubysegurança.com.br



### Leandro Fortes

Gerente de Segurança Patrimonial & Bombeiros da Mercedes Benz  
leandro.fortes@daimler.com



### Wagner Mora

professor e consultor de segurança contra incêndios – wagner@moscardo.com.br

# INTEGRAÇÃO ENTRE A SEGURANÇA PÚBLICA E A SEGURANÇA PRIVADA - UNINDO FORÇAS



## 1. Breve Histórico da Segurança Privada no Brasil

Para iniciarmos o assunto, faz-se importante mostrarmos um breve histórico do início da segurança privada em nosso país. Dados levantados pelo Sindicato das Empresas de Segurança Privada, Segurança Eletrônica e Cursos de Formação do Estado de São Paulo (SESVESP) mostram que:

*A atividade de segurança privada no Brasil, como conhecemos hoje, teve início em 1967. A primeira legislação sobre o assunto surgiu em 1969, com a instituição do Decreto Lei 1.034/69, que autorizou o serviço privado em função do aumento de assaltos a bancos, obrigados à época a recorrer à segurança privada. Esse primeiro texto legislativo sobre o tema normatizou uma atividade até então considerada paramilitar<sup>1</sup>.*

*No início, as empresas que exerciam tal atividade foram limitadas a 50 (cinquenta) no Estado de São Paulo<sup>2</sup>, passando a ser controladas pela Secretaria de Segurança Pública. Tal situação prosperou até meados de 1983, sendo que a partir desta data foi instituída a Lei nº 7102/83, regulamentada pelo Decreto nº 89056/83, normatizando a segurança em estabelecimentos financeiros e estabelecendo normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, vigente até os dias atuais.*

A partir da década de 80, começam a surgir no mercado grandes empresas, que tinham como uma de suas características a formação de seus funcionários, já que desde a publicação da Lei nº 7102/83 o treinamento dos vigilantes passou a ser obrigatório, porém, ainda, sem a especificidade dos cursos de formação. A partir de 1987, surge a obrigatoriedade do registro da formação dos vigilantes.

---

1. Disponível em <https://sesvesp.com.br/institucional/historico-seguranca/>, último acesso em 18/06/2020.

2. Disponível em <https://sesvesp.com.br/institucional/historico-seguranca/>, último acesso em 18/06/2020.

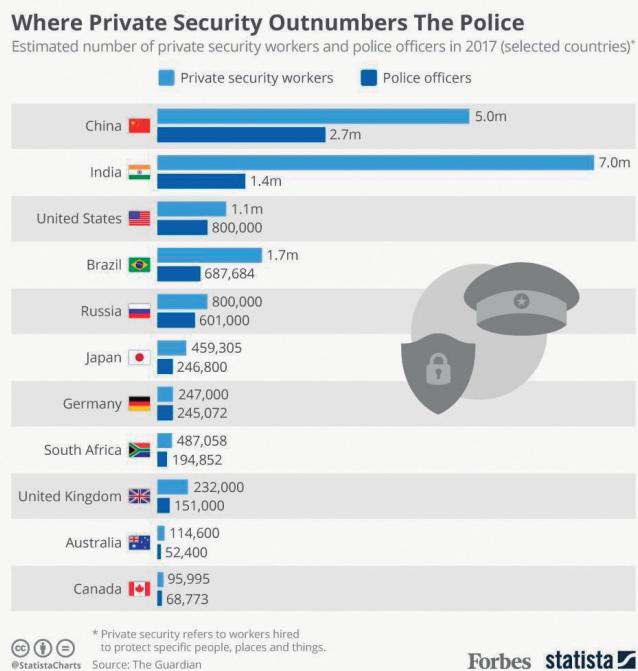
Na década de 90 até os dias atuais, esse quadro sofreu transformação com a criação de várias empresas de vigilância e, a partir de 1995, com a publicação da Portaria nº 992, houve a unificação nacional dos currículos dos cursos de formação de vigilantes, e têm suas atividades fiscalizadas pela Polícia Federal.

## 2. Números da Segurança Pública e Privada no Brasil e no Mundo

O crescimento da Segurança Privada no Brasil de 3,7%, entre os anos de 2012 e 2016, foi relativamente baixo quando analisamos o potencial deste setor em países de terceiro mundo ou em locais com índices de criminalidade similares. Em 2018, o setor de segurança privada somava 553.905 mil trabalhadores, segundo relatório publicado pela FENAVIST<sup>3</sup>, com uma concentração de mais de 48% na região Sudeste.

O setor privado, além da atuação em bancos, shoppings, indústrias, transporte de valores, empresas de logística, escolas, universidades e condomínios, vem ampliando seu ramo de atuação, ainda que por vezes desarmado, realizando rondas em áreas públicas como parques, portos e aeroportos, devendo sempre cumprir o previsto em lei. Cabe aqui salientar que o fornecimento de serviços de segurança por empresa sem o devido registro pela Polícia Federal é ilegal, podendo, a depender da gravidade e ostensividade do serviço irregular prestado, caracterizar a formação de grupos paraestatais ilegais, nos moldes vistos em alguns locais do Brasil, que são denominados de milícias<sup>4</sup>.

Além do Brasil, diversos países, incluindo EUA, China, Canadá, Austrália e Reino Unido contrataram mais trabalhadores para proteger pessoas, lugares e coisas específicas do que policiais para proteger o público em geral, segundo pesquisa publicada na revista FORBES.



<https://www.forbes.com/sites/niallmcCarthy/2017/08/31/private-security-outnumbers-the-police-in-most-countries-worldwide-infographic/#46b09b50210f>

O mercado global de serviços de segurança privada, que inclui segurança patrimonial, escolta armada, transporte de valores, vigilância pessoal privada e escolas de formação, agora vale cerca de US\$ 180 bilhões e deve crescer para US\$ 240 bilhões, ainda em 2020. Isso supera, em muito, o orçamento total da ajuda internacional para acabar com a pobreza global (US\$ 140 bilhões por ano) - e os PIBs de mais de 100 países, incluindo Hungria e Marrocos<sup>5</sup>.

## 3. Futuros Desafios – Integração entre Forças de Segurança Públicas e Privadas

O setor de segurança privada, no país, vem passando por inúmeras transformações. Entre elas, podemos citar a profissionalização de seus agentes através da disseminação de literatura e cursos sobre o tema; várias universidades possuem em suas grades, nos cursos de graduação e pós-graduação, na área de segurança privada e empresarial. Outro fator é o uso de equipamentos tecnológicos, entre outros pontos de destaque.

Entendemos que tal integração entre a segurança pública e privada é capaz de trazer um grande avanço à segurança das pessoas, pois esta integração, além de atuar de forma preventiva, é capaz de colaborar com informações sobre a ação (modus operandi) e a identificação de criminosos, já que muitas vezes é o integrante da segurança privada o primeiro a ter contato com o crime em andamento, ou a verificar sua ocorrência. Outro fator de colaboração são os convênios para que as forças de segurança pública obtenham acesso remoto aos sistemas de alarme e monitoramento instalados em locais privados, uma vez que os equipamentos atualmente utilizados dispõem de elevada tecnologia, quanto à qualidade de imagem e transmissão de dados.

Na prática, essa integração já ocorre em algumas partes do Brasil. Em São Paulo, capital, por exemplo, existe o projeto denominado City Câmeras. Conforme pode ser verificado na página dedicada da Prefeitura de São Paulo, ele se destina a acessar imagens das áreas públicas no entorno da empresa ou residências ou prédios, produzidas por câmeras particulares que são disponibilizadas para uma central de videomonitoramento da Guarda Civil Metropolitana. As imagens são analisadas e compartilhadas com outros órgãos de segurança pública, como a Polícia Militar e a Polícia Civil; o intuito é *"detectar, prevenir e reagir a situações de emergência, ocorrências e manutenção do espaço público"*<sup>6</sup>.

Outro exemplo prático da integração que pode existir entre segurança privada e segurança pública é o Programa Vizinhança Solidária, desde 2009, concebido pela Polícia Militar do Estado

3. [http://fenavist.org.br/wp-content/uploads/2019/07/ESSEG-19\\_WEB1.pdf](http://fenavist.org.br/wp-content/uploads/2019/07/ESSEG-19_WEB1.pdf).

4. Milícia (do latim *militia*) é a designação genérica das organizações militares ou paramilitares, ou de qualquer organização que apresente grande grau de atuação. [1] Stricto sensu, o termo refere-se a organizações compostas por cidadãos comuns armados (apelidos de milicianos ou milicianas), ou com poder de polícia que, teoricamente, não integram as forças armadas ou a polícia de um país. <https://pt.wikipedia.org/wiki/Mil%C3%A7a>

5. <https://www.theguardian.com/inequality/2017/may/12/industry-of-inequality-why-world-is-obsessed-with-private-security>

## PONTOS DE ATENÇÃO PARA O GESTOR DE SEGURANÇA

- É importante o gestor de segurança se aproximar dos representantes da segurança pública, mostrando que está disponível para auxiliar no que for possível;
- As empresas devem ter regras de compliance que regulem esta relação com as polícias e forças armadas e todas essas normas devem ser cumpridas para que o profissional não se envolva em práticas ilícitas ou inadequadas;
- O gestor pode participar de reuniões dos CONSEGs das áreas em que atua, dessa forma será informado sobre os crimes mais comuns na região, poderá levar certas demandas diretamente aos órgãos responsáveis, entre eles Polícia Militar, Polícia Civil, GCM, prefeitura, CET, etc; poderá cobrar posicionamento sobre as reclamações feitas em reuniões anteriores, etc;
- Ter os dados de contato da Delegacia de Polícia, Companhia da Polícia Militar da região onde atua.

de São Paulo e que tem congêneres em vários outros estados brasileiros. Esse programa tem como objetivo *"conscientizar as pessoas de uma comunidade da sua importância e responsabilidade na sua segurança pessoal e coletiva"*<sup>7</sup>.

A participação da segurança privada dentro do Programa Vizinhança Solidária é fundamental, principalmente pela transmissão de informações, visto que seus integrantes são treinados para identificarem ameaças reais, o que confere qualidade aos dados transmitidos. Essa participação ocorre voluntariamente, sendo que no estado de São Paulo deve-se procurar a Companhia da Polícia Militar responsável pela área em que se encontra o imóvel. Importante sempre salientar que o interesse é mútuo, uma vez que os profissionais e empresas de segurança podem oferecer informações para os policiais e, ao mesmo tempo, receberem dos policiais informações sobre taxas e tipo de crime naquele local, entre outras informações relevantes sobre aquela comunidade.

Essa participação é tão importante e reconhecida pelas forças de segurança pública, que algumas localidades instituíram a chamada Vizinhança Solidária Empresarial, conectando "vizinhos" com sistemas de segurança privados, que trocam informações qualificadas e de interesse daquele grupo.

Os Conselhos Comunitários de Segurança (CONSEGs), coordenados pela Secretaria de Segurança Pública de São Paulo, foram criados em 1985, pelo Decreto nº 23.455/85, e seus congêneres espalhados pelo Brasil, também são exemplos dessa integração.

De acordo com a página na internet da Secretaria de Segurança Pública, os CONSEGs *"são grupos de pessoas do mesmo bairro ou município que se reúnem para discutir e analisar, planejar e acompanhar a solução de seus problemas comunitários de segurança, desenvolver campanhas educativas e estreitar laços de entendimento e cooperação entre as várias lideranças locais"*<sup>8</sup>. A participação da comunidade, como um todo, é essencial para que a parceria entre a Polícia Civil e a Polícia Militar tenham êxito na prevenção ao combate à criminalidade e os CONSEG exercem papel importante nessa política de governo.

A abrangência do CONSEG permite que o gestor de segurança privada encaminhe as demandas locais junto aos órgãos participantes, bem como tenha ciência da real situação criminal.

Do mesmo modo que o Programa de Vizinhança Solidária, os CONSEG, pelo menos no estado de São Paulo, estão ligados à Companhia da Polícia Militar e ao Distrito da Polícia Civil, responsáveis pela área em que se situa a empresa/comunidade. Um estreito relacionamento entre o gestor de segurança privada e esse órgão de segurança pública, possibilita a troca de informações, permitindo o repasse de denúncias sobre eventuais ações que visem os postos vigiados pela empresa de segurança; ou ainda propiciando que a segurança pública fique atualizada perante a legislação que rege a segurança privada, evitando constrangimentos, como, por exemplo, no caso do porte funcional da arma da empresa pelo funcionário que, muitas vezes, gera condução por falta de porte de arma.

Todos esses exemplos citados estão em conformidade com o previsto na Constituição Federal de 1988, que traz em seu art. 144 que a segurança é um dever do estado e direito e responsabilidade de todos. Uma das maneiras de demonstrar responsabilidade em relação à segurança é justamente por meio do que chamamos de prevenção primária, ou seja, ações que visam a impedir que um crime aconteça. Essa, talvez, seja a maior contribuição que a segurança privada tenha a oferecer para a segurança pública: laços fortes, com informações fluindo nas duas direções, de forma a permitir uma atuação mais eficiente, eficaz e efetiva, principalmente para evitar que o crime seja cometido.

Além do já relatado, podemos lembrar a importância das forças públicas conhecerem a legislação que rege a segurança privada, de forma a não colocar os profissionais de segurança privada em situações de risco, que podem ser facilmente evitadas. Podemos citar, como exemplo, a questão de vigilantes de segurança pessoal privada que já foram conduzidos a delegacias por não terem porte de arma, quando, por lei, o vigilante não possui porte de arma, mas, sim, porte funcional, para portar a arma da empresa, cujos documentos que comprovam isso são sua CNV e seu registro em carteira de trabalho.

6. Disponível em <https://www.citycameras.prefeitura.sp.gov.br/>, último acesso em 14/06/2020, às 16 hs.

7. Disponível em <http://www.policiamilitar.sp.gov.br/noticias/noticia-interna/2019/1/1999/vizinhanca-solidaria>, último acesso em 14/06/2020.

8. Disponível em <http://www.ssp.sp.gov.br/CONSEG/historia/index>, último acesso em 14/06/2020.

Além disso, todas as informações relativas aos vigilantes constam do GESP (software de Gestão Eletrônica de Segurança), podendo ser este portal da Polícia Federal ser acessado a qualquer momento pelas forças policiais para confirmação dos seus dados.

Ações preventivas também podem ser alinhadas pelas forças públicas e privadas, quando, por exemplo, no caso de uma denúncia de possível ataque contra alguma empresa, carro de transporte de valores, escolta armada, etc., possa haver atuação conjunta dessas duas forças para evitar a efetivação do risco.

Todas as informações aqui trazidas, mostram que a integração é bem vinda e salutar para todos os envolvidos, porém essa

integração deve respeitar regras de compliance de cada empresa privada, além das próprias leis que regulam o assunto, de modo a não eivar essa relação com interesses escusos.

Obedecidas essas regras, fica claro que essa integração traz uma maior segurança à população e consequentemente minimização de riscos, com o efetivo privado podendo atuar em ações de prevenção primária (a busca incessante pela redução dos índices criminais não pode prescindir do trabalho preventivo de natureza primária dos órgãos públicos em geral, especialmente quanto ao que é de responsabilidade do Poder Executivo local), contribuindo para maximizar a atuação das forças de segurança, quiçá reduzindo a necessidade de intervenções dessas forças.

## Autores



### Benny Schlesinger

Profissional com mais de 20 anos em Segurança Privada, Pós graduado no Curso de Gestão de Riscos Empresariais na FGV (MBA).



### Ernesto Puglia Neto

Coronel da Reserva da PMESP. Doutor em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública e Consultor Internacional em Segurança e Gestão.



### Eduardo de Pinho Freire

Sócio no Grupo Yamam. Formado em Administração de Empresas e Direito, com Pós Graduação em Recursos Humanos.



### Flávio Faccini Porto

Sócio da empresa Proteções e Proterisco. Diretor do Departamento de Segurança e Defesa da FIESP e diretor do Capítulo Rio de Janeiro da ASIS Internacional.

# BIBLIOGRAFIA

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Gestão de riscos – princípios e diretrizes. NBR ISO31000, 2018.

AMARO, Marcos Antonio. Arquitetura Contra o Crime – PCAAA – Prevenção do Crime Através da Arquitetura Ambiental. Rio de Janeiro: Edição do Autor, 2005.

BLANCO, Lucas; BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. Manual de Planejamento Tático e Técnico em Segurança Empresarial. São Paulo. Sicurezza, 2003.

BRASIL. Lei nº 7102 de 20 de junho de 1983. Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L7102.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7102.htm) Acesso em: 03 set. 2020.

\_\_\_\_\_. Projeto de Lei do Senado nº 135, de 13 de maio de 2010. Diário do Senado Federal (DSF). Brasília, DF, publicado em 14.05.2010.

\_\_\_\_\_. Lei Federal nº 7102, de 20 de junho de 1983. Diário Oficial da União (DOU). Brasília, DF, publicado em 25.11.1983.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 89056 de 24 de novembro de 1983. Regulamenta a Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983, que “dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores e dá outras providências”. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D89056.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D89056.htm) Acesso em: 03 set. 2020.

\_\_\_\_\_. Portaria da Polícia Federal nº 3233 de 10 de dezembro de 2010. Dispõe sobre as normas relacionadas às atividades de Segurança Privada. Disponível em: <http://www.pf.gov.br/servicos-pf/seguranca-privada/legislacao-normas-e-orientacoes/portarias/portaria-3233-2012-2.pdf> Acesso em: 03 set. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração para Não Empreendedores: A Gestão de Negócios ao Alcance de Todos. 2. ed. São Paulo: Manole, 2011.

\_\_\_\_\_. Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COSTA, Roberto Zapotoczny. Gerenciamento de Crises em Segurança Empresarial e Sequestros. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2008.

DANTAS FILHO, Diógenes. Segurança Pessoal. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2002.

FENAVIST. VI ESSEG – Estudo do Setor da Segurança Privada. FENAVIST, 2019

FIESP. Segurança na Indústria: debates sobre estratégia e gestão. FIESP, 2017

FONTES, Edison. Segurança da Informação: Gestão e Governança – Para Conformidade com a LGPD. São Paulo: Amazon, 2020.

\_\_\_\_\_. Políticas e Normas para a Segurança da Informação: Como desenvolver, implantar e manter regulamentos para a proteção da informação nas organizações. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

GOMES, Sergio Olímpio; LEMOS, Márcio Tadeu Anhaia de. Insegurança Pública e Privada. São Paulo: Landmark, 2002.

GRUPO VERZANI E SANDRINI. Blog. Disponível em: <https://www.verzani.com.br/blog/>. Acesso em: 02 set. 2020.

GUZMÁN, Aurea. Programa Internacional Administración de Seguridad: Guía de Referencia. AG International Business Consultants, INC, 1999.

\_\_\_\_\_; NEVES, Tarcísio de Carvalho. Manual de Planejamento de Emergências: Como Desenvolver e Redigir um Plano de Emergências. AG International Business Consultants, INC. São Paulo: CN Editorial e Serviços, 2000.

- IUGA, Autair. Cartilha de Escolta Armada e Segurança Pessoal Armada. 3. ed. São Paulo: SEMEESP, 0000.
- LEITE, Tácito Augusto Silva. Gestão de Riscos na Segurança Patrimonial: Um Guia para Empresários e Consultores. São Paulo: QualityMark, 2016.
- LIMA, Siderley Andrade. Manual de Consultoria Empresarial. São Paulo: Gregory, 2014.
- LUCCA, Diógenes Viegas Dalle; COSTA, Roberto Zapotoczny. Segurança é Estilo de Vida. Security is a Lifestyle. Bilingual Edition. São Paulo. Magu Comunicação Integrada Ltda, 2016.
- MAGAL, Eytan; DE PAULY, André. Segurança para Gestores de Condomínios. São Paulo: Know How Tecnologia Educacional, 2017.
- MONTENEGRO, Fernando de Galvão e Albuquerque; PIPOLO, Igor de Mesquita. Gestão de Riscos em Eventos no Século XXI: liderança, gestão, estratégia, novas tecnologias, terrorismo e criminalidade. Faro: Editora Sílabas e Desafios, 2019.
- NEVES, José Tarcisio de Carvalho; VERDE, Marcy José Campos. Segurança da Criança e do Adolescente. Coleção Cartilhas de Segurança SESVESP / ABREVIS. CN Editorial e Serviços, 2004.
- \_\_\_\_\_ ; HÉRCULES, Atanes. Segurança no Lar, no Ambiente de Trabalho, nos Deslocamentos, no Cotidiano. Coleção Cartilhas de Segurança SESVESP / ABREVIS. CN Editorial e Serviços, 2001.
- OZAWA, Anderson Aparecido. Pentágono das Perdas: Transformando Perdas em Lucros. São Paulo: Edição do Autor, 2017.
- PÍPOLO, Igor de Mesquita. Segurança em Eventos: Novas Perspectivas e Desafios para Produção. São Paulo: Reino Editorial, 2010.
- \_\_\_\_\_. Evento Seguro: Orientações Sobre Segurança em Eventos. ABEOC Brasil, 0000.
- SANTANA, Cristiane Soriano (Org.). Coletânea ABSEG de Segurança Empresarial. São Paulo, 2016, v. I.
- \_\_\_\_\_. Coletânea ABSEG de Segurança Empresarial. São Paulo, 2016, v. II.
- SANTOS, Carlos Eduardo. Prevenção de Perdas e Gestão de Riscos: Varejo, Indústria, Instituições Financeiras - Manual de Planejamento, 0000.
- SÓ E SILVA, Fernando; VARVAKIS, Gregório; LORENZETTI, Dagoberto. Competitividade em Segurança Empresarial. Gestão de Processos, da Qualidade dos Serviços e da Inovação: Excelência e processos em organizações e operações voltadas à segurança patrimonial. São Paulo: Atlas, 2010.
- SÓ E SILVA, Fernando; MESQUITA, Michel Pipolo. Competitividade em gestão de serviços: Service Level Agreement. São Paulo: Edição dos Autores, 2018.
- SOUZA, Maria Zelia de Almeida; SOUZA, Vera Lucia de. Gestão de Pessoas: Uma Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.
- TEIXEIRA, G. Silveira; BASTOS, A. Neto; OLIVEIRA, C. Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV Management, 2010.
- WIKIPEDIA. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina\\_principal](https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina_principal) Acesso em: 02 set. 2020.





# **SEGURANÇA EMPRESARIAL: DA TEORIA À PRÁTICA**

## **GRUPO DE EXCELÊNCIA EM SEGURANÇA**

Administrar a segurança privada é uma tarefa desafiadora, que demanda planejamento, objetividade e gestão.

Para proteger vidas o profissional precisa de formação e treinamento, responsabilidade, ética e disciplina.

Proteger o patrimônio tangível e intangível de pessoas e empresas também não é tarefa fácil.

O livro Segurança Empresarial: Da Teoria À Prática, escrito por alguns dos principais profissionais da área, muitos deles componentes do Grupo de Excelência em Segurança (GESEG) do CRA/SP, traz os principais assuntos da segurança privada tratados com base nos principais fundamentos teóricos, mas abordados de forma prática.

Ao ler esta obra o leitor terá em mãos um resumo completo e preciso de como contratar, administrar e operacionalizar a segurança privada, de acordo com a legislação vigente e as melhores práticas mundiais de gestão.

