



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
RONIVON ALVES DE OLIVEIRA

**A GESTÃO DE RISCOS COMO UMA FERRAMENTA EFICAZ PARA O PLANEJAMENTO EM
SEGURANÇA PATRIMONIAL.**

Alto Horizonte-Go

2017

RONIVON ALVES DE OLIVEIRA

**A GESTÃO DE RISCOS COMO UMA FERRAMENTA EFICAZ PARA O PLANEJAMENTO EM
SEGURANÇA PATRIMONIAL.**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Segurança Privada, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito à obtenção do título de Especialista em Segurança Privada.

Orientação: Prof. JOÃO SCHORNE DE AMORIM, MSc.

Alto Horizonte-Go

2017

RONIVON ALVES DE OLIVEIRA

**A GESTÃO DE RISCOS COMO UMA FERRAMENTA EFICAZ PARA O PLANEJAMENTO EM
SEGURANÇA PATRIMONIAL**

Esta Monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Especialista em Segurança Privada e aprovado em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Segurança Privada, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Alto Horizonte, 20 de Junho de 2017.

Professor orientador: JOÃO SCHORNE DE AMORIM, MSc.

Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. JOÃO SCHORNE DE AMORIM, MSc.

Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho a minha esposa e minhas filhas Stefanny e Beatriz, a minha mãe e minha irmã que sempre me apoiaram e acreditaram em mim, me deram forças nos momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela dádiva da vida, pela oportunidade de conquistar mais um de meus sonhos.

À minha mãe e minha irmã que sempre me incentivaram e acreditaram em mim.

A minha amada esposa que esteve ao meu lado nestes anos e juntamente com minhas filhas sempre me ajudaram, elas que abriram mão do tempo que a elas deveria dedicar, mas permitiram que eu fosse em busca de um sonho, um objetivo agora alcançado.

Minhas filhas, amo muito vocês e a toda a minha família, muito obrigado.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo demonstrar as principais ferramentas de gestão de riscos, esclarecer se a gestão dos riscos voltados à Segurança Privada é uma ferramenta eficaz, demonstrar a importância de se aplicar um estudo focado nos possíveis riscos que cercam as atividades de uma organização e apresentar soluções para mitigar tais riscos, fazer uma análise sistêmica do negócio, verificar os riscos envolvidos, os fatores internos e externos que afetam direta e indiretamente a organização e na medida do possível classificar cada um destes riscos e criar barreiras de proteção a fim de mitigar riscos. Para isso será explorado a expertise de profissionais da área de Gestão de Riscos utilizando-se das principais obras literárias que abordam de forma sistêmica o assunto. A Gestão de riscos ainda não é reconhecida pelas organizações como algo primordial ainda se tem a visão de que antever um risco é ser reativo ou pessimista e esta deficiência em aceitar e confiar na gestão de riscos tem levado empresas a passarem por situações complicadas em seu processo em muitos casos pagando um custo muito alto pela inércia na busca de se antecipar ao risco e tratá-lo ou eliminá-lo.

Palavras chave: Gestão de riscos. Segurança Privada. Fatores internos e externos.

ABSTRACT

The objective of this study is to demonstrate the main risk management tools, to clarify whether risk management for Private Security is an effective tool, to demonstrate the importance of applying a study focused on the possible risks that surround the activities of an organization and To present solutions to mitigate such risks, to make a systemic analysis of the business, to verify the risks involved, the internal and external factors that directly and indirectly affect the organization and to the extent possible to classify each of these risks and create protection barriers in order to mitigate scratches. To this end, the expertise of Risk Management professionals will be explored using the main literary works that approach the subject in a systemic way. Risk management is still not recognized by organizations as something that is still primordial. One has the vision that to foresee a risk is to be reactive or pessimistic and this deficiency in accepting and trusting in risk management has led companies to go through complicated situations in their process. Many cases paying a very high cost for inertia in the quest to anticipate the risk and treats it or eliminates it.

Key words: *Risk management. Private security. Internal and external factors.*

.

LISTA DE QUADROS

Quadro nº 01 – Tipo de Pesquisa.....	14
Quadro nº 02 – Movimentação de empresas 2013.....	17
Quadro nº 03 – Cadastro de Vigilantes.....	20
Quadro nº 04 – Requisitos para exercício da profissão de Vigilante.....	21
Quadro nº 05 – Direitos e deveres dos Vigilantes.....	22
Quadro nº 06 – Planilha de cálculo de Probabilidade X Impacto.....	40
Quadro nº 07 – Planilha de cálculo de Probabilidade X Severidade.....	41
Quadro nº 08 – Legenda para cálculo da Probabilidade.....	41
Quadro nº 09 – Legenda para cálculo de Severidade.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela nº 01 - Movimentação de empresa 2015.....	17
Tabela nº 02 - Movimentação de empresas 2013.....	18
Tabela nº 03 Movimentação de empresas acumulado 2013.....	18
Tabela nº 04 – Movimentação de empresas autorização de funcionamento 2015.....	19
Tabela nº 05 – Exemplo de riscos operacionais e seus processos.....	38

LISTA DE FIGURAS

Figura nº 01 Pirâmide de Maslow.....	16
Figura nº 02 - Recursos organizacionais de Segurança.....	25
Figura nº 03 - Segurança operacional e Segurança Estratégica.....	26
Figura nº 04 – Análise de SWOT.....	28
Figura nº 05 - Relacionamento entre os princípios da gestão de riscos e processos.....	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 A SEGURANÇA PRIVADA.....	15
2.1 CONCEPÇÃO GERAL SOBRE A SEGURANÇA.....	15
2.2 CARACTERIZAÇÃO DA SEGURANÇA PRIVADA.....	16
2.2.1 Conceito de Segurança Privada.....	19
2.2.2 O papel do Vigilante.....	21
2.2.3 Vigilância patrimonial.....	23
2.3 SEGURANÇA PRIVADA OPERACIONAL E ESTRATÉGICA.....	24
2.3.1 Segurança Privada Operacional.....	24
2.3.2 Segurança Privada Estratégica.....	26
3 GESTÃO DE RISCOS.....	27
3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	27
3.2 RISCO	29
3.3 IDENTIFICAÇÃO DE RISCO.....	31
3.3.1 Fatores Internos	34
3.3.2 Fatores externos.....	36
3.4 COMO CALCULAR O RISCO.....	38
3.4.1 Probabilidade.....	38
3.4.2 Severidade	39
3.5 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCO.....	43
3.6 TRATAMENTO DE RISCO.....	43
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS.....	46

1 INTRODUÇÃO

A criminalidade tem aumentado a cada dia, a insegurança tem aterrorizado o cidadão que por sua vez cobra do estado uma solução para este crescente e incontrolável nível de violência, o art. 144 da Constituição Federal de 1988, afirma que: “A Segurança Pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para preservação da Ordem Pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio”, contudo a incapacidade do Estado em proporcionar à sociedade esta segurança, tem levado o cidadão e as instituições a busca de alternativas para minimizar estes riscos e isso tem alavancado como nunca o crescimento da segurança privada no país.

Pereira 2007, afirma que o debate em torno da criminalidade diverge as ideias, uns defendem a repressão do estado, outros defendem maiores punições e há ainda quem afirme que a criminalidade é “mera consequência da desigualdade social”.

Esse avanço na criminalidade afeta diretamente o direito do cidadão de ir e vir, divertir-se, trabalhar ou simplesmente sentar em um banco e ler calmamente um bom livro, por exemplo, isto tem causado diferentes ações e reações na população, enquanto umas buscam maneiras de se protegerem através de cursos de defesa pessoal, treinamentos de armamento e tiro, outras cercam suas casas transformando-as em verdadeiras fortalezas e acabam por se tornarem prisioneiras em suas residências.

Diante dessa insegurança o cidadão passa a buscar mais e mais alternativas de se proteger, independente de quem a proporcione, o Estado ou as empresas de Segurança Privada, o importante é sentir-se seguro.

O contingente de vigilância privada do país já é quase cinco vezes maior que todo o efetivo do Exército para se ter uma ideia, no estado do Rio de Janeiro aumentou de 86 mil para 91 mil vigilantes desde 2013, isso é quase o dobro do efetivo da Polícia Militar.

A Segurança eletrônica, circuito fechado de TV (CFTV), alarmes, sensores, botões de pânico, monitoramento satelital e tantas outras inovações tecnológicas são ferramentas utilizadas pelas empresas de Segurança Privada ou pelos seus clientes a fim de facilitar o trabalho do vigilante e garantir uma maior cobertura e eficácia no monitoramento de seus ambientes. O fato é que não adiante tanta tecnologia e dispositivos de segurança se o profissional de segurança privada não for capacitado, orientado e treinado, o profissional deve conhecer suas limitações,

seus pontos fortes e pontos fracos, as ameaças internas e externas e todas as maneiras de se mitigar estes fatores.

Cabe ao gestor de segurança conhecer estes riscos e elaborar medidas de controle eficazes para mitigar estes riscos e para tal será necessário conhecer o risco através de uma análise, esta análise e a tratativa desta é denominado como Gestão de riscos.

Os riscos são inerentes às atividades corporativas e eliminar esta atividade seria a única maneira de eliminar o risco, mas eliminar a atividade é abrir mão de uma boa oportunidade de negócio, cabe então gerir estes riscos da melhor maneira possível sem impedir o bom andamento do negócio.

A Gestão de riscos é um assunto crítico a ser considerado e ignorá-lo é colocar em cheque a segurança, estabilidade e sucesso da organização, assim sendo busco demonstrar com este estudo a necessidade imprescindível de se aprofundar no tema, de demonstrar a Alta direção a necessidade de se falar sobre os riscos futuros, por mais improváveis possam parecer.

Taleb (2007) afirma que “O que é surpreendente não é a magnitude dos nossos erros de previsão, mas sim nossa falta de consciência dela”.

O trabalho contribuirá ao meio acadêmico para despertar o interesse em se aprofundar em um assunto pouco discutido ou abordado mesmo sendo um tema irrelevante para o sucesso de toda organização.

A presente pesquisa, para ser levada a cabo, foi inicialmente problematizado o assunto em tela, e depois produzida uma pergunta de pesquisa a ser devidamente respondida com a designação de objetivos específicos. Diante disso, é possível entender que a Segurança Patrimonial é um dos elementos primordiais para o bom desenvolvimento das atividades de uma organização, é este o cartão de visitas de uma instituição, a primeira vista do cliente ao chegar a uma empresa é a portaria principal onde o cliente é recebido e encaminhado para local desejado. Durante esse processo de liberação o cliente já tem uma ideia de como é, por exemplo, a segurança desta organização, mas, para que se tenha uma segurança patrimonial fortalecida, madura e com conhecimentos de todas as normas e procedimentos a serem adotados nas mais diversas situações ocorridas dentro de uma organização, a equipe precisa ser treinada, qualificada e constantemente reciclada a fim de garantir que todos os procedimentos estão de acordo com o definido pela instituição, o

preparo dessa equipe depende destes conhecerem os riscos e as medidas a serem tomadas para mitigar este risco que pode afetar diretamente a produção da instituição.

A proposta deste documento é esclarecer se o gerenciamento de riscos voltados à segurança patrimonial é uma ferramenta eficaz ou se é apenas um gasto que a empresa necessita fazer, TACITO (2016) afirma que “a Gestão de Riscos é um processo lógico e sistemático que visa maximizar oportunidades, minimizar perdas e melhorar os resultados”.

Já o portal da educação define em sua página que “Gestão de Riscos é a adoção de medidas e políticas que busquem o equilíbrio entre riscos e custos. Comporta os processos de planejamento, organização, direção e controle dos recursos da empresa”.

Conforme ressalva Oliveira, (1998, p.136): “O risco representa um dos aspectos mais fortes na ação estratégica da empresa e, portanto, o administrador deve procurar estruturar toda uma situação para tentar administrar o risco ao longo de seu desenvolvimento”.

Ainda existe uma resistência entre a alta direção das organizações em se investir no desenvolvimento da segurança patrimonial através de tecnologias e programas de gerenciamento de riscos, há de se pesquisar a fundo e elucidar uma dúvida que é discutida e divide opiniões entre os empresários e acionistas das organizações.

Ato contínuo construiu-se a seguinte pergunta de pesquisa: “A Gestão de Riscos constitui-se em uma ferramenta eficaz para o planejamento em Segurança Patrimonial?”

Da pergunta de pesquisa resultou o Objetivo Geral de se realizar um estudo sobre os métodos de avaliação e aplicação de gestão dos riscos voltados à Segurança Patrimonial e verificar se esta é uma ferramenta eficaz para a Segurança Patrimonial. Também foram elencados os seguintes Objetivos Específicos: (1) Descrever aspectos gerais da Segurança Patrimonial; (2) Definir o conceito de risco; (3) Apresentar a metodologia de gestão de risco; e (4) Apresentar os benefícios da implementação de um programa de gestão de riscos em segurança patrimonial em uma organização.

A Metodologia também foi assim consubstanciada: de acordo com Souza (2007) Método é o caminho pelo qual se atinge um determinado objetivo, é um modo de proceder ou uma maneira de agir.

Souza afirma ainda que no desenvolvimento de pesquisa científica obrigatoriamente nos utilizamos de um método de pesquisa.

Minayo (1993, p. 23) afirma que “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

Andrade (1995, p.95): “Pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Gil (1999, p.42): “Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistêmico de desenvolvimento do método científico, que tem como objetivo descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. O conceito de pesquisa ainda sofre pequenas modificações, para se ajustar com o seu foco específico, dependendo da área de pesquisa.

Insera a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático” Demo (1996).

Podemos afirmar que a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento que necessita de um tratamento técnico ou científico e constitui-se de caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

LAKATOS R MARCONI (1987), afirma: Significa muito mais do que apenas procurar a verdade, mas descobrir respostas para perguntas ou soluções para os problemas levantados, por meio do emprego de métodos científicos.

QUANTO A SUA NATUREZA	QUANTO A SUA FORMA DE ABORDAGEM DO PROBLEMA	QUANTO AOS OBJETIVOS	QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS
Pesquisa aplicada	Pesquis quantitativa	Pesquisa exploratória	Estudo de campo
Pesquisa básica	Pesquisa qualitativa	Pesquisa descritiva	Estudo de caso
		Pesquisa explicativa	Levantamento
			Pesquisa bibliográfica
			Pesquisa documental
			Pesquisa experimental

Quadro 01. -Tipos de pesquisa aplicados no estudo

Fonte: Autor 2016

Por fim, este texto monográfico está organizado em quatro capítulos, assim construídos:

O primeiro capítulo consiste na introdução quanto à contextualização em que se encontra o tema abordado, apresenta o objetivo da pesquisa, a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos e a metodologia de pesquisa aplicada.

No segundo capítulo aborda o tema da segurança, as definições, o vigilante e seu papel na Segurança Privada, definições de Segurança estratégica e operacional, aborda as leis e portarias que regulamentam a Segurança Privada.

O terceiro capítulo descreve sobre a Gestão estratégica, fala do objetivo de avaliar o cenário no qual a organização esta inserida e levantar os fatores internos e externos que possivelmente afetarão as operações. Para isso é exemplificada a ferramenta de Análise de Swot que é uma ferramenta de grande importância para os administradores e planejadores, pois dá base para um planejamento eficaz.

O quarto capítulo traz as considerações finais, onde o pesquisador discorre sobre os a aplicação da gestão de riscos, as ferramnetas de aplicação neste trabalho, cita alguns dos grandes pesquisadores e especialistas da área e conclui demonstrando o quão importante e eficaz é a gestão dos riscos na Segurança Patrimonial.

As Referências bibliográficas encerram este relatório de pesquisa.

2 A SEGURANÇA PRIVADA

2.1 CONCEPÇÃO GERAL SOBRE A SEGURANÇA

A necessidade de segurança na vida do ser humano é algo que vem desde a antiguidade quando o homem já procurava segurança e abrigo em cavernas, com passar dos anos e com desenvolvimento da humanidade os riscos mudaram e aumentaram e dessa necessidade, no século XVI na Inglaterra surgem os primeiros “vigilantes”, pessoas que possuíam habilidades de luta e que eram remuneradas para oferecer segurança a quem os pagasse.

A segurança é um item tão básico e necessário ao ser humano que na pirâmide das necessidades humanas de Abraham Maslow, ocupa o segundo lugar na base, logo depois das necessidades fisiológicas.



Figura 1 : Pirâmide de Maslow
 Fonte: Nova escola de Marketing

Como se pode notar a segurança não é um luxo, é uma necessidade básica do cidadão, este necessita de segurança assim como necessita de alimento, água, respeito ou família.

Cabe ao Estado criar e manter mecanismos de proteção eficazes para garantir a segurança da população, como este não conseguiu proporcionar estes mecanismos, coube a ele determinar através de leis normas de constituição e funcionamento de empresas privadas que atuasse no ramo de segurança privada e transporte de valores, diante desta definição o cidadão tem buscado alternativas de proteger a si, seus familiares e seu patrimônio.

2.2 A CARACTERIZAÇÃO DA SEGURANÇA PRIVADA

Desde então a Segurança Privada é regulada por leis, decretos e portarias específicas como a Lei 7.102, de 20 de junho de 1983, regulamentada pelo Decreto 89.056, de 24 de Novembro de 1983, atualizada posteriormente pelas Leis 8.863, de 20 de março de 1994, 9.017 de 30 de Março de 1995 e, por conseguinte pelo Decreto 1.592 de 10 de agosto de 1995.

De acordo com HOUAISS, 2009, segurança pode ser entendida como “estado, qualidade, ou condição de quem ou do que está livre de perigo, incertezas, assegurado de danos e riscos eventuais; situação que nada há de temer” .O dicionário Aurélio define segurança como conjunto das ações e dos recursos utilizados para proteger algo ou alguém.

O que serve para diminuir os riscos ou os perigos. Aquilo que serve de base ou que dá estabilidade ou apoio.

Fayol (2007, p. 25) afirma:

Sua missão é proteger os bens e as pessoas contra roubo, o incêndio e a inundação, e evitar as greves, os atentados e, em geral, todos os obstáculos de ordem social que possam comprometer o progresso e, mesmo, a vida da empresa. É o olho do patrão, o cão de guarda, numa empresa rudimentar; é a polícia e o exército. É, de modo geral, toda medida que dá à empresa a segurança e ao pessoal a tranquilidade de espírito de que tanto precisa (FAYOL, 2007, p. 25).

A necessidade de se buscar no mercado privado a segurança não recebida ou proporcionada pelo Estado, fez com que as empresas de Segurança Privada crescessem de forma impressionante no Brasil.

Dados Consolidados Brasil - Ano 1989 a Janeiro de 2013	
Empresas Autorizadas:	4.457
Empresas Canceladas:	1.414
Total de empresas em funcionamento em Janeiro de 2013:	3.043
Quantitativo Armas:	523.005
Quantitativo Munição:	99.603.190

Quadro 02: Movimentação de empresas 2013
Fonte: DOU- Fenavist

Dados Consolidados Brasil	
Ano 1989 a Janeiro de 2015	
Autorizadas:	5.153
Canceladas:	1.659
Total de empresas em funcionamento em Janeiro 2015:	3.494
Quantitativo Armas:	576.752
Quantitativo Munição:	117.817.049

Tabela 01: Movimentação de empresas 2015
Fonte: DOU- Fenavist

Percebe se claramente o avanço nas autorizações de funcionamento de novas empresas de Segurança Privada, e com crescimento da criminalidade e da violência as empresa precisam se preparar mais, armando e treinando seu efetivo.

Abaixo um desdobramento dos números de crescimento, a separação por área de atuação em um período de 2013 a 2015.

Acumulado Brasil autorizações por Atividade de Janeiro 2010 a Maio 2013

Atividade	Autorizações funcionamento Janeiro 2010 a Maio 2013
Segurança Patrimonial	521
Escolta Armada	210
Segurança Pessoal	187
Transporte de Valores	141
Curso de Formação	33
Segurança Orgânica	85
Vigilância Eletrônica	3
Total:	1.180

Fonte: Dou/Fenavist

Tabela 02: Movimentação de empresas acumulado 2013
Fonte: DOU- Fenavist

Acumulado Brasil autorizações por Atividade de Janeiro 2010 a Maio 2014

Atividade	Autorizações funcionamento Janeiro 2010 a Maio 2014
Segurança Patrimonial	689
Escolta Armada	247
Segurança Pessoal	234
Transporte de Valores	194
Curso de Formação	43
Segurança Orgânica	96
Vigilância Eletrônica	4
Total:	1.507

Fonte: Dou/Fenavist

Tabela 03: Movimentação de empresas acumulado 2015
Fonte: DOU- Fenavist

**Acumulado Brasil autorizações por Atividade
de Janeiro 2010 a Maio de 2015**

Atividade	Autorizações funcionamento Janeiro 2010 a Maio 2015
Segurança Patrimonial	823
Escolta Armada	341
Segurança Pessoal	287
Transporte de Valores	244
Curso de Formação	50
Segurança Orgânica	109
Vigilância Eletrônica	5
Total:	1.859

Fonte: Dou/Fenavist

Tabela 04: Movimentação de empresas-Autorização de funcionamento 2015

Fonte: DOU- Fenavist

2.2.1 Conceito de Segurança Privada

As atividades de Segurança privada no Brasil são autorizadas e regulamentadas por leis federais e portarias como Lei 7.102 de 20 de Junho de 1983 e Portaria N° 3233/2012 –DG/DPF, de 10 de Dezembro de 2012, respectivamente.

A segurança privada é uma atividade que tem por finalidade exercer preventivamente a proteção de patrimônio e das pessoas que se encontram dentro do perímetro de sua atuação, podendo atuar em estabelecimentos públicos ou privados, urbanos ou rurais. Entretanto, ela é exercida de forma organizada e controlada pelo Departamento de Polícia Federal e desenvolvida por pessoas capacitadas através do curso de formação de vigilantes.

Tácito 2016 frisa que Segurança privada diz respeito à segurança intramuros, relacionada ao patrimônio físico (bens), imaterial (informação e imagem) e intelectual (pessoas).

A Segurança Patrimonial não depende exclusivamente dos setores de segurança da empresa, mas sim de um conjunto de ações que englobam todos seus setores e funcionários. É necessário uma participação e envolvimento de todos no sentido de informar algo que saia da rotina, bem como respeitar os limites e procedimentos definidos. Deve se ainda investir na prevenção e no treinamento proporcionalmente ao risco que afeta a instituição.

O sistema de vigilância deve ser estudado e dimensionado de acordo com a peculiaridade de cada instalação, já que cada local possui suas características distintas.

Funcionando perfeitamente proporcionará grandes benefícios para as empresas, pois oferecerá a tranquilidade e a ordem que os funcionários precisam para se concentrar e desempenhar única e exclusivamente suas atribuições. Outro fator de suma importância para o êxito das atividades de vigilância patrimonial é a figura do vigilante – aborda-se no próximo capítulo – que é o profissional habilitado por um curso de formação responsável por realizar as atividades de segurança patrimonial.

A autorização para execução regulamentação e fiscalização de todas as atividades de segurança patrimonial está prevista na Portaria 3233/12-DG/DPF. O art. 4º discrimina todos os requisitos para a abertura e funcionamento das empresas, como por exemplo, a proibição de estrangeiros à propriedade e administração e a necessidade de ser feita através de ato do Coordenador-Geral de Controle de Segurança Privada, publicado no Diário Oficial da União - DOU.

Região	Vigilantes cadastrados que concluíram o curso de segurança Privada	
Nome	2006	2011
Norte	83.101	159.724
Nordeste	247.493	406.210
Sudeste	663.125	972.756
Sul	185.146	272.579
Centro Oeste	131.109	214.319
TOTAL	1.309.974	2.025.588

Quadro 03 : Cadastro de vigilantes
Fonte: SISVIP/DPF-2006-2011

A capacitação deve andar de mãos dadas com desenvolvimento tecnológico,

As empresas precisam adaptar as exigências do mercado e não basta apenas fazer a segurança ostensiva, a empresa precisa agregar valor ao seu negócio e isso exige mais estratégia.

2.2.2 O papel do Vigilante

A Portaria 3.233/2012 define como vigilante “profissional capacitado em curso de formação, empregado de empresa especializada ou empresa possuidora de serviço orgânico de segurança, registrado no DPF, e responsável pela execução de atividades de segurança privada”.

Vigilante é o profissional capacitado para zelar pela ordem dentro dos limites de sua área de atuação, o vigilante deve sempre receber as pessoas com cortezias e urbanidade demonstrando conhecimento de suas atividades de forma a transmitir segurança às pessoas que estão em seu ambiente de trabalho. Como a atuação da Segurança Patrimonial é principalmente preventiva, é de suma importância manter os olhos e mentes na tarefa a serem executadas em tudo que acontece ao seu redor para que ele tenha o total controle do ambiente, dificultando e impedindo a ação de atos criminosos ou ilícitos as pessoas ou a organização.

O vigilante possui uma série de direitos, deveres e requisitos para exercer sua profissão, a da Portaria 3233/12-DG/DPF determina itens específicos previstos no Capítulo IX.

No quadro abaixo encontram-se os principais requisitos previstos no Art. 155 da Portaria 3233/12-DG/DPF:

PRINCIPAIS REQUISITOS PARA O EXERCÍCIO DA PROFISSÃO
Ser brasileiro, nato ou naturalizado.
Ter idade mínima de 21 anos
Ter instrução correspondente à quarta série do ensino fundamental.
Ter sido aprovado em exames de saúde e aptidão psicológica.
Ter idoneidade comprovada mediante apresentação de documentação correspondente.
Estar quite com as obrigações militares e eleitorais.
Possuir registro no Cadastro de Pessoas Físicas.

Quadro nº 04 – Requisitos para exercício da profissão de vigilante
Fonte: Adaptado pelo autor - Portaria 3233/2012-DG/DPF.

Para atuação na área da segurança patrimonial o profissional deve ter uma conduta ilibada, sem processo criminal que o desabone. A nacionalidade é outro quesito definidor da possibilidade de exercer a função, nenhum estrangeiro pode atuar como vigilante no território nacional.

Aos vigilantes também são garantidos direitos e deveres, na tabela abaixo são relacionados os principais:

DIREITOS	DEVERES
Recebimento de uniforme, a expensas do empregador.	Exercer suas atividades com urbanidade, probidade e denodo.
Porte de arma, quando em serviço.	Utilizar uniforme autorizado, somente em serviço.
Utilização de equipamentos em perfeito estado de funcionamento e conservação.	Portar a CNV (Carteira Nacional de Vigilante).
Seguro de vida em grupo, feito pelo empregador.	Manter-se adstrito ao local de vigilância.
Treinamentos regulares previstos na Portaria 3233/2012-DG/DPF.	Reportar aos superiores hierárquicos qualquer incidente ocorrido no serviço.

Quadro nº 05 – Direitos e deveres dos vigilantes.

Fonte: Adaptado pelo autor - Portaria 3233/2012-DG/DPF.

Para o desempenho eficaz de seu trabalho o profissional de segurança deve ter todas as condições físicas e estruturais em conformidade, a Lei nº 7.102/83 afirma que as empresas de segurança deverão manter em seu quadro funcional vigilantes, com saúde física inatacável, determina ainda que todo uniforme, equipamento de trabalho e treinamento de reciclagem deva ser fornecido aos seus profissionais sem custos.

Diante da necessidade de se fornecer ao vigilante um documento de Identificação funcional válido em todo o território nacional emitido por um órgão competente que padronizasse os procedimentos para a habilitação, validade, eficácia e extinção do direito de obtenção do mesmo a Polícia Federal dentro de suas atribuições instituiu na Portaria N.º 891, DE 12 de Agosto de 1999 aprovando o modelo da Carteira Nacional de Vigilante e respectivo formulário de requerimento para aquisição e renovação.

Cinco anos depois, com intuito de aperfeiçoar os procedimentos para expedição da Carteira Nacional de Vigilante, reduzindo o fluxo de documentos e a demanda de trabalho administrativo interno no DPF, esta resolve publicar a Portaria 320 de 7 de junho de 2004 que altera os seguinte ítems:

Art. 1º O Art. 5º da Portaria 891, de 12 de agosto de 1999, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 5º A validade da Carteira Nacional de Vigilante será de 04 (quatro) anos e seu uso será obrigatório quando no exercício da função”.

Art. 2º O Art. 7º da Portaria 891, de 12 de agosto de 1999, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 7º A renovação da Carteira Nacional de Vigilante será feita conforme as prescrições fixadas nesta Portaria, adotando-se, para sua revalidação, o mesmo procedimento exigido para a primeira concessão, mediante atendimento dos requisitos dos incisos I, III, IV e V, do Art. 6º desta Portaria”.

Art. 3º Para garantir maior segurança e credibilidade à Carteira Nacional de Vigilante será aposta sobre a fotografia do portador marca d’água, selo de segurança ou dispositivo equivalente, quando da expedição e da renovação.

Art. 4º O modelo da Carteira Nacional de Vigilante constante do Anexo I da Portaria 891, de 12 de agosto de 1999, poderá ser reduzido em suas dimensões gerais (comprimento e largura), de forma a permitir melhor manuseio e guarda.

As atividades dos vigilantes estão voltadas à defesa, proteção e fiscalização de pessoas e patrimônio das instituições. Dentre essas atividades podemos destacar:

Realizar patrulhamento no perímetro de seu posto de serviço, observando estrutura, acessos, pessoas.

Implementar e fiscalizar o cumprimento de normas e procedimentos definidos pela instituição.

Controlar o acesso de pessoas, documentos, materiais e veículos.

Agir proativamente sempre que necessário em situações que afetem a segurança em casos de incêndio, acidentes, invasões, furtos, roubo, espionagem, sabotagem, vandalismo.

2.2.3 Vigilância patrimonial

A vigilância patrimonial é desenvolvida por profissionais devidamente registrados em uma empresa autorizada para exercer a atividade de segurança preventiva e protetiva do patrimônio de pessoas, empresas ou instituições públicas, é a atividade autorizada, controlada e fiscalizada pelo Departamento de Polícia Federal e tem como objetivo garantir a incolumidade física de pessoas e a integridade do patrimônio.

É uma atividade que tem como missão atuar sistematicamente na proteção das pessoas, garantir a integridade do patrimônio e o cumprimento das normas e procedimentos de uma instituição.

A Vigilância patrimonial tem uma área de atuação e é dentro desta área ou perímetro que este deve exercer sua função com zelo, comprometimento e sempre dentro da legalidade.

A Portaria N° 3233/2012-DG/DPF, DE 10 DE DEZEMBRO DE 2012 em seu artigo 18 afirma:

Art. 18. A atividade de vigilância patrimonial somente poderá ser exercida dentro dos limites dos imóveis vigiados e nos casos de atuação em eventos sociais, como show, carnaval, futebol, deve se ater ao espaço objeto do contrato.

Para a execução da atividade de vigilância patrimonial o profissional deve atender os principais requisitos:

- Proteger a incolumidade física das pessoas, a integridade do patrimônio em casos de invasão, greve ou vandalismo.
- Fazer o controle de acesso de pessoas e veículos no posto de serviço.
- Realizar rondas ostensivas em todo o perímetro para identificar possíveis vulnerabilidades ou desvios de conduta.
- Proteção de combate a incêndios e atuação em casos de acidentes de trânsito dentro de sua área de trabalho, sinalizando isolando e comunicando as autoridades competentes.
- O profissional deve conhecer as atribuições de sua atividade, conhecer o local de trabalho e perímetro de atuação, manter uma postura profissional, sempre em alerta.

Como pode se notar a vigilância patrimonial é uma atividade complexa que agrega em seu contexto um serviço operacional e outro estratégico, falaremos abaixo de cada um destes assuntos de forma mais aprofundada.

2.3 SEGURANÇA PRIVADA OPERACIONAL E ESTRATÉGICA

2.3.1 Segurança Privada Operacional

A segurança patrimonial operacional tem visão em curto prazo, é imediatista e tem conhecimento micro do processo oferecendo uma segurança pontual e que pode contribuir negativamente para o rendimento da instituição criando processos burocráticos que dificultam e atrasam o processo de continuidade da instituição.

Tem como líder um profissional com experiência com conhecimento do processo.

Segurança operacional é definida pela ICAO (2006, p. 1-1) como: [...] o estado no qual o risco de lesões às pessoas ou danos às propriedades é reduzido e mantido em, ou abaixo de, um nível aceitável, mediante um contínuo processo de identificação de perigos e gerenciamento de riscos. (ALGUSTO, 2016, p. 64).

As atividades de segurança patrimonial são norteadas por normas, procedimentos e controles que agregam desde o operacional aos estratégicos.

Segurança patrimonial estratégica busca compreender o funcionamento do macroprocesso e minimizar as vulnerabilidades, definindo os controles adequados a cada processo e às suas junções com os demais. Tem como líder um executivo com capacitação em segurança, que dá apoio aos demais administradores nas tomadas de decisão. Com foco nos diferenciais competitivos e no aumento da rentabilidade, agrega valor ao negócio. (ALGUSTO, 2016, p. 63)

Sun Tzu cita no livro a Arte da Guerra “Com planejamento cuidadoso e detalhado, pode-se vencer; com planejamento descuidado e menos detalhado, não se pode vencer. A derrota é mais do que certa se não se planeja nada! Pela maneira como o planejamento antecipado é feito, podemos predizer a vitória ou a derrota”.

A segurança estratégica está inserida em todos os processos da organização buscando manter uma interação entre as áreas, fortalecendo a aliança interna com os demais departamentos a fim de se realizar um trabalho de segurança com qualidade e garantia de assertividade nos trabalhos resultantes de uma análise de risco realizada preventivamente.



Figura 02 -Recursos organizacionais de segurança
Tácito Augusto 2016

2.3.2 Segurança Privada Estratégica

A segurança patrimonial estratégica tem como objetivo principal compreender o funcionamento do processo de uma organização de forma geral para que se possa definir estratégias para mitigar os riscos e vulnerabilidades, definindo estratégias de controle que possam garantir a segurança do processo sem que esta comprometa o funcionamento e continuidade do negócio.

Geralmente o cargo de líder é exercido por um profissional capacitado com foco em agregar valor ao produto oferecendo uma segurança estratégica e rentável que envolva toda a organização de forma a integrar o time e demonstrar a importância na participação de todos para contribuírem com melhor desempenho da organização.

A gestão estratégica na segurança visa exatamente esse link entre a produção e a segurança, uma sinergia entre as áreas de maneira que os processos atuem paralelamente, mas sem o atrito, um foco, um objetivo.

Abaixo um quadro elaborado por ALGUSTO (2016) e que demonstra as diferenças principais entre a segurança operacional e estratégica.

SEGURANÇA OPERACIONAL	SEGURANÇA ESTRATÉGICA
Operativa	Estratégica
Visão de curto prazo	Visão a longo prazo
Reativa	Proativa
Visão parcial e local (partes do produto)	Visão holística (o todo, o macroprocesso)
Envolve partes isoladas da organização	Envolve toda organização
Parte de alguns processos da empresa	Integração total a todos os processos da empresa
Contribui com a proteção pontual de partes da empresa	Contribui com a organização para atingir seus objetivos
Busca cumprir seu papel de proteger	Busca harmonizar-se com a empresa
Importante para a empresa	Agrega valor ao negócio
Passado e presente	Futuro
Profissionais com conhecimento técnico profundo	Profissionais com visão de negócio e conhecimento holístico
Quer saber o que a empresa quer	Quer saber o que pode oferecer a empresa
Prevenção de perdas	Gestão de risco
Foco na proteção e diminuição de prejuízos	Foco no aumento da rentabilidade e diferenciais competitivos
Pode diminuir a produtividade da organização devido a burocracia	Busca aumentar a produtividade da organização
É comunicada sobre as decisões	Contribui com informações valiosas para apoiar tomadas de decisão
Disputa orçamento por ser considerada custo	Justifica investimentos e pode contribuir com ROI positivo para a organização
Trabalha isolada dos demais departamentos	Busca alianças internas
Busca satisfazer pessoas	Busca satisfazer necessidades da organização
Pode trazer soluções paliativas e fazer uso do recurso do medo	Traz soluções alternativas, sempre com foco nos objetivos do negócio
Liderada por profissional de segurança que conhece o negócio da organização	Liderada por executivos do negócio que conhecem segurança

Figura 03-Segurança operacional e segurança estratégica
Autor: Tacito Augusto- 2016

Nota-se que mesmo com objetivo de proporcionar a segurança das pessoas e do patrimônio da instituição, a metodologia aplicada a este processo faz toda a diferença, enquanto a Segurança operacional contribui com a proteção pontualmente buscando satisfazer as pessoas, a Segurança estratégica busca contribuir com a organização para atingir seus objetivos buscando a satisfação da organização a satisfação do negócio e não de pessoas.

3 GESTÃO DE RISCOS

3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A atividade de segurança patrimonial tem como fundamento principal garantir a incolumidade física das pessoas e a integridade do patrimônio, mas para que o profissional saiba do que se proteger e proteger ao próximo ele deve conhecer o risco a forma de mitigá-lo ou até mesmo eliminar este risco.

Muitas incertezas, probabilidades e vulnerabilidades cercam uma atividade empresarial e cabe à administração da instituição conhecê-las, e através de uma gestão estratégica determinar as fontes internas e externas que contribuem para geração deste risco ou desenvolvimento deste. Henry Fayol, um pioneiro da administração de empresa afirma que Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

A elaboração de uma estratégia empresarial é uma atividade que alia a identificação de oportunidades e das ameaças do ambiente empresarial com as ações a serem tomadas para se evitar ou sobressair sobre estes problemas e ameaças.

CAVALCANTI (2001, p. 19) afirma que “cenários são histórias que dão significados a acontecimentos; não tratam da administração do futuro, mas da percepção dos futuros no presente”.

O objetivo é avaliar o cenário no qual a organização está inserida e levantar os fatores internos e externos que possivelmente afetarão as operações.

A Análise de Swot é uma ferramenta de grande importância para os administradores, planejadores e todo o nível gerencial, pois dá base para se programar e planejar suas metas a fim de alcançar seus objetivos, pois, através da análise Swot pode-se identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças existentes na organização.

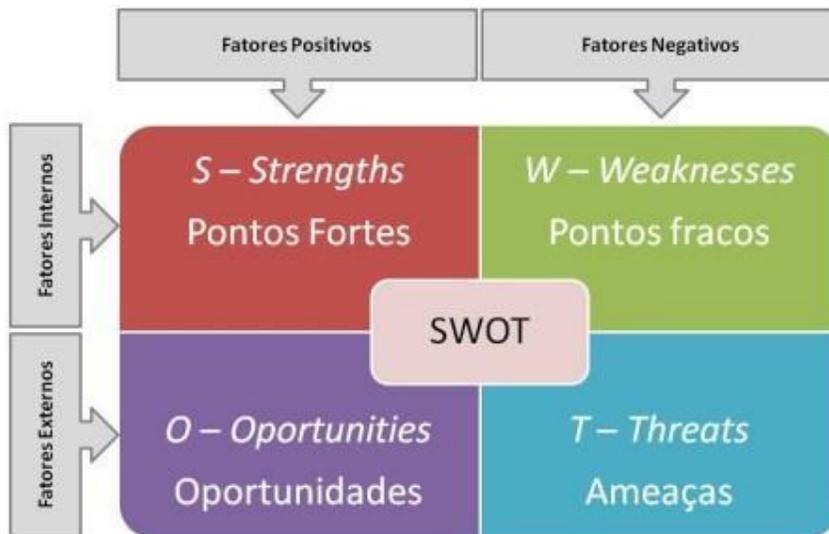


Figura 04 Análise de SWOT
Fonte: Kotler(2006)

É através dessa análise minuciosa que o gestor poderá identificar e descrever os principais pontos de vulnerabilidade de uma instituição, mensurar o risco e descrever as oportunidades de melhorias para mitigar ou eliminar este risco.

Nos últimos anos a Segurança privada tem crescido sistematicamente, o crescimento estrutural das empresas, avanços tecnológicos, treinamento e capacitação de gestores estão a cada dia mais comuns. Em um mercado tão competitivo onde as margens de lucro estão cada vez menores e a necessidade de se reduzir custos e almentar a receita tem levado gestores a oferecerem a seus clientes um diferencial, a Gestão de Riscos na Segurança Patrimonial tem sido um dos atributos com maior ênfase nessa melhoria continua, o processo de gestão da segurança tem identificado as vulnerabilidades e ameaças que as instituições estão expostas e medidas de mitigação destes riscos têm sido apresentadas para que se monitore o risco e garanta que estes não influenciaram diretamente no desenvolvimento da organização.

Diante dessa exposição à organização deve indicar um gestor de segurança capacitado para gerir o processo propondo medidas de controle ou de eliminação do risco, proporcionar a equipe de segurança condições e recursos para o desenvolvimento de atividades para controlar o risco.

Segundo Maquiavel:

“... para um general nada é mais necessário e útil do que conhecer as intenções e planos do inimigo. Quanto mais difícil é conseguir esse conhecimento, maior o mérito daquele que corretamente o antecipa”.

3.2 RISCO

Os especialistas na gestão de risco convergem suas ideias sobre o conceito de risco, Tacito (2016, p.11) define Risco como Efeito (positivo ou negativo) da incerteza nos objetivos, podendo ocasionar desvios.

Santos (2002, p. 23), “risco é o grau de incerteza em relação à possibilidade de ocorrência de um determinado evento, o que, em caso afirmativo, redundará em prejuízos. Assim, risco é a possibilidade de perda decorrente de um determinado evento”.

Já Brasileiro (2006, p 45) aponta que risco é a condição existente que determina a chance ou probabilidade de que os perigos venham a acontecer.

Baraldi (2005, p.15) “o gerenciamento de riscos empresariais são os conhecimentos, os métodos e os processos organizados para reduzir os prejuízos e aumentar os benefícios na concretização dos objetivos estratégicos”.

NBR ISO 31000 define Risco como:

2.1 risco efeito da incerteza nos objetivos NOTA 1 Um efeito é um desvio em relação ao esperado – positivo e/ou negativo.

NOTA 2 Os objetivos podem ter diferentes aspectos (tais como metas financeiras, de saúde e segurança e ambientais) e podem aplicar-se em diferentes níveis (tais como estratégico, em toda a organização, de projeto, de produto e de processo).

NOTA 3 O risco é muitas vezes caracterizado pela referência aos eventos (2.17) potenciais e às consequências (2.18), ou uma combinação destes.

NOTA 4 O risco é muitas vezes expresso em termos de uma combinação de consequências de um evento (incluindo mudanças nas circunstâncias) e a probabilidade (2.19) de ocorrência associada.

NOTA 5 A incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade.

A gestão de riscos é uma importante ferramenta de gestão e pode ser aplicada em várias áreas e níveis da organização, a qualquer momento, idenpendente do andamento do processo.

A ISO 31000 valida essa afirmação ao descrever:

Embora a prática de gestão de riscos tenha sido desenvolvida ao longo do tempo e em muitos setores a fim de atender às necessidades diversas, a adoção de processos consistentes em uma estrutura abrangente pode ajudar a assegurar que o risco seja gerenciado de forma eficaz, eficiente e coerentemente ao longo de uma organização. A abordagem genérica descrita nesta Norma fornece os princípios e diretrizes para gerenciar qualquer forma de risco de uma maneira sistemática, transparente e confiável, dentro de qualquer escopo e contexto.

Jaime Cristy, afirma que Gerenciamento de risco é o processo para conservar o poder de ganho e patrimônio da empresa pela minimização do efeito financeiro de perdas acidentais.

O principal objetivo da Gestão de riscos é mitigar as probabilidades de ocorrência do risco, e caso este ocorra, o impacto será menor, a instituição não será afetada de forma sistemática.

A implementação de uma Gestão de riscos possibilita minimizar as perdas, reduzir despesas e aumentar a probabilidade de se atingir de maneira mais eficiente os objetivos definidos pela instituição.

A ISO 3100 aponta alguns dos benefícios de se aplicar a gestão de riscos como podemos ver abaixo:

Quando implementada e mantida de acordo com esta Norma, a gestão dos riscos possibilita a uma organização, por exemplo:

- Aumentar a probabilidade de atingir os objetivos;
- Encorajar uma gestão proativa;
- Estar atento para a necessidade de identificar e tratar os riscos através de toda a organização;
- Melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;
- Atender às normas internacionais e requisitos legais e regulatórios pertinentes;
- Melhorar o reporte das informações financeiras;
- Melhorar a governança;
- Melhorar a confiança das partes interessadas;
- Estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e o planejamento;
- Melhorar os controles;
- Alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos;
- Melhorar a eficácia e a eficiência operacional;
- Melhorar o desempenho em saúde e segurança, bem como a proteção do meio ambiente;
- Melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes;
- Minimizar perdas;
- Melhorar a aprendizagem organizacional; e
- Aumentar a resiliência da organização.

A ISO 31000 foi elaborada para atender às necessidades de uma série de áreas interessadas, como por exemplo:

Áreas responsáveis pelo desenvolvimento das políticas de gestão de riscos, responsáveis por assegurar que os riscos são gerenciados na organização de forma eficaz, os que precisam avaliar a eficácia de um processo de gestão de riscos e os desenvolvedores de normas, procedimentos, códigos de conduta.

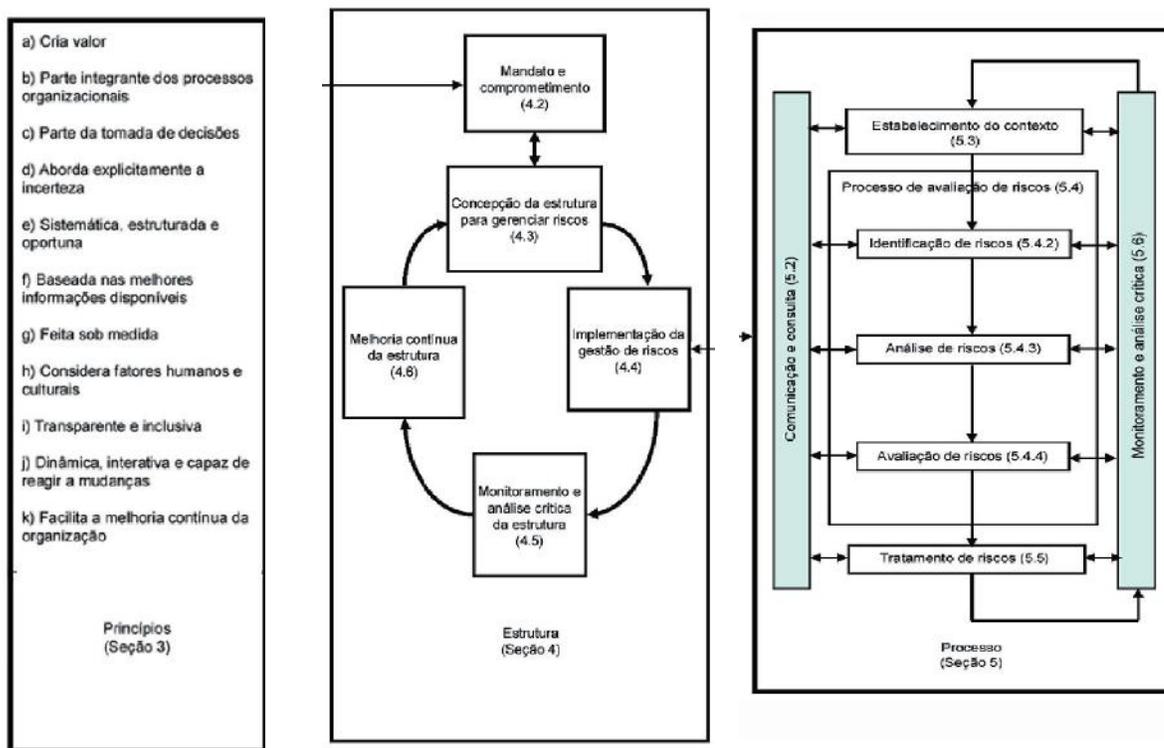


Figura 05 - Relacionamentos entre os princípios da gestão de riscos, estrutura e processo
Fonte: ISO 31000

Muitas organizações já entenderam a importância e a necessidade se gerirem os riscos e adotaram um processo formal de gestão de riscos para determinadas atividades ou processos. Nesses casos, uma organização pode decidir conduzir uma análise crítica de suas práticas e processos existentes, tomando como referência a ISO 31000.

3.3 IDENTIFICANDO O RISCO

As atividades de Gestão de risco englobam inúmeros departamentos, muitas são comuns e algumas com relações entre si. Brasiliano (2003 p. 20) cita uma série de disciplinas que se interagem:

- Área financeira
- Auditoria e Controle Internos
- Qualidade total
- Processos
- Seguros
- Tecnologia da Informação
- Inteligência Competitiva
- Segurança Empresarial
- Segurança do trabalho
- Engenharia de Confiabilidade – Operações
- Jurídico
- Marketing

O gestor de segurança deve ficar alerta aos riscos que o cercam, precisa ter a percepção de risco aguçada a fim de identificá-los e tratá-los a tempo, antes que causem maiores danos a instituição.

Segundo o PMBOK (2014), a identificação dos riscos consiste em determinar quais os riscos são mais prováveis de afetar o projeto e documentar as características de cada um.

Desenvolver estudos objetivos sobre o assunto possibilita ao gestor identificar estes riscos.

A experiência do gestor facilita essa identificação através de suas experiências pessoais e com essa contribuição elaborar metodologias de se antever a novos eventos.

Para Bernstein (1997), “a essência da administração do risco está em maximizar as áreas onde temos certo controle sobre o resultado, enquanto minimizamos as áreas onde não temos absolutamente nenhum controle sobre o resultado e onde o vínculo entre efeito e causa está oculto a nós”.

A identificação do risco é a busca de seu reconhecimento, descrever e analisar este risco é o fator imprescindível para que se possa tratá-lo.

Para Brasiliano (2003, p. 22), ao considerar a atual configuração do mercado corporativo, afirma que:

“O gerenciamento de riscos corporativos deve cobrir, necessariamente, as quatro dimensões de qualquer empresa: Risco de Mercado – de crédito –operacional e legal”.

Por riscos de mercado, Brasiliano (2003, p. 22), define “como uma medida numérica da incerteza relacionada aos retornos esperados de um investimento, em decorrência de variações em fatores como taxas de juros, taxas de câmbio, preços de ações e commodities.”.

Considera se que o risco de mercado está diretamente relacionado às incertezas e as pressuposições advindas da organização.

O risco de crédito, definido por Brasiliano (2003, p. 24), consiste numa “medida numérica da incerteza relacionada ao recebimento de um valor contratado/compromissado a ser pago por um tomador de um empréstimo, contraparte de um contrato ou emissor de um título, descontadas as expectativas de recuperação e realização das garantias.

O risco operacional, segundo Brasiliano (2003:26), consiste numa “medida numérica da incerteza de uma instituição, caso seus sistemas, práticas e medidas de controle não sejam capazes de resistir a infraestrutura de suporte, utilização indevida de modelos matemáticos ou produtos, alterações no ambiente de negócios, ou a situações adversas do mercado.”

Este risco vislumbra toda estratégia de controles internos da organização, está diretamente relacionada ao dia a dia da organização e de seus colaboradores.

Segundo Brasiliano (2003), as principais subáreas do risco operacional são:

- Risco de overload- este pode ser definido como risco de perdas por sobrecargas nos sistemas elétricos, telefônicos, de processamento de dados, etc.
- Risco de erro não intencional,
- Risco de fraudes
- Risco de qualificação;
- Risco de Catástrofe, Este pode ser definido como risco de perdas devido a catástrofes (naturais ou não).

Fica evidente a necessidade de se conhecer todos os processos de uma organização, a intercomunicação entre as áreas é primordial, o conhecimento das atividades, necessidades, vulnerabilidades, os fatores internos e externos que afetam cada área deve ser levantado, apontado e discutido.

O gestor de segurança deve conhecer o processo de segurança da organização, as condições de segurança e suas vulnerabilidades, assim este será capaz de tratar o risco e propor medidas assertivas que poderão mitigar ou até mesmo eliminar o risco e suas consequências.

É nessa etapa que se determina os riscos que podem afetar positiva ou negativamente a organização.

Nesta etapa é fundamental a participação de todos os envolvidos no processo de levantamento de riscos para que todos contribuam com levantamentos de dados e informações que possam agregar valor ao trabalho para que juntos possam identificar estes riscos aos quais a organização está envolvido.

Este é um processo interativo e deve ser frequente, pois novos riscos podem surgir ao longo do tempo. A frequência é definida no plano de gerenciamento de riscos.

Dentre os inúmeros documentos de registro dos riscos levantados podemos citar atas de reunião, planilhas, check list dentre outros, mas para se registrar estes dados há de se aplicar alguma técnica que contribua para a identificação dos riscos.

Brasiliano (2006, p. 81) faz um importante questionamento:

“Qual a situação real da empresa frente ao meu ambiente externo - variáveis exógenas e ambiente interno – variáveis endógenas?”

Os ambientes internos e externos, afetam sistematicamente no andamento da organização, estes criam oportunidades e ameaças à organização. O diagnóstico deve ser elaborado, tendo como foco principal estes dois aspectos.

A elaboração do diagnóstico deve considerar duas premissas básicas como afirma Brasiliano (2006, p. 81):

O ambiente interno, onde a empresa está inserida, com todas as suas características, tais como, sua filosofia, políticas, perfil de seus recursos humanos, os seus sistemas e processos existentes.

O ambiente externo, onde pelas características da empresa, operação e mercado, pode proporcionar, simultaneamente, tanto oportunidades e ameaças. Estas variáveis externas já foram analisadas quando da elaboração de cenários, pois, na matriz de impactos cruzados e na modelagem de cenários, já sabemos quais são os eventos futuros que podem ser favoráveis e desfavoráveis para a empresa.

JOIA (2013), afirma que para identificar os riscos é necessário avaliar todos os aspectos que envolvam incertezas, tais como recursos do orçamento, documentação, contratos, stakeholders e restrições e premissas. Todas as áreas de um processo ou de uma organização podem ser consideradas potenciais fontes geradoras de riscos.

3.3.1 Fatores internos

A avaliação dos fatores internos de uma organização buscam avaliar os pontos fortes e fracos que esta organização possui identificando os fatores de força e os pontos de fraqueza que podem afetá-la.

Brasiliano (2006, p. 823) faz um importante apontamento em relação a análise dos pontos internos:

Temos que identificar, frente aos sistemas que a empresa possui e aos sistemas que não possui a real fragilidade ou fortaleza. Por esta razão, a empresa pode ser dividida em quatro níveis de riscos, devendo ter um grau de criticidade, para cada um deles:

- A) Áreas que causam imediata paralisação da produção/operação, atividade fim da empresa.
- B) Áreas que reduzem a produção/operação, atividade fim da empresa.
- C) Áreas que não têm efeito imediato sobre a produção/operação, atividade fim da empresa.
- D) Áreas que não têm efeito direto na produção/operação. A análise do ambiente interno e externo deve ser integrada e contínua.

Os fatores internos influenciam fortemente sobre a área de risco da organização.

No Manual de Planejamento- Gestão de Riscos Corporativos, de Brasiliano (2006) são apontados quatorze itens que apoiarão como “um caminho macro a ser seguido:

- 1) Cultura dos Funcionários.
- 2) Turno de Trabalho dos Funcionários.
- 3) Atividade fim da Empresa.
- 4) Relação Funcionário-Empresa.
- 5) Bloqueadores existentes físicos.
- 6) Fluxo de Informação.
- 7) Segregação de Acesso, físico e lógico.
- 8) Tipo de Seguro e Apólice existente.
- 9) Controles Internos existentes.
- 10) Processos Críticos existentes.
- 11) Equipamentos existentes nas áreas críticas.
- 12) Perfil da equipe de segurança.
- 13) Perfil dos colaboradores.
- 14) Planos de Autoproteção, Planos de Contingências Políticas e Normas formalizadas de Gestão de Riscos.

A ISO 31000 também comenta sobre fatores internos da organização:

2.11 Contexto interno ambiente interno no qual a organização busca atingir seus objetivos.

NOTA: O contexto interno pode incluir:

- Governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades;
- Políticas, objetivos e estratégias implementadas para atingi-los;
- Capacidades compreendidas em termos de recursos e conhecimento (por exemplo, capital, tempo, pessoas, processos, sistemas e tecnologias);
- Sistemas de informação, fluxos de informação e processos de tomada de decisão (tanto formais como informais);
- Relações com partes interessadas internas, e suas percepções e valores;
- Cultura da organização;
- Normas, diretrizes e modelos adotados pela organização; e
- Forma e extensão das relações contratuais.

3.3.2 Fatores externos

A severidade do risco é definida pela multiplicação da probabilidade e impacto que pode classificá-lo como risco alto, médio ou baixo.

Brasiliano (2006) afirma que a análise das variáveis externas, são eventos futuros, que tem por finalidade confirmar as oportunidades e ameaças, advindas da prospecção das modelagens dos cenários de riscos.

Estes fatores incluem tudo aquilo que afeta direta ou indiretamente a instituição e não são influenciados pela organização.

São fatores sócio-econômicos, costumes culturais, situações políticas e financeira do município, estado ou país.

ISO 31000 define os contextos externos como:

O contexto externo pode incluir:

- O ambiente cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, seja internacional, nacional, regional ou local;
- Os fatores-chave e as tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização; e
- As relações com partes interessadas externas e suas percepções e valores.

A ISO 31000 ítem 2.10 define fatores externos como:

Contexto externo ambiente externo no qual a organização busca atingir seus objetivos

NOTA: O contexto externo pode incluir:

- O ambiente cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, seja internacional, nacional, regional ou local;

Os fatores-chave e as tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização;
As relações com partes interessadas (2.13) externas e suas percepções e valores.

Para se calcular um risco a sua probabilidade de ocorrência e o seu impacto sobre as atividades ou imagem da organização, deve se relatar o risco sem restrições, sem omissões, deve se falar do assunto abertamente e apontar todas as possibilidades e impactos advindos da ocorrência deste evento.

Para este levantamento varias ferramentas de levantamento dos riscos podem ser utilizadas, Brasiliano destaca a importância do Brainstorming entre estas ferramentas.

Brainstorming ou chuva de ideias como é conhecido, é o processo no qual todos os envolvidos no projeto levantam as ideias de riscos objetivo é obter uma lista dos riscos do negócio, os principais stakeholders do projeto e especialistas se reúnem para apresentar as ideias sem qualquer tipo de restrição ou critica entre todos os membros do grupo.

Brasiliano (2006, p. 93) afirma que:

O ideal, antes de iniciar o levantamento de riscos, é realizar um benchmarking de processos e recursos internos. O benchmarking pode ser tanto uma descrição do estado atual das operações da empresa, quanto uma descrição das melhores práticas tidas como objetivos. O importante de um benchmarking é a não institucionalização de práticas atuais, obrigando, pelo menos a cada ano, a empresa rever seus procedimentos e sistemas.

Na sequencia logo após a identificação e descrição dos processos e recursos, faz se necessário levantar os impactos dos riscos no processo. Brasiliano (2006) afirma que é necessário o desmembramento do risco em fatores, ou causas, que podem estar dentro do controle da empresa ou serem incontroláveis.

Faz se necessário então o estreitamento das relações com as áreas operacionais afim de se levantar o que pode dar certo ou errado e então investigalos.

Brasiliano cita três itens importantes, que seguem:

- a) O histórico das perdas externas (o que aconteceu com processos similares ao da sua empresa em outras empresas).
- b) Histórico de perdas internas (dados do que aconteceu na sua empresa).
- c) Estruturas estratégicas de riscos (identificar os riscos operacionais que são controláveis pela empresa, entendendo o seu fluxo).
- d) Práticas de mercado (saber o que outras empresas estão fazendo com determinados tipos de riscos)

Na sequência para exemplificar é demonstrada uma tabela para exemplificar alguns riscos operacionais e seus processos:

TIPO DE RISCO	FATO	CONSEQUÊNCIA
Recurso Humano	Descumpriu Normas	Assalto no site, por não ter identificado visitante
Tecnologia	Técnica - Sistemas	Parada do sistema por 6 horas
Informações	Fuga Involuntária Falta de Sensibilização	Perda do lançamento de produto novo

Tabela 05: Exemplo de riscos operacionais e seus processos
Fonte: Brasileiro 2006

Durante a identificação do risco, precisam dedicar todos os esforços para identificar a origem real e propor soluções estratégicas para potencializar os recursos.

3.4 COMO CALCULAR O RISCO

Existem muitos autores e muitas metodologias para se calcular e mensurar o risco e suas consequências, autores renomados como Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, Tacito Augusto Silva Leite, Raquel Grumbach entre outros.

De maneira geral os dois pontos principais que se chega ao final da aplicação de uma análise de riscos é entender qual a probabilidade deste risco acontecer, e caso ocorra qual o impacto ou severidade desta ocorrência mediante a imagem e o desenvolvimento da organização.

Abaixo, a descrição de probabilidade e severidade que serão os dois itens utilizados para que possamos demonstrar a importância e eficácia na gestão de riscos voltado à Segurança Patrimonial, como esta ferramenta é extremamente importante e necessária para a continuidade do negócio de uma organização.

3.4.1 Probabilidade

Probabilidade é a possibilidade de que algo aconteça independente das ações adotadas.

Tacito (2016, p. 15) afirma que “É a chance de algo acontecer, não importando se de forma definida, medida, determinada, objetiva ou subjetivamente, qualificada ou quantificada”.

Já Brasileiro (2003, p. 36) define de forma probabilidade sendo “Chance do risco vir a acontecer”.

Tacito afirma ainda que as probabilidades variam de zero a um. Assim, caso haja 30% de chance de se concretize algo, afirma se que a probabilidade de ocorrência é de 0,3.

3.4.2 Severidade

A severidade é a gravidade, o impacto ou as consequências que resultam da concretização do evento e que afeta os objetivos da organização.

Tácito (2006, p. 13) afirma que:

Quando uma ameaça alcança uma vulnerabilidade e causa dano (prejuízo), temos um impacto, que é a perda ocorrida. Essa perda pode ser pequena, quase insignificante, ou devastadora, como a morte de alguém. Para efeitos de aferição, é necessário quantificar o impacto mesmo quando se trata da vida de uma pessoa. A quantificação do impacto resulta do cálculo de todos os custos, tanto diretos (intrínsecos) como indiretos (relativos), decorrentes da efetivação de uma ameaça. Em outras palavras representa matematicamente a abrangência dos danos causados (pessoais, financeiros, administrativos, de imagem, etc.).

A área do conhecimento que apoia a administração de seguros e pensões, economia, contabilidade, estatística entre outras no cálculo de impacto é a atuária.

Impacto é o fator decisivo para que se concretize um projeto de gestão de riscos na Segurança Patrimonial, é este fator que endoça todo o trabalho de apresentação de um projeto de gestão de riscos, a alta direção precisa entender o quão importante é fazer a gestão dos riscos, trata los de maneira a mitigar, eliminar, aceitar ou transferir este risco conforme afirmam se o PMBOK (2014).

Ainda, segundo BEZERRA (2007) o plano de resposta aos riscos é o processo que desenvolve opções e determina ações sobre a ampliação de oportunidades e a redução de ameaças sobre o projeto.

Os potenciais eventos geradores de risco devem ser identificados, além das fontes de risco, quando a probabilidade de ocorrência, devem ser mensurados os impactos dessa ocorrência.

Algumas ferramentas são utilizadas para este levantamento, segundo BEZERRA (2007) a análise qualitativa de risco é o processo de avaliação do impacto e probabilidade de riscos identificados. Este processo prioriza riscos de acordo com os seus efeitos potenciais nos objetivos do projeto.

Segue alguns exemplos de modelos de cálculos apresentados por especialistas na gestão de risco:

		← Impacto →					
		+	-	-	-	-	
		1. Extremo	2. Alto	3. Moderado	4. Baixo	5. Irrelevante	
Probabilidade	+	Quase Certo	Muito Crítico	Muito Crítico	Crítico	Pouco Crítico	Significante
	Muito Provável	Muito Crítico	Crítico	Pouco Crítico	Muito Significante	Significante	
	Pouco Provável	Crítico	Pouco Crítico	Muito Significante	Significante	Pouco Significante	
	Improvável	Pouco Crítico	Muito Significante	Significante	Pouco Significante	Insignificante	
	Raro	Muito Significante	Significante	Pouco Significante	Insignificante	Insignificante	
-							

Quadro 06: Planilha de cálculo de Probabilidade X Impacto
Fonte : Universo Projetos

Na planilha acima, as definições de probabilidade e de impactos foram usadas para construir os eixos linhas e colunas, X e Y (respectivamente).

A avaliação de cada risco levará a uma combinação de impacto e probabilidade, e através de ssa análise se chegará a uma definição da criticidade desse risco e assim definir as estratégias de tratamento e mitigação dos riscos.

A classificação dos riscos baseada na matriz de impacto e probabilidade ajudará o gestor de segurança privada a trabalhar melhor com os riscos em outros processos de gerenciamento dos riscos como as análises qualitativa e quantitativa, o planejamento de resposta aos riscos e o controle dos riscos.

As definições de probabilidade e impacto dos riscos devem fazer parte do plano de gerenciamento dos riscos do projeto.

Probabilidade	Severidade		
	Baixa (1)	Média(2)	Alta(3)
Baixa (1)	Risco Trivial (1)	Risco Tolerável (2)	Risco Modelado (3)
Média (2)	Risco Tolerável (2)	Risco Modelado (4)	Risco Substancial (6)
Alta (3)	Risco Modelado (3)	Risco Substancial (6)	Risco Intolerável (9)

Quadro 07: Planilha de calculo probabilidade X Severidade
Fonte: Adaptada pelo autor

PROBABILIDADE	CRITÉRIO	PONTUAÇÃO
Baixa (B)	Altamente improvável	1
	Historico de ocorrencia é muito baixo	
Média (M)	Raro	2
	Provável	
	Historico de ocorrencias é de frequencia constante	
Alta (A)	Altamente provável	3
	Histórico de ocorrencia é de frequencia constante	

Quadro 08 : Legenda para calculo da Probabilidade de um evento
Fonte: Adaptação do Autor

SEVERIDADE	CRITÉRIO	PONTUAÇÃO
Baixa (B)	Sem perda de tempo	1
	Efeito reversível, levemente prejudiciais	
	Impacto no local/setor não significativo	
Média (M)	Efeitos reversíveis severos e preocupantes	2
	Efeitos irreversíveis preocupantes	
	Impacto significativo dentro da empresa	
Alta (A)	Impacto incapacitante e permanente das atividades	3
	Impacto que atinja interna e externamente a imagem da empresa	

Quadro 09 : Legenda para calculo da Severidade de um evento
Fonte: Adaptação do Autor

3.5 ANÁLISES E AVALIAÇÃO DO RISCO

Brasiliano (2003) afirma que a análise de riscos nada mais é do que saber qual a chance, a probabilidade, dos riscos virem a acontecer e calcular seus respectivos impactos financeiros.

O grande desafio da Gestão de riscos está exatamente na desvinculação do achismo e embasar-se nos fatos e

Baraldi (2005, p.15) “o gerenciamento de riscos empresariais são os conhecimentos, os métodos e os processos organizados para reduzir os prejuízos e aumentar os benefícios na concretização dos objetivos estratégicos”.

Segundo Salles Júnior (2006, p. 28), o gerenciamento do risco compreende “o processo de identificação, análise, desenvolvimento de respostas e monitoramento dos riscos em projetos, com o objetivo de diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos e de aumentar a probabilidade de eventos positivos”.

Brasiliano no seu Manual de Planejamento: Gestão de riscos corporativos, busca de forma muito esclarecedora demonstrar exemplos de Riscos e suas origens a fim de facilitar o entendimento do leitor e esclarecer a melhor metodologia a ser aplicada no processo.

Brasiliano afirma que a origem do risco está diretamente ligado ao tipo do negócio.

- Empresa light, sem política de segurança e normas.
- Equipe de segurança própria, sem a devida qualificação.
- Produto atrativo no mercado paralelo.
- Mercado altamente competitivo, acirrado.
- Perfil de colaboradores com pouca sensibilização sobre questões de fuga involuntária da informação.

São levantados então alguns riscos e suas origens:

Roubo/Assalto- O roubo é uma agressão externa, através de uma ação planejada e armada, com o intuito de subtrair numerário (Posto Bancário).

Origem do Risco:

- Atrativo do Numerário – ponto principal.
- Situação da criminalidade na região que a empresa está instalada.
- Meios Organizacionais – Normas e Procedimentos não formalizados, propiciando falhas operacionais.
- Facilidade de Acesso – perímetro longo.
- Despreparo da equipe de segurança

Desvio Interno- Este é o desvio dos diversos produtos da empresa, acabados ou semi-acabados - de forma sistemática e contínua. O sursupador elabora suas ações, estudando as medidas de segurança implantadas. Normalmente, são funcionários e prestadores de serviço dosite, que possuindo livre acesso e/ou permanecendo muito tempo no interior da empresa, conhecem todas as vulnerabilidades e formas de desvios possíveis. Esta operação é também chamada de operação formiga, pois, o volume sursupado sempre é pequeno, mas constante. Os pontos de criticidade são os controles internos dos variados produtos da linha de produção, controle de qualidade, estoque, expedição, depósitos de produtos, entre outros. O objetivo é a venda no mercado paralelo.

Origem do Risco:

- Atratividade do produto.
- Mercado paralelo de fácil receptação.
- Inexistência de Política de Segurança.
- Fator Humano = Crença na impunidade – tolerância

3.6 TRATAMENTOS DO RISCO

A segurança é antes de tudo um sentimento, algo que a pessoa sente no seu íntimo, a sensação de segurança ou a ausência dela causa nas pessoas ações e reações adversas.

Para se obter este sentimento de segurança, após a organização ter identificado os riscos do negócio, esta deve selecionar e implementar medidas protetivas que irão de fato mitigar os riscos.

O tratamento do risco deve ser feito de acordo com as necessidades da empresa, focando em seu próprio negócio e de acordo com seus valores essenciais.

Vejamos o que a ISO 31000 relata sobre o tratamento de riscos:

O tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções. Uma vez implementado, o tratamento fornece novos controles ou modifica os existentes.

Tratar riscos envolve um processo cíclico composto por:

- Avaliação do tratamento de riscos já realizado;
- Decisão se os níveis de risco residual são toleráveis;
- Se não forem toleráveis, a definição e implementação de um novo tratamento para os riscos;
- Avaliação da eficácia desse tratamento.

As opções de tratamento de riscos não são necessariamente exclusivas ou adequadas em todas as circunstâncias. As opções podem incluir os seguintes aspectos:

- a) ação de evitar o risco ao se decidir não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco;

- b) tomada ou aumento do risco na tentativa de tirar proveito de uma oportunidade;
- c) remoção da fonte de risco;
- d) alteração da probabilidade;
- e) alteração das consequências;
- f) compartilhamento do risco com outra parte ou partes (incluindo contratos e financiamento do risco); e
- g) retenção do risco por uma decisão consciente e bem embasa

A definição da opção mais adequada para o tratamento dos riscos envolve custos e esforços na elaboração e execução de um plano de ação para cumprimento das etapas de tratamento do risco, os benefícios decorrentes destas ações podem abranger inúmeros fatores como, por exemplo, requisitos legais, responsabilidade social e proteção ambiental.

Há de se levar em consideração se há alguma decisão que exija uma tratativa com custos exorbitantes que não se justifiquem como, por exemplo, riscos de severidade alta, mas de probabilidade baixa.

Deve se considerar que para elevados fatores de impacto e probabilidade, será necessário a elaboração de um plano de contingencia detalhado abordando custos, prazos de execução entre outros.

Para Royer (2000), todos os riscos com alto impacto/probabilidade devem ser examinados com maior detalhe. Eles devem ter uma estratégia de mitigação desenvolvida e incluída no plano do projeto e orçamento. Já, para elevados fatores de impacto e probabilidade, um plano de contingencia, com orçamento detalhado, deve ser considerado. Se somente um dos fatores for elevado, é apropriado esboçar uma estratégia de contingencia, deixando pronto um planejamento das ações necessárias. No caso de áreas de médio impacto e probabilidade, o autor recomenda o desenvolvimento de estratégias de mitigação. Por ultimo, aqueles riscos que possuem baixo impacto e probabilidade devem ter uma métrica estabelecida, de modo a permitir o seu monitoramento.

As constantes mudanças e adaptações que as quais a criminalidade se desenvolve não é suficiente Identificar, calcular, analisar e tratar os riscos, o gestor de segurança precisa ficar atento e preocupado para que possa se adaptar e agir de maneira imediata e enérgica no tratamento do risco e nas contingencias que surjam no decorrer do processo.

A gestão de riscos é dinâmica e deve acompanhar as tecnologias, as tendências do mercado mundial de segurança para que não seja atropelado pelos impactos dos riscos não tratados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi apresentar um roteiro para o gerenciamento de riscos em segurança patrimonial e demonstrar a eficácia da Gestão de riscos.

Podemos verificar que o gerenciamento contínuo de riscos durante o processo proporciona uma melhor gestão dos riscos, pois problemas podem ser evitados e conseqüentemente a qualidade dos serviços de segurança fortalecido.

Apesar de a Segurança Patrimonial enfrentar suas limitações, atuar de maneira a garantir a incolumidade física das pessoas e a integridade dos equipamentos, levando resultado esperado a companhia e ainda estarem tratando de fatores externos como política, natureza e fatores internos como perfil do colaborador, cultura do funcionário, controles internos, turno de trabalho entre outros o propósito da gestão é garantir que este resultado seja alcançado da melhor maneira, com menor impacto possível, sem afetar a produção e prejudicar a atividade fim da organização.

O material apresentado esboça a importância de se levantar os riscos, suas origens e o que os influencia, demonstrar a alta direção que esta eficaz ferramenta evitará ou minimizará o impacto de riscos efetivados durante o processo da instituição e assim garantir o sucesso do negocio.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo. Editora Atlas S.A. 1995.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000: Gestão de risco - princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro, dez. 2009.
- BAYLEY, David. **Padrões de policiamento: uma análise comparativa internacional**. Tradução de Renê Alexandre Belmonte. 2. ed. São Paulo: USP, 2006. v. 1. (Série Polícia e Sociedade).
- BRASIL. **Portaria nº 387, de 28 de agosto de 2006, do Diretor Geral do Departamento de Polícia Federal (DG/DPF)**, alterada pela Portaria nº 515, de 28 de novembro de 2007, do DG/DPF, alterada pela Portaria nº 358, de 19 de junho de 2009 do DG/DPF e pela Portaria nº408, de 15 de julho de 2009. Disciplina, em todo o território nacional, as atividades de segurança privada, armada ou desarmada, desenvolvidas pelas empresas especializadas, pelas que possuem serviço orgânico de segurança e pelos profissionais que nelas atuam, bem como regula a fiscalização dos planos de segurança dos estabelecimentos financeiros. **Diário Oficial da União**, Brasília, 17 jul. 2009.
- BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. **Manual de Planejamento-Gestão de Riscos Corporativos**. 1ª Edição- São Paulo: Sicurezza, 2003.
- CHIZZOTTI, Antonio. **A pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: evolução e desafios**. In: Revista Portuguesa de Educação, Braga, Portugal: Universidade do Minho, v. 16, n. 2. p. 221-236, 2003.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. Tradução para o português de Irene de Bojano e Mário de Souza. 10. ed. São Paulo:Atlas, 2007.
- FEDERAÇÃO NACIONAL DE EMPRESAS DE SEGURANÇA – FENAVIST. **Estudo do Setor da Segurança Privada- ESSEG 2014**. São Paulo: Segmento, 2014.
- GIL, A. C.; **Método e técnicas de pesquisa social**. 5ª Edição. São Paulo. Editora Atlas S.A. 1999.
- JOIA, Luís Antônio, SOLER, Alonso Mazini, BERNAT, Gisele Blak e JR, Roque Rabechini. **Gerenciamento de Risco em Projetos**. 3ª Edição. Rio de Janeiro. Editora FGV. 2013.
- LEITE, Tácito Augusto Silva. **Gestão de Riscos na segurança privada: um guia para empresários e consultores**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993. Disponível em: <http://www.gestaodesegurancaprivada.com.br/processo-de-gestao-de-riscos-na-seguranca-patrimonial/> . Acessado em 05/11/2016 as 23:50.

TALEB, Nassim Nicolas; **O impacto do altamente improvável**. Rio de Janeiro. Bestseller, 2008.

TEIXEIRA, Mônica. **Número de vigilantes privados é quase 5 vezes maior que do Exército**. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2014/10/numero-de-vigilantes-privados-e-quase-5-vezes-maior-que-efetivo-do-exercito.html> >. Acesso em: 24 e Abril de 2017.

YIN, Robert k. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

<http://www.novaescolademarketing.com.br/marketing/piramide-de-maslow/> .Acessado em 22/04/2017 as 16:37.

ZAMITH, José Luiz Cardoso. **Gestão de Riscos e prevenção de Perdas: Um novo Paradigma para a segurança das organizações**. Rio de Janeiro. Editora FGV, RJ, 2006. Em referencia a WILLIAMS, Timothy. Potection of Assets Manual. Merrit: Eletronic Editotion, 2002.