UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

Carlos Alberto Köhler

GESTÃO EM SEGURANÇA PATRIMONIAL CORPORATIVA: O objetivo da Segurança Corporativa no resultado estratégico de uma empresa

Porto Alegre

2018

Carlos Alberto Köhler

GESTÃO EM SEGURANÇA PATRIMONIAL CORPORATIVA: O objetivo da Segurança Corporativa no resultado estratégico de uma empresa

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de **Pós-graduação em Segurança Privada** da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de **ESPECIALISTA EM SEGURANÇA PRIVADA.**

Orientador: Prof. Dr. GIOVANI DE PAULA

Porto Alegre

2018

Carlos Alberto Köhler

GESTÃO DA SEGURANÇA PATRIMONIAL CORPORATIVA: O objetivo da Segurança Patrimonial Corporativa no resultado estratégico de uma empresa

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Especialista em Segurança Privada e aprovado em sua forma final pelo Curso de Segurança Privada da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Porto Alegre, 19 de março de 2018.

_____

Professor e orientador Dr. Giovani De Paula
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Prof. Nome do Professor, Dr./Ms./Bel./Lic
Universidade...

_____

Prof. Nome do Professor, Dr./Ms./Bel./Lic
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho a todos os profissionais de segurança privada que gerenciam com o propósito de diminuir as perdas alinhadas considerando as metas estratégicas das empresas em que atuam.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Dr. Giovani de Paula pelas orientações que engrandeceram este trabalho; ao Professor Dr. Antônio Celso Ribeiro Brasiliano, pelos debates proporcionados deste tema; ao PhD Vicente Falconi de Campos, por seus ensinamentos, em livros, palestras e entrevistas, na arte de Gestão; bem como a todos aqueles que participaram nos questionários e entrevistas realizados nesta pesquisa.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.” (ARTHUR SCHOPENHAUER)

RESUMO

Considerando o contexto de Gestão de Segurança, este trabalho apresenta reflexões acerca de expectativas de empresas dos segmentos de indústrias e centro de distribuições no que tange à gestão de segurança e o que elas esperam dos seus gestores de segurança. Para complementar a discussão sobre as necessidades de mercado quanto à segurança, são expostos ainda referenciais sobre cursos de graduação e pós-graduação em Segurança Privada ou Gestão de Segurança Privada, procurando discutir como ocorre a formação de profissionais da área. Nessa abordagem, a pesquisa parte de um referencial teórico acerca da Gestão de Segurança, salientando como ela se insere no contexto organizacional, e se desenvolve com a exposição de dados colhidos a partir de entrevistas com gestores e diretores de empresas, bem como de coordenadores de cursos de Segurança Privada. Esses dados, associados aos conhecimentos teóricos, sinalizam que os gestores da segurança privada não utilizam um método eficaz, nem ferramentas de gestão, abstendo até mesmo em realizar apresentação de resultados com indicadores. Dessa forma, o setor de segurança tem se tornado um *commodities*, pois não há indicadores do resultado, e, por isso, na maioria das vezes essa seção passa a ser vista como um setor que gera despesas à empresa, levando à insatisfação dos gestores da segurança patrimonial. Na reflexão sobre como se organizam os cursos em segurança privada nas instituições de ensino superior, é notável que é preciso reavaliar as grades curriculares dos seus cursos e realizarem pesquisa de mercado, pois há uma lacuna entre a necessidade do mercado e a qualificação ofertada eles, comprometendo a formação de seus alunos e sua futura atuação profissional.
Palavras-chave: Gestão. Segurança Privada. Administração.

ABSTRACT

Considering the context of security management, this paper presents arguments about the expectations that companies in the industries and distribution centers have regarding security management and what they expect from their security managers. To complement the discussion about the market's security needs, it was shown references of undergraduate and postgraduate courses in Private Security or Private Security Management, seeking to discuss how is the academic training of professionals in the area. In this approach, the research starts from a theoretical reference about Security Management, emphasizing how it is inserted in the organizational context, and it is developed with the exposition of data collected from interviews with managers and directors of companies, as well as coordinators of private security courses. These data, combined with theoretical knowledge, indicate that private security managers do not use an effective method or management tools, even refraining from presenting results with indicators. In this way, the security sector has become a commodity, since there are no indicators of the result, and, for this reason, most of the time this section is seen as a sector that generates expenses for the company, leading to the dissatisfaction of the managers of the property security. Thinking about how private security courses are organized in higher education institutions, it is remarkable that it is necessary to re-evaluate the curricular grades of their courses to carry out market research, because there is a gap between the need of the market and the qualification offered to them, compromising the training of their students and their future professional performance.
Keywords: Management. Private security. Administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Exemplo de meta estratégica.....28
Figura 2 - Organograma da Gestão da Segurança Patrimonial 42
Figura 3 - Gestão da segurança patrimonial como apoio à direção.....43
Figura 4 - Gestão da segurança patrimonial subordinada à direção 43
Figura 5 - Gestão da segurança patrimonial subordinada à Gestão de Pessoas 44
Figura 6 - Gestão da segurança patrimonial subordinada ao Financeiro.....44
Figura 7 - CHAE 47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de empresas participantes da pesquisa por porte 18
Gráfico 2 – Percentual de subordinação do departamento de segurança patrimonial 19
Gráfico3 – Percentual de escolaridade dos gestores de segurança patrimonial 19
Gráfico 4 – Forma de cálculo dos investimentos em segurança patrimonial 20
Gráfico 5 – Percentual dos respondentes que possuem gestão de risco corporativo 21
Gráfico 6 – Percentual de respondentes que possuem Plano de Segurança Patrimonial 22
Gráfico 7 – Percentual de respondentes que possuem plano de prevenção de perdas 22
Gráfico 8– Percentual de gestores que trabalham com análise de risco 23
Gráfico 9 – Importância dos indicadores da segurança patrimonial 24
Gráfico 10 – Percentual de respondentes que possuem os indicadores de perdas fornecidos pelo departamento de segurança patrimonial 24
Gráfico 11 – Percentual de objetivos de segurança patrimonial indicados pelos respondentes 25
Gráfico 12–Percentual de respondentes que indicam que o gestor está alinhado com a meta estratégica da empresa 26
Gráfico 13 – Percentual de nível de atuação dos gestores da segurança patrimonial 26
Gráfico 14 – Percentual da gestão por indicadores 27
Gráfico 15 – Utilização das ferramentas da qualidade na gestão 30
Gráfico 16 – Avaliação média dos gestores da segurança patrimonial pelos diretores 30
Gráfico 17 - Escolaridade dos gestores 32
Gráfico 18 - Formação acadêmica dos gestores da segurança patrimonial 32
Gráfico 19 - Área de especialização dos gestores 33
Gráfico 20 - Tempo que os gestores de atuação na área 33
Gráfico 21 - Tempo que os gestores atuam com gestão 34
Gráfico 22 - Opinião dos gestores em relação aos investimentos em segurança patrimonial pelas empresas em que atuam 35
Gráfico 23 - Avaliação da formação em segurança patrimonial 35
Gráfico 24 - Perfil dos coordenadores das IES de segurança patrimonial 37
Gráfico 25 - Percentual de IES que realizam pesquisa de necessidades do mercado 38
Gráfico 26 - Percentual das IES que levam em consideração as pesquisas de demanda de mercado 38
Gráfico 27 - Percentual de IES que realizam pesquisa com empresas que absorvem os profissionais da área 41
Gráfico 28 - Percentual das IES que realizam pesquisas com os alunos depois de formados . 41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de desdobramentos das metas: da meta estratégica à meta principal 28
Tabela 2 – Exemplo de planejamento de investimento com base em perdas 29
Tabela 3: Sugestão de grade curricular para os cursos de Segurança Privada 50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 15

3 GESTÃO DA SEGURANÇA PATRIMONIAL CORPORATIVA 17

3.1 NECESSIDADE DAS CORPORAÇÕES 18

4 GESTORES DESEGURANÇA PRIVADA 32

5 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR – IES 37

6 SEGURANÇA PRIVADA – MODELO DE ESTRUTURA 42

6.1 GESTÃO 45

7 PESQUISA – ANÁLISE DOS RESULTADOS 49

8 CONCLUSÃO 51

REFERÊNCIAS 52

ANEXOS 54

ANEXO A – INDICADORES DA GESTÃO DA SEGURANÇA PATRIMONIAL 54

1 INTRODUÇÃO

Diante da realidade apresentada no contexto da segurança patrimonial corporativa em que predomina a insatisfação, seja por parte das empresas que consideram que a segurança patrimonial é um "*commodities*", seja pelos profissionais que atuam na área, que demonstram insatisfação pelo baixo investimento na área, propomos a seguinte questão de pesquisa: Que indicadores demonstram a importância da segurança corporativa para as empresas?

A maioria das grandes corporações tem, na sua estrutura, um setor para cuidar das perdas que podem gerar prejuízo e afetar os resultados estratégicos, o qual pode ser denominado de segurança corporativa ou outras identificações que remetam a esse objetivo. Assim sendo, há uma expectativa por parte das corporações com este setor e pelos gestores deste setor também para que seu trabalho seja reconhecido e visto como parte importante de um todo que contribui para a empresa e não simplesmente uma nova divisão departamental que gera despesas.

Com a promessa de capacitar recursos humanos para atuar em setores de segurança corporativa, cursos de graduação e pós-graduação ofertados por Instituições de Ensino Superior – IES em segurança privada são uma opção, mas é preciso refletir se estão preparando seus alunos para as necessidades das corporações que absorvem estes profissionais. Esse contexto é um dos enfoques da pesquisa que ora apresentamos, pois iremos contemplar uma abordagem sobre essa possibilidade formativa desses profissionais na realidade brasileira.

Dessa forma, nossa investigação contempla três grupos a serem pesquisados: diretores de empresas, coordenadores de cursos de segurança de Instituições de Ensino Superior – IES – e gestores de segurança privada que são os elos que mantêm a triangulação entre a necessidade, o promotor do desenvolvimento acadêmico do aluno, e o agente executor que se formou no curso de segurança privada ou gestão de segurança privada.

Para dar sustentação a nossas discussões, pesquisamos o que conceituados professores e gestores, como o Prof. Dr. Antônio Celso Ribeiro Brasiliano – especialista em segurança corporativa e o Prof. PhD Vicente Falconi de Campos – *expert* na área de gestão, dizem a respeito das questões que abrangem o contexto das segurança corporativa e realizamos uma pesquisa com representantes das corporações, coordenadores de cursos de segurança privada e gestão em segurança privada nas Instituições de Ensino Superior – IES, e com o os gestores que atuam nos setores de segurança privada nas corporações, para conhecer melhor o setor de segurança privada e sua importância em uma corporação.

A partir dessa contextualização sobre o tema geral da pesquisa, apresento as problematizações que dão origem ao estudo, pois tenho constatado que muitos gestores de segurança privada estão insatisfeitos com sua atuação devido à falta de investimentos em segurança e com o fato de que seu setor só é visto quando alguma grande perda ocorre. Por que isso

acontece? Será que os diretores não sabem os riscos a que a empresa está exposta, bem como as perdas que podem ocorrer, gerando prejuízos? Ou há outros motivos para essa "falta" de investimentos na área de segurança corporativa?

Se, por um lado, há empresas que pouco ou nada observam em relação à segurança corporativa, vale lembrar que, por outro lado, há corporações organizadas que têm esse setor específico, sistematizado com metas bem definidas e muito bem visto, recebendo recursos para uma excelente gestão.

Nesse contexto, é importante situar e clarificar onde a Gestão da Segurança Patrimonial Corporativa se encontra no organograma de uma empresa. Destacar qual é a função dela e sinalizar como ela ajuda toda a empresa alcançar os resultados das metas estratégicas é uma ação fundamental.

Por isso questionamos: por que os gestores de segurança patrimonial privada acreditam que as empresas não investem o suficiente em segurança? Qual a expectativa das empresas com relação aos serviços de segurança privada? E onde o setor de segurança enquadra-se no contexto de uma empresa?

Para responder a esses problemas de pesquisa, definimos os objetivos da investigação. Levando em conta que a maioria das empresas considera que a segurança patrimonial corporativa é um "*commodities*", o objetivo geral da pesquisa é identificar por que os profissionais da área de segurança privada demonstram insatisfação pelo baixo investimento das empresas na área de segurança patrimonial e conhecer, a partir de entrevistas com gestores de segurança privada, o que se espera da segurança patrimonial, onde ela se enquadra no contexto de uma empresa e como ela contribui para os resultados estratégicos da corporação.

Como objetivos específicos, destacamos:

- Entender por que os gestores de segurança privada argumentam que as direções de empresas não entendem de segurança, considerando que as empresas investem muito aquém do que eles estimam que deveriam ser investidos em segurança privada;
- Identificar qual é o objetivo das empresas com relação aos serviços de segurança privada;
- Refletir se as Instituições de Ensino Superior – IES em segurança privada estão alinhadas com as necessidades das empresas.

A fim de alcançar os objetivos e responder às problematizações da investigação, a metodologia desta pesquisa é pura, pois a intenção é compreender por que os gestores de segurança privada argumentam que os diretores de empresas não entendem de segurança e estimam que as empresas deveriam investir mais recursos para proporcionar um nível de segurança mais aceitável; também buscamos identificar qual é o objetivo das empresas com relação

aos serviços de segurança privada e saber se as Instituições de Ensino Superior - IES em segurança privada estão alinhadas com as necessidades das empresas que são o motivo pelo qual são formados os acadêmicos.

A produção do conhecimento científico por meio de pesquisa bibliográfica associada a uma pesquisa de campo é realizada por meio de pesquisas empíricas, pois coletamos as informações diretamente sobre os fatos; também é realizada uma pesquisa por meio de questionários aplicados no período de 04 de novembro de 2017 a 29 de novembro de 2017, com oito diretores de empresas dos ramos de indústria, tabaco e centro de distribuição. O critério de escolha destes grupos foi pela existência e necessidade de gestores de segurança patrimonial nas corporações destes grupos. Além disso, catorze gestores de segurança patrimonial privada receberam os questionários, também enviados a coordenadores de seis instituições de ensino superior, formadoras de gestores de segurança patrimonial privada, nos estados do Rio Grande do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro, nos cursos de Graduação de Segurança Privada e Gestão em Segurança Privada.

O campo de pesquisa com os agentes destes três grupos participantes é uma amostra em relação a todos os demais agentes destes grupos, assim sendo, a enquete é um indicativo do objeto deste estudo. Os dados coletados a partir dos questionários com esses grupos são analisados de forma quantitativa, uma vez que são tabuladas as respostas e mensurados os percentuais de resposta a cada alternativa, e de forma quantitativa, já que buscamos uma interpretação desses resultados, relacionando-os a uma leitura crítica acerca do segmento de segurança corporativa na atualidade.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O tema Gestão é sempre assunto de pauta entre os gestores, pois todos desejam uma ótima gerência sobre aquilo que lhe foi confiando, desejando obter excelentes resultados para a empresa, bem como ter satisfação pessoal na profissão escolhida.

O objetivo de qualquer gestão é atingir as metas estratégicas da corporação, fácil de contextualizar, contudo difícil de conseguir. A complexidade em administrar uma gestão eficaz em uma corporação diante de tantos desafios, que se referem a um amplo rol de questões, como: gerir um time de pessoas, setores, departamentos, métodos, controles, logística, governança, *compliance*, internamente; atuar, respeitando as regulações governamentais e observando as regras que o mercado dita; atender as mudanças de hábitos dos consumidores, com novos produtos e busca de novos mercados; produzir uma guerra de concorrência neste mundo cada vez mais globalizado. Enfim, essas necessidades têm se tornado um verdadeiro quebra-cabeça que precisa ser organizado para que cada membro alcance a felicidade pessoal na função que atua, formando assim um time de profissionais imbuídos para atingir os objetivos comuns propostos pela corporação.

No contexto das reflexões teórico-críticas acerca da Gestão, o Prof. PhD Vicente Falconi de Campos(*Revista Exame*, 2009) tem sido considerado o "guru" pelos maiores empresários brasileiros por ter conseguido feitos inéditos em muitas grandes empresas. De forma simples e objetiva, ele tem ensinado tanto com a didática quanto a prática a arte de uma excelente gestão. Publicou seis livros sobre Gerenciamento e incontáveis cursos e, com as contribuições de mais de 800 consultores que integram o seu grupo de trabalho, dedicando-se a ajudar os gestores dos mais diferentes segmentos de empresas na arte da gestão. Os livros, que somados já venderam mais de um milhão de exemplares, são: *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia, Gerenciamento Pelas Diretrizes, O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento, O Verdadeiro Poder, Qualidade Total Padronização de Empresas* e *TQC Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês*. Falconi foi o único latino americano eleito pela American Society for Quality (2017) como "Uma das 21 vozes do Século 21".

Na área de Segurança Patrimonial Corporativa, o Prof. Dr. Antônio Celso Ribeiro Brasiliano é considerado indiscutivelmente uma das principais referências na Segurança e Inteligência em Riscos, publicou várias obras sobre esse tema e presta consultoria e assessoria para as maiores empresas brasileiras e estrangeiras. Ele é autor dos livros, como: *Guia Prático para a Gestão de Continuidade de Negócios – GCN; Cenários Prospectivos em Gestão de Riscos Corporativos: um estudo de caso brasileiro; Gestão e Análise de Riscos Corporativos: Método Brasiliano Avançado" – Alinhado com a ISO 31000; "Análise de Risco Corporativo – Método Brasiliano"; "Manual de Análise de Risco para a Segurança Empresarial"; "Manual de Planejamento: Gestão de Riscos Corporativos"; "A (IN)Segurança nas Redes Empresarias:*

A Inteligência Competitiva e a Fuga Involuntária das Informações"; "Planejamento da Segurança Empresarial: Metodologia e Implantação"; é co-autor dos livros: *"Manual de Planejamento Tático e Técnico em Segurança Empresarial"; "Segurança de Executivos" - Noções Anti-Sequestro e Sequestro: Como se Defender*.

Esses dois mestres serão as principais fontes de estudo e pesquisa, com a qual desejaremos encontrar as respostas à inquietante questão que é o objeto deste estudo.

3 GESTÃO DA SEGURANÇA PATRIMONIAL CORPORATIVA

Ao abordarmos o temo de Gestão da Segurança Patrimonial Corporativa, é oportuno entendermos o conceito das palavras que formam a definição dessa área de gestão para construirmos uma clara compreensão que dê condições de buscar respostas aos questionamentos sugeridos.

O conceito de gestão, segundo o dicionário *Aurélio* (FERREIRA, 2010), é o "ato de gerir, gerência, administração", já o termo segurança é o "estado, qualidade ou condição de seguro", e patrimonial como "relativo ou pertencente a patrimônio", e patrimônio, é "riqueza". Já o termo "segurança", segundo Marcineiro (2014), é quando "não haja perigo a pessoas e a bens". Agora podemos entender melhor o termo Gestão da Segurança Patrimonial Corporativa, como gerenciar o patrimônio de uma empresa ou organização, cujo patrimônio ou riqueza estão sujeitos a algum tipo de risco.

Com este entendimento, podemos salientar que Gestão da Segurança Patrimonial Corporativa busca gerenciar os bens de empresas para que não sofram perdas. As corporações estão expostas a muitos tipos de riscos que podem afetar o negócio. A *International Organization for Standardization* ou Organização Internacional para Padronização - ISO 31.000 estabelece as melhores práticas para a elaboração de um Gerenciamento de Riscos Corporativos bem sucedido com as melhores práticas do mercado internacional. Nesse assunto, o Prof. Dr. Antônio Celso Ribeiro Brasiliano (2014) tem sido um exímio e inquietante mestre em aplicar a Inteligência em Riscos, criando ferramentas para auxiliar na mitigação dos riscos.

Segundo Brasiliano (2016, p. 43),

> Gerenciamento de Riscos Corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, Diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Brasiliano (2016, p. 43) afirma que uma organização deve ter Gestão de Riscos integrada, pois, segundo ele, "o gerenciamento de riscos corporativos ajuda a organização a atingir seus objetivos e a evitar os perigos e surpresas em seu percurso". A Gestão de Riscos visa a diminuir perdas sob todos os aspectos, e isso faz com que as empresas tornem-se mais competitivas, ou seja, enfoca a busca de menos perdas, o que é sinônimo de lucratividade.

Para Falconi (2013, p. 35) "O gerenciamento pelas diretrizes é um sistema de gestão que conduz o estabelecimento e a excecução do plano anual". Nessa perspectiva, é estabelecida uma meta a longo e médio prazos que a empresa se esforçará a alcançar, e cada departamento realizará as suas metas, de forma que a meta principal da empresa seja desdobrada em várias metas menores, com o alcance individual e coletivo de cada departamentode modo que as

submetas estejam plenamente alinhadas à meta principal. Desta forma cada uma das metas influencia metas principais, ou seja, cada meta menor vai influenciando nas demais até chegar às metas principais, as estratégicas. Assim sendo, segundo ele, uma gestão eficaz é aquela que conduz a empresa para o alcance de resultados positivos ou "revolucionários", como ele assim define.

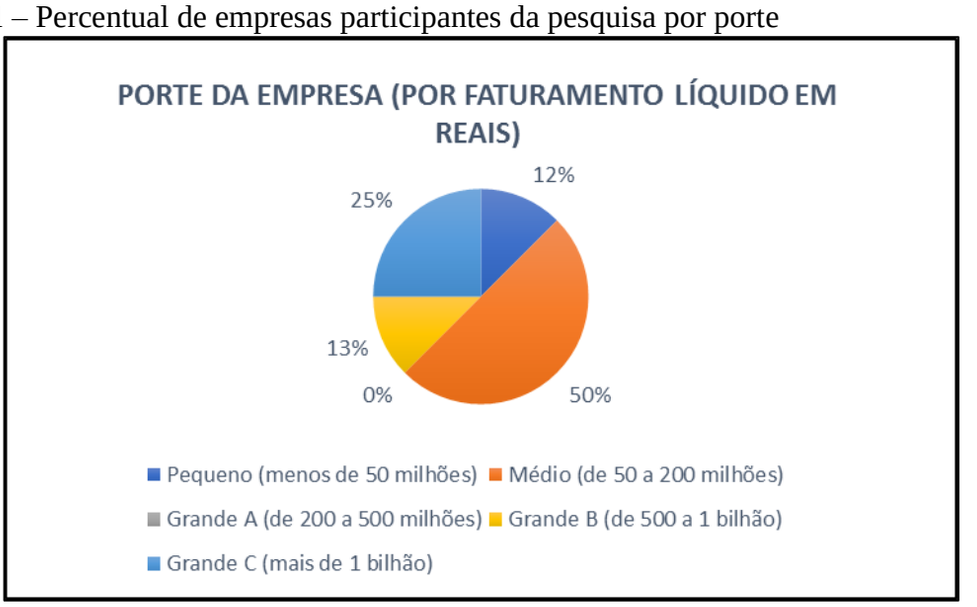
Neste estudo, vamos identificar o motivo de muitos gestores acharem que setores específicos relacionados à segurança são pouco importantes e que não recebem verbas suficientes para o seu departamento. Além disso, para ter uma visão mais detalhada, objetivamos reconhecer a perspectiva de quem está do outro lado, os diretores, para saber o que as empresas esperam dos profissionais da área de gestão de segurança. Uma vez achando a razão desta dicotomia, poderemos auxiliar ambos os lados a trabalharem com motivação e entenderem seus papéis, bem como servir de informação às Instituições de Ensino Superior dos cursos de Segurança Privada para suprir as demandas do mercado.

3.1 NECESSIDADE DAS CORPORAÇÕES

Para entender as necessidades e as expectativas das empresas com relação aos resultados dos serviços dos profissionais de segurança privada, foi realizada uma pesquisa, cujos resultados nos ajudarão ao entendimento de como a segurança corporativa é tratada em contextos empresariais atuais.

Para conhecermos o porte das empresas cujos diretores participaram, temos o seguinte demonstrativo, apresentado nos gráficos para visualização do contexto investigado.

Gráfico 1 – Percentual de empresas participantes da pesquisa por porte



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Neste gráfico percebemos que os participantes da pesquisa são na sua maioria grande porte, já que, das oito empresas, quatro delas são de médio porte, duas são de grande porte tipo A, uma é de grande porte tipo B, e uma é de pequeno porte.

A quem o departamento de segurança patrimonial está subordinado hierarquicamente é informado a seguir.

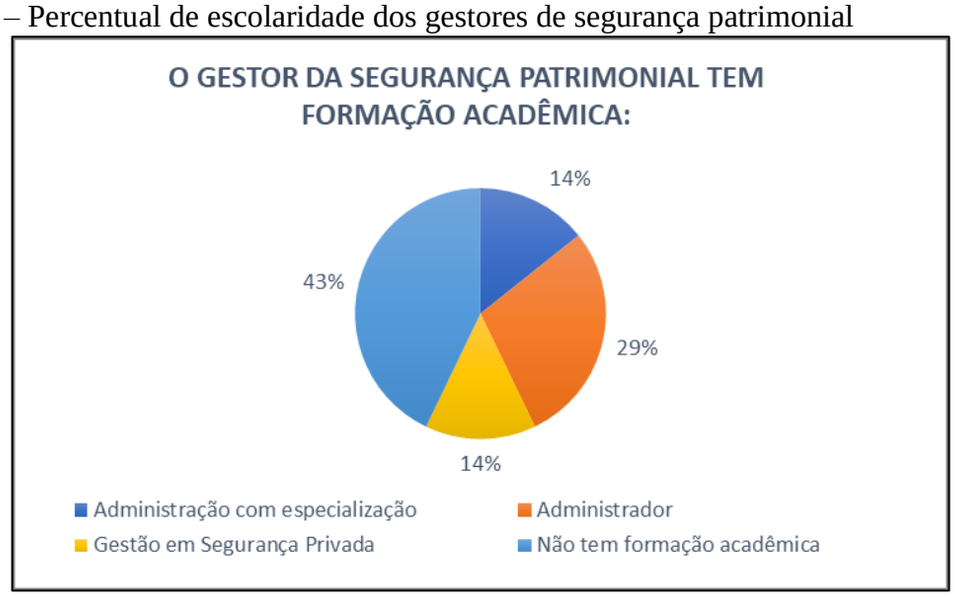
Gráfico 2 – Percentual de subordinação do departamento de segurança patrimonial

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

O departamento de segurança patrimonial está sob a responsabilidade na mesma proporção, diretamente da diretoria ou do administrativo, não havendo, em nenhuma das dez empresas, subordinação do setor aos segmentos de gestão de pessoas, Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho - SESMT, *compliance* ou financeiro.

A escolaridade dos gestores de segurança patrimonial é um fator importante a se considerar, observamos:

Gráfico3 – Percentual de escolaridade dos gestores de segurança patrimonial

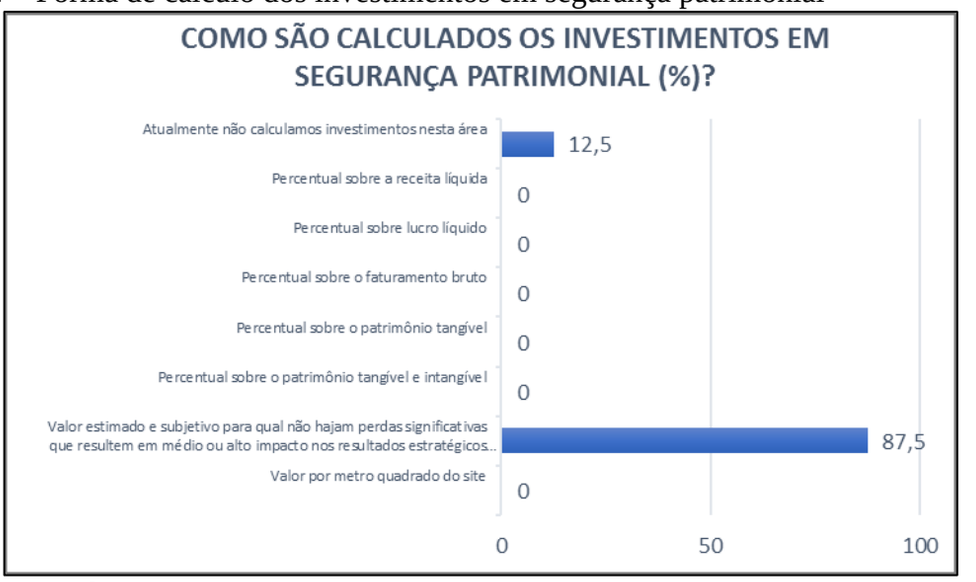


Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Percebemos que dos que responderam, em média 57% dos gestores que assumem as funções da segurança patrimonial têm formação acadêmica, e 43% não têm. Dos que têm formação acadêmica, apenas 14% tem formação em Segurança Privada, no entanto cabe observar que, dos que têm formação acadêmica, esta é da área de gestão, o que pode indicar um provável conhecimento de uma das áreas da gestão, a de segurança privada.

A forma como as empresas calculam os investimentos em segurança patrimonial é outra informação que vemos a seguir.

Gráfico 4 – Forma de cálculo dos investimentos em segurança patrimonial



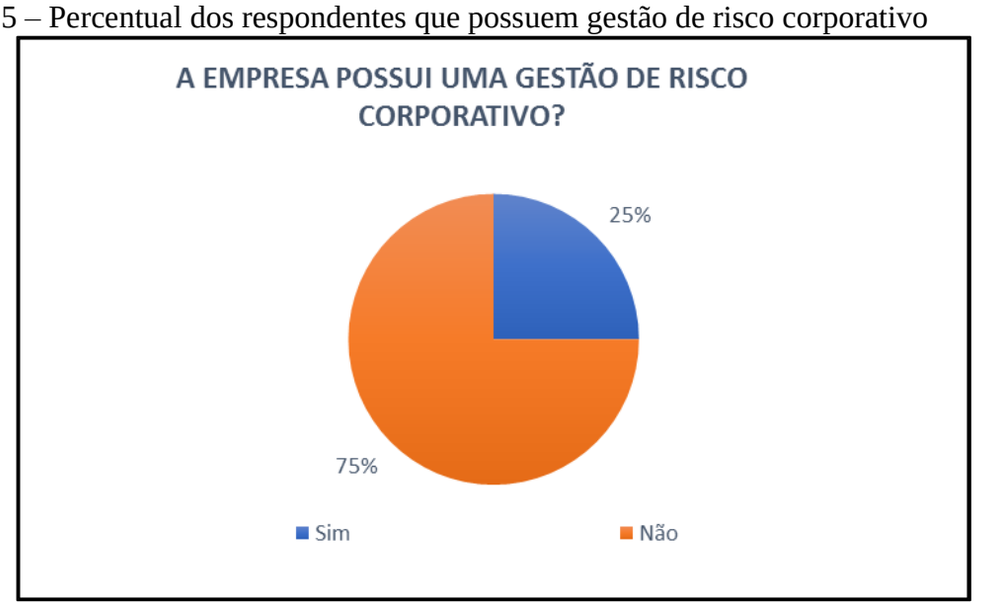
Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Das dez empresas, 12,5% delas declaram não realizar cálculo para investimentos em segurança matrimonial, e 87,5% afiram que o valor é uma estimativa subjetiva, pautada na expectativa do necessário para evitar perdas. Percebemos claramente que as empresas não têm indicadores que demonstrem os resultados do trabalho da segurança patrimonial. Há várias hipóteses, como: falta de cultura de prevenção ou gestão de perdas, mau entendimento do termo segurança patrimonial, o qual pelo conhecimento empírico se observa que, quando se refere à segurança patrimonial, a primeira ideia que vem à tona é a de um vigilante e arma, o que se associa ainda às forças públicas no combate à violência, quando, na verdade o termo segurança, refere-se a todos os tipos de riscos, quer sejam riscos à pessoas ou à bens como já visto anteriormente, bem como outros riscos à que uma empresa pode estar sujeita.

Para Brasiliano (2016, p. 23-32), os riscos podem ser classificados segundo a categorização mais comum, de acordo com sua natureza, em riscos Estratégico, Operacional, Financeiro e Legal. Assim sendo, a segurança de uma empresa é ampla e não se restringe apenas à segurança do patrimônio, de bens, produtos, pessoas, e a administração tem em amplo leque de riscos que deve gerenciar as probabilidades e impactos.

Mais adiante iremos abordar este tema que envolve a Segurança Patrimonial. Saber se a empresa possui uma gestão de riscos corporativos ajudará a avaliar o quão importante é esse setor ou se é uma oportunidade de melhoria nos casos de empresas que já dispõem se um segmento específico para este fim.

Gráfico 5 – Percentual dos respondentes que possuem gestão de risco corporativo



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Percebemos que apenas 25% das empresas afirmam ter uma gestão de riscos enquanto a maioria (75%) não tem. A importância de as corporações terem uma gestão de Riscos é percebido na citação que o Brasiliano (2016, p. 43) faz do Committe e of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO II:

> O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

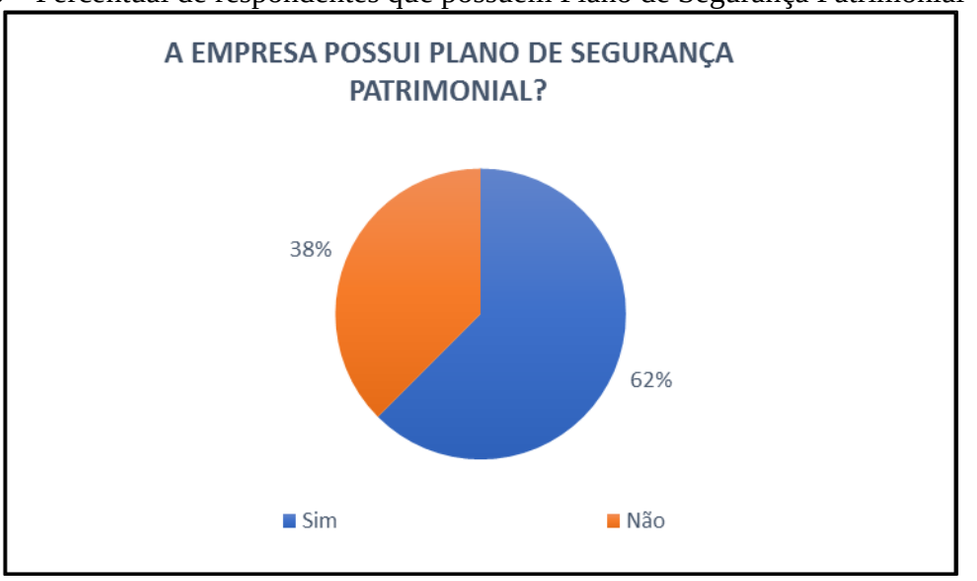
.

Outro estudo que pode ser desenvolvido é em que nível estão os resultados desta gestão nestas empresas.

A ISO 31000, que trata de normatizar os processos de gerenciamento de riscos a nível mundial, é relativamente nova, pois seu início foi em 2009, ou seja, há oito anos apenas. Recentemente e apenas em alguns cursos superiores de administração e segurança privada foi incluída a matéria de gerenciamento de riscos corporativos.

Conhecer o nível da gestão da empresa ajudará a entender o nível de conhecimento do gestor da segurança patrimonial, e uma das formas de saber se as empresas possuem um Plano de Segurança Patrimonial – SP, que deveria ser realizado pelo gestor da SP.

Gráfico 6 – Percentual de respondentes que possuem Plano de Segurança Patrimonial

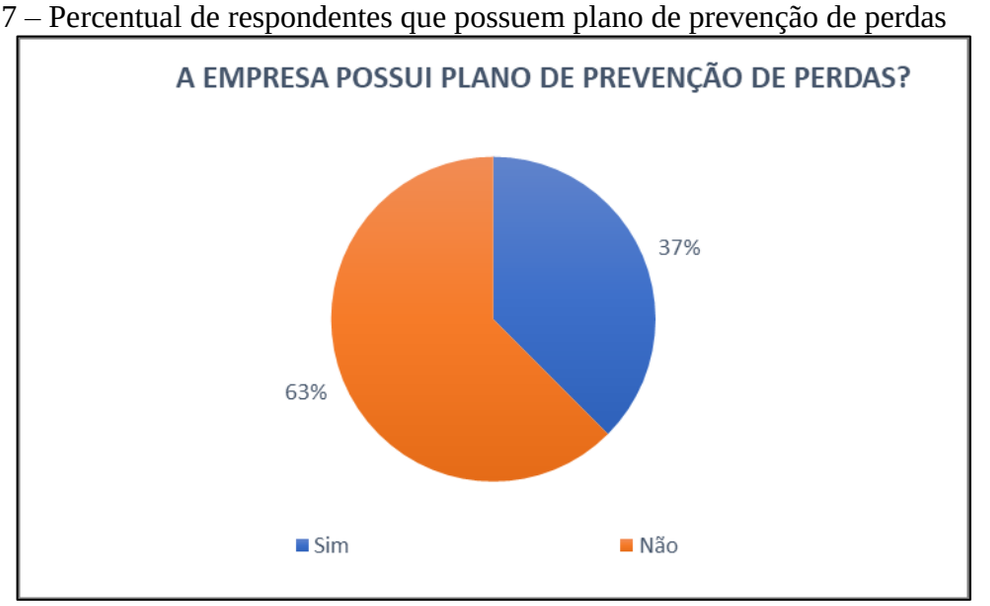


Fonte: Elaboração do autor, 2017.

A pesquisa informa que 62% afirmam ter um Plano de Segurança Patrimonial, contra 38% que não têm. A investigação não aponta se o Plano está formalizado, o que pode distorcer qualquer conclusão, assim sendo, para termos uma conclusão sobre a causa de em média 38% das empresas não terem um Plano, há necessidade de pesquisa específica.

Continuando no propósito de conhecer o nível da gestão da empresa e o nível de conhecimento do gestor da segurança patrimonial, vamos saber se elas possuem um plano de prevenção de perdas, e o gráfico seguinte mostrará isso.

Gráfico 7 – Percentual de respondentes que possuem plano de prevenção de perdas

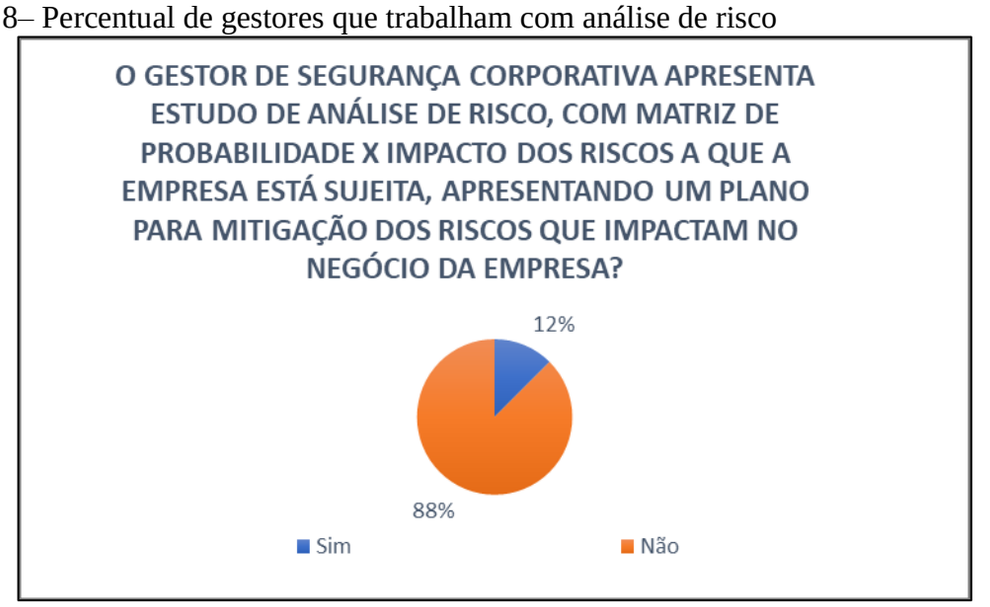


Fonte: Elaboração do autor, 2017.

63% das empresas não possuem plano de prevenção de perdas, totalizando a maioria dos casos. Dessa forma podemos concluir que ou as empresas não sabem quanto perdem, ou as perdas não são significativas para o setor ou ramo de negócio, ou não estão preparadas, ou ainda estão em processo de realização de um plano.

Foi perguntado aos diretores se o gestor da segurança patrimonial apresenta estudo de análise de risco, que é o início ou "beabá" ou o básico da segurança patrimonial, e foi respondido que em 88% dos casos não há esse cuidado, como pode ser visualizado no gráfico 8.

Gráfico 8– Percentual de gestores que trabalham com análise de risco

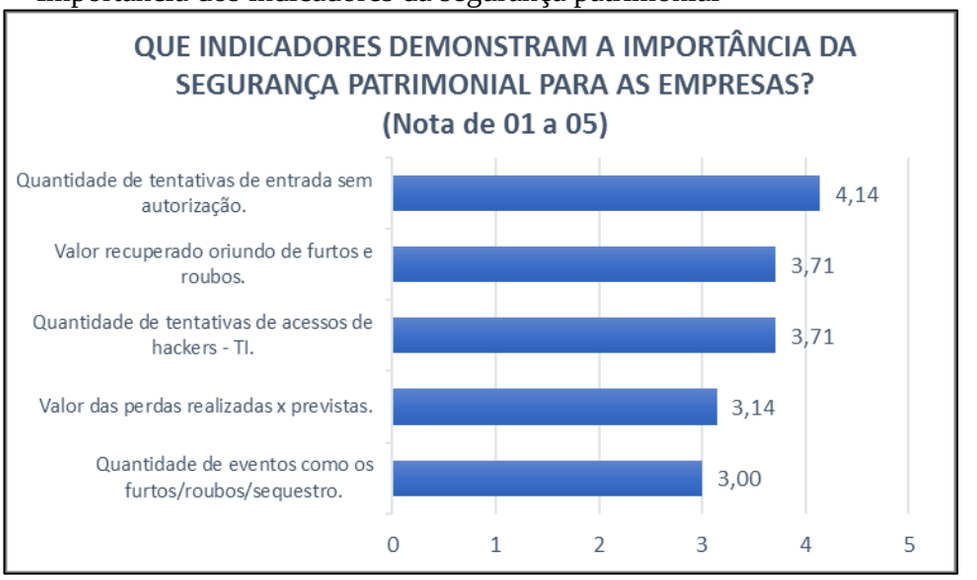


Fonte: Elaboração do autor, 2017.

A maioria dos gestores não apresenta estudo de análise de risco – aquilo que pode afetar a empresa, o que, como vimos anteriormente, é o que as empresas esperam de seus gestores. Nesse sentido, fica evidente que o que a empresa espera é diferente do que o profissional que assume a gestão da segurança patrimonial entrega.

Como as empresas medem a necessidade de segurança das suas empresas é indicado no gráfico seguinte:

Gráfico 9 – Importância dos indicadores da segurança patrimonial

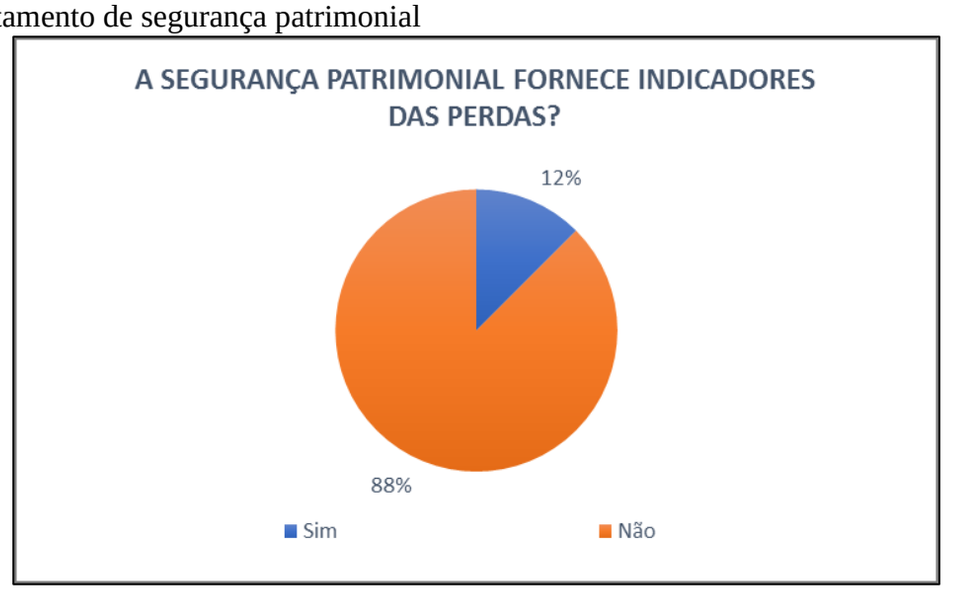


Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Estes números indicam que para as empresas a segurança patrimonial ainda está fortemente ligada aos processos desempenhados por vigilantes, seguido das perdas oriundas da Segurança da Informação. Os investimentos oriundos de indicadores como os valores das perdas realizadas *versus* previsto estão em 4° lugar, o que na verdade é a categoria principal da qual se subdivide as demais questões. Isso nos faz concluir, juntamente com os demais indicadores acima, que a maioria das empresas não gerenciam as perdas, seja de qualquer tipo que forem.

Saber se gestor da segurança patrimonial tem uma gestão com indicadores de performance indica o grau da qualidade da sua gestão. Fornecer indicadores de perdas é um fator essencial para medir o desempenho do previsto *versus* planejamento. O gráfico seguinte mostra isso.

Gráfico 10 – Percentual de respondentes que possuem os indicadores de perdas fornecidos pelo departamento de segurança patrimonial



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Este indicador demonstra que os profissionais da segurança patrimonial não gerenciam com indicadores(pelo menos em 88% dos casos), por isso as empresas investem pouco e, se investem, é de forma subjetiva, como informado no indicador sobre “como são calculados os investimentos em segurança patrimonial”. Assim sendo a empresa não consegue “enxergar” o resultado da eficiência e eficácia da Segurança Patrimonial.

Gráfico 11 – Percentual de objetivos de segurança patrimonial indicados pelos respondentes

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Através desses dados, percebemos claramente o que as empresas esperam dos profissionais de segurança privada: gerenciar para identificar e tratar os riscos evitando as perdas. Isso vai totalmente ao encontro com o que afirma Brasiliano(2016, p.43) quando define o temo Gerenciamento de Riscos Corporativos:

> Gerenciamento de Riscos Corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, Diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos”.

Como vimos anteriormente, Gerenciamento de Riscos Corporativos tem uma gama muito grande quanto a sua natureza, no entanto espera-se que o gestor da segurança patrimonial gerencie os riscos que estão sob a sua responsabilidade.

Qual a avaliação dos diretores de empresas com relação ao alinhamento da gestão da segurança patrimonial com as metas estratégicas da empresa é informada a seguir.

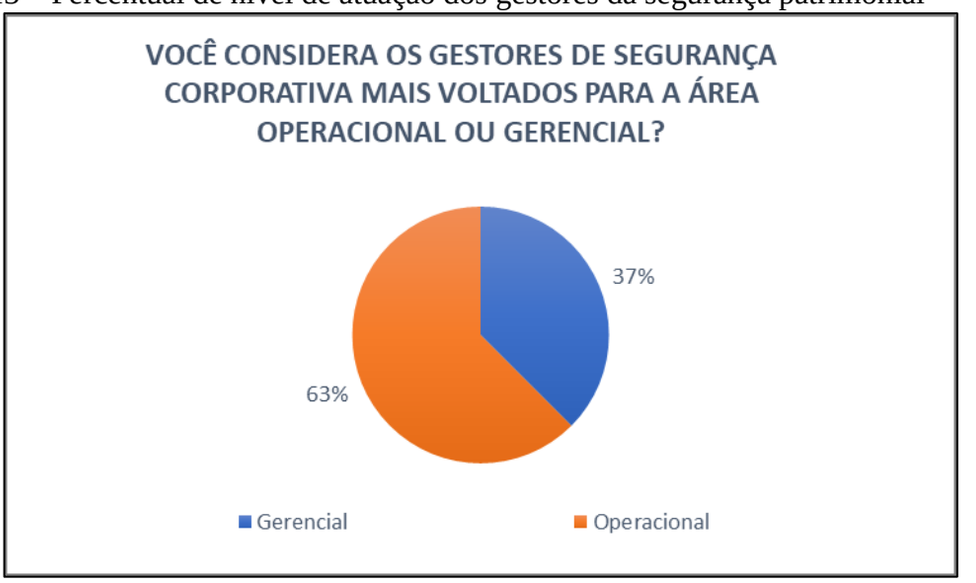
Gráfico 12–Percentual de respondentes que indicam que o gestor está alinhado com a meta estratégica da empresa

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Percebemos que 75% dos diretores afirmam que o gestor está alinhado com as metas estratégicas da empresa. Esse dado é bem interessante, pois as respostas podem ser subjetivas, visto que anteriormente a maioria dos diretores responderam que os seus gestores da segurança patrimonial não fornecem indicadores. Talvez outra pesquisa poderia apontar o quanto os percentuais de perdas evitadas pela segurança patrimonial ajudaram na meta estratégica, com isso sairíamos da subjetividade.

O gráfico seguinte é uma avaliação dos diretores sobre a atuação do seu gestor de segurança patrimonial, se ele tem atuação gerencial ou é mais operacional.

Gráfico 13 – Percentual de nível de atuação dos gestores da segurança patrimonial



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Os dados mostram haver uma tendência de o gestor que atua nas funções da segurança patrimonial salientar mais o operacional do que o gerencial.

Esta questão foi praticamente a mesma pergunta, mas de forma diferente, aos diretores, no que diz respeito ao atingimento pelo gestor da segurança patrimonial com a meta estratégica da empresa, e então vimos:

Gráfico 14 – Percentual da gestão por indicadores

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

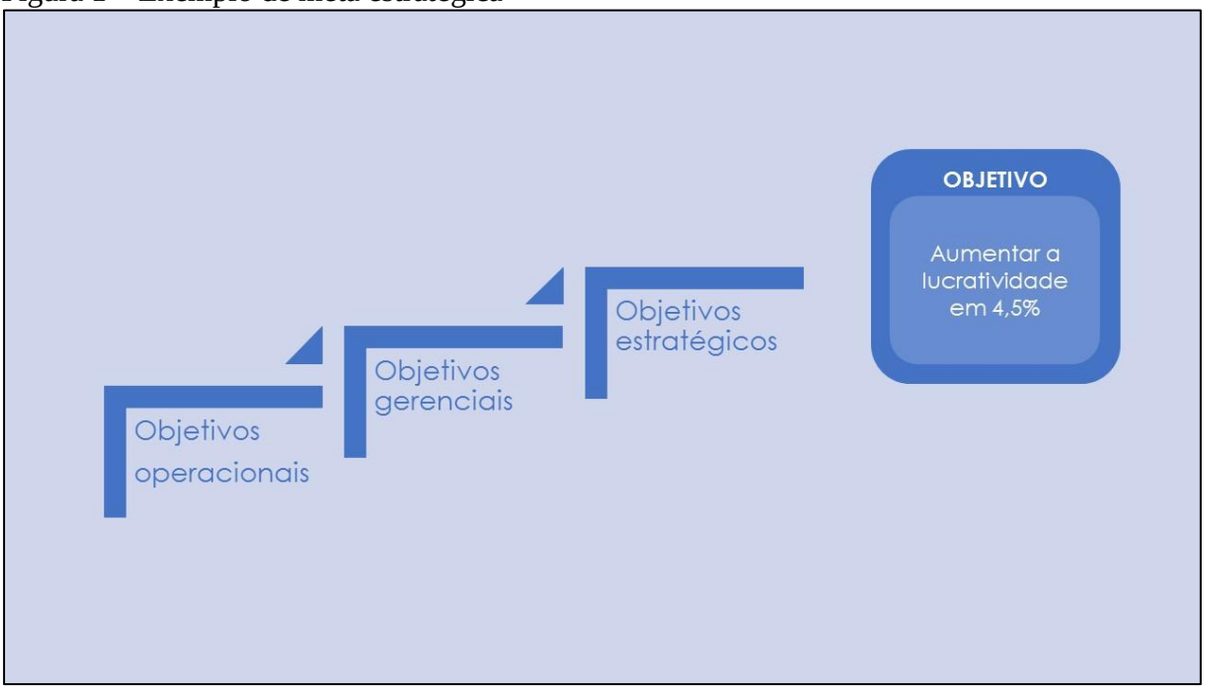
Percebemos que esta resposta diverge da do gráfico 12no qual 75% dos diretores afirmam que seus gestores da segurança patrimonial estão alinhados com a meta estratégica, e aqui se evidenciou que 38% nunca apresentam indicadores de performance e 62% as vezes e nenhum apresenta com regularidade.

Os gestores que atuam nas funções da segurança patrimonial não têm o ritual ou a doutrina de apresentar indicadores de performance ou não têm indicadores, o que é pior ainda.

Segundo Falconi (2013, p. 36-37; 62; 64), em uma gestão, o gestor precisa saber a meta estratégica da empresa, que é a meta principal; esta meta deve ir se desdobrando em todos os níveis, de forma que todos tenham uma meta, assim sendo, cada meta influencia na outras, todas estão interligadas.

É apresentado a seguir exemplo de metas estratégicas segundo Carlos Köhler (2017).

Figura 1 – Exemplo de meta estratégica



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Meta estratégica: Aumentar a lucratividade em 4,5%.

O desdobramento pode ser realizado da seguinte forma conforme é demonstrado a seguir.

Tabela 1 – Exemplo de desdobramentos das metas: da meta estratégica à meta principal

Comercial	Aumentar as vendas	Aumentar venda do produto "x" e "Y"	- Aumentar 5% as vendas por consultor; - Iniciar a venda pela internet; - Aumentar o n° de municípios atendidos em 10%.
Produção	Aumentar a produção hora em 5%	Aumentar a produtividade	- Melhorar a qualificação operadores; - Aprimorar os processos; - Otimizar escala de horas.
Segurança Patrimonial	Diminuir as perdas por furtos e roubos em 10%	- Diminuir n° de roubos de carga; - Diminuir o n° de furtos do depósito.	- Cadastrar 100 % dos motoristas e carretas; - Instalar Rastreador em todas as carretas e cavalo; - Aumentar o n° de revistas. - Aumentar o n° de identificação de furtos pelo Circuito Fechado de Televisão-CFTV.

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Köhler (2017, p. 75-82) traz exemplos de indicadores internos para acompanhar as metas estratégicas e dá exemplos de como desdobrar as metas e indicadores no níveis estratégicos, gerenciais e operacionais do departamento de segurança patrimonial privada, no qual o gestor precisa realizar as metas em cada nível e acompanhar mensalmente os indicadores

que auxiliarão no demonstrativo do realizado *versus* o previsto. Quando o realizado não está de acordo com o previsto, pode ter duas causas: ou o planejamento foi errado ou o realizado não foi de acordo com o planejado. Os indicadores são ferramentas essenciais para uma boa gestão e uma forma de demonstrar os resultados, bem como auxiliam as tomadas de decisões, possibilitam sair do achismo para entrar na esfera lógica de gestão.

Modelos de indicadores estratégicos que uma Gestão deve ter estão exemplificados no ANEXO A.

Estes são alguns dos principais indicadores que demonstram a importância da segurança corporativa para as empresas, pois são através desses controles que conseguimos medir a eficiência do planejamento e a eficácia da sua realização pelo time da segurnaça. Com isso, podemos visualizar se o departamento de segurança está atuando de acordo com as metas estratégicas da empresa, ou seja, **o principal objetivo é a diminuição das perdas**.

É através de indicadores que são apresentados os resultados do departamento de segurança, e com eles se pode justificar os investimentos. É fácil argumentar para uma diretoria a necessidade de investimento de 300 mil reais, comprovados através de um planejamento claro com indicadores e plano de ação, porque as perdas que atualmente são de 900 mil reais reduzirão para 400 mil reais, com isso a economia será de 200 mil reais. Essa é a forma que a diretoria enxerga um negócio, é com números.A tabela seguinte traz um exemplo de planejamento de investimentos em segurança patrimonial.

Tabela 2 – Exemplo de planejamento de investimento com base em perdas

PERDAS ATUAIS	
Perdas anuais totais	R$ 900.000,00
PLANEJAMENTO	
Investimentos	R$ 300.000,00
Previsão de perdas anuais – resultado do investimento	R$ 400.000,00
Perdas + Investimentos	**R$ 700.000,00**
RESULTADO	
Perdas + investimentos	R$ 900.000,00
Perdas anuais totais	-R$ 700.000,00
LUCRO: resultado do investimento	**R$ 200.000,00**

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Com planejamento, resultado de muito estudo, fruto do conhecimento do negócio, apresenta-se um plano de investimentos para redução de perdas, dessa forma uma empresa consegue com facilidade aportar valores de investimentos.

Foi perguntado aos diretores se os seus gestores de segurança patrimonial utilizam ferramentas de qualidade e foi respondido que às vezes isso é feito, correspondendo a 50% das respostas, de acordo com o exposto no gráfico 15.

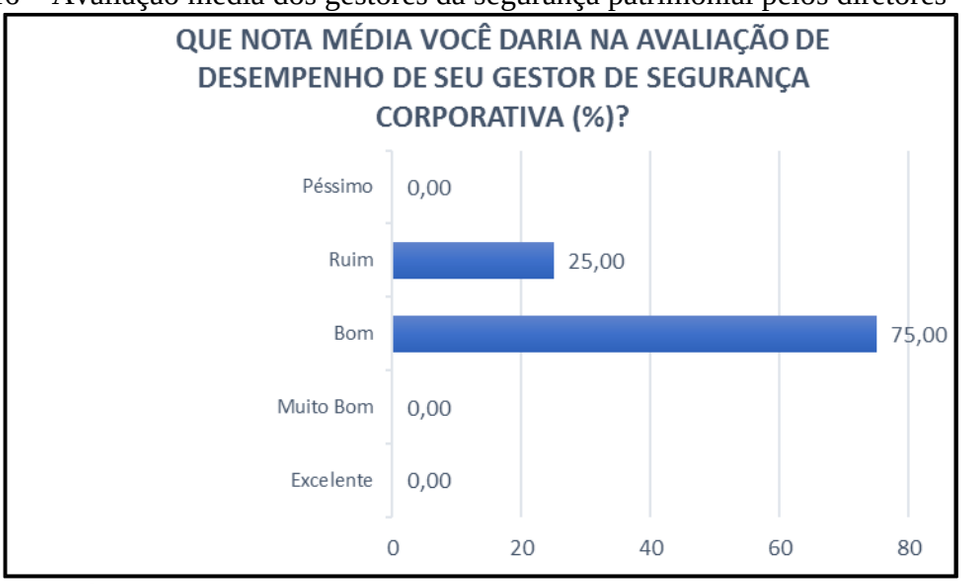
Gráfico 15 – Utilização das ferramentas da qualidade na gestão

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Novamente percebemos que o gestor não trabalha com ferramentas para auxiliar na gestão, como diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa para identificação de causas de problemas, diagrama de Pareto para identificar as causas primárias que devem ser tratadas, pois 80% dos efeitos vêm de 20% das causas, além da ferramenta 5We2H para o tratamento de problemas.

Por fim, foi questionado o nível médio total de desempenho do seu gestor e respondido que 75% consideram bom o desempenho.

Gráfico 16 – Avaliação média dos gestores da segurança patrimonial pelos diretores



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Este indicador é muito interessante, pois, mesmo que o gestor não forneça indicadores e seja mais voltado para a área operacional e não gerencial, a maioria dos diretores ainda

consideram o desempenho deles como aceitável – bom, já que apenas 25% consideram o desempenho ruim.

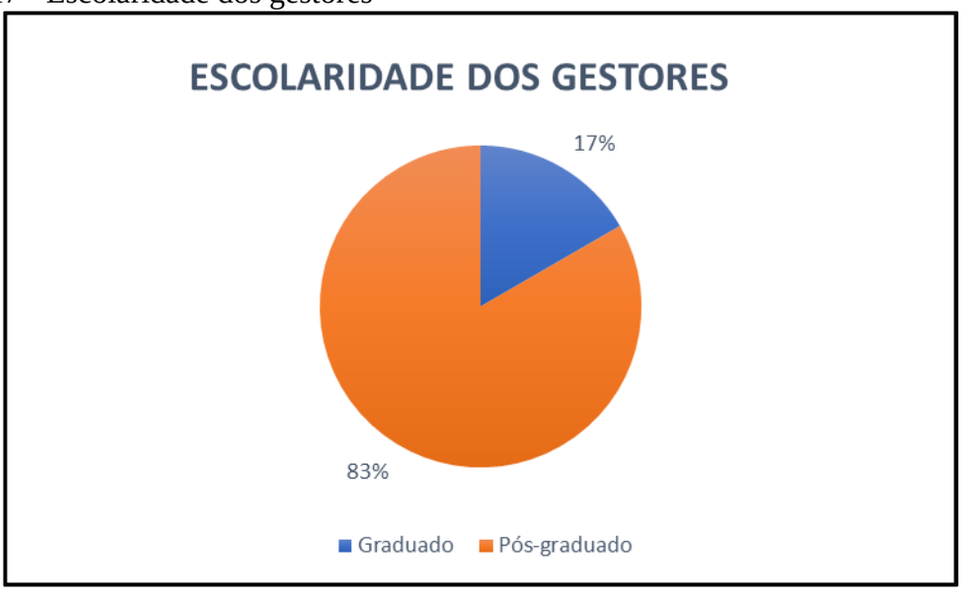
Um dos motivos que pode ter levado a essa dicotomia é o fato de que a maioria dos gestores que desempenham funções de segurança privada realizam outras atividades ligadas à administração. Outro motivo, como vimos, é, pelo que tudo indica, a maioria de as empresas não terem indicadores de quanto são as suas perdas. Assim sendo, esses dois fatores podem ter sido a causa, ou seja, esses fatores podem ter "maquiado" o nível de satisfação, pois é pouco provável que alguém, depois de analisar que o realizado de seu gestor é diferente do esperado, avaliaria o seu desempenho como sendo bom.

4 GESTORES DESEGURANÇA PRIVADA

Nesta pesquisa contemplamos a opinião dos Gestores de Segurança Privada para que pudessem relatar informações pertinentes sobre a forma como é realizada a Gestão nas empresas.

Em primeiro lugar iremos identificar o perfil dos gestores que atuam nos cargos de Gestores de Segurança Privada.

Gráfico 17 - Escolaridade dos gestores

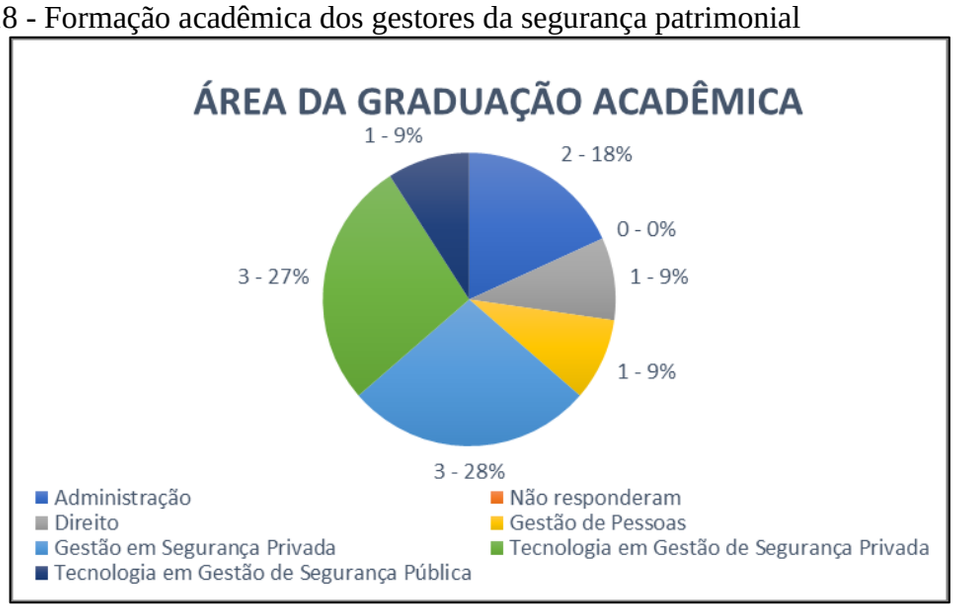


Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Todos os gestores têm formação acadêmica e a grande maioria possui curso de especialização, ou seja, possuem pós-graduação.

Vamos conhecer o perfil da formação acadêmica dos gestores que participaram da pesquisa.

Gráfico 18 - Formação acadêmica dos gestores da segurança patrimonial

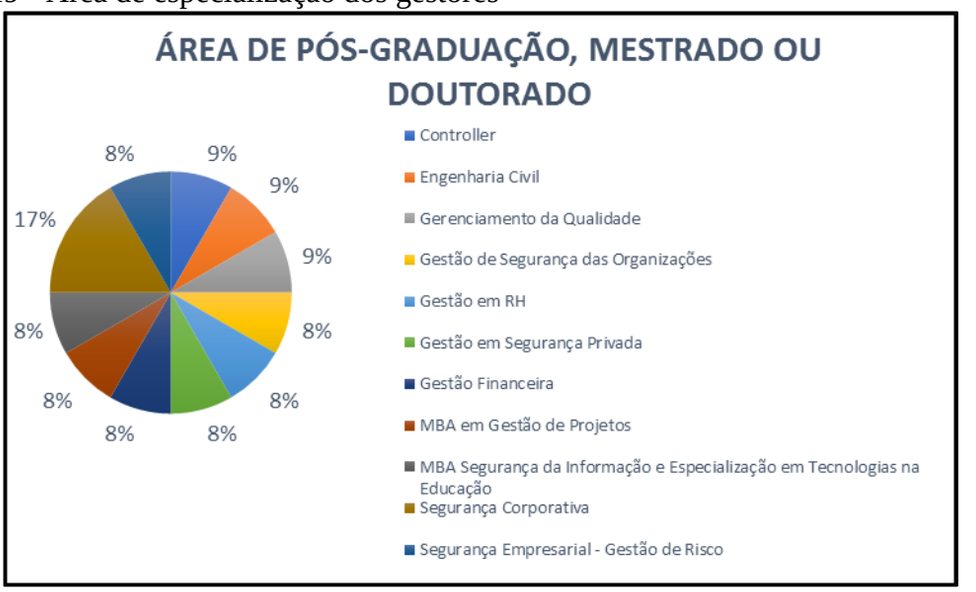


Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Percebemos que 55% têm formação em Gestão e Tecnologia em Segurança Privada, 9% têm formação em Gestão em Segurança Pública, e os demais 36% têm formação em outras áreas diferentes de Segurança Pública ou Privada.

Área de especialização é demonstrada no gráfico seguinte.

Gráfico 19 - Área de especialização dos gestores



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Dos que têm curso de especialização ou pós-graduação, 32% cursaram áreas relacionadas com segurança privada, e os demais cursaram outras áreas.

O tempo de atuação dos gestores na área de segurança privada é demonstrado no gráfico seguinte:

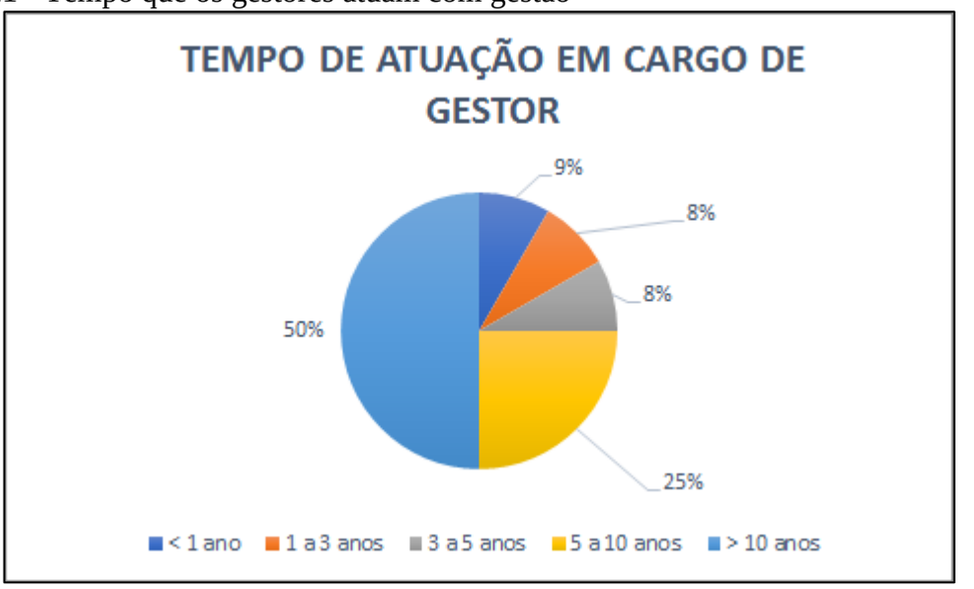
Gráfico 20 - Tempo que os gestores de atuação na área

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

83% dos gestores atuam há mais de 10 anos na área de segurança privada, e outros 17% há mais de 5 anos, ou seja, todos exercem funções na área há um tempo médio.

Tempo de atuação no cargo de gestor da segurança patrimonial na qual atua é representado no gráfico 21.

Gráfico 21 - Tempo que os gestores atuam com gestão



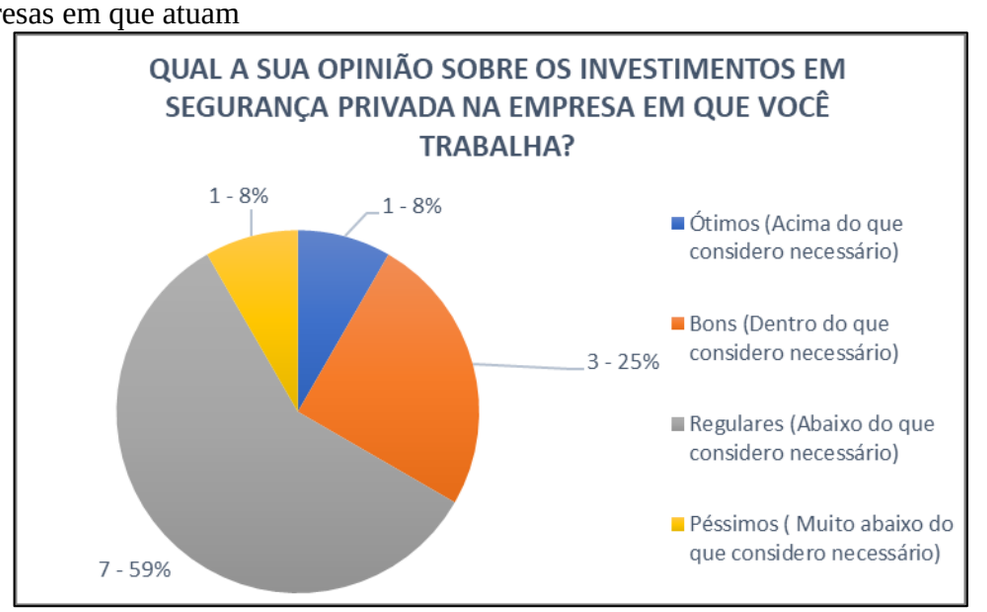
Fonte: Elaboração do autor, 2017.

A metade deles atua no cargo de gestor há mais de 10 anos, 25% entre 5 e 10 anos e os demais (25%) de 1 a 5 anos, demonstrando que a maioria não está há pouco tempo no cargo, tendo uma boa experiência na função de gestor de segurança patrimonial.

Identificado o perfil dos Gestores, vamos a opiniões deles relativas à função de Gestor e suas particularidades.

A opinião dos gestores em relação aos investimentos em segurança patrimonial que as empresas em que atuam realizam são suficentes, conforme eles responderam:

Gráfico 22 - Opinião dos gestores em relação aos investimentos em segurança patrimonial pelas empresas em que atuam

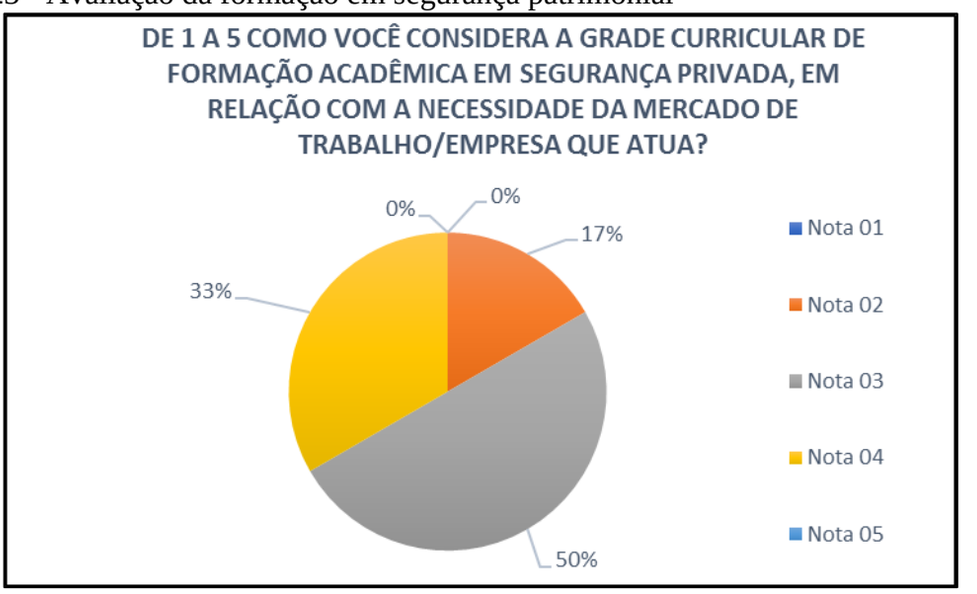


Fonte: Elaboração do autor, 2017.

A maioria está insatisfeita com relação aos investimentos da empresa em que trabalha no seu setor de segurança privada, ou seja, 67% consideram-nos péssimos e regulares, enquanto que apenas 25% consideram bons e 8% ótimos. A percepção que o Gestor tem se confirma com a avaliação empírica deste trabalho, a qual supõe a percepção da insatisfação da maioria dos gestores com relação aos investimentos das empresas no seu setor.

Aos gestores também foi feito o questionamento: De 1 a 5 como você considera a grade curricular de formação acadêmica em SEGURANÇA PRIVADA, em relação com a necessidade do mercado de trabalho/empresa que atua? Foram considerados os julgamentos:01 Ótimo e 05 Péssimo.

Gráfico 23 - Avaliação da formação em segurança patrimonial



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Ninguém considerou ótimo, apenas 17% consideram bom, os demais 83% consideram como ruim e muito ruim, não teve ninguém que considerou péssimo.

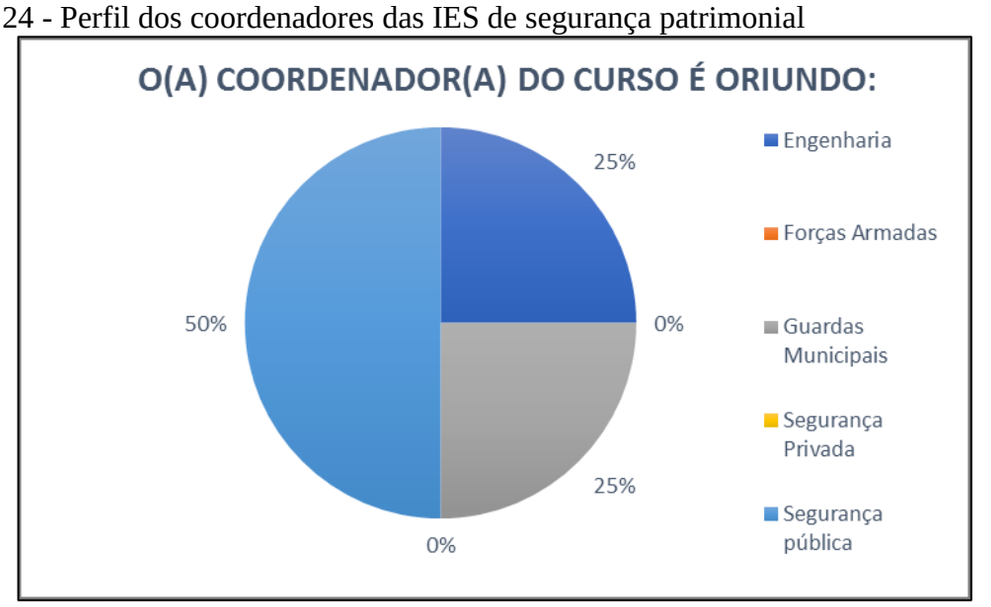
Com base nos dados da pesquisa, percebemos que o perfil dos Gestores de Segurança Privada tem formação acadêmica, e a maioria com curso de especialização, e esses profissionais estão há um bom tempo na área de segurança privada e no cargo de Gestão. Esses gestores consideram que as grades curriculares ofertadas nos cursos de graduação em Segurança Privada das IES deixam a desejar em relação às necessidades do mercado de trabalho.

5 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR – IES

Foi realizada uma pesquisa com Coordenadores de Cursos de Segurança Privada das principais Instituições de Ensino Superior no Brasil para saber o que eles pensam sobre a qualidade da formação acadêmica dos cursos de Segurança Privada frente à necessidade do mercado.

Vamos primeiramente identificar o perfil dos coordenadores, qual a sua experiência em segurança privada.

Gráfico 24 - Perfil dos coordenadores das IES de segurança patrimonial

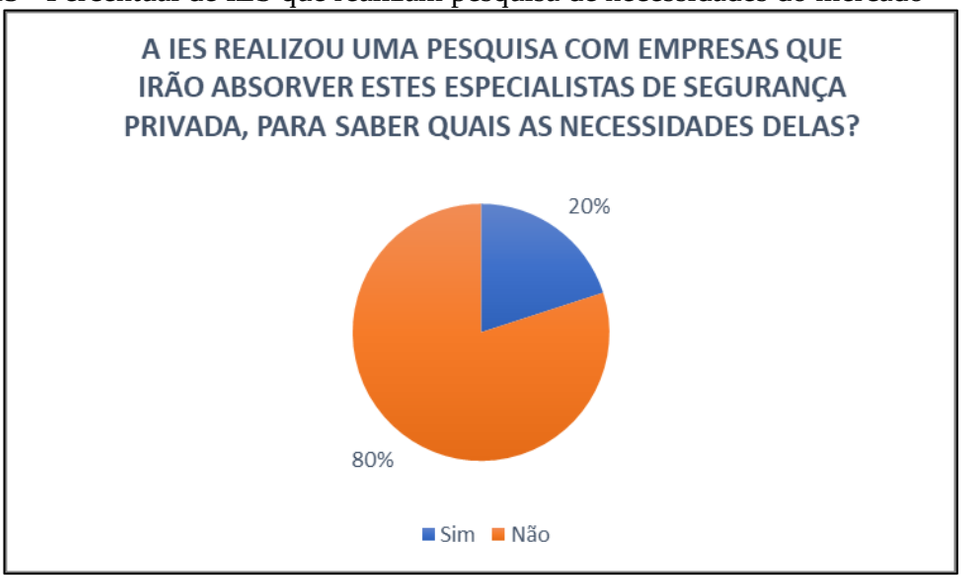


Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Percebemos que 100% dos coordenadores dos cursos de Segurança Privada no Brasil que responderam à pesquisa não têm experiência na Segurança Privada, são oriundos da Segurança Pública e da Engenharia.

Os demais questionamentos se referem ao curso, assim sendo perguntamos se a IES realizou uma pesquisa com empresas que irão absorver estes especialistas de segurança privada, para saber quais as necessidades delas, e as respostas estão expostas no gráfico a seguir.

Gráfico 25 - Percentual de IES que realizam pesquisa de necessidades do mercado

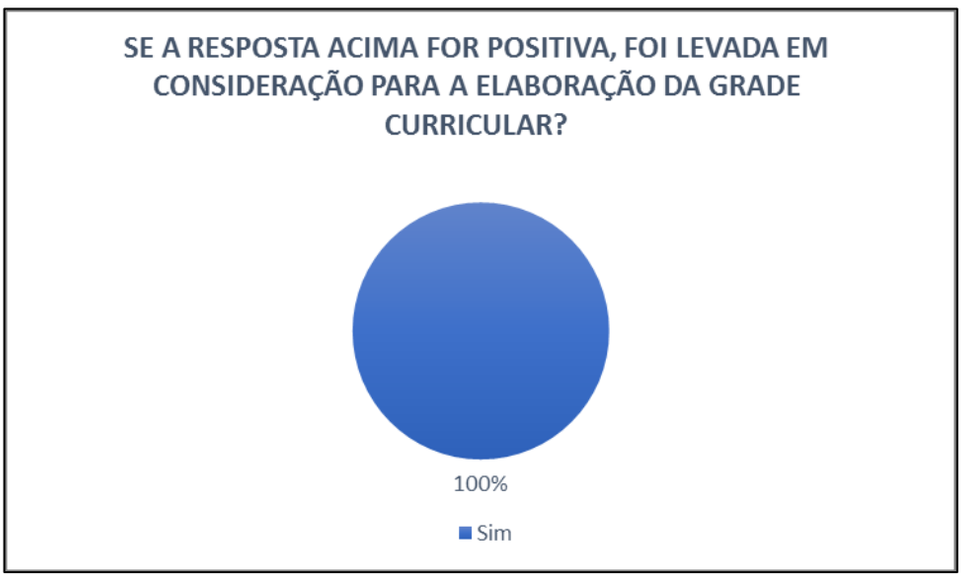


Fonte: Elaboração do autor, 2017.

A grande maioria (80%) não realizou pesquisa de mercado para saber as necessidades do mercado e demandas das empresas que absorvem estes profissionais.

Se a resposta à questão sobre existência nas IES de pesquisa de mercado com empresas que absorvem alunos dos cursos se segurança for positiva, foi levada em consideração para a elaboração da grade curricular?

Gráfico 26 - Percentual das IES que levam em consideração as pesquisas de demanda de mercado



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Percebemos que todas as Instituições de Ensino Superior – IES do Brasil que responderam consideram, para formulação de seus cursos, dados de pesquisa de mercado e as opiniões das empresas que absorvem estes profissionais.

Foram questionados quais os fatores que foram levados em consideração na elaboração da grade curricular ofertada, e as respostas foram:

a) As que tomei conhecimento até então, foram elaboradas conforme as experiências (empirismo) de vários agentes da segurança pública, pois estamos no processo natural de transição nesta cultura militarista.
b) Legislação, tecnologia, inovação, mercado e ética.
c) Conhecimento geral da atividade de segurança privada, em todas as suas modalidades.
d) Atender às normativas do MEC, contendo disciplinas de formação geral, formação básica e específica para o gestor de segurança privada.
e) A grade curricular ofertada foi estruturada há quase vinte anos e estamos passando por um processo de reestruturação para um perfil de gestão de segurança. O modelo atual está atrelado à supervisão operacional.

Foi perguntado qual é o principal objetivo desejado na formação do aluno, e as respostas foram:

a) De acordo com as políticas de ensino no Brasil, cumprir com a determinação do MEC e IES que ofereçam o respectivo curso. Graduar e jogar a própria sorte no mercado competitivo.
b) Formar Gestores conscientes de três elementos da administração em segurança, são eles: Organização, Controle e Disciplina.
c) Formar um profissional com profundo conhecimento na atividade de segurança privada.
d) Desenvolver habilidades e competências que encontrem os melhores resultados da segurança privada nas organizações e nos indivíduos.
e) Mesmo com as deficiências da grade curricular, o objetivo é formar um profissional preparado para gerir um setor de segurança empresarial ou corporativo. Tendo o corpo docente profissionais atuantes no mercado da segurança, fica mais fácil direcionar o trabalho.

Perguntamos sobre quais são as maiores contribuições que o futuro especialista em segurança privada poderá proporcionar às empresas na qual vai trabalhar, e os coordenadores de curso destacaram o seguinte:

a) Ser o profissional um elo forte entre administração, clientes e autoridades fiscalizadoras.
b) Elaborar documentos e cumprir o marco regulatório;
c) Contribuir para que os profissionais de base/ponta da cadeia estejam em conformidade ao que preconizam o marco regulatório, as políticas da empresa e o profissionalismo com os clientes;

d) Tornar o setor privado da segurança cada vez mais profissionalizado e valorizado perante a sociedade;
e) Planejamento adequado a realidade, desenvolvimento de rotinas e melhoria dos serviços de segurança privada;
f) Profissionais para atuarem de forma autônoma e/ou em equipe multiprofissional nas diversas áreas da segurança privada, com excelente domínio de conteúdo, destreza, coerência e criticidade frente aos desafios profissionais e sociais;
g) O futuro especialista realmente trabalhará no sentido de gerir e avaliar os riscos quanto à segurança institucional. Como fora mencionado, não basta assumir um papel de supervisor operacional e hoje esse é o maior desafio na formação do Gestor de Segurança;
h) Não se pode manter o forte vínculo e metodologias da segurança pública no mercado de segurança privada;
i) Ter Responsabilidade;
j) Ter Lealdade;
k) Ter Iniciativa;
l) Ter Honestidade;
m) Manter Sigilo;
n) Ter Competência;
o) Ter Prudência;
p) Ter Coragem;

Outra pergunta foi se as IES realizam pesquisa com empresas que absorvem os profissionais da área, e as respostas dadas pelos coordenadores podem ser vistas no gráfico 42.

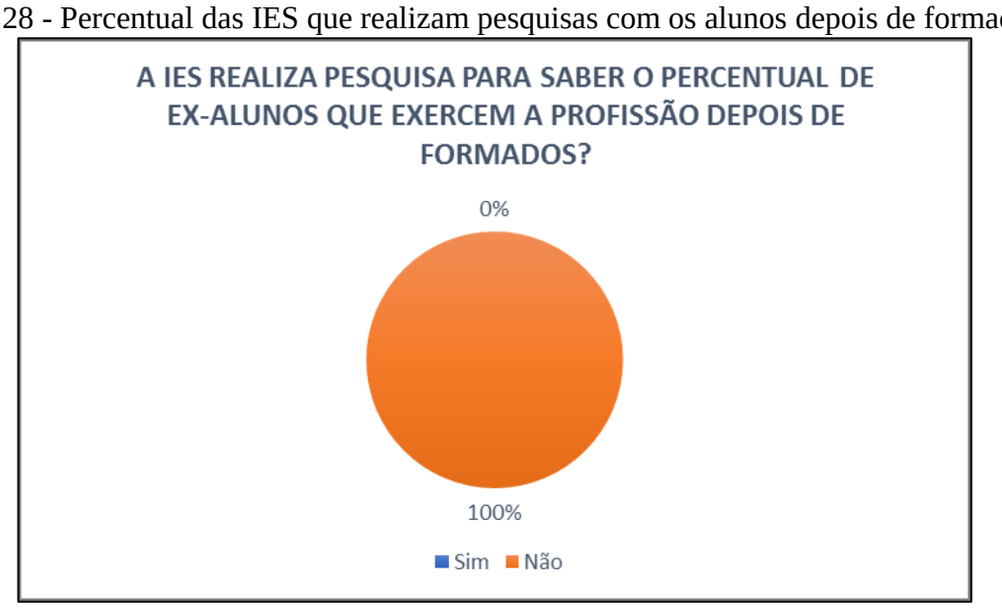
Gráfico 27 - Percentual de IES que realizam pesquisa com empresas que absorvem os profissionais da área

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Não é realizado nenhum tipo de pesquisa para avaliar o desempenho da formação e qualidade do curso ofertado da IES junto ao mercado que absorve estes profissionais.

Será que as IES realizam pesquisas com os alunos depois de formados? Para essa questão, vejamos os dados no gráfico 28.

Gráfico 28 - Percentual das IES que realizam pesquisas com os alunos depois de formados



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

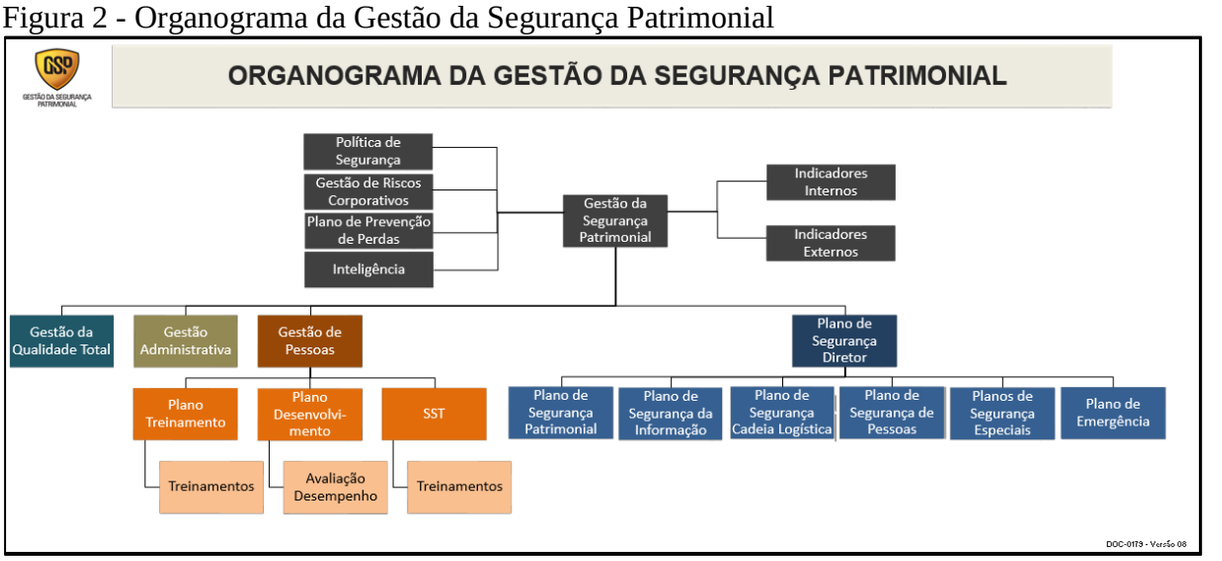
Não há acompanhamento juntos aos alunos formados nos anos seguintes para avaliar se os egressos estão inseridos no mercado na profissão à qual se formaram.

6 SEGURANÇA PRIVADA – MODELO DE ESTRUTURA

Já vimos anteriormente que o foco da segurança privada tem como objetivo evitar perdas de uma organização, cuidando da incolumidade das pessoas e seus bens. Assim sendo, cabe esclarecer onde a segurança privada se enquadra dentro de uma organização, mas, antes disso, precisamos entender em qual departamento ou setor ela está inserida. Diferente de como muitos pensam, a segurança privada não é um departamento ou setor, autônomo ou não, antes, como afirma o autor Carlos Köhler (2017), ela faz parte de um departamento ou setor, ou outra denominação chamada de GESTÃO DA SEGURANÇA PATRIMONIAL ou GESTÃO DA SEGURANÇA PATRIMONIAL EMPRESARIAL, assim a SEGURANÇA PRIVADA é parte de um todo cujo objetivo é evitar perdas.

Köhler (2017) exemplifica um dos modelos de organograma que compõem a Gestão da Segurança, pois cada empresa pode ter diferentes modelos conforme o segmento de atividade e organização da empresa.

Figura 2 - Organograma da Gestão da Segurança Patrimonial

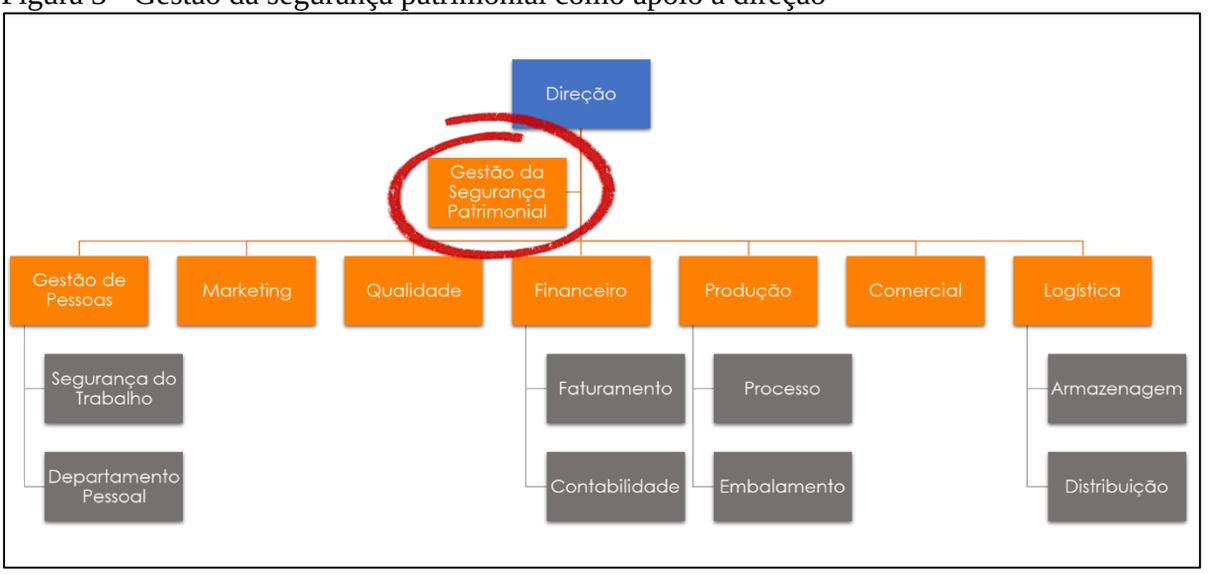


Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

Este organograma deixa mais claro os diferentes campos de atuação que compõem uma Gestão de Segurança Patrimonial e as especificidades de cada uma delas.

O mesmo autor dá exemplos de onde a Gestão da Segurança Patrimonial se enquadra dentro de uma organização, e estes vários organogramas são construídos de acordo com o segmento e o nível de organização de cada empresa, conforme exemplos abaixo.

Figura 3 - Gestão da segurança patrimonial como apoio à direção

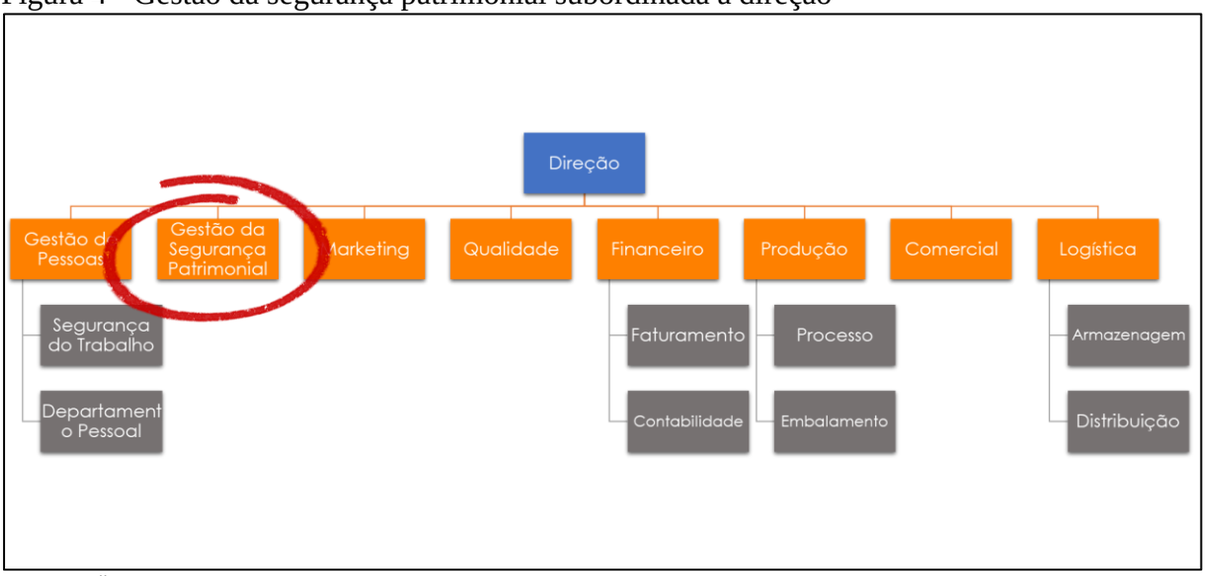


Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

Aqui a Gestão da Segurança Patrimonial está logo abaixo da diretoria e antes de todos os demais departamentos, demonstrando que as perdas impactam muito no negócio desta organização. Tudo indica que é a Gestão da Segurança Patrimonial é exercida de forma plena.

Outro exemplo:

Figura 4 - Gestão da segurança patrimonial subordinada à direção

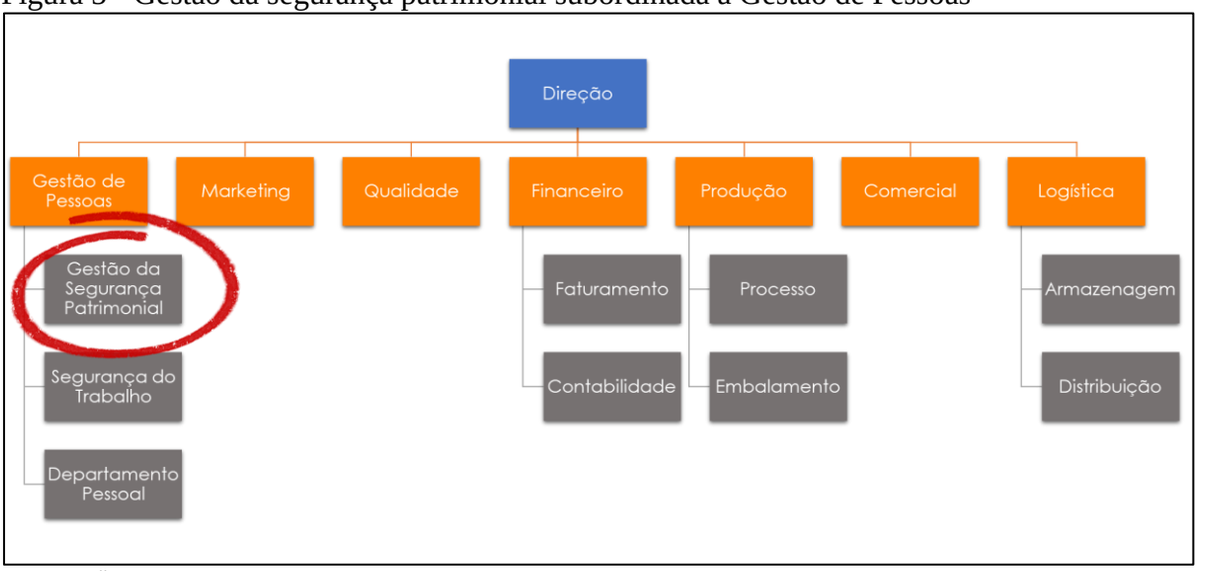


Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

Já nesta organização a Gestão da Segurança Patrimonial está ao lado hierárquico dos demais departamentos, ou seja, as perdas são muito importantes para ela.

Outro exemplo:

Figura 5 - Gestão da segurança patrimonial subordinada à Gestão de Pessoas

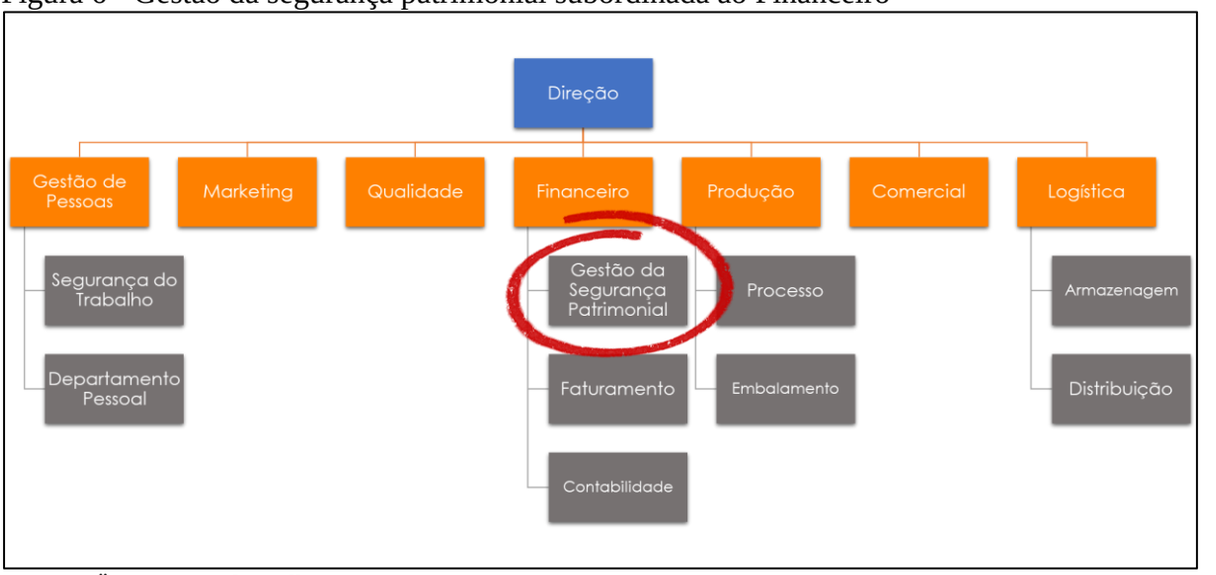


Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

Neste organograma, a Gestão da Segurança Patrimonial está sob a organização do departamento de Gestão de Pessoas, e provavelmente a atuação da segurança patrimonial se limite à segurança do site, exercido por vigilantes orgânicos ou terceirizados.

Outro exemplo:

Figura 6 - Gestão da segurança patrimonial subordinada ao Financeiro



Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

Esse organograma reflete provavelmente a pouca importância que a Gestão da Segurança Patrimonial exerce no contexto geral, pois ela está sob a égide do departamento financeiro; geralmente esses contextos se restringem a pequenas e médias empresas.

6.1 GESTÃO

6.1.1 NECESSIDADE DO MERCADO

Percebemos na pesquisa que os clientes (as empresas que absorvem os profissionais) informaram que os gestores que exercem as funções de segurança privada, na sua maioria, não realizam planejamento, não utilizam ferramentas da qualidade, não apresentam indicadores e não estão alinhados com as metas estratégicas da empresa. Falconi(2016) enfatiza que o sucesso de uma GESTÃO depende de três fatores: CONHECIMENTO, LIDERANÇA E MÉTODO. Assim sendo, vamos identificar e aplicar para a GESTÃO DA SEGURANÇA PRIVADA cada um deles, iniciando pelo CONHECIMENTO.

6.1.2 CONHECIMENTO

O CONHECIMENTO é intrínseco ao negócio, aqui no nosso caso é o conhecimento na área de segurança privada, o qual engloba diversos saberes, como: legislação de segurança pública e privada, segurança pública, direitos humanos e cidadania, direito constitucional, penal e administrativo, direito civil, psicologia nas instituições, as áreas como, análise de risco, gerenciamento de crises, ciência criminal, criminalística e técnicas de investigação, prevenção de perdas, gerenciamento de risco, gerenciamento de risco na cadeia logística, segurança da informação, fraudes, incêndio e primeiros socorros, segurança pessoal, tecnologias aplicadas à segurança, e também nas áreas de elaboração de projetos, gestão de pessoas, gestão empresarial e ferramentas da qualidade, entre outras. Esses são alguns exemplos de matérias de grades curriculares que compõem os cursos de graduação em segurança privada, diferenciando um pouco entre as Instituições de Ensino Superior, que têm a autonomia para escolher as matérias que compõem a grade curricular ofertada.

Neste sentido o Ministério da Educação – MEC, por meio da Nota Técnica 793/2015 (MEC), esclarece esta autonomia que as IES têm para escolher as matérias didático-pedagógicas:

> 3. Inicialmente, cumpre esclarecer que a definição dos componentes curriculares dos cursos é matéria afeta a organização didático-pedagógica das IES, nos termos do Parecer CNE/CP nº 2/2009[1], do Conselho Nacional de Educação:
>
> A distribuição das atividades discentes ao longo do período letivo é de Competência exclusiva da própria IES, segundo sua organização didática, nos Termos do seu projeto pedagógico. O conjunto formativo, bem como a carga Horária final do curso, por outro lado, devem se manter dentro da norma legal, obedecendo aos mínimos curriculares definidos.
>
> 4. Assim, tem-se que as IES definem de forma independente quais as disciplinas serão incluídas nas matrizes curriculares de seus cursos, sem qualquer interferência por parte do Ministério de Educação, mas em estrita observância das normas vigentes,

> dentre as quais se destacam as respectivas Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN, caso tenham sido aprovadas.

O MEC também informa o objetivo de permitir a discricionariedade por parte das IES:

> 5. Cumpre destacar que, independentemente da existência de Diretrizes Curriculares Nacionais especificas, os componentes curriculares dos cursos podem ser definidos de forma autônoma por cada IES, de modo a possibilitar ao aluno o desenvolvimento de competências, habilidades, atitudes e práticas necessárias à sua formação integral como individuo, cidadão e profissional, visando à sua plena inserção na sociedade e no mundo do trabalho. Assim, a definição da matriz curricular do curso uma ação discriminatória da IES, por meio da qual a instituição concretiza uma determinada concepção pedagógica relacionada ao perfil do egresso a ser formado.

Assim sendo, o objetivo visa a permitir que o aluno esteja formado de acordo com a concepção pedagógica das IES, que estabelece as matérias na grade curricular de acordo com a sua visão para o egresso poder ter condições de ser inserido no mercado de trabalho.

Voltamos às manifestações sobre as necessidades dos clientes: são matérias de gestão, planejamento, ferramentas da qualidade, indicadores, metas estratégicas e desdobramento das metas.

Como vimos na pesquisa, os coordenadores que se manifestaram afirmam na sua maioria que a grade curricular é realizada pelo método empírico e que ainda predomina a cultura do militarismo. Eles também destacam que buscam atender às normativas do MEC e que a grade curricular está ultrapassada, ou seja, há oportunidade de reconsiderar a grade curricular ofertada.

6.1.3 LIDERANÇA

Ao analisar as grades curriculares da maioria da IES que ofertam o curso de Segurança Privada, percebemos que na maioria delas há uma matéria destinada à Gestão de Pessoas.

A Especialista em Recursos Humanos e Gestão Estratégica e Mestre em Administração, Neusa Maria Dias Chaves (2013) fala da importância do líder para alcançar os objetivos/metas, pois para ela pouco adianta ter método e conhecimento se não houver liderança.

O líder precisa ter as seguintes competências:

- ✓ C –Conhecimento;
- ✓ H –Habilidade;
- ✓ A – Atitude (comportamento);
- ✓ E –Entrega (resultado). Este item é acrescentado por Falconi, conforme a figura abaixo.

Figura 7 - CHAE

Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

O CHAE retoma o famoso CHA, tão conhecido nos cursos de Gestão de Pessoas, no entanto, agrega um novo fator, a "entrega", que o professor Vicente Falconi tanto salienta como competência fundamental de um líder, pois o líder é aquele que sabe identificar os pontos fracos do seu time e tem a capacidade de ajudar, para que os colaboradores possam desempenhar suas funções de forma correta conforme os padrões.

A quarta competência é a que está em alta atualmente na administração, a ENTREGA, ou seja, entregar os serviços conforme esperado, ou combinado, o que, segundo as empresas, são as reduções e ou manutenção das perdas combinadas a um nível aceitável, mas quantificável.

6.1.4 MÉTODO

Falconi(2013, p. 36) incentiva a gerenciar utilizando o método PDCA, que, segundo ele, está associado à ideia de que "Qualquer organização tem suas diretrizes, do contrário teria sua sobrevivência ameaçada. O PDCA operacionaliza essas diretrizes".

O PDCAé um método de administração utilizado e difundido pelo estatístico, professor universitário, autor e palestrante William Edwards Deming**,** reconhecido pelo seu trabalho de melhoria dos processos produtivos nos Estados Unidos após a segunda guerra mundial. É um processo amplamente e atualmente utilizado como forma de gerenciar problemas.

O significado da sigla é baseado em quatro letras que referenciam ações: P, de *plan*(planejar); D, de *do*(fazer, realizar)*;* C, de *check*(checar, conferir)*; e* A, de *Action*(ajustar corretivamente). Esse método tornou-se popular devido à ampla utilização por William Edwards Deming, porém foi desenvolvido pelo japonês Shigeo Shingo, cujo método científico é utilizado pelo modelo Toyota de Produção.

Falconi (2013) explica que o método PDCA tem sido utilizado pela maioria das empresas de sucesso, obtendo excelentes resultados. O método é simples, porém poucas

empresas conseguem aplicar, pela dificuldade em ter um ritual. A exemplo de grandes gestores como Falconi, a segurança privada também pode realizar a aplicação de um método, como o método PDCA, e colher bons resultados.

7 PESQUISA – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Um fato interessante na realização da pesquisa foi o tempo de retorno destes 03 (três) grupos, pois, no grupo de diretores, todos imediatamente responderam, enquanto que, no grupo dos gestores de segurança privada, poucos responderam imediatamente e alguns não responderam, sendo que a maioria respondeu num prazo médio, e já o grupo dos coordenadores dos cursos de Ensino Superior e Segurança Privada, poucos responderam imediatamente, alguns responderam num prazo médio, mas a grande maioria não respondeu.

O fato de a maioria dos coordenadores não responder, juntamente com o resultado da pesquisa em que 100% dos coordenadores que participaram da pesquisa responderam que não fazem pesquisa para saberem as necessidades dos clientes onde os futuros formandos irão trabalhar, podem demonstrar a falta de interesse no resultado do seu trabalho/ensino ou falha ou falta de metodologia para identificar estes resultados. É oportuno um estudo específico para identificar essas causas.

As IES devem realizar estudos e pesquisas por segmento de mercado, junto às empresas, como indústrias, centro de distribuições e logística, laboratórios, companhias de energias, frigoríficos, entre outras, para entender a necessidade do mercado consumidor de cada uma delas. Além disso, são recomendados pesquisa e estudo sobre as expectativas e tendências futuro, e, com base destes dados, é possível elaborar informações que auxiliam na tomada de decisões quanto ao plano de segurança que melhor se adéqua ao contexto de cada empresa. No que tange ainda à organização de cursos de formação profissional da área de segurança, é indispensável estabelecer uma grade curricular que atenda a essa demanda. Esta seria uma forma de as coordenações desses cursos de Segurança Privada terem êxitos na formação mais completa de seus alunos.

Assim sendo sugiro a seguinte grade curricular para os cursos de Segurança Privada:

Tabela 3: Sugestão de grade curricular para os cursos de Segurança Privada

MÓDULOS	OBSERVAÇÕES
MÓDULO I - ADMINISTRAÇÃO	
Lingua Portuguesa e Redação Oficial.	Linguagem, Construção de Texto, Tipologia Textual e Padrão Oficial da Língua Portuguesa.
Introdução à Administração.	Conceito. Objetivo. Metodologia. Entrega.
Gestão Para Resultados.	Conhecimento, Liderança e Método. Método PDCA - Falconi.
Gestão de Pessoas.	Processos e Sub-Processos. Conhecimento, Habilidade, Atitudes, Entrega e Liderança.
MÓDULO II - DIREITOS HUMANOS, PSICLOGIA E SEGURANÇA PRIVADA	
Psicologia nas Intituições Jurídicas.	A Psicologia como Ciência. A Interface Entre Psicologia e Direito. O Fenômeno da Violência e sua Relação com a Criminalidade e a Toxicomania. Normal ou Patológic? A questão da Saúde Mental.
Direitos Humanos e Cidadania.	Ética, Cidadania,e Direitos Humanos. Fundamentos èticos e Morais do Comportamento |Humano. Ética Aplicada. Fundamentos Filosóficos e Políticos do Comportamento Humano. Direitos Humanos.
Segurança Privada.	Objetivo. Método PDCA. Planejamento. Metas. Desdobramento dos Objetivos e Metas. Organogramas.
Processos da Segurança Privada.	Processos da: Segurança Privada, Vigilância Patrimonial, Segurança Pessoal, Escolta de Cargas e Transporte de Valores
MÓDULO III - DIREITO	
Legislação Aplicada à Segurança Privada: Administrativo, Penal e Civil.	Direito Administrativo e Legislação Aplicável à Segurança Privada. Noções de Direito Civil. Direito Penal Aplicado à Segurança Privada. Noções de Direito do Trabalho.
Noções de Direito Constitucional e Penal.	Noções de Direito Constitucional e Noções de Direito Penal.
Legislação de Segurança Privada.	Lei 7.102. Portaria 3.233. Convenções Coletivas. Estatuto da Segurança Privada.
Legislação Trabalhista.	Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. Reforma Trabalhista. Convenções Coletivas da Categoria.
MÓDULO IV - GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS	
Gerenciamento de Riscos Corporativos.	ISO 31000
Gestão da Segurança Patrimonial I.	Política de Segurança nas Instituições, Gestão de Riscos Corporativos, Inteligência, Indicadores Internos e Indicadores Externos.
Gestão da Segurança Patrimonial II.	Plano de Segurança Diretor, Plano de Segurança Patrimonial, Plano de Segurança da Informação, Plano de Segurança de Pessoas, Plano de Emergência, Plano de Contingência, Plano de Continuidade de Negócios.
Plano de Prevenção de Perdas.	Introdução. Tipos: Varejo, Atacado, Construção, Centro de Distribuições. Farmaceuticos. Metodologia e Controles.
MÓDULO V - INFORMAÇÃO, TECNOLOGIAS, COMBATE À INCÊNDIOS E PRIMEIROS SOCORROS	
Gestão da Informação.	Dado, Informação e Conhecimento. Tecnologias: Softwares Aplicados à Segurança Privada.
Análise de Dados em Segurança Privada.	Estratégicos, Gerenciais e Operacionais.
Tecnologias Aplicadas à Segurança Privada.	Câmeras, Alarmes, Controles de Acesso.
Combate à Incêndio e Primeiros Socorros	Combate à Incêndio e Primeiros Socorros
MÓDULO VI - QUALIDADE E PROJETOS	
.Gestão de Qualidade	Ferramentas da qualidade aplicadas à segurança privada
Manual de Normas e Procedimentos da Segurança Patrimonial e Controles.	Manual e Controles. Planejamento, Execução, Controle e Melhoria.
Elaboração de Projetos de Segurança.	Elaboração de Projetos de Segurança

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

8 CONCLUSÃO

Este estudo ajudou a entender que o motivo que leva algumas empresas a não investirem o quanto alguns gestores desejam se dá, primeiramente, porque a maiorias dos gestores não apresentam indicadores de desempenho, nem indicadores de acompanhamento das metas. Também ocorre porque a maioria não realiza plano diretor e plano de segurança alinhada com as metas estratégicas, além disso deveriam apresentar cenários que impactassem nos resultados estratégicos da empresa, e não apenas nas perdas financeiras de curto prazo. Esta, por sua vez, como mostramos através dos questionamentos aos diretores, prospecta um valor que pode ser diferente do que os gestores imaginam que seja necessário.

Falconi (2017) enfatiza que uma Gestão, para ter resultados, depende de três fatores: conhecimento, liderança e método, e pelo que percebemos neste estudo os gestores não utilizam um método eficiente.

Identificamos também que os diretores das empresas desejam que seus gestores em segurança privada tenham uma gestão cujos resultados diminuam ou eliminem as perdas a que suas empresas estão expostas.

Analisamos diversos organogramas que exemplificam onde segurança privada se enquadra no contexto de uma empresa, e salientamos que podem variar, dependendo do tamanho, ramo de negócio e maturidade da organização.

Refletimos que, segundo os coordenadores dos cursos em segurança privada nas Instituições de Ensino Superior – IES que participaram da pesquisa, na sua maioria, há oportunidade de reavaliar as grades curriculares, para esses cursos estarem mais perto da necessidade do mercado.

Por fim, este estudo demonstrou que existe uma lacuna entre a necessidade do mercado e a qualificação ofertada pelos cursos de Segurança Privada nas Instituições de Ensino Superior – IES, o que pode trazer prejuízos são só à formação dos alunos como também à atuação destes no contexto prático de trabalho profissional nas empresas.

REFERÊNCIAS

ANHANGUERA. (15 de Outubro de 2017). *ANHANGUERA.* Acesso em 15 de Outubro de 2017, disponível em ANHANGUERA: http://anhanguera.com/graduacao/cursos/tecnologia_seguranca_empresarial.php?

BRASIL. (s.d.). *COMPRASNET*. Fonte: Comprasnet: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in18_97.htm

BRASILIANO, A. C. (2016). *Inteligência em Riscos - Gestão Integrada em Riscos Corporativos.* São Paulo, São Paulo, Brasil: Sicurezza.

BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. (2009). *Gestão e Análise de Riscos Corporativos: Método Brasiliano Avançado* (1° Edição ed.). São Paulo, São Paulo, Brasil: Sicurezza.

BRASILIANO, Antônio Ceslo Ribeiro. (1999). *Planejamento da Segurança Empresarial, Metodologia e Implantação.* (C. d. Artes, Ed.) São Paulo: Sicurezza.

CAMPOS, Vicente Falconi. (2013). *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia* (9° ed.). Nova Lima, Minas gerais, Brasil: FALCONI Editora.

CAMPOS, Vicente Falconi. (2013). *Gerenciamento Pelas Diretrizes: o que todo membro da alta administração deveria saber para entrar no terceiro milênio* (5° ed.). Nova Lima, Minas Gerais, Brasil: Falconi Editora.

CAMPOS, Vicente Falconi. (2013). *O Verdadeiro Poder: Práticas de Gestão que Conduzem a Resultados Revolucionários* (2° ed.). Nova Lima, Minas Gerais, Brasil: Falconi Editora.

CAMPOS, Vicente Falconi. (2014). *O Valor dos recursos Humanos na era do Conhecimento* (8° ed.). Nova Lima, Minas Gerais, Brasil: Falconi Editora.

CHAVES, N. M. (2013). *Esculpindo Líderes de Equipe* (4° ed.). Nova Lima, Minas Gerais, Brasil: FALCONI Editora.

ESTÁCIO. (15 de Outubro de 2017). *ESTÁCIO*. Acesso em 15 de Outubro de 2017, disponível em ESTÁCIO: http://portal.estacio.br/graduacao/gest%C3%A3o-de-seguran%C3%A7a-privada

FALCONI, Consultores de Resultados. (2016). Gestão Para Resultados. *Curso 24 horas.*

FALCONI, Consultores de Resultados. (27 de Julho de 2017). *Conheça Nossos Autores*. Acesso em 27 de Julho de 2017, disponível em FALCONI: https://www.falconi.com/flcn_author/vicente-falconi-campos/

FERREIRA, A. B. (2010). *Dicionário Aurélio da Lingua Portuguesa.* Curitiba, Paraná, Brasil: Positivo.

FUMEC, F. (15 de Outubro de 2017). *FUMEC*. Acesso em 15 de Outubro de 2017, disponível em FUMEC: http://www.fumec.br/files/8114/6340/6349/Seguranca_Privada_EaD.pdf

KIM W. Chan e Renée Mauborgne. (2005). *A Estratégia do Oceano Azul* (18° ed.). (A. C. Serra, Trad.) Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: Elsevier.

KÖHLER, Carlos Alberto. (2017). *Gestão da Segurança Patrimonial: aplicação do método PDCA* (Vol. 01). Santa Cruz do Sul, RS, Brasil: SICUREZZA.

MARCINEIRO, Nazareno. (2011). Introdução ao Estudo da Segurança Pública. Em N. Marcineiro, *Introdução ao Estudo da Segurança Pública* (4° ed.). Palhoça, Santa Catarina, Brasil: UNISUL VIRTUAL.

MEC. (s.d.). *CATÁLOGO NACIONAL DE CURSOS SUPERIORES DE TECNOLOGIA.* Acesso em 30 de Setembro de 2017, disponível em PORTAL MEC.

MEC. (s.d.). *NOTA TÉCNICA 793/2015-CGLNRS/DPR/SERES/MEC.* Acesso em 30 de Setembro de 2017, disponível em PORTAL MEC: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=17472-nt-n793-2015-grade-curricular&category_slug=maio-2015-pdf&Itemid=30192

PALMARES, F. Z. (15 de Outubro de 2017). *FACULDADE ZUMBI DOS PALMARES*. Acesso em 15 de Outubro de 2017, disponível em FACULDADE ZUMBI DOS PALMARES: http://www.zumbidospalmares.edu.br/pdf/TGSP-MATRIZ-DE-PARA-20171%20.pdf

REVISTA EXAME. (2009). O Guru do Brasil. *N° 43*(957), 1-11.

UNINTER. (15 de Outubro de 2017). *UNINTER*. Acesso em 15 de Outubro de 2017, disponível em UNINTER: https://www.uninter.com/graduacao-ead/curso-gestao-de-seguranca-privada/

UNIP. (15 de Outubro de 2017). *UNIP*. Acesso em 15 de Outubro de 2017, disponível em UNIP: https://www.unip.br/ensino/graduacao/tecnologicos/gestao_seg_privada_grade.aspx

ZANETIC, A. (Fev/Mar de 2003). Segurança Privada: Características do setor e impacto sobre o policiamento. *Revista Brasileira de Segurança*, 134-151.

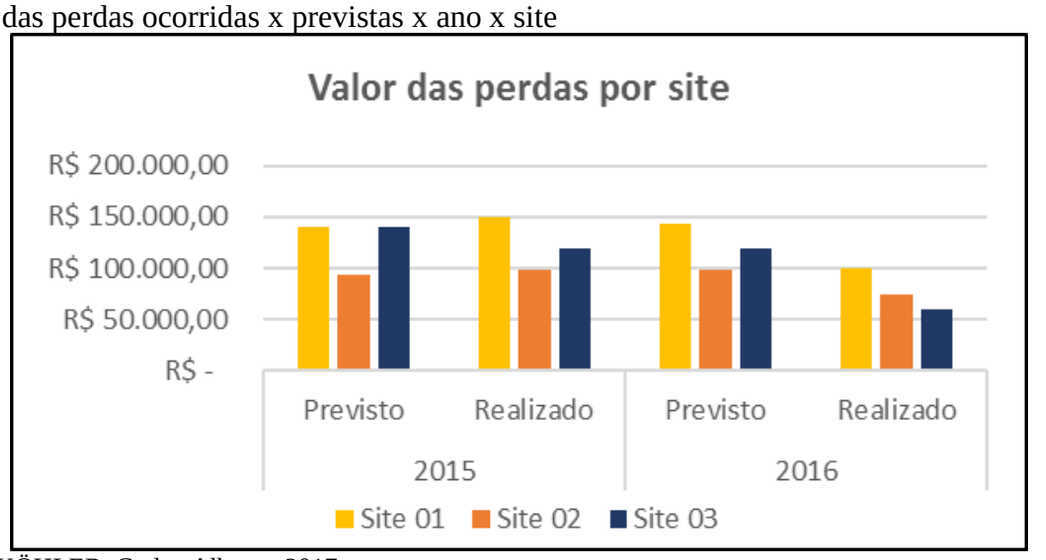
ZANETIC, A. (Dezembro de 2005). A Questão da Segurança Privada: Estudo do marco regulatório dos serviços particulares de segurança. São Paulo, São Paulo, Brasil.

ANEXOS

ANEXO A – Indicadores da Gestão da Segurança Patrimonial

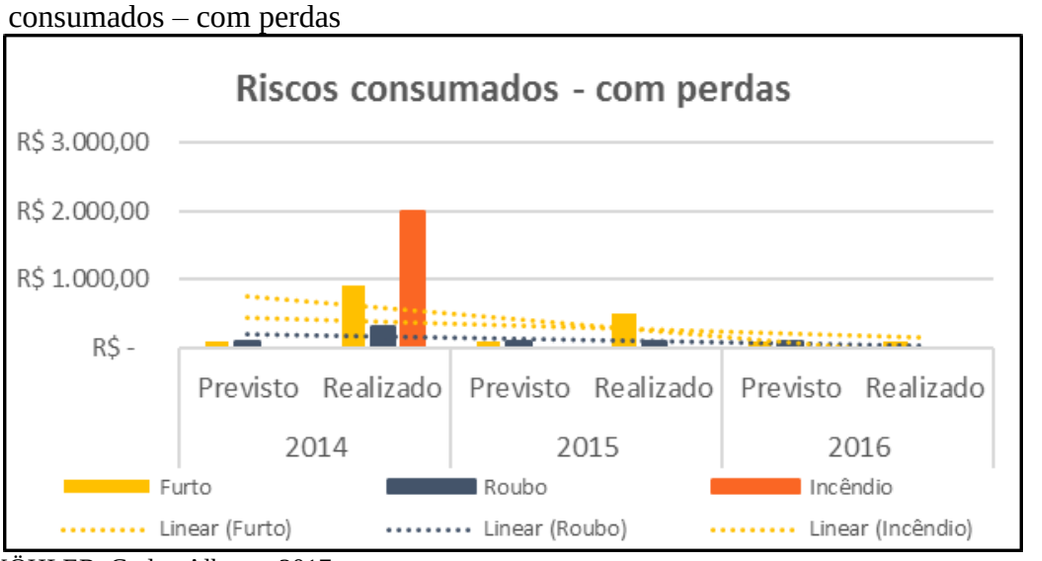
Indicadores estratégicos

Valor das perdas ocorridas x previstas x ano x site



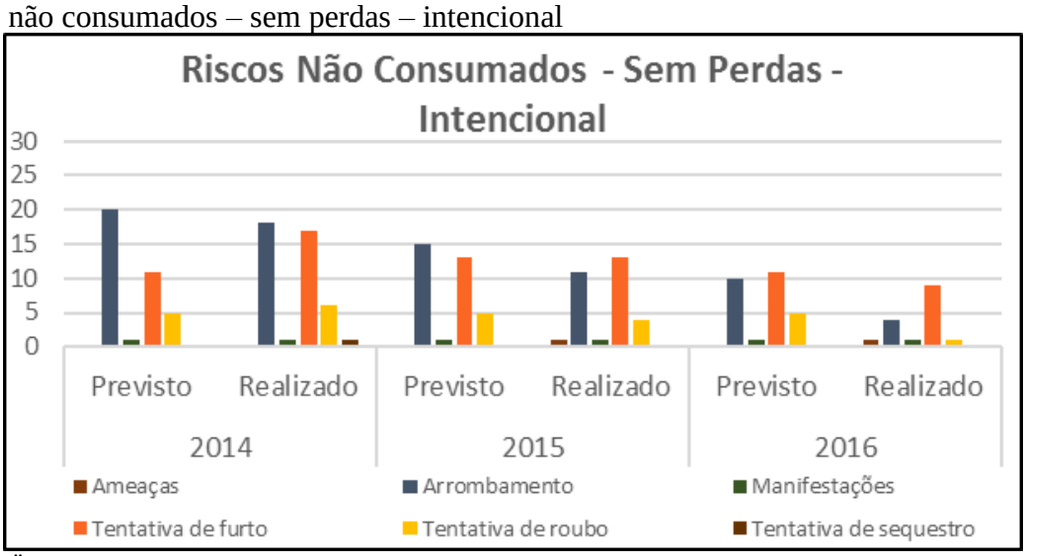
Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

Riscos consumados – com perdas



Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

Riscos não consumados – sem perdas – intencional



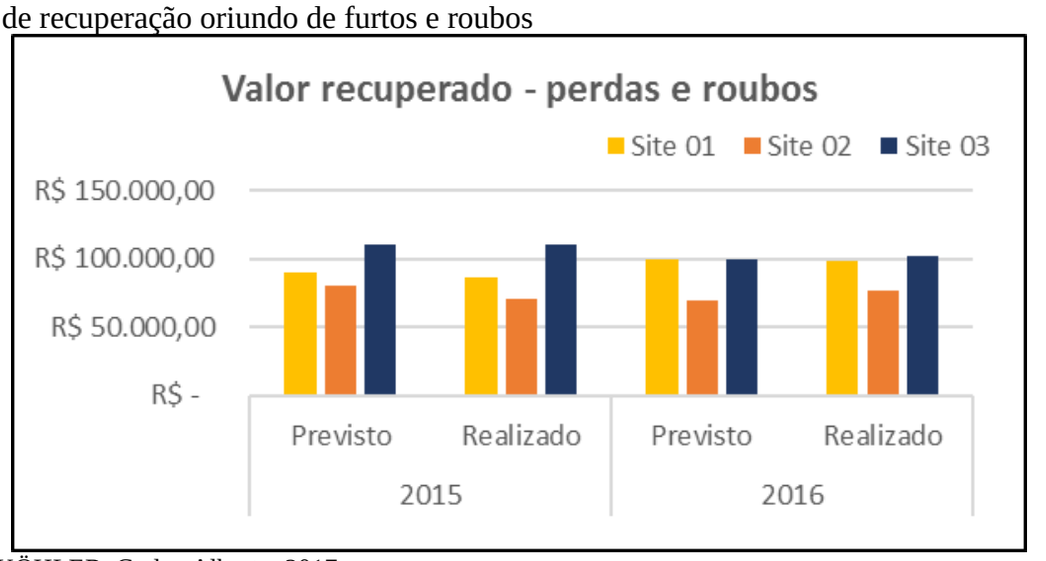
Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

Riscosnãoconsumados – sem perdas – não intencional

Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

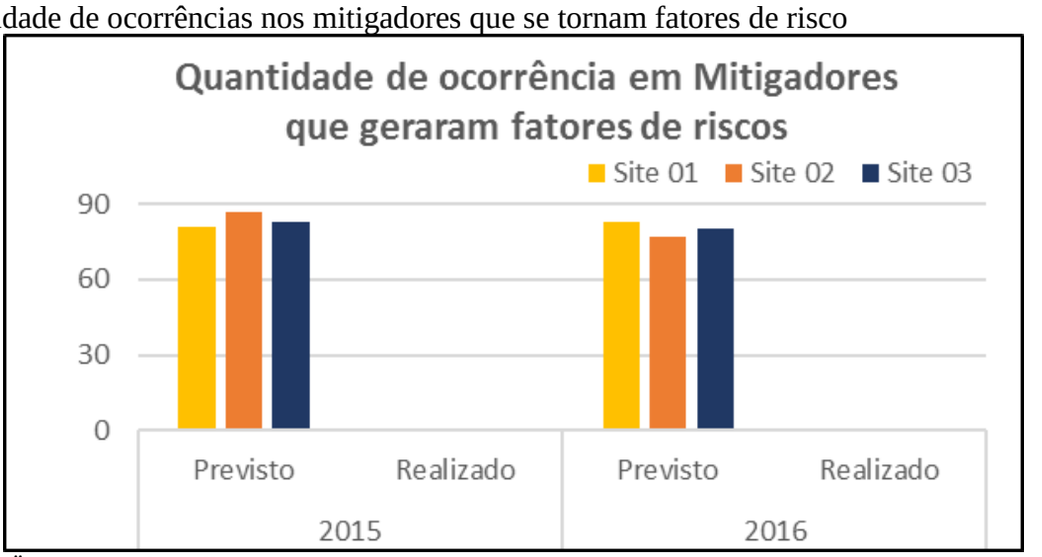
Indicadores gerenciais

Valor de recuperação oriundo de furtos e roubos



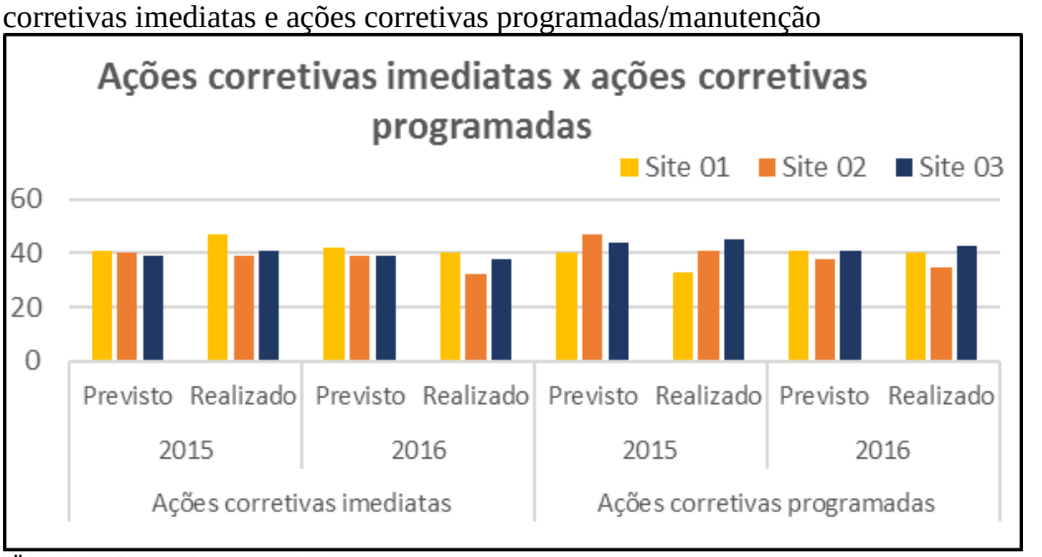
Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

Quantidade de ocorrências nos mitigadores que se tornam fatores de risco



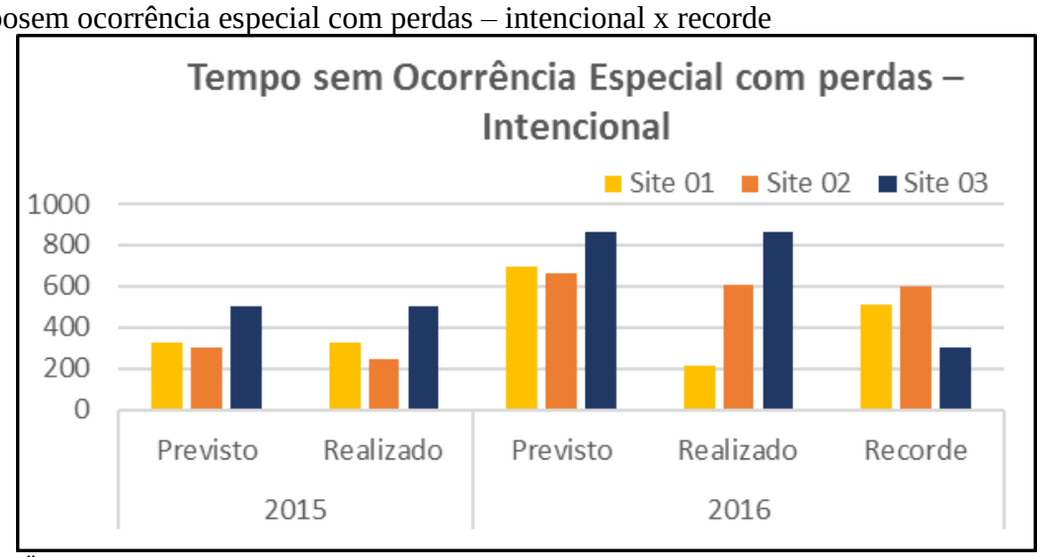
Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

Ações corretivas imediatas e ações corretivas programadas/manutenção



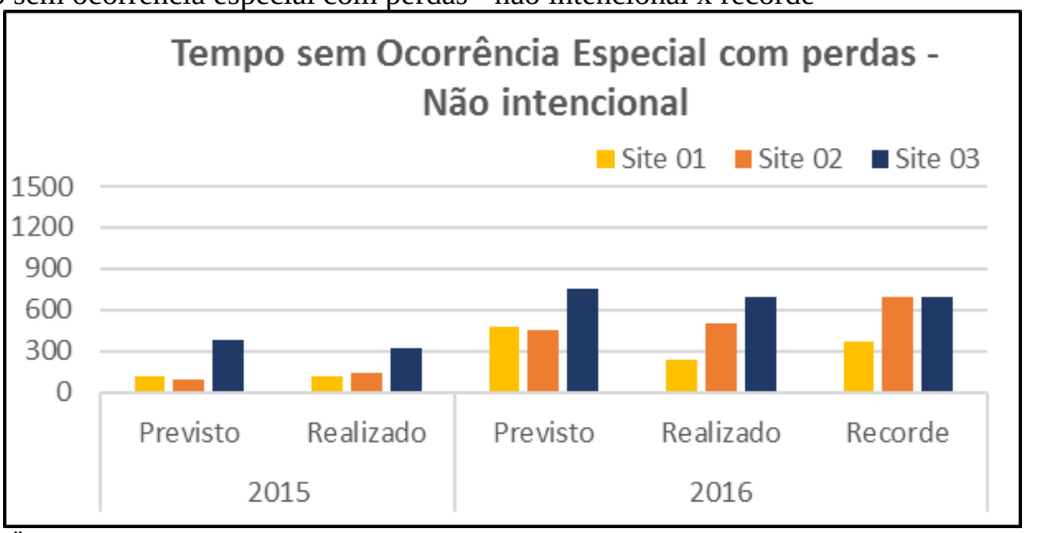
Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

Temposem ocorrência especial com perdas – intencional x recorde



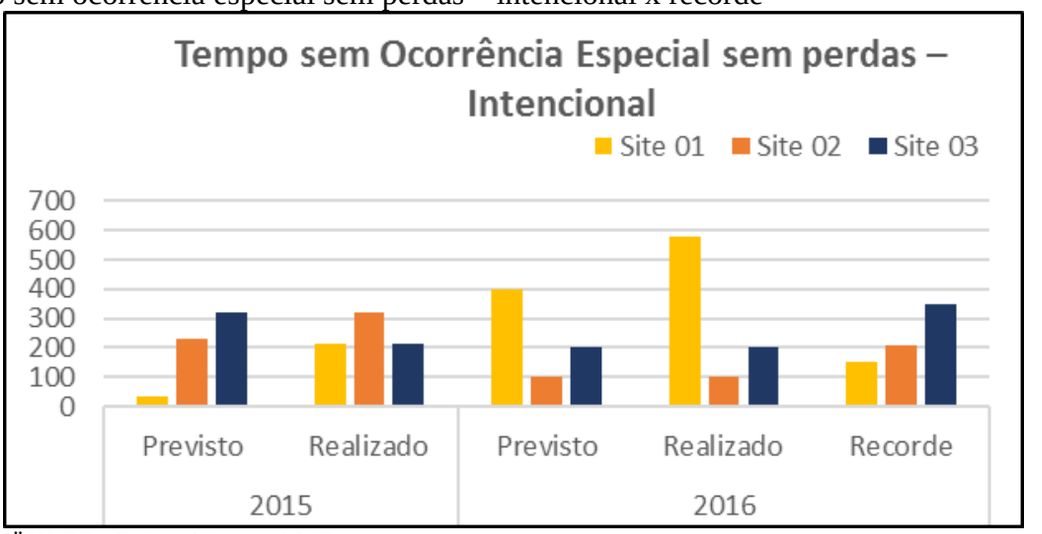
Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

Tempo sem ocorrência especial com perdas - não intencional x recorde



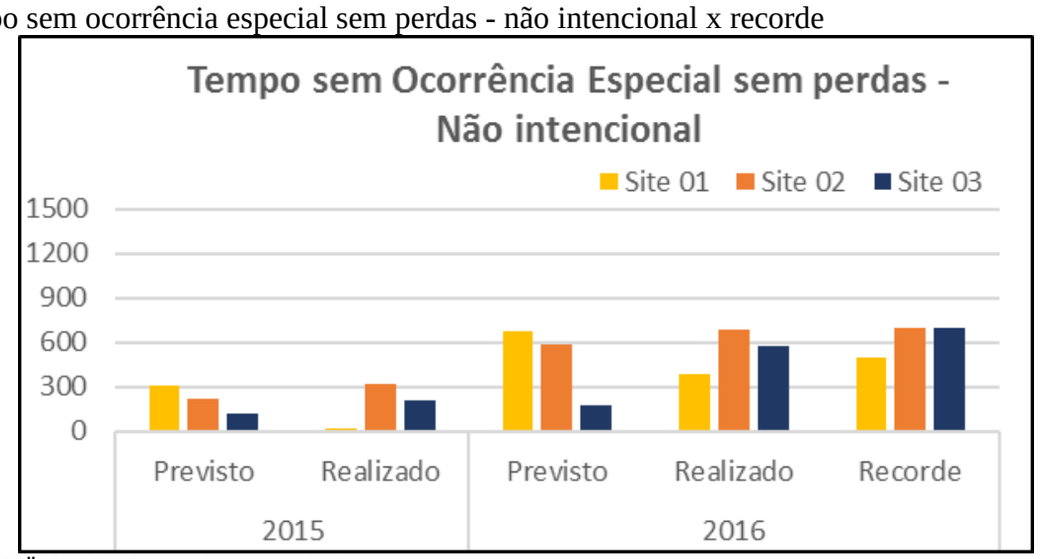
Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

Tempo sem ocorrência especial sem perdas – intencional x recorde



Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

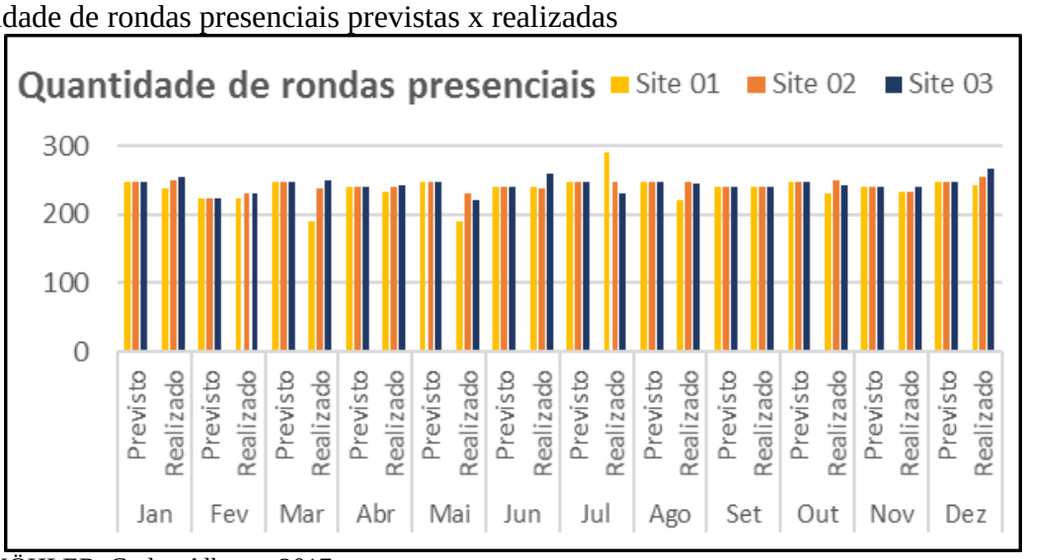
Tempo sem ocorrência especial sem perdas - não intencional x recorde



Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

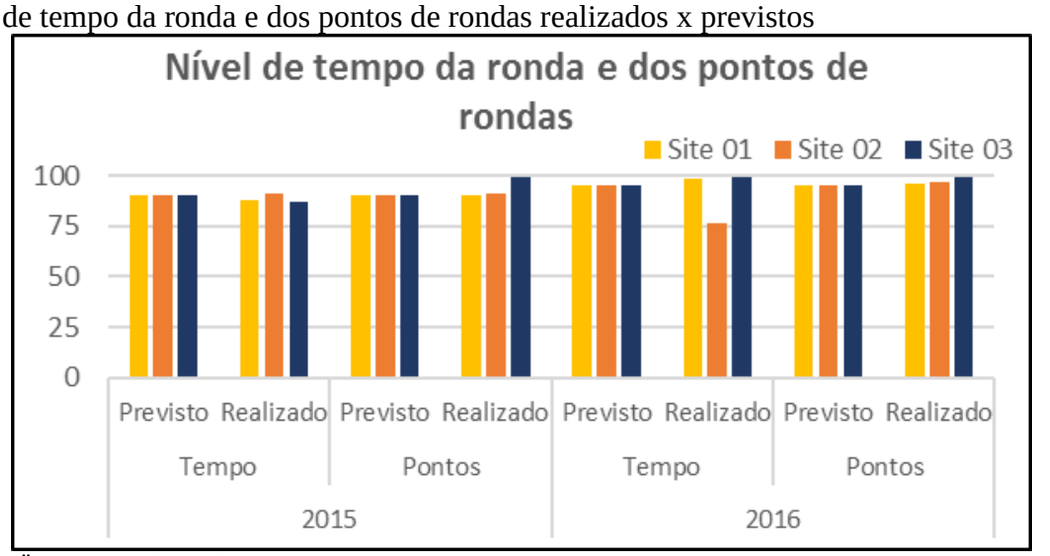
Indicadores Operacionais

Quantidade de rondas presenciais previstas x realizadas



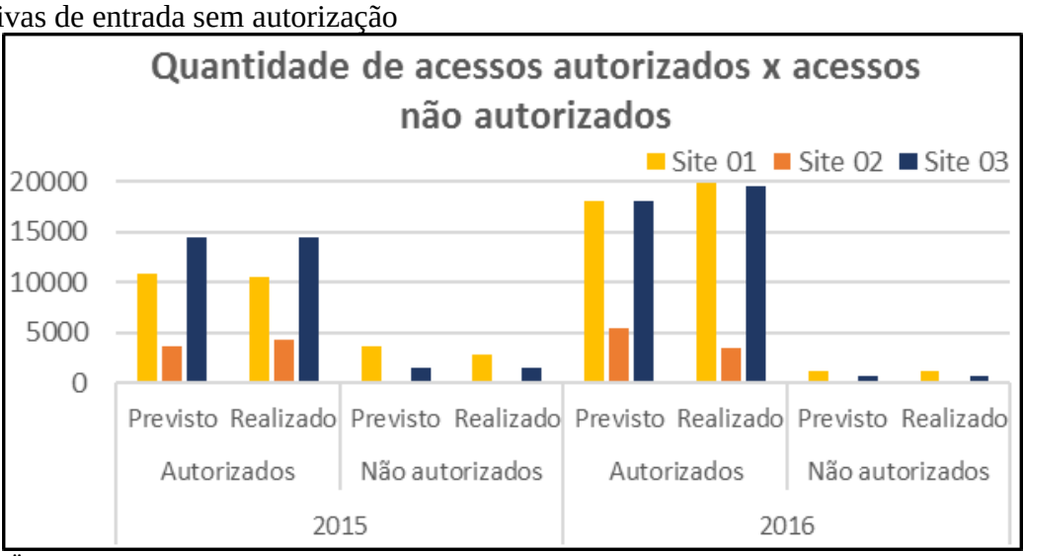
Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

Nível de tempo da ronda e dos pontos de rondas realizados x previstos



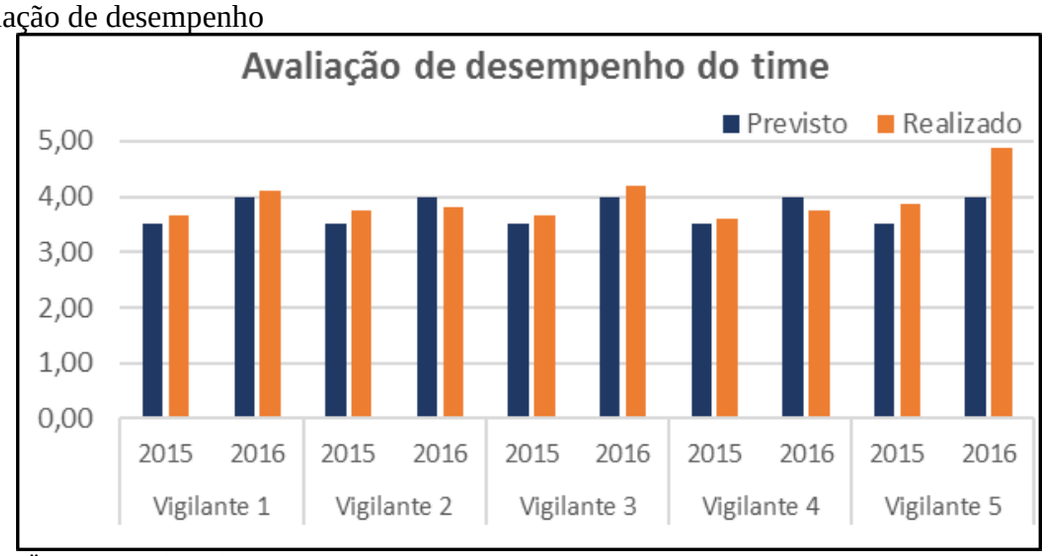
Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

Tentativas de entrada sem autorização



Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.

Avaliação de desempenho



Fonte: KÖHLER, Carlos Alberto, 2017.