



# Segurança pessoal e executiva



# **Segurança pessoal e executiva**

José do Carmo Rodrigues

© 2017 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.  
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

**Presidente**

Rodrigo Galindo

**Vice-Presidente Acadêmico de Graduação**

Mário Ghio Júnior

**Conselho Acadêmico**

Alberto S. Santana

Ana Lucia Jankovic Barduchi

Camila Cardoso Rotella

Cristiane Lisandra Danna

Danielly Nunes Andrade Noé

Emanuel Santana

Grasiele Aparecida Lourenço

Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Paulo Heraldo Costa do Valle

Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

**Revisão Técnica**

Mauro Stopatto

**Editorial**

Adilson Braga Fontes

André Augusto de Andrade Ramos

Cristiane Lisandra Danna

Diogo Ribeiro Garcia

Emanuel Santana

Erick Silva Griep

Lidiane Cristina Vivaldini Olo

---

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

R696s Rodrigues, José do Carmo  
Segurança pessoal e executiva / José do Carmo  
Rodrigues. – Londrina : Editora e Distribuidora Educacional  
S.A. 2017.  
224 p.

ISBN 978-85-522-0228-8

1. Serviços de segurança. I. Título.

CDD 363

---

2017

Editora e Distribuidora Educacional S.A.  
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza  
CEP: 86041-100 – Londrina – PR  
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br  
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

# Sumário

|   |            |
|---|------------|
| <b>Unidade 1   Lições gerais fundamentais</b>       | <b>7</b>   |
| Seção 1.1 - Introdução                              | 9          |
| Seção 1.2 - Legislação                              | 26         |
| Seção 1.3 - Lições gerais fundamentais              | 41         |
| <b>Unidade 2   Técnicas de treinamento</b>          | <b>63</b>  |
| Seção 2.1 - Treinamento                             | 65         |
| Seção 2.2 - Trabalho em equipe                      | 82         |
| Seção 2.3 - Organização da segurança privada        | 99         |
| <b>Unidade 3   Gestão em segurança pessoal</b>      | <b>119</b> |
| Seção 3.1 - Segurança pessoal                       | 121        |
| Seção 3.2 - Agir com segurança                      | 139        |
| Seção 3.3 - Compartilhamento e sigilo da informação | 156        |
| <b>Unidade 4   Planejamento e sistema</b>           | <b>173</b> |
| Seção 4.1 - Metodologia da segurança                | 175        |
| Seção 4.2 - Integração da segurança                 | 191        |
| Seção 4.3 - Socorrismo                              | 207        |



# Palavras do autor

Caro aluno do curso de Segurança Pessoal e Executiva, seja bem-vindo! Aqui você vai conhecer os aspectos fundamentais e indispensáveis para planejar, analisar e executar a segurança de autoridades e executivos. Você vai ser inserido nesse tema de acordo com uma lógica de conhecimento progressivo, partindo do geral para o particular, de forma a permitir que você se sinta seguro em seguir os passos de aprendizagem.

Em todas as épocas da humanidade, a ameaça pessoal tem sido uma constante. Desde os primitivos homens da caverna, a proteger a sua caça, até os grandes donos de patrimônio da atualidade, todos têm utilizado técnicas, táticas e instrumentos para garantir a segurança de si mesmos e do que têm e dão valor. Essa necessidade advém da própria natureza humana, do seu instinto de sobrevivência e da constante ameaça que sofre por parte de outros seres humanos.

Dessa forma, pode-se perceber a grande importância que a segurança tem. Todos os reis e imperadores conhecidos pela história, sem exceção, tinham a sua proteção pessoal bem treinada e aparelhada. A famosa guarda pretoriana que protegia os acampamentos dos comandantes romanos, depois transformada em guarda pessoal de César, era temida e respeitada pela sua fidelidade canina ao imperador na defesa daquela autoridade. Antes ainda, os egípcios tinham o Potifar, chefe da guarda pessoal do Faraó, que o protegia todo o tempo. Ficaram famosos os soldados da guarda pessoal de Xerxes, rei persa, chamados de "imortais" que aparecem na história da invasão da Grécia, no século V a.C., e que foram apresentados no filme "300" como os soldados persas que combateram na guerra das Termópilas.

Atualmente, nesses tempos de violência em que vivemos, a segurança pessoal ganhou ainda mais relevância, tendo em vista que os meios de ataque pessoal tornaram-se acessíveis a todos e os grupos radicais políticos ou criminosos estão cada vez mais aparelhados e determinados.

O profissional de segurança tem hoje uma variedade de atividades profissionais a desempenhar, tornando essa profissão bastante rentável e procurada. E nunca, como hoje, o preparo para essas

atividades foi tão necessário, em um mundo que exige cada vez mais profissionalismo, competência e formação para o exercício de qualquer cargo.

Esperamos que, uma vez inserido neste contexto, você se motive cada vez mais para o estudo e participação neste curso, como forma de estar preparado para as demandas desta categoria profissional que está presente em todas as atividades humanas, desde a proteção de eventos, até a proteção de autoridades ou qualquer pessoa que necessite de segurança pessoal.

Boa sorte nos estudos.

## Lições gerais fundamentais

### Convite ao estudo

Iniciaremos agora nossa primeira unidade de estudo.

Nela, vamos conhecer os conceitos principais em segurança pessoal e executiva. Também veremos qual o conjunto de leis e normas que garantem e orientam a atividade de segurança pessoal e executiva, facilitando o seu conhecimento dos limites das suas atribuições no exercício dessa função.

Aprenderemos como são planejados os atentados, como os criminosos buscam e exploram brechas das seguranças e quais são as suas mais comuns maneiras de agir. Para que você se aproxime mais de uma situação de perigo em uma operação de segurança, vamos apresentar um exemplo real, no qual a segurança falhou. Um exemplo histórico e bem documentado, conforme segue.

Considere o caso real ocorrido no Brasil em 1969. Charles Burke Elbrick era embaixador americano no Brasil. Nessa época, estava em vigência o regime militar, com forte oposição de partidos e organizações de esquerda. Era 4 de setembro de 1969, quinta-feira, 9 horas da manhã, bairro de Botafogo, Rio de Janeiro. 12 pessoas tomam suas posições. Um vai fazer o sinal quando avistar o Cadillac, outros 11 estarão no trajeto previsto. Elbrick costuma passar pela Rua Marques toda manhã, indo de sua casa para a embaixada americana. Por volta das 11h30, uma comerciante estranha o movimento na rua e liga para a polícia que, chegando, olha os carros e consulta a central pelo rádio. São Fuscas roubados, mas têm chapas “quentes”, contra as quais não há queixas. Vendo que nada há contra as placas, eles decidem não pedir documentos e vão embora. Dentro dos Fuscas, há bombas caseiras, feitas com latas de leite Ninho, granadas também caseiras, cujos pinos de disparo são peças

de freios de bicicleta, revólveres, duas metralhadoras INA e nenhum documento de automóvel. O embaixador estava atrasado. Às 14h30, aparece o Cadillac preto. O sequestrador levanta o jornal. O Cadillac é obrigado a parar. Os quatro da calçada tomam o carro diplomático de assalto. O automóvel tem vidros à prova de bala, mas estão abertos; tem trava elétrica, mas está desativada. Elbrick está só com o motorista. O guarda-costas, Jofre Evangelista, não o acompanha. O sequestrador arranca os fios do rádio que fazem comunicação com a segurança da embaixada. Em cinco minutos, o comboio segue destino. No banco da frente, o motorista começa a gritar, com forte sotaque: "*Schifaisfavoire*, não façam mal ao *embaixadoire!*". Era português, embora os sequestradores apostassem que o motorista seria um superagente americano. O motorista é poupado, solto e chama a polícia. Sequestrado e sequestradores chegam ao destino, o sobrado nº 1026 da Rua Barão de Petrópolis, no bairro de Santa Tereza. O objetivo dos sequestradores era a troca do embaixador por terroristas presos pelo regime militar.

Adaptado de: <<http://super.abril.com.br/historia/o-incrivel-sequestro-de-charles-elbrick/>>. Acesso em: 7 jul. 2017.

# Seção 1.1

## Introdução

### Diálogo aberto

Segurança é um aspecto importante na vida de todo ser humano, principalmente aqueles que convivem em comunidades mais ou menos populosas. Isso porque existe uma necessidade constante de definir e proteger a propriedade, bens e pessoas, o que se torna mais relevante quando a pessoa tem mais bens, propriedades e valores significativos, podendo despertar a cobiça de outros. Além desses motivos, outros se apresentam como ameaça iminente, como disputas políticas, vinganças pessoais, ações de grupos organizados etc. O conhecimento de princípios de segurança predispõe uma resposta mais rápida por parte do agente protetor e a autoridade protegida, garantindo a eficácia das medidas de segurança. A pessoa a ser protegida, conhecendo normas de conduta em caso de ameaça à sua segurança, trabalha com o agente de segurança, evitando exposições desnecessárias e reduzindo o risco da ameaça. Autoridades, por exemplo, precisam estar protegidas contra ameaças à sua pessoa, aos bens, documentos e itens que, relativos às suas áreas de atuação, tornam-se particularmente objetos de interesse de opositores, concorrentes e saqueadores. O descaso em relação a esse cuidado tem gerado muitos incidentes de segurança com consequências graves. Embora não se possa sempre determinar qual ameaça vai se manifestar, há a necessidade de se estar preparado para as ameaças mais frequentes, com condutas responsivas previamente estabelecidas.

No caso específico do sequestro do embaixador americano, ocorrido em 1969, na situação exposta, que princípios básicos de segurança parecem ter sido contrariados? Quais parecem ter sido seguidos corretamente? Havia planejamento para prover a segurança do embaixador? Que tipo de providências ou recursos a autoridade tinha para se proteger?

Informo ao você, caro aluno, que ao término da Unidade 2, você deverá entregar como produto a comparação entre os sistemas de informação da segurança pública e privada.

## Não pode faltar

Para que possamos entender o que é segurança, vamos conhecer como a segurança é definida em algumas fontes. Segurança é o “conjunto das ações e dos recursos utilizados para proteger algo ou alguém” (DICIO, 2017). Segundo a Prof<sup>a</sup>. Mirian Bazote (2012, p. 10), em *Introdução ao Estudo da Segurança Privada*, **segurança**.



é a percepção que se tem quando do emprego de recursos humanos e tecnológicos, capacitados e específicos, agregando ainda o estabelecimento de normas e procedimentos a fim de proporcionar um estado de ausência de risco.

Em uma primeira análise das definições explicitadas, pode-se compreender que o termo “segurança” sugere uma prática que, que visa garantir uma sensação de ausência de ameaça. Seja qual for o tipo de ameaça, a segurança visa afastar ou diminuir o risco de dano de qualquer natureza.

Um antivírus visa diminuir o risco de ataque cibernético, um cinto de segurança visa diminuir o risco de dano físico em uma viatura em movimento, um agente de segurança tem a missão de evitar qualquer tipo de ataque físico ao seu protegido, um vidro à prova de balas visa evitar o risco de uma pessoa ser alvejada. Então, a palavra que mais tem relação com segurança é “proteção”. No entanto, a ação de proteger exige um método, uma série de práticas e princípios que garantam a eficiência e eficácia da proteção.

Por exemplo, **para que algo seja protegido, ele deve estar no raio de proteção de um dispositivo, sistema ou agentes de segurança**. Esse é um princípio de segurança. Observe uma manada de búfalos na savana africana. Quando eles se sentem ameaçados, se agrupam, deixando os mais jovens e filhotes no centro, cada um próximo de sua mãe. O filhote só estará protegido dentro desse raio de proteção, mesmo que a manada se desloque. Existe um perímetro dentro do qual qualquer intervenção da segurança é mais rápida e eficiente.

Figura 1.1 | Búfalos em posição de guarda ao rebanho



Fonte: <<http://caminhoseveredastk.blogspot.com.br/2012/02/leoa-e-o-bufalo.html>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

Esse perímetro varia de acordo com as características do protegido, as possibilidades da ameaça e a capacidade de intervenção da segurança. No caso da manada de búfalos, fica claro que o perímetro de segurança está a poucos metros da manada, que pode intervir com poucos passos, tendo em vista que os protegidos estão dentro da manada e podem permanecer aí. Leões e hienas, por exemplo, só podem atacar de poucos metros, e chifres e cascos de búfalos são eficientes para manter leões e hienas afastados.

Outro princípio de segurança diz que **o protegido deve estar ciente das normas e procedimentos da sua proteção e fazer a sua parte**. De novo, no caso da manada de búfalos, o filhote e a manada “sabem”, por instinto, que filhotes não devem se afastar da sua mãe, que búfalos devem se manter unidos e que o círculo de proteção deve estar entre os elementos protegidos e as ameaças (leão, hiena etc.).

Figura 1.2 | Presidente Obama protegido pela segurança presidencial



Fonte: <<http://blogdosargentotavares.blogspot.com.br/2013/05/palestras-gratuita-para-empresas-e.html>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

Outro princípio de segurança propõe que **o sistema de segurança deve se exibir de forma a desestimular os agentes da ameaça**. Na manada, os búfalos se agrupam diante da ameaça, mostram os chifres e mugem mostrando o seu poder de defesa. Em alguns casos, avançam sobre leões e, não raras vezes, os matam. Veja que autoridades sempre andam com alguns dos seus seguranças vestidos a caráter, normalmente com terno preto, óculos escuros, auriculares de comunicação, porte avantajado, atitude agressiva etc. Alguns mostram as armas para pronto uso ou se posicionam de forma a compor um cordão de isolamento para o protegido.

Existem ainda outros princípios importantes de segurança como: **os meios de proteção devem estar adequados ao perfil da ameaça**.

Veja que no caso dos búfalos, a manada usa chifres para leões, coices para hienas e chacais e pisoteamentos para ameaças rastejantes, como cobras. Em uma ação de segurança para uma autoridade em contato com a população, não cabe o uso de fuzis, ou armas mais pesadas, tendo em vista a dificuldade do uso desses equipamentos em caso de efetivação de uma ameaça. Tais recursos (fuzis, escopetas, binóculos etc.) cabem bem na proteção de uma autoridade em carreata ou desfile, quando se podem posicionar estrategicamente esses meios ao longo do trajeto para vigiar e intervir nos vários pontos em que a ameaça possa se posicionar (prédios, elevações, muros, árvores etc.). A partir desse exemplo, identifica-se outro princípio, o de que **o agente de segurança deve conhecer profundamente a natureza e o emprego de cada recurso protetor disponível**. Equipamentos e armas, tais como spray de pimenta, pistolas, granadas de efeito moral, balas de borracha, escudos à prova de balas, caneliras, capacetes, rádios de comunicação, *tasers* etc. devem ser cuidadosamente testados isolada e conjuntamente. As antigas falanges gregas usavam escudos em estreito apoio ao uso de compridas lanças, como forma de manter os inimigos mais longe e ao mesmo tempo de proteger dos ataques de pequenas distâncias. Arqueiros eram armados com equipamentos bem leves para poderem avançar, retrair com rapidez, após lançarem as suas flechas. Uma grande vitória obtida pelas tropas brasileiras no episódio da guerra dos Guararapes, no monte das Tabocas, mostrou a causa da derrota dos holandeses. Eles teimaram em usar artilharia e piqueteiros com armaduras pesadas no charco, manuseando equipamentos cujo alcance e emprego não se adequavam à situação de ataques de guerrilha e terreno lamacento.

Considere também como um princípio básico a necessidade de **sempre planejar as ações de segurança**. Esse planejamento deve considerar os eventos e ameaças mais frequentes e de maior impacto e também as características do protegido, suas rotinas, sua maneira de conviver e de se relacionar com ambientes internos e externos, suas fraquezas e seus pontos fortes. Por exemplo, os seguranças do Papa sabem que, devido à idade, seu protegido tem dificuldade de se mover com rapidez, não está acostumado a “enxergar” as ameaças e tem, por ofício, de se expor frequentemente perante os seus fiéis. Então devem criar mecanismos para neutralizar esses pontos fracos, por exemplo, mantendo sempre pelo menos duas viaturas de segurança acompanhando os trajetos em que o Papa tenha que fazer a pé e em público, para colocá-lo em um ambiente protegido rapidamente e garantir uma rápida evasão da zona de ameaça. Os agentes de segurança sabem que as pessoas adoram estar perto do Papa, querem tocá-lo, abraçá-lo, enfim, estarem próximas do seu líder religioso. Essa situação é de risco altíssimo e as medidas de proteção devem ser muito estudadas e treinadas. É como uma estratégia de um enxadrista que estuda todas as possibilidades de lances do seu adversário.

Outro princípio importante é **fazer largo uso de informações**. É o chamado “serviço” ou “ação de inteligência”. Muitas ameaças podem ser evitadas quando se conhece sua natureza, poder e oportunidade planejada de atuação. Na manada, as principais informações sobre as ameaças são o cheiro dos leões e os sinais de alerta de alguns animais, como macacos e pássaros, que se agitam e emitem sons quando ocorre a aproximação de leões, leopardos e hienas. Toda informação é importante e deve ser classificada dentro de critérios de confiabilidade, clareza, oportunidade e precisão. São inúmeros na história os casos em que as informações foram fatores decisivos nas ações de segurança. Veja por exemplo, o cancelamento do comício em que o então candidato Donald Trump faria em Chicago em março de 2016, tendo em vista que confrontos seguidos entre favoráveis e contrários à sua candidatura indicavam, por informações, que a sua permanência no pavilhão esportivo da Universidade de Illinois seria uma exposição perigosa ao ataque de manifestantes.

Também podemos citar como um dos princípios fundamentais de segurança **a importância do trabalho em equipe**. Isso provê rapidez, eficiência, ação de massa (presença intimidante no ambiente de proteção), reserva de emprego (um reforçando e podendo substituir

o outro). Segurança sempre é um trabalho de grupo, de equipe, um que cada participante tem as suas atribuições no planejamento e na execução da segurança. E, naturalmente, é necessário treinar, treinar e treinar. Treinamento individual de ataque e defesa pessoal, comunicação, reconhecimento de ameaças, socorro e atendimento de emergência e tudo aquilo que reforce no agente e na operação o preparo para a missão de proteger.

Isso leva à necessidade de planejar condutas variadas para as várias possibilidades de situações. Um lutador de judô, por exemplo, treina exaustivamente uma infinidade de defesas e contragolpes contra os possíveis ataques de seus oponentes. Lutadores de boxe estudam detalhadamente estilos e vícios de seus oponentes com o objetivo de tornar reflexiva a resposta àqueles golpes conhecidos.

E, finalmente, **um tríptico princípio: simplicidade, objetividade e oportunidade**. O princípio da simplicidade garante um fácil entendimento das partes envolvidas, o manuseio dos meios com mais eficiência, uma melhor possibilidade de planejamento de planos alternativos, uma razoável economia e recursos e uma fundamental economia de tempo gasto em planejamento, treinamento e execução. A objetividade permite foco no que seja importante no planejamento da ação de segurança, garantindo que todos os esforços sejam concentrados no benefício da proteção e exploração de recursos. Ela também permite economia de tempo e recursos, evitando ações dispensáveis e inadequadas ao cenário em que a ação vai se desenvolver. O princípio da oportunidade ensina que cada ação deve ser realizada no seu devido tempo. Define em que hora, em que momento se vai intervir e de que modo, que cenário convida a uma linha de ação diferente e que contexto justifica a adoção de ações alternativas.



Refleta

Falamos sobre a necessidade de planejamento como forma de preparar as ações de segurança de acordo com a situação. Mas até em que nível de detalhe tudo deve ser planejado, como forma de equilibrar o tempo e recursos disponíveis com a necessidade de prever todas as situações possíveis? Pense nisso como uma ocorrência em que você é chamado para prover a segurança de uma autoridade na véspera da operação e, portanto, dispõe de pouco tempo para o planejamento.

Veja que que estamos focando as ações de segurança pessoal e executiva, tendo em vista ser essa a nossa disciplina, no entanto, é forçoso conhecer que além da segurança privada, existem diversos outros agentes de segurança sob responsabilidade do Estado e que devem ser conhecidos por ajudar o trabalho da segurança privada em sua missão. Os agentes de segurança pública, dentro das suas missões, compõem um poderoso sistema de proteção à pessoa, podendo ser acionados nas ações de segurança pessoal privada.

Os meios que promovem a segurança no Brasil podem ser escalonados em alguns níveis. No nível federal, temos as Forças Armadas, a Polícia Federal e a Força Nacional. No âmbito dos Estados, temos a Polícia Civil e Polícia Militar (Bombeiros, Rodoviária, Florestal etc.), no âmbito dos municípios, as Guardas Municipais. Algumas dessas organizações detêm o poder de polícia.

Segundo Bandeira de Mello (2004, p. 733), Poder de Polícia é:

[...] a atividade da Administração Pública, expressa em atos normativos ou concretos, de condicionar, com fundamento em sua supremacia geral e na forma da lei, a liberdade e a propriedade dos indivíduos, mediante ação ora fiscalizadora, ora preventiva, ora repressiva, impondo coercitivamente aos particulares um dever de abstenção ('non facere') a fim de conformar-lhes os comportamentos aos interesses sociais consagrados no sistema normativo.

Já o Código Tributário Nacional (BRASIL, 1966), em seu Art. 78, diz que:

considera-se poder de polícia a atividade da administração pública que, limitando ou disciplinando direito, interesse ou liberdade, regula a prática de ato ou abstenção de fato, em razão de interesse público concernente à segurança, à higiene, à ordem, aos costumes, à disciplina da produção e do mercado, ao exercício de atividades econômicas dependentes de concessão ou autorização do Poder Público, à tranquilidade pública ou ao respeito à propriedade e aos direitos individuais ou coletivos.

Resumindo, o poder de polícia é a faculdade de agir por qualquer meio legal sobre o particular e em defesa do interesse público. A lei

define quem e em que situações pode exercer o poder de polícia. Esse poder é vedado ao particular e ao privado. Isso explica porque um policial pode deter e prender uma pessoa e um cidadão comum ou uma organização privada, não. Isso é importante para ser considerado nas ações de segurança pessoal e privada. Existe uma exceção: a prisão em flagrante. Nesse sentido, vigora o que se prescreve nos Art. 301 e 302 do Código de Processo Penal (BRASIL, 1941):



**Art. 301. Qualquer do povo poderá e as autoridades policiais e seus agentes deverão prender quem quer que seja encontrado em flagrante delito.**

**Art. 302. Considera-se em flagrante delito quem:**

**I - está cometendo a infração penal;**

**II - acaba de cometê-la;**

**III - é perseguido, logo após, pela autoridade, pelo ofendido ou por qualquer pessoa, em situação que faça presumir ser autor da infração;**

**IV - é encontrado, logo depois, com instrumentos, armas, objetos ou papéis que façam presumir ser ele autor da infração.**

Não cabe aqui, discorrer sobre todas as situações em que a prisão "por qualquer do povo" pode ocorrer. No entanto, deve ficar bem claro que o agente de segurança privada não tem poder de polícia e, portanto, deve acautelar-se de ultrapassar limites que a lei lhe impõe.

Outro conceito é ainda importante de se considerar: as normas de conduta. Por "norma de conduta", deve-se entender uma maneira padronizada de atuar de se comportar diante de a uma situação específica. Instituições ditam **normas de conduta**, setores da cultura ditam normas de conduta, organizações ditam normas de conduta. As normas de conduta variam de organização para organização, de cultura para cultura. No entanto, embora não seja uma lei, constrange, impele, condiciona, estimula o seu cumprimento. Existem normas de conduta social, por exemplo, a de apertar a mão ao se apresentar. Veja que a norma não obriga, mas pode prever sanções a quem não as cumpre. Por exemplo, um engenheiro que compareça ao canteiro de obras e não use os seus EPIs não será preso, mas pode ser demitido, se, contrariando uma imposição das normas da organização, ameaçar de alguma forma a segurança. Aliás, o exemplo do capacete é providencial para se entender a diferença entre uma lei e uma norma, no sentido ao qual nos referimos. A lei obriga o uso de capacete para

motociclistas e prevê multas severas para quem não a cumpre. No exemplo a que nos referimos anteriormente, para o engenheiro, o uso do capacete é uma recomendação e não obrigação, embora deva ser cumprida em benefício da segurança individual.

A atividade de segurança pessoal e executiva é amplamente cercada de normas de conduta. Cada empresa ou organização vai estabelecer as suas normas de conduta para cada atividade, segundo o grau de necessidade de se assegurar as melhores práticas para cada processo ou situação. Por exemplo, a maioria das organizações de segurança determina normas de manuseio de armamento, sua armazenagem, sua manutenção e sua utilização em ações de segurança. Uma dessas normas é portar o armamento sempre mantido (com a manutenção em dia) e em condições de pronto acionamento. A elaboração de relatórios é outra norma comum em organizações de segurança e visa registrar ocorrências que possam vir a ser avaliadas ou reavaliadas, tanto para a apuração de uma responsabilidade por ato ou fato, quanto para a análise de melhoria da própria norma de conduta. Mas é no desempenho da ação de segurança que normas de conduta ganham uma importância fundamental. Por exemplo, o que deve fazer um agente de segurança, ao perceber que a autoridade está sendo visada por uma arma? Como deve agir um agente de segurança ao perceber uma vulnerabilidade na ação de segurança? Ou ainda, como deve ser dado o alerta quando o agente de segurança perceber uma ameaça iminente? Ou até como deve ser a conduta na exploração dos meios de comunicação entre agentes? Veja que essas devem ser normas de conduta bem definidas, bem entendidas e bem treinadas, pois se referem a situações em que a resposta correta deve ser dada em frações de segundo, quase como um ato reflexo.

A elaboração de normas de segurança deve obedecer principalmente aos seguintes princípios: **clareza, objetividade, simplicidade e exequibilidade**.

**Clareza** é o princípio que permite que a norma seja facilmente compreendida. Para isso, deve ser redigida em bom português, na linguagem próxima da de quem vai cumpri-la, evitando termos com significado dúbio. Deve permitir uma única interpretação na sua leitura e facilitar a sua replicação oral e escrita.

**Objetividade** é o princípio que permite à norma focar no resultado

esperado pela conduta. Ao ler a norma, deve-se ter a certeza do que a norma quer que se faça.

**Simplicidade** é o princípio que torna a norma não apenas fácil de entender, mas também escrita em texto enxuto, curto, determinando uma conduta de cada vez. Deve conter apenas um verbo. É preferível fracionar a norma em várias sentenças curtas, do que elaborar textos longos, com diversas obrigações ou recomendações. Simples é o que não é complexo, complicado. Isso é óbvio, no entanto, a falta de simplicidade é um dos maiores defeitos dos textos das normas de conduta.

**Exequibilidade** é o princípio que permite que a norma seja possível de ser executada. Pela exequibilidade, a norma deve estar ajustada à situação e meios disponíveis. Deve-se evitar impor a obrigação do que não se pode fazer do que não se consegue fazer, ou até mesmo do que não seja conveniente fazer.

Dois normas constantemente vistas nos mais diferentes ambientes são: "silêncio" e "é proibido fumar". Mais clara, objetiva, simples e exequível do que essas normas, diríamos ser impossível. "Silêncio!" e "É proibido fumar!" são normas claras, por serem de fácil entendimento; objetivas porque não há dúvidas do que se espera do executante; simples porque são formadas por palavras de uso comum, com poucos elementos e fartamente conhecidas no ambiente em que vivemos; e exequíveis, porque é possível de serem cumpridas, na grande maioria das situações vividas, dentro e fora das organizações.



### Assimile

Lembre-se que segurança é o "conjunto das ações e dos recursos utilizados para proteger algo ou alguém" (DICIO, 2017). Também estudamos os princípios básicos do trabalho de segurança que devem ser:

- o protegido deve estar no raio de proteção do dispositivo, sistema ou agentes de segurança;
- o protegido deve estar ciente das normas e procedimentos da sua proteção e fazer a sua parte;
- o sistema de segurança deve se exibir de forma a desestimular os agentes da ameaça;
- os meios de proteção devem estar adequados ao perfil da ameaça;

- o agente de segurança deve conhecer profundamente a natureza e o emprego de cada recurso protetor disponível;
- deve-se sempre planejar as ações de segurança;
- deve-se fazer largo uso de informações;
- é importante trabalhar em equipe;
- simplicidade, objetividade e oportunidade são importantes.

Via de regra, normas de conduta devem ser escritas. Deve-se compor um manual profissional, um regulamento interno, um documento normativo formal - principalmente na área de segurança pessoal e executiva, em que a maioria das situações é crítica. Periodicamente, as normas devem ser reavaliadas, corrigidas e atualizadas. Devem ser escritas no formato de livreto para permitir a portabilidade, com fontes de fácil leitura como Arial ou Times 12. Devem conter primeiro as normas mais genéricas e depois normas mais específicas de forma que o leitor possa estabelecer uma relação lógica entre as normas à medida que vai aprofundando a leitura. Pode conter figuras para ilustrar e esclarecer determinados procedimentos.

Mas não esqueça que toda norma tem exceção. E, se as exceções tiverem cabimento dentro das ações a serem realizadas, devem estar destacadas e bem esclarecidas.



### Assimile

Estudamos o que vem a ser poder de polícia e quem tem e não tem esse poder: (MELLO, 2004, p. 733).

**a atividade da Administração Pública, expressa em atos normativos ou concretos, de condicionar, com fundamento em sua supremacia geral e na forma da lei, a liberdade e a propriedade dos indivíduos, mediante ação ora fiscalizadora, ora preventiva, ora repressiva, impondo coercitivamente aos particulares um dever de abstenção ('non facere') a fim de conformar-lhes os comportamentos aos interesses sociais consagrados no sistema normativo.**

E o que dizer das normas de conduta? Você entendeu que uma norma é uma maneira padronizada de atuar ou de se comportar diante de uma situação específica e que as normas de conduta são elaboradas

e organizadas pelos mais variados tipos de organizações e atividades.

Consideramos muito importante que você fixe os princípios que devem ser atendidos na elaboração das normas de conduta, que são: clareza, objetividade, simplicidade e exequibilidade.



### Exemplificando

Consideremos a situação apresentada no início da seção, a respeito do sequestro do embaixador, para explorar rapidamente três conceitos e princípios. **Primeiro**, o conceito de segurança. Muito pouco se pode observar de procedimentos de **segurança** adotados pelo embaixador. Como uma autoridade, deveria haver uma mentalidade mínima de autoproteção. Seguir sempre pela mesma rota, desguarnecido de pessoal especializado na sua segurança, gerou uma vulnerabilidade fácil de ser explorada.

**Segundo**, o princípio pelo qual **o protegido deve estar ciente das normas e procedimentos da sua proteção e fazer a sua parte**.

**Terceiro**, o princípio segundo o qual se deve **sempre planejar as ações de segurança**. Fica claro que em seus deslocamentos, e em função da situação vigente nessa época pós-revolução, sua equipe de segurança, se é que existia, não tinha, não seguia, ou não conhecia nenhum procedimento para evitar, minimizar ou combater uma ameaça de sequestro, em uma cidade na qual a segurança pessoal sempre foi ameaçada pelo crime.



### Pesquise mais

Existem muitas fontes disponíveis para serem consultadas sobre segurança, embora sobre o tema segurança pessoal e executiva não existam tantas assim. A seguir, sugerimos algumas leituras sobre o tema.

1. Neste link, você vai encontrar alguns conceitos de segurança e dicas de segurança pessoal:

MARCONDES, José Sérgio. Segurança Pessoal: conceito, objetivo, ricos e tipos de medidas. **Gestão de segurança privada**, [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <<http://www.gestaodesegurancaprivada.com.br/seguranca-pessoal-conceito/>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

2. Neste link, você vai encontrar um excelente texto sobre segurança pessoal, abrangendo conceitos, objetivos, técnicas e planejamentos.

BAZOTE, Mirian. **Introdução ao estudo da segurança privada. Senhora Segurança**, Santo André, [2012]. Disponível em: <[20](http://</a></p></div><div data-bbox=)

senhoraseguranca.com.br/wp-content/uploads/2012/03/INTRODUC%CC%A7A%CC%83O-AO-ESTUDO-DA-SEGURANC%CC%A7A-PRIVADA1.pdf>. Acesso em: 8 jul. 2017.

## Sem medo de errar

Vimos anteriormente em nosso estudo o exemplo do sequestro do embaixador americano. É um caso verídico que foi alvo de grande repercussão nos meios de comunicação e nos órgãos de segurança. Vamos retornar à década de 1960. No início desse período, o Brasil vivia uma situação preocupante. Contrariamente aos rumos democráticos trilhados anteriormente, a política nacional declinava em uma aproximação perigosa às ideologias comunistas. Diversas organizações terroristas começaram a realizar ações criminosas, mormente nas principais cidades do Sul do Brasil, onde os alvos vantajosos para uma operação terrorista estavam vulneráveis. Em 1964, o quadro político teve uma mudança em função das ameaças que se aproximavam, mas fizeram aumentar os riscos. Como representante de um país, que naquela época de Guerra Fria era um polo contrário ao socialismo e ao comunismo, um embaixador americano seria obviamente um alvo importante a ser explorado. Com a repressão a esses movimentos terroristas, muitas prisões foram feitas e os terroristas estavam à procura de autoridades para sequestrar e trocar por esses terroristas presos. Esse cenário era bem conhecido em 1969. Considerando essas informações e as que constam no contexto de aprendizagem, fazem-se as seguintes perguntas:

### 1. Que princípios básicos de segurança parecem ter sido contrariados?

O primeiro princípio estudado foi **para que algo seja protegido, deve estar no raio de proteção do dispositivo, sistema ou agentes de segurança**. Sim, a autoridade estava “dentro” do dispositivo, pois estava se deslocando com um meio de transporte próprio, que, em princípio, deveria estar munido de equipamentos de segurança. No entanto, nada mais estava à disposição da autoridade para a sua segurança. Esse princípio foi contrariado. Assim como foram contrariados os princípios: **o sistema de segurança deve se exhibir de**

**forma a desestimular os agentes da ameaça**, o que não se verificou, pois nem a viatura em que estava a autoridade, nem qualquer outro veículo apareciam como destinados à segurança do embaixador; **os meios de proteção devem estar adequados ao perfil da ameaça** - nada comprova que esses meios estivessem à disposição da autoridade; **fazer largo uso de informações** - com certeza isso não foi feito, tendo em vista que a fraca proteção da autoridade não estava concordante com as ameaças que estavam presentes no cenário político nacional; **a importância do trabalho em equipe** - também nenhum outro recurso humano ou material estava presente em todo o deslocamento da autoridade e, portanto, nada de trabalho em equipe.

## 2. Havia planejamento para prover a segurança do embaixador?

Nada indica que houve um planejamento para a segurança do embaixador, haja vista as condições em que se deu o sequestro. Um motorista sem qualquer treinamento para proteção de autoridade e nenhum elemento de segurança acompanhando o embaixador só podem levar à conclusão de que não havia planejamento algum para a segurança dessa autoridade em seu deslocamento.

## Avançando na prática

### Um trajeto perigoso

#### Descrição da situação-problema

Vamos fazer um exercício de planejamento e exploração dos conceitos aprendidos. Suponha que você está responsável pela segurança de uma autoridade que vai participar de uma palestra política. Você conhece o itinerário que vai ser seguido, sabe que no trajeto tem havido um crescimento de permanência de desocupados, sabe que o carro da autoridade pode chamar atenção, e sabe também que como o evento é público e foi feita grande divulgação, muita gente sabe da participação da autoridade no evento. Que providências iniciais você acha que são cabíveis no atendimento dos princípios estudados? Para atender aos princípios de segurança, penso que você deveria organizar uma equipe de segurança, estudar conjuntamente o trajeto com a equipe e planejar rotas rápidas de fuga e conduta em caso de confronto.

Ao mesmo tempo, você deveria conversar com a autoridade e dar a ela ciência do seu planejamento e informá-la como ela pode ajudar na ação de segurança.

Suponha que você tenha decidido implantar um agente na área crítica de desocupados. Que informações você gostaria de obter dele?

Você já checkou a manutenção do carro da autoridade, combustível, faróis etc. Que equipamentos ou materiais você acha oportuno conduzir na viatura para atender a eventuais acidentes?

Note que as perguntas levantam providências a serem tomadas e verificadas. Muitos planejamentos são precedidos por uma relação de perguntas sobre o que deve ser considerado em uma operação de segurança pessoal e executiva. É um checklist que ajuda você a não esquecer detalhes importantes.

Algumas decisões poderiam conflitar com as necessidades da autoridade, por exemplo: você proporia uma mudança de itinerário se isso pudesse, em uma eventualidade, atrasar o compromisso da autoridade? Veja que eu não estou apresentando respostas, mas conduzindo você na solução de diversas providências, com base no que foi aprendido em nosso estudo.

E, finalmente, suponha que os desocupados estejam fazendo uma festa na rua. Qual seria a sua decisão? Tentar atravessar? Buscar itinerário alternativo? Se eu fosse você já combinaria com os meus agentes a forma de comunicação na ação, inclusive sinais silenciosos para discretamente agir na ação protetora. Eu não me esqueceria de ter à mão alguns telefones úteis para pedir reforço na segurança à empresa e para contato com a polícia, pois não se sabe se eles eventualmente poderão ser necessários.

Reveja mais uma vez as diversas situações apresentadas. Pense em resolvê-las considerando os princípios e normas de conduta, e vá se habituando a ter uma visão e uma mentalidade de segurança, pois ela vai permitir a você enxergar o que os outros não enxergam.

## **Resolução da situação-problema**

Vamos aqui solucionar algumas questões da situação apresentada. Primeiro, se a área de proteção da autoridade vai se restringir ao carro em deslocamento, vale a pena verificar

funcionamento, combustível, pneus e habilidades do motorista, bem como o local em que deverá se sentar a autoridade, junto com os agentes de segurança. Segundo, pense em levar armas de fogo, mas considere a possibilidade do uso de gás, tasers e um pequeno escudo para proteger um possível desembarque na área crítica. Terceiro, mantenha-se informado constantemente sobre o itinerário, usando um batedor descaracterizado, como forma de poder optar, a tempo, por um itinerário alternativo. Além disso, esteja sempre a par do tempo em que, no itinerário, você poderá receber auxílio de segurança ou emergência médica.

Lembre-se de que você diminui muito a possibilidade de ser surpreendido, se pensar naquilo que poderia te surpreender.

## Faça valer a pena

**1.** Um dos princípios de segurança estudados está diretamente ligado à prática conjunta de treinamentos das operações de segurança. A prática conjunta está associada ao conhecimento dos planos e do treinamento com todos os participantes da operação, seja na fase de planejamento, seja na fase de execução. Esse princípio aponta para a importância de todos saberem o que todos devem fazer em cada situação.

Considerando o que foi exposto e o estudo dos princípios apresentados, estamos nos referindo ao seguinte princípio:

- a) Deve-se fazer largo uso das informações.
- b) O protegido deve estar ciente das normas e procedimentos da sua proteção e fazer a sua parte nela.
- c) Os meios de proteção devem estar adequados ao perfil da ameaça.
- d) O trabalho em equipe é importante.
- e) Para que algo seja protegido, ele deve estar no raio de proteção do dispositivo, sistema ou agentes de segurança.

**2.** Em 1964, o quadro político teve uma mudança em função das ameaças que se aproximavam. Esse fato aumentou as ameaças às autoridades. Como representante dos Estados Unidos, que na época de Guerra Frio era um polo contrário ao socialismo e comunismo, um embaixador americano seria obviamente um alvo importante a ser explorado.

Tendo em vista a situação apresentada, o embaixador determinou que se passasse a seguir a seguinte norma: "toda vez que o embaixador sair da embaixada, ele deverá ser acompanhado de quatro seguranças." Com base nos princípios a serem seguidos na **elaboração de normas de conduta**, que princípio(s) foi (foram) atendido(s)?

- a) Clareza.
- b) Objetividade.
- c) Simplicidade.
- d) Exequibilidade.
- e) Clareza, objetividade, simplicidade e exequibilidade.

**3.** A lei define diversos aspectos a serem observados pelas empresas e agentes de segurança. Em função disso, as empresas de segurança criaram normas de conduta para atender às necessidades de cada cliente e os procedimentos em cada caso. As normas de conduta são criadas dentro das necessidades de padronização dos procedimentos nas ações de segurança e dentro dos limites impostos pela lei. Então, embora leis e normas tenham o mesmo objetivo de definir e limitar procedimentos, elas diferem entre si por um aspecto importante.

Se existem leis e normas, o que diferencia uma norma legal de uma norma de conduta, de acordo com o que foi estudado, é o fato de que:

- a) a norma legal recomenda a todos e a norma de conduta obriga somente as empresas de segurança.
- b) a norma legal obriga e a norma de conduta recomenda, embora deva ser seguida.
- c) a norma legal obriga tanto quanto a norma de conduta, com a diferença de que a norma de conduta obrigatoriamente pune o infrator.
- d) a norma de conduta não obriga, nem recomenda.
- e) a norma de conduta tem a força de lei, porque está baseada nela.

# Seção 1.2

## Legislação

### Diálogo aberto

Prezado aluno, já vimos anteriormente a importância das ações de segurança na defesa de bens e pessoas. A própria vida comum nos leva a perceber que as ameaças contra pessoas e bens são constantes e devem ser levadas em consideração nas ações para minimizar os riscos de um ataque em qualquer nível de impacto. No contexto de aprendizagem, citamos a situação vivida em 1969 pelo embaixador americano no Rio de Janeiro, que foi sequestrado por uma célula terrorista. Pudemos observar naquele relato, que várias vulnerabilidades poderiam ter sido evitadas com a adoção de medidas de segurança, até primárias e simples. É bem verdade que, naquele ano estava sendo emitida a primeira legislação sobre instituições de segurança privada, o Decreto-Lei 1.034 e, portanto, pouco se sabia sobre segurança privada, além do que tangia às funções de órgãos públicos (polícia). O uso de armamento pela população era restrito, mas pouco se sabia sobre o uso legal de armas por parte de entidades de direito jurídico (bancos, empresas de segurança etc.). Como você sabe, a segurança pública e privada tiveram as suas legislações definidas em diversos decretos e leis. Cada um desses dispositivos legais buscou regular as atividades de órgãos de segurança e alvos potenciais de atentados, com o objetivo de proteger pessoas, bens e direitos. Nesse sentido, que dispositivos legais estavam definidos na época do sequestro dessa autoridade? Qual a primeira lei a estabelecer normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores? Se fosse um vigilante contratado pelo embaixador, segundo a Lei 7.102, de 20 de junho de 1983, que tipos de armas esse vigilante poderia portar?

### Não pode faltar

Nesta seção, vamos apresentar as principais normas e legislações referentes à atividade de segurança pessoal e executiva. É claro que sempre se precisou e sempre se executou a segurança de autoridades, sejam reis, imperadores, magnatas financeiros, e outros. Na primeira

seção, Introdução, mostramos que desde os egípcios já tínhamos exemplos de guardas especialmente formadas para a segurança dos faraós e isso se verifica em todos os povos onde lideranças militares ou políticas de vulto se estabeleceram. D. Pedro I criou, em 1823, o Batalhão do Imperador, antepassado do Batalhão de Guarda Presidencial de hoje.

Atualmente, o “Batalhão Duque de Caxias” – denominação histórica do Batalhão da Guarda Presidencial – permanece no cumprimento de suas ímpares missões constitucionais, segundo as quais deve **guardar as instalações presidenciais**, realizar o Cerimonial Militar da Presidência da República, do Ministério da Defesa e do Comando do Exército, bem como participar de operações de Garantia da Lei e da Ordem. (PLANALTO, 2011, grifo nosso).

Já em 1969, em meio ao governo militar, foi promulgado o **Decreto-Lei 1.034**, cujo preâmbulo dispunha sobre “medidas de segurança para Instituições Bancárias, Caixas Econômicas e Cooperativas de Créditos, e dá outras providências” (BRASIL, 1969). No seu texto, a lei vedava o funcionamento de instituições financeiras que não tivessem sistema de segurança próprio ou contratado para sua atividade. Também dispunha sobre a necessidade de adoção de alguns itens de segurança por parte desses estabelecimentos financeiros; informava algumas exigências para a composição dos executantes dessa segurança e até outorgava a estes “prerrogativas de policiais”, quando em serviço. O treinamento dos agentes de segurança deveria ser realizado pelas Polícias Militares de cada Estado. Veja que era uma legislação de emergência, emitida para atender a uma situação de ameaça à segurança pública vigente. Esse decreto foi revogado pela Lei 7.120/83.

**Em junho de 1983, foi aprovada a Lei 7.102**, em cujo preâmbulo dispunha

“sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares, que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências.” (BRASIL, 1983).

Um dos seus principais pontos foi a manutenção da obrigatoriedade de um sistema de segurança para: (Art. 1º) “qualquer estabelecimento financeiro onde haja guarda de valores ou movimentação de numerário” (BRASIL, 1983). Esse sistema deveria estar munido de (Art. 2º) “pessoas adequadamente preparadas, assim chamadas vigilantes; alarme capaz de permitir, com segurança, comunicação entre o estabelecimento financeiro e outro da mesma instituição, empresa de vigilância ou órgão policial mais próximo” (BRASIL, 1983), dentre outras coisas. Em seu Art. 3º, essa lei previa que “A vigilância ostensiva e o transporte de valores” poderia ser executada “por empresa especializada contratada” (BRASIL, 1983).

Em seu Art. 10º, a Lei 7.102/83 designava como:



segurança privada as atividades desenvolvidas em prestação de serviços com a finalidade de: I - proceder à vigilância patrimonial das instituições financeiras e de outros estabelecimentos, públicos ou privados, bem como a segurança de pessoas físicas; [...] II - realizar o transporte de valores ou garantir o transporte de qualquer outro tipo de carga (BRASIL, 1983).

O § 2º desse mesmo artigo reza que:



As empresas especializadas em prestação de serviços de segurança, vigilância e transporte de valores, constituídas sob a forma de empresas privadas, além das hipóteses previstas nos incisos do caput deste artigo, poderão se prestar ao exercício das atividades de segurança privada a pessoas; a estabelecimentos comerciais, industriais, de prestação de serviços e residências; a entidades sem fins lucrativos; e órgãos e empresas públicas (BRASIL, 1983).

Isto é, dava-se às empresas de segurança privada a possibilidade de atuar nos mais variados campos de atividade, desde que observadas as legislações em vigor. Também é nessa lei que vamos encontrar a definição da função de vigilante: “Vigilante, para os efeitos desta lei, é o empregado contratado para a execução das atividades definidas nos incisos I e II do caput e §§ 2º, 3º e 4º do art. 10” (BRASIL, 1983). Em seguida, a norma legal indica quais as exigências para o exercício da função de vigilante, ou seja:

ser brasileiro; ter idade mínima de 21 (vinte e um) anos; ter instrução correspondente à quarta série do primeiro grau; ter sido aprovado em curso de formação de vigilante; ter sido aprovado em curso de formação de vigilante, realizado em estabelecimento com funcionamento autorizado nos termos desta lei; ter sido aprovado em exame de saúde física, mental e psicotécnico; não ter antecedentes criminais registrados; e, estar quite com as obrigações eleitorais e militares (BRASIL, 1983).

Pode parecer enfadonha a citação de tantos dispositivos legais, mas garantimos que esse conhecimento é fundamental para qualquer especialista em segurança pessoal e executiva, dentro dos objetivos de formação deste nosso curso. Portanto, pedimos um pouco de paciência nessas transcrições que têm também como objetivo ajudá-lo a acostumar-se com o linguajar próprio de documentos normativos e legais.

A Lei 7.102/83 segue ainda definindo direitos dos vigilantes, seus uniformes, fiscalização das empresas de segurança, responsabilidades da empresa de segurança, uso de armas pelos vigilantes, por exemplo, os Art. 22º “Será permitido ao vigilante, quando em serviço, portar revólver calibre 32 ou 38 e utilizar cassetete de madeira ou de borracha” (BRASIL, 1983) e Art. 23º “Os vigilantes, quando empenhados em transporte de valores, poderão também utilizar espingarda de uso permitido, de calibre 12, 16 ou 20, de fabricação nacional” (BRASIL, 1983). As leis 8.863/94 e 9.017/95 fizeram alterações ao texto da Lei 7.102.

O **Decreto 89.056/83** (BRASIL, 1983), já em novembro do mesmo ano, viria a regulamentar a Lei 7.102/83, estabelecendo entre outras coisas, como deveria ser organizado o sistema de segurança. Veja o Art 2º:

O sistema de segurança será definido em um plano de segurança compreendendo vigilância ostensiva com número adequado de vigilantes, sistema de alarme e pelo menos mais um dos seguintes dispositivos: I - equipamentos elétricos, eletrônicos e de filmagens instalados de forma a permitir captar e gravar as imagens de toda movimentação de público no interior do

estabelecimento; II - artefatos que retardem a ação dos criminosos, permitindo sua perseguição, identificação ou captura; ou III - cabina blindada com permanência ininterrupta de vigilante durante o expediente para o público e enquanto houver movimentação de numerário no interior do estabelecimento. (BRASIL, 1983)

Esse decreto estabeleceu multas para o não cumprimento dos dispositivos legais quanto à segurança, número de agentes de segurança para o transporte de valores, característica básica dos veículos de transporte de valores, e redefiniu a função de vigilante como sendo “a pessoa contratada por empresas especializadas em vigilância ou transporte de valores ou pelo próprio estabelecimento financeiro, habilitada e adequadamente preparada para impedir ou inibir ação criminosa” (BRASIL, 1983). O Decreto 89.056/83 ainda mantém as exigências para o exercício da profissão de vigilante estipulados pela Lei 7.102/83, mantém direitos e estabelece a contratação de seguro para a atividade. O Curso de Formação de Vigilantes passa a ser permitido para “instituição capacitada e idônea, autorizada a funcionar pelo Ministério da Justiça” (BRASIL, 1983) e que “disponha de instalações seguras e adequadas, de uso exclusivo, para treinamento teórico e prático dos candidatos a vigilantes” (BRASIL, 1983). Esse decreto fixa, ainda, a carga horária para o Curso de Vigilante, e ratifica as normas para aquisição e responsabilidades de armas e equipamentos a serem utilizados.

Havia ainda a necessidade de detalhar outras condições e providências para o exercício das atividades de segurança patrimonial e pessoal. Vieram então outras legislações, como Portarias, Resoluções e Decretos. O Decreto 1.592, de 10 de agosto de 1995 (BRASIL, 1995, online), altera diversos dispositivos do Decreto 89.056/83.

A **Portaria 139 de 20/03/1984** (BRASIL, 1984, p.84), por exemplo, dispunha sobre veículos especiais – transporte de valores e diz como devem ser as características dos veículos especiais; a **Portaria 262 de 08/06/1984** (BRASIL, 1984, p. 119) dispunha sobre vistoria dos locais de guarda de armamentos e a **Portaria 511/84** (BRASIL, 1984, p. 90), que acrescenta características dos veículos especiais, dentre outras.

Outra legislação pertinente é a **Portaria 992 de 25 de outubro de 1995** pela Polícia Federal, que acrescentou outras normas para o

funcionamento das empresas de segurança e atividade dos vigilantes, por exemplo: “Consideram-se recursos humanos necessários à atividade de segurança privada, na categoria de vigilância, a comprovação, por parte da empresa, de que tem sob contrato de trabalho o número mínimo de 30 (trinta) vigilantes” (BRASIL, 1995, p. 19); já para atividade de transporte de valores, “a empresa, deverá comprovar que tem sob contrato de trabalho um mínimo de 16 (dezesesseis) vigilantes” (BRASIL, 1995, p. 19). A portaria regula também as instalações da empresa de segurança, determinando, por exemplo, que:

**as empresas de segurança privada, categoria curso de formação de vigilantes, para obterem autorização para funcionamento, [...] deverão comprovar que possuem, no mínimo: I - três salas de aula; II - local adequado para treinamento físico e de defesa pessoal; III - sala de instrutores; IV - convênio com organização militar, policial ou clube de tiro para utilização de estande de tiro ou comprovação de que possui estande próprio. (BRASIL, 1995, p.19)**

Regula também o uso de cães adestrados. Para isso determina entre outras coisas, que os cães deverão: “I - ser adestrados adequadamente por profissionais comprovadamente habilitados em curso de cinofilia; II - ser de propriedade da empresa de segurança privada ou de canil de organização militar, de “Kanil Club” ou particular” (BRASIL, 1995, p. 21). Regula até o “uniforme” do cão: “O cão, quando em serviço, deverá utilizar peitoral de pano sobre o seu dorso, contendo logotipo e nome da empresa.” (BRASIL, 1995, p. 21)

É nela que fica confirmado ao vigilante o direito de, “quando em efetivo serviço, porte de arma, prisão especial por ato decorrente da atividade profissional e seguro de vida em grupo feito pela empresa empregadora” (BRASIL, 1995, p. 22). E fixou, também, as condições para que o vigilante pudesse exercer a sua profissão:

**Art. 38 - Para desempenhar a atividade de segurança pessoal, o vigilante, além do curso de formação, deverá: I - possuir experiência mínima comprovada de um ano na atividade de vigilância; II - ter concluído com**

aproveitamento o curso de extensão para segurança pessoal, em empresa de curso devidamente autorizada a ministrá-lo; III - ter comportamento social e funcional irrepreensível; IV - ter sido selecionado observando-se a natureza especial do serviço; V - utilizar, em serviço, traje adequado à missão, estabelecido pela empresa, com logotipo, visível ou não, dando conhecimento prévio da missão às autoridades policiais estaduais das Unidades da Federação; etc. (BRASIL, 1995, p. 24)

Foram regulados por essa portaria, a constituição e funcionamento de escoltas, por exemplo, "guarnição mínima de quatro vigilantes, adequadamente preparados para esse fim, já incluído o responsável pela condução do veículo" (BRASIL, 1995, p. 28). E também a aquisição e guarda de armamento e munição, detalhando, por exemplo:



O número mínimo de espingardas calibre 12, tipo "pump action" com coronha curta ou empunhadura tipo pistola, "choque cilíndrico", será de duas para cada veículo de transporte de valores; e, [...] O número de revólveres calibre 38, pistola semi-automática .380 "short" ou 7,65 mm será de uma para cada vigilante da guarnição do veículo especial de transporte de valores (BRASIL, 1995, p. 28).

Em seus 117 artigos, essa portaria regulou, ainda, as punições cabíveis para o descumprimento dessas normas; o Programa de Matérias do Curso Básico de Formação de Vigilantes, que inclui dentre outras as seguintes disciplinas: Defesa Pessoal e Primeiros Socorros; Noções Elementares de Direito Penal; Segurança Física de Instalações; e, Relações Humanas no trabalho; e, o Curso Para Formação de Vigilantes em Segurança Pessoal Privada, com outras tantas disciplinas.

Por esse apanhado de legislações você deve ter percebido que a legislação tenta regular de tempos em tempos as mudanças tecnológicas e as condições de ameaças contra pessoas e instituições. Também acompanha as mudanças sociais, aquelas que transformam as pessoas e seus comportamentos perante a lei e a ordem e que tornam possíveis hoje ameaças que antes eram impensáveis.



Procure observar o preâmbulo da Portaria 277/1998 para entender o que estamos dizendo:

“[...] CONSIDERANDO o expressivo incremento de ações criminosas praticadas contra o sistema bancário do país, com reflexos diretos na segurança e integridade física do público, além de grave prejuízo para a solidez e credibilidade das instituições financeiras. CONSIDERANDO que os planos de segurança das instituições financeiras devem estar adequadas à situação local quanto a instalações físicas, posição geográfica, incidência de sinistros, movimentação de público etc., exigindo atuação aproximada, avaliação e aprovação do órgão regional do DPF. CONSIDERANDO que, via de regra, as ações criminosas vitimam profissionais das empresas de segurança privada, culminando com o roubo do armamento de propriedade das empresas especializadas em segurança privada, culminando com o roubo do armamento de propriedade das empresas especializadas em poder dos vigilantes em serviço no local do sinistro [...] (BRASIL, 1998).

Perceba que certas mudanças são acompanhadas pela legislação que, se não for atualizada, não consegue prover a segurança necessária para os mecanismos e sistemas que formam o complexo universo da segurança pessoal e executiva.

Porém, uma das mais recentes e importantes legislações sobre o assunto é a **Portaria 3.233, de 10 dez. 2012**. Essa portaria ratifica diversos dispositivos das legislações anteriores e revoga outras, redefinindo e concentrando no seu conteúdo todos os procedimentos, obrigações e particularidades do exercício da atividade de segurança patrimonial e pessoal. Em seu Art 1º, reza:

A presente Portaria disciplina as atividades de segurança privada, armada ou desarmada, desenvolvidas pelas empresas especializadas, pelas empresas que possuem serviço orgânico de segurança e pelos profissionais que nelas atuam, bem como regula a fiscalização dos planos de segurança dos estabelecimentos financeiros. (BRASIL, 2012)

São 211 artigos e mais onze anexos que também definem o teor dos cursos de formação de vigilantes.

Vamos agora direcionar o nosso conhecimento sobre a legislação estudada para responder a algumas perguntas.

Afinal, quais são os conhecimentos indispensáveis para se organizar uma empresa de segurança e quais os conhecimentos indispensáveis para o exercício da profissão de vigilante?

Já aprendemos que vigilante é todo o profissional que trabalha em proveito da segurança de pessoas, bens e instalações. Ou ainda, como define a Portaria 3.233/12, em seu Art. 2º: “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.” (BRASIL, 2012)

Lembre-se também de que uma empresa especializada de segurança é aquela que se dispõe a, segundo a Lei 8.863, de 28 de março de 1994, Art 2º, “prestar ao exercício das atividades de segurança privada a pessoas; a estabelecimentos comerciais, industriais, de prestação de serviços e residências; a entidades sem fins lucrativos; e órgãos e empresas públicas.” (BRASIL, 1994)

Veja, ainda, como define a Portaria 3.233/2012 em seu Art 2º: “pessoa jurídica de direito privado autorizada a exercer as atividades de vigilância patrimonial, transporte de valores, escolta armada, segurança pessoal e cursos de formação.” (BRASIL, 2012)



### Refleta

Temos algumas questões para que você possa entender melhor a legislação sobre segurança. Você tomou conhecimento pelas nossas informações dadas no texto, que apenas alguns tipos de armas podem ser usadas pelos vigilantes no desempenho de sua atividade. Você poderia dizer por que essas empresas não podem empregar outros tipos de armamentos?

Veja que nesta unidade, cujo assunto é legislação, você está sendo orientado a conhecer e a se habituar à leitura e interpretação das leis, decretos, portarias e outras normas legais sobre atividades de segurança. Sempre haverá lacunas na legislação que irão gerar algumas dúvidas sobre essa complexa atividade, no entanto, existe também uma enorme quantidade de informação disponível para consulta na internet, em organizações, como a nossa, que ministram cursos sobre segurança pessoal e executiva e uma grande quantidade de empresas das quais se poderá extrair um *benchmark* para atualização de seus conhecimentos.



## Exemplificando

Vamos agora dar um exemplo sobre legislação de interesse que aborda uma das questões discutidas. Havendo norma coletiva obrigando a empresa de vigilância a contratar seguro por morte ou por invalidez para seus empregados, se ela deixa de fazer isso, ela deve arcar com a indenização substitutiva por sua displicência e negligência. É esse o entendimento do juiz José Ricardo Dily, aplicado em ação julgada na 5ª Vara do Trabalho de Juiz de Fora, na qual ele condenou uma empresa de serviços de segurança e transporte de valores a pagar a um vigilante uma indenização substitutiva do seguro de vida por invalidez. O banco para o qual ele prestava serviços responderá pela obrigação de forma subsidiária, ou seja, paga, caso o devedor principal fique inadimplente. Na inicial, o vigilante relatou que ficou doente e teve de se afastar do trabalho em 2002, aposentando-se por invalidez em 2010. Alegou que cabia à empresa de vigilância contratar um seguro de vida por morte ou por invalidez para seus empregados, conforme previsto nos instrumentos normativos da categoria. Como o seguro não foi contratado, ele entendeu que lhe era devida uma indenização substitutiva, em razão da sua invalidez permanente para o trabalho. Ao analisar o caso, o juiz sentenciante destacou o teor da cláusula 18ª da Convenção Coletiva de Trabalho de 2010/2011 da categoria, que possui a seguinte redação:

**"Aos vigilantes, vigilantes de eventos, vigilantes de escolta armada, vigilantes de segurança pessoal, fiscais, supervisores, líderes e inspetores de vigilância abrangidos por esta convenção fica garantida a indenização por seguro de vida, de acordo com a legislação vigente" (JUSBRASIL, 2016).**

Veja que, que a atividade de vigilante está protegida pela legislação trabalhista e pelas normas da Polícia Federal, o que é mais do que justo, levando-se em consideração o grande aumento das ameaças que atingem essa atividade (JUSBRASIL, 2016).



## Pesquise mais

Sugerimos, a seguir, fontes para que você aprofunde e atualize seus conhecimentos sobre a legislação de segurança.

PIOVESAN, Eduardo; TRIBOLI, Pierre. Câmara aprova projeto do Estatuto da Segurança. **Câmara dos deputados**, Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/>

SEGURANCA/520349-CAMARA-APROVA-PROJETO-DO-ESTATUTO-DA-SEGURANCA-PRIVADA.html>. Acesso em: 8 jul. 2017.

PROJETO-DO-ESTATUTO-DA-SEGURANCA-PRIVADA.html>. Acesso em: 5 maio 2017.

Outra fonte é ser o site da Polícia Federal.

LEGISLAÇÃO, NORMAS E ORIENTAÇÕES. Polícia Federal, Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/servicos-pf/seguranca-privada/legislacao-normas-e-orientacoes>>. Acesso em: 5 maio 2017.

## Sem medo de errar

Lembra-se da situação-problema apresentada nesta unidade? Como você sabe, a segurança pública e privada tiveram as suas legislações definidas em diversos decretos e leis. Cada um desses dispositivos legais buscou regular as atividades de órgãos de segurança e alvos potenciais de atentados, com vistas à proteção de pessoas, bens e direitos. Nesse sentido, que dispositivos legais estavam definidos à época do sequestro dessa autoridade? Qual a primeira lei a estabelecer normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores? Se fosse um vigilante contratado pelo embaixador, segundo a Lei 7.102, de 20 de junho de 1983, que tipos de armas esse vigilante poderia portar? Vamos responder a esses e outros questionamentos.

### **Qual é legislação mais importante para o estudo sobre segurança privada?**

Naturalmente, a Lei 7.102, de 20 de junho de 1983, com as suas diversas modificações; o Decreto 89.056, de 24 de novembro de 1983, que regula a lei 7.102; e a Portaria 3.233, de 10 de dezembro de 2012. Essa legislação leva a outras que devem ser consultadas para a gestão e desenvolvimento das atividades da empresa e dos vigilantes.

### **Quais requisitos são exigidos dos profissionais que irão se dedicar à atividade de segurança?**

Você encontrará resposta a essa questão no Art. 155, da Portaria 3.233, de 10 de dezembro de 2012. Leia a portaria indicada e responda você mesmo.

No caso de um vigilante contratado pelo embaixador, que tipos de armas um vigilante pode usar na segurança patrimonial?

Verifique o que diz o Art. 114 da Portaria 3.233, de 10 de dezembro de 2012.

**As empresas de vigilância patrimonial poderão dotar seus vigilantes, quando em efetivo serviço, de revólver calibre 32 ou 38, cassetete de madeira ou de borracha, e algemas, vedando-se o uso de quaisquer outros instrumentos não autorizados pelo Coordenador-Geral de Controle de Segurança Privada. (BRASIL, 2012)**



**E que tipo e quantidade de armamento um vigilante pode usar ao transportar valores e fazer a segurança pessoal e executiva?**

Busque a resposta a essa questão na legislação indicada: parágrafos 2º. e 3º. do Art. 114º, da Portaria 3.233.

**Em que condições se poderá conceder a propriedade (ou a administração) de empresa especializada em segurança a estrangeiros?**

Veja o Art. 4º: “O exercício da atividade de vigilância patrimonial, cuja propriedade e administração são vedadas a estrangeiros” (BRASIL, 2012). Portanto, em nenhuma circunstância se poderá conceder a propriedade e a gestão de empresa especializada em segurança.

**De quem depende a autorização prévia para o funcionamento de uma empresa de segurança pessoal e atividade de segurança pessoal?**

Veja o Art. 69 “O exercício da atividade de segurança pessoal dependerá de autorização prévia do DPF, mediante o preenchimento dos seguintes requisitos.” (BRASIL, 2012)

**Para que armas poderão realizar o treinamento de vigilantes por parte das empresas de Curso de Formação de Vigilantes?**

Veja o que diz o Art. 88:



Poderá ser ministrado treinamento de revólver calibre 38, carabina calibre 38, pistola calibre 380 ou espingarda calibre 12.

§ 1o O treinamento em pistola calibre 380 é restrito aos vigilantes que possuem extensão em escolta armada, transporte de valores ou segurança pessoal.

§ 2o O treinamento em espingarda calibre 12 é restrito aos vigilantes que possuem extensão em escolta armada ou transporte de valores. (BRASIL, 2012, art. 88º)

Deve ficar claro para você que para a organização de uma empresa de segurança, deve-se conhecer as características da área de segurança em que se vai atuar e conhecer profundamente a legislação que ampara todas as providências necessárias para essa empreitada.

## Avançando na prática

### Outro empreendimento na segurança pessoal

#### Descrição da situação-problema

O seu problema agora é encontrar recursos humanos para o empreendimento. Pessoas capacitadas e dispostas a colaborar com a empresa no cumprimento das suas missões. Vamos lembrar que, agora, diferentemente de 1970, você ampliou seus serviços e quer atuar na área de segurança pessoal e executiva. Para tal, deverá executar o recrutamento do seu pessoal, publicando nos jornais de circulação, um edital que recrute o pessoal a ser selecionado. Que oportunidade de emprego publicar nos jornais?

#### Resolução da situação-problema

Para resolver essa situação, vamos apelar mais uma vez para a legislação. Veja o que diz a Portaria 3.233/12, em seu Art. 69.



O exercício da atividade de segurança pessoal dependerá de autorização prévia do DPF, mediante o preenchimento

dos seguintes requisitos: I - possuir autorização há pelo menos um ano na atividade de vigilância patrimonial ou transporte de valores; e, II - contratar, e manter sob contrato, o mínimo de oito vigilantes com extensão em segurança pessoal e experiência mínima de um ano nas atividades de vigilância ou transporte de valores. (BRASIL, 2012, Art. 69º)

Veja que você vai precisar de pessoal já treinado e que obedeça outros requisitos. Em que se basear? Veja a Portaria 3.233/12, em seu Art. 155º.

Agora que você já tem as informações iniciais, já pode publicar a oportunidade de emprego. Boa sorte!

## Faça valer a pena

**1.** Você resolveu se tornar um empreendedor na área de segurança de transporte de valores. O mercado está demandando serviços para bancos, agentes financeiros etc. Para isso, tem consultado a legislação, para atender às exigências mínimas para esse empreendimento. Considere a Lei 7.102/83 e a Port. 3.233/12.

Qual é a quantidade mínima de vigilantes que você deverá contratar e manter para essa atividade?

- a) 15 vigilantes, com extensão em qualquer outra modalidade de segurança.
- b) 16 vigilantes, com extensão em transportes de valores.
- c) 15 vigilantes, com extensão em transportes de valores.
- d) 16 vigilantes, com extensão em qualquer outra modalidade de segurança.
- e) Qualquer quantidade de vigilantes, desde que tenham extensão em transporte de valores.

**2.** Tendo em vista que, como empreendedor, você decidiu ampliar os seus serviços para proteção de pessoas, já que a insegurança vem aumentando nos últimos tempos, você está buscando informações quanto às necessidades e aos requisitos em recursos humanos para essa nova fase. Você já tem uma empresa de transporte de valores, mas não opera na área de segurança patrimonial. Em qual dessas duas atividades a legislação prevê um período mínimo anterior de autorização para poder atuar na segurança de pessoas?

- a) Pelo menos um ano na atividade de vigilância patrimonial e transporte

de valores.

b) Pelo menos dois anos na atividade de vigilância patrimonial ou transporte de valores.

c) Pelo menos dois anos na atividade de vigilância patrimonial e transporte de valores.

d) Pelo menos um ano na atividade de vigilância patrimonial ou transporte de valores.

e) Não há prescrição de tempo, bastando apenas possuir autorização anterior em transporte de valores.

**3.** Desejando conhecer mais profundamente a legislação de segurança privada, você buscou informações nos órgãos públicos mais diretamente ligados à normatização dessa atividade, para poder ter maior foco na pesquisa de normas legais sobre o assunto.

Após essa busca, você ficou sabendo que o(s) órgão(s) mais diretamente ligados à normatização, fiscalização e controle da atividade de segurança privada é (são):

a) O Ministério da Justiça, tendo em vista a sua estreita ligação com as normas jurídicas.

b) O Ministério do Trabalho, tendo em vista a sua estreita ligação com direitos e deveres dos trabalhadores.

c) As Secretarias de Segurança Pública dos Estados, tendo em vista a sua estreita ligação com a operação e controles das atividades de segurança pública dos seus estados.

d) A Polícia Federal, tendo em vista a delegação de obrigações dadas pelo Decreto-Lei 89.056, de 1983.

e) Ao Exército Brasileiro, como controlador da aquisição de armas e munições para o exercício de segurança privada.

# Seção 1.3

## Lições gerais fundamentais

### Diálogo aberto

Caro aluno, como já descrevemos anteriormente, diversas são as formas de praticar ameaças e danos a uma pessoa, entidade ou instituição. Existem sequestros, assassinatos, roubos, assaltos, agressões, dilapidação de patrimônio público e particular e atentados. De forma geral, “atentado” é uma tentativa ou execução de ofensa ou crime contra pessoas ou instituições, sejam particulares ou públicas. O atentado se caracteriza por uma ação violenta que busca causar dano e impressionar a vítima ou a opinião pública, pelo efeito devastador que leva a efeito. Veja o exemplo a seguir.

Figura 1.3 | Atentado contra o Papa João Paulo II



Fonte: <[http://www.agencia.ecclesia.pt/hetimages/noticia/ansa980929\\_articulo.jpg](http://www.agencia.ecclesia.pt/hetimages/noticia/ansa980929_articulo.jpg)>. Acesso em: 24 maio 2017.

O extremista turco Mehmet Ali Agca entrou para a história como protagonista de uma das mais ousadas tentativas de assassinato do século 20. Em 13 de maio de 1981, por volta das 17 horas, ele se misturava à multidão de católicos na Praça São Pedro, em Roma. Todos se espremiavam para ver o papa João Paulo II passar em um carro aberto. Quando conseguiu ficar a cerca de 7 metros de distância do pontífice, Agca sacou sua pistola Browning 9 milímetros e disparou várias vezes. João Paulo foi atingido no estômago, no cotovelo direito e no dedo indicador da mão esquerda. Quase morreu. (SOUZA, 2005).



Esse é um dos casos clássicos de atentado contra pessoa, no caso uma autoridade religiosa de grande prestígio – o Papa.

Observe que esse caso ressalta muitos dos aspectos importantes de um atentado. Estão aí envolvidos a autoridade, a segurança pessoal da autoridade, o agressor, o ambiente em que ocorre o atentado, os recursos do agressor e da segurança, as falhas que permitiram o atentado, a análise das chances do envolvimento de outras pessoas no atentado, e ainda as medidas prévias e posteriores para assegurar a mitigação de riscos. O caso nos convida a pensar nos riscos associados às obrigações que uma autoridade tem, no contato com o público, nos seus deslocamentos, nos seus ambientes de trabalho e de convivência em função dos recursos de que dispõe para a sua segurança pessoal. Vamos então considerar essa como a situação-problema para análise e estudo desta seção: o atentado contra o Papa João Paulo II: possíveis falhas da segurança. Para solucionar essa situação, será necessário que você entenda os conceitos de objetivos, perpetradores e meios empregados em um atentado, bem como seus aspectos vantajosos. Vamos lá?

## Não pode faltar

Como já vimos, atentado é “ato criminoso de violência que busca prejudicar algo ou alguém, normalmente, pautando-se numa causa política ou religiosa” (DICIO, s.d.). O aspecto da violência ressalta a necessidade do impacto na ação. É uma ação pontual, fortemente direcionada e que tem como vítima uma instituição ou pessoa. Esse ato é criminoso e está capitulado no Código Penal (Decreto-Lei 2.848, de 07 de dezembro de 1940) e suas alterações, no “Título I – Crimes contra a pessoa” e na Lei 7.170, de 14 de dezembro de 1983, que define os crimes contra o Estado e a Ordem Política e Social. Vale a pena, também conhecer a Lei 13.260, de 16 março de 2016 (BRASIL, 2016).

Um atentado pode ter diversas motivações. Pode ser motivado por razões religiosas, políticas, raciais, sociais e seletivas. Nesse caso, pode ser dirigido a uma pessoa ou instituição por qualquer motivo, desde divergência de ideias até para anular uma resistência ou oposição. Essa variedade de motivações gera também uma variedade de medidas de precaução, levantamento de informações, uso de equipamentos, análise de riscos e mitigação de consequências. Por

exemplo, uma visita do Papa ao Brasil irá priorizar motivações mais políticas e sociais que religiosas, tendo em vista que o Brasil não tem histórico de disputas religiosas com uso de violência e, apesar disso, é um país com predominância de católicos. Mas é possível que a sua visita provoque protestos de feministas, tendo em vista a posição da Igreja Católica com respeito ao aborto e à posição das mulheres na estrutura católica. O perfil das feministas não tem sido de ameaças à vida, mas ostentações de postura que possam chamar a atenção, como a nudez, por exemplo. É diferente se o mesmo Papa visitar um país de predominância muçulmana radical, onde os cristãos são perseguidos pelo Estado. Nesse caso, o perigo de um atentado à vida do sumo pontífice por motivos religiosos é muito provável.

Outro exemplo: a realização de uma reunião da cúpula dos países mais influentes no mundo. Nesse caso, estarão presentes autoridades de diversos países, com diferentes posições ideológicas, religiosas, políticas e sociais, o que certamente poderá comportar um grande número de motivações para os mais diversos tipos de ameaças e atentados. Nesse caso, o lugar (cidade ou região) onde irá se realizar o encontro, a capacidade de proporcionar segurança pela administração local e o momento político vivido na ocasião do evento podem se tornar altamente relevantes para a análise das ameaças e das ações de prevenção e proteção das autoridades participantes. Outra restrição a considerar é o custo.

Veja um exemplo real: o Fórum Econômico Mundial, em Davos, na Suíça.

Em grande parte do ano, o vilarejo suíço de Davos se parece em muito com outros resorts de esqui nos Alpes - muito discreto. No entanto, perto do Fórum Econômico Mundial, o local se transforma em uma fortaleza. Postos de checagem, bloqueios de ruas, restrições do espaço aéreo começam a valer pela segurança dos líderes políticos e empresários que se encontram no local, que também contam com as forças armadas. As autoridades suíças dizem que o custo extra de segurança para o encontro deste ano, que começa oficialmente na terça-feira, é de quase 9 milhões de francos suíços (US\$ 9 milhões) contando desde novembro de 2016. O custo de deslocar tropas para o evento é semelhante ao do treinamento regular para batalhas. Nos anos

”

anteriores, foi em média de 28 milhões de francos suíços por encontro. (VALOR ECONÔMICO, 2017)

Figura 1.4 | A tecnologia contra os drones



Fonte: APANT (2017).

Devem ser considerados também os potenciais tecnológicos dos agressores. Veja na notícia a seguir.



As autoridades suíças já estão a preparar as HP 47 Counter UAV, armas anti-drones, para garantir a segurança e privacidade no Fórum Econômico de Davos. As armas em questão criam “vedações” invisíveis que mantêm os drones circunscritos a um determinado perímetro. O objetivo das autoridades é não só garantir a privacidade do evento e dos participantes, mas também evitar qualquer ameaça que possa vir dos céus. Os responsáveis da organização do Fórum explicaram que os drones têm um grande potencial, mas também representam um perigo acrescido, nomeadamente se forem usados por pessoas com más intenções, noticia a Bloomberg. Estas armas conseguem bloquear os drones a mais de 300 metros de distância e evitar que enviem informações e vídeos de volta para os seus donos. A vedação que é criada faz com que o drone seja um alvo fácil para atiradores furtivos ou para capturas com uma rede. Este tipo de armas já foi usado na visita de Obama a Berlim no passado. (EXAME INFORMÁTICA, 2017).

É importante aqui considerar alguns aspectos básicos que envolvem os atentados. Didaticamente, vamos dividi-los em natureza da ameaça, perfil dos agressores, ambiente físico, ambiente ideológico, possibilidade dos agressores, e possibilidade de prevenção,

intervenção e controle de danos.

Por natureza da ameaça, temos que considerar as motivações do possível ataque, por exemplo, político, religioso, por reivindicações sociais, raciais e seletivas.

A **motivação política** é aquela gerada pela oposição a um governo ou partido político. Reveste-se de muita importância, tendo em vista que atentados dessa natureza frequentemente ganham financiamento e apoio de fortes lideranças mundiais e regionais, o que aumenta a possibilidade do uso de recursos físicos e tecnológicos de grande complexidade e eficiência.



### Exemplificando

Quer ver um bom exemplo?

**Ataque em Nice foi planejado e autor tinha cúmplices, diz procurador. Segundo François Molins, o agressor contou com vários cúmplices, entre eles cinco pessoas que estão detidas. Na quinta-feira (14), um caminhão se jogou em cima das pessoas que assistiam à queima de fogos da Festa da Bastilha em Nice. Dois dias depois, o Estado Islâmico reivindicou a autoria. [...] "A investigação progrediu e não apenas confirmou a natureza premeditada do ato de Mohamed Lahouaiej Bouhlel como também estabeleceu que ele teve ajuda de cúmplices", disse Molins. Os suspeitos são o franco-tunisiano Ramzi A., 22, anos, o tunisiano Chokri C., 37, o tunisiano Mohamed Oualid G., 40, e o albanês Artan H., 38, e sua esposa Enkeledja Z., que tem dupla nacionalidade francesa e albanesa. Nenhum deles era conhecido pelos serviços de inteligência, e apenas Ramzi A., que nasceu em Nice, tinha ficha criminal por roubo e envolvimento com drogas. Esse suspeito levou a polícia a encontrar uma Kalashnikov e uma bolsa de munição, mas sua utilização ainda não está clara." (G1, 2016)**

Veja que as diversas informações listadas dizem muito do perfil do agressor, no caso, o franco-tunisiano, Mohamed Lahouaiej Bouhlel, de 31 anos. A Tunísia é um país de maioria muçulmana e língua árabe, que tem sido alvo da Al-Qaeda e luta para se livrar da influência extremista. O atentado foi reivindicado pelo Estado Islâmico (EI), movimento radical religioso, de matriz muçulmana (jihadista). Começando pela idade, vê-se que era um indivíduo potencialmente capaz, que tinha ligações de raça e crença com o EI. O EI tem agido sempre de maneira violenta, provocando em seus atentados danos materiais e humanos consideráveis. Ele recruta seu pessoal, predominantemente entre homens,

com presença discreta na área do atentado, apoiado por outros radicais, e dispostos, pela motivação religiosa, a dar a própria vida pela causa. O atentado foi premeditado, o que demonstra a frieza, o foco e a crueldade do agressor. Veja ainda que nesse mesmo episódio de Nice, a escolha do dia, 14 de julho, que é o aniversário da Revolução Francesa, considerava a presença maciça de concentração de pessoas em um lugar público, em uma região onde não havia histórico de atentados, sendo também uma cidade turística do sul da França. O agressor foi apoiado por um grupo de mesma etnia e religião (planejamento, apoio e ação), e, dada a região com forte presença de estrangeiros, tendia a dificultar a identificação mediata dos terroristas. Esses fatos mostram a importância da escolha do ambiente físico para a realização do ataque.

A **motivação religiosa** é a gerada pela intolerância entre as religiões. Essa intolerância pode conduzir, e, frequentemente conduz, a um radicalismo perigoso, que alimenta no fiel ou seguidor de uma determinada religião a possibilidade de uma recompensa espiritual e futura pelo ato “em defesa da sua fé”. Nesse caso, são frequentes os ataques por parte de poucas ou uma pessoa apenas, os chamados “lobos solitários”.

A **motivação por reivindicações sociais** é aquela em que grupos defendem opiniões próprias ou se aliam a movimentos sociais locais. Nesse caso, embora possa envolver um considerável número de pessoas, normalmente não se transformam em atentados, mas pode gerar danos a pessoas e instalações, que representem o governo ou instituições demandadas pelo movimento. Os participantes, normalmente, não portam equipamentos ou armamentos. Fazem uso de materiais para arremesso, ou agressão direta às forças de controle de tumulto.



**Refleta**

Será que os diversos tipos de motivação para um atentado podem estar presentes em uma mesma situação? Ou ainda, qual desses tipos de motivação para a prática do atentado é mais perigosa para o protegido? Qual é o elemento mais importante no planejamento da defesa de uma autoridade, face à possibilidade de um atentado?

Continuando o tema das motivações, você poderá verificar também que a motivação racial é aquela gerada pelo confronto de poder e de ideias entre pessoas de raças diferentes e que disputam direitos ou poder numa determinada região. Normalmente, tem

raízes antigas e profundas que transformam seus defensores em representantes de uma causa que consideram justa. Nesse caso, a possibilidade de um atentado a autoridades, instituições e instalações é grande. Pode gerar uma radicalização semelhante à motivação religiosa e receber importantes recursos e apoio.

A **motivação seletiva** engloba todas as outras situações em que pessoas ou grupos se posicionam contra pessoas e instituições em determinadas situações. É frequente o ataque contra autoridades, pelo que elas representam por suas funções ou sua influência. Por exemplo, um ataque a um político específico e não ao seu partido; um ataque a um representante religioso, por sua ação, discurso ou posicionamento, independentemente da sua religião; um ataque a um artista que fez um depoimento em favor de uma ideia ou uma ideologia. É seletiva porque se apoia na oposição a um determinado alvo (evento, pessoa ou instituição) e por não se encaixar nas categorias anteriores.



### Assimile

É muito importante destacar as motivações que levam o agressor ao atentado e que podem ser: a natureza do atentado e o perfil dos agressores, ambiente físico, ambiente ideológico, possibilidade dos agressores e possibilidade de prevenção, intervenção e controle de danos. Esses conceitos são muito importantes para se entender o que são e como são perpetrados os atentados, como forma de prover mecanismos de atenuação ou supressão das ameaças.

Por **perfil dos agressores**, devemos considerar as características comuns que possuem os agressores de uma determinada natureza de ameaça. Eles podem ser classificados pelo nível de violência, modo de agir, material, equipamento e armamento que usam, e até mesmo condição psicológica e de comportamento. Por exemplo, vamos analisar o perfil de um agressor motivado por razões raciais. Pode ser violento; tende a agir em grupo; pode receber apoio em recursos e material por parte de patrocinadores; age sob o comando de lideranças; pode ser reconhecido pelas características da raça ou etnia; como defende uma causa, pode receber apoio também da população, o que facilita ser escondido ou ajudado em fuga ou perseguição.

Por **ambiente físico**, vamos entender todo o conjunto de espaço, instalações, localização e clima que vai limitar ou facilitar a ação dos

agressores ou da segurança. Veja que, em Davos, o clima muito frio, a cidade (Davos), o país (Suíça), as instalações fechadas e bem protegidas, facilita mais o trabalho da segurança do que o trabalho do agressor. Uma das desvantagens para a segurança é que o frio permite roupas mais grossas e pesadas, que podem facilitar esconder armas ou explosivos, por parte do agressor, e a possibilidade da aproximação de veículos, tendo em vista a má visibilidade provocada pela neve ou chuva.

Por **ambiente ideológico**, vamos entender o clima político, religioso, de estabilidade econômica e social. Regiões de muitos conflitos ideológicos, com acentuado desnível social da população e grande presença de estrangeiros criam um ambiente propício a manifestações populares que podem abrigar atos terroristas e atentados. Ainda citando Davos, a Suíça tem sido um lugar de equilíbrio social, sem a presença de extremismos políticos e religiosos, com pouca infiltração estrangeira e com um sistema de segurança (polícia e Forças armadas) bem estruturado e eficiente, o que facilita em muito a ação da segurança.

Por **possibilidade dos agressores**, vamos entender o conjunto de fatores que podem facilitar a ação de terroristas, agitadores, extremistas ou criminosos. Dentre esses fatores, podemos citar: facilidade de infiltração nos eventos ou regiões de ataque, proximidade com regiões ou países que apoiam o agressor, fragilidade dos sistemas de segurança, legislação permissiva, apoio da população e vulnerabilidade de locais e instalações.

Por **possibilidade de prevenção, intervenção e controle de danos**, vamos entender a facilidade com que a segurança pode implementar medidas de prevenção e controle dos possíveis danos causados por ocasião do atentado, bem como a possibilidade de intervir com certo grau de liberdade para garantir, reforçar ou recuperar a segurança.

Reforçando esses conceitos estudados e fixando o perfil do agressor, veja um exemplo, de um caso recente de atentado, no qual se pode analisar o perfil do agressor.

Dentre os objetivos de um atentado podem estar: denegrir a imagem, constranger, causar danos físicos, assustar ou matar. Para atingir esses objetivos, o agressor pode usar armas, objetos, o seu próprio corpo ou coisas comuns, cujo porte não chame a atenção, como garrafas de água, tortas de maçã, sacos de farinha etc. Isso mesmo, farinha.



Veja o que aconteceu com o candidato à presidência da França, François Fillon:

Um jovem lançou nesta quinta-feira (6) um pacote de farinha contra o candidato conservador às eleições presidenciais francesas, François Fillon, quando o aspirante iria pronunciar um discurso em um comício na cidade de Estrasburgo, nordeste da França. [...] O agressor, que foi rapidamente neutralizado, aparentemente se infiltrou na área, que estava reservada às juventudes conservadoras, pois usava uma camiseta de apoio a Fillon.

Em março, o social-liberal Emmanuel Macron, um dos candidatos favoritos para ganhar as presidenciais, que serão realizadas em 23 de abril e 7 de maio, foi atingido por um ovo na testa enquanto visitava o Salão da Agricultura de Paris. O ex-primeiro-ministro socialista, Manuel Valls, também foi vítima de ataques, primeiro com o lançamento de um pacote de farinha em dezembro, e no mês seguinte foi esbofetado enquanto fazia campanha para as primárias de seu partido” (G1, 2017).

Concluimos, então, caro aluno, que quando se fala em atentado, nem sempre está se referindo a uma ameaça de morte ou grave dano físico. O objetivo de denegrir ou constranger a autoridade pode ser mais eficiente do que transformá-lo em vítima, provocando uma comoção social em seu apoio, transformando-o em mártir. Pelo contrário, um atentado como esses mostra que existe uma oposição ativa contra suas ideias e pretensões e ainda fragiliza a sua imagem de segurança e inatacabilidade. Ser atingido por farinha ou torta faz a pessoa parecer ridícula e pode provocar uma reação de raiva ou revide que expõe um lado de desequilíbrio da autoridade. É preciso que os agentes responsáveis pela segurança considerem, em prioridade, as ameaças mais prováveis, como essas, a serem afastadas.

Vinícius Domingues Cavalcante (CAVALCANTE, s.d.), em seu trabalho “Segurança de dignitários: protegendo pessoas muito importantes”, sugere seis objetivos para os atentados: desmoralização, prejudicando a própria imagem do segurado, a imagem do grupo ou do governo que representa; roubo; furto; sequestro, com a finalidade de conseguir vantagem política ou buscando lucro financeiro; extermínio; e objetivo político.

No mesmo trabalho, Cavalcante indica dez categorias de perpetradores de atentados: órgãos da mídia; Organizações não Governamentais; desafetos pessoais; criminosos comuns; crime organizado; assassinos profissionais; psicopatas; partidos, agremiações ou adversários políticos; organizações terroristas; e organizações de inteligência estrangeira.

Isso tudo enseja considerarmos outro aspecto dos atentados: os meios empregados. Já dissemos que os meios empregados dependem do tipo de ação e dos objetivos do atentado.

O Papa João Paulo II foi alvejado com vários tiros na praça de São Pedro, no Vaticano, em 1981; o candidato francês François Fillon foi atingido por farinha, durante contato com apoiadores, em Estrasburgo, França; Igreja copta, no Cairo, foi atingida por bombas que mataram 44 pessoas, também em abril; o World Trade Center foi atingido por aviões, em Nova Iorque, USA, em 2001; radicais islâmicos atearam fogo em um cinema em Abadan, no Irã, em 1978; um caminhão foi atirado contra multidão em Nice, na França, neste ano de 2017; Kin Jong-nam, meio irmão do líder da Coreia do Norte, Kim Jong-um, foi atingido por líquido venenoso e morreu no aeroporto da Malásia, em fevereiro de 2017; e o ex-deputado José Genuino levou torta na cara durante entrevista na Universidade de Massachusetts, em 2003.

É fácil verificar, então, que um atentado pode ser perpetrado por diversos meios. Mas quais são os meios mais empregados e por quê?

Para responder a essa pergunta, temos que nos colocar no lado do agressor. O agressor, em um atentado, tem os objetivos de cometer o atentado e, se possível, proteger a sua vida e dos seus apoiadores. Para fazê-lo, ele planeja uma aproximação que lhe permita ser eficiente no ataque e, ao mesmo tempo, se evadir do local do atentado em segurança. Para isso, o meio empregado é fundamental. Os meios mais empregados em atentados são explosivos e armas de fogo. Explosivos, quando se pretende atingir muitas pessoas ou grandes instalações, e armas de fogo para poucas pessoas ou uma pessoa específica.

O atentado com emprego de explosivos tem como vantagens poder ser preparado em segurança, usando diversos meios de dissimulação tanto do artefato usado como da colocação dos explosivos no lugar alvo. Pode ser acionado à distância e ajustado para determinada hora, ou oportunidade, garantindo maior eficácia na destruição.

O atentado com emprego de armas de fogo tem como vantagem particularizar o alvo (ou os alvos a serem atingidos) ser relativamente discreto, ter a possibilidade de se ocultar a arma até o momento do ataque e obter grande possibilidade de sucesso. Armas de fogo podem ser

empregadas em diversas distâncias, desde o contato corpo a corpo, até a distâncias consideráveis, como quinhentos ou mil metros. Tem ainda a vantagem de poderem ser usadas quando o alvo está em uma posição de fragilidade, como exposto em presença de grande quantidade de pessoas, embarque e desembarque de meios de transporte ou mesmo quando em sua residência ou em passeio.

Além desses meios, Cavalcante (s.d.) ainda cita: emprego de simples violência verbal ou corporal; emprego de mísseis antiaéreos portáteis, emprego de engenhos rudimentares, emprego de agentes tóxicos, radioativos e desmoralizantes.

Voltemos a lembrar que o atentado tem como característica ser um ato violento, distinguindo-se da prática de crimes comuns, pelos seus objetivos e suas motivações. É óbvio que a finalidade deste estudo não é ensinar como se pratica um atentado, mas como eles podem ocorrer para que se possa antecipar uma medida de defesa ou diminuição do risco. É importante também lembrar que os agressores fazem os seus planejamentos considerando os momentos de maior fragilidade do alvo – e é exatamente nesse ponto é que se pode fortalecer a defesa e preparar a proteção da autoridade.

Com o planejamento da segurança, ambos, agressor e defensor, estarão dimensionando as oportunidades de ataque e defesa, para que seus objetivos sejam alcançados. O trabalho de prevenir atentados passa obrigatoriamente por “pensar como o agressor”, isto é, imaginar como o protegido seria ameaçado nas diversas situações enfrentadas.

Com relação aos atentados, algumas das vantagens do agente de segurança são: ter conhecimento das situações a que o alvo estará exposto; contar com o apoio dos agentes de segurança pública, quando necessário; poder contar com um bom serviço de informações; ter agentes treinados para as missões de segurança, ter experiência no exercício da atividade; ter conhecimento do *modus operandi* dos perpetradores de atentados; e poder contar com meios físicos de proteção e resposta, para o caso das ameaças se materializarem.

Algumas das vantagens dos agressores são: poder definir o momento do ataque e, portanto, ter a vantagem do elemento surpresa, adequar os meios a empregar no ataque, para que haja o mínimo de risco de falha na operação; poder ensaiar os passos do ataque; e poder flexibilizar planos face às mudanças ocasionais de situação.

Algumas das desvantagens dos agentes de segurança são: indeterminação do momento e dos meios de ataque; dificuldade de minimizar significativamente algumas fragilidades do protegido; dificuldade do protegido em se adequar a determinados procedimentos

de defesa, em função da idade, sexo, obrigações; portar os meios de defesa adequados à intervenção nos momentos críticos; e adequar planejamentos e procedimentos em caso de mudanças ou alterações no comportamento do protegido.

Algumas das desvantagens dos agressores são: dificuldade de aproximação e evasão nos momentos críticos do ataque; poder ser alvo, também de forças públicas de segurança; portar os meios de ataque até os locais ou situações favoráveis ao atentado; contornar possíveis mudanças de situação não previstas; e manter sigilo sobre o planejamento e execução do atentado.

Vimos algumas reflexões importantes sobre atentados. Nessas reflexões, estudamos o que são os atentados; quais os seus objetivos e meios empregados; quais os tipos de atentados, com alguns exemplos reais; quais as vantagens e desvantagens de cada lado, defensor e agressor; e situações de maior e menor fragilidade dos protegidos que possam ensejar oportunidades de ataque. Esperamos que você tenha conseguido acompanhar este estudo com facilidade e tenha condições de, a partir daí, solucionar as diversas questões sobre o tema.



### Pesquise mais

Recomendamos a leitura dos artigos a seguir para que você possa enriquecer o seu conhecimentos sobre o tema:

CAVALCANTE, Vinicius Domingues. **Segurança de Dignitários:** protegendo pessoas muito importantes. S.D. Disponível em <<http://www.ecsbrdefesa.com.br/defesa/fts/SDVC.pdf>>. Acesso em: 8 abr. 2017.

SHENON, Philip. **A comissão:** a história sem censura da investigação sobre o 11 de setembro. São Paulo: Larousse, 2008.

TREINAMENTOS CETTA. Reportagem sobre o atentado contra o presidente Reagan (1981): segurança de autoridade. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=8lIFsD\\_h394](https://www.youtube.com/watch?v=8lIFsD_h394)>. Acesso em: 8 abr. 2017. **(Vídeo do Youtube).**

## Sem medo de errar

Voltemos à situação-problema apresentada nesta seção: o atentado ao Papa João Paulo II. Como vimos, o Papa estava em um desfile perante uma multidão quando foi alvejado com vários tiros. É forçoso reconhecer que a figura do Papa, sendo uma figura pública, não pode ficar longe do seu público, ainda mais por ser um representante religioso que deve ter contato constante com seus fiéis. O problema, então, é minimizar os riscos de um ataque contra um líder religioso e chefe de estado, que frequentemente é mediador de questões internacionais, representante da maior coletividade religiosa ocidental, crítico de causas polêmicas como o aborto, o divórcio, a intolerância religiosa e defensor dos direitos humanos etc. e, portanto, alvo preferido de extremistas políticos e religiosos. De qualquer forma, a vulnerabilidade do Papa em qualquer situação fora dos muros do Vaticano é considerável. Mesmo ao fazer pronunciamentos da janela do seu quarto, é um alvo claro para atiradores de média e longa distância.

Então, como fazer? De início, parece-nos que o próprio Papa dificultava o trabalho da sua segurança, pela proximidade com que ficava do povo, pela ausência de proteção especial em sua viatura e pelo trajeto e velocidade com que se deslocava. Após o incidente em que João Paulo II foi alvejado, modificações importantes foram feitas no papamóvel, incluindo vidros blindados. O papamóvel foi usado pelo papa Bento XVI, mas o Papa Francisco prefere não andar de blindado e seu papamóvel é, nesse particular, desprotegido. Existe a opção de roupas blindadas, que podem resistir ao tiro de uma 40 ou 9mm. Mas isso, ao que parece, ele também se recusa a usar. Ele é a autoridade e tem o direito de decidir.

As medidas de segurança não podem ser impostas a um papa, mas sim adaptadas ao estilo pessoal de cada pontífice, afirmou hoje o porta-voz do Vaticano, o padre Federico Lombardi. "É preciso respeitar o estilo pessoal de cada papa. Os responsáveis da segurança sabem que cabe ao papa decidir e eles têm que se adaptar", sublinhou. A responsabilidade pela segurança dos papas pertence a cerca de 100 guardas suíços, o 'exército' dos pontífices, auxiliados por perto de 100 guardas do Vaticano e 140 polícias italianos. Estes responsáveis procuram sempre o justo equilíbrio entre a segurança e a



vontade dos papas de ter contato direto com as pessoas. Quando ouviu gritar o seu nome, o Papa Francisco não hesitou um minuto e aproximou-se da multidão, junto a uma barreira de segurança, para cumprimentar as pessoas. "O Papa Francisco não decepciona os fiéis. Decidiu ir a pé até à multidão que o aclamava, além das barreiras do Vaticano. O serviço de segurança está à beira de um ataque de nervos e a multidão em delírio", escreveu o diário *Il Fatto Quotidiano*. Os papas dos tempos modernos estão particularmente vulneráveis, durante os grandes eventos públicos, na basílica ou na praça de São Pedro, como demonstram os acidentes que já aí aconteceram. (DIARIO DO CENTRO DO MUNDO, 2017)

As medidas possíveis de proteção ficam por conta de ação intensa de informação e contrainformação, planejamento minucioso dos itinerários e conduta quanto à velocidade e rotas de fuga, escudo humano formado por agentes de segurança, segurança reforçada e ostensiva junto à multidão, segurança disfarçada em todos os locais de passagem e presença, e treinamento intensivo das medidas e contramedidas de proteção, incluindo franco-atiradores e observadores. Ainda aqui reafirmamos o que já dissemos: é impossível prover uma segurança com zero por cento de risco. Risco esse que aumenta muito com a exposição, não utilização de recursos de proteção e vulnerabilidade física do protegido.

Vale a pena lembrar um dos princípios da segurança, estudado anteriormente, o de que também cabe ao protegido colaborar com a sua segurança, facilitando o seu trabalho, até para evitar que os agentes sejam responsabilizados por qualquer ataque que tenha sido propiciado por falha na segurança em virtude de recusa do protegido em colaborar com a sua proteção.

## Avançando na prática

### Um atentado famoso

#### Descrição da situação-problema

Vamos analisar mais um caso real.

Há exatos 34 anos, no dia 8 de dezembro de 1980, John Lennon foi assassinado por volta das 22h, na portaria do edifício Dakota, [...] em Nova York. Dos cinco tiros disparados por Mark David Chapman, quatro acertaram as costas do ex-beatle. [...] Lennon costumava cumprimentar os fãs que sempre ficavam à sua espera na porta de casa. O músico adorava a cidade. "Não sou perseguido. Distribuo alguns autógrafos e está tudo certo", disse certa vez ao falar sobre a mudança para os Estados Unidos. [...]. Durante seu depoimento à polícia, Chapman disse que quando apertou o gatilho não sentiu nenhuma emoção, apenas ouvia uma voz que repetia "do it, do it, do it" (faça isso). Estático na cena do crime, nem tentou fugir. Foi preso em flagrante. Autista, Chapman era um jovem desequilibrado que recorria às drogas. (A TARDE, 2014)

Esse é um caso famoso que evidencia um comportamento despreocupado com a segurança pessoal. Muitos famosos acreditam que, por defenderem princípios virtuosos ou por serem amados por seus fãs pelas suas realizações pessoais e profissionais, não despertam sentimentos de ódio e vingança, inveja e preconceito. A fama tem um lado obscuro, gerado pela exposição excessiva da imagem, do sucesso e da notoriedade. No caso de Lennon, músico famoso, rico, era de se esperar que pudesse ser alvo de alguma ameaça. Esse caso é importante porque envolve a figura do agressor, como a de uma personagem obscura, "autista", viciado em drogas e desequilibrado, mostrando que em um atentado o agressor não precisa de motivos racionais para atacar a sua vítima. Que medidas John Lennon deveria ter tomado para se proteger de uma ameaça possível, mais do que isso, provável?

### **Resolução da situação-problema**

Lidar com autoridades com esse perfil é complicado. Mas sempre é possível fazer alguma coisa, baseado nos princípios e procedimentos aprendidos. Para o caso de Lennon, seria recomendado um acompanhamento por proteção pessoal e profissional. Haveria uma importante redução de riscos com uma segurança ostensiva para desencorajar um potencial agressor, pelo menos nos deslocamentos fora da residência. Se o perpetrador é

um psicopata, é mais difícil persuadi-lo a desistir de um ataque, mas alguma proteção é sempre melhor do que nenhuma. Nesse caso, o agressor teve a oportunidade de escolher o local, o momento e o meio por ter planejado com antecedência o atentado. Para isso, contribuíram a rotina, a facilidade, a fragilidade e a inobservância daqueles princípios básicos que estudamos na Seção 1.1. Sempre se deve negar ao possível agressor a surpresa e a oportunidade do ataque, o acesso a informações e a percepção de vulnerabilidades. No caso de Lennon, uma viatura de segurança permanentemente disponível para sinalizar a segurança e para poder acompanhar o artista em seus deslocamentos já serviria para inibir muitos ataques. A mudança de rotina, câmeras de segurança e menos exposição dos compromissos negariam ao agressor organizar com facilidade um ataque. Sinais convenionados de socorro, *apps* de segurança pessoal no celular e varreduras veladas nas imediações da residência à procura de observadores também caberiam nesse caso. Blindagem no carro, vidros escuros e contratação de um motorista treinado também diminuiriam em muito os riscos de um ataque.

## Faça valer a pena

**1.** Contam os historiadores que, no ano 44 a.C., 60 senadores assassinaram Júlio César, o governante romano. “O assassinato ocorreu durante a sessão no Senado. César iria iniciar a sessão e ouvir as requisições dos senadores. Tílio Cimber apresentou uma petição para que César revogasse o exílio de seu irmão. César disse que outra hora analisaria, mas Cimber o agarrou pelo ombro e puxou sua túnica. Era o sinal para que os outros atacassem. Casca atacou-o com sua adaga, mas César revidou acertando-o com um pedaço de metal que tinha próximo. Os outros senadores se aproximaram e começaram a desferir golpes e punhaladas. César teria deixado de revidar e envolvido sua cabeça com a toga. César teria sido esfaqueado 23 vezes até a morte.” (HISTÓRIA FÁCIL, 2015)

Considerando apenas as informações contidas no texto base e segundo o que foi estudado nesta seção, a motivação para o assassinato de César foi:

- a) política.
- b) religiosa.
- c) facial.
- d) seletiva.
- e) por razões sociais.

**2.** Atentados sempre têm um objetivo - o fator determinante pelo qual o perpetrador do atentado planeja e busca determinar precisamente o alvo. É como um lutador cujo objetivo é vencer o oponente e que busca encontrar um ponto fraco, uma fragilidade a explorar para concentrar a sua ação nessa fragilidade e vencê-lo.

O texto que apoia esta seção traz a sugestão de Cavalcante sobre os objetivos a serem considerados em um atentado. Dentre os objetivos citados por ele, assinale a única alternativa correta que considera os objetivos de um atentado.

- a) Mutilação, corrupção e roubo.
- b) Desmoralização, sequestro e extermínio.
- c) Roubo, furto e mutilação.
- d) Político, roubo e mutilação.
- e) Extermínio, incapacitação e corrupção.

**3.** "Durante seu depoimento à polícia, Chapman disse que quando apertou o gatilho não sentiu nenhuma emoção, apenas ouvia uma voz que repetia "do it, do it, do it" (faça isso). Estático na cena do crime, nem tentou fugir. Foi preso em flagrante. Autista, Chapman era um jovem desequilibrado que recorria às drogas". O texto se refere ao atentado contra John Lennon, ocorrido em 8 de dezembro de 1980. Segundo Cavalcante (s.d.), os elementos perpetradores de atentados podem ser classificados em dez categorias.

Assinale a única alternativa correta que indica em qual categoria de perpetrador apresentada por Cavalcante o assassino de John Lennon, Chapman, pode ser classificado.

- a) Desafeto pessoal.
- b) Membro de organização não governamental.
- c) Membro de organização de inteligência estrangeira.
- d) Adversário político.
- e) Psicopata.

# Referências

AFFINI, Marcelo; BUCCI, Eugênio. O incrível sequestro de Charles Elbrick. **Super Interessante**, São Paulo, 31 ago. 1994. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/historia/o-incrivei-sequestro-de-charles-elbrick/>>. Acesso em: 7 jul. 2017.

APANT. **Cimeira de Davos reforçada com sistemas anti-drones**. 2017. Disponível em: <<http://apant.pt/cimeira-de-davos-reforcada-com-sistemas-anti-drone/>>. Acesso em: 20 maio 2017.

A TARDE. **Morte de ex-Beatle John Lennon completa 34 anos**. 2014. Disponível em: <<http://atarde.uol.com.br/cultura/noticias/1644840-morte-de-ex-beatle-john-lennon-completa-34-anos>>. Acesso em: 9 abr. 2017.

BAZOTE, Mirian. Introdução ao estudo da segurança privada. **Senhora Segurança**, Santo André, [2012]. Disponível em: <<http://senhoraseguranca.com.br/wp-content/uploads/2012/03/INTRODUC%CC%A7A%CC%83O-AO-ESTUDO-DA-SEGURANC%CC%A7A-PRIVADA1.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2017.

BLOG DO SARGENTO TAVARES. **Presidente Obama protegido pela segurança presidencial**. 2013. Disponível em: <<http://blogdosargentotavares.blogspot.com.br/2013/05/palestras-gratuita-para-empresas-e.html>>. Acesso em: 9 jun. 2017.

BRASIL. Código do Processo Penal. Decreto-lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941. **DOFC - Diário Oficial da União**. Poder executivo, 13 out. 1941. p. 19699.

\_\_\_\_\_. Código Penal. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. **Diário Oficial**, Poder executivo, 31 dez. 1940. p. 2391.

\_\_\_\_\_. Código Tributário Nacional. Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. **DOFC - Diário Oficial da União**, Poder legislativo, 27 out. 1966. p. 12452.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 1.592, de 10 de agosto de 1995. Altera dispositivos do Decreto nº 89.056, de 24 de novembro de 1983, que regulamenta a Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983, que dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder executivo, 11 ago. 1995. seção 1, p. 12115.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 89.056, de 24 de novembro de 1983. Regulamenta a Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983, que "dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores e dá outras providências". **DOFC - Diário Oficial da União**, Poder executivo, 25 nov. 1983. p. 019891 1.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 1.034, de 21 de outubro de 1969. Revogado pela Lei nº 7.102, de 1983, [Dispunha] sobre medidas de segurança para Instituições Bancárias, Caixas Econômicas e Cooperativas de Créditos, e dá outras providências. **DOFC - Diário Oficial**

**da União**, Poder executivo, 21 out. 1969. p. 8952.

\_\_\_\_\_. Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983. Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências. **DOFC - Diário Oficial da União**, Poder legislativo, 21 jun. 1983. p. 10737.

\_\_\_\_\_. Lei 7.170, de 14 de dezembro de 1983. Define os crimes contra a segurança nacional, a ordem política e social, estabelece seu processo e julgamento e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder legislativo, 15 dez. 1983. p. 21004.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.863, de 28 de março de 1994. Altera a Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983. **Diário Oficial**, Poder legislativo, 29 mar. 1994. p. 4553.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.017, de 30 de março de 1995. Estabelece normas de controle e fiscalização sobre produtos e insumos químicos que possam ser destinados à elaboração da cocaína em suas diversas formas e de outras substâncias entorpecentes ou que determinem dependência física ou psíquica, e altera dispositivos da Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983, que dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento de empresas particulares que explorem serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências. **Diário Oficial**, Poder executivo, 31 mar. 1995. p. 4575.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.260, de 16 de março de 2016. Regulamenta o disposto no inciso XLIII do art. 5º da Constituição Federal, disciplinando o terrorismo, tratando de disposições investigatórias e processuais e reformulando o conceito de organização terrorista; e altera as Leis nos 7.960, de 21 de dezembro de 1989, e 12.850, de 2 de agosto de 2013. **Diário Oficial da União**, Poder executivo, 17 mar. 2016. p. 1, edição extra.

\_\_\_\_\_. Portaria 139 de 20/03/1984. 1984. Disponível em: <[http://www.sintragenlitoral.com.br/legis\\_seguranca\\_privada.pdf](http://www.sintragenlitoral.com.br/legis_seguranca_privada.pdf)>. Acesso em: 8 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Portaria 262 de 08/06/1984. 1984. Disponível em: <[http://www.sintragenlitoral.com.br/legis\\_seguranca\\_privada.pdf](http://www.sintragenlitoral.com.br/legis_seguranca_privada.pdf)>. Acesso em: 8 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Portaria 277 de 13/04/1998. 1988. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/legislacao/899/portaria-dpf-277-1998/>>. Acesso em: 9 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Portaria 511 de 05/12/1984. 1984. Disponível em: <[http://www.sintragenlitoral.com.br/legis\\_seguranca\\_privada.pdf](http://www.sintragenlitoral.com.br/legis_seguranca_privada.pdf)>. Acesso em: 8 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Portaria 992 de 25/10/1995. 1995. Disponível em: <[http://www.sintragenlitoral.com.br/legis\\_seguranca\\_privada.pdf](http://www.sintragenlitoral.com.br/legis_seguranca_privada.pdf)>. Acesso em: 8 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Portaria 3.233 de 10/12/2012. 2012. Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/servicos-pf/seguranca-privada/legislacao-normas-e-orientacoes/portarias/Portaria%20n3233.12.DG-DPF.pdf/view>>. Acesso em: 9 jun. 2017.

2016. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/SEGURANCA/520349-CAMARA-APROVA-PROJETO-DO-ESTATUTO-DA-SEGURANCA-PRIVADA.html>>. Acesso em: 5 maio 2017.

**CAMINHOS E VEREDAS. A Leoa e o búfalo**. 2012. Disponível em: <<http://>

caminhoseveredastk.blogspot.com.br/2012/02/leoa-e-o-bufalo.html>. Acesso em: 15 abr. 2017.

CAVALCANTE, Vinícius Domingos. **Segurança de dignitários: protegendo pessoas muito importantes**. s.d. Disponível em: <<http://www.ecsbddefesa.com.br/defesa/fts/SDVC.pdf>>. Acesso em: 8 abr. 2017.

DIÁRIO DE NOTÍCIAS. **Segurança não pode ser imposta ao líder da Igreja católica**. 2017. Disponível em: <<http://www.dn.pt/dossiers/mundo/eleicao-do-papa-francisco/noticias/interior/seguranca-nao-pode-ser-imposta-ao-lider-da-igreja-catolica-3117082.html>>. Acesso em: 8 abr. 2017.

DIÁRIO DO CENTRO DO MUNDO. **Homem dá banho de farinha em candidato de direita da França, François Fillon**. 2017. Disponível em: <<http://www.diariodocentrodomundo.com.br/video-homem-da-banho-de-farinha-em-candidato-de-direita-da-franca-francois-fillon/>>. Acesso em: 20 maio 2017.

DICIO. DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS. **Atentado**. s.d. Disponível em <<https://www.dicio.com.br/atentado/>>. Acesso em: 6 abr. 2017.

EXAME INFORMÁTICA. **Armas anti-drones na segurança do fórum de Davos**. 2017. Disponível em: <<http://exameinformatica.sapo.pt/noticias/mercados/2017-01-19-Armas-anti-drones-na-seguranca-do-Forum-Economico-de-Davos>>.

G1. **Ataque de Nice foi planejado e autor tinha cúmplices, diz procurador**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2016/07/agressor-de-nice-tinha-cumplices-e-planejou-ataque-diz-justica.html>>. Acesso em: 8 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **Candidato conservador Fillon é atingido por pacote de farinha na França**. 2017. Disponível em <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/candidato-conservador-fillon-e-atingido-por-pacote-de-farinha-na-franca.ghtml>>. Acesso em: 8 abr. 2017.

HISTÓRIA FÁCIL. **O assassinato de Júlio César**. 2015. Disponível em: <<https://www.historiafacil.com.br/artigos/antiguidade/o-assassinato-de-julio-cesar/>>. Acesso em: 9 abr. 2017.

JUSBRASIL. **Judiciário do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (TRT-3) de 7 de Junho de 2016**. 2016. Disponível em: <[https://www.jusbrasil.com.br/diarios/117575084/trt-3-judiciario-07-06-2016-pg-2350?ref=topic\\_feed](https://www.jusbrasil.com.br/diarios/117575084/trt-3-judiciario-07-06-2016-pg-2350?ref=topic_feed)>. Acesso em: 9 jun. 2017.

MARCONDES, José Sérgio. **Segurança Pessoal: conceito,**

objetivo, ricos e tipos de medidas. **Gestão de segurança privada**, [S.l], [s.d.]. Disponível em: <<http://www.gestaodesegurancaprivada.com.br/seguranca-pessoal-conceito/>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 17. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

PIOVESAN, Eduardo; TRIBOLI, Pierre. **Câmara aprova projeto do Estatuto da Segurança**. Câmara dos deputados, Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/SEGURANCA/520349-CAMARA-APROVA-PROJETO-DO-ESTATUTO-DA-SEGURANCA-PRIVADA.html>>. Acesso em: 8 jul. 2017.

PLANALTO. **1º Regimento da Cavalaria de Guarda do Exército, popularmente conhecido como Dragões da Independência, é a Unidade Militar criada em 1808 pelo então imperador do Brasil, Dom João VI.** 2011. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/presidencia/principais-tropas>>. Acesso em: 9 jun. 2017.

POLÍCIA FEDERAL. **Legislação, normas e orientações.** 2017. Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/servicos-pf/seguranca-privada/legislacao-normas-e-orientacoes>>. Acesso em: 5 maio 2017.

PORTAL ESPERANTINÓPOLIS. **Vídeo: terrorista toma caminhão e o joga contra multidão na França.** 2016. Disponível em: <<http://www.portalesperantinopolis.com/2016/07/video-terrorista-toma-caminhao-e-o-joga.html>>. Acesso em: 8 abr. 2017.

SOUZA, Marcos de Moura. **Missão – matar o Papa.** 2005. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/historia/missao-matar-o-papa/>>. Acesso em: 8 abr. 2017.

VALOR ECONÔMICO. **Proximidade de Fórum Econômico transforma DAVOS em fortaleza.** 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/internacional/4837750/proximidade-de-forum-economico-transforma-davos-em-fortaleza>>. Acesso em: 8 abr. 2017.

SHENON, Philip. **A comissão: a História Sem Censura da Investigação sobre o 11 de Setembro.** São Paulo: Larousse, 2008.

TREINAMENTOS CETTA. Reportagem sobre o atentado contra o presidente Reagan (1981): segurança de autoridade. Disponível em <[https://www.youtube.com/watch?v=8llFsD\\_h394](https://www.youtube.com/watch?v=8llFsD_h394)>. Acesso em: 8 abr. 2017.

WIKIPEDIA. **Atentado contra o Papa João Paulo II.** 2017. Fonte: <<https://it.wikipedia.org/wiki/File:JPiIassinattem81.jpeg>>. Acesso em: 24 mai. 2017.



# Técnicas de treinamento

## **Convite ao estudo**

Prezado aluno, é absolutamente inegável a importância do preparo em qualquer operação de segurança e, por que não dizer, para qualquer atividade humana. Cada vez mais, profissionais de diversos segmentos procuram especializar-se e adquirir competências e habilidades em suas áreas de atuação - o que pode ser feito de diversas formas. Um atleta, para atingir os seus objetivos e índices cada vez maiores, exercita-se exaustivamente usando o seu corpo no limite. Um vestibulando, no desejo de ingressar na universidade, passa horas e horas debruçado em suas apostilas e livros, exercitando-se no limite da sua capacidade para poder garantir um grau desejável de desempenho na prova. Não poderia ser diferente na área de segurança, ainda mais na disciplina de Segurança Pessoal e Executiva. Enquanto o atleta exercita músculos e técnicas, enquanto o vestibulando exercita fórmulas e conhecimentos, o agente de segurança também deve exercitar aquilo que é pertinente à sua atividade profissional. Para isso, a disciplina de Segurança Pessoal e Executiva apresenta uma quantidade razoável de assuntos, práticas e técnicas para deixar o profissional de segurança apto a desempenhar as suas funções.

Quando se fala em treinamento, a maioria das pessoas lembra de atletismo, esporte. Isso é justificável, pois esse treinamento esportivo se revela pela constância, persistência, repetição exaustiva de procedimentos eficientes. Treinar é, fundamentalmente, repetir exaustivamente. Um time está treinado quando sabe fazer perfeitamente o que foi estabelecido no treinamento, porque isso vai ser realizado em um momento crítico, no jogo, dentro de uma situação de pressão do time adversário e numa atitude quase reflexa do jogador. Isso é ainda mais importante quando o profissional está defendendo a sua vida, a vida do seu cliente e seu patrimônio, em uma circunstância

altamente crítica, em um cenário frequentemente desfavorável, sem regras para o adversário e que não pode admitir sequer a possibilidade de insucesso.

Sim, porque o insucesso traz consequências que vão além da perda de um gol, do não atingimento de um índice ou da não aprovação em um vestibular. Estão em jogo vidas, prestígio profissional, pressão da lei, da sociedade, do próprio ambiente crítico que é o ambiente dos profissionais de segurança. Quando a segurança falha, as críticas mais contundentes vêm dos próprios profissionais de segurança. Nesta unidade, vamos explorar o universo conceitual do treinamento de segurança, valorizando o planejamento, a programação e os itens mais importantes para a formação profissional do agente de segurança. Leia com atenção e habitue-se a pensar como um profissional que valoriza o desempenho e a eficiência em sua profissão.



No dia 30 de março de 1981, o presidente dos Estados Unidos, Ronald Reagan, sofreu um atentado a bala enquanto deixava o Washington Hilton Hotel, em Washington, D.C. Além de Reagan, outras três pessoas também foram atingidas pelos disparos de John Hinckley. Aos 70 anos, o presidente norte-americano sofreu uma perfuração no pulmão, porém recebeu rápido atendimento médico e conseguiu se recuperar. [...] O autor do atentado, Hinckley, foi julgado, absolvido por motivos de insanidade e está internado em uma instituição psiquiátrica. Hinckley teria cometido o crime com o objetivo de chamar a atenção da atriz Jodie Foster, por quem teria uma obsessão doentia. Ele estava perseguindo a atriz, que já havia dito que não estava interessada em nenhum relacionamento com ele. Então, Hinckley pensou em fazer algo impactante para chamar a atenção de Foster. A ideia de atirar no presidente veio da história do filme *Taxi Driver*, protagonizado justamente por Foster. (HISTORY, [20--]).

# Seção 2.1

## Treinamento

### Diálogo aberto

Prezado aluno, segurança pessoal e executiva é uma atividade de grande complexidade por envolver o uso de armamento, ação contra agressores, normalmente criminosos ou extremistas, além de alto nível de estresse por parte dos agentes de segurança devido à sua grande responsabilidade e risco de vida. Para poder realizar desse tipo, é preciso um preparo muito grande em relação ao de conhecimento da tarefa, limitações e permissões da legislação, condições físicas condizentes e treinamento constante para manter os reflexos e a prontidão. É comum, depois da formação, o vigilante se acomodar um pouco e deixar de rever conhecimentos ou mesmo manter as suas condições físicas aceitáveis. Não importa se o vigilante trabalha em um supermercado ou em um banco, ou mesmo se faz segurança pessoal para algum cliente, as condições físicas e a prontidão devem ser as mesmas, uma vez que esses requisitos serão exigidos quando a ameaça ou o ataque se fizerem presentes. O segurança pode nunca chegar a ter o seu protegido atacado, mas não pode jamais deixar de estar preparado.

Morreu o agente que salvou a vida de Reagan Jerry S. Parr, o agente dos serviços secretos norte-americanos que ajudou a salvar a vida ao ex-presidente Ronald Reagan, quando este foi alvo de uma tentativa de assassinato, morreu aos 85 anos, informaram este sábado os seus familiares. [...] Parr encontrava-se ao lado de Reagan, no dia 30 março de 1981, quando um jovem, John Hinckley Jr., disparou contra o presidente à saída do hotel Washington Hilton, na capital norte-americana. Parr colocou, de imediato, a mão sobre o ombro do presidente, levando-o até à limusina oficial, um veículo à prova de bala. Apesar de nenhum ferimento de bala ser visível no corpo de Reagan, o presidente tinha sangue nos lábios e queixava-se de dores no peito, pelo que Parr ordenou ao motorista que se dirigisse ao hospital mais próximo, em vez de ir para a Casa Branca. "Se Jerry não tivesse mudado [o rumo da viatura ] eu já



não tinha marido", disse a então primeira-dama, Nancy Reagan, numa entrevista à CNN, alguns meses mais tarde. (DIÁRIO DE NOTÍCIAS, 2015).

Qualquer atividade humana que seja desempenhada sob um clima crítico exige uma quase automatização das ações e rotinas responsivas. Essa automação só pode vir de um exaustivo treinamento e uma exaustiva análise e aperfeiçoamento de ações a serem realizadas. O agente Parr revelou espírito de iniciativa, decisão e desprendimento numa ação que levou não mais do que cinco segundos. Assista ao vídeo sobre o atentado (disponível em: <<https://noticias.terra.com.br/mundo/videos/ronald-reagan-sofre-tentativa-de-atentado-em-1981-nos-eua,7679291.html>>. Acesso em: 25 ago. 2017) e tente analisá-lo sob os seguintes aspectos: qualidade da resposta à ação do criminoso; percepção da existência de treinamento na ação dos agentes; prioridades na ação dos agentes em relação à defesa da autoridade; e principais tópicos que devem ter sido objeto do treinamento dos agentes.

Tente resolver essa situação-problema por meio de perguntas que foquem o problema relatado, por exemplo: que falhas de treinamento poderiam ser as causas do incidente? Que falhas no planejamento da segurança poderiam ocasionar o incidente? Quais normas não foram seguidas e merecem ser reforçadas?

O texto desta seção vai ajudá-lo a analisar e a tirar uma conclusão a respeito dos aspectos das falhas ocorridas e de quem são os seus responsáveis, além de dar-lhe condições para que você sugira medidas que possam evitar novas ocorrências.

## Não pode faltar

Agora vamos tratar da sistemática de treinamento em segurança. Vamos conhecer o que é essa sistemática e como devem ser tratados os assuntos que precisam de treinamento dentro da atividade de segurança pessoal e executiva. Para preparar alguém para uma atividade, é preciso conhecer no que **consiste a atividade, qual o perfil do profissional dessa atividade e como preparar um aspirante** a essa atividade para que ele tenha condições de desempenho

satisfatório. No caso da segurança pessoal e executiva, sabemos que a atividade consiste em **garantir a segurança de indivíduo contra ameaças de qualquer natureza, que podem incluir seus bens, seus locais de trabalho e familiares**. Mais particularmente, a atividade pode se constituir em um acompanhamento constante do protegido, uma vigilância constante dos seus locais de convivência e trabalho e o manejo de instrumentos, equipamentos, armamentos e meios de transporte que o protegido utiliza comumente. Então, dentro dessa perspectiva, o trabalho de um segurança pessoal compreende:

**a) Acompanhar o protegido em seus deslocamentos:** trajar-se de forma sóbria, com indumentária que mostre o seu status de segurança; comportar-se de maneira educada e discreta, de forma a nunca interferir nos contatos e atividades do protegido; antecipar-se aos movimentos do protegido, tomando ciência dos deslocamentos previstos pelo protegido e estar pronto para prover sua segurança; e manter comunicação visual e eletrônica constante com o protegido.

**b) Inspeccionar e prover a segurança dos locais de permanência do protegido:** antecipar a inspeção do local em que o protegido vai se situar; prever rotas de fuga nos locais de permanência do protegido; mostrar presença nos locais de permanência do protegido; e manter atualizados os planejamentos de ações de segurança.

**c) Manter equipamentos, armamentos e meios de transporte em condições de uso e segurança:** fazer a manutenção de armamentos, equipamentos e meios de transporte; testar previamente equipamentos de comunicação da sua equipe; atualizar regularmente senhas e códigos de acesso e de comunicação.

**d) Realizar treinamentos e reciclagem pessoal e da sua equipe:** planejar e executar a reciclagem de treinamento de tiro; planejar e executar os treinamentos táticos de atuação em conjunto para situações típicas; planejar e executar treinamentos físicos para a sua equipe.

Quanto ao perfil do segurança, ele deve ter condições de realizar todas as atividades de segurança e em boas condições. Esse perfil deve apresentar:

**a) Bom preparo físico, que lhe permita:** acompanhar o protegido em seus deslocamentos a pé, inclusive em corridas; carregar ou deslocar outros agentes ou o protegido quando feridos; ter a agilidade suficiente para responder rapidamente a uma situação de perigo, como sair da viatura, proteger com o corpo o protegido; e resistir em boas condições à tensão e à fadiga do trabalho e continuidade do serviço, mesmo durante jornadas noturnas.

**b) Conhecimento das normas de segurança de sua empresa e das normas legais, que lhe permita:** adotar sempre a conduta preconizada; manter suas atitudes de acordo com a legislação; exibir uma performance profissional sempre dentro da lei.

**c) Escolaridade suficiente (a lei exige no mínimo quarta série, equivalente ao quinto ano do novo formato do Ensino Fundamental), que lhe permita:** manusear as documentações, legislações e normas e saber interpretá-las; produzir pequenos textos para compor relatórios, preencher formulários, administrar seus próprios contratos de trabalho; e ter condições de diálogo de bom nível com sua equipe e seu protegido.

**d) Perfil psicológico adequado ao serviço, que lhe permita:** apresentar um comportamento equilibrado, mesmo em situação de ameaça ou desconforto; ter frieza e calma suficiente para se comunicar e intervir no trato com pessoas; manter a disciplina e o autocontrole no uso de armamento e equipamento no ambiente de trabalho; e transmitir ao protegido a sensação de segurança, confiança e profissionalismo.

**e) Atributos de comunicação e interação com o público, que lhe permitam:** lidar com o público externo e interno à sua empresa ou no o ambiente de segurança em que trabalha; demonstrar boa educação no trato com clientes ou outras pessoas; transmitir ascendência e sentido de autoridade ao lidar com situações de emergência que exijam ações de intervenção e orientação de protegidos e público em geral.

**f) Atributos de higiene, postura e disciplina, que lhe permitam:** vergar o uniforme de forma correta, transmitindo uma imagem de competência e autocontrole; seguir ordens, horários e procedimentos de rotina sem desconforto; servir de exemplo para colegas de trabalho e transmitir uma imagem positiva pessoal e da empresa.

**g) Conhecimento profissional, que lhe permita:** garantir que suas ações espelhem as suas obrigações profissionais; utilizar os recursos materiais à sua disposição da forma como preconizam os manuais, orientações e ensinamentos do seu curso de formação profissional; aprimorar o conhecimento adquirido e colaborar para a melhoria da documentação de ensino e controle da sua atividade.



### Assimile

Prezado aluno, aqui vale ressaltar alguns conceitos importantes que irão facilitar o seu estudo e ajudá-lo a fixar conhecimentos. O primeiro é o conceito de **treinamento**. Treinar visa preparar alguém para alguma

coisa. O atleta treina, o músico treina, o estudante treina e todos fazem isso com um objetivo: adquirir habilidades e competências que lhes permitam atingir seus objetivos. Em qualquer atividade, a preparação e a formação dependem de um treinamento eficaz. Mas para que o treinamento seja eficiente, é preciso que tenhamos um **perfil** a ser atingido. Por perfil, devemos entender o conjunto de habilidades e competências necessárias para o exercício de uma atividade. Mas o perfil está **subordinado às atividades a serem desempenhadas**, isto é, será a partir do que o profissional terá de fazer em sua rotina de trabalho que se determinará o conjunto de habilidades e competências. Um atleta de natação é submetido a um treinamento diferente de um atleta de tiro ao alvo, seu perfil desejável também é diferente.

Mas como treinar alguém para que possa adquirir minimamente o que seja necessário para o exercício da profissão de segurança pessoal e executiva? Vamos por partes. A primeira etapa é a seleção, porque existem pré-requisitos sem os quais o trabalho de formar o profissional se torna extremamente difícil. Em tese, pelo menos em tese, todos podem ser tudo aquilo que quiserem. Para ser um vigilante é preciso atender a certos requisitos. Essas exigências, aliás, a própria legislação já define, na Portaria 3.233, de 10 de dezembro de 2012, Art. 155 (BRASIL, 2012):

I – ser brasileiro, nato ou naturalizado; II – ter idade mínima de vinte e um anos; III – ter instrução correspondente à quarta série [quinto ano] do ensino fundamental; IV – ter sido aprovado em curso de formação de vigilante, realizado por empresa de curso de formação devidamente autorizada; V – ter sido aprovado em exames de saúde e de aptidão psicológica; VI – ter idoneidade comprovada mediante a apresentação de certidões negativas de antecedentes criminais.[...]; VII – estar quite com as obrigações eleitorais e militares; e VIII – possuir registro no Cadastro de Pessoas Físicas.



**Pesquise mais**

A seguir, sugerimos algumas fontes que exploram o valor do treinamento na formação e no desempenho de um agente de segurança ou um vigilante.

CAVALCANTE, Vinícius Domingues. **Segurança de dignitários:** protegendo pessoas muito importantes. Juiz de Fora: UFJF, s.d.

RIANI, Marsuel Botelho. **Técnicas não-letais na segurança pública e privada.** São Paulo: Sicurezza, 2013.

MION, Izidoro. **Trabalhando a segurança pessoal privada.** São Paulo: All Print, 2014.

Como a própria legislação diz, embora essas exigências sejam para o "exercício da profissão", elas também são exigências para a matrícula nos cursos de formação, como reza o Par. 1º, do Art. 156, do mesmo diploma legal:



**1º Para a matrícula nos cursos de formação, reciclagem e extensão de vigilante, o candidato deverá preencher os requisitos previstos no art. 155, exceto o disposto no inciso IV, dispensado no caso dos cursos de formação (BRASIL, 2012).**

Então, atendendo a todos os pré-requisitos, como desenvolver no futuro vigilante as competências necessárias ao exercício da profissão? Nas décadas de 1970 e 1980, não havia ainda uma definição do saber necessário para um agente de segurança. A formação não era homogênea e era feita com base na experiência de profissionais da segurança pública, contratados por empresas de segurança. Hoje, a Portaria 3.233/12 define as disciplinas obrigatórias dos cursos de formação de vigilantes e suas especializações. A norma legal obriga que, para que alguém seja matriculado em qualquer curso de especialização na área da segurança, deve ter, primeiro, o curso de vigilante. Eis aqui as dez habilidades e competências que o vigilante deve ter (Anexo I da Portaria 3.233/12):



**a) preventivo/ostensivo:** atributo de o vigilante ser visível ao público em geral, a fim de evitar a ação de delinquentes, manter a integridade patrimonial e dar segurança às pessoas;

**b) proatividade:** ação de antever e se antecipar ao evento danoso, com o fim de evitá-lo ou de minimizar seus efeitos e, principalmente, visar à adoção de providências para auxiliar os agentes de segurança pública, como na coleta das primeiras informações e evidências da ocorrência, de preservação dos vestígios e isolamento

- do local do crime;
- c) relações públicas: qualidade de interação com o público, urbanidade, sociabilidade e transmissão de confiança, priorizando o atendimento adequado às pessoas com deficiência;
  - d) vigilância: atributo de movimento, dinamismo e alerta, contrapondo-se ao conceito estático;
  - e) direitos humanos: respeito à dignidade e à diversidade da pessoa humana, compromisso que o Brasil assumiu perante a comunidade internacional e princípio constitucional de prevalência dos direitos humanos;
  - f) técnico-profissional: capacidade de empregar todas as técnicas, doutrinas e ensinamentos adequados para a consecução de sua missão;
  - g) adestramento: atributo relacionado à desenvoltura corporal, com aprimoramento físico, domínio de defesa pessoal e capacitação para o uso proporcional da força através do emprego de tecnologias não letais e do uso da arma de fogo, como último recurso de defesa própria ou de terceiros;
  - h) higidez física e mental: certeza de não ser possuidor de patologia física ou mental;
  - i) psicológico: perfil psicológico adequado ao desempenho do serviço de vigilante; e,
  - j) escolaridade: 4ª série [5º ano] (exigência legal).

Ao prescrever esse perfil e o formato e conteúdo do curso de vigilante, a norma legal tem como objetivos (BRASIL, 2012) – Anexo I:

Objetivos gerais – São os objetivos gerais do Curso de Formação de Vigilante – CFV: a) dotar o aluno de conhecimentos, técnicas, habilidades e atitudes que o capacitem para o exercício da profissão de vigilante, em complemento à segurança pública, incluídas as atividades relativas à vigilância patrimonial, à segurança física de estabelecimentos financeiros e outros, preparo para dar atendimento e segurança às pessoas e manutenção da integridade do patrimônio que guarda, bem como adestramento para o uso de armamento convencional e o emprego de defesa pessoal; e b) elevar o nível do segmento da segurança privada a partir do ensino de seus vigilantes.

Objetivos específicos – Ao final do CFV, o aluno deverá adquirir conhecimentos, técnicas, habilidades e, atitudes



para:

a) compreender o ser humano como titular de direitos fundamentais; b) desenvolver hábitos de sociabilidade no trabalho e no convívio social; c) executar uma vigilância dinâmica e alerta, interagindo com o público em geral; d) prevenir ocorrências inerentes às suas atribuições, dentro da área física a ele delimitada, a fim de manter a integridade patrimonial e de dar segurança às pessoas; e) antecipar-se ao evento danoso, a fim de impedir sua ocorrência ou de minimizar seus efeitos, principalmente, adotar as providências de auxílio aos agentes de segurança pública, como o isolamento do local; f) operar com técnica e segurança equipamentos de comunicação, alarmes e outras tecnologias de vigilância patrimonial; g) manusear e empregar, com segurança, armamento letal convencional na atividade de vigilante, de forma escalonada e proporcional, como instrumentos de defesa própria ou de terceiros; h) defender-se com o uso de técnicas adequadas; i) manter-se saudável e em forma física; j) identificar condutas ilícitas descritas na legislação penal; k) identificar o conceito, a legislação e as atribuições das empresas de segurança privada; l) aplicar conhecimentos de primeiros socorros; m) proteger o meio ambiente; n) adotar medidas iniciais de prevenção e de combate a incêndios; o) tomar as primeiras providências em caso de crise; e p) executar outras tarefas que lhe forem atribuídas, notadamente pela criação de divisões especializadas pela sua empresa, para permitir um crescimento sustentado em todas as áreas de segurança privada.



Refleta



O vigilante Romildo Henrique de Souza foi escalado para cobrir as férias de um colega durante um mês, na Agência dos Correios na Zona Norte de Recife. Ontem ele enfrentou o momento mais difícil dessa missão: trocou tiros com três assaltantes armados com pistolas, impediu a investida e salvou a vida de cerca de dez pessoas presentes no local. Os assaltantes fugiram a pé, sem levar nada. [...] Ele e dois clientes ficaram feridos. (JC ONLINE, 2016).

Análise essa ocorrência sob o ponto de vista de treinamento em situações críticas e atendimento à lei e às normas de segurança.

Eis aqui algumas das disciplinas obrigatórias do curso, citadas da mesma Portaria: Noções de segurança privada; Legislação aplicada e direito humanos; Relações humanas no trabalho; Sistema de segurança pública e crime organizado; Prevenção e combate a incêndio; Primeiros socorros; Educação física; Defesa pessoal; Armamento e tiro; Vigilância; Radiocomunicações; Noções de segurança eletrônica; Noções de criminalística e técnica de entrevista prévia; Uso progressivo da força; e Gerenciamento de crises.

Essa legislação ainda prescreve a metodologia a ser seguida:

#### 4.1. Metodologia

Os Cursos de Formação de Vigilantes (CFV) adotarão a metodologia do ensino direto, utilizando-se de métodos e técnicas de ensino individualizado, coletivo e em grupo, enfatizando ao máximo a parte prática, no intuito de alcançar os objetivos propostos para o curso, bem como palestras e mesas redondas abrangendo temas de interesse dos futuros vigilantes [...] A linguagem usada pelo professor e a complexidade na apresentação dos temas deverão levar em consideração a escolaridade e o nível de compreensão do aluno. [...] As aulas de Armamento e Tiro deverão ser distribuídas ao longo do curso, de forma intercalada com as demais disciplinas, com o fim de valorizar o manuseio e propiciar intimidade com a arma, mediante exercícios de empunhadura, visada e tiros em seco antes do tiro real. (BRASIL, 2012)

Veja que a necessidade de assegurar uma boa formação para os profissionais de segurança forçou o legislador a ser minucioso ao definir o perfil, a metodologia e o conteúdo programático do curso mais elementar para um agente de segurança: o curso de vigilante.

Esse conjunto de informações aqui apresentadas objetivam mostrar a “sistemática de treinamento”, conteúdo programado para esta nossa seção de ensino. Por isso, não cabe aqui apresentar os treinamentos, os exercícios táticos, as várias técnicas de segurança, mas apenas aprofundar os objetivos e os caminhos pelos quais se podem atingir os objetivos desses treinamentos.

Outro aspecto também importante é o **ambiente operacional de trabalho**. Por ambiente operacional de trabalho, devemos entender todas as influências que interagem no local onde o agente de segurança ou o vigilante vai atuar. Esse aspecto vai condicionar o *modus operandi* do vigilante, independentemente da sua função ou tarefa. Imagine que você está fazendo parte da segurança de uma apresentação de um trio elétrico em uma praia movimentada. No seu treinamento, você aprendeu a responder de maneira genérica a todas as situações típicas de proteção de pessoas e prevenção de ameaças. Mas, nessa situação, você está diante de condições muito particulares, quais sejam: espaço aberto, grande aglomeração de pessoas, dificuldade de se movimentar, dificuldade de identificar possíveis ameaças, dificuldade de comunicação, limitação no emprego de armas e equipamentos e grande variedade de incidentes possíveis de acontecer. Agora imagine que você está fazendo a segurança do evento de apresentação da Orquestra Sinfônica Nacional, no Teatro Municipal de São Paulo. Nesse ambiente, você vai se deparar com condições extremamente diversas das que você experimentou na segurança da apresentação do trio elétrico. Aqui, o espaço é confinado e sofisticado, a segurança tem condições de controlar o movimento das pessoas, uma verificação *in loco* permite identificar possíveis agressores e ameaças, você tem melhores condições de movimentação e comunicação e pode planejar melhor ações a serem realizadas. Soma-se a isso que esse público tende a ser mais homogêneo e mais sofisticado e, portanto, tende a ser mais disciplinado e mais fácil de ser orientado e controlado, antes ou mesmo depois de uma ameaça ou ataque. Para o estudo desse ambiente operacional de trabalho, levamos em conta dois aspectos:

– **A atitude e o comportamento do agente de segurança:** como forma de o agente de segurança se “integrar, sem agredir”, o ambiente no qual vai atuar. Para isso, a forma de se trajar, a linguagem a utilizar, a maneira de operar as comunicações, a maneira como participa sem interferir no evento ou ao protegido para o qual está provendo a segurança são fundamentais.

– **As características do evento e dos participantes do evento:** como forma de determinar todas as ações cabíveis nesse ambiente, tanto no trato com as pessoas quanto no atendimento das condições de execução do evento, frequentemente limitadoras de determinadas ações ou atitudes do vigilante.



## Refleta

Caro aluno, todo esse conjunto de conhecimentos evoca reações de críticas e aceitações e isso é bom. Queremos, aqui, propor uma situação para que você pense, analise, coloque-se na posição do ator e considere se o que a teoria propõe é realmente o que você deveria fazer na mesma situação.

Situação:

**Segurança de banco atira e mata cliente – cliente tentava entrar em uma agência bancária quando discutiu com o segurança, que disparou 5 tiros contra o homem, de 33 anos, que morreu no local. Segundo a polícia, os dois entraram em luta corporal e o cliente teria fingido estar armado. (R7, 2011)**

Para ajudá-lo nessa reflexão, considere o treinamento do vigilante, o perfil e o ambiente operacional de trabalho.



## Refleta

A seguir propomos mais uma situação para você refletir. Após lê-la, convidamos você a analisar o erro do vigilante sob o aspecto de perfil profissional e cumprimento de normas de segurança.

Situação:

**Para o vice-presidente do Sindicato das Empresas de Segurança Privada (Sesvesp), João Palhuca, a atuação do vigilante que matou na segunda-feira passada um cliente do banco, em São Bernardo do Campo, região do ABC Paulista, mostrou o despreparo e a violação das regras estipuladas pelos cursos de formação da atividade. 'Os cursos de qualificação ensinam que o vigilante só pode sacar a arma para reagir quando avistou uma arma na mão do agressor', afirma Palhuca. (PORTAL TERRA, 2011, [s.p.]**



## Exemplificando

**Segurança atira dentro de casa lotérica e fere três pessoas em Pernambués: Um segurança que não teve o nome divulgado feriu três clientes de uma casa lotérica, na tarde desta quarta-feira (8), no bairro de Pernambués,**

em Salvador. Segundo informações da Polícia Militar, o segurança foi levado para a delegacia para esclarecer o que aconteceu. O caso aconteceu por volta das 15h, no final de linha do bairro. Ainda de acordo com a PM, o segurança de uma empresa privada alegou ter disparado uma escopeta calibre 12 acidentalmente dentro da lotérica e acabou ferindo três pessoas com os estilhaços. (CORREIO, 2016, [s.p.]

O caso relatado é um problema muito comum gerado pela falta de treinamento básico do vigilante.

Disparos acidentais geralmente são tratados como acidentes, no entanto, são, na maioria das vezes, falta de intimidade com o manuseio do armamento. Em uma situação como essa, percebemos diversos detalhes que não foram atendidos pelo vigilante, quer na sua formação, quer nos requisitos para o exercício da função. É claro que existe a possibilidade de falha do armamento e, às vezes, também da munição, mas esses casos são raros. Também fica evidente que o vigilante não tentou atingir ninguém, tendo em vista que uma escopeta calibre 12 com certeza teria produzido muito dano a quem quer que fosse o alvo dos disparos. A maioria das pesquisas e investigações de ocorrências dessa natureza indica erro humano. O texto desta seção vai ajudá-lo a analisar e concluir sob que aspectos as falhas ocorrem e quem são os seus responsáveis, e você também terá condições de sugerir medidas que possam evitar novas ocorrências.

A ocorrência citada reflete bem um dos problemas mais frequentes na atividade de segurança: o despreparo profissional. Esse despreparo é causado por vários fatores, os quais vão se manifestar por meio de um erro, uma falha mais ou menos importante. Quando estudamos as condições exigidas para que alguém se proponha a ser vigilante, indicamos, como já vimos, condições mínimas de perfil que permitam ao pretendente aprender e se adestrar nessa profissão. Essas condições mínimas vão desde ao nível de escolaridade até uma saúde psicológica que espelhe um comportamento de equilíbrio, disciplina, dedicação e respeito às normas de segurança.

Um vigilante dispara acidentalmente uma arma no ambiente de trabalho – essa simples ocorrência nos permite colher inúmeros aspectos que contribuíram para esse incidente. Vejamos cada um deles:

1. Manuseio de arma: esse aspecto pode revelar desconhecimento das características da arma, dos cuidados necessários para o seu uso,

da atitude prévia de retirar a munição ou de travá-la antes de portá-la ou carregá-la. O treinamento pode não ter sido enfático nesse aspecto. O vigilante poderia ter sido treinado no uso desse armamento, reconhecendo no seu manuseio os perigos de um acionamento acidental, com consequências imprevisíveis.

2. Normas de segurança: esse aspecto fica evidente pelo fato de o disparo ter ocorrido em ambiente fechado, com a presença de pessoas, e em desobediência às mais elementares normas de emprego de armamento. O vigilante deve ser instruído a manusear a sua arma apenas em condições de segurança e jamais em presença de pessoas, muito menos no local de trabalho.

3. Planejamento de segurança: armas como uma escopeta devem ser utilizadas apenas para responder a um ataque próximo e em condições que não ameacem a segurança da população. É uma arma de grosso calibre e que provoca danos físicos consideráveis pela quantidade de projeteis que lança. O vigilante deveria estar portando apenas pistola ou revólver, tendo em vista estar realizando segurança dentro de uma lotérica. Para segurança patrimonial não é permitido o uso de escopetas, apenas pistola ou revólver e cassetete.

4. Treinamento: o treinamento para vigilantes inclui não apenas o uso de armamentos, mas muitos outros aspectos relevantes, como legislação, tratamento com o público, princípios de segurança, estabilidade e equilíbrio psicológico em situações de ameaça ou ataque etc. Ao manusear o armamento nas condições e no ambiente citado, podemos deduzir que o vigilante não absorveu os procedimentos corretos ministrados em seu treinamento.

De qualquer forma, a maioria das consequências de falhas na formação ou preparação do agente de segurança acaba ocorrendo em situações não desejáveis e, frequentemente, danosas. Determinadas normas e procedimentos devem ser exaustivamente repetidas para os vigilantes dentro de sua empresa. Nos treinamentos e nas reciclagens, normas de segurança devem merecer atenção especial, justamente pelas consequências graves que acidentes podem gerar.

Ocorrido o incidente, o vigilante deve imediatamente fazer nova reciclagem, com ênfase no trato do armamento que não soube manusear e nas normas de manuseio que podem ter sido descumpridas.

Uma providência também importante para esses casos é enfatizar para todos os outros vigilantes a importância de atentarem-se aos procedimentos corretos no desempenho da atividade, realizando inspeções mais frequentes nos locais de emprego dos vigilantes para

verificar possíveis falhas no cumprimento de normas, no trato com o público ou no uso e manuseio de armamentos.

## Sem medo de errar

Um agente de segurança ou vigilante na tarefa de segurança pessoal deve recorrer ao seu treinamento e, em atos reflexos, tomar atitudes que pessoas sem treinamento ou não tomariam ou levariam tempo precioso para tomar. Jerry Parr mostrou sangue frio. Sangue frio é a capacidade de tomar decisões num momento de crise, sem se afetar pela gravidade do momento e sem diminuir a sua eficiência. No seu treinamento, Parr aprendeu o que fazer no caso de o presidente ser ameaçado: empurrá-lo para dentro da viatura ou lugar abrigado e protegê-lo com o próprio corpo. Ele e a sua equipe sabiam como coordenar suas ações de forma a agir de acordo com o treinamento e até improvisar com base nos fundamentos aprendidos. Ao decidir levar o presidente Reagan direto ao hospital, atendeu a uma diretiva de treinamento. A sua iniciativa e seu reflexo rápido completariam o que precisava ser feito naquela ocasião. Simulações de ameaças e ataques tornam determinadas atitudes reflexas, reduzindo o tempo de resposta e garantindo, em alguns segundos preciosos, a salvação ou a proteção do seu protegido. Pense e pesquise sobre esse episódio e considere que todo o incidente não demorou mais do que alguns segundos.

## Avançando na prática

### Reação de Vigilante

#### Descrição da situação-problema



Um vídeo da Caixa Econômica Federal, no Centro de Teresina, mostra o momento exato que um segurança do banco atirou no homem que invadiu a agência. O rapaz, identificado pela Polícia Militar apenas como Jailson, quebrou um caixa eletrônico com uma picareta e assustou clientes e funcionários do local no final da

manhã desta quarta-feira (6). Em entrevista à TV Cidade Verde, a tenente coronel Júlia Beatriz, da Polícia Militar, considerou a ação do segurança precipitada. 'Acho que a negociação, nesse primeiro momento, era o diálogo. O rapaz não estava com arma de fogo e não tinha como atingir à distância. Nessas ocasiões, o diálogo ainda é a melhor saída', disse. (CIDADEVERDE.COM, 2016, [s.p.]

Analise a ação tomada pelo vigilante. Ela foi a mais adequada?

### **Resolução da situação-problema**

Vamos analisar essa situação-problema sob o ponto de vista do perfil e do treinamento, objetos desta seção de ensino. São muito comuns ocorrências em que um agente armado dispara contra possíveis agressores. A legislação é rigorosa quanto ao emprego de armamento por agentes de segurança, o que deve redobrar os cuidados com o seu uso, mesmo em casos de necessidade. Durante o treinamento, o vigilante é submetido a uma bateria de testes e avaliações sobre o que aprendeu e realiza treinamentos e reciclagens para fixar os conhecimentos adquiridos e se adestrar em suas competências. O uso de armas no exercício profissional deve obedecer aos limites das normas e da lei, principalmente para a área de segurança privada, cujos profissionais não têm poder de polícia. Na defesa do patrimônio ou de pessoas, todo cuidado é pouco para que não se deixe brechas que possam incriminar o agente e sua empresa. A resposta do profissional da segurança deve ser medida sempre em função da ameaça ou do ataque presente, não cabendo a ele agir como força de segurança pública, senão apenas como defensor de um patrimônio ou pessoa e dentro dos limites das normas e da lei. No caso em pauta, embora a ameaça tenha se transformado em ataque, salvo melhor juízo, o agressor não estava colocando em perigo a vida do vigilante ou de outras pessoas, mas causava danos ao patrimônio, o que poderia ser evitado com a tentativa inicialmente de contenção ou negociação do agressor. Ainda nesse caso, o acionamento imediato da polícia poderia antecipar a neutralização do agressor.

Outro aspecto a ser observado é a necessária frieza e o necessário equilíbrio e bom senso a serem mantidos em qualquer ação mais incisiva do vigilante. Saber dimensionar a ameaça e projetar a resposta adequada pode ser ensinado e treinado para que o vigilante seja

adestrado em situações semelhantes e possa agir segundo as normas e a legislação. O emprego do armamento deve ser feito em último caso, quando nem o fator presença do vigilante, nem os dispositivos de proteção do patrimônio, do vigilante e de outras pessoas tenham sido suficientes para desestimular o agressor.

De qualquer forma, essa análise não visa incriminar ou depreciar a atitude do vigilante, tendo em vista que a notícia, por si só, não informa todas as condições em que ocorreu o incidente.

## Faça valer a pena

**1.** Na formação do vigilante, ele é submetido a diversos procedimentos e métodos de ensino e aprendizagem, entre eles o treinamento. Em conjunto a outras práticas pedagógicas, o treinamento se constitui em valioso recurso para o ensino. A própria legislação sobre a formação do vigilante privilegia o treinamento como forma de dar ao futuro vigilante melhores condições de ser avaliado. Considerando o que foi estudado nesta seção, um dos objetivos do treinamento é:

- a) permitir o acesso do vigilante às fontes de conhecimento sobre segurança.
- b) garantir ao instrutor que o vigilante possa contribuir na modificação dos processos de ensino.
- c) gerar a oportunidade para que o vigilante possa expandir o seu conhecimento profissional.
- d) criar novos procedimentos para o trabalho em grupo.
- e) permitir a fixação dos conhecimentos adquiridos por meio de prática repetitiva.

**2.** O objetivo do treinamento é garantir que o desempenho do vigilante em sua rotina profissional seja o mais eficiente possível, adestrando-o para as tarefas inerentes a essa profissão. Para o caso do vigilante que atua na área da segurança pessoal e executiva, suas tarefas são bem características e, até certo ponto, diversas das tarefas de outras áreas de segurança. Considerando o trabalho de segurança pessoal e executiva, uma das tarefas relevantes do vigilante é:

- a) realizar treinamentos e reciclagem pessoal e da sua equipe.
- b) assessorar o protegido em todas as suas necessidades profissionais.
- c) manter contato permanente com outras equipes de segurança da

mesma área.

d) realizar treinamentos constantes do seu protegido, com vistas a mantê-lo preparado para um eventual atentado.

e) fiiliar-se a uma organização de estudo da segurança com vistas a atualizar conhecimentos.

**3.** Há um certo tempo que as atividades de vigilante e de agente de segurança pessoal e executiva vêm merecendo a atenção dos legisladores. Seja pelas características da atividade, pela complexidade das competências dos vigilantes ou pelo perigo representado pelo manuseio, uso e emprego de armas, munições e equipamentos, os legisladores foram traçando diretrizes que buscaram a uniformização da formação e do perfil dos profissionais de segurança.

Uma dessas legislações é a Portaria 3.233/12 que, em seu Anexo I (Curso de Formação de Vigilante), define o perfil desejável do vigilante. Uma das virtudes mais importantes que devem compor o perfil do vigilante e que é citada nessa legislação é:

a) seriedade.

b) bondade.

c) proatividade.

d) humildade.

e) seletividade.

## Seção 2.2

### Trabalho em equipe

#### Diálogo aberto

Prezado aluno, nesta unidade, cujo foco são as **reações humanas, personalidade, técnicas de facilitação do relacionamento profissional e atitudes desejadas ao profissional da segurança**, nada mais importante do que analisar e avaliar programas de formação e aperfeiçoamento pelas suas propostas e diretrizes.

Para tratarmos das **reações humanas**, imagine-se como responsável pela formação e treinamento de uma turma de matriculados no seu curso de Segurança Pessoal e Executiva. Como parte do treinamento, você deveria pensar em submeter seus alunos a simulações de situações reais que os obriguem a controlar e a se acostumar com a pressão psicológica, a rapidez e o reflexo desejável para cada ocorrência. É sabido que o fator psicológico é um dos maiores influenciadores das ações humanas. Nós, os seres humanos, como não somos robôs, não reagimos da mesma forma à mesma provocação ou ao estímulo ambiental, pois somos regidos por sentimentos, pelo comportamento ambientado na cultura e no meio social em que vivemos. O que você esperaria de um médico que, durante uma cirurgia, vê o seu paciente entrar em convulsão? Ou de um bombeiro em atendimento de resgate que vê seu equipamento parar de funcionar? Ou um policial em ronda de um bairro que se vê hostilizado ou agredido por marginais? Para todos esses casos, caro é certo que você esperaria autocontrole do cirurgião para usar tudo o que aprendeu para empregar, sem perturbação, no socorro do seu paciente. Da mesma forma, um bombeiro e um policial. E por que esses exemplos? Porque representam situações em que as reações normais do ser humano, como medo, pavor, choque, apatia e imobilidade não são admissíveis.

Tratando-se da **personalidade**, veja que todos nós nascemos com um comportamento que se expressa logo nos primeiros dias, mas que vai sofrendo influências até que, na idade madura, apresentamos um comportamento próprio que pode ser a soma de todas as influências consideradas. Um é nervoso, outro é calmo; um extrovertido, outro é tímido. Mas no desempenho profissional, existe um comportamento típico a ser evidenciado e que ultrapassa, às vezes, as limitações da personalidade. Assim, vemos pessoas tímidas, mas que na vida

profissionais são atores ou atrizes extrovertidos e sociáveis; indivíduos de temperamento apático, mas que, pelo treinamento, tornam-se capazes de afrontar o perigo da própria vida.

Tratando-se de **técnicas de facilitação do relacionamento profissional**, vamos verificar que é possível adequar o jeito de cada um às exigências da profissão. Assim, o curso de vigilantes ensina aos seus alunos como lidar com o público, com os seus clientes e com os seus colegas de trabalho, superiores e subordinados. Ensina a disciplina e a contenção, fazendo o aluno perceber o valor do autocontrole, e colabora para que o vigilante, por meio da sua postura e do seu comportamento, consiga transmitir segurança, determinação e autoconfiança. Tudo isso vai ao encontro dos objetivos do treinamento e do trabalho de equipe.

Referente às **atitudes desejadas ao profissional da segurança**, essas competências adquiridas vão facilitar ao vigilante o desempenho do seu papel profissional. Um treinamento, tema da nossa unidade, é um esforço de mudanças e reforços de perfis, valorizando o que o aluno já traz como características da própria personalidade e transformando atitudes e reflexos inadequados em comportamento profissionalmente correto. O exemplo a seguir pode mostrar o que o poder de decisão, reflexo e iniciativa podem fazer em um momento de crise.



Quando alguém gritou: “Mr. Presidente” e Reagan virou-se para acenar, foi alvejado pelo disparo de uma bala que lhe atingiu o lado esquerdo do tórax, bem próximo ao coração. A sorte é que Hinckley errou dois disparos que atingiram pessoas próximas ao Presidente, permitindo que o Agente Secreto Timothy McCarthy surgisse como um escudo humano e recebesse mais um tiro endereçado ao Presidente. Após esse último disparo, Hinckley foi imobilizado por um cidadão comum chamado Alfred Antonucci, até que a equipe de segurança controlasse a situação (DOURADO, 2010).

Reações humanas são tão imprevistas quanto imprevisíveis. Para que essas reações sejam direcionadas para uma resposta padrão desejável, é preciso torná-las ações reflexas quase impensadas. O agente de segurança deve estar preparado para assumir um comportamento profissional ante uma ameaça. O atentado contra o presidente Reagan mostra o equilíbrio e o autocontrole dos agentes e de um indivíduo anônimo que, mesmo tendo a vida ameaçada, tiveram

uma reação correta na neutralização de Hinckley. Considerando a cena descrita acima, procure caracterizar, à luz do que foi estudado, as reações desejáveis evidenciadas pelos agentes e, mais ainda, procure descrever o que você percebe como trabalho de equipe e as providências de segurança que poderiam ter sido tomadas para evitar ou minimizar o incidente.

Recomendamos que você assista ao vídeo do atentado, disponível em: <<https://tvuol.uol.com.br/video/atentado-contra-presidente-dos-eua-ronald-reagan-faz-30-anos-04028C993470CC810326>>. Acesso em: 27 ago. 2017. Esse é o ponto de partida para mais uma seção da nossa disciplina. Lembrando que, ao final da Unidade 2, você estará habilitado a realizar a comparação entre os sistemas de informação da segurança pública e privada. Bons estudos!

## Não pode faltar

Prezado aluno, partimos agora para um foco diferente dos estudados até aqui. É um viés psicológico em que o comportamento humano é o fator mais importante. Estamos nos referindo às reações humanas. **Reações humanas** são manifestações de comportamento que se caracterizam como respostas físicas ou psicológicas a estímulos internos ou ambientais. A contração física quando se leva um susto, o arrepio em uma situação de pavor e o choro ante uma cena sentimental são reações humanas. Elas regem o nosso comportamento e revelam a nossa prontidão e o nosso estado de espírito. Reações humanas podem ser o resultado de uma cultura, de um ambiente ou de uma educação e se manifestam de forma consciente e inconsciente. Diversas disciplinas se dedicam ao estudo das reações humanas em áreas tão diversas como o marketing e o treinamento militar. Isso porque a reação humana pode influenciar o desempenho profissional de forma positiva ou negativa. O medo e as fobias, por exemplo, são reações humanas que podem limitar o desempenho de profissionais cuja atividade implica em risco de vida. Para a carreira de vigilante, reações humanas são um capítulo importante, tanto no trato das próprias reações do profissional como no trato das reações humanas do seu em torno: cliente, público, ambiente na empresa etc.

Cada vez mais se valoriza, em um treinamento, a capacitação do aluno em manter o controle pessoal e a capacidade de decidir acertadamente nas mais diferentes situações de ameaça e perigo. Essa capacitação tem a ver com a reação humana: aquele

comportamento, como já dissemos, que o ser humano apresenta nas diversas situações da vida e que, para nós, nesse momento, é importante para analisarmos o desempenho do vigilante. Mas, então, que virtudes ou competências deve possuir o vigilante, dentro do quadro das reações humanas? Onde encontramos as referências de capacitação e desempenho nessa área de reações humanas?

Para isso, vamos nos apoiar mais uma vez na Portaria 3.233/12 (BRASIL, 2012), aquela à qual já nos referimos em seções e unidades anteriores. Resumimos aqui, para não sermos muito repetitivos, grifando o que no perfil possa ser estritamente ligado às reações humanas desejáveis para um vigilante.

1. Perfil do vigilante – o vigilante deverá ter o seguinte perfil profissional:

a) Preventivo/ostensivo: atributo de o vigilante ser visível ao público em geral, a fim de evitar a ação de delinquentes, manter a integridade patrimonial e dar segurança às pessoas.

b) Proatividade: ação de antever e antecipar-se ao evento danoso, com o fim de evitá-lo ou de minimizar seus efeitos e, principalmente, visar à adoção de providências para auxiliar os agentes de segurança pública, como na coleta das primeiras informações e evidências da ocorrência, de preservação dos vestígios e isolamento do local do crime.

c) Relações públicas: qualidade de interação com o público, urbanidade, sociabilidade e transmissão de confiança, priorizando o atendimento adequado às pessoas com deficiência.

d) Vigilância: atributo de movimento, dinamismo e alerta, contrapondo-se ao conceito estático.

e) Direitos humanos.

f) Técnico-profissional: capacidade de empregar todas as técnicas, doutrinas e ensinamentos adequados para a consecução de sua missão.

g) Adestramento: atributo relacionado à desenvoltura corporal, com aprimoramento físico, domínio de defesa pessoal e capacitação para o uso proporcional da força por meio do emprego de tecnologias não-letais e do uso da arma de fogo, como último recurso de defesa própria ou de terceiros.

h) Higiene física e mental.

i) Psicológico: perfil psicológico adequado ao desempenho do serviço de vigilante.

j) Escolaridade.

Em quais desses fatores desejáveis no perfil de um vigilante você imagina que não haja necessidade de controle das reações humanas? Muito poucos, não é mesmo?

Para cada um desses aspectos do perfil, há de ser eleita uma ou mais disciplinas formadoras, com seus diversos assuntos e objetivos parciais. Por exemplo, conhecimento profissional implica, para o vigilante, entre outras coisas, saber manusear uma arma com autocontrole psicológico e serenidade. Para isso, uma das disciplinas essenciais é “Armamento, Munição e Tiro”. Essa disciplina poderá estar dividida nos seguintes assuntos: “Uso e características do armamento do vigilante”; “Tiro de instrução”; “Manutenção do armamento do vigilante”; “Legislação e normas relativas ao armamento do vigilante”; “Primeiros socorros em acidentes com armas de fogo”. A cada assunto desse são vinculados padrões de comportamento que permitam evitar o pânico, o susto, a imprudência, a hesitação, entre outros, mas todos referentes ao controle da reação normal de um ser humano quando no uso do armamento.

Em sua *Apostila de Agentes de Segurança Pessoal Privada* (CESEVIG, [s.d.]) o CESEVIG apresenta alguns conceitos interessantes. Por exemplo:

[...] existem duas reações típicas: a ativa e a passiva. A **reação passiva** é a maneira como um indivíduo reage a uma situação de risco, mudando de forma consciente ou inconsciente seu metabolismo frente a uma situação de estresse. De maneira inconsciente o indivíduo ao ser surpreendido leva um choque que lhe causa confusão mental. [...] A **reação ativa** compreende dois tipos principais: reação letal e reação não letal. (CESEVIG, [entre 2006 e 2017], p. 10. Disponível em: <<http://www.youblisher.com/p/214775>>. Acesso em: 19 jun. 2017).



Será letal quando a ação resultante causar dano no atingido; será não letal quando o resultado for a neutralização do atingido sem lhe causar dano físico importante. Mas tudo isso depende também da percepção de situação e ambiente que o indivíduo possui, o que, para alguns, pode chegar até ao que se chama instinto. Instinto é uma percepção que se faz sentir em determinadas situações e que geram sensações de temor, cautela, desconfiança ou perigo. Não nos referimos aqui ao instinto animal, aquele impulso que leva o

animal a fazer coisas segundo a sua natureza, como caçar, mamar, vigiar, fugir etc. Instinto, aqui, trata de uma percepção baseada em um sexto sentido humano, mas que é relatado como presente em muitas situações de ameaça e perigo. A percepção também pode ser aguçada pelo treinamento. Um caçador experimentado consegue perceber detalhes do campo ou do terreno que lhe permite saber qual animal está por perto, pela identificação do seu habitat através de algumas informações. Nesse caso, não é um sexto sentido, mas o conhecimento ditado pela experiência. Acostumado a situações de ação de segurança, um agente de segurança pode identificar e perceber situações de perigo para o seu protegido, bem como identificar, no semblante das pessoas, atitudes de ameaça ou de medo, ou de desconfiança. Mais uma vez, a reação humana deve ser explorada a favor do agente e do protegido e contra o atacante ou perpetrador de um atentado.

Isso nos remete ao conceito de **inteligência emocional**, que:

envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (MAYER; SALOVEY, 1995, p. 15 apud WOYCIEKOSKY; HUTZ, 2009, p. 3).

Desenvolver a inteligência emocional significa preparar os indivíduos para a convivência com outros indivíduos, seja no trato social, seja no trato profissional.

Mas, para tornarmos esse texto mais didático, vamos compartimentar o assunto. Inicialmente, vamos falar dos fatores que condicionam o comportamento humano. Em seguida, falaremos de alguns aspectos psicológicos que se manifestam no desempenho profissional. Falaremos, ainda, de métodos que ajudem a estimular no agente de segurança a reação mais desejável para o bom desempenho profissional. E, finalmente, vamos abordar algumas situações típicas em que essas reações desejáveis são mais frequentes. Vamos lá!

### **Fatores que condicionam o comportamento humano:**

– **Fatores físicos:** são aqueles que têm origem nas expressões físicas do indivíduo. Eles se referem à capacidade física de responder

às situações diversas, como a capacidade de correr, de lutar, de se movimentar com rapidez, de agir sob reflexo e de impor ou impressionar pela aparência física.

Figura 2.1 | O Haka



Fonte: <<https://goo.gl/pndBnf>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

Figura 2.2 | O Haka no rúgbi



Fonte: <<http://contintanorte.com.ar/wp-content/uploads/2011/10/haka-1.jpg>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

Veja que uma pessoa forte tende a se sentir segura em situações em que a força seja predominante, como uma luta, uma imobilização, um trabalho de resistência ou um movimento com flexibilidade e potência. Esses fatores físicos podem impressionar, pela expressão vigorosa de um semblante. Lembremos dos maoris, povo nativo da Nova Zelândia que se tatuava e procurava impressionar seus

inimigos até com uma performance, costume que até hoje é tradição quando equipes neozelandesas disputam partidas de rúgbi em campeonatos mundiais. Reações masculinas e femininas são típicas e reconhecidamente diferentes em situações semelhantes. Jovens impõem menos respeito do que adultos e idosos passam a imagem de serem mais frágeis. Assim, aspectos como **idade, sexo, tamanho, força e expressão facial** são fatores físicos que influenciam as reações humanas.

– **Fatores ambientais:** são aqueles que influenciam as reações humanas pela percepção que as pessoas têm do meio ambiente em que a situação se apresenta. Ambientes fechados ou abertos, chuva, frio, calor, vento, aglomerações, noite, dia podem mudar a reação de uma pessoa. Mesmo os mais famosos exércitos do mundo suspendiam as suas ações militares sob o rigor do frio. Em uma progressão em zona de emboscada, soldados tendem a ficar mais nervosos e suas reações em caso de ataque podem ser de pânico e imprevisíveis. À noite, muitas das nossas reações podem ser bem diferentes em relação à mesma situação de dia, em função não apenas da claridade ou obscuridade, mas em função do que a noite ou o dia representam em nossa cultura.

– **Fatores situacionais:** são aqueles que influenciam as reações humanas em determinados eventos ou ocorrências. As pessoas influenciam o ambiente onde estão pelas suas atitudes e pelo seu comportamento. Velórios, shows, solenidades, festas populares, desfiles militares, casamentos, comícios, deslocamentos etc. apresentam e conduzem a comportamentos individuais e coletivos diferentes que incentivam ou inibem as reações das pessoas. Para o caso de uma ação de segurança, uma situação de ameaça iminente provoca reações diferentes não apenas pelo aspecto psicológico, mas pelo conjunto de reações humanas inerentes à situação vivida.

– **Fatores psicológicos:** são aqueles próprios de uma pessoa e que podem fazê-la reagir de maneira diferente de uma outra pessoa na mesma situação. Uns têm medo do escuro, outros de ambientes fechados, outros têm medo de altura, outros têm “pavio curto”. Experiências anteriores, traumas, bloqueios, inseguranças, esses comportamentos são, talvez, a maior ameaça à estabilidade do indivíduo em uma situação de defesa de um protegido.

Mas tudo isso pode ser controlado ou neutralizado em uma ação de segurança, pelo treinamento e desenvolvimento de ações reflexas. Um lutador de judô aperfeiçoa seu estilo e a velocidade de seus golpes por meio de um extenuante e constante treinamento.

É o treinamento e as lutas no tatame que o fazem perder parte do medo de um combate, que o fazem ignorar a fama, o tamanho ou a força do seu oponente. O medo do iniciante vai desaparecendo à medida que o atleta vai enfrentando situações parecidas com seus futuros combates e faz com que ele adquira confiança em si mesmo, atitude essencial para o seu sucesso. O medo de se falar em público é eliminado ou diminuído pela exposição gradativa ao público. A insegurança do que se deve fazer desaparece com a frequência de treinamento em situações típicas e os reflexos da direção defensiva são obtidos com o manejo constante do carro.

Perceba que as reações humanas típicas, como medo, insegurança, retardo nos reflexos e submissão a forças emocionais podem ser controladas e minimizadas pelo treinamento adequado.

Mas que tipos de treinamento podem favorecer o agente de segurança para que ele tenha um bom desempenho profissional?

Podemos identificar diversos tipos de treinamento. Para o caso de treinamento de vigilantes podemos citar:

– **Treinamento físico:** que busca aperfeiçoar as condições físicas do vigilante para capacitá-lo a ter a força, a flexibilidade e a resposta muscular necessária para ser agente eficiente das ações de segurança.

– **Treinamento profissional:** que busca capacitar o vigilante a desempenhar suas tarefas com conhecimento de causa, isto é, sabendo os princípios e diretrizes, táticas e técnicas, normas e legislações que dominam a área de segurança pessoal.

– **Treinamento psicológico:** que busca dar ao vigilante o equilíbrio e a frieza necessários para se comportar adequadamente em situações críticas de ameaça e perigo para ele e para o protegido.

– **Treinamento tático:** que busca colocar o vigilante em contato com situações simuladas que imitam situações reais. Constituem-se de treinamento em equipe, planejamento de segurança, uso de armamento e equipamento em ações conjuntas; treinamento de tomadas de decisão em situação de perigo e ameaça, entre outras.

Nos treinamentos tático e psicológico estão incluídos, também, o trato com a população em situações normais e críticas e o ajustamento às normas e diretrizes da empresa e do cliente, vale dizer: obediência, disciplina, educação e serenidade.



Caro aluno, é preciso que alguns conceitos sejam repassados para permitir uma melhor assimilação do conteúdo apresentado. Sabemos que reações humanas são manifestações de comportamento que se caracterizam como respostas físicas ou psicológicas a estímulos internos ou ambientais. Elas podem ser conscientes e inconscientes, ativas e passivas. Reações humanas são um importante estudo para a formação de um vigilante e para o seu desempenho profissional. Também é bom lembrar que são quatro os tipos de treinamento: físico, profissional, psicológico e tático.

Os treinamentos que nos interessam mais nesta seção são os treinamentos táticos e psicológicos. Tudo para que o vigilante assuma atitudes desejáveis segundo o ideário da segurança pessoal e executiva.

Veja que a legislação já aponta para essa capacitância na área do contato humano e das reações humanas. É, ainda, no Anexo I da Port. 3.233/12 (BRASIL, 2012) que vamos encontrar algumas dessas competências. Aqui, vamos destacar as três primeiras, que são as que se referem ao nosso foco:

- a) Compreender o ser humano como titular de direitos fundamentais.
- b) Desenvolver hábitos de sociabilidade no trabalho e no convívio social.
- c) Executar uma vigilância dinâmica e alerta, interagindo com o público em geral.

A primeira dessas competências se refere ao trato com outros seres humanos, sensíveis ao comportamento do vigilante que, na maioria das vezes, está limitando o acesso, bloqueando passagens, checando pertences, isolando áreas e intervindo até mesmo com o uso da força. Conhecer e reconhecer os direitos dos outros e considerá-los no momento da ação só é possível no conhecimento e reconhecimento das reações humanas. Um vigilante está à porta de um banco, provendo a sua segurança. Ele sabe que tem de ser gentil no contato com o cliente do banco, que deve instruí-lo no acesso ao interior e que deve ter paciência na orientação ao usuário. Mas deve saber lidar com as reações de alguns, que consideram os procedimentos de segurança como abusivos, cansativos e limitantes. Nesse momento, deve ser atencioso, reconhecer essa situação e

cumprir o seu dever.

A segunda competência é saber lidar com a convivência social, dentro e fora do seu trabalho. Isso compreende ser educado, tolerante e saber conviver com opiniões contrárias. Nesse caso, deve saber interpretar as reações humanas de aprovação e desaprovação, de simpatia e antipatia.

A terceira competência leva o vigilante a aplicar o que se refere às outras duas: tratar com seu cliente e o público de forma a cumprir a sua tarefa sem ofender os princípios de urbanidade e respeito.



### Refleta

Vamos refletir sobre algumas situações que podem ocorrer e até mesmo são comuns na vida do vigilante: um cliente aparece bêbado e deseja entrar em uma agência bancária; um fã não quer se afastar do protegido; o protegido reage aos procedimentos de segurança recomendados; ou você está muito nervoso porque a situação saiu fora do controle. Como você agiria em cada um desses casos, considerando o seu treinamento como vigilante e a necessidade de lidar com esse tipo de reação humana? Aponte três virtudes que deverão guiá-lo no atendimento dessas ocorrências e que dizem respeito a reações humanas.



### Exemplificando

A seguir, damos um exemplo de uma situação em que se pode observar a que pode chegar a reação humana.

**Vigilante de uma cooperativa atirou em um cliente de 35 anos na tarde desta segunda-feira (27) ao achar que ele era um assaltante. O homem havia sido demitido e foi à cooperativa sacar a rescisão, segundo a Polícia Militar. Após ser atingido pelos disparos, ele morreu no local. [...] A vítima era instrutora de autoescola e foi demitida nesta segunda. De acordo com informações repassadas pela PM à RBS TV, o instrutor estava um pouco alterado emocionalmente. Ao chegar na cooperativa, a agência já havia fechado. Com isso, Edson discutiu com o vigilante, que achou que se tratava de um assalto. Em seguida, o vigia atirou na vítima, que morreu na hora. (G1, 2016, [s.p.]**

A situação apresentada é um exemplo real em que as reações tanto do cliente como do vigilante são questionáveis. A reação do cliente ao ser barrado pelo vigilante somou-se à frustração de ter sido demitido, o que provocou um surto de revolta e desespero e sua discussão com o vigilante. No entanto, o vigilante errou, pois estava protegido dentro do banco e devia estar acostumado às reclamações de clientes que chegam ao banco após o final do expediente. Sua reação revela descontrole. Se desconfiasse ser um assalto, deveria acionar a polícia e se posicionar de forma a poder reagir caso a ameaça se tornasse mais grave. Discussões podem resultar em danos físicos graves e vigilantes devem demonstrar tranquilidade e firmeza no trato com o público. O uso da arma só se justifica ante uma ameaça não contornável contra a vida, sua ou de outra pessoa, caso que se pode enquadrar como legítima defesa.



### Pesquise mais

Prezado aluno, veja a seguir, algumas fontes de consulta sobre esse assunto.

AVALIAÇÃO psicológica admissional do vigilante. **Sercon**, Belo Horizonte, 25 maio 2016. Disponível em: <<http://serconmed.com.br/index.php/avaliacao-psicologica-admissional-para-vigilante/>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

COMO EXERCITAR a sua inteligência emocional. **SBie** (Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional), São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.sbie.com.br/wp-content/uploads/2015/07/Como-exercitar-sua-Intelig%C3%Aancia-Emocional.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

WOYCIEKOSKY Carla; HUTZ, Claudio Simon. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 1-11, 2009.

## Sem medo de errar

Caro aluno, é em situações críticas que podemos avaliar o comportamento das pessoas, principalmente aquelas que, por dever de ofício, devem se manter controladas, eficientes e em condições de manter o equilíbrio de liderança em qualquer procedimento. Médicos, bombeiros, policiais, soldados são alguns exemplos de profissionais que vivem constantemente situações de crise e devem manter a eficiência e o autocontrole. No caso do vigilante, principalmente em

missão de segurança pessoal e executiva, eficiência e autocontrole são essenciais. O agente de segurança, como o vigilante, deve neutralizar os fatores adversos que possam inibir a sua iniciativa e liberar dos seus recursos pessoais oriundos do treinamento os procedimentos corretos para socorro de qualquer situação crítica. Na iminência de um ataque, **os fatores situacionais** ganham relevância e devem ser percebidos pelo agente e conquistados a seu favor. Isso quer dizer que as condições de momento devem merecer o máximo de atenção para que as reações humanas envolvidas colaborem para a manutenção da segurança e incolumidade de agentes e protegidos. Sob ataque, **fatores físicos e psicológicos** ganham relevância, tendo em vista serem os principais vetores a serem controlados. Vigor físico, sangue frio, obstinação e coragem devem neutralizar qualquer sensação de insegurança, medo ou apatia por choque. Seguir rigorosamente o planejamento e improvisar o que for necessário exige grande controle físico e psicológico. Considerando a situação-problema do ataque ao ex-presidente Ronald Reagan, é possível caracterizar os diversos fatores estudados. A análise a seguir é dedução nossa, em função das informações contidas na situação-problema.

**Fatores físicos:** os agentes se lançaram sobre o presidente, empurrando-o em direção ao carro oficial, com proteção blindada. Agentes bem treinados e com reflexos rápidos indicam boas condições físicas. Facilitam a resistência em caso de ferimentos e permitem durar mais na ação. O presidente já estava com 70 anos e, embora gozasse de boa saúde, tinha os seus reflexos diminuídos e a sua pronta resposta comprometida. O atacante, com 26 anos, gozava de vitalidade, o que lhe permitiu disparar seis tiros antes de ser neutralizado.

**Fatores psicológicos:** incluem o treinamento a que são submetidos e a experiência que possuem, pois são escolhidos a dedo para serem responsáveis pela segurança de um presidente. Estão confiantes e prontos. O presidente não esperava o ataque, mas a pronta intervenção dos agentes diminuiu a sua vulnerabilidade momentânea. O atacante deveria estar sob muita pressão psicológica, mas se manteve firme, embora dos seis tiros que fez em pouco mais de dois segundos, apenas um, por ricochete, atingiu o presidente. A pressa em disparar evidencia uma precipitação.

**Fatores ambientais:** nada indica, na situação-problema, que houvesse condições adversas para a defesa do presidente, embora o fator surpresa tenha favorecido o atacante, que pôde se aproveitar do tumulto da multidão para perpetrar o atentado.

**Trabalho de equipe:** funcionou muito bem, tendo em vista que a reação foi rápida e coordenada, o que permitiu que a iniciativa de um agente preferisse conduzir o presidente a um hospital, certamente uma das linhas de ação em caso de ferimento do protegido.

**Providências de segurança que poderiam ter sido tomadas para evitar ou minimizar o incidente** (aqui vale considerar alguns aspectos).

1. Reagan deveria participar de um compromisso político, um almoço, no Hotel Hilton.

2. Havia pessoas do lado de fora do hotel aguardando a saída do presidente.

3. O presidente caminhou em direção ao carro oficial, acenando em frente à multidão que o aguardava.

4. Havia cordão de isolamento formado por policiais, entre a posição do presidente e a multidão.

5. Reagan vestia um terno preto que foi perfurado por um projétil de calibre .22.

É difícil analisar uma situação de atentado quando não se tem todas as informações necessárias. Faremos aqui uma análise com o que se dispõe.

1. Reagan gozava de popularidade, que aumentou após o ataque. Não era de se esperar que sofresse um ataque nessas situações. No entanto, como já estudamos, existem muitas motivações para um atentado e, no caso do presidente, foi uma tola demonstração de poder de um jovem obcecado pela atriz Jodie Foster. O que nos leva a pensar que SEMPRE deve se esperar um ataque. Então, providências como distância do protegido e dobramento de número de agentes seriam desejáveis.

2. Sempre há a necessidade de se manter controle e vigilância sobre aglomerações, principalmente em locais de presença esperada da autoridade.

3. Reagan era um homem de estatura alta, 1,85 m, portanto, um alvo de vulto. Isso aumenta a possibilidade de ser atingido, principalmente durante seus acenos para o público, quando expunha o lado esquerdo. Nesses casos, recomenda-se escudo humano formado por alguns agentes de estatura igual ou superior.

4. Embora houvesse um isolamento formado por alguns policiais, Hinckley não teve dificuldade de se aproximar para executar os disparos. Nota-se, em algumas fotos e filmes, que os policiais olhavam para o presidente e não para a multidão no momento do ataque. Isso devia ter sido recomendado a todos os agentes de segurança,

inclusive policiais em serviço.

5. O terno de Reagan foi perfurado por uma munição .22 ricocheteada. Isso pode indicar que o presidente não usava terno com tecido para-balas, nem colete de proteção, providências indispensáveis do vestuário de uma autoridade.

Eis uma proposta de solução à nossa situação-problema. Analise, critique e formule as suas hipóteses e soluções. Bons estudos.

## Avançando na prática

### Atentado terrorista na Suécia

#### Descrição da situação-problema

Apresentamos aqui uma nova situação-problema com vistas a exercitar a sua capacidade de compreender a importância das reações humanas no trabalho do vigilante.

Um agente de segurança salvou centenas de vidas durante o ataque terrorista ocorrido em Estocolmo, na Suécia. Santiago Cueva, de 27 anos, estava dirigindo uma van no momento do atentado e quando percebeu as intenções terroristas do motorista do caminhão responsável pelo ataque, Cueva dirigiu em direção a ele, forçando o terrorista a perder o controle e bater em um estabelecimento comercial. [...]. “Eu tinha certeza que o caminhão continuaria direto para o Parlamento. O objetivo do motorista era claramente seguir pela via e atingir o Parlamento.” Para evitar o que temia, Cueva, que trabalha em uma empresa de segurança, foi em direção ao caminhão terrorista para interceptá-lo. “O caminhão estava vindo em minha direção e eu queria ajudar a proteger as pessoas de alguma forma. Então eu dirigi minha van na frente dele”. Após a colisão, Cueva, saiu de sua van e foi prestar socorros aos feridos. Segundo ele, o medo naquele momento era que houvesse bombas dentro do caminhão. [...] O equatoriano conta que o ocorrido o deixou traumatizado. “Tem muita coisa passando pela minha cabeça. Os detalhes parecem vídeos. Preciso processar isso tudo...” (R7, 2007, [s.p.]

O questionamento aqui se refere às condições de reação do agente de segurança à luz das atitudes desejadas ao profissional de segurança.

### **Resolução da situação-problema**

Caro aluno, apresentamos aqui uma sugestão simplificada para a solução da situação-problema apresentada. Ressalta-se na situação que o vigilante se defrontou com um atentado sendo praticado. A primeira coisa que se destaca é a iniciativa, isto é, agir sem ser demandado, por pura vontade própria e no momento necessário. Destaca-se, também, a improvisação do agente ao usar o próprio carro para interceptar o atacante em plena ação. Outra virtude evidenciada é a coragem, que, conforme o próprio vigilante confessa, teve de superar o medo. Um comportamento também esperado e perfeitamente evidenciado é o desprendimento, isto é, a virtude de arriscar a própria segurança em defesa de outros. O vigilante não só teve uma reação ativa, como ainda foi ajudar os feridos depois de ter neutralizado o atacante. Isso demonstra espírito de humanidade. As limitações pessoais existiam como existem em qualquer pessoa, mas o seu treinamento profissional e tático se evidenciou e, ainda mais: a valorização de virtudes desejáveis a todo vigilante em sua prática profissional.

### **Faça valer a pena**

**1.** Em suas atividades, o ser humano sempre é influenciado pela sua maneira de ser, em que o fator reação humana está sempre presente. Por reação humana, podemos entender aquele comportamento, como já dissemos, que o ser humano apresenta nas diversas situações da vida.

As reações humanas apresentam sentimentos como felicidade, tristeza, emotividade, medo e terror. Para o caso do vigilante, dentre os comportamentos esperados durante o seu desempenho profissional e ligados às reações humanas, está(ão):

- a) O conhecimento das normas e das regras de procedimento.
- b) A assiduidade e a pontualidade.
- c) A boa educação e a serenidade.
- d) O manejo de equipamentos e de armamentos.
- e) O uso adequado do uniforme.

**2.** Existem diversos fatores que influenciam o comportamento humano. Situações de estresse podem determinar explosões de apatia ou desespero. Condições do local e disposição e ânimo podem determinar se um indivíduo faz ou não determinada coisa, mesmo reconhecendo a utilidade da ação. Entre os fatores que condicionam o comportamento humano, e segundo o que foi apresentado, podemos didaticamente considerar a existência de:

- a) Fatores físicos, ambientais, situacionais e normativos.
- b) Fatores físicos, ambientais, normativos e psicológicos.
- c) Fatores normativos, ambientais, situacionais e psicológicos.
- d) Fatores físicos, normativos, situacionais e psicológicos.
- e) Fatores físicos, ambientais, situacionais e psicológicos.

**3.** No universo de fatores que podem condicionar o comportamento humano, é preciso diferenciá-los para poder melhor estudá-los. Uma proposta interessante é a que cria categorias segundo à influência interna, isto é, que tem origem no indivíduo, e, externa, que é aquela que tem origem no ambiente ou na natureza da ocorrência.

Esses fatores obedecem à seguinte classificação: fatores físicos, fatores ambientais, fatores situacionais e fatores psicológicos.

Fatores situacionais e fatores psicológicos são respectivamente:

- a) Aqueles que influenciam as reações humanas pela percepção que as pessoas têm do meio ambiente em que a situação se apresenta; e aqueles que se referem à capacidade física de responder às situações diversas.
- b) Aqueles que influenciam as reações humanas em determinados eventos ou ocorrências; e aqueles próprios de uma pessoa e que a podem fazê-las reagir de maneira diferente de uma outra pessoa na mesma situação.
- c) Aqueles próprios de uma pessoa e que podem fazê-las reagir de maneira diferente de uma outra pessoa na mesma situação; e aqueles que influenciam as reações humanas pela percepção que as pessoas têm do meio ambiente em que a situação se apresenta.
- d) Aqueles que se referem à capacidade física de responder às situações diversas; e aqueles que se referem à atuação das pessoas em determinados eventos ou ocorrências.
- e) Aqueles próprios de uma pessoa e que podem fazê-las reagir de maneira diferente de uma outra pessoa na mesma situação; e aqueles que influenciam as reações humanas em determinados eventos ou ocorrências.

## Seção 2.3

### Organização da segurança privada

#### Diálogo aberto

Prezado aluno, em todo sistema em que se praticam e se desenvolvem atividades profissionais há a necessidade de organização. A organização permite distribuir de forma ordenada e eficiente os diversos cargos e as diversas funções. A atividade de segurança privada, como em qualquer outro ramo de prestação de serviço, também deve ter estabelecida a sua organização, isto é, a harmoniosa distribuição de cargos e funções para que o trabalho conjunto permita sucesso no atingimento dos objetivos desejados. Em cada ação de segurança, também é necessária a organização dos meios humanos e materiais para o sucesso da missão. Um sistema de colaboração e subordinação hierárquica forma a estrutura organizacional de empresas e equipes. A cada um desses indivíduos poderão estar subordinadas outras pessoas ligadas à mesma atividade de cada setor, as quais darão suporte às suas chefias. A cada situação se reconhece um cenário que pode estar ligado a fatores de diversas naturezas. Toda ação de segurança pode enfrentar situações de crise, isto é, perigo ou ameaça de ataques. Para superar a crise, partimos para o gerenciamento de crises, que reúne meios e providências para a solução do problema. Organizar, contextualizar, gerenciar e dirigir serviços.

Eis aqui uma situação-problema que pode ajudar na compreensão do assunto abordado:



Além do Serviço Secreto dos EUA, responsável pela escolta de seu presidente, o aparato contará com um pool de policiais federais, militares, civis e militares das Forças Armadas, no que é chamado de "segurança combinada" no jargão militar. A coordenação nacional ficará a cargo de um oficial superior do Exército. A "segurança aproximada" do presidente dos Estados Unidos é feita unicamente por agentes do Serviço Secreto americano. [...] Sempre sem armas aparentes, também ocuparão os corredores do hotel e estarão em frente à porta da suite presidencial, por exemplo. O esquema completo, porém, ainda sendo montado em conjunto com as autoridades

brasileiras, contará com policiais federais brasileiros e apoio das polícias Militar e Civil, das Forças Armadas e da Guarda Municipal, no Rio. [...] A Delegacia de Defesa Institucional (Delinst) da Polícia Federal brasileira deve ocupar a portaria e entradas do hotel, e fará um segundo anel de segurança de Obama e de sua família. No Rio, policiais militares de unidades de elite, como o Bope e o Grupamento Tático de Motociclistas (GTM) vão integrar a segurança de área. Caberá à PM fechar avenidas por onde passará o comboio de carros de Obama, de sua segurança e da comitiva, abrir caminho com batedores em motocicletas e fazer o patrulhamento ostensivo das ruas [...] Especialistas em explosivos da Divisão Antibomba da Polícia Civil também estão designados. Outros policiais civis e a Guarda Municipal completam o esquema, em tarefas secundárias. As Forças Armadas devem colaborar com pessoal à paisana (segurança “velada”) e fardado, com o possível uso de blindados, reforçando o patrulhamento nos itinerários e ajudando no balizamento do trânsito. Atiradores de precisão (*snipers*, ou “caçadores”, no jargão militar), espalhados por lugares estratégicos, vão formar duplas e ocupar “pontos dominantes”. Eles estarão nesses lugares altos, com visão privilegiada, na Cidade de Deus, favela de UPP que visitará, e na Cinelândia, onde ocorrerá o discurso de Obama ao público brasileiro. (GOMIDE, 2011, [s.p.] )

Convido-o a pensar na organização da segurança citada aqui e a realizar a seguinte tarefa: organizar em número de agentes por tarefa, a segurança privada de um cliente em deslocamento e em visita a um evento a céu aberto, onde possa haver ameaça de atentado.

Ao final desta unidade, você já estará capacitado a realizar a comparação entre os sistemas de informação da segurança pública e privada.

## Não pode faltar

**Organizar** é dispor os elementos pertinentes de forma a permitir que cumpram suas tarefas individuais e colaborem para o desempenho do conjunto. Organizar uma mesa de trabalho é dispor os objetos e equipamentos de forma a facilitar o trabalho a ser realizado, seguindo determinados princípios, como deixar mais acessíveis os objetos mais utilizados e colocar os equipamentos em condições de fácil e pronta utilização. Ao organizar um time de futebol, o técnico distribui os diversos atletas de acordo com suas habilidades, dentro de um esquema de formação que permita o desenvolvimento de uma estratégia planejada para vencer o oponente.

Por **cargo**, deve-se entender a posição do recurso humano dentro da organização, ao qual são atribuídas suas funções. Por **função**, deve-se entender o conjunto de obrigações inerentes ao cargo. Por exemplo, Gerente administrativo é o cargo, isto é, o nome da posição desse indivíduo no organograma da empresa. Sua função é cuidar de todos os aspectos não operacionais que dão suporte à atividade fim da empresa. Os primeiros conceitos sobre a teoria da administração foram emitidos por volta do fim do século XIX e começo do século XX. Eles fazem parte da administração clássica e da administração científica. A administração científica cuidou de estudar os parâmetros de desempenho das forças de trabalho, facilitando o emprego dessas forças e seus recursos para aumentar a produtividade. A administração clássica se preocupou em sugerir modelos de estruturação das empresas a partir da divisão do trabalho, isto é, cada tarefa para que possa ser seu especialista ou responsável. A partir daí, o modelo se tornou mais racional, pois passou a ser estudado nas universidades e nos centros de pesquisa de recursos humanos e melhorado. A Henry Fayol, fundador da Teoria Clássica, atribuem-se as funções da administração. "Essas atividades eram: as funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas" (BEZERRA, [s.d.]). Para Fayol, a função administrativa era a mais importante, pois coordenava as demais e comportava cinco atividades básicas: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Cada uma dessas funções define o que o administrador deve fazer (ELAINA, 2013, grifo nosso):



– **Prever** e planejar (prévoir – nessa função, o administrador deve fazer uma previsão das possíveis situações de sua empresa).

- **Organizar** (organiser – o gestor é responsável pelo organismo material e social da empresa).
- **Comandar** (commander – o gestor sempre deve estar pronto para dirigir e orientar a sua organização).
- **Coordenar** (coordonner – o gestor deve estar pronto para harmonizar os conflitos de gestão).
- **Controlar** (contrôler – o gestor, acima de todos, deve estar atento às normas para que sejam seguidas pela organização).

Portanto a administração é um trabalho para especialistas, aqueles que conhecem o trabalho do gestor e aplicam os seus fundamentos.

Observe que em poucas linhas já apresentamos diversos conceitos ligados à organização e administração. Esses conceitos são importantes para a administração da segurança, pois é por meio da aplicação deles que poderemos organizar empresas e ações de segurança.

Dois outros conceitos importantes dentro da administração e da organização são atividade-meio e atividade-fim. Por **atividade-meio** deve-se entender o conjunto de ações que visam dar apoio à missão principal da organização. Em uma empresa de segurança, contabilidade é uma atividade-meio. Por **atividade-fim** deve-se entender o conjunto de ações que visam a fazer com que a organização cumpra a sua missão primordial. Em uma empresa de segurança, proteção de autoridades é uma atividade-fim.

Ainda é bom frisar que **gerente** é a pessoa que comanda, coordena e controla a atividade de outras pessoas. Para o nosso emprego, não existe gerente de outra coisa que não sejam pessoas, portanto, não existe, para este estudo, gerente de máquinas, gerente de armamentos, gerente de computadores. Gestão é uma atividade que se aplica unicamente às pessoas.

Esses conceitos vão ajudá-lo a compartimentar a empresa de segurança, colocando todo o conjunto de atividades a serem desenvolvidas distribuídas em suas áreas de atuação, segundo sejam atividades-meio ou atividades-fim.



Até agora tivemos contato com diversos conceitos que consideramos importante repassar: organizar é dispor os elementos necessários a determinada atividade de forma que o seu emprego e o dos seus recursos atinjam a maior produtividade; cargo é o nome de uma posição dentro de uma organização, como presidente ou diretor administrativo; assim como função é o conjunto de obrigações de um cargo, por exemplo, identificar um visitante é uma das funções do vigilante patrimonial. Ainda é importante relembrar que há a função gerencial, que cuida do trabalho de outras pessoas, seja em que nível for.

Frequentemente, divide-se uma empresa em duas funções principais: **administrativo** e **operacional**, de forma que se possa concentrar especialidades e especialistas no seu setor respectivo. Por exemplo: em uma empresa de segurança, recursos humanos, contabilidade, limpeza e atividades burocráticas são da área administrativa; e formação de vigilantes e emprego de equipes de segurança são da área operacional.

É importante saber que, em uma empresa, existem diversos níveis de gerenciamento e trabalho. Na organização de cargos, normalmente temos a **alta gerência**, com o presidente e diretores, a **média gerência**, com gerentes setoriais, **baixa gerência**, com os supervisores e o **operacional**, que se refere aos servidores e colaboradores que não possuem subordinados sob seu comando ou gestão.

De maneira geral, uma empresa de segurança se divide em diretorias ou gerências operacionais e administrativas. As diretorias e gerências administrativas, geridas pela **Administração geral**, cuidam das atividades-meio: **expediente**, atividade que se caracteriza pela tramitação de correspondência, arquivamento de documentos e despacho de documentos. Ao expediente, podem estar subordinados a recepção, a secretaria e pequenos serviços de atendimento dos diversos setores da empresa, licitações e contratos; **recursos humanos**, setor que cuida da seleção, qualificação, treinamento, direitos do trabalho, salários etc.; **comunicação**, que cuida da tramitação de contatos entre a empresa e os públicos externo e interno; **finanças**, que cuida dos recursos financeiros da organização, gerindo investimentos, controle de bancos, pagamentos a terceiros e fornecedores etc. As diretorias ou gerências operacionais cuidam do planejamento das operações de segurança, organização das equipes de segurança, condução de cursos de formação e reciclagem e elaboração de normas de conduta, manuais e regimentos internos de cunho operacional; **logística**, que cuida do apoio material e dá suporte em materiais e serviços aos diversos escalões da empresa, inclusive o operacional, recebe, armazena e

distribui materiais diversos, interna e externamente e controla os **serviços gerais**, que cuidam da limpeza, segurança interna, manutenção predial etc. As diretorias e gerências operacionais cuidam das atividades fim: **operações**, que cuidam do planejamento e execução das ações de segurança e serviço a clientes nos diversos modelos (patrimonial, pessoal, institucional etc.); **ensino e avaliação**, que cuida da elaboração de programas-padrão de treinamento, planejamento e realização de cursos de formação e reciclagem, além de normas e procedimentos de avaliação de ensino.

Além dessas, outras diretorias e gerências podem ser criadas em complemento à estrutura básica apresentada. Toda essa estrutura serve para manter os serviços oferecidos pela empresa de segurança, seja na área de segurança pessoal, patrimonial, transporte de valores etc.

A complexidade dessas atividades fez surgir uma função importante dentro das empresas de segurança: o **gestor de segurança**. Segundo a Prof<sup>a</sup>. Miriam Bazote, as obrigações desse gestor de segurança são:

- 
- Gerir departamento ou assessorar efetivamente, setores e áreas relacionadas à segurança patrimonial em Instituições Públicas e Privadas;
  - Atender e adequar as empresas à rigorosidade da legislação pertinentes ao segmento de segurança privada;
  - Elaborar ou assessorar efetivamente no planejamento estratégico de segurança, que possua um mínimo de análise crítica dos indicadores da conjuntura socioeconômica, política da empresa contratante e de seus clientes;
  - Identificar e analisar os riscos envolvidos na atividade principal e de apoio das organizações com o objetivo de auxiliar na definição de políticas de segurança e diretrizes que assegurem a continuidade dos negócios;
  - Elaborar ou assessorar projetos integrados de segurança física e eletrônica alicerçados em parâmetros técnicos e legais;
  - Aplicar as técnicas e conceitos adquiridos na universidade nas práticas de prevenção às perdas patrimoniais e no gerenciamento de crises e de riscos à integridade física das pessoas;
  - Identificar possíveis situações geradoras de Crises com a utilização método de identificação, para obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise. (BAZOTE, 2016, p. 3)

Esses serviços operam dentro de cenários previstos para a segurança privada. Esses cenários passam pela situação cotidiana de pessoa, além de condições de segurança de valores patrimoniais e institucionais.

### Fatores do cenário da segurança

**Fatores sociais:** proliferação de indivíduos comprometidos com a criminalidade e contravenção; dificuldade dos órgãos públicos de controlar a ameaça da criminalidade; fragilidade no poder de reação do cidadão comum; sensação de impunidade por parte da população, o que aumenta a sensação de insegurança; aumento da atuação do crime organizado.

**Fatores técnicos:** vulnerabilidade das estruturas de segurança de empresas e instituições; custo de implantação de dispositivos de segurança patrimonial; desconhecimento, por parte do cidadão comum, de medidas preventivas e proativas para segurança pessoal, patrimonial e de transporte de valores.

### Influências do cenário da segurança

– **No planejamento e na realização das ações de segurança:** exige constante atualização de recursos técnicos e táticos devido à evolução desses recursos por parte dos atacantes e perpetradores de atentados; exige constante atualização na coleta e no processamento de informações.

– **No mercado de oportunidades de oferta de serviços:** aumento da procura dos serviços de segurança por parte de clientes; aumento da procura de armas, equipamentos e mão de obra por parte das empresas de segurança.

– **Nas ações governamentais relativas à segurança:** enrijecimento da legislação penal; aumento nas ações de repressão ao crime organizado; aumento no controle de armas; atualização da legislação relativa à segurança privada.



### Refleta

Frente a essas informações relativas ao cenário de segurança, vamos pensar mais um pouco nas suas influências nas oportunidades de ofertas de serviços. Como você sabe, o mercado de serviços é o ponto de encontro entre os que procuram proteção para eles mesmos ou seus patrimônios. Isso posto, que tipo de serviços você considera que será o mais procurado? Com o aumento da sofisticação tecnológica e nos armamentos e face ao controle da legislação, que saída você sugere às empresas de segurança para acompanhar esse boom tecnológico?

Outra atividade que deve ser preocupação dos gestores da segurança é o chamado gerenciamento de crises. Para Augusto Heleno Ribeiro Pereira (2012, p. 1), uma crise pode ser definida como: "situações inusitadas que tiram os envolvidos da sensação de conforto e exigem providências para que a normalidade seja restaurada". Toda vez que houver o desequilíbrio ou a desestabilidade num sistema, trazendo consequências negativas, teremos uma crise. Crises são ameaças importantes em qualquer ramo de atividade humana ou em qualquer evento ou situação. Uma crise econômica, por exemplo, pode ocorrer quando o poder de compra da população se vê muito prejudicado ou diminuído. Empresas entram em crise quando a alta administração não consegue gerir adequadamente o empreendimento por falhas na gestão financeira, de produção, conflitos de recursos humanos ou inadequação ao mercado.

Se para uma empresa, para o mercado e para a economia uma crise é um momento ruim, para segurança privada a crise também é um momento crítico pelo qual passa a empresa ou a ação de segurança. A crise pode ocorrer no ambiente da empresa ou no ambiente operacional. Vamos nos concentrar aqui no ambiente operacional. Nesse aspecto, crise pode significar um momento ou uma sequência de eventos ou situações de perigo. Um momento de ataque é uma crise; uma situação de ameaça é uma crise; uma vulnerabilidade explorada por um atacante é uma crise.

Para evitar ou minimizar as crises, usa-se um instrumento processual chamado **gerenciamento de crise**. Gerenciamento de crise é o conjunto de medidas que visa a reconhecer, analisar, evitar ou minimizar uma crise. No gerenciamento de uma crise em segurança privada, podem agir os planejadores da ação de segurança ou os próprios agentes de segurança ou vigilantes. Para se gerenciar uma crise, recomendam-se alguns passos:

– **Identificação do estado de crise:** assim como em uma doença, é preciso diagnosticar o problema antes de qualquer medida de cura. Reconhecer o estado de crise ou que existe uma crise é o primeiro passo para todas as medidas subsequentes. Reconhece-se que há uma crise quando as condições em que se desenrola uma ação de segurança fogem da normalidade ou do controle. Para isso, determinados limites e sinais de alarme devem estar estabelecidos. Por exemplo, em uma ação de segurança, um vigilante baleado pode configurar uma situação de crise, um patrimônio invadido ou um carro transportador de valores atacado é uma situação de crise.

– **Análise e determinação das causas da crise:** conhecer as causas

da crise é um fator importante para neutralizá-la ou minimizá-la. Algumas causas de crise em segurança são: erro de planejamento, erro de execução e ocorrência fortuita. **Erro de planejamento** ocorre quando o plano da ação de segurança não contemplou medidas adequadas para as situações e os eventos esperados ou possíveis; **erro de execução** ocorre quando os executantes da ação de segurança não seguem o planejamento ou não empregam seus conhecimentos adquiridos para cobrir as ocorrências de momento; **ocorrência fortuita** é qualquer fato novo que surja durante a ação de segurança, que ameaça comprometer a missão e que não poderia ter sido previsto com as informações disponíveis no momento do planejamento.

– **Medidas de neutralização ou minimização da crise:** são as providências a serem tomadas para correção das causas e dos efeitos da crise. Entre essas medidas, estão: **replanejamento; reforço no treinamento; incrementos na segurança; reparo de danos; e relatório de crise.** No replanejamento, deve-se corrigir aquilo que pode ter gerado a crise, conforme tenha sido determinado no planejamento anterior; no reforço do treinamento, deve-se intensificar, no treinamento, as ações ou omissões que motivaram a crise; no incremento da segurança, deve-se aumentar efetivos e recursos na ação em andamento como forma de atender às necessidades imediatas geradas pela crise; em reparo de danos, deve-se agir no sentido de minimizar os efeitos da crise sobre o protegido ou seu patrimônio; e o relatório de crise deve ser elaborado com a descrição minuciosa da crise, dos motivos que a geraram, das providências tomadas para minimizá-la e evitá-la em ocorrências semelhantes. É uma memória da ocorrência com as medidas de solução.

Um recurso importante que previne a ocorrência de crises é a organização dos serviços de segurança. Isso é realizado compondo equipes especializadas em cada tarefa, seja na proteção de pessoas, patrimônio, eventos ou valores e distribuindo os recursos humanos e materiais nas atividades-meio e atividades-fim.



Em sua chegada ao Brasil, o Papa Francisco deparou-se com problemas típicos do Rio: falhas de planejamento, segurança confusa e até um tumultuado engarrafamento, em que o veículo que o levava da Base Aérea do Galeão ao centro – de vidros abertos – ficou perigosamente retido e cercado pela população por longos minutos. Fiéis que queriam ver o pontífice invadiram a pista central da Avenida Presidente Vargas, perto do Centro Administrativo São Sebastião. E o veículo que levava o pontífice, para desespero dos guardacostas, ficou prensado em uma fila de ônibus. O tumulto aparentemente nasceu de uma falha de comunicação entre Polícia Federal, que cuidou do trajeto, e prefeitura. ‘Houve um erro. Só não se sabe se do batedor, da prefeitura ou da Polícia Federal’, disse o secretário-geral da Presidência, Gilberto Carvalho. (FALHA, 2013. , [s.p.]

Note que caberia aqui um processo de gerenciamento de crise. A crise é fácil de reconhecer: o cerco do Papa pela população, ainda que amistosa. Na análise da crise, verificou-se que houve uma falha de comunicação entre os responsáveis pelo planejamento e segurança do itinerário. Portanto, houve erro de planejamento e, principalmente, de execução. Como possíveis medidas de neutralização da crise, poderia haver: reforço na segurança do Papa, com a concentração de agentes disponíveis em volta dele; solicitação de reforço da Polícia Federal e Polícia Estadual para criar um cordão de isolamento até que o tráfego fosse liberado; liberação do tráfego com ajuda dos batedores; e, claro, seguir o famoso plano B para situações não previstas.



Prezado aluno, você pode encontrar material para reforço do que foi estudado nas obras a seguir:

GIOVENARDI, Ricardo. **Gerenciamento de crises corporativas**. São Paulo: RG Editores, 2011.

LUECKE, Richard. **Gerenciando a crise**: dominando a arte de prevenir desastres. Rio de Janeiro: Record, 2010.

## Sem medo de errar

Organizar uma ação de segurança exige determinados conhecimentos. O primeiro deles é que toda ação de segurança deve seguir um planejamento, o que significa adotar um procedimento anteriormente determinado para essa ação. Desde recursos humanos até recursos materiais devem estar adaptados ao objetivo da missão e devem ser empregados no momento certo e da forma correta. Ao planejar uma viagem você, naturalmente, vai separar recursos financeiros, mapas de rotas e itinerários, roupas, meios de transporte etc. e vai acionar esses recursos cada um em seu momento oportuno. Em uma ação de segurança, você deve considerar os recursos disponíveis e a serem empregados. O planejamento de uma ação de segurança começa com o entendimento da ação, por exemplo, proteger o deslocamento de uma autoridade do ponto A ao ponto B. Entendida a missão, você vai determinar as tarefas individuais e coletivas necessárias ao cumprimento dela, como acompanhar o protegido em sua viagem, garantir a pronta resposta em caso de ataque, vigiar determinados pontos do trajeto com maior vulnerabilidade etc. A seguir, você vai determinar os recursos necessários para o cumprimento da missão, os quais podem ser: determinação do número de agentes necessários para cumprir as diversas tarefas, determinação dos recursos materiais (viaturas, meios de comunicação, equipamentos, armamentos etc.). E, por fim, vai se preparar para qualquer ocorrência fortuita, mantendo uma reserva de meios humanos e materiais a serem empregados em caso de necessidade. Veja que, na nossa situação-problema, existe uma complexa rede de pessoas, entidades e tarefas a serem executadas em um simples deslocamento de uma autoridade. Nessa fase do curso, você ainda não possui as referências necessárias para estabelecer com certa precisão a necessidade de recursos humanos e materiais, mas o esforço em fazê-lo certamente será benéfico para o seu aprendizado, seja para sentir as dificuldades inerentes a isso, seja para treinar o seu bom senso no emprego desses recursos. A tarefa dessa situação-problema é organizar em número de agentes por tarefa, a segurança privada de um cliente em deslocamento e em visita a um evento a céu aberto, onde possa haver ameaça de atentado. Vamos aqui fazer uma sugestão como solução da situação-problema.

A situação-problema nos apresenta duas situações: um deslocamento e uma visita. São dois eventos diferentes que certamente vão exigir planejamentos diferentes e com emprego de alguns recursos também diferentes. Focando na situação-problema, verificamos que se pede a organização dos recursos humanos para essas tarefas. Organizar é estabelecer e situar elementos em um espaço determinado. Já vimos isso. Vamos lá:

#### Evento 1 – deslocamento

– Em um deslocamento, devem ir pelo menos três viaturas na segurança: duas de segurança e uma de apoio, considerando a necessidade de pelo menos um motorista e dois seguranças para cada viatura e um agente no banco da frente da autoridade. Então, seriam 10 agentes.

#### Evento 2 – visita

– Para o acompanhamento da autoridade em uma visita, vamos considerar a necessidade de pelo menos dois seguranças ao lado da autoridade, pelo menos dois no controle do público e um agente na supervisão da ação de segurança. Então, seriam cinco vigilantes.

Mas, junto às viaturas de segurança, ficarão os motoristas (três), sobrando sete para acompanhar a autoridade na visita. Os agentes deverão ser instruídos para as suas tarefas, tanto no deslocamento quanto durante a visita.

Conclusão: em recursos humanos, serão suficientes 10 vigilantes.

Esclarecemos que essa é uma solução bastante sumária, tendo em vista que a situação-problema não detalhou as condições de necessidade da ação, focando apenas os recursos humanos, pensando que, nessa fase do curso, é possível a você esboçar a composição de equipes para uma ação de segurança. Não se preocupe se a sua solução foi diferente dessa aqui apresentada, o importante é considerar que a equipe sugerida seja capaz de garantir a segurança da autoridade. Mais à frente neste curso, você aprenderá a usar o mínimo de recursos para o máximo de eficiência, considerando que os custos das operações limitam o emprego de recursos humanos e materiais. Obviamente, na segurança de um presidente, sobram recursos a serem empregados, o que não acontece em outras situações.

### Gerenciamento de crise

#### Descrição da situação-problema

Prezado aluno, vamos aqui explorar um exemplo relacionado ao gerenciamento de crise.



O adolescente Isaque Jorge da Silva Correa, de 17 anos, morreu na madrugada deste domingo (12), com um tiro [na] nuca disparado por um vigilante que presta serviços para o aeroporto Internacional Eduardo Gomes. O crime ocorreu por volta de 3h50, num posto de gasolina, em frente ao aeroporto, na Zona Oeste. Isaque estava com um grupo de amigos comemorando o aniversário dele ocorrido no último dia 10. O tio, William Silva, relatou que ao ser abordado pelo vigilante, identificado como Juliano Cesar Tanabe Azevedo, de 25 anos, a vítima não reagiu, mas ainda assim foi baleado. À polícia, o amigo de Isaque, Gelderson Gabriel Farias de Castro Souza, relatou que Isaque estava afastado do grupo ajudando um amigo, identificado como Felipe de Castro Uchôa, a fazer uma moto funcionar, quando o vigilante chegou e disparou contra ele. (FERREIRA, 2017, [s.p.] )

Analise o fato descrito sob o aspecto do gerenciamento de crise e conclua sobre o procedimento desse vigilante.

#### Resolução da situação-problema

Caro aluno, no gerenciamento de crise, deve-se seguir três etapas: identificação do estado de crise; análise e determinação das causas da crise; e medidas de neutralização ou minimização da crise. No caso, não parece ter havido esse cuidado por parte do vigilante. Ao tentar identificar o estado de crise, o vigilante deveria ter como parâmetros: ameaça à vida, perigo para o protegido ou coisa protegida, ou situação fora do controle. Na segunda etapa, verifica-se por que existe a crise. Se um tanque de água está transbordando (crise) pode

ser que o motivo seja a torneira aberta (causa), e então basta fechá-la (neutralização da crise). O procedimento correto seria: abordar o adolescente com cuidado e verificar o que estaria ocorrendo e o que nessa ocorrência poderia representar uma ameaça. Digamos que o adolescente estivesse perdido, transtornado ou consumindo drogas, ainda assim não estaria configurada a crise, pois ainda não estaria configurada a situação de ameaça à posição defendida. Se tivesse surgido perigo nesse sentido, o acionamento da força policial poderia ser uma primeira iniciativa. Tudo indica um erro do vigilante no gerenciamento da crise. Veja um comentário de um especialista sobre esse fato.

O vigilante tem que seguir uma série de recomendações antes de sacar a arma e efetuar um disparo. Entre as principais medidas está o gerenciamento de crise, cujo objetivo é preservar a vida e aplicar a lei. O disparo só deve ser feito em último caso e mesmo assim tem que ser de advertência. Se o infrator continuar desobedecendo é que o vigilante pode tentar imobilizá-lo acertando um tiro em sua perna ou braço. Apenas se ele tiver armado e contrapuser é que um novo disparo pode ser feito e acertar, portanto, qualquer parte do seu corpo. As informações são de instrutores de curso de vigilância que avaliaram pelas imagens de vídeo que o vigilante Juliano Cesar Tanabe Azevedo, 25, não seguiu todos os procedimentos ao alvejar o adolescente Isaque Jorge da Silva Correa, 17, na cabeça, na madrugada do último domingo. [...] O instrutor João Bosco, da Academia de Formação de Vigilante (AFV), explica que o plano de segurança estabelece o limite que o vigilante tem que proteger. Nas imagens é possível identificar que o local onde o adolescente estava com os amigos não devia fazer parte do limite da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero), para qual prestava serviço. Logo, não era sua responsabilidade ir até lá. (SOUZA, 2017).

## Faça valer a pena

**1.** Entre os conceitos que amparam a organização dos serviços e empresas de segurança, destaca-se o próprio conceito de organização. Aqui não estamos nos referindo à organização como entidade privada ou pública, mas como ato de organizar.

Esse conceito é importante porque é a base de toda a sistematização das ações necessárias para que uma empresa venha a atingir os seus objetivos. Nesse sentido, organizar é:

- a) determinar antecipadamente os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.
- b) dispor os elementos pertinentes, de forma a permitir que cumpram suas tarefas individuais e colaborem para o desempenho do conjunto.
- c) usar das habilidades técnicas conceituais e, principalmente, humanas para se construir com as pessoas o resultado esperado.
- d) medir e avaliar o desempenho das atividades, bem como promover ações corretivas quando necessário.
- e) examinar cuidadosamente as atividades realizadas para averiguar se foram realizadas de acordo com as disposições planejadas.

**2.** Um ataque ou uma ameaça determinam, para uma ação de segurança, uma situação de crise. Para solucionar uma crise, especialistas sugerem diversas medidas que compõem o que se chama gerenciamento de crise. O gerenciamento de uma crise compreende algumas etapas a serem seguidas e que se relacionam à determinação de causas e consequências de uma crise.

Uma das etapas de gerenciamento de crise é a análise e determinação das suas causas. No estudo dessas causas, podemos classificá-las em três categorias. Duas dessas categorias são:

- a) Erros da norma e ocorrência fortuita.
- b) Erros do vigilante e erros do protegido.
- c) Erros de coordenação e erros de planejamento.
- d) Erros de execução e erros de coordenação.
- e) Erros de planejamento e erros de execução.

**3.** Na organização das funções em uma empresa de segurança, usam-se os princípios de dividir as atividades em atividades-meio e atividades-fim. Essas providências permitem agrupar serviços e profissionais afins que podem colaborar com o esforço produtivo, segundo as suas vocações e preferências e até características pessoais.

Atividades-meio ou atividades-fim se diferenciam por estarem indireta ou diretamente ligadas aos objetivos e à missão da empresa. Em uma empresa de segurança, dois exemplos de atividade-fim são:

- a) Planejamento das operações de segurança e serviços gerais.
- b) Finanças e realização de cursos de vigilante.
- c) Expediente e finanças.
- d) Planejamento de ações de segurança e treinamento de vigilantes.
- e) Treinamento de vigilantes e serviços gerais.

# Referências

AGENTE de segurança evitou morte de centenas de pessoas no ataque terrorista à Suécia. **R7**, [S.l.], 9 abr. 2017. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/internacional/agente-de-seguranca-evitou-morte-de-centenas-de-pessoas-no-ataque-terrorista-a-suecia-09042017>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

APOSTILA de agentes de segurança pessoal privada. **CESEVIG**, [S.l.], [entre 2006 e 2017]. Disponível em: <<http://www.youblisher.com/p/214775>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

AVALIAÇÃO psicológica admissional do vigilante. **Sercon**, Belo Horizonte, 25 maio 2016. Disponível em: <<http://serconmed.com.br/index.php/avaliacao-psicologica-admissional-para-vigilante/>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

BAZOTE, Miriam. Introdução ao estudo da segurança privada. **Senhora Segurança**, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://senhoraseguranca.com.br/wp-content/uploads/2012/03/INTRODU%C3%87%C3%83O-AO-ESTUDO-DA-SEGURAN%C3%87APRIVADA.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

BEZERRA, Filipe. Henry Fayol e o processo administrativo. **Portal Administração**, [S.l.], [2014?]. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/fayol-e-processoadministrativo.html>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

BRASIL. Portaria nº 3.233, de 10 de dezembro de 2012. 2012. Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/servicos-pf/seguranca-privada/legislacao-normas-e-orientacoes/portarias/Portaria%20n3233.12.DG-DPF.pdf/view>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

CAVALCANTE, Vinicius Domingues. **Segurança de dignitários**: protegendo pessoas muito importantes. Juiz de Fora: UFJF, [2016?].

COMO EXERCITAR a sua inteligência emocional. **SBie** (Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional), São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.sbie.com.br/wp-content/uploads/2015/07/Como-exercitar-sua-Intelig%C3%Aancia-Emocional.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

DOURADO, **Marlon**. **Planejamento estratégico de segurança para dignitários do poder judiciário**. 2010. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) – Universidade Gama Filho, Brasília, 2010. Disponível em: <[https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/33416/Planejamento\\_estrat%C3%A9gico\\_Marlon%20Dourado.pdf](https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/33416/Planejamento_estrat%C3%A9gico_Marlon%20Dourado.pdf)>. Acesso em: 25 Jun 2017.

ELAINA, Jeniffer. Henri Fayol – pai da teoria clássica da administração. **Portal Gestão**, [S.l.], 18 jan. 2013. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6886-henri-fayolpai-da-teoria-cl%C3%A1ssica-da-administra%C3%A7%C3%A3o.html>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

EM ATO heroico vigilante reage e evita assalto aos correios de Casa Amarela. **JC Online**, [S.l.], 24 set. 2016. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/cidades/geral/noticia/2016/09/24/em-ato-heroico-vigilante-reage-e-evita-assalto-aos-correios-de-casa-amarela-254115.php>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

FALHA de segurança deixa Papa cercado. **O Estado de S. Paulo**, [S.l.], 2013. Disponível em: <<http://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,falha-de-seguranca-deixa-papacercado-imp-1056229>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

FERREIRA, Rita. Adolescente morre ao levar tiro de vigilante no aeroporto Eduardo Gomes, em Manaus. **A Crítica**, Manaus, 13 mar. 2017. Disponível em: <<http://www.acritica.com/channels/hoje/news/adolescente-morre-ao-levar-tiro-de-vigilante-noaeroporto-eduardo-gomes-em-manau>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

FREITAS, Hermano. Crime do vigia: falhas na formação expõem segurança em bancos. **Portal Terra**, São Paulo, 8 out. 2011. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/brasil/policia/crime-do-vigiafalhas-na-formacao-expoem-inseguranca-em-bancos,6e38a6bfcfe1b310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

GIOVENARDI, Ricardo. **Gerenciamento de crises corporativas**. São Paulo: RG Editores, 2011.

GOMIDE, Raphael. Conheça o megasquema de segurança para Obama em visita ao Brasil. **IG: Último segundo**, [S.l.], 14 mar. 2011. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/mundo/conheca-o-megasquema-de-seguranca-para-obama-em-visita-ao-brasil/n1238166166515.html>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

LUECKE, Richard. **Gerenciando a crise**: dominando a arte de prevenir desastres. Rio de Janeiro: Record, 2010.

LUSA. Morreu o agente que salvou a vida a Reagan. **Diário de Notícias**, Lisboa, 10 out. 2015. Disponível em: <<http://www.dn.pt/mundo/interior/morreu-o-agente-que-salvou-a-vida-a-reagan-4827472.html>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

MION, Izidoro. **Trabalhando a segurança pessoal privada**. São Paulo: All Print, 2014.

PEREIRA, Augusto Heleno Ribeiro. Gerenciamento de crises. **CNMP**, Brasília, 2012. Disponível em: <[http://www.cnmp.gov.br/portal/images/stories/congressogestao/2012/Palestras/GERENCIAMENTO\\_\\_DE\\_\\_CRISES.\\_\\_artigo\\_Nov2012pptx.docx](http://www.cnmp.gov.br/portal/images/stories/congressogestao/2012/Palestras/GERENCIAMENTO__DE__CRISES.__artigo_Nov2012pptx.docx)>. Acesso em: 26 jun. 2017.

PIMENTEL, Isabella. Vídeo mostra momento que segurança atira em homem que entrou com picareta em banco. **Cidadeverde.com**, [S.l.], 6 jul. 2016. Disponível em: <<http://cidadeverde.com/noticias/223739/video-mostra-momento-que-seguranca-atira-em-homem-que-entroucom-picareta-em-banco>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

RIANI, Marsuel Botelho. **Técnicas não-letais na segurança pública e privada**. São Paulo: Sicurezza, 2013.

RONALD Reagan, presidente dos EUA, é baleado em atentado. **History**: Hoje na história, [S.l.], [20–]. Disponível em: <<https://seuhistory.com/hoje-na-historia/ronald-reagan-presidente-dos-eua-e-baleado-em-atentado>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

SEGURANÇA atira dentro de casas lotérica e fere três pessoas em Pernambuco. **Correio**, Salvador, 9 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/seguranca-atira-dentro-de-casa-loterica-e-fere-tres-pessoas-em-pernambuco/?cHash=4718c97db91f0f923d6b7bbc65db9>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

SEGURANÇA de banco atira e mata cliente em SBC (SP). **R7**, [S.l.], 3 out. 2011. Disponível em: <<http://tv.r7.com/record-play/record-noticias/videos/seguranca-de-banco-atira-e-mata-cliente-em-sbc-sp-21102015>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

SOUZA, Silane. Vigilante tem que seguir série de regras antes de sacar a arma. **A Crítica**, Manaus, 15 mar. 2017. Disponível em: <<http://www.acritica.com/channels/manaus/news/tiro-so-em-ultimo-caso>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

VIGILANTE atira e mata cliente ao achar que cooperativa era assaltada em SC. **G1**, Santa Catarina, 28 jun. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2016/06/vigilante-atira-e-mata-cliente-ao-achar-que-cooperativa-era-assaltadaem-sc.html>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

WOYCIEKOSKY Carla; HUTZ, Claudio Simon. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p.1-11, 2009.



# Gestão em segurança pessoal

## Convite ao estudo

Nesta unidade, você vai receber um conjunto de informações muito importantes vinculadas à gestão em segurança pessoal. Como você já deve saber, a gestão de qualquer atividade humana é um dos principais fatores de sucesso de um empreendimento. É ela que define os objetivos de um negócio e os caminhos que devemos tomar para atingi-los. E o gestor, como o principal vetor nesse processo, deve possuir competências e habilidades particulares que vão desde liderança até conhecimentos técnicos sobre gestão e economia. Para uma empresa de segurança, determinadas competências devem estar mais em evidência: competência administrativa, percepção de mercado, comprometimento e espírito de missão. Espírito de missão não é uma competência comum e vamos explorá-la mais no item *Não pode faltar*. Esta unidade está dividida em três seções: Segurança pessoal, Agir com segurança e Compartilhamento e sigilo de informação. Ainda que você não esteja ocupando um cargo de gestor, ou mesmo que não deseje ocupá-lo, é importante conhecer os processos e as particularidades da missão do gestor como forma de auxiliar efetivamente a organização como um todo, facilitando o trabalho daqueles que estão nessa função.

Na seção Segurança pessoal, vamos explorar os cenários os perigos bem como as técnicas e táticas de escolta acompanhadas de operacionalização e controle, Na seção Agir com segurança, estudaremos estratégia, tipos de planejamento, metodologia e as fases para a realização do planejamento. Na seção Compartilhamento e sigilo de informação, será abordado o diagnóstico, análise de risco e técnicas assim como estatística e Matrizes.

É importante adiantar que o enfoque será sempre a gestão, isso é, as ações gerenciais de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, tomadas pelos responsáveis pela direção e condução das ações de segurança e dos empreendimentos. Essas ações gerenciais foram sugeridas inicialmente pelo célebre engenheiro de minas francês (nascido em Istambul) Jules Henry Fayol, um dos fundadores da Administração Clássica do início do século 20. Esse conceito de gestão que evoluiu de Fayol até os nossos dias tem, obviamente, muito a ver com a Administração como disciplina, motivo pelo qual vamos explorar aqui muitos dos aspectos conceituais desse ramo profissional tão difundido hoje em dia. É preciso entender que sempre estará envolvida com gestão toda a pessoa que tiver sob sua influência outras pessoas, quer no papel de subordinados, quer no papel de colaboradores. Então, bons estudos e sucesso no seu aprendizado!

# Seção 3.1

## Segurança pessoal



Refleta

Caro aluno, em uma situação de ataque pessoal o treinamento e o reflexo dos agentes podem ser determinantes na proteção do cliente. O dispositivo em pentagrama permite flexibilidade suficiente para prevenir ataques de todas as direções e inibir ações de perpetradores. No entanto, para o caso de proteção de cliente em veículos de segurança a estratégica mais utilizada é a evasão e, portanto, uma atitude defensiva e não ofensiva. Convido você a propor uma estratégia ofensiva de proteção de clientes pessoais, em um ataque contra o comboio de segurança proposto em nosso texto.

### Diálogo aberto

Agentes de segurança pública da Força Nacional escoltaram, na madrugada de sábado (18), um grupo de nove pessoas – quatro adultos e cinco crianças – do assentamento de Nova Ipixuna até a cidade de Marabá (PA). A ação fez parte da Operação Defesa da Vida, estratégia para combater conflitos agrários nos estados do Pará, de Rondônia e do Amazonas. [...] Há cerca de dez dias, o ministro da Justiça, José Eduardo Cardozo, e a ministra da Secretaria de Direitos Humanos, Maria do Rosário, estiveram nos estados onde os conflitos agrários têm acarretado na morte de agricultores e extrativistas, para acompanhar a situação. A Operação Defesa da Vida conta com a atuação de agentes da Força Nacional de Segurança, da Polícia Federal e da Polícia Rodoviária Federal, além de representantes do governo federal, como Secretaria de Direitos Humanos, Secretaria-Geral da Presidência da República, ministérios do Desenvolvimento Agrário, da Defesa e do Meio Ambiente, e de representantes dos conselhos nacionais de Justiça e do Ministério Público. (PORTAL BRASIL, 2011).



Complementando a informação acima, foi informado que:



Uma das pessoas escoltadas foi a irmã de José Cláudio Ribeiro da Silva, morto no mês passado, em Nova Ipixuna. Ela estava sendo ameaçada de morte. José Cláudio foi morto em uma emboscada ao lado da extrativista Maria do Espírito Santo. Segundo o Ministério da Justiça, o Núcleo de Defesa dos Direitos Humanos do Estado do Pará vai analisar o caso nesta segunda-feira (20). Durante todo o fim de semana, a Força Nacional de Segurança Pública foi responsável por proteger as pessoas ameaçadas. (PORTAL BRASIL, 2011)

Um dos aspectos mais importantes no planejamento da segurança é, sem dúvida, o cenário. Fatos e informações podem compor o ambiente da área ou do pessoal a ser protegido e que vão permitir um planejamento mais eficiente e uma ação mais eficaz. Considerando as informações acrescentadas aqui, apresente sua ideia do cenário presente, sob os aspectos de ameaças imediatas e ameaças remotas. Analise, também, as principais técnicas e táticas a serem adotadas para esse caso e, considerando a distância do trajeto da escolta, por volta de 80 km, cite algumas providências sob o aspecto da logística que deve ser adotada.

## Não pode faltar

Nesta seção vamos estudar vários elementos importantes para o planejamento e a decisão de ações de segurança. Começaremos pelo cenário. Podemos conceituar **cenário** como o conjunto de elementos físicos, ambientais, culturais e psicológicos que estão presentes em uma determinada situação, evento ou ocorrência e que se associam ou podem ser associados para a produção de determinado resultado. O ideal de cenário no sentido que aqui estamos propondo é muito próximo do sentido dado ao termo, que é “conjunto das vistas e acessórios que ocupam o palco ou o local de uma representação teatral, televisual ou cinematográfica ou de um espetáculo semelhante” (FERREIRA; MARCIAL, 2015). Isso porque o conceito que Ferreira nos apresenta é aquele do teatro e do cinema: o conjunto de elementos que tentam reproduzir uma situação, evento ou ocorrência próprios do tempo e das circunstâncias daquilo que se

quer apresentar. Mas, para termos uma exata noção dos elementos que podem compor um cenário, é preciso que conheçamos os fatores que compõem cada um desses elementos. Vamos lá.

– **Elementos físicos:** são aqueles elementos materiais, considerando os agentes de segurança com seus recursos materiais, o protegido e os agentes da ameaça ou perpetradores e seus recursos materiais.

– **Elementos ambientais:** são aqueles elementos que compõem o cenário, exceto a equipe de segurança, os protegidos e os atacantes ou perpetradores do atentado ou ameaça.

– **Elementos culturais:** são aqueles elementos que influenciam no comportamento coletivo em algumas situações, frutos de uma maneira de pensar ou conduzir ações, típicas de um grupo social, comunidade ou povo.

– **Elementos psicológicos:** são aqueles elementos que influenciam na resposta individual ou coletiva às ações de segurança ou dos perpetradores da ameaça e que têm origem na emoção, na percepção individual das coisas e na maneira de ser e responder a determinados estímulos.

De forma que o cenário é um conjunto complexo de fatores que devem ser avaliados no planejamento de uma ação de segurança.

Os principais cenários a considerar em uma ação de segurança são:

**Cenário 1** – ambiente fechado/único perpetrador: trata-se do ataque ao protegido, partindo de um perpetrador em ambiente fechado. Esse cenário é típico porque é um dos preferidos pelos perpetradores. Nele, existem vantagens para o perpetrador pela possibilidade de maior proximidade com o protegido, pela eficiência que pode alcançar o meio empregado (uma bomba, por exemplo) e pela previsibilidade da posição, localização e limitação espacial do protegido e da segurança. Nesse cenário, a vantagem da segurança é a possibilidade de obter controle quase total do lugar, vigiar entradas e saídas e bloquear ou vigiar possíveis locais de esconderijo ou de posicionamento de perpetradores. Permite, também, utilizar um número menor de agentes e o controle por meios eletrônicos, como câmeras, scanners etc., além de um planejamento mais detalhado, uma vistoria prévia do local do evento e rápida cobertura do protegido.

**Cenário 2** – ambiente fechado/vários perpetradores: trata-se de um ataque ao protegido partindo de diversos perpetradores e em ambiente fechado. Esse cenário é típico porque é muito usado quando se deseja aumentar a eficiência do ataque. Há vantagens para o perpetrador porque aumenta a probabilidade de cumprir seu objetivo, é possível confundir a segurança pela multiplicidade de alvos (perpetradores), exige grande número de agentes de segurança para fazer face ao ataque e possibilita aos perpetradores se apoiarem e se protegerem mutuamente, além de também multiplicar os efeitos de artefatos explosivos usados pelos perpetradores. Nesse cenário, há poucas vantagens para a segurança, mas, entre elas, há a possibilidade de empregar mais pessoal em um local controlado e inibir a possível ação dos perpetradores.

**Cenário 3** – ambiente aberto/único perpetrador: trata-se de um ataque ao protegido, partindo de um único perpetrador, em ambiente aberto. Esse cenário é típico porque, além de ser muito usado, é o que permite mais vantagens aos perpetrador, entre elas: possibilidade de escolher o local de ataque; inúmeras possibilidades de rotas de fuga; possibilidade de emprego dos mais variados meios de agressão; aumento da possibilidade do fator surpresa; maior vulnerabilidade do protegido etc. Nesse cenário, uma vantagem que se sobressai é a possibilidade de se inibir a continuidade do ataque, uma vez desencadeado, concentrando a ação de segurança no perpetrador, mesmo em fuga. Permite bloquear melhor as linhas de mira sobre o protegido, já que será apenas um atacante, e facilita o planejamento de rotas de fuga para o protegido, uma vez que o ataque será pontual, em uma única direção.

**Cenário 4** – ambiente aberto/vários perpetradores: trata-se de um ataque ao protegido, partindo de diversos perpetradores e em ambiente aberto. Esse cenário é típico porque, além de ser muito usado, é o que dá vantagem máxima aos perpetradores. Suas vantagens são: máxima eficiência ao ataque, porque são vários perpetradores usando variados meios de ataque em um ambiente aberto, o que lhes permite escolher o local, o momento e a direção do ataque, além de permitir várias rotas de fuga. É o cenário com menos vantagens para a segurança, que pode, ainda assim, contar com possíveis rotas de fuga como ação preferencial para evitar a continuidade do ataque, ainda que partindo de várias direções. Exige grande número de seguranças e busca de baixa exposição do protegido, usando viaturas disfarçadas

no trajeto ou a mesma roupa para segurança e protegido. Um aspecto que pode ser vantajoso é o fato de que, com muitos atacantes, a coordenação do ataque pode ser frustrada e há a possibilidade de prisão de pelo menos um dos atacantes (fonte de informações).



### Assimile

É importante que você compreenda bem essas informações iniciais. A primeira é a noção de cenário como a imagem de uma situação, evento ou ocorrência com todos os seus detalhes visíveis e invisíveis, como componentes culturais e psicológicos. Um cenário de segurança contém elementos **físicos, ambientais, culturais e psicológicos**. É importante também lembrar os tipos de cenários mais frequentes: ambiente aberto/perpetrador unitário; ambiente aberto/vários perpetradores; ambiente fechado/perpetrador único; e, ambiente fechado/vários perpetradores.

Como esses cenários são genéricos, embora mais prováveis, a cada situação será exigido um planejamento diferente, mas é muito útil poder contar com um padrão para gerar variações que venham a compor novas táticas ou estratégias de ação da segurança.



### Pesquise mais

Para saber mais sobre Diagrama de Ishikawa, consulte:

BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. **Cenários prospectivos em gestão de riscos**. Rio de Janeiro: Sicurezza, 2010.

FERREIRA, Helder; MARCIAL, Elaine. **Cenários prospectivos em segurança pública**. Brasília: Ipea, 2015. Disponível em: <<http://brasilia2060.ibict.br/wp-content/uploads/2015/12/Cenarios-Prospectivos-em-Seguranca-Publica.pdf>>. Acesso em: 2 jul. 2017.

É comum, também, pensar no cenário de uma ação de segurança como um tabuleiro de xadrez. Conhecer onde estão os defensores, onde estão os atacantes, as possibilidades de cada agente ou equipe, tanto de um lado como de outro, e quais as previsões que se podem fazer em relação às ações dos atacantes para prever as contramedidas necessárias. Para isso, atribuímos a cada elemento do cenário um perfil, como para as peças do xadrez. Cada perfil deverá ser caracterizado

por uma posição, recursos de atuação, possibilidades de apoio, valor para o contexto e vulnerabilidade. No xadrez, um peão pode se movimentar apenas para a frente e de casa em casa; pode “comer” qualquer peça no seu raio de ação e é um defensor e dissuasor que bloqueia tentativas e rotas de ataque, assim como pode ser eliminado ou sacrificado em defesa do protegido (outra peça ou o rei).

Note que o estudo de um cenário parte do reconhecimento de todos os elementos que o compõem, sendo possível caracterizá-lo a partir da busca de informações e coleta de dados preliminares que devem ser atualizados a todo momento.



### Exemplificando

Vejam um exemplo da análise de um cenário de uma ocorrência atual: o atentado em Londres. Ataque terrorista deixa sete mortos e 48 feridos em Londres (G1, 2017). Cenário: ambiente aberto/um perpetrador (van). Nesse cenário, existe uma grande vantagem para o atacante: possibilidade de atacar muitos alvos; rota de fuga; possibilidade de emprego de vários meios de ataque; elemento surpresa; dificuldade de se prever o local, os meios e momento do ataque. As ações preventivas para esse caso são genéricas e se limitam à fiscalização e vigilância constante em áreas de grandes concentrações de pessoas e medidas padronizadas pós-ataque, que englobam isolamento de área, buscas e apreensões, neutralização dos atacantes e cruzamento de informações que possam identificar possíveis atacantes. Como se trata de Londres, é facilitado o levantamento do perfil provável dos atacantes e a sua associação com grupos terroristas radicais.

Veja que num exemplo sumariamente explorado aqui, é possível tirar diversas conclusões que auxiliam o planejamento e o diagnóstico do ataque, facilitando medidas proativas e pós-ataque.



### Pesquise mais

WADE, Woody. **Planejando cenários**: um guia prático para se preparar para o futuro do seu negócio. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

SCHWARTZ, Peter. **Cenários**: as surpresas inevitáveis. São Paulo: Campus, 2003.

Quando se trata de segurança pessoal e executiva privada, é muito comum convivermos com ameaças e **perigos**. Perigo é uma situação ou estado em que alguma pessoa ou coisa vê ameaçadas a sua posição de estabilidade, sua vantagem ou sua segurança. Fala-se em **perigo iminente** quando a ameaça está muito próxima. Os perigos para uma ação de segurança podem envolver a equipe de segurança e/ou o protegido. Embora a equipe de segurança normalmente não seja o alvo do ataque, ela está sujeita aos mesmos perigos do protegido. Quando a ameaça for detectada com antecedência, o protegido é isolado ou afastado da posição de perigo, cabendo à segurança agir ou não para confrontar os perpetradores. A situação de perigo pode envolver três níveis:

– **Nível verde:** quando a possibilidade de ataque é remota, seja pela não permanência do protegido em área ou situação de vantagem para o perpetrador, seja pela inexistência de informações que identifiquem ameaça ao protegido.

– **Nível amarelo:** quando existem informações que indicam a possibilidade de ataque, mas o protegido não está em situação de perigo, seja pela proteção oferecida, seja porque o protegido está afastado ou isolado de uma possível zona de ataque.

– **Nível vermelho:** quando existem informações que indicam a possibilidade de ataque e o protegido está em área ou situação de vantagem para o perpetrador.

No **nível verde**, a equipe de segurança deve estar planejando novas ações, coletando informações e mantendo a vigilância do protegido em **nível normal**.

No **nível amarelo**, a equipe de segurança deve intensificar a coleta de informações, subir a segurança do protegido para o **nível de atenção** e controlar as ações e os compromissos do protegido, com vistas a prever ou realizar ações de segurança, se necessário.

No **nível vermelho**, a equipe de segurança deve intensificar a coleta de informações, subir o nível de segurança do protegido para o de **prontidão** e sugerir restrições aos deslocamentos e compromissos públicos do protegido.

A adequação do nível de segurança do protegido ao nível da situação de perigo tem dois objetivos: garantir a segurança do protegido e economizar meios e recursos humanos e materiais. O uso de um nível de segurança “prontidão” em um nível de perigo

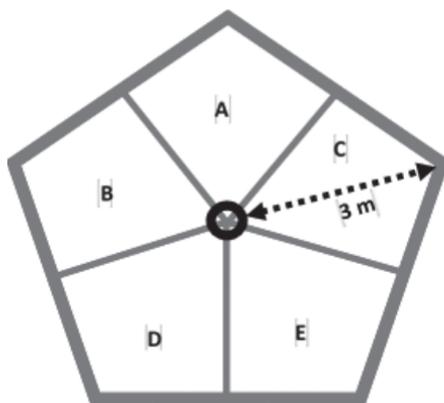
vermelho vai empregar meios desnecessários, estressar a equipe de segurança e protegido e comprometer o emprego de meios em situações posteriores.

Em cada planejamento das ações de segurança, o planejador deverá estabelecer quais as situações que efetivamente devem caracterizar os diversos níveis de perigo, bem como estabelecer quais medidas devem ser tomadas em cada nível de segurança do protegido.

Para cada situação de perigo, vamos estabelecer medidas de proteção e vigilância. Uma dessas situações ocorre quando o protegido está em deslocamento ou afastado da sua posição de segurança ou, como dissemos anteriormente, está em situação de perigo no nível amarelo ou vermelho. Nessa situação, pode ser empregada uma escolta. **Escolta** é um dispositivo de segurança formado por vigilantes com ou sem veículos, em condição de máxima proximidade do protegido e que o acompanha em seus deslocamentos.

– **Escolta a pé** é o dispositivo de segurança que acompanha um protegido a pé. É basicamente formada por cinco agentes, como um pentágono de proteção, conforme a imagem abaixo. Em algumas literaturas, usa-se a proteção em círculo. Julgamos que o dispositivo em pentágono favorece o reconhecimento de setores de vigilância por parte dos agentes de segurança e permite o rodízio de atribuições em caso de mudança de direção da autoridade.

Figura 3.1 | Pentágono de segurança



Fonte: elaborada pelo autor.

No dispositivo inicial do deslocamento, o agente "A" segue na direção do protegido, apoiado pelos outros quatro agentes. Se o protegido mudar de direção, o agente à sua frente assume as suas atribuições. O agente à frente da direção do protegido (no caso da Figura 3.1, o agente "A") tem a atribuição de garantir a passagem do protegido, liberando a frente. O protegido não deve avançar se o agente à sua frente parar. Os agente B e C fazem a vigilância e proteção lateral e devem servir de escudo humano em caso de ataque. Os agentes D e E fazem a proteção da retaguarda e devem servir de escudo humano para o protegido. A distância dos agentes para o protegido deve ser, em média, de 3 metros. O agente da direção pela qual vier a ameaça é o responsável pela ação de confronto, buscando neutralizar o perpetrador. Após a saída do agente para a confrontação, o dispositivo passa a ser um quadrado com os outros quatro agentes cerrando sobre o protegido e tomando as providências planejadas para proteção e evacuação dele. Esse esquema pode funcionar com dois agentes no confronto, caindo para três, em formação de triângulo na proteção cerrada sobre o protegido. Entre os cinco agentes, um dos dois que vêm atrás coordena as ações. Se houver mudança na direção de deslocamento do protegido, também há mudança de coordenação, de forma que o que tenha melhor visão do pentágono esteja sempre no comando. Sempre deve existir uma **rota de fuga** prevista. Esse é um esquema sumário de proteção para uma autoridade a pé. Não devemos esquecer que muitos outros agentes poderão estar sendo empregados, dependendo da complexidade da situação e do perigo, mas, em qualquer caso, devemos manter o pentágono de segurança como o mais próximo do protegido.

**Escolta motorizada** é o dispositivo de segurança que acompanha o protegido em veículo motorizado. O uso mínimo é de duas viaturas de segurança para a escolta e uma para o protegido. Os veículos, tanto da autoridade como dos seguranças, devem ser iguais, a fim de negar ao atacante a informação de onde esteja o protegido.

Figura 3.2 | Escolta motorizada



Fonte: elaborada pelo autor.

O **primeiro veículo** é da segurança, com um motorista, um ou dois seguranças (um no banco da frente e um no banco de trás). No **segundo ou terceiro** veículo, vai o protegido. O carro do protegido vai com um motorista e um segurança ao lado, com o protegido indo no banco de trás. O **último carro**, se for da segurança, deve estar com três agentes para, em caso de desembarque do protegido, terem condições de formar o pentágono de segurança. O protegido só desembarca se todos os seguranças tiverem desembarcado primeiro. Esse dispositivo pode ser alterado segundo o grau da ameaça, admitindo batedores e mais ou menos veículos. A distância entre veículos pode ser calculada por uma fórmula, em que a distância entre veículos deve ser 25% da velocidade, então:  $D = 25/100 \times V$ , em que D é a distância em metros e V a velocidade. Assim, se o comboio estiver a 20 km/h, temos  $D = 25/100 \times 20 = 5$  metros ou, se a velocidade for 100 km/h, teremos  $D = 25/100 \times 100 = 30$  metros. Essa medida deve ser ajustada de acordo com a situação, quando, sob ameaça, as viaturas devem ficar mais próximas, mas não tão próximas que possam dificultar manobras de evasão. Lembrando que essas são medidas de distância para veículos de segurança privada em missão de proteção e não a velocidade para veículos comuns.

## Operacionalização

**Operacionalização** é a atividade de tornar ativos, planejamentos e recursos de segurança. Assim, quando determinado planejamento é colocado em execução, estamos operacionalizando o planejamento. Quando empregamos determinados recursos (equipes, veículos, equipamentos, armas etc.) estamos operacionalizando esses recursos. A operacionalização obedece a determinados princípios, que são:

– **Parcimônia:** ao operacionalizar uma ação planejada, devemos empregar apenas recursos necessários. Dobramento de meios, uso de reservas e recursos em sobreaviso só devem ser empregados em caso de necessidade confirmada. Isso para que se reduzam o custo e o estresse de recursos humanos materiais.

– **Oportunidade:** ao operacionalizar uma ação planejada, devemos fazê-la no momento certo. Ativar uma ação de segurança antes ou depois do momento certo pode colocar em perigo agentes de segurança e protegidos.

– **Acompanhamento:** ao ativar a ação de segurança, devemos acompanhar a sua execução passo a passo, tendo em vista estar em condições de intervir ante qualquer fato novo que comprometa o objetivo da ação. Isso porque todo planejamento apresenta falhas ou omissões, tendo em vista não ser possível avaliar e prever tudo o que pode acontecer em uma ação de segurança. Além disso, esse acompanhamento deve ser feito pelo comando da equipe, que poderá empregar qualquer reforço de forma ajustada e oportuna.

– **Registro:** toda operação, depois de ativada, deve ser documentada e registrada para posteriores análises e críticas que permitam reconhecer falhas e omissões, bem como acertos. As operações de segurança, sejam de transporte de valores, proteção de patrimônios ou segurança pessoal e executiva, guardam grande semelhança entre si e o estudo dos registros, e relatórios de ações anteriores podem contribuir para evitarmos falhas e omissões e reforçarmos acertos e intervenções positivas.

Algumas dessas providências constantes da operacionalização devem estar afins com o controle.

**Controle** é uma atividade essencial da operacionalização e que compreende três fases:

– **Observar:** em que acompanhamos o desenrolar da ação com o olhar crítico voltado para os aspectos de segurança.

– **Comparar:** em que buscamos identificar o que está sendo realizado com o que foi planejado.

– **Intervir:** em que fazemos a intervenção, se necessário, com o objetivo de ajustar o que está sendo realizado conforme o que foi planejado ou ajustar o que foi desviado do planejamento por algum evento fortuito segundo os planos alternativos ou procedimentos padrão. Por exemplo, em um deslocamento do protegido, um veículo de segurança se desvia da rota. Observado o desvio, o comando da operação intervém para recolocá-lo no dispositivo. Ou, se um problema mecânico paralisa um veículo de segurança, comprometendo o dispositivo, o comando da operação altera o dispositivo ou envia reforço.

A ação de controle deve ser imediata e contínua, agindo no momento certo e buscando sempre retornar aos objetivos planejados dentro das condições planejadas.

## Sem medo de errar

A situação-problema desta seção aponta para a questão do cenário de segurança: nove pessoas, uma delas a irmã de José Cláudio Ribeiro da Silva, morto no mês passado, em Nova Ipixuna. Como uma operação complexa e em um ambiente caracterizado por tensões sociais, é oportuno analisar, como aprendizado, o cenário de segurança.

Em nossos estudos, ficamos sabendo que existem pelo menos quatro elementos que compõem um cenário de segurança: físicos, ambientais, culturais e psicológicos. O estado do Pará, onde a ocorrência se deu, é um estado em que os conflitos pela terra estão em permanente destaque. Além das áreas protegidas por lei contra a devastação, há movimentos de posseiros e habitantes antigos pela posse de terra, de madeira ou de metais e pedras preciosas. Vamos fazer uma análise rápida dos elementos presentes e, em seguida, caracterizar o cenário predominante.

– **Elementos físicos:** estão presentes agentes do governo adequadamente equipados e armados, os protegidos, que são os moradores da região, sem nenhum treinamento ou preparo para se proteger de agressões de bandidos, e os próprios bandidos, agenciados pelos posseiros que ameaçam e matam os que resistem em sair da região. Estes últimos estão armados com armas de fogo e armas brancas, agem em emboscada e se escondem com facilidade no meio das matas.

– **Elementos ambientais:** o ambiente se caracteriza por áreas de difícil acesso, sem a presença efetiva de órgãos de segurança pública, matas e florestas, pouco povoados e sujeitos a manifestações agressivas do clima, como chuvas constantes e muito calor.

– **Elementos culturais:** a região do conflito abriga uma população pobre sem recursos próprios de proteção e culturalmente não agressiva. São pessoas que, embora remotamente, têm contato com certas organizações, que lhes ensinam sobre seus direitos sobre a terra.

– **Elementos psicológicos:** predomina o estado de medo e desespero, tendo em vista que diversos dos moradores da região já foram mortos e são constantemente ameaçados. A sensação de insegurança tende a gerar comportamentos de pânico e de fuga,

como tem acontecido.

Veja que esses elementos caracterizam um ambiente amplamente desfavorável para os protegidos, de difícil atuação dos seguranças e com facilidades para os atacantes, os quais, no ambiente de selva, podem conduzir suas ações longe da ação das forças do governo.

Também estudamos que existem quatro tipos de cenários: **Cenário 1** – ambiente fechado/único perpetrador; **Cenário 2** – ambiente fechado/vários perpetradores; **Cenário 3** – ambiente aberto/único perpetrador; e **Cenário 4** – ambiente aberto/vários perpetradores. No caso em análise, temos o Cenário 4. Como já estudamos, esse cenário favorece muito os agressores e dificulta a ação dos agentes de segurança. Além de contar com locais de refúgio, os atacantes têm a facilidade de escolher o local, o momento e a direção do ataque, além de permitir várias rotas de fuga.

Esse cenário pede grande número de agentes fortemente armados para fazer exibição de força que possa inibir os ataques. As equipes de segurança terão um longo trajeto para percorrer, provendo a segurança dos seus protegidos. O que pode ser uma fonte de vantagens para a segurança é o provável apoio da população, com informações e simpatia pela causa dos moradores.

É visível que o cenário deve ser entendido nos seus mínimos detalhes e que as forças de segurança em ação devem se familiarizar com o terreno, os costumes e os comportamentos da população local. Isso vai facilitar o mapeamento dos ataques anteriores e a análise dos interesses de ambas as partes, tudo para facilitar a remoção dos ameaçados e reduzir ao mínimo a possibilidade de ataque, ou pelo menos para se preparar para a defesa em caso de sua ocorrência.

No transporte dessas pessoas, devem ser usados coletes à prova de balas, viaturas blindadas, equipamentos de comunicação eficientes, grande apoio das forças de segurança locais e inspeções constantes nos locais dos ameaçados com vistas a identificar novas ocorrências e preservar a segurança dos moradores restantes. Isso dará à população local a sensação de segurança pela presença das forças governamentais e poderá inibir novas tentativas de ataque. Em uma região de pouca densidade demográfica e de poucas rotas e estradas, é possível que exista apenas um itinerário a seguir, de modo que se deve dobrar a atenção com as medidas a tomar. Sob o aspecto de logística, é importante considerar as seguintes providências, algumas

já citadas: viaturas blindadas com boa autonomia de deslocamento, água e alimentação, apoio nos locais de parada, eficientes meios de comunicação, coletes à prova de balas, possibilidade de acompanhamento por helicópteros e armas e munição suficiente.

Eis, caro aluno, um exemplo de análise de cenário e das providências a tomar em função dele. Bons estudos!

## **Avançando na prática**

### **Planejamento de segurança de uma autoridade que comparece ao enterro**

#### **Descrição da situação-problema**

Para a participação de uma autoridade em um evento, o ambiente externo ou interno pode merecer mais atenção do que a própria natureza da ameaça em si, por causa do volume de agentes que pode ser necessário para um ambiente ou outro. Propomos aqui, inicialmente, uma situação-problema para que você comece a pensar sobre a importância do cenário. Pense em você como o planejador de um plano de segurança para a proteção de uma autoridade que vai comparecer ao enterro de um outro político. Você tem como elementos físicos os agentes de segurança com seus equipamentos, armamentos, meios de transporte, além do protegido; você tem como elementos ambientais o cemitério, as pessoas que participarão do enterro, o horário, as condições do tempo e a duração do enterro; você tem como fator psicológico o sentimento de constrição e tristeza; tem como elemento cultural ou comportamental a rotina do cerimonial e a necessidade de máxima discricção. A questão é: como você concebe a influência desses diversos fatores como elementos de facilidade ou restrição para uma ação de segurança? Pense em como cada uma dessas informações poderia influenciar o seu planejamento e a sua decisão.

#### **Resolução da situação-problema**

O planejamento de toda ação de segurança inclui a visualização de um cenário em que diversos elementos informam sobre possibilidades de defensor e atacante. Em cada situação ou cenário, cada um

desses elementos adquire importância e significados diversos. Após o estudo dos diversos aspectos que compõem um cenário, podemos responder às perguntas feitas na situação-problema apresentada.

Uma autoridade (protegido) vai comparecer a um enterro. Conhece-se o lugar que, por ser público, terá um considerável número de pessoas.

Vamos, então, analisar o cenário pelos elementos citados na situação-problema:

- Agentes de segurança: uma ou duas equipes de segurança, com armamento básico de proximidade (revolver, pistola etc.), todos treinados e cientes do plano em ação. Dispõem de meio de transporte e evacuação do protegido a uma distância próxima.

- Protegido: autoridade sem treinamento de segurança, com mobilidade razoável e em condições de atender imediatamente às recomendações da equipe de segurança. Pode ou não ser o alvo principal de um ataque, dado que o enterro é de um político e, portanto, com adversários no campo pessoal, político e ideológico, que podem ter vantagens em perturbar as suas últimas homenagens.

- O cemitério: ambiente aberto, com ruas ou vias estreitas e construções (túmulos) que podem servir de proteção tanto para o defensor como para o atacante. Possui fraco dispositivo de segurança e conta com pessoal de segurança não treinado para ações de ataque a autoridades (vigias).

- Participantes: do povo, convidados ou não, portanto, sem possibilidade de triagem ou revista. Poderão estar vestidos de maneira mais sóbria (ternos, casacos etc.), o que permite a ocultação de armas e meios de ataque. Pessoas sem qualquer treinamento de segurança e com possibilidade de ocupar o espaço sem qualquer ordem ou organização.

- Horário: fator a considerar pela posição do sol, bloqueando linhas de visão; horário de visitas com maior ou menor afluência de pessoas para outras partes ou eventos no local.

- Condições do tempo: fator a se considerar, tendo em vista que, em caso de chuva, tanto a visibilidade pela própria chuva quanto pelo uso de guarda-chuvas, capas etc. vai ser prejudicada, limitando a ação da equipe de segurança. Chuva e vento favorecem a aglomeração das pessoas; sol e ausência de vento facilitam a dispersão.

– Duração do evento: fator a se considerar, tendo em vista que, quanto mais durar o evento, maiores serão as chances do atacante de realizar o seu ataque. Eventos com muita duração tendem a diminuir a atenção dos agentes de segurança e facilitar a distração e a sonolência. Também, com maior duração, os agentes de segurança no evento podem ser mais facilmente identificados, pelos agressores (uso de rádio, postura, posição em torno do protegido etc.).

– Elemento psicológico: em eventos coletivos, pessoas tendem a assumir atitudes de pânico diante de qualquer ataque, o que dificulta o controle da situação pela equipe de segurança. Nesse caso, fica facilitada a fuga dos atacantes, misturados à multidão. O ambiente de constrição e tristeza torna o tempo de resposta mais lento por parte das pessoas, dificultando a sua pronta reação a um comando para que se abaixem ou ergam os braços, típicos em uma situação de ataque.

– Elemento cultural: enterros obedecem a uma rotina de cerimonial conhecida e facilitam o planejamento do ataque para quem o conhece. Posições demarcadas de religiosos, autoridades, seguranças e público, definidas no cerimonial, compartimentam o espaço, limitando a ação de segurança e as rotas de fuga do protegido e facilitando rotas de fuga para o atacante mais distante.

Observe quantos elementos para a decisão podem ser retirados de uma situação se tivermos um memento, um manual orientador para a análise do cenário. É preciso se acostumar a compor cenários para que isso se torne um ato reflexo, isto é, ter na mente a metodologia de estudo e análise de cenários, o que permita “pensar como um agente de segurança” em todas as situações apresentadas, tanto na previsão e planejamento da ação de segurança como nas ações pós-ataque, em que muitas outras providências devem ser tomadas, tanto para a continuidade da proteção do cliente como para a neutralização ou eliminação da continuidade do ataque.

## Faça valer a pena

**1.** Por cenário, devemos entender o conjunto de elementos físicos, ambientais, culturais, comportamentais e psicológicos que estão presentes em uma determinada situação, evento ou ocorrência e que se associam ou podem ser associados para a produção de determinado resultado.

Cada um desses elementos abrange aspectos diferentes, segundo a sua influência sobre o cenário respectivo. Os elementos que compõem o cenário, exceto a equipe de segurança, os protegidos e os atacantes ou perpetradores do atentado ou ameaça, são os:

- a) Elementos culturais.
- b) Elementos físicos.
- c) Elementos ambientais.
- d) Elementos psicológicos.
- e) Elementos humanos.

**2.** Os perigos para uma ação de segurança podem envolver a equipe de segurança e/ou o protegido. Embora a equipe de segurança normalmente não seja o alvo do ataque, ela está sujeita aos mesmos perigos do protegido, portanto, sua segurança deve estar no planejamento da ação de segurança.

A situação de perigo pode envolver três níveis. Quando existem informações que indicam a possibilidade de ataque, mas o protegido não está em situação de perigo, seja pela proteção oferecida, seja porque protegido está afastado ou isolado de uma possível zona de ataque, fica caracterizado o nível de segurança:

- a) Amarelo.
- b) Laranja.
- c) Vermelho.
- d) Verde.
- e) Marrom.

**3.** Para cada situação de perigo, vão ser estabelecidas medidas de proteção e vigilância. Uma dessas situações ocorre quando o protegido está em deslocamento ou afastado da sua posição de segurança ou, como dissemos anteriormente, quando está em situação de perigo no nível amarelo ou vermelho. Nessa situação, pode ser empregada uma escolta.

Escolta é um dispositivo de segurança formado por vigilantes com ou sem veículos, em condição de máxima proximidade do protegido e que o acompanha em seus deslocamentos.

Escolta a pé é o dispositivo de segurança que acompanha um protegido a pé. É basicamente formada por agentes formando uma figura de proteção. O dispositivo básico da escolta a pé é representado por um:

- a) Semicírculo.
- b) Círculo.
- c) Hexágono.
- d) Pentágono.
- e) Trapézio.

## Seção 3.2

### Agir com segurança

#### Diálogo aberto



Agentes de segurança pública da Força Nacional escoltaram, na madrugada de sábado (18), um grupo de nove pessoas – quatro adultos e cinco crianças – do assentamento de Nova Ipixuna até a cidade de Marabá (PA). A ação fez parte da Operação Defesa da Vida, estratégia para combater conflitos agrários nos estados do Pará, de Rondônia e do Amazonas. [...] Há cerca de dez dias, o ministro da Justiça, José Eduardo Cardozo, e a ministra da Secretaria de Direitos Humanos, Maria do Rosário, estiveram nos estados onde os conflitos agrários têm acarretado na morte de agricultores e extrativistas, para acompanhar a situação. A Operação Defesa da Vida conta com a atuação de agentes da Força Nacional de Segurança, da Polícia Federal e da Polícia Rodoviária Federal, além de representantes do governo federal, como Secretaria de Direitos Humanos, Secretaria Geral da Presidência da República, ministérios do Desenvolvimento Agrário, da Defesa e do Meio Ambiente, e de representantes dos conselhos nacionais de Justiça e do Ministério Público. (PORTAL BRASIL, 2011).

Complementando o relato acima, foi informado que:



A escolta obedece ao Comando da Força Nacional sediada em Marabá/PA. Dessa forma, são necessárias medidas de coordenação e controle que permitam a esse comando acompanhar o cumprimento da missão da escolta”, disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/defesa-e-seguranca/2011/06/forca-nacional-de-seguranca-escoltaextrativistas-ameacados-de-morte-no-para>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

Mediante estudo prévio da documentação do curso, **apresente pelo menos cinco dessas medidas, inclusive sobre possíveis incidentes que possam ocorrer.**

Caro aluno, essa situação-problema refere-se a itens indispensáveis ao planejamento da ação de segurança. É importante lembrar que, em um planejamento, as ações são previstas com base nas condições e informações obtidas. Dessa forma, uma análise de todos os dados disponíveis deve privilegiar as situações de ameaças ao protegido ou valores. É claro que as providências a serem tomadas também dependem dos recursos disponíveis para a ação e, nesse caso, ainda que a situação-problema não os explicita, é fácil imaginar que os recursos disponíveis serão os normais para equipamentos, veículos, agentes etc.

## Não pode faltar

O tema desta nossa seção é agir com segurança. Para agir com segurança, é preciso estar ciente de todas as condições que envolvem a ação, por meio de uma coleta minuciosa de informações e um planejamento detalhado, claro e exequível. Agir com segurança compreende estabelecer uma forma de atuação que nos permita atingir um objetivo. Essa forma de atuação é a estratégia.

Segundo Maximiano (2004, p. 329), estratégia é “a seleção dos meios para realizar objetivos”. Estratégia é um termo de origem militar e se refere à ação de generais gregos, os estrategos. Para se vencer uma batalha, recorre-se a uma estratégia. No jogo de xadrez, os enxadristas usam estratégias para se sobrepor aos movimentos do adversário e ganhar a partida. As ações para definir formas de alcançar objetivos podem abordar três níveis: estratégico, tático e operacional.

Estratégia ou tática são conceitos semelhantes, apenas os empregamos para diferenciar o seu nível de aplicação. Consideramos ser uma estratégia quando há o envolvimento da organização como um todo e por longo tempo. Falamos em tática quando se aplica apenas a uma parte da organização e por curto espaço de tempo. É por isso que falamos em treinamento tático quando os exercícios se referem a pequenas frações de combate limitadas a uma pequena fase da grande operação. Neste nosso estudo, vamos nos referir à **estratégia como conjunto de ações planejadas para atingir determinado objetivo**.

Ao nos referirmos a estratégia, citamos um conjunto de ações planejadas, uma vez que toda estratégia é o resultado de um planejamento. Um outro termo que usamos normalmente neste curso é metodologia. Método é a maneira pela qual se faz alguma

coisa. **Método** também é usado para um documento escrito que orienta a realização de alguma coisa, por exemplo, método de escrita taquigráfica, método de piano etc. Em trabalhos acadêmicos, metodologia é o processo usado para a pesquisa e elaboração dos textos científicos. Basicamente, metodologia é o estudo dos métodos.

Nesta seção, vamos empregar o termo **metodologia** como o conjunto de processos que utilizamos para cumprir determinada tarefa. Embora os conceitos de estratégia e metodologia sejam parecidos, estratégia se aplica a ações que têm como objetivo conquistar, garantir, vencer, isto é, busca obter vantagem sobre algo ou alguém. Já a metodologia se aplica a pequenos processos, padronizados ou não, para se realizar alguma coisa. Por exemplo, não utilizamos uma estratégia para elaborar um trabalho científico, nem uma metodologia para vencer uma batalha. Mas, como dissemos, estratégias são o resultado de planejamentos. E o que é um planejamento?

**Planejamento** é o conjunto de ações que estabelecem a maneira pela qual se vai realizar uma ação. O resultado de um planejamento é um **plano**. Um planejamento, para ser bem estruturado, deve ter a sua elaboração realizada em fases, que podem se sobrepor parcialmente. Essas fases são:

– **Estudo da situação:** é a fase em que os planejadores tomam conhecimento da situação problemática a ser superada ou da tarefa a ser realizada. Por exemplo, um protegido vai fazer uma participação em um evento público. Ao tomar conhecimento desse fato e das condições em que será executado, os responsáveis pelo planejamento das ações de segurança iniciam o seu planejamento para dar segurança ao protegido no evento.

– **Determinação das metas e objetivos:** é a fase em que os planejadores determinam os objetivos gerais, intermediários e específicos em função das necessidades da ação de segurança. Por exemplo, a equipe de segurança busca neutralizar um possível atentado. Para isso, divide as ações em fases sequenciais, em que cada fase tem os seus objetivos intermediários (levantamento de informações, reconhecimento de área etc.). Para o nosso estudo, vamos emprestar os conceitos de metas e objetivos da administração. Assim, usaremos metas para objetivos intermediários e objetivo para o objetivo final. Por exemplo, em uma longa viagem a primeira parada é uma meta, e o destino final é o objetivo. Da mesma forma, existem objetivos em nível estratégico.

– **Levantamento dos recursos disponíveis:** é a fase em que se vai verificar quais são os recursos à disposição para que metas e

objetivos sejam alcançados. Nessa fase, há a possibilidade de que algumas metas sejam alteradas, substituídas ou suprimidas, tendo em vista os recursos não se adequarem à conquista ou ao cumprimento de determinadas metas. Usando o exemplo da viagem, as paradas (metas) podem ser alteradas ou suprimidas em função do veículo a ser utilizado ter maior ou menor autonomia. Essa fase pode se sobrepor à fase anterior, tendo em vista que a determinação das metas e dos objetivos já pode ir considerando determinados recursos disponíveis.

– **Elaboração das linhas de ação:** é a fase em que os planejadores elaboram as maneiras pelas quais as metas e os objetivos serão atingidos. Como pode haver vários caminhos para se atingir uma meta ou objetivo, esses caminhos, que aqui estamos chamando de linhas de ação, devem ser formulados e alinhados para que possam ser escolhidos na fase seguinte.

– **Seleção das linhas de ação:** é a fase em que os planejadores analisam as linhas de ação para escolher qual ou quais serão utilizadas. Essa seleção deve obedecer aos seguintes critérios: **facilidade de execução, economia de recursos e eficácia para o objetivo.** Ao analisar a facilidade de execução, os planejadores devem considerar clareza e simplicidade do plano e a capacidade de os agentes seguirem-no. Ao analisar a economia de recursos, os planejadores devem considerar o emprego de recursos menos onerosos na ação, sem comprometer a segurança do protegido. A economia de recursos considera equipamentos, armas, veículos e número de agentes. Ao considerar a eficácia para o objetivo, os planejadores devem considerar a linha de ação que produzirá o melhor resultado em função do objetivo.

A escolha das linhas de ação pode ser feita por meio da atribuição de notas para cada uma em função de cada critério. As notas podem variar de 0 a 5, por exemplo. Assim, uma linha de ação pode ter nota 4 em facilidade de execução, nota 3 em economia de recursos e nota 3 para o critério de eficácia para o objetivo. Somando tudo, essa linha de ação terá 10 pontos. Você verá, mais adiante, um exemplo do emprego de um quadro de seleção de linhas de ação. As linhas de ação ainda podem ser classificadas por prioridade, isto é, não eliminamos nenhuma delas, mas as colocamos em ordem de prioridade, em que a primeira será seguida pelo plano, e as demais, segundo a ordem de prioridade, serão as linhas de ação alternativas. Também podemos e devemos atribuir pesos a cada critério estabelecido, de forma que o **peso** seja o valor para a operação que determinado critério tem. Assim, um critério pode receber peso 4 para facilidade de execução,

peso 3 para economia de recursos e peso 3 para o critério de eficácia para o objetivo. Para o cômputo final, cada nota de cada linha de ação deve ser multiplicada pelo peso do critério respectivo, conforme podemos verificar logo a seguir, no quadro *Exemplificando*.



## Exemplificando

Vamos apresentar uma tabela que pode ser empregada na avaliação das linhas de ação (LA).

|      | FE   |      |       | ER   |      |       | EPO  |      |       | TOTAL |
|------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|-------|
|      | Nota | Peso | Total | Nota | Peso | Total | Nota | Peso | Total |       |
| LA 1 | 3    | 2    | 6     | 2    | 1    | 2     | 2    | 3    | 6     | 14    |
| LA 2 | 4    | 2    | 8     | 3    | 1    | 3     | 3    | 3    | 9     | 20    |
| LA 3 | 2    | 2    | 4     | 3    | 1    | 3     | 2    | 3    | 6     | 13    |

Fonte: elaborada pela autor.

Legenda:

FE – facilidade de execução.

ER – economia de recursos.

EPO – eficácia para o objetivo.

Observe que cada critério tem uma nota, um peso e um total. A nota é aquela que a linha de ação recebe segundo aquele critério (varia de 0 a 5). O peso é o valor que cada critério tem para os planejamentos (varia de 1 a 3). O total é o resultado de nota x peso. Por exemplo, a Linha de ação 1 recebeu nota 3 em “facilidade de execução” que, por ter peso 2, ficou com um total de 6 pontos. Somando-se os totais de cada critério para cada linha de ação, obtém-se o total que determina a pontuação final de cada linha de ação. A Linha de ação 1 obteve os totais 6, 2 e 6, portanto, seu total de pontos é 14, como pode ser visto na tabela. A linha de ação a ser escolhida é a LA 2, com 20 pontos, seguida da LA 1, com 14, e da LA 3, com 13 pontos.

– **Elaboração do plano:** é a fase em que os planejadores elaboram o plano a ser seguido. O plano deve explicitar os seguintes apresentados no exemplo:

**Nome da operação:** operação Água brava.

**Data de início:** 20 jul. 2017.

**Data de término:** 22 jul. 2017.

**Participantes:** três motoristas (nomes); sete agentes (nomes); controle (um agente – nome).

**Recursos:** três veículos, sete pistolas (uma por agente); oito equipamentos de comunicação (um para cada agente e um para o controle); oito coletes a prova de balas.

**Ações de segurança:** (descreve a operação, atribuindo tarefas e responsabilidades a cada um dos elementos envolvidos).

**Data de assinatura do plano:** 15 jul. 2017 (data em que foi aprovado o plano).

**Assinatura do responsável pelo plano:** Jerônimo da Silva.

O plano deve seguir o formato determinado por cada empresa de segurança e deve ser guardado para servir de base para a análise de resultados, feita após a finalização da ação de segurança.

– **Análise crítica do planejamento:** é a fase em que os planejadores fazem a crítica da ação de segurança, após a sua realização, com a finalidade de destacar causas de falhas e omissões, além de atitudes positivas que devem ser repetidas em planejamentos posteriores.



### Assimile

Caro aluno, até aqui apresentamos diversos conceitos ligados ao tema agir com segurança. Precisamos rever alguns desses conceitos para facilitar a sua compreensão e fixação. Começamos pelo conceito de estratégia como sendo um conjunto de ações planejadas para atingir determinado objetivo. Também vimos a definição de planejamento como sendo um conjunto de ações que estabelece a maneira pela qual se vai realizar uma ação. Vale a pena, também, rever as fases do planejamento: estudo da situação; determinação das metas e objetivos; levantamento dos recursos disponíveis; elaboração das linhas de ação; seleção das linhas de ação; elaboração do plano; e análise crítica do planejamento.

Para a fase de análise crítica do planejamento, existe uma ferramenta muito útil e muito empregada para questões de qualidade: o Diagrama de Ishikawa.

Criado por Kaoru Ishikawa, o diagrama que tem a forma de uma espinha de peixe, é um gráfico cuja finalidade é organizar o raciocínio e a discussão sobre as causas de um problema prioritário e analisar as dispersões em seu processo e os efeitos decorrentes disso. Considerada uma das sete ferramentas da qualidade, o diagrama de Ishikawa também é conhecido por diagrama 6M, espinha de peixe, ou ainda diagrama de causa e efeito. [...] A ferramenta foi desenvolvida através da ideia de fazer as pessoas pensarem sobre as causas e possíveis razões que fazem com que um problema ocorra. Por isso, os problemas estudados por meio do diagrama de Ishikawa são enunciados geralmente como uma pergunta, que possui a seguinte estrutura: "por que ocorre este problema?" ou "quais as causas deste problema?" (BEZERRA, 2014, [s.p])

O fundamento do Diagrama de Ishikawa é concentrar esforços no sentido de encontrar as causas de um problema e poder, então, solucioná-lo. O diagrama é construído em cinco etapas (BEZERRA, 2014, [s.p]):

1 - Definição do Problema: Primeiramente, deve-se determinar o problema que será analisado no diagrama de Ishikawa, assim como o objetivo que se espera alcançar através dele.

2 - Estruturação do Diagrama: Após a primeira etapa, o executor do diagrama de Ishikawa deve juntar todas as informações necessárias a respeito do problema em questão. Ele pode também, por exemplo, descrever o problema à ser analisado na "cabeça" do peixe, a fim de facilitar sua visualização.

3 - Agrupamento das informações: Após reunir uma equipe que possa ajudar na criação do diagrama, a mesma deve apresentar as informações agrupadas por meio de uma sessão de brainstorming. Brainstorm é uma expressão em língua inglesa que significa "tempestade cerebral". Seu significado para esse estudo é deixar que qualquer ideia sobre as informações necessárias

seja registrada para posterior avaliação de utilidade e confiabilidade.

4 - Classificação das Causas: Deve-se ordenar todas as informações da melhor maneira possível, apontando as principais causas e eliminando as informações dispensáveis. É muito importante fazer uma análise profunda das causas, com o intuito de detectar quais delas impactam mais no problema e quais seriam suas possíveis soluções. Após a análise das causas, deve-se elaborar um plano de ação e definir os responsáveis, como também um prazo para a conclusão de cada ação.

5 - Conclusão do Diagrama: Por fim, desenhe o diagrama, levando em consideração as causas que devem estar de acordo com os 6M's. Nesta etapa é importante dividi-las de acordo com as categorias (máquina, mão-de-obra, meio ambiente, material, etc.). O diagrama completo deve conter os seguintes componentes: cabeçalho, efeito, eixo central, categoria, causa e sub-causa.

Imagine o diagrama tendo um problema apontado pela flecha horizontal, para a qual são direcionados seis aspectos (6Ms): materiais, meio ambiente, máquina, mão de obra, método e medida. Esses aspectos podem ser alterados conforme a necessidade do problema em análise e podem ser mais ou menos do que seis.

Figura 3.3 | Diagrama de Ishikawa



Fonte: <<http://laudonline.com/blog/wp-content/uploads/2015/02/Post-68-Diagrama-de-Ishikawa.png>>. Acesso em: 5 out. 2017.

Por exemplo, em um diagrama para determinar as causas de um problema de segurança, esses aspectos poderiam ser: materiais, meio ambiente, treinamento, mão de obra, estratégia e normas. Veja que cada um dos aspectos tem várias causas. Na divisão 6 Ms, as categorias tradicionais têm o seguinte significado (GESTÃO DA QUALIDADE, [s.d]):

**Meio Ambiente** - o problema está no ambiente externo ou interno. Como por exemplo a poluição, a falta de espaço, etc.

**Material** - o problema está no material que está sendo utilizado para realizar o trabalho.

**Mão de Obra** - o problema pode estar num comportamento errado do trabalhador.

**Método** - o problema poderá estar na metodologia do trabalho.

**Máquina** - o problema poderá estar numa máquina utilizada para a realização de um processo.

**Medida** - o problema poderá estar numa medida que foi utilizada.

Veja que o que estamos fazendo é determinar todas as causas possíveis para um problema de segurança do ponto de vista dos materiais empregados na ação. Uma vez terminado o gráfico, vão sendo priorizados os problemas para a solução. Um relatório final é redigido, o qual servirá de referência para outras ações de segurança similares.

Como foi visto, em planejamento estratégico, é comum usarmos algumas ferramentas da área de qualidade e que servem de grande apoio para a detecção de falhas ou avaliação dos recursos destinados à ação de segurança. Para ajudar na elaboração do planejamento, em que se analisam os prós e contras, vantagens e desvantagens dos agentes de segurança e perpetradores dos atentados, podemos usar a análise SWOT (ou FOFA, em português). Trata-se de definir o que possa representar **uma força (S, de strengths)**, **uma fraqueza (W, de weakness)**, **uma oportunidade (O, de opportunities)** ou **uma ameaça (T, de threats)**.



A Análise SWOT também é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, assim como as oportunidades e ameaças das quais a mesma está exposta. Essa ferramenta é geralmente aplicada durante o planejamento estratégico, promovendo uma análise do cenário interno e externo, com o objetivo de compilar tudo em uma matriz e assim facilitar a visualização das características que fazem parte da sigla. (BASTOS, 2014).

Normalmente, a análise SWOT é dividida em 2 ambientes: o interno e o externo.

Figura 3.4 | Análise SWOT

|                          | Ajuda         | Atrapalha |
|--------------------------|---------------|-----------|
| Interna<br>(organização) | Força         | Fraqueza  |
| Externa<br>(ambiente)    | Oportunidades | Ameaças   |

Fonte: Bastos (2014).

Para o ambiente interno, analisamos as **forças** e **fraquezas**; e para o ambiente externo, as **oportunidades** e **ameaças**. Vamos simular aqui uma situação de aplicação da análise SWOT. Suponha que você vai planejar a segurança de um executivo em um evento: uma homenagem. O local é a Assembleia Legislativa de um estado. Como forças, podemos considerar: facilidade de planejamento e intervenção, por ser um ambiente controlado. Além disso, podemos considerar como força a nossa capacidade de prover a segurança pela capacidade profissional dos nossos agentes e equipamentos modernos. Por fraqueza, podemos considerar a limitação na liberdade

de ação em função de haver um protocolo a ser seguido pelo cerimonial, o que limita o posicionamento da equipe de segurança. Por oportunidade, como aspecto externo, poderíamos considerar o apoio possível da polícia de estado, presente ao evento. O ambiente fechado e controlado, com triagem no acesso e possibilidade de inspeção prévia, também é uma oportunidade a ser explorada para aumentar a ação da segurança. Como ameaças, podemos considerar a possibilidade de ataque na chegada ao evento, a quantidade de pessoas presentes e a possibilidade de um atentado contra o executivo. Essa análise sumária é apenas para mostrar os focos dessa técnica SWOT. Uma maneira de compor os quatro aspectos dessa análise é por meio de perguntas. Por exemplo:

### **Força:**

– Que recursos à disposição favorecem a minha atuação na ação de segurança e que podem representar vantagem sobre o perpetrador de um atentado?

– Que aspectos da situação ou evento me colocam em vantagem sobre o perpetrador?

– Que facilidades posso ter no acionamento da segurança do protegido?

– Como posso antecipar providências em relação à ação de proteção?

### **Fraquezas:**

– O nível de treinamento e preparo profissional pode caracterizar uma desvantagem em relação à ameaça?

– As restrições do ambiente podem comprometer minha atuação na ação de segurança?

– O protegido poderá ser controlado adequadamente face às próprias limitações de idade e locomoção?

### **Oportunidades:**

– Será possível aproveitar o apoio de segurança institucional para colaborar com a ação de segurança?

– Haverá informações suficientes para a organização de um planejamento eficaz?

– Que fatores externos podem facilitar a ação de segurança?

### Ameaças:

- Quais as possibilidades do perpetrador na configuração da ameaça esperada?
- Que aspectos do ambiente podem favorecer a ação do perpetrador?
- Qual a ameaça mais provável a ser desencadeada?



### Refleta

Caro aluno, apresentamos aqui, entre outras coisas, um método, ou seja, uma maneira de se fazer um planejamento. Esse método apontou fases e providências em cada fase. Como uma proposta, esse método pode ser criticado, no sentido de encontrar uma outra maneira de fazer a mesma coisa que pode ser melhor ou não. Nós o convidamos a sugerir outras fases no planejamento ou substituir alguma das fases apresentadas de forma que você apresente um novo método de fazer um planejamento. Reflita sobre tudo o que você leu e faça a sua sugestão. Boa sorte.



### Pesquise mais

Aqui estão outras fontes para você pesquisar e saber mais sobre esse assunto:

SUN TZU. **A arte da guerra**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010.

FISCHMAN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

## Sem medo de errar

A questão apresentada em nossa situação-problema é a seguinte: "A escolta obedece ao Comando da Força Nacional sediada em Marabá/PA." Dessa forma, são necessárias medidas de coordenação e controle que permitam a esse comando acompanhar o cumprimento da missão da escolta. Mediante estudo prévio da documentação do curso, **apresente pelo menos cinco dessas medidas, inclusive sobre**

## **possíveis incidentes que possam ocorrer.**

Vale a pena lembrar alguns aspectos dessa situação-problema:

- Agentes de segurança pública vão escoltar um grupo de 9 pessoas do assentamento de Ipixuna para a cidade de Marabá.
- O motivo é a ameaça de morte sobre assentados.
- Existe uma operação mais ampla, dos órgãos governamentais, a chamada Operação Defesa da Vida.
- Existe um comando da Força Nacional em Marabá.

Fica claro que essa situação-problema refere-se a itens indispensáveis ao planejamento da ação de segurança. É importante lembrar que, em um planejamento, as ações são previstas com base nas condições e informações obtidas. Dessa forma, uma análise de todos os dados disponíveis deve privilegiar as situações de ameaças ao protegido ou valores. É claro que as providências a serem tomadas também dependem dos recursos disponíveis para a ação e, nesse caso, ainda que a situação problema não os explicita, é fácil imaginar que os recursos disponíveis serão os normais para equipamentos, veículos, agentes, apoio etc.

Então vamos analisar as medidas que permitam ao comando acompanhar a ação de segurança.

Primeiro, o acompanhamento de uma ação só pode ser realizado se em tempo real e in loco, com uma presença física ou com um meio de comunicação eficiente. Isso pode ser feito encarregando um dos agentes a manter contato com esse comando, relatando procedimentos realizados dentro e fora do planejamento.

Segundo, o acompanhamento também pode ser realizado mediante contato com as forças governamentais próximas ao itinerário da escolta, como Polícia Rodoviária Federal ou postos da Polícia Militar e Civil.

Terceiro, um acompanhamento remoto do deslocamento pode ser realizado por um GPS que registre para o comando da operação, em Marabá, a trajetória de deslocamento do comboio, segundo o planejado.

Quarto, equipes de reforço, colocadas à disposição da escolta nos pontos de maior risco de incidentes, podem relatar ao comando o prosseguimento da ação, suprimindo em material, equipamento, e pessoal etc.

E quinto, o acompanhamento pode ser reforçado pelo uso da imprensa local, que certamente estará cobrindo algumas das fases dessa operação.

Em termos de planejamento, então, devemos incluir no plano essas possibilidades de contato para controle e intervenção, dando a cada elemento ou agente da escolta uma atribuição aderente a essas possibilidades. Lembrando que, dentro do nosso estudo, é nas fases de **levantamento de recursos disponíveis e elaboração das linhas de ação** que se vão inserir essas atribuições. Essas diversas possibilidades de acompanhamento e intervenção do Comando da Ação de Segurança, em Marabá, deverão constar como ações prioritárias ou alternativas, segundo a necessidade de mudança de planos, por incidentes de percurso.

É importante frisar, por mais estranhas e pouco viáveis que possam parecer, algumas alternativas. Elas DEVEM SER PENSADAS e colocadas no plano, tendo em vista que, em alguns casos, tornam-se as únicas opções restantes.

## Avançando na prática

### Falhas na segurança do presidente

#### Descrição da situação-problema

Descreveremos, agora, mais uma situação-problema que nos permita explorar um pouco mais o tema agir com segurança.



Foi o caso que transbordou o copo e levou à renúncia da diretora, mas está longe de ser o único escândalo que afetou o Serviço Secreto nos últimos anos, [...] A diretora, que chegou ao cargo em março de 2013, está no centro de uma polêmica desde 19 de setembro, quando foi revelado que Ómar Gonzalez, de 42 anos, escalou a cerca da Casa Branca, deixou para trás oficiais enquanto corria pelo gramado e entrou na mansão por uma porta pouco segura e sem alarme. [...] Enquanto eram discutidas as implicações do caso de Ómar Gonzalez, foi revelado que no dia 16 de setembro o presidente Barack Obama esteve em um elevador com um empregado de uma empresa de

segurança armado e com um histórico de agressão. Esta falha, que ocorreu durante a visita de Obama aos Centros de Controle e Prevenção de Doenças em Atlanta, violou o protocolo de segurança que determina que apenas membros do Serviço Secreto podem portar armas de fogo na presença do presidente. (BBC BRASIL, 2014)

A questão aqui, agora, é: que possíveis falhas do planejamento ocorreram e contribuíram para permitir que a segurança do presidente ou sua família estivessem sob ameaça?

### Resolução da situação-problema

Para a solução dessa situação-problema vale considerar o que já foi estudado na seção anterior: quando há falhas na segurança, elas podem ocorrer por **erro de planejamento**, quando o plano da ação de segurança não contemplou medidas adequadas para as situações e eventos esperados ou possíveis; por **erro de execução**, quando os executantes da ação de segurança não seguem o planejamento ou não empregam seus conhecimentos adquiridos para cobrir as ocorrências de momento; ou por **ocorrência fortuita**, qualquer fato novo que surja durante a ação de segurança, que ameace comprometer a missão e que não poderia ter sido previsto com as informações disponíveis no momento do planejamento

É fácil entender que, para os casos da nossa situação-problema, deve ter havido erros de planejamento e/ou erros de execução, mas não ocorrência fortuita. Particularmente, sobre erros de planejamento, podemos sugerir que, tanto no caso de Ómar Gonzalez como no caso do elevador, existia uma norma que garantia o isolamento da Casa Branca e a restrição de pessoa armada próxima ao presidente. No entanto, para o primeiro caso, poderia não estar prevista no plano de segurança, a verificação periódica do estado de segurança dos acessos nem, no segundo caso, a revista de armas, inclusive para agentes de segurança privada. Outro possível erro de planejamento pode ser a ausência de previsão de um dobramento de meios nas barreiras de acesso à Casa Branca e acompanhamento constante do presidente, antecipando seus movimentos, inclusive na tomada de elevadores e acesso a recintos fechados.

## Faça valer a pena

**1.** As ações para definir formas de alcançar objetivos podem abordar três níveis: estratégico, tático e operacional. Estratégia ou tática são conceitos semelhantes, apenas os empregamos para diferenciar o seu nível de aplicação.

Sobre objetivos estratégicos, táticos e operacionais é correto afirmar:

- a) Objetivos táticos se referem à organização como um todo e em longo prazo.
- b) Objetivos estratégicos se referem à organização como um todo e em longo prazo.
- c) Objetivos operacionais se referem à organização como um todo, mas em curto prazo.
- d) Objetivos estratégicos também podem ser chamados de metas.
- e) Objetivos táticos se referem à parte da organização, mas em longo prazo.

**2.** Um planejamento, para ser bem estruturado, deve ter a sua elaboração realizada em fases, que podem se sobrepor parcialmente. As fases são necessárias porque existem trabalhos que devem ser feitos com prioridade dentro do planejamento ou não são possíveis de serem executados sem uma fase anterior que lhes dêem instrumentos para isso.

Dessa forma, o nosso estudo sugere que, para que o planejamento atenda a todos os requisitos necessários, seja dividido nas seguintes fases, pela ordem:

- a) Estudo da situação; determinação das metas e objetivos; levantamento dos recursos disponíveis; elaboração das linhas de ação; seleção das linhas de ação; elaboração do plano; e análise crítica do planejamento.
- b) Estudo da situação; levantamento dos recursos disponíveis; determinação das metas e objetivos; elaboração das linhas de ação; seleção das linhas de ação; elaboração do plano; e análise crítica do planejamento.
- c) Estudo da situação; determinação das metas e objetivos; elaboração das linhas de ação; levantamento dos recursos disponíveis; seleção das linhas de ação; elaboração do plano; e análise crítica do planejamento.
- d) Estudo da situação; seleção das linhas de ação; determinação das metas e objetivos; levantamento dos recursos disponíveis; elaboração das linhas de ação; elaboração do plano; e análise crítica do planejamento.

e) Estudo da situação; análise crítica do planejamento; determinação das metas e objetivos; levantamento dos recursos disponíveis; elaboração das linhas de ação; seleção das linhas de ação; e elaboração do plano.

**3.** Uma das ferramentas de planejamento estudadas foi a Análise SWOT. Essa ferramenta é geralmente aplicada durante o planejamento estratégico, promovendo uma análise do cenário interno e externo, com o objetivo de compilar tudo em uma matriz e, assim, facilitar a visualização das características que fazem parte da sigla.

Entre os elementos que compõem a Análise SWOT, dois se referem ao ambiente interno da empresa de segurança e outro se refere ao ambiente externo. Os elementos que se referem ao ambiente interno da empresa de segurança são:

- a) Forças e oportunidades.
- b) Forças e ameaças.
- c) Ameaças e oportunidades.
- d) Fraquezas e forças.
- e) Fraquezas e oportunidades.

## Seção 3.3

### Compartilhamento e sigilo da informação

#### Diálogo aberto

Caro aluno, um assunto muito importante que já foi tratado, em parte, em lições anteriores diz respeito às **informações**. Informação é um registro de qualquer tipo de atividade, ação ou mesmo intensão que tenha influência em um determinado trabalho em desenvolvimento ou a ser desenvolvido. O mundo hoje vive uma guerra de informações, numa busca frenética por saber tudo sobre todos. Isso traz grandes benefícios, mas pode trazer, também, grandes prejuízos.

Na área de segurança como um todo, é ainda mais importante a obtenção e o controle das informações, porque é por meio delas que se realizam os planejamentos e as ações de segurança. Os governos gastam fortunas para obter e gerir informações, o que lhes proporciona maior número de dados para as tomadas de decisão em todos os campos de atividades. Observemos a situação-problema 3 desta nossa seção. Com um tom incisivo, a ministra dos Direitos Humanos pontua que o Brasil não pode mais conviver com a impunidade.



“Precisamos debelar os grupos criminosos, a pistolagem e as milícias”, diz, em entrevista por telefone a Carta Capital, na sexta-feira 2, dias após o assassinato de outra liderança em assentamento na região de Marabá, no Pará - estado onde 621 pessoas foram mortas em conflitos no campo desde 1985. [...] O nosso objetivo central é debelar os grupos criminosos, pois o que alimenta a pistolagem é a impunidade. [...] Por isso, todas as informações que colhemos, de forma restrita, dentro dos programas orientam a investigação das autoridades federais e estaduais para que sejam debelados os grupos criminais. [...] Temos uma direta integração com o Ministério da Justiça, não apenas para operações pontuais, mas para uma presença maior do governo federal na região, o Brasil sem Miséria é um exemplo disso. A nossa

presença por meio das ações também coordenadas pela Secretaria Geral do Desenvolvimento Agrário, Ministério do Meio Ambiente, Ibama e Polícia Federal são todas concatenadas e articuladas. O Governo Federal tem olhos muito abertos para a região Norte do País, até porque sabemos que quanto mais apertamos do ponto de vista ambiental o cerco à exploração ilegal de madeira e trabalhamos questões ligadas a terra, mais e mais temos a presença de grupos ameaçadores de direitos humanos. (BONIS, 2011)

O Comando da Força Nacional está estratificado em diversos níveis, todos com responsabilidades diretas e indiretas sobre a operação. É fácil perceber a importância das informações em tarefas como essa, de proteger vidas humanas e combater crimes ambientais. Os “olhos abertos” que o governo mantém sobre áreas inóspitas do nosso país é representado por uma vasta e coordenada rede de informações que cada vez mais se articula e interage. É lógico considerar que, havendo ameaça à segurança de pessoas, o governo queira saber quem está ameaçando, o motivo e quem está sendo ameaçado, além de querer saber por que meios estão sendo realizadas as ameaças e onde isso está acontecendo. Mas, para organizar essa segurança, é preciso ter uma metodologia, equipes bem treinadas, recursos materiais e financeiros e fatores ambientais, como facilidades ou dificuldades de obtenção e controle dessas informações.

Para isso, o governo organiza diversos setores para permitir conhecer e gerenciar os problemas de disputa de terras em áreas onde o domínio e a posse de terras ainda não estão bem definidos. Na nossa situação-problema, perguntamos: qual a necessidade de compartilhar informações? Que tipo de órgão ou setor está mais envolvido na coleta e processamento dessas informações?

## Não pode faltar

Prezado aluno, nesta seção, vamos abordar diagnóstico, análise de risco e técnicas, estatística e matrizes relacionadas com o compartilhamento e sigilo das informações. Como já vimos, as informações são uma importante arma na preparação e no combate aos perpetradores de ameaças. Saber onde estão, o que pretendem fazer e de que meios dispõem permite planejar e executar ações que possam combatê-los. Mas informações são registros que podem ser verdadeiros ou falsos. Muitas das informações são até mesmo plantadas no contexto de uma ação de segurança para confundir os agentes em operação.

Tecnicamente, chamamos de **informação** o dado já processado, isto é, o registro que já passou por uma análise e uma avaliação. Por exemplo, ao ouvirmos um som, estamos tendo acesso a um registro sonoro que os nossos ouvidos captaram. Mas, ao identificarmos o som como sendo de um tiro, é porque já processamos esse som, comparando com sons similares anteriores e que, pelas características, permite-nos afirmar que foi o som de um tiro. Isso já é uma informação. Uma informação, para um sistema, pode ser apenas um dado para outro. Isso porque uma observação ou percepção dada como informação pode ainda ter de ser processada para ser útil para um determinado sistema. Um dado ou registro deve, portanto, ser analisado antes de ser usado como informação.



A informação pode existir em diversas formas. Ela pode ser impressa ou escrita em papel, armazenada eletronicamente, transmitida pelo correio ou por meios eletrônicos, apresentada em filmes, ou falada em conversas. Seja qual for a forma apresentada ou o meio através do qual a informação é compartilhada ou armazenada, é recomendado que ela seja sempre protegida adequadamente. (ABNT, 2005)

A operação em que analisamos um dado ou registro é chamada de **diagnóstico**. Um dado ou registro pode ser analisado ou diagnosticado sob os seguintes aspectos: fonte, utilidade, confiabilidade, relevância e acessibilidade. Para o nosso estudo, vamos usar dado, registro ou informação com o mesmo sentido.

– **Fonte:** é de onde vem a informação. As fontes podem ser: idôneas, inidôneas e suspeitas. A fonte é **idônea** quando é uma origem confiável, que costuma fornecer dados obtidos por pessoas ou sistemas que garantem esses registros; a fonte é **inidônea** quando o registro, dado ou informação sendo fornecido é, costumeiramente, de natureza dúbia, incerta e costuma fornecer dados obtidos por pessoas inidônias ou sistemas que cometem falhas; a fonte é **suspeita** quando ainda não foi possível concluir se é idônea ou inidônea. Por exemplo, quando o dado é fornecido pela primeira vez por essa fonte ou quando o registro é confirmado por umas fontes e negados por outras.

– **Utilidade:** considera se o registro é útil para o plano ou operação em consideração. Um registro pode ser confiável, mas não ter relevância para a ação em andamento. Se você não vai fazer uma viagem, a informação de que determinada estrada está bloqueada não tem nenhuma utilidade para você. Sob esse aspecto, o dado ou registro pode ser útil ou inútil.

– **Confiabilidade:** é o aspecto que identifica se o registro ou dado fornecido é confiável ou não confiável. Não confundir com o aspecto “fonte”. Uma fonte pode ser confiável mas transmitir uma informação errada, motivada por um engano de interpretação ou percepção. Muitas pessoas honestas afirmam ter tido contato com extraterrestres, no entanto, em muitos casos essas pessoas foram enganadas por diversos fatores, como visibilidade, confusão, erro de interpretação etc. Sob esse aspecto, um dado ou registro pode ser **confiável** ou **não confiável**.

– **Relevância:** é a importância que o dado, registro ou informação tem para o plano ou ação de segurança. Sob esse aspecto, a informação pode ser mais ou menos relevante. O grau de relevância é dividido em três níveis: R1, R2, R3, considerando R1 como o mais relevante e R3 como o menos relevante.

– **Disponibilidade:** é o fato de o registro estar disponível ou não. Por exemplo, sabe-se que determinada pessoa tem uma conta em um banco e que a utiliza para fraudes financeiras. Mas, se o banco se recusar a fornecer os registros da conta, esse registro existe, mas não está disponível. Sob esse aspecto, o dado ou registro pode ser **acessível** ou **não acessível**.

O resultado desse diagnóstico vai ser usado para diferenciar o tratamento que a informação vai ter no contexto do plano ou ação de segurança. Por exemplo, uma informação relevante vai direcionar o planejamento da ação de segurança na medida em que contribui

para o sucesso da ação. A informação de que Bin Laden, líder da organização terrorista Al Qaeda, estava naquela casa, naquele bairro, naquela cidade, naquela hora, orientou toda a ação desencadeada para matá-lo, incluindo recursos humanos e materiais. Outro aspecto do tratamento dado a essa informação foi o enorme sigilo imposto a ela, para que apenas determinadas pessoas soubessem do paradeiro de Bin Laden.



### Exemplificando

Vamos analisar agora um exemplo hipotético: agentes de segurança buscavam informações sobre o paradeiro de um conhecido perpetrador de atentados, John Fleck, quando foram abordados por Thomas Link, conhecido contraventor, interessado na recompensa da informação. Link informava que Fleck se refugiava em uma pequena fazenda em Forestshire e que aparecia no pub da vila próxima para beber todos os domingos. Os agentes, de posse desses dados, iniciaram o diagnóstico da informação considerando o seguinte:

Quanto à fonte: inidônea. Embora Link tenha interesse na recompensa, como conhecido contraventor, está acostumado a mentir para a polícia e pode estar tentando desviar a atenção dos agentes de segurança.

Quanto à utilidade: útil. Tendo em vista que é uma informação objetiva, detalhada e atual sobre o paradeiro de Fleck.

Quanto à confiabilidade: confiável. Embora a fonte não seja idônea, as informações parecem ser verdadeiras, tendo em vista que os dados fornecidos levam a um local existente.

Quanto à relevância: R1. A informação é muito importante e deve direcionar os esforços da equipe de segurança e seus planejamentos para a captura de Fleck.

Quanto à disponibilidade: disponível, tendo em vista que o informante já a ofereceu à equipe de segurança.

De posse desse diagnóstico, conclui-se que: a informação é de fonte inidônea, útil, confiável, altamente relevante e já à mão. Vale a pena intensificar esforços para checar a informação e organizar um plano imediato para a prisão de Fleck.

É claro que isso é só um exemplo, mas retrata com certa fidelidade o diagnóstico de uma informação.

O trato com as informações exige certos cuidados que devem ser observados, como o diagnóstico, mas também com a proteção da informação. Isso nos remete a outro aspecto da análise das informações: a segurança das informações.

Segurança da informação é a proteção da informação de vários tipos de ameaças, para garantir a continuidade do negócio, minimizar o risco ao negócio, maximizar o retorno sobre os investimentos e as oportunidades de negócio. (ABNT, 2005)

Hoje as informações estão armazenadas e são movimentadas principalmente em meios eletrônicos, motivo pelo qual a segurança em meios eletrônicos atingiu altos graus de especialização.

A segurança da informação é obtida a partir da implementação de um conjunto de controles adequados, incluindo políticas, processos, procedimentos, estruturas organizacionais e funções de software e hardware. Estes controles precisam ser estabelecidos, implementados, monitorados, analisados criticamente e melhorados, onde necessário, para garantir que os objetivos do negócio e de segurança da organização sejam atendidos. Convém que isto seja feito em conjunto com outros processos de gestão de negócios. (ABNT, 2005)

Isso também nos remete ao conceito de sigilo. Por **sigilo**, devemos entender o grau de segurança para o acesso a uma informação. É comum vermos os termos secreto, ultrassecreto, **top secret** etc. estampados em certos documentos. Esses termos dizem respeito a um nível de acesso e tratamento que uma informação tem em um determinado sistema. Consideraremos, neste nosso estudo, quatro níveis de sigilo: normal, reservado, confidencial e secreto. Normalmente, esse grau de sigilo é utilizado apenas por órgãos públicos, mas é necessário o seu conhecimento para fins de ações conjuntas.

– **Normal:** é o grau de sigilo do documento ou informação que não tem restrições de acesso ou conhecimento, como cartas, ofícios de conteúdo rotineiro ou normas que devam ser conhecidos por todos e pelo público em geral.

– **Reservado:** é o grau de sigilo das informações ou documentos que não devem ser do conhecimento de pessoas fora da organização. Podem ser planos de ensino de cursos especiais, constituição das equipes de segurança etc.

– **Confidencial:** é o grau de segurança das informações ou documentos que devem estar acessíveis a determinados níveis, cargos ou equipes da empresa de segurança. Por exemplo, plantas da empresa, com a posição e rotinas de postos de segurança e vigilância.

– **Secreto:** é o grau de segurança das informações ou documentos que devem ser do conhecimento mais restrito, em que a divulgação pode gerar graves perigos e ameaças para as operações ou ações de segurança. Por exemplo, um plano de segurança para uma viagem de uma autoridade, transporte de valores etc.



### Assimile

Até o momento, tivemos conhecimento de diversos conceitos importantes para o trato das informações e que merecem um reforço. O primeiro deles é informação. **Informação** é um dado que foi analisado e diagnosticado segundo técnicas próprias. Pela sua importância, a informação merece atenção especial e controles que se constituem em um sistema de segurança chamado de **segurança da informação**. É bom saber também que os dados submetidos a um diagnóstico de análise passam por um crivo com os seguintes filtros: fonte, utilidade, confiabilidade, relevância e disponibilidade.

A busca da informação é outro aspecto relevante. Por **busca da informação** devemos entender o processo pelo qual procuramos identificar fontes e informações que tenham utilidade para o planejamento ou ação de segurança. O processo de busca da informação inclui as seguintes etapas: análise da ação pretendida, identificação das informações pertinentes, seleção das possíveis fontes de informação, ação de busca de informações, organização das informações obtidas.

– **Análise da ação pretendida:** é a etapa em que a equipe de segurança esboça um plano de segurança, traçando uma linha de ação provável para o desenvolvimento da ação de segurança. Identifica os detalhes que devem ser atendidos pelo plano. Por exemplo, um protegido vai fazer uma viagem. A equipe de segurança esboça um plano de segurança para esse deslocamento, com vistas

a levantar as necessidades de informações pertinentes.

– **Identificação das informações pertinentes:** de posse do esboço do plano de segurança, a equipe de segurança vai identificar que informações são necessárias para completar o plano, incluindo modificações a serem realizadas em função da obtenção dessas informações. No exemplo apresentado no item anterior, poderíamos identificar a distância a ser percorrida, os locais de parada, os possíveis locais de ataque, forças de segurança e sistemas disponíveis para o reforço da segurança, melhor itinerário etc.

– **Seleção das possíveis fontes de informação:** de quais informações a equipe precisa para completar o seu planejamento e quais as melhores fontes de informação para obtê-las. Por exemplo, ainda no caso citado anteriormente, a distância a ser percorrida e os locais de parada podem ser obtidos por meio de mapas detalhados da região de deslocamento e órgãos de controle de estradas e vias, como a Polícia Rodoviária Federal. Os possíveis locais de ataque podem ser esclarecidos com reconhecimentos no trajeto. A informação sobre as forças e os sistemas de segurança disponíveis para o reforço da segurança pode ser obtida junto aos próprios órgãos públicos, detalhando localização e meios de comunicação para eles etc.

– **Ação de busca de informações:** nessa etapa, são selecionados os agentes ou equipes que farão a busca de cada uma das informações identificadas. Um modus operandi de coleta e transmissão dessas informações deve ser estabelecido para a manutenção do sigilo das informações em trânsito. Isso quer dizer que devemos estabelecer por quais meios as informações coletadas deverão chegar à equipe de planejamento para a sua análise e diagnóstico.

– **Organização das informações obtidas:** essa etapa se refere ao acolhimento das informações, diagnóstico e organização das informações para que possam ser utilizadas no planejamento. Por exemplo, a escolha do itinerário requer a informação de qual trajeto é mais curto, mais seguro, permite rotas de fuga, está amparado por forças públicas de segurança etc. Ao organizar as informações, a equipe de segurança vai priorizar as que se refiram ao trajeto, visto que a sua escolha condiciona todas as demais providências dentro do plano de segurança.



É útil, aqui, caro aluno, uma parada para reflexão. Em que ordem as informações devem ser abordadas no planejamento para que sejam relevantes para cada ação de segurança? Em que parte do planejamento a informação de forças de apoio disponíveis deve estar disponível? Antes da informação de possíveis locais de ataque? Depois de possíveis pontos de parada e descanso? Veja que a ordem de abordagem das informações vai permitir um fluxo positivo na elaboração do plano para que não seja necessário parar o planejamento enquanto determinada informação não chega.

Uma preocupação constante no planejamento das operações é o risco. **Risco** é a possibilidade de que alguma coisa ocorra e comprometa o resultado planejado. Alguns autores consideram o risco tanto para possibilidades positivas como para possibilidades negativas. Neste estudo, ficaremos com a segunda opção. Seria como dizer que, jogando na loteria, a pessoa “corre o risco” de ficar rica, o que, para este estudo, não caracteriza bem a nossa noção de risco. Já abordamos gerenciamento de crises em seção anterior e sabemos que sempre devemos considerar, em nossos planejamentos, a possibilidade de algo dar errado. Vimos que as causas normalmente ocorridas para falhas em ações de segurança englobam erro de planejamento e erro de execução.

Para abordar o fator risco, é preciso identificar que tipos de ocorrências podem se caracterizar como risco em ações de segurança. Entre as inúmeras causas de riscos às operações de segurança, destacamos quatro: falha nas comunicações; ameaças mal avaliadas; retardo nas reações de defesa e resposta; e estresse operacional.

– **Falha nas comunicações:** comprometem o controle e a integração dos elementos em ação, forçando os agentes a improvisarem quando sob ataque.

– **Ameaças mal avaliadas:** aumentam o risco de atentados, tendo em vista que colocam vantagens na mão dos perpetradores. Isso se comprova na maioria dos atentados. Ameaças quase sempre precedem atentados. É notório que ameaças são ignoradas, o que aumenta o risco de se tornarem realidade.

– **Retardo nas reações de defesa e resposta:** o momento mais crítico de uma ação de defesa é o ataque e o risco mais importante nesse momento é o retardo nas reações de defesa do protegido e na

resposta direta ao atacante. Um momento de hesitação, confusão ou perturbação fragiliza a ação de proteção e expõe toda a equipe de segurança e o protegido.

– **Estresse ou fadiga operacional:** equipes cansadas baixam o padrão de vigilância e de resposta, criando a oportunidade de ataque.

Como você pode notar, o risco nem sempre vem daquilo que se planejou como ameaça, mas a avaliação imperfeita das informações que se ligam a ela e o inesperado da ação de ataque. Não é quando a equipe está vigilante que o risco é maior, é quando fatores como estresse e baixa na ação de resposta abrem brechas na proteção.

Vejamos agora algumas estatísticas sobre atentados:

São Paulo – Neste final de semana, o grupo Estado Islâmico (EI) reivindicou a autoria de um ataque terrorista no lêmen que matou ao menos 60 pessoas. Na Somália, militantes do Al Shabaab invadiram um restaurante na capital Mogadíscio, matando cinco civis. Em Paris, o medo de atentados violentos fez o turismo cair 6,4% no primeiro semestre.

Esses números e informações trazem à tona uma dura realidade: ataques dessa sorte têm acontecido com cada vez mais frequência em diferentes partes do mundo. Só em 2016, foram registrados ao menos 1.150 atos que fizeram quase 10 mil mortes. Eles aconteceram em todas as regiões do mundo, da América Latina à Ásia, passando pela América do Norte, África e Europa. (RUIIC, 2016)

Essas estatísticas revelam pelo menos dois dados importantes: as ameaças e perpetrções de atentados existem e cresceram em todo o mundo; as motivações dos atentados passaram a ter predomínio sobre motivações políticas e religiosas. Isso também revela que a ação da segurança pública, talvez não no Brasil, tem conseguido neutralizar os ataques contra pessoas por motivo de expropriação de bens, colocando as autoridades como alvos constantes de atentados. Isso revela também uma necessidade maior de segurança pessoal e executiva e melhor treinamento das equipes de segurança.

Caro aluno, gostaríamos de abordar ainda outro tipo de ação

ligado às informações: as matrizes de inteligência e contrainteligência. **Matrizes** podem ser definidas como fundamentos teóricos ou práticos de certa atividade.

A atividade de Inteligência é o exercício de ações especializadas para obtenção e análise de dados, produção de conhecimentos e proteção de conhecimentos para o país. [...] A atividade de Inteligência é fundamental e indispensável à segurança dos Estados, da sociedade e das instituições nacionais. Sua atuação assegura ao poder decisório o conhecimento antecipado e confiável de assuntos relacionados aos interesses nacionais. (ABIN, [s.d.])

A Contrainteligência tem como atribuições a produção de conhecimentos e a realização de ações voltadas para a proteção de dados, conhecimentos, infraestruturas críticas – comunicações, transportes, tecnologias de informação – e outros ativos sensíveis e sigilosos de interesse do Estado e da sociedade. O trabalho desenvolvido pela Contrainteligência tem foco na defesa contra ameaças como a espionagem, a sabotagem, o vazamento de informações e o terrorismo, patrocinadas por instituições, grupos ou governos estrangeiros. (ABIN, [s.d.])

Nos fundamentos teóricos da inteligência, vamos encontrar procedimentos praticados por grandes empresas de segurança, cujo trabalho de obtenção e diagnóstico da informação é extenso e contínuo. Se a inteligência produz informações importantes para a proteção de organizações, países e pessoas, a contrainteligência visa negar às inteligências contrárias o acesso e a interferência no trabalho dos agentes de inteligência, como proteger dados, plantar informações falsas, identificar as ações das inteligências contrárias etc.



BRANDÃO, Priscila; CEPIK, Marco Aurélio Chaves (Org.). **Inteligência de segurança pública: teoria e prática no controle da criminalidade**. Rio de Janeiro: Impetus, 2013

DOLABELLA, Rodrigo Paulo Ulhôa. **Informação e contra informação: a guerra de cérebros**. Belo Horizonte: Lastro Egl, 2009.

GONÇALVES, Joanisval Brito. **Atividade de inteligência e legislação correlativa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2015.

## Sem medo de errar

Prezado aluno, depois de analisar a nossa situação-problema e para o caso em questão, da transferência desse grupo de agricultores e extrativistas, a obtenção e o compartilhamento das informações são essenciais. A ação do governo nesse contexto é realizada pela Operação Defesa da Vida. As ações de segurança do governo estão a cargo dos governos federal e estaduais, podendo, também, os municípios formarem as suas guardas.

Como consta na informação inicial, essa operação conta com agentes da Força Nacional de Segurança, das Polícias Federal e Rodoviária Federal, representantes de outros órgãos, como da Secretaria de Direitos Humanos, Secretaria Geral da Presidência da República e outros ministérios, como o do Desenvolvimento Agrário, da Defesa e do Meio Ambiente. Além disso, participam da operação membros dos conselhos nacionais de Justiça e do Ministério Público. Fica então claro que, dentro da atribuição de cada órgão, são obtidas informações que devem ser compartilhadas para que se componha um quadro geral do problema e para que possam ser tomadas as decisões mais eficazes no combate aos perpetradores das ameaças. Se a Polícia Federal toma conhecimento do movimento de posseiros e pistoleiros na região, pode compartilhar essa informação com a Polícia Rodoviária Federal e com a Polícia Militar Estadual para que, juntos, façam seus planejamentos para impedir as ações desses grupos criminosos, realizando prisões e coletando mais informações.

#### Descrição da situação-problema

“Em dois anos, desde novembro de 2014, evitámos pelo menos seis atentados. E em estreita colaboração com os serviços secretos. Trabalhámos muito juntos para lá chegar”, disse Eric Jacobs em entrevista hoje publicada no diário La Dernière Heure. O responsável adiantou que após o ataque contra a capital belga, as forças policiais recorreram ao apoio dos serviços de segurança estrangeiros. “Nos dias após o ataque [ocorrido a 23 de março], constatámos que, nalgumas coisas, faltava-nos experiência e chamámos polícias estrangeiros para fazer a análise de explosivos, por exemplo. Para processar rapidamente certas informações”, explicou. [...] De acordo com o chefe da polícia judicial, desde os atentados de Bruxelas que existe um fluxo importante de informação. “Há muitos mais alertas que antes. Chegámos a receber 600 informações por dia”, assinalou. (JORNAL DE NOTÍCIAS, 2016)

Caro aluno, podemos perceber, nessa notícia, a importância das informações e do compartilhamento das informações. Mas você conseguiria identificar aqui as fases de um processo de busca de informação?

#### Resolução da situação-problema

Segundo o que estudamos, o processo de busca da informação inclui as seguintes etapas: análise da ação pretendida, identificação das informações pertinentes, seleção das possíveis fontes de informação, ação de busca de informações, organização das informações obtidas. Na notícia, podemos verificar que a polícia belga tinha dificuldade em obter e, principalmente, processar determinados dados: a análise de explosivos, por exemplo. Então, parte para a busca de informações.

Na primeira etapa, faz uma **análise da ação pretendida**, que é agir contra perpetradores de atentados; na etapa seguinte, **identifica que necessita de informações**, inclusive sobre explosivos; na terceira etapa, **seleciona fontes de informação**, no caso, forças policiais de

países estrangeiros; na etapa seguinte, **busca informações nessas fontes**; e, finalmente, na quinta etapa, **organiza as informações obtidas**, usando-as para o seu planejamento de segurança contra atentados, o que surte efeito, como reconhece o próprio responsável. O que ressaltamos também como importante é o compartilhamento de informações em serviços de segurança de vários países. Essa troca de informações permitiu elaborar um dossiê mais completo de identificação de perpetradores de atentados e seus métodos de ataque.

## Faça valer a pena

**1.** Como já vimos, as informações são uma importante arma na preparação e no combate aos perpetradores de ameaças em todas as situações. Tecnicamente, chamamos de informação o dado já processado, isto é, o registro que já passou por uma análise e uma avaliação.

Um dado ou registro pode ser analisado sob os seguintes aspectos: fonte, utilidade, confiabilidade, relevância e acessibilidade. A operação em que analisamos um dado ou registro é chamada de:

- a) depuração.
- b) avaliação.
- c) diagnóstico.
- d) comparação.
- e) preparação.

**2.** Na análise de uma informação, são prescritas determinadas fases que facilitam qualificar essa informação, identificando nela os aspectos que possam torná-la mais ou menos importante para o planejamento da ação de segurança.

Em uma dessas fases, verificamos a importância que o dado, registro ou informação tem para o plano ou ação de segurança. O aspecto da análise que corresponde a essa etapa é o(a):

- a) Disponibilidade.
- b) Relevância.
- c) Fonte.
- d) Utilidade.
- e) Confiabilidade.

**3.** Uma preocupação constante no uso das informações é o risco. Risco é a possibilidade de que alguma coisa ocorra e comprometa o resultado planejado. Em ações de segurança, o risco pode representar perda de vidas e comprometimento da missão.

O aumento do risco em uma ação de segurança pode ter origem em diversos fatores. Três dos principais fatores estudados que aumentam o risco em operações de segurança e que são de ocorrência mais frequente são:

- a) Falha nas comunicações; falta de apoio de órgãos governamentais; e falta de coragem.
- b) Falta de munição; ameaças mal avaliadas; retardo nas reações de defesa e resposta.
- c) Ameaças mal avaliadas; retardo nas reações de defesa e resposta; e falta de coragem.
- d) Ameaças mal avaliadas; retardo nas reações de defesa e resposta; e estresse operacional.
- e) Estresse operacional; falha nas comunicações; e falta de apoio de órgãos governamentais.

# Referências

ABNT NBR ISO/IEC 27002. **Tecnologia da informação**: técnicas de segurança – práticas para a gestão da segurança da informação. Rio de Janeiro: ABNT, 2005. Disponível em: <[http://www.fieb.org.br/download/senai/NBR\\_ISO\\_27002.pdf](http://www.fieb.org.br/download/senai/NBR_ISO_27002.pdf)>. Acesso em: 22 jul. 2017.

ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010.

APÓS INVASÃO da Casa Branca, veja outros escândalos do Serviço Secreto. **BBC Brasil**, [S.l.], 2 out. 2014. Disponível em: <[http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/10/141002\\_servicosecreto\\_eua\\_lab](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/10/141002_servicosecreto_eua_lab)>. Acesso em: 12 jul. 2017.

ATAQUE terrorista deixa sete mortos e 48 feridos em Londres. **G1**, [S.l.], 4 jun. 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/incidente-fecha-a-london-bridge.ghtml>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

BASTOS, Marcelo. Análise SWOT (matriz): conceito e aplicação. **Portal Administração**, [S.l.], 17 jan. 2017. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 5 jun. 2017.

BEZERRA, Filipe. Diagrama de Ishikawa: causa e efeito. **Portal Administração**, [S.l.], 11 ago. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/diagrama-de-ishikawa-causa-e-efeito.html>>. Acesso em: 5 jun. 2017.

BONIS, Gabriel. O Pará não está sob intervenção federal. **Carta Capital**, São Paulo, 6 set. 2011. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/politica/nao-podemos-esperar-dezanos-por-um-julgamento>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

BRANDÃO, Priscila; CEPIK, Marco Aurélio Chaves (Org.). **Inteligência de segurança pública**: teoria e prática no controle da criminalidade. Rio de Janeiro: Impetus, 2013.

BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. **Cenários prospectivos em gestão de riscos**. Rio de Janeiro: Sicurezza, 2010.

DIAGRAMA de Ishikawa. **Gestão da Qualidade**, [S.l.], [20--?]. Disponível em: <<http://gestao-dequalidade.info/ferramentas-da-qualidade/diagrama-de-ishikawa.html>>. Acesso em: 7 jun. 2017.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DOLABELLA, Rodrigo Paulo Ulhôa. **Informação e contra informação**: a guerra de cérebros. Belo Horizonte: Lastro Egl, 2009.

FERREIRA, Helder; MARCIAL, Elaine. **Cenários prospectivos em segurança pública**. Brasília: Ipea, 2015. Disponível em: <<http://brasilia2060.ibict.br/wp-content/uploads/2015/12/Cenarios-Prospectivos-em-Seguranca-Publica.pdf>>. Acesso em: 2 jul. 2017.

FISCHMAN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

FORÇA Nacional de Segurança escolta extrativistas ameaçados de morte no Pará. **Portal Brasil**, Brasília, 20 jun. 2011. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/defesa-e-seguranca/2011/06/forca-nacional-de-seguranca-escolta-extrativistas-ameacados-de-morte-no-para>>. Acesso em 23 set. 2017.

INTELIGÊNCIA e contrainteligência. **ABIN**, Brasília, [20--?]. Disponível em: <<http://www.abin.gov.br/atividadeinteligencia/inteligenciaecontrainteligencia/>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

POLÍCIA belga evitou seis atentados nos últimos dois anos. **Jornal de Notícias**, [S.l.], 27 dez. 2016. Disponível em: <<http://www.jn.pt/mundo/interior/policia-belga-evitou-seis-atentados-nos-ultimos-dois-anos-5573175.html>>. Acesso em: 25 set. 2017.

RUIC, Gabriela. Este mapa mostra os ataques terroristas no mundo em 2016. **Exame**, [S.l.], 29 ago. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/mundo/este-mapa-mostra-os-ataques-terroristas-nomundo-em-2016/>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

SCHWARTZ, Peter. **Cenários: as surpresas inevitáveis**. São Paulo: Campus, 2003.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

WADE, Woody. **Planejando cenários: um guia prático para se preparar para o futuro do seu negócio**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

# Planejamento e sistema

### Convite ao estudo

Caro aluno, nesta unidade, intitulada Planejamento e sistema, vamos estudar os seguintes conteúdos: na Seção 4.1, veremos sobre o sistema de controle de acesso e tentativa de intrusão; circuito fechado de televisão; centrais de controle; segurança física (elementos, tipos de fechadura, barreiras); na Seção 4.2, aprenderemos sobre o intercâmbio de informação; inteligência empresarial; vazamento de informação; consequências legais contra o vazamento; por fim, na Seção 4.3, conheceremos as noções fundamentais de primeiros socorros; sinais vitais; materiais e equipamentos de socorro imediato; acidentes mais frequentes em operações de segurança pessoal e executiva; atendimento pré-hospitalar tático; técnicas de manejo de feridos; técnicas de ressuscitação (RCP); planejamento no atendimento de acidentados em operações de segurança pessoal e executiva; manual de primeiros socorros para segurança pessoal e executiva. Tudo isso para capacitá-lo a entender e participar de trabalhos de estabelecimento de circuitos físicos de proteção, atuação de agentes e vigilantes, cuidados com o trato da informação e, finalmente, socorrismo.

Esses assuntos são importantes na medida em que, depois de ter uma visão centrada no estudo da segurança, você possa conhecer os meios de proporcionar a segurança de protegidos e agentes. Instalações devem ser protegidas com os recursos disponíveis, mas o custo desses dispositivos pode ditar que equipamento usar, bem como a política de exploração desses recursos. Essa abordagem vai apresentar os principais tipos de sistemas de controle de acesso, circuitos fechados de TV, centrais de controle e barreiras físicas, onde colocar e como garantir. Veremos com quem deve ser feita a troca de informações dentro da equipe de segurança, tanto na proteção pessoal como na proteção patrimonial, além de onde devem ser armazenadas

as informações e qual o tratamento que devem receber para evitar vazamentos e perda da confiabilidade nos sistemas de segurança. Faremos uma abordagem sobre as consequências legais do vazamento de informações. Tendo em vista que em todas as ações de segurança, seja na proteção de pessoas, seja na proteção de patrimônio, bens e valores, sempre existe risco de dano à pessoa do agente e do protegido, abordaremos as principais medidas de atendimento, prevenção e socorro de feridos, nos casos mais frequentes de dano físico. Além da possibilidade de ferimentos por armas brancas e armas de fogo, são também frequentes ferimentos por ação do fogo, fraturas e ataques por agentes químicos e biológicos.

Esta unidade integraliza as informações necessárias para que você complete a sua compreensão sobre um sistema de segurança. Um sistema de segurança compreende diversos elementos, regras e controles variados, todos integrados e úteis para funcionar em conjunto, permitindo recobrimento de uns sobre os outros para aumentar a eficiência das ações de segurança. E, finalmente, você terá um reforço na compreensão de um planejamento de segurança do ponto de vista da integração dos seus diversos elementos. Vale lembrar que, em toda ação de segurança, não agem apenas os vigilantes empenhados diretamente na missão de segurança, mas todo um complexo de apoio que vai desde as reservas táticas da própria empresa de segurança, como o apoio de forças regulares de segurança pública e seus órgãos de informações.

Ao término desta unidade, você estará habilitado a apresentar como produto: a monitoração ambiental em eventos de grande porte.

Bons estudos.

# Seção 4.1

## Metodologia da segurança

### Diálogo aberto

Caro aluno, veja as notícias a seguir.

Homens armados atacaram e invadiram a sede da empresa de transportes de valores Protege, em Santo André, na madrugada desta quarta-feira (17). Houve tiroteio e explosões. Um segurança ficou ferido e o prédio foi danificado, mas nada foi levado, segundo a empresa. [...] Vizinhos à sede da empresa de transporte de valores Protege, em Santo André, relataram ao G1 os momentos de pânico que viveram na madrugada desta terça-feira durante a ação dos bandidos. Eles afirmam terem ouvido rajadas de tiros por mais de 40 minutos. [...] Os bandidos fizeram um buraco no muro que divide o prédio com um galpão de outra empresa durante a ação. A explosão que provocou o buraco na parede pode ser ouvida por moradores do Bairro Campestre, onde fica a sede. [...] Em nota, a Protege afirma que "a atuação dos vigilantes e as barreiras do sistema de segurança impediram o roubo e maiores consequências. Houve registro de um colaborador ferido por estilhaços, que já recebeu atendimento e, felizmente, passa bem... ". [...] O ataque deixou ao menos 11 veículos incendiados. Na fuga, a quadrilha ateou fogo em caminhões e carros e colocou pregos na rua para evitar a aproximação dos policiais. Vários carros foram roubados, incendiados e houve confronto com a polícia (G1, 2016).

Câmeras de segurança registraram em detalhes o ataque à transportadora de valores Protege em Santo André. Os vídeos, obtidos com exclusividade pelo SPTV, mostram as explosões e a tentativa frustrada de chegar até o cofre [...]. Nove suspeitos foram presos horas depois da ação e tiveram prisão preventiva decretada pela Justiça. [...] Outra câmera de segurança gravou ainda uma terceira explosão, a mais forte. Nas imagens de dentro de empresa dá para ver que a quadrilha estava tentando chegar ao cofre, sempre com os equipamentos para provocar as explosões [...]. (GALVÃO, 2016)

Cada vez mais a tecnologia está presente em todas as áreas da atividade humana. Na área de segurança não poderia ser diferente. A monitoração da área ou pessoas protegidas é fundamental para o acompanhamento e prevenção.

Considerando as informações apresentadas, reflita sobre as vantagens que um circuito de câmeras de vigilância pode oferecer para a segurança de instalações e pessoas, avalie a importância de uma central de controle que monitore esse recurso, citando as vantagens de se ter um sistema centralizado de controle e, considerando a necessidade de barreiras físicas para materializar a segurança, sugira meios e recursos para defesa de uma residência de autoridade.

## **Não pode faltar**

Nesta seção, vamos abordar os seguintes assuntos: sistema de controle de acesso e tentativa de intrusão; circuito fechado de televisão; centrais de controle; segurança física (elementos, tipos de fechadura, barreiras). Não nos aprofundaremos a respeito das estruturas eletrônicas desses recursos, tendo em vista não ser o objetivo deste curso, mas daremos uma visão geral das características e benefícios de cada um deles.

Antes de tudo, é preciso entender que qualquer tecnologia não surte seu melhor efeito sem a intervenção e o controle de agentes humanos. Em matéria de segurança, a presença de um agente é sempre absolutamente necessária para garantir que os objetivos do sistema de segurança sejam convenientemente alcançados. Colocar um obstáculo a uma invasão, por exemplo, seja física, eletrônica ou conjugada, não vai valer de nada se não tiver alguém controlando. É como se você colocasse um cadeado em uma porteira de fazenda e não deixasse ninguém cuidando. Qualquer um poderia arrebentar o cadeado e invadir o terreno, pois o cadeado sozinho não representa um recurso suficiente para garantir a segurança.

Também é importante considerar que cada necessidade vai condicionar um sistema ou recurso de segurança. Para acessos eletrônicos, você usa senhas; para fechar a porta de casa, você usa uma fechadura; para garantir a inviolabilidade de uma mala de viagem, você usa um cadeado; para vigiar um portão de fábrica, você pode usar um vigilante ou um circuito fechado de TV. Você não colocaria

um circuito de TV para vigiar a sua mala, muito menos uma senha em uma porta, sem um vigia, tendo em vista que, como já foi dito, determinados obstáculos devem ser cobertos pela vigilância humana, constante. Outro aspecto a considerar é o custo de obtenção, instalação e manutenção de cada recurso ou sistema de segurança. Mesmo se você comprar um simples cadeado, de tempos em tempos você precisa limpá-lo e lubrificá-lo, sob pena de ele enferrujar e não poder ser mais aberto.

Nesta nossa seção, vamos nos concentrar na segurança de acessos e analisar, particularmente, os tipos mais comuns de ameaças aos bloqueios de circulação, entrada, saída etc.

De forma geral, os sistemas ou recursos de segurança para o controle de acesso e circulação são divididos em quatro tipos: físicos, eletroeletrônicos, humanos e híbridos.

**Sistemas ou recursos físicos** são aqueles empregados sem a intervenção ou composição com elementos eletroeletrônicos e humanos. Como exemplo de sistemas ou recursos físicos, temos: cadeados, travas, fechaduras de combinações, barreiras, catracas, cercas, portas e portões. O mais simples desse tipo de recurso é a trava, que é composta simplesmente de um sistema sem chaves ou combinações.

Figura 4.1 | Exemplo de trava



Fonte: <<https://www.panoramio.com/m/photo/26570838>>. Acesso em: 30 Ago 2017.

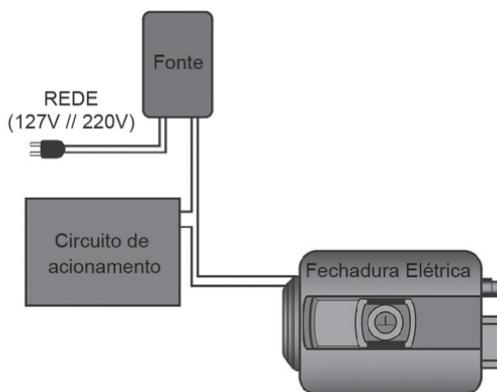
É normalmente usada em portas ou cancelas ou em reforço às fechaduras. É o mais antigo recurso de controle de acesso ou circulação. Considerando a simplicidade e facilidade de obtenção, a trava é tida como um dos recursos físicos mais baratos.

Recursos físicos são muito úteis para manter passagens fechadas, sinalizando impedimentos de acesso não autorizado, e são úteis também onde o controle do acesso não é muito rigoroso. **Cadeados** são usados com bastante eficiência em acessos que não devem ser abordados com frequência, como portões, porteiras etc. **Fechaduras de combinações** são usadas para controle de acesso a recintos com maior restrição, tais como em cofres de bancos, em associação com dispositivos eletroeletrônicos. A sua segurança está associada ao segredo da combinação, que deve ser mantido de posse de poucas pessoas autorizadas. **Barreiras** são objetos, artefatos ou equipamentos que servem para impedir, controlar ou dirigir o acesso ou a circulação. Podem ser usadas para humanos, animais e veículos de toda espécie. Esses objetos também são encontrados em todos os lugares, como correntes em uma entrada de garagem, pinos de plástico orientando filas em bancos, blocos de concreto impedindo passagem etc. São estáticos, isto é, são posicionados sem movimentação frequente, e devem ser assistidos por avisos e sinalizações que ajudem a orientar o comportamento de quem os aborda. **Catracas** são sistemas físicos usados para impedir ou regular o acesso. São usadas em meios de transporte como ônibus e trens, em bancos, nas portas giratórias, e são úteis quando se deseja que o acesso seja feito por uma pessoa de cada vez. Pode ser associada com contadores de acesso ou a vigilantes humanos. **Cercas** são sistemas de bloqueio ou delimitação de acesso e circulação. Podem ser construídas de diversos materiais, desde bambu e planas naturais, até fios de arame farpado ou não. São usadas para delimitar áreas e propriedades e são mais comuns em zonas rurais ou áreas residenciais de grande extensão. **Portas e portões** são estruturas móveis que bloqueiam o acesso a instalações de forma intermitente ou permanente. São úteis para conter ou regular o acesso e a circulação e podem dispensar a associação a outros tipos de sistemas. Devem ser acompanhadas de identificações que ajudem a informação sobre as condições de acesso livre ou restrição.

De todos os recursos e sistemas de controle de acesso e circulação, os físicos são os mais comuns e mais numerosos, além de serem os mais antigos, independentes e com boa confiabilidade.

**Sistemas ou recursos eletroeletrônicos** são aqueles que usam, em sua constituição ou controle de sistemas, elétricos ou eletrônicos, como fechaduras elétricas, trancas digitais, sistemas biométricos, circuitos de televisão etc. Estão se tornando muito comuns hoje em dia e o seu custo tem diminuído.

Figura 4.2 | Fechadura elétrica



Fonte: <goo.gl/gtKkby>. Acesso em: 30 ago 2017.

**Fechaduras elétricas** são fechaduras acionadas eletricamente, podendo ter funcionamento automático ou assistido. Podem ser acionadas por chave ou apenas por botoeira elétrica. Muito úteis quando se necessita de acionamento remoto (à distância) e são controladas por vigilante em torre ou cabine de vigilância. São muito usadas em portarias de prédios e instalações de segurança, têm baixo custo e podem ser reforçadas por estruturas mecânicas de peso.

**Trancas ou fechaduras digitais** são dispositivos físicos assistidos por acionamento eletrônico digital. Podem ser controladas por computadores e permitem acionamento remoto ou independente, exigindo, nesse caso, sistemas de identificação para o acesso, como senhas, identificação biométrica, cartões etc. São muito úteis para registro de acesso associado a computador, pois podem identificar os acessos registrando quem, quando e onde se fez o acesso. Muito empregadas em organizações em que a circulação e o acesso devem ser rigidamente controlados, são razoavelmente confiáveis e têm a facilidade de se alterar autorizações, bastando, para isso, alterar senhas e dados de acesso. Seu custo é elevado e deve estar associado a outros tipos de recursos e sistemas de segurança.



**Biometria**, em termos simples, significa o estudo estático das características físicas e comportamentais dos seres vivos; bio (vida) + metria (medida). Esse termo é utilizado também como maneira de identificar unicamente um indivíduo por meio de suas características físicas ou comportamentais. (CANALTECH, 2017, [s.p.] )

Sistemas biométricos são recursos de acesso ou circulação que utilizam dados da estrutura física dos indivíduos para identificar, permitir ou registrar acessos. As pessoas possuem partes do corpo que são únicas para cada indivíduo. Um dos mais antigos sistemas de identificação biométrica é a impressão digital. Pesquisadores descobriram que as linhas da pele na ponta dos dedos das pessoas são únicas para cada indivíduo e, portanto, poderiam ser sinais para sua identificação. Outras partes do corpo também servem para a mesma finalidade e podem superar a vulnerabilidade do uso das digitais, tendo em vista que elas podem ser copiadas para blocos de plástico ou silicone e facilitar a fraude. A biometria funciona da seguinte maneira:



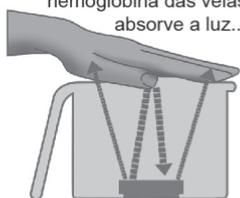
O método de identificação de um sistema biométrico usa as seguintes etapas: **Registro:** Na primeira vez que se usa um sistema biométrico, ele insere informações básicas como nome ou um número de identificação. Em seguida, captura uma imagem ou registro de uma característica específica do indivíduo; **Armazenamento:** Analisa a imagem obtida e traduz num tipo de código ou gráfico; **Comparação:** Compara a imagem capturada com a imagem do registro. Se for igual, ele aceita a identificação do indivíduo, caso contrário, é rejeitado. (BARBOSA et al., 2015)

Figura 4.3 | Geometria da mão

### **Biometria vascular**

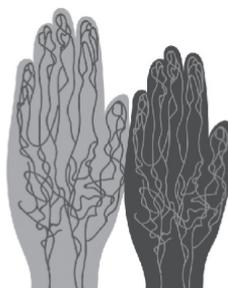
Como funciona:

o equipamento emite luz em infravermelho. A hemoglobina das veias absorve a luz...



...criando uma imagem do padrão das veias que é refletido de volta e capturado pelo sensor

A imagem é armazenada no banco de dados, para ser comparada assim que o usuário voltar.



Fonte: <<http://www.anixtersoluciones.com/uploads/images/art04img01.jpg>>. Acesso em: 2 ago. 2017.

A biometria começa a ser muito usada tendo em vista o alto grau de confiabilidade na identificação do acesso, no entanto, a fragilidade desse sistema é depender de outros sistemas de segurança, como o uso de computadores e sistemas eletrônicos que podem ser alterados ou fraudados. As vantagens de se utilizar o sistema biométrico é que todos têm dados biométricos a serem fornecidos (**universalidade**); esses dados biométricos podem ser medidos e diferenciados entre as pessoas (**medição**); e existe um excelente grau de confiança no dado biométrico coletado (**confiabilidade**). Entre os dados biométricos mais utilizados estão a **digital**, que identifica a forma de sulcos da pele da ponta dos dedos; a **retina**, que identifica a disposição dos vasos sanguíneos no fundo do olho; a **íris**, que identifica o padrão de desenho da íris; a **geometria da mão**, que identifica a forma das mãos, colocadas sobre um escâner; o **rosto**, que identifica a forma associada de orelhas, lábios, nariz etc.; o **andar**, que identifica o padrão de andadura que é diferente em cada pessoa; a **assinatura** que identifica o padrão grafotécnico da escrita; a **voz**, que identifica o padrão acústico de determinadas palavras ditas.

Um dos sistemas eletroeletrônicos mais usados atualmente é o circuito de TV ou vídeo. Esses circuitos monitoram, em tempo real, as atividades de agentes e pessoas nos postos de controle. O custo cada vez menor desses equipamentos faz com que pessoas instalem circuitos de TV ou vigilância por vídeo até nas próprias residências.

O sistema é constituído, geralmente, por uma ou mais câmeras de vídeo e um ou mais monitores ou consoles de controle assistidos por um sistema de intercomunicação e acionamento de fechaduras e trancas eletroeletrônicas. Esse sistema também é utilizado por órgãos públicos que monitoram ruas, estradas, instalações e postos de controle de acesso e circulação. Com o advento da internet, o controle de sistemas de segurança está sendo realizado cada vez mais remotamente, o que permite uma maior centralização dos consoles de controle em um grande centro com mais recursos e menos pessoal.

**Sistemas ou recursos humanos e animais** são aqueles que empregam exclusivamente seres humanos como elemento de segurança, como vigias, vigilantes, inspetores de segurança etc. Seres humanos são usados para controlar acesso e circulação de diversas formas, seja controlando equipamentos de segurança, seja ouvindo (escuta), vendo (vigilância), tocando (revista), falando (entrevista), ou mesmo sinalizando restrições de acesso com a sua própria presença. Recursos humanos são indispensáveis na maioria dos sistemas de segurança, principalmente nos sistemas que exigem maior cuidado e precisão. Vigilantes também têm melhor capacidade de intervenção, seja para reforçar qualquer dos tipos de sistema de segurança, seja para intervir, completando ou corrigindo falhas do sistema, seja fazendo a triagem do acesso nos seus postos de controle. Máquinas são preparadas, ajustadas e calibradas para serem usadas como recursos de segurança; seres humanos precisam passar por treinamento, seja para agirem sozinhos ou, em equipe, seja para o manuseio de instrumentos e equipamentos de segurança. Máquinas precisam de manutenção e renovação; seres humanos precisam de reciclagem de treinamento e adaptação aos novos recursos que surgem todos os dias. Além disso, tanto cães como cavalos têm sido utilizados no controle de multidões, bloqueios de acesso e circulação. Cavalos são usados pelo seu porte, força e obediência, por dar, ao cavaleiro, altura de observação, distância no combate ou ação corpo a corpo, e por poderem agir em quase todo tipo de terreno, serem intimidantes e destemidos. Quanto aos cães, é milenar o emprego desses animais na defesa de pessoas e residências. Cães têm excelente visão e audição e determinadas raças têm postura e agressividade suficientes para agirem com determinação e eficiência. Algumas das raças mais propícias para treinamento de guarda e proteção são: o **Bullmastiff**,

cão forte e excelente para atuação noturna; o **Dogo Canário**, considerado por muitos como o melhor cão de guarda do mundo; o **Rottweiler**, famoso pelo seu aspecto e força; o **Dobermann**, cão muito fiel, rápido e forte; e o **Pastor Alemão**, cão facilmente adestrável, fiel, que pode cuidar de crianças e ser um poderoso atacante de invasores. Outro aspecto que dá vantagem no uso de cães de guarda é o alarme que o cão dá com seus latidos ao perceber gente estranha na área da residência, ajudando a inibir a ação de invasores.

**Sistemas ou recursos híbridos** são aqueles formados pela associação de quaisquer dos outros tipos, como circuito de TV, portarias com agentes identificadores etc. Os sistemas híbridos estão cada vez mais sendo empregados, tendo em vista a necessidade de se obter mais segurança nos acessos e circulações. Para algumas situações, não basta apenas ter uma fechadura elétrica, mas tem que ter alguém acionando remotamente o dispositivo. O tipo de recurso e sistema de segurança que menos utiliza o formato híbrido é o físico, representado por portas, portões, cercas, travas etc. Já os sistemas eletroeletrônicos praticamente são inoperantes sem a presença e o controle humano. Atualizações, manutenção e proteção dos próprios equipamentos são os responsáveis pelo alto custo desse sistema. É comum vermos vigilantes acompanhados de cães adestrados, o que se constitui, também, num tipo híbrido de grande eficiência.



### Assimile

Prezado aluno, nesta altura do nosso texto, já temos a necessidade de reforçar alguns conceitos importantes para a compreensão geral do conteúdo. Vimos que sistemas ou recursos de segurança ligados ao controle de acesso e circulação podem ser de quatro tipos: físicos, eletroeletrônicos, humanos e híbridos. Também vimos que, em cada um desses sistemas, existem vantagens e desvantagens em sua utilização. Por exemplo, recursos físicos geralmente são mais simples e menos custosos, sendo de fácil aplicação e podendo agir, se necessário, de forma independente e até isolada. Lembramos que esse isolamento e essa independência só são válidos para situações em que o acesso e a circulação não necessitem de fiscalização e intervenções constantes.

No que diz respeito a invasões, é importante saber que invasão é o acesso ou a circulação para ou por área não autorizada. A área em que o acesso não é autorizado a todos é chamada de área restrita. Assim como nos sistemas computacionais, o acesso ou a circulação são restritos ou permitidos a algumas pessoas em função do seu grau de afinidade e importância com o sistema. Assim, por exemplo, um diretor de logística deve ter menos restrição de acesso do que um operador de máquinas, podendo até terem autorização de acesso e circulação em áreas diferentes. Cada organização fará a sua política de segurança, fornecendo autorizações de acesso e circulação segundo critérios que privilegiem a segurança de instalações, serviços e informações.

De maneira geral, as restrições de acesso e circulação são divididas em três níveis: **acesso livre**, em que funcionários podem circular e acessar sem restrição; **acesso restrito**, em que o acesso e a circulação são permitidos a apenas algumas pessoas segundo critérios específicos; e **acesso proibido**, em que a circulação e o acesso só são permitidos a certas pessoas em condições especiais. Por exemplo, o hall de entrada de uma empresa de segurança pode ser de acesso livre, isto é, todos podem acessar e circular; a sala de armamentos é de acesso restrito, pois apenas agentes autorizados podem acessar e circular; e a área de explosivos e munições tem acesso proibido, só havendo permissão de entrada para alguns funcionários, apenas para abastecer ou suprir o paiol da empresa ou equipes em missão, permanecendo fechado a maioria do tempo.

Isso entendido, o controle de acesso e circulação existe para impedir a invasão, seja por funcionários não autorizados, seja por perpetradores de atentados e atacantes.

As invasões têm objetivos específicos que podem ser: **causar danos às instalações, causar danos ao pessoal, subtrair valores ou material e sabotar sistemas**. Os meios empregados nas invasões podem ser muito variados, indo desde arrombamentos com manobras de força ou explosivos até infiltração pessoal, entrando e saindo desapercibido. A melhor maneira de se dificultar uma invasão pessoal é com a utilização de senhas de acesso, uso de uniformes, sinais de reconhecimento, crachás e outros. Isso porque, quanto mais detalhes o invasor tiver de assumir para efetuar a invasão, mais difícil se tornará o seu intento. Em empresas de segurança, deve ser

comum a apresentação de novos funcionários ou agentes a todos os integrantes da unidade. Um princípio sempre considerado para uma invasão é o seguinte: **“Se entrou, não deverá sair”**. Empresas ou organizações que tenham de manter uma segurança bastante forte devem considerar adotar uma arquitetura que permita fechar rapidamente as diversas instalações em caso de ataque pessoal, a fim de restringir o acesso a muitas instalações e dificultar a evasão do atacante. Dentro dessa arquitetura, é comum se pensar em colocar as instalações mais críticas, como depósitos de armamentos, guarda de valores etc., em porções de acesso único e vertical (por escadas verticais de ferro). Inspeções frequentes farão oportunidade de detecção de brechas e falhas no sistema.

Um outro aspecto importante sobre invasão é que, dentro do possível, deve se planejar tanto o sistema como a arquitetura de modo que, mesmo em caso de uma invasão bem-sucedida, ela só possa ser feita por um atacante ou por um número mínimo deles. Isso pode ser conseguido por meio de uma arquitetura de corredores, muros com vigilância associados com obstáculos, tipo concertinas, pontas de ferro etc. É comum, mesmo no caso de grandes empresas, a opção por arquiteturas mais leves, tendo em vista a sua aparência para o público e clientes, mas um mínimo de precaução deve ser tomado em proveito da segurança.



### Refleta

O avanço da tecnologia indica que novas formas, mecanismos e recursos de segurança surgirão e com uma velocidade cada vez maior. Mas os recursos disponíveis para os atacantes também estarão mais sofisticados, como já vem acontecendo. Em sua opinião, com base no que se observa na evolução dos sistemas de recursos e sistemas de controle de acesso e circulação, qual dos tipos estudados tende a avançar mais: Os físicos, os eletroeletrônicos, os humanos ou os híbridos?



### Exemplificando

Veja, no exemplo a seguir, um caso de invasão do qual se podem tirar vários ensinamentos.



Bandidos roubaram uma empresa de transporte de valores em São Mateus, zona leste de São Paulo, na noite desta quarta-feira (22). Na sequência da ação houve tiroteio entre o grupo e policiais militares. [...] Os homens usaram seis veículos na invasão ao prédio da transportadora. Eles tiveram acesso ao pátio da empresa após digitarem uma senha no portão. Durante a entrada de parte do grupo, comparsas permaneceram do lado de fora, em uma Kombi, que trazia uma metralhadora antiaérea com alto poder de destruição. (R7, 2015, [s.p])

De um lado, podemos verificar que a empresa estava protegida por um sistema híbrido, formado por recursos eletroeletrônicos e humanos: senha para acesso ao portão da empresa e vigilantes controlando as câmeras e os postos de vigilância. De outro lado, os invasores acessaram o sistema eletroeletrônico para desativar esse tipo de recurso e, com o armamento e pessoal, estavam preparados para forçar as defesas físicas e humanas da transportadora.



## Pesquise mais

CLARKE, Richard A.; KNAKE, Robert K. **Guerra cibernética**: a próxima ameaça à segurança e o que fazer a respeito. São Paulo: Brasport, 2015.

BARBOSA, Jair. **Gestão de segurança patrimonial**: como avaliar e preparar um plano de segurança. São Paulo: Globus Editora, 2012.

PAULO, Luiz Fernando de Lima. **Projeto de segurança**: gestão, elaboração e execução. Timburi (SP): Habemus Editora, 2016.

## Sem medo de errar

Em nossa situação-problema, vimos um caso de invasão a uma empresa de segurança na cidade de Santo André. Boa parte da ação dos criminosos foi registrada por câmeras de segurança. Esse é um exemplo dos benefícios de recursos de segurança para o controle de acesso e circulação. Um circuito de TV que monitore uma área é um reforço importante de vigilância, substituindo, às vezes, a própria presença física de um agente. Esse recurso tem a vantagem de evitar

a exposição física do vigilante, poder ser escondida adequadamente e cobrir, ao mesmo tempo, áreas que a observação de um vigilante não poderia cobrir. Com um sistema de vigilância por circuito de TV, há a possibilidade de se gravar qualquer ataque, permitindo, aos defensores, não apenas intensificar a segurança no lugar de maior agressão, como também usar os registros para reavaliar e reestruturar os seus planos de segurança. A identificação dos atacantes também é um benefício desse sistema, ajudando os órgãos de segurança pública na investigação e responsabilização dos criminosos. Outra vantagem desse recurso é o baixo custo em relação ao seu benefício.

Circuitos de TV como sistemas de segurança devem ter uma central de controle que possa monitorar áreas, vigilantes e possíveis ataques. Essa central é constituída de um monitor com multitelas, um agente de segurança especializado nesse equipamento, meios de comunicação entre essa central e suas áreas de vigilância, além de equipamento de gravação de vídeo. Existem sistemas de câmeras munidos de sensibilidade infravermelha para o caso de falta de iluminação dos locais vigiados. Essas câmeras captam o calor do corpo humano e registram a sua presença e seus movimentos mesmo em total escuridão.

No caso da defesa de edificações, como a residência de um cliente ou autoridade, é indispensável que se tenha um muro de proteção e isolamento em relação ao exterior, monitorado por câmeras de segurança, concertinas e luzes de aproximação. As entradas devem ser vigiadas por recursos humanos e eletroeletrônicos e um plano de segurança deve estar previsto para o caso de invasão. Empresas de segurança contratadas para segurança residencial usam também vigilantes em motos ou carros fazendo rondas nas ruas próximas à residência do protegido. Isso ajuda a detectar a presença de suspeitos e mesmo intimidar os agressores com sua operação.

Há ainda o recurso de uso de cães adestrados para rondas e defesa de áreas de segurança. Os cães possuem excelente visão e audição e, quando treinados, adquirem agressividade suficiente para impedir ou neutralizar atacantes. Cães, como o Pastor Alemão, podem ser treinados para ataques pontuais, como a mão que segura uma faca ou a perna de um atacante em fuga, sendo muito vantajoso mantê-los como cães de guarda nesses casos.

### Uma proteção a mais

#### Descrição da situação-problema



Uma pesquisa inédita feita pela Polícia Militar de Marília, SP, constatou que imóveis com muro alto e portões fechados e grades são os mais visados pela criminalidade. O levantamento, que faz um raio-x deste tipo de crime no interior de SP, demorou dois anos para ser concluído. Nesse período, 1,5 mil boletins de ocorrência foram analisados e, 400 pessoas, ouvidas, entre vítimas, policiais e os próprios presos nas ocorrências. Ainda segundo a pesquisa, câmeras de segurança e cerca elétrica inibem a ação de assaltantes. Ter um cão de guarda amedronta 70% dos criminosos. Já árvores de copa grande e encostadas no muro da casa podem servir de trampolim para os ladrões. E até a iluminação pública adequada pode fazer um assaltante mudar de ideia. “Eles vão chegar no local e vão avaliar para ver se vale à pena ou não o risco de entrar naquela residência. Então, diante dessa situação específica, esses delinquentes olham as residências em que há menor risco para eles. Principalmente, no que se refere ao ver e ser visto, como a gente fala”, alerta o capitão da PM, Marcos Boldrin. (G1, 2013, [s.p.] )

Prezado aluno, essa é uma informação intrigante, mas ao mesmo tempo estimulante. Vamos lá, faça uma análise da notícia citada e proponha razões para o resultado da pesquisa.

#### Resolução da situação-problema

Vemos, na notícia apresentada, não uma contradição em relação aos postulados de segurança, mas a sua confirmação. Sim, muros altos e grades protegem áreas de segurança, senão seria melhor deixá-las abertas, não é mesmo? Ocorre que, como já dissemos, obstáculos sem vigilância acabam protegendo os invasores. Pular o muro da casa só é risco para o invasor se a defesa física estiver sob vigilância eletroeletrônica, humana ou animal. Dentro dos muros, essa proteção passa a ser um escudo visual para o invasor, que

pode agir com menos observação e mais liberdade. Cães de guarda são eficientes pois arriscam a vida na defesa de suas casas, o que representa uma ameaça considerável para os invasores. A pesquisa reconhece a eficiência de câmara de vigilância, pois sugere ao invasor a existência de alguém observando constantemente a área a ser protegida. Invasores buscam oportunidades e brechas nos sistemas de segurança e escolhem atacar lugares, ao mesmo tempo, mais valiosos e mais vulneráveis.

## Faça valer a pena

**1.** O controle de acesso ou circulação é necessário em muitas das situações em que se deseja preservar o isolamento ou a restrição de presença. De forma geral, os sistemas ou recursos de segurança para o controle de acesso e circulação são divididos em quatro tipos, segundo as características de cada recurso ou sistema.

O mais simples desses recursos é a trava, que é composta simplesmente de um sistema sem chaves ou combinações. Recursos com as características dessa trava são classificados como:

- a) Virtuais.
- b) Humanos.
- c) Eletroeletrônicos
- d) Articulados.
- e) Físicos.

**2.** Há situações em que, não apenas o acesso ou a circulação devem ser controlados, mas também se deve conduzir por caminhos e rotas predeterminadas. Essa necessidade aparece em lugares de grande concentração de pessoas que devam se deslocar com relativa presteza.

O recurso físico de restrição para o controle de acesso e circulação, que serve também para conduzir o tráfego de pessoas, é o(a):

- a) Porta.
- b) Aviso.
- c) Barreira.
- d) Circuito de TV.
- e) Vigilante.

**3.** A área em que o acesso não é autorizado a todos é chamada de área restrita. Assim como nos sistemas computacionais, o acesso ou a circulação são restritos ou permitidos a algumas pessoas em função do seu grau de afinidade e importância para o sistema.

De maneira geral, as restrições de acesso e circulação são divididas em três níveis de acesso:

- a) Livre, condicionada, restrita.
- b) Condicionada, autorizada, não autorizada.
- c) Livre, autorizada, não autorizada.
- d) Livre, restrita e proibida.
- e) Restrita, autorizada, não autorizada.

## Seção 4.2

### Integração da segurança

#### Diálogo aberto

Uma conta de água levou a polícia a um arsenal de fuzis e outras armas que teriam sido usadas no ataque de criminosos. A conta foi encontrada em um carro que estava em uma chácara em Itapeperica da Serra, onde a polícia prendeu os suspeitos depois de interceptar ligações telefônicas de um traficante que teria ligado para um dos bandidos. O endereço contido na conta de água levou a polícia a uma casa na Vila Alpina, Zona Leste de São Paulo. Encontramos 90% das armas escondidas nesta casa, diz o delegado (Denarc). A polícia investiga quem teria passado informações aos bandidos. Eles tiveram informações internas. Alguém com conhecimento a respeito da rotina da empresa, não sei se é funcionário ou não, que está passando informações para eles. É certeza que esse armamento foi usado lá. É certeza, porque nós já temos, é uma quadrilha que a gente já, há tempos, monitorava e etc., e hoje, quando eles fizeram esse trabalho, nós já saímos atrás e conseguimos aí, pegar o fio da meada e já temos alguns presos, o Deic também já tem presos, disse Youssef abou Chahin, delegado-geral. Não tem como eles dizerem que não estavam na cena do crime, porque nós temos provas técnicas". (GONÇALVES, 2016, [s.p.])

Caro aluno, em nosso estudo, é importante reconhecer que, em matéria de segurança, informação é fundamental. No trabalho de prevenção e investigativo, pequenos detalhes podem oferecer dicas que ajudam a melhorar planejamentos e definir condutas antes e durante a ação. Considerando o que já foi estudado, apresente as vantagens que a obtenção de informações teve nesse caso; cite três aspectos da inteligência empresarial que foram importantes nessa ação; e analise a possível falha na segurança pelo vazamento de informações internas da empresa.

## Não pode faltar

Nesta seção, vamos trabalhar os temas do intercâmbio de informação; inteligência empresarial; vazamento de informação; e consequências legais contra o vazamento. Já tratamos da informação em seções anteriores e, aqui, vamos aprofundar esse assunto, destacando os benefícios do intercâmbio de informações.

Em todos os campos de atividade humana, a eficiência do desempenho está ligada à obtenção, segurança e ao compartilhamento das informações. Em muitas situações, a informação é um bem de troca, cujo valor pode assumir milhões de unidades monetárias. Saber o que uma pessoa gosta de comprar facilita muito vender para ela, assim como saber o quanto ela pode ou está disposta a gastar é uma informação importante na negociação. Milhares de sites colhem e processam informações sobre todos nós, o tempo todo. Eles analisam essas informações e comercializam esses dados com determinadas fatias do mercado a peso de ouro.

Já vimos como obter informações e como preservar a sua segurança, mas como fazer com que as informações tenham valor para compra ou troca? Por quais meios compartilhamos informações? Vamos emprestar da administração, mais particularmente da área de marketing, algumas respostas a esses questionamentos. Quando uma empresa deseja lançar um produto novo, recorre a pesquisas que definem o gosto do consumidor.



O processo de decisão de compra do consumidor é composto de cinco etapas: identificação da necessidade, busca de informações, avaliação de alternativas, compra e comportamento pós-compra. Esse processo é influenciado pelos estímulos de marketing introduzidos pelas empresas através de características do produto, preço, comunicações (promoção, propaganda) e estratégia de distribuição, somados aos estímulos do ambiente que são os fatores econômicos, tecnológicos, políticos e culturais e, ainda, as características culturais, sociais, pessoais e psicológicas desse comprador. Esses três fatores, influenciando o processo de decisão de compra, irão resultar nas decisões do consumidor. (DUTRA; LOPES; GARCIA, 2011, p. 2)

O valor da informação em segurança também pode ser avaliado pelo interesse que uma pessoa ou organização tem sobre ela. Então vamos lá.

**1ª etapa: identificação da necessidade** – que tipo de informação pode ser interessante para quem protege ou deseja realizar um roubo ou ataque? Para quem protege, seguramente é importante saber quais os pontos fortes e fracos do seu sistema de segurança; qual o perfil dos possíveis criminosos; por quais meios e com que estratégia os criminosos podem agir e por quais meios e estratégias os defensores podem neutralizar a ação dos criminosos; que bens, ou valores protegidos estão mais no interesse de criminosos e qual a prioridade em protegê-los.

**2ª etapa: busca de informações** – nessa etapa, ambos os lados procuram obter as informações necessárias para o seu intento: adquirir ou conseguir informações. Do lado dos defensores, realiza-se uma monitoração constante da ação de grupos de criminosos voltados para ataques a protegidos pessoais, patrimônios e valores; e criminosos presos podem dar informações importantes em busca de benefícios em suas penas. Do lado dos criminosos, a informação provém de fotos, plantas, e descrições de instalações de valores e residência de protegidos; vêm de outros criminosos infiltrados nas empresas; ou mesmo de informações colhidas da mídia sobre a existência de valores ou materiais de interesse nas empresas de segurança, instalações de patrimônio protegidas ou deslocamentos e movimentações de protegidos.

**3ª etapa: avaliação de alternativas** – nessa etapa, escolhe-se o que “comprar” e de quem “comprar”.

**4ª etapa: comprar** – aqui se faz o contato com quem está de posse da informação, negocia-se seu valor e finaliza-se a obtenção.

**5ª etapa: comportamento após compra** – nessa etapa, ambos os lados vão utilizar a informação segundo seus objetivos.

De forma que, caro aluno, toda a necessidade de informação passa por um processo de obtenção, embora simples, mas de aplicação complexa, tendo em vista que as informações pretendidas não estão à disposição de maneira fácil, mas dependem de se infiltrar ou nos ambientes de segurança oficial ou privada ou nos ambientes controlados pela criminalidade.

Essa maneira de conduzir esse processo é uma estratégia de

inteligência que cada lado elege como seu modus operandi.

Por falar em estratégia de inteligência, vamos ver o que é e como funciona a inteligência empresarial, tema fortemente ligado ao trabalho com informações.



A informação pode ser considerada o bem mais valioso das organizações. Hoje em dia, estar bem informado significa muito mais do que possuir uma quantidade significativa de informações: significa receber uma informação interessante, útil, de certa forma triada, justamente para não se deparar com um oceano de informações e correr o risco de se "perder" no meio delas. (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006 apud RIOS et al., 2011, p. 64)

A **inteligência empresarial** consiste no tratamento que é feito com dados e informações do meio ambiente para se obter vantagens competitivas para as organizações. "A inteligência empresarial começou a se popularizar quando, na metade da década de 1980, várias empresas americanas estavam sendo derrotadas pelas japonesas" (CAVALCANTI, 2004, p. 75). Para o caso da inteligência empresarial, o trato com as informações e os recursos necessários à empresa é realizado em quatro etapas, caracterizadas por quatro perguntas: do que eu preciso? Onde está aquilo de que eu preciso? Como obter aquilo de que eu preciso? Como transformar o que eu obtive em vantagem competitiva? Considere que só a informação não traz vantagem nenhuma à organização, é preciso que a informação se transforme em um recurso necessário ou mova a organização para a obtenção de vantagem competitiva, na realização de mudanças ou processos que a façam se valorizar no mercado.

**Do que eu preciso?** Essa etapa vai determinar de que tipo de informações a organização precisa. Por exemplo, se a empresa precisa de financiamentos para os seus projetos, nessa etapa vão ser determinados que tipos de financiamentos estão disponíveis e qual o melhor para as condições da empresa. Esse levantamento é muito importante, tendo em vista que, nessa área, qualquer erro de avaliação de necessidade de recursos ou vai fazer faltar ou vai fazer sobrar recursos, o que, em ambos os casos, será prejudicial pelos custos elevados de uma contratação ou recontração com os financiadores. É nessa fase que devemos identificar, por exemplo, o

que vai nos fazer ter vantagem no mercado, seja pela tecnologia, seja pela mão de obra especializada, seja por melhoria de processo etc.

**Onde está aquilo de que eu preciso?** Nessa etapa, o processo de inteligência vai pesquisar em quais fontes poderá obter-se o recurso que vai determinar a vantagem competitiva. Esse trabalho, que não é simples, exige pessoas especializadas, tendo em vista que determinados recursos estão atrelados a diversos bloqueios, inclusive a inteligência empresarial da fonte desses recursos que, naturalmente os mantém sob severo regime de segurança para poder comercializá-los por alto preço. Esses recursos podem significar projetos e tecnologias sob patentes e registros de direitos autorais. Outras vezes, por exemplo, armas para empresas de segurança, exigem a participação de especialistas para análise das fontes e condições de obtenção.

**Como obter aquilo de que eu preciso?** Essa etapa alia a necessidade de uma boa pesquisa de fontes com habilidades de negociação. A maioria dos recursos que representam vantagens competitivas é cara e não está disponível para todos. Um jogador de futebol necessário para determinado time pode estar sob contratos milionários e vinculados a diversas obrigações, cujo rompimento de acordo pode ainda representar um volume muito grande de multas e compensações. Na fase de obtenção, o processo de compra ou aquisição muitas vezes deve ser desenvolvido sob sigilo, tendo em vista que o mercado sempre está atento a tudo o que possa alterar o seu equilíbrio. Por exemplo, a aquisição de máquinas agrícolas pode dar destaque à produção de determinado produto, baixando custos, acelerando processos de lavra e tornando uma região ou até um país um novo *player* dentro do mercado mundial. A exposição antecipada das negociações para a compra desses equipamentos pode gerar barreiras determinadas pela concorrência. Outro aspecto importante é que, na obtenção dos recursos, esteja-se ciente de todos os elementos que podem ser afetados ou exigidos pelo recurso obtido. Para que você compre um excelente avião, é preciso que você já tenha um aeroporto, um hangar, uma equipe de manutenção, tripulações, acesso a combustível próprio, ajustes de regulamentação e previsão de rentabilidade por serviços prestados.

**Como transformar o que obtive em vantagem competitiva?** Talvez a etapa mais importante nesse processo de inteligência

competitiva seja a de obter o máximo dos recursos obtidos. De nada adianta ter acesso aos melhores recursos se não houver condições de explorá-los adequadamente. Um equipamento de informática, um caminhão ou um funcionário devem valer o seu custo e ainda sobrar para o lucro da organização. Um processo novo deve ter os seus usuários treinados para poder se conseguir o máximo de proveito dos seus benefícios sem perdas e sem falhas ou interrupções. Para transformar os recursos obtidos em vantagens competitivas, é preciso: alinhar os recursos obtidos às necessidades que motivaram a sua aquisição; estabelecer, previamente, o ambiente e os recursos materiais e humanos que vão recebê-lo, trabalhá-lo e mantê-lo; planejar e acompanhar a exploração do recurso a fim de mantê-lo lucrativo; e estabelecer o seu ciclo de vida e operação, com o objetivo de antecipar a sua obsolescência e substituição.



### Assimile

Caro aluno, vamos aqui já reforçar alguns conceitos que foram explanados: primeiro, vamos recordar que a informação é um dado que pode gerar vantagens à organização no mercado em que atua. Segundo, vamos entender que inteligência empresarial é um processo que busca informações e recursos onde eles se encontram e os adapta às necessidades das empresas, gerando novos processos, modificando a visão da empresa sobre o seu mercado, por meio da coleta e obtenção de conhecimento estratégico para a empresa. Vamos lembrar, também, que a informação, por si só, tem pouca utilidade se não for usada para gerar atitudes, seja na renovação dos seus processos, seja na aquisição de ativos que lhe permitam incrementar eficiência e competitividade.

Um outro aspecto importante para a inteligência empresarial é a oportunidade de negócio. **Oportunidade de negócio** é o evento oriundo ou provocado pelo mercado que pode aumentar a chance de uma organização dominar o seu nicho de mercado.



O Brasil tem mais de 51 milhões de pessoas que possuem o hábito de consumir produtos pela internet. Atento a este mercado em ascensão, o Sebrae elaborou um estudo para estimular o e-commerce e constatou que as micro e pequenas empresas deixam de explorar uma grande quantidade de produtos e serviços por

não colocarem em prática estratégias de divulgação e marketing adequadas às características do varejo online. (PIRES JÚNIOR, 2016, [s.p])

Esse é um exemplo do que representa uma oportunidade de negócios. O fato de consumidores buscarem os seus produtos desejados na internet abre a chance de melhora na visibilidade de uma empresa, bastando, para isso, postar sua organização e produtos na internet. No mês da páscoa, existe a oportunidade de se vender mais chocolate; no mês de maio, aumenta a oportunidade de vender peças de vestuário e vestidos ligados ao casamento.

No entanto, uma oportunidade de negócios deve ser abordada com cuidado. A empresa deve avaliar as suas possibilidades antes de se atirar em um negócio que pode não ter condições de manter por longo tempo. É como se você enchesse um prato de comida que não pode comer, ou colocasse no prato muito menos do que precisa consumir. Os pratos estão lá, é só pegar, mas, em ambos os casos, a sua capacidade de usufruir e a necessidade de adquirir tornam a oportunidade inútil. E aí estão duas palavras mágicas para oportunidade de negócios: necessidade e capacidade.

Para o nosso caso, **necessidade** é a percepção de que a empresa precisa de algo, como recurso para sua produção ou manutenção; **capacidade** é condição da organização de processar seus insumos. E a regra é simples: as necessidades devem ser adequadas à capacidade de usufruir. Para que oportunidades não sejam perdidas, numa certa medida, pode-se ampliar a capacidade de duas formas: **ampliando** os próprios recursos ou **terceirizando** parte das obrigações. Ambas as formas exigem cuidado em sua adoção. Ampliar recursos exige investimentos, aquisições e treinamentos; terceirizar exige capacidade de controle sobre quem e o que foi terceirizado. Isso porque, embora terceirizando, a responsabilidade sobre o produto ou serviço permanece com a organização e a parte do produto ou serviço terceirizado deve apresentar a mesma qualidade do produto ou serviço da organização.



Pense então no seguinte caso: uma empresa de vigilância com capacidade de oferecer segurança para até 10 eventos de porte médio por dia, recebeu a oportunidade de fazer a segurança de 13 eventos de porte médio em um dia específico. Sabendo-se que a empresa tem condições de treinar e contratar vigilantes para essa obrigação ou contratar outra empresa para fazer a segurança dos três eventos que excedem sua capacidade diária, opine sobre qual a decisão a ser tomada: contratar e treinar ou terceirizar?.

O esforço da inteligência empresarial em colher informações e elaborar planos estratégicos pode ser seriamente comprometido por uma falha de sistema: o vazamento de informações. **Vazamento de informação** é a falha de um sistema controlado, em que uma informação chega às mãos de pessoas ou organizações não autorizados a acessá-la. Imagine uma operação policial que vai prender um criminoso e a data e hora da operação chegam ao conhecimento do criminoso antes de a operação ser desencadeada. As consequências são óbvias: o criminoso foge e a operação fracassa. Em nível empresarial, vazamentos de informações podem frustrar campanhas publicitárias, lançamento no mercado de ações, apresentação de novos produtos, segredos de patentes e processos etc.



Em geral, a Apple é bastante cuidadosa com relação a seus futuros lançamentos no mercado de eletrônicos, evitando que informações internas e sensíveis escapem antes da hora planejada. De certa forma, isso faz com que os vazamentos relacionados ao ecossistema da Maçã se restrinjam apenas a pequenos detalhes vindos de parceiros e fabricantes de acessórios. Agora, no entanto, o vacilo de um funcionário da casa pode ter escancarado diversas surpresas e recursos do vindouro iPhone 8. A fonte desse tipo de dados é a mesma de um leak [vazamento, em inglês] recente envolvendo o ainda não lançado speaker inteligente da marca: uma prévia do firmware [conjunto de instruções operacionais programadas diretamente no hardware de um equipamento eletrônico] do HomePod [caixa de som inteligente]. Ao que parece, esse material deveria ser disponibilizado apenas às equipes internas da Apple, mas acabou sendo armazenado em um servidor público e colocou em xeque boa parte dos segredos

dos novos gadgets [dispositivos eletrônicos específicos, em inglês] sendo produzidos por Cupertino [cidade da Califórnia, uma das sedes da Apple]. (TECMUNDO, 2017, [s.p.])

As consequências de um vazamento podem privilegiar segmentos do mercado. Veja que o vazamento da Apple pode antecipar aplicativos, acessórios, tipo de capas, carregadores etc. por parte de empresas que podem vender seus produtos já adaptados ao novo modelo antes mesmo do seu lançamento. Da mesma forma, concorrentes podem copiar e antecipar formatos e funcionalidades que poderiam ser as promessas de inovações do modelo copiado. Em matéria de segurança, o vazamento de informação é sempre um tema crítico, tendo em vista que pode comprometer a segurança pessoal, patrimonial e de valores.

Um vazamento de informação normalmente ocorre por: **falha no sistema de proteção à informação; exposição da informação a níveis e círculos desnecessários; e erros no armazenamento e trânsito de informações.** As consequências legais de um vazamento de informações podem gerar processos caros, multas altíssimas e até prisões.

O Código Penal Brasileiro tipifica os crimes de vazamento de informações em sua Seção IV (Dos crimes contra a inviolabilidade dos segredos), (BRASIL, Art. 153 a 154). Alguns desses artigos são:

Art. 153 - Divulgar alguém, sem justa causa, conteúdo de documento particular ou de correspondência confidencial, de que é destinatário ou detentor, e cuja divulgação possa produzir dano a outrem: [...]

§ 1º-A. Divulgar, sem justa causa, informações sigilosas ou reservadas, assim definidas em lei, contidas ou não nos sistemas de informações ou banco de dados da Administração Pública. [...]

Art. 154 - Revelar alguém, sem justa causa, segredo, de que tem ciência em razão de função, ministério, ofício ou profissão, e cuja revelação possa produzir dano a outrem. [...]



Art. 154-A. Invadir dispositivo informático alheio, conectado ou não à rede de computadores, mediante violação indevida de mecanismo de segurança e com o fim de obter, adulterar ou destruir dados ou informações sem autorização expressa ou tácita do titular do dispositivo ou instalar vulnerabilidades para obter vantagem ilícita. [...]

§ 1º Na mesma pena incorre quem produz, oferece, distribui, vende ou difunde dispositivo ou programa de computador com o intuito de permitir a prática da conduta definida no caput § 3 se da invasão resultar a obtenção de conteúdo de comunicações eletrônicas privadas, segredos comerciais ou industriais, informações sigilosas, assim definidas em lei, ou o controle remoto não autorizado do dispositivo invadido. (BRASIL, 1940)



## Exemplificando

Caro aluno, para exemplificar os conteúdos estudados, leia a notícia a seguir:

Rio – O policial civil Renato Zille Cardoso se entregou, na última segunda-feira, na Corregedoria da Polícia Civil, horas após ser procurado em uma operação policial da própria instituição. Ele é acusado de receber propina de traficantes em valores que chegavam a R\$ 11 mil semanais para vazarem informações sobre operações sigilosas da polícia. O agente Carlos Augusto Farnochi segue foragido. [...] Segundo a corregedoria da Polícia Civil, os policiais Renato Ville Cardoso e Carlos Augusto Farnochi informavam membros de facções criminosas, em especial ao Terceiro Comando, onde seriam realizadas operações da Delegacia de Combate à Droga (Decod). Delegado assistente da Decod, Vinícius Domingo destacou a eficácia do esquema: “É a maior rede de informações já desbaratada no Rio de Janeiro. Essa era uma estrutura muito sofisticada. Eles sabiam das operações e passavam as informações rapidamente para os traficantes daquela localidade. Isso além de evitar prisões e apreensões colocava em risco a vida dos policiais civis. Os bandidos ao invés de fugirem atacavam os policiais com material bélico”, disse. (O DIA, 2017, [s.p.])

Na área de segurança, o vazamento de informação pode comprometer meses e até anos de investigação policial e frustrar planejamentos de proteção de autoridades e clientes.



Algumas publicações sobre esses assuntos e que merecem uma leitura são:

VAISTMAN, Hélio Santiago. **Inteligência artificial**: atacando e defendendo. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

CARDOSO JUNIOR, Walter Felix. **Inteligência empresarial estratégica**. Palhoça (SC): Editora Unisul, 2005.

SILVA, Antonio Everardo Nunes da. **Segurança da informação**: vazamento de informações. São Paulo: Moderna, 2012.

## Sem medo de errar

Caro aluno, convido você a analisar e resolver a nossa situação-problema apresentada no diálogo aberto no início desta seção, em que a polícia conseguiu prender os criminosos com base em algumas poucas informações, inclusive uma conta de água. Com base em escuta telefônica autorizada, troca de informações e análise de outras fontes de informação, foi possível localizar os criminosos, prendê-los, confirmar as informações e reorganizar o banco de dados. É isso que se chama inteligência operacional. Veja, o trabalho da polícia é fundamentalmente baseado em informações que vêm de diversas fontes, desde delações e confissões de criminosos até escutas telefônicas e perícia técnica. Sem as informações, seria impossível a polícia chegar aos criminosos, na maioria das vezes. No caso da nossa situação-problema, as fontes de informação foram as escutas telefônicas, a ocorrência do ataque e o boleto da conta de água. Três aspectos da inteligência empresarial foram importantes para a elucidação do caso: conhecimento do alvo (conhecimento do perfil dos bandidos); coleta seletiva de informações (escuta telefônica); e análise das informações obtidas para gerar ações no mercado (análise das informações obtidas para gerar o plano de ação da polícia).

Conforme o depoimento do próprio delegado, a precisão das ações dos bandidos durante o assalto revela que os criminosos sabiam onde estavam as armas e conheciam detalhes da estrutura interna da empresa. Isso levou a levantar a hipótese de que alguém da empresa havia passado informações para os bandidos, o que

revela a falha no sistema de segurança da empresa. O vazamento de informações sempre será possível quando a informação for de domínio de várias pessoas. É claro que a localização das armas dentro da empresa de segurança é do conhecimento de muitos, então, manter isso em sigilo absoluto é muito difícil. Para cobrir essa brecha, deve-se dar à estrutura da empresa meios, dentro do projeto físico, para impedir ou dificultar ao máximo a invasão, o roubo e a evasão dos atacantes após o roubo. Alguns desses meios são: portas e paredes reforçadas, alarmes, trancas de fechamento automático, sala de armas subterrâneas, vigilância pessoal etc. Também funcionam como medidas de precaução contra roubo de armas manter as armas aferrolhadas dentro da sala de armas, armários fortes para armas portáteis e um bom plano de resposta à invasão.

Assim, caso da nossa situação-problema analisa o cuidado que se deve ter com as informações, a importância e as características do trabalho de inteligência e as consequências de um vazamento de informação. A inteligência empresarial também é objeto de aplicação em empresas de segurança, tendo em vista que seus planejamentos exigem que se realizem todas as etapas dessa atividade indispensável. Um trabalho de inteligência a ser realizado em uma empresa de segurança foca a obtenção e o tratamento de dados e registros das mais variadas espécies, desde o tipo sanguíneo de pessoas ligadas a um evento investigado até as contas de água, como no caso dessa invasão e roubo a uma empresa de segurança. As informações necessárias para a investigação do ocorrido começaram a ser coletadas ainda dentro da empresa, verificando-se imagens, vídeos, depoimentos, análises balísticas de estojos de projéteis, perfurações, arrombamentos etc. Prosseguiu-se com o levantamento de informações junto a criminosos presos e suspeitos e a troca de informações com as forças policiais públicas. A facilidade e a precisão com que os criminosos agiram já deu elementos para que os investigadores concluíssem que houve vazamento de informação sobre detalhes da estrutura e distribuição das dependências dentro da empresa. É importante reconhecer que o trabalho de inteligência buscava dar, aos investigadores, vantagens estratégicas que permitissem o máximo possível antecipar a comprovação das informações que levassem à recuperação das armas e à prisão dos bandidos. Ficaram claras, na ação dos investigadores, as etapas seguidas no planejamento da ação que resultaria na recuperação das armas, senão vejamos:

**1ª etapa: identificação da necessidade** – que tipo de informação pode ser interessante para quem deseja descobrir como foi feita a invasão e o roubo das armas? Naturalmente, as informações mais desejadas seriam as que permitissem identificar os invasores e descobrir para onde foram as armas.

**2ª etapa: busca de informações** – a busca de informações ocorreu quase que imediatamente ao evento, no levantamento técnico e tático dos indícios que poderiam levar aos criminosos.

**3ª etapa: avaliação de alternativas** – composto o quadro de informações, chegou-se a diversas hipóteses para a invasão. Um estudo mais acurado passou a analisar e selecionar as hipóteses mais prováveis, isto é, aquelas que poderiam ser determinantes para o prosseguimento das investigações.

**4ª etapa: comprar** – após a avaliação, a seleção definitiva definiu as informações que deveriam suportar os planos de investigação.

**5ª etapa: comportamento após compra** – nessa etapa, foram elaborados e colocados em prática os planos de ação que resultariam em provável sucesso.

Observe que a obtenção de informações foi fundamental para que se compreendesse a ação dos criminosos. Os investigadores já estavam monitorando há algum tempo esse grupo criminoso, o que permitiu associar as informações anteriores às colhidas a partir do evento e compor um quadro mais claro do que ocorreu. O próprio Delegado Geral afirmou que “é uma quadrilha que a gente já, há tempos, monitorava e etc., e hoje, quando eles fizeram esse trabalho, nós já saímos atrás e conseguimos aí, pegar o fio da meada e já temos alguns presos, o Deic também já tem presos” (GONÇALVES, 2016, [s.p.]).

Três aspectos da inteligência empresarial, então, foram empregados aqui: a busca por informações essenciais, a busca por vantagens sobre os criminosos e o emprego dessas informações na obtenção de êxito na conquista do objetivo. O próprio texto da situação-problema já nos dá a informação de onde estavam as falhas que permitiram aos criminosos invadir e roubar as armas: o acesso sem barreiras para a sala de armas, o conluio de alguma pessoa dentro da empresa e falha no dispositivo de segurança físico e humano da empresa.

Eis, caro aluno, um estudo da nossa situação-problema com a

solução das questões levantadas por ela.

## Avançando na prática

### A prova vazou!

#### Descrição da situação-problema

A Polícia Federal (PF) indiciou duas pessoas por envolvimento no vazamento de questões do Processo Seletivo Contínuo (PSC) 2016 da Universidade Federal do Amazonas (Ufam). As provas ocorreriam em novembro de 2015. Dentre os envolvidos está um servidor com mais de 20 anos de carreira da Universidade. De acordo com as investigações da PF, os suspeitos tiveram acesso ao caderno de prova impresso, após editoração e impressão, nos moldes em que seria aplicado pela Ufam. Os envolvidos foram indiciados pela prática do crime previsto no artigo 311-A do Código Penal, que trata de utilizar ou divulgar, indevidamente, com o fim de beneficiar a si ou a outra pessoa, ou de comprometer a credibilidade do certame, conteúdo sigiloso de processo seletivo para ingresso no ensino superior. (LIFSITCH, 2016, [s.p.])

Caro aluno, considerando a notícia citada e segundo o que foi estudado, apresente as possíveis causas do vazamento das provas.

#### Resolução da situação-problema

Conforme o que foi estudado, um vazamento de informação normalmente ocorre por: **falha no sistema de proteção à informação; exposição da informação a níveis e círculos desnecessários; e erros no armazenamento e trânsito de informações.** Seguramente houve falha no sistema de proteção à informação, tendo em vista que os funcionários tiveram acesso às provas já impressas e prontas

para aplicação, isto é, puderam retirar uma cópia inteira da prova, do sistema. Isso indica também que o acesso às provas não era controlado devidamente, inclusive, possivelmente permitindo que pessoas não autorizadas tivessem condições de entrar na área de produção, onde as provas estavam armazenadas.

## Faça valer a pena

**1.** As informações podem se constituir em um bem valiosíssimo, considerando que os mais variados campos de atividade humana precisam delas. Informações gerenciais de bancos e empresas de valores ou mesmo de processos industriais são de importância estratégica e se constituem em relevantes vantagens no mundo dos negócios.

Por terem essa importância, as informações passam por processos de busca e obtenção que seguem determinadas etapas, conforme a estratégia de cada organização. No modelo estudado, a etapa em que é cabível a pergunta: "que tipo de informação pode ser interessante para quem protege ou deseja realizar um roubo ou ataque?" é a etapa de:

- a) Comportamento após compra.
- b) Avaliação de alternativas.
- c) Identificação da necessidade.
- d) Busca de informações.
- e) Aquisição da informação.

**2.** Oportunidade de negócio é o evento oriundo ou provocado que pode aumentar a chance de uma organização dominar o seu nicho de mercado. No entanto, uma oportunidade de negócio deve ser abordada com cuidado. A empresa deve avaliar as suas possibilidades antes de se envolver em um negócio que pode não ter condições de manter por longo tempo. Conforme o que foi estudado, dois fatores devem estar alinhados pela empresa no momento em que uma oportunidade se apresenta, garantindo um mínimo de sucesso no novo empreendimento. Esses fatores são:

- a) Adequabilidade e produtividade.
- b) Produtividade e competência.
- c) Necessidade e capacidade.
- d) Capacidade e competência.
- e) Necessidade e adequabilidade.

**3.** Vazamento de informação é falha de um sistema controlado, em que uma informação chega às mãos de pessoas ou organizações não autorizadas a acessá-la. Em nível empresarial, vazamentos de informações podem frustrar campanhas publicitárias, lançamento no mercado de ações, apresentação de novos produtos, segredos de patentes e processos etc.

Em matéria de segurança, vazamentos de informações são sempre um tema crítico, tendo em vista que podem comprometer a segurança pessoal, patrimonial e de valores. Em nossos estudos, verificamos que um vazamento de informação normalmente ocorre por:

- a) Erro de planejamento da ação de segurança.
- b) Inadequação de grau de sigilo da informação.
- c) Excesso de contratação de agentes e vigilantes.
- d) Erros no armazenamento e trânsito das informações.
- e) Publicação pela empresa de informações confidenciais nas redes sociais.

## Seção 4.3

### Socorrismo

#### Diálogo aberto

Em nota, a Protege afirma que ‘a atuação dos vigilantes e as barreiras do sistema de segurança impediram o roubo e maiores consequências’ e ‘houve registro de um colaborador ferido por estilhaços, que já recebeu atendimento e, felizmente, passa bem’.” (TOMAZ, 2016, [s.p.])



Prezado aluno, em toda operação de segurança existe uma forte probabilidade de danos a humanos. O manuseio de armas, o confronto pessoal, as manobras pessoais de ataque e evasão podem gerar ferimentos, por vezes, muito graves. Nesse caso, um vigilante foi ferido e atendido, o que preservou a sua vida. Numa ação como essa, supondo que você é um dos vigilantes, que conhecimentos básicos sobre socorrismo seriam importantes para preservar a sua integridade e a dos seus companheiros? Que recursos materiais seriam importantes para o atendimento a um eventual acidente? Que tipo de atendimento pré-hospitalar tático seria cabível nessa ocorrência?

#### Não pode faltar

Nesta seção, abordaremos um assunto muito importante dentro das atividades de segurança pessoal e executiva: o socorrismo. Particularmente, abordaremos as noções fundamentais de primeiros socorros; sinais vitais; materiais e equipamentos de socorro imediato; acidentes mais frequentes em operações de segurança pessoal e executiva; atendimento pré-hospitalar tático; técnicas de manejo de feridos; técnicas de ressuscitação (RCP); planejamento no atendimento a acidentados em operações de segurança pessoal e executiva; manual de primeiros socorros para segurança pessoal e executiva.

Primeiros socorros, como o próprio nome diz, é o conjunto de procedimentos realizados para atender às necessidades imediatas de um acidentado, logo após o acidente que determinou seus ferimentos. Como uma atividade de alto risco para a vida, o trabalho do vigilante

anda com o mesmo ritmo que a ocorrência de danos físicos aos seus agentes. As áreas vitais do corpo humano se concentram do abdômen para cima, excluindo os braços. É sabido que, desde a Antiguidade, as armaduras privilegiavam a cabeça e o tronco por serem áreas letais e mais visadas. Entre essas áreas vitais, a parte superior da cabeça representa, junto com algumas partes do tronco, regiões de extrema vulnerabilidade a ataques dos mais diferentes tipos de armas.

O conceito de Socorrismo é definido como sendo a utilização de um conjunto de técnicas e saberes em benefício do indivíduo e da comunidade. Os Princípios Gerais do Socorrismo são três: prevenir, alertar e, socorrer.” (IMTT, 2010, p. 22)

Em nosso curso, socorrismo e primeiros socorros têm o mesmo significado, quando aplicado ao atendimento de feridos em ações de segurança. Assim como socorrista aqui se refere a qualquer pessoa que aplique os primeiros socorros, seja especialista ou não.

Primeiros socorros são:

[...] a primeira ajuda ou assistência dada a uma vítima de acidente ou doença súbita para estabilizar a sua situação antes da chegada de uma ambulância ou médico qualificado. Pode envolver o improvisado material valendo-se das condições e materiais disponíveis no momento. [...] Os primeiros socorros são prestados a um sinistrado para: preservar a vida; evitar o agravamento do seu estado e, promover o restabelecimento” (FÓRUNS DA SAÚDE, 2017, [s.p.]

Os principais **sinais vitais** são: temperatura corporal, batimento cardíaco, respiração e pressão arterial. Esses sinais podem ser mais bem verificados com aparelhos específicos ou estimados e avaliados por observação sumária.

**A frequência cardíaca** normal para adultos pode variar de 60 a 100 batimentos por minuto. Essa frequência pode ser verificada apalpando o pulso, perto do polegar, e acompanhando os batimentos por um minuto ou dois.

**A temperatura corporal** normal varia de 36 a 37,5 graus Celsius. Essa temperatura não pode ser verificada precisamente sem

equipamento específico, no entanto, pode ser percebida como fora da normalidade pelo tato em áreas como: testa, orelha, boca e axila. O aumento da temperatura pode ser também acompanhado de suor excessivo ou tremores.

A **respiração** normal para adultos varia de 14 a 18 por minuto, sendo um pouco mais elevada em idosos. A respiração pode ser medida colocando-se o ferido deitado e verificando quantas respirações ele realiza por minuto.

A **pressão arterial** normal deve ser menor ou igual a 12/8 cm Hg. A pressão arterial só pode ser medida com equipamentos específicos. A pressão arterial alta pode apresentar sintomas de dor de cabeça, dor na nuca, visão embaçada, tontura etc. No entanto, esses sintomas não são determinantes, tendo em vista que muitos outros estados de saúde podem apresentá-los, além de muitas pessoas não os apresentarem, mesmo estando com a pressão alta.

Como vimos, os princípios gerais do socorrismo são três: proteger, alertar e socorrer.

Ao **proteger**, o socorrista deve afastar o perigo da vítima ou a vítima do perigo. Isso quer dizer que, por exemplo, em um incêndio, deve-se afastar a vítima das proximidades do fogo ou apagar o fogo que tenha sido originado por um equipamento, vazamento etc. Nessa etapa, a sinalização para a área do acidente é muito importante, tendo em vista ser comum o socorrista sofrer um segundo acidente por não isolar a área do acidente devidamente.

Ao **alertar**, o socorrista deve chamar especialistas para garantir o melhor atendimento ao acidentado, antecipando a chegada desse socorro, enquanto parte para a terceira etapa do atendimento. Ao estabelecer contato com esses especialistas, o socorrista deve informar: **sua identificação, o local do acidente, o tipo de ferimento, o estado aparente da vítima, o número de vítimas e os recursos que dispõe para um atendimento de emergência**. Tudo para que os especialistas tenham as informações necessárias para chegar o mais rápido possível ao local e em condições de intervir diretamente sobre os ferimentos e número de vítimas relatados e, ainda, orientar o socorrista nesse primeiro socorro em função dos recursos que ele tem à disposição.

Ao **socorrer**, o socorrista deve estabilizar a vítima, **estancando a hemorragia, protegendo o ferimento e evitando o choque**.

**Estancando a hemorragia:** a hemorragia é um alto fator de risco para a vida, tendo em vista que a perda de sangue provoca queda da pressão arterial, taquicardia, respiração rápida e pode levar ao colapso das atividades de órgãos vitais, como o coração, o cérebro, os rins etc.

A primeira providência consiste em deter ou diminuir o sangramento. Chama-se hemostasia ao conjunto de manobras que visam conter a hemorragia. Para isso, pode-se adotar algumas providências:

- Elevar a região acidentada: diminuir e mesmo estancar pequenas hemorragias nos membros e em outras partes do corpo por dificultar a chegada do fluxo sanguíneo.
- Tamponamento: obstrução do fluxo sanguíneo, com as mãos ou com um pano limpo ou gaze esterilizada, fazendo-se um curativo compressivo. É o melhor método de estancar hemorragias pequenas, médias e grandes.
- Compressão arterial: comprimir as grandes artérias que irrigam a região afetada faz diminuir o fluxo sanguíneo.
- Torniquete: é uma medida extrema, a ser usada apenas quando as anteriores não deram resultado. Consiste em aplicar uma faixa de constrição a um membro, acima do ferimento, de maneira tal que se possa ser apertada até deter a passagem do sangue arterial . (ABCMED, 2013, [s.p.]

**Protegendo o ferimento:** feridas abertas representam riscos de infecção, segunda agressão ou hemorragias. Em primeiros socorros, o socorrista deve apenas tampar o ferimento com tecido limpo, efetuando a pressão necessária para evitar a hemorragia. Não deve tentar lavar ou aplicar medicamentos, aguardando a chegada dos especialistas. Colocar o ferido em uma posição confortável ajuda a evitar contorções musculares na área do ferimento que podem acelerar a hemorragia.

**Evitando o choque:** o choque é um estado agravante da situação do ferido, que pode gerar males maiores do que o próprio ferimento.

O Choque é uma situação que ocorre por colapso do sistema cardiovascular, tendo como consequência uma falência circulatória periférica generalizada. [...] Existem inúmeras razões que poderão conduzir ao estado de choque. As causas mais frequentes são: [...] Quando existe uma hemorragia, queimadura ou desidratação grave e em que ocorre uma importante perda de líquidos orgânicos e consequentemente a diminuição da quantidade de sangue circulante. (IMTT, 2010, [s.p.]

Durante o atendimento, o socorrista deve ficar atento aos sintomas do choque, os quais podem ser:

Suor na testa e nas mãos; Sensação de frio com ou sem tremor; Respiração curta, rápida e irregular; Pulso fino e rápido; Náuseas e vômitos; Agitação, confusão mental, visão nublada; Taquicardia (aumento da frequência cardíaca). (UNIFENAS, 2007, p. 15)

**Atendimento pré-hospitalar tático:** é o conjunto de atividades que visa identificar e tratar feridos em operações de segurança. Esse atendimento tem o objetivo de dar condições de manutenção da vida até que equipes de saúde mais especializadas possam continuar o atendimento. A diferença desse tipo de atendimento para os outros de primeiros socorros é que ele se verifica em áreas e operações nas quais existe a possibilidade de continuidade das agressões, fazendo com que atendidos e atendentes estejam expostos à mesma situação de perigo. Envolvem, inclusive, ações de resgate de agentes de segurança.



### Assimile

Caro aluno, nesse ponto do texto, já temos a necessidades de rever alguns dos principais conceitos expostos, por exemplo: lembrar que **primeiros socorros** são aqueles procedimentos que se seguem ao acidente, em que alguém socorre um ferido aplicando sobre ele técnicas de preservação da vida até que chegue um socorro mais especializado. Outros conceitos importantes e referentes aos **sinais vitais** são: temperatura, pressão, frequência cardíaca e respiração. É bom lembrar, também, o que é **choque**, que se trata de um estado agravante da situação do ferido que pode gerar males maiores do que o próprio ferimento.

Equipes de socorristas profissionais possuem equipamentos e materiais de socorro imediato. Em geral, um kit básico de primeiros socorros costuma ter: termômetro; tesoura; pinça; máscara de proteção facial; luvas cirúrgicas; colar cervical; óculos de proteção; bolsa térmica; algodão hidrófilo; gaze esterilizada; esparadrapo; ataduras de crepe; caixa de curativo adesivo antisséptico; cotonetes; água oxigenada; álcool a 70%; água boricada; e caixa para acondicionamento do kit. Mas essa relação varia bastante de acordo com as atividades a que se dedica a equipe.

Forças armadas e forças policiais recomendam materiais e equipamentos com pequenas diferenças. Para as equipes de segurança pessoal e executiva, os materiais e equipamentos de primeiros socorros devem se referir aos acidentes mais comuns para essa atividade, quais sejam os produzidos por armas de diversas espécies, principalmente armas de fogo e armas brancas, explosões, acidentes de trânsito e ferimentos de confronto físico. Estão aí incluídos: ferimentos à bala ou facadas, fraturas, queimaduras, ferimentos na face e traumatismos cranianos. Agentes de segurança pessoal não costumam carregar kits de primeiros socorros, sendo esses providenciados e levados pelo apoio em viatura que sempre está perto das operações em execução. No entanto, todos devem ser treinados para atender a feridos durante essas operações. Alguns desses ferimentos podem ser evitados, estando o agente de segurança portando coletes à prova de balas, roupas com tecido antichamas etc.

Para o manejo de feridos, alguns cuidados devem ser verificados e devem obedecer a três etapas, que estão listadas a seguir:

**Identificação da lesão ou ferimento:** essa identificação é feita visualmente no momento do acidente e é classificada em dois grupos:

– Ferimento fechado: aquele que atinge o corpo sem provocar o rompimento da pele. Pode ser provocado por pancadas, quedas ou batidas. Apresenta região com inchaço vermelhidão ou hematomas.

– Ferimento aberto: aquele que provoca o rompimento da pele. Pode ser provocado por projéteis, armas brancas etc. Apresenta a exposição de tecidos ou ossos e sangue. Se atinge a região do abdômen, normalmente gera hemorragia interna e externa abundante, com grave risco de vida.

**Identificação dos recursos disponíveis:** é a verificação da existência de algum material ou equipamento que possa ser usado para o

atendimento do ferido, incluindo tecidos, medicamentos, ferramentas ou utensílios de uso médico, como: pinças, bisturi, tesouras etc.; talas e cordas; ou líquidos e pastas de uso em queimaduras, arranhões etc.

**Manejo do ferido:** é a movimentação ou o tratamento do ferido por parte do socorrista. Comporta a acomodação do ferido para aumentar o seu conforto e também prevenir ou amenizar o seu sofrimento. Esse manejo deve obedecer a regras especiais para cada caso e de acordo com a qualificação do socorrista.



### Refleta

Convidamos você a analisar e refletir sobre a seguinte situação: em uma ação de segurança, durante o transporte de um protegido, a equipe com dois agentes sofre um ataque de arma de fogo, ferindo um dos agentes e o protegido. O outro agente, verificando a gravidade da situação, decide aplicar os primeiros socorros em ambos os feridos. Qual, a seu critério, deve ser a prioridade de atendimento já que temos como feridos um agente e o protegido?

Dependendo do tipo de ferimento, uma pessoa pode sofrer parada cardíaca, necessitando intervenção imediata e especializada. Uma das técnicas que atende a essa situação é a chamada RCP: reanimação cardiopulmonar ou ressuscitação cardiopulmonar.

**Ressuscitação cardiopulmonar é o conjunto de manobras realizadas para restabelecer a ventilação pulmonar e a circulação sanguínea, tais como, respiração artificial e massagem cardíaca externa, manobras essas utilizadas nas vítimas em parada cardiopulmonar (morte clínica). (SIATE/CBPR, 2006 p. 119)**

Para realizar a RCP, são realizadas quatro operações em sequência. O processo é conhecido como ABC, mas, atualmente, é recomendada uma alteração da ordem das intervenções para CAB, isto é: C – Circulação (Circulation) – massagear o coração para se obter uma resposta mecânica do músculo cardíaco; A – Vias aéreas (Air Way) – consiste em permitir a entrada de ar nos pulmões, desobstruindo as vias aéreas; e B – Respiração (Breathing) – insuflar ar nas vias aéreas liberadas para estimular o diafragma e oxigenar os

pulmões. Essas técnicas exigem treinamento e, às vezes, sincronismo entre dois ou mais socorristas.

Uma última questão para essa nossa seção é o planejamento de primeiros socorros para operações de segurança pessoal e executiva. Como todo planejamento, sua elaboração deve partir de três grandes princípios: **prever, organizar, definir**.

**Prever** significa pensar em todas as possibilidades dentro das operações a realizar. Isso inclui saber quais os acidentes serão mais prováveis nas ações a planejar e que recursos devem estar disponíveis em caso de necessidade.

**Organizar** significa dispor o conteúdo do planejamento de forma a ser mais bem entendido e absorvido por aqueles que vão lê-lo e executá-lo.

**Definir** significa deixar claras as responsabilidades e atribuições de cada elemento envolvido com a possibilidade de intervenção no auxílio a acidentados e feridos.

O plano deve conter um programa de treinamento e capacitação em socorrismo e primeiros socorros e até mesmo a habilitação para isso em cursos específicos oferecidos por entidades e instituições capacitadas.

Por fim, um planejamento para atendimento de primeiros socorros em ações de segurança deve permitir uma constante atualização, tendo em vista a evolução permanente dos meios e técnicas e contínua modificação na natureza e nos meios dos ataques.



### Exemplificando



O sargento do Corpo de Bombeiros, Adalto de Oliveira Campos, de 46 anos, que mora em Dourados, a 214 quilômetros de Campo Grande, e está de férias no nordeste do país, salvou um banhista que se afogou na tarde de quinta-feira (2), na praia da Pedra do Sal, em Parnaíba, no Piauí. Adalto contou ao G1, que estava se preparando para deixar a praia, no fim da tarde, quando viu algo no mar e imaginou que poderia ser uma pessoa. O bombeiro nadou ao encontro, confirmou a suspeita e conseguiu resgatar o banhista, que estava desacordado. Os primeiros

**socorros foram prestados na areia e alguns minutos depois o homem voltou a respirar. (RIBEIRO, 2017, [s.p.]**

Esse é um exemplo de como o treinamento em primeiros socorros pode ser útil em qualquer lugar. Principalmente em ações de segurança, os primeiros socorros são essenciais, ajudando até na segurança e tranquilidade de quem participa da ação. É preciso iniciativa, mas é preciso, também, preparo e treinamento.



### Pesquise mais

VARELLA, Dráuzio; JARDIM, Carlos. **Primeiros socorros**: um guia prático. Rio de Janeiro: Claro Enigma, 2011.

OLIVEIRA, Antônio Carlos de (Org.). **Manual do socorrista**. São Paulo: Martinari, 2013.

CAVALCANTE, Vinicius Domingues. **Segurança de dignitários**: protegendo pessoas muito importantes. Juiz de Fora: UFJF, [s.d.].

## Sem medo de errar

Prezado aluno, temos reiteradamente destacado a segurança como aspecto fundamental das operações de vigilância em atividades de segurança pessoal e executiva. Esses cuidados se referem à preservação da vida de agentes e protegidos. É claro que um treinamento básico sobre socorrismo e primeiros socorros é essencial para guiar a intervenção dos vigilantes no socorro de si mesmo, de outros vigilantes e dos protegidos. Então, numa ação como essa, supondo que você é um dos vigilantes, quais conhecimentos básicos sobre socorrismo seriam importantes para preservar a sua integridade e a dos seus companheiros?

Supomos como básico o conhecimento dos sinais vitais, primeiramente, como forma de o socorrista identificar o estado provável do ferido e poder intervir de acordo com essa necessidade. Saber verificar a pressão arterial, respiração, batimento cardíaco

e temperatura é o saber inicial de todo agente no exercício de socorrismo. É preciso, também, que o socorrista saiba como prevenir o choque, estado que se origina da perda de sangue e líquidos por hemorragias internas e externas. Outro saber importante é a identificação do ferimento. É por essa identificação que o socorrista vai aplicar as medidas adequadas a cada caso, inclusive na determinação da gravidade de cada ferimento. Então saber o que seja uma ferida aberta e fechada faz parte desse saber fundamental. Saber também operar equipamentos e instrumentos básicos de primeiros socorros é um fator importante de salvamento ou manutenção da vida de um acidentado. Aplicar um torniquete para estancar um sangramento ou usar um ambu (reanimador pulmonar de silicone) para ventilar um acidentado, aplicar uma injeção quando orientado por um especialista, tamponar um ferimento para proteção ou auxiliar na imobilização de um ferido são ações de uso de equipamentos que um socorrista, seja agente ou não, deve saber operar.

Mas, que recursos materiais seriam importantes para o atendimento a um eventual acidente? Em toda operação de segurança deve haver um apoio veicular com armamentos, munição, coletes à prova de balas, coletes salva-vidas e um estojo de primeiros socorros, contendo gaze, tesoura, faixas, torniquetes etc. Equipamentos de comunicação também são essenciais para o acionamento de socorro de qualquer natureza. Para vigilantes em missão de segurança pessoal e executiva, os ferimentos mais frequentes são os originados por armas de fogo. Para um pronto atendimento desse tipo de ferimento, o material disponível é, na maioria das vezes, a gaze de tamponamento e equipamentos para controle do choque.

No caso em estudo, houve ferimento por estilhaços. Esse tipo de ferimento pode ocasionar lesões graves se atingir o rosto, os olhos ou partes moles do abdômen. Então, que tipo de atendimento pré-hospitalar tático seria cabível nessa ocorrência? Todo atendimento pré-hospitalar é realizado por equipes especializadas, como corpo de bombeiros, SAMU etc. Esse atendimento compreende estabilização da vítima, preparação para a evacuação, acompanhamento dos sinais vitais e entrega em uma unidade hospitalar. As equipes são normalmente formadas por paramédicos, socorristas treinados ou mesmo médicos.

Eis uma solução para a nossa situação-problema. É importante

salientar que, em ocorrências com ferimentos, há sempre a necessidade de registro policial e relatório médico da assistência.

## Avançando na prática

### Vigilante ferido! E agora?

#### Descrição da situação-problema



O vigilante Anderson Ribeiro, de 40 anos, foi alvejado com dois tiros, na tarde desta quinta-feira, 22, em seu local de trabalho, na UPA da Cidade do Povo, em Rio Branco. É o segundo caso de atentado a um vigilante dentro de uma unidade de saúde em menos de 15 dias. Testemunhas informaram que o vigilante estava na recepção da unidade quando dois homens armados o renderam e lhe pediram a arma. Diante de uma reação, o agente de segurança acabou sendo alvejado e ainda teve a arma do trabalho roubada pelos criminosos que fugiram tomando rumo ignorado. Anderson foi atendido, a priori, na unidade e em seguida transferido em uma ambulância de suporte avançado ao Pronto Socorro de Rio Branco para passar por cirurgia. (AC24HORAS, 2017)

Vigilante é uma profissão de risco. Mas esse risco pode ser diminuído com medidas de proteção e treinamento de atendimento em primeiros socorros. Quando um companheiro ou nós mesmos somos alvejados, que providências devem ser tomadas até que o socorro especializado chegue? Qual a sua sugestão?

#### Resolução da situação-problema

Em caso de acidentes ou atentados com armas de fogo que atinjam vigilantes ou protegidos, é preciso ter muita calma, no sentido de não se exasperar e deixar de ser uma opção de socorro. Ferimentos com armas de fogo geralmente são graves e exigem sangue frio e conhecimento de primeiros socorros. Para esse caso, vamos pedir ajuda à Revista de Enfermagem da Universidade de São Paulo (USP).

Em situações de emergência, a avaliação da vítima e seu atendimento devem ser realizados de forma rápida, objetiva e eficaz, proporcionando aumento da sobrevivência e a redução de sequelas. O suporte básico de vida (SBV) inclui etapas de socorro à vítima em situação de emergência que represente risco à vida e, em sua maioria, esse atendimento pode ser iniciado no ambiente pré-hospitalar. O SBV é definido como sendo a abordagem inicial da vítima, realizada por leigos capacitados ou profissionais da saúde, abrangendo desobstrução das vias aéreas, ventilação e circulação artificiais. Acrescentam-se a essas manobras de ressuscitação o acesso precoce ao sistema médico de emergência, o atendimento avançado e a desfibrilação precoce. O SBV consiste em etapas realizadas sequencialmente e incluem, em cada fase, uma avaliação e uma intervenção (PERGOLA; ARAÚJO, 2008, p. 770)

É bom lembrar que, em nossos estudos, também foi recomendado proteger, alertar e socorrer e que, ao solicitar o atendimento especializado, devem ser informados: sua identificação, o local do acidente, o estado aparente da vítima, o número de vítimas e os recursos que dispõe para um atendimento de emergência.

## Faça valer a pena

**1.** O atendimento em primeiros socorros tem salvo muitas vidas em tempos de paz e de guerra. Em tempo de guerra, todos ficam expostos a tiros, explosões e ferimentos de toda espécie. Em tempo de paz, as atividades de policiamento e vigilância são as que mais expõem seus profissionais a ferimentos dessa natureza.

Em caso da ocorrência de feridos em uma operação de segurança o socorrista deve atentar-se para os sinais vitais apresentados pela vítima. Esses sinais vitais são:

- a) Pressão arterial, reflexo pupilar, pulsação e reflexo patelar.
- b) Temperatura corporal, batimento cardíaco, respiração e pressão arterial.
- c) Nível de consciência, batimento cardíaco, respiração e sudorese.
- d) Batimento cardíaco, sudorese, pressão arterial e hemorragia;
- e) Temperatura corporal, tremores, suor excessivo e pressão arterial

**2.** Para acionar o socorro em situação de atendimento e primeiros socorros, o socorrista deve chamar especialistas para garantir o melhor atendimento ao acidentado, antecipando a chegada desse socorro, enquanto parte para a terceira etapa do atendimento.

Em uma situação de emergência, o socorrista deve dar as informações mais importantes para que o serviço de emergência possa analisar o pedido e enviar um socorro que atenda devidamente aos feridos. Duas das informações que devem fazer parte do contato do socorrista com o serviço de atendimento são:

- a) Local do acidente e número de vítimas.
- b) Sua identificação e identificação do ferido.
- c) Peso e idade do ferido.
- d) Tipo de ferimento e identificação do ferido.
- e) Recursos disponíveis para um atendimento de emergência e idade do ferido.

**3.** Assim como as operações de segurança devem prever todas ações a serem realizadas para a segurança dos bens, das pessoas e dos patrimônios, também deve planejar o atendimento em primeiros socorros para as equipes em atuação. Esse planejamento vai definir os procedimentos em caso de acidentes ou ataque com relação a agentes e protegidos feridos. Como em todo planejamento, a elaboração de um plano de primeiros socorros deve seguir um procedimento que possa garantir que tanto os

objetivos do plano como o atendimento às necessidades dos agentes estejam assegurados. Em nossos estudos, verificamos que existem três princípios a serem seguidos na elaboração de um planejamento em primeiros socorros. Esses princípios são:

- a) Prever, organizar e acompanhar.
- b) Organizar, definir e acompanhar.
- c) Coletar, organizar e acompanhar.
- d) Coletar, organizar e definir.
- e) Prever, organizar e definir.

# Referências

ABCMED. **Hemorragias**: o que precisamos saber? 2013. Disponível em: <<http://www.abc.med.br/p/sinais-sintomas-e-doencas/293050/hemorragias+o+que+precisamos+saber.htm>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

AC24HORAS. **Vigilante é alvejado com dois tiros dentro da UPA da Cidade do Povo**. 2017. Disponível em: <<http://www.ac24horas.com/2017/06/22/vigilante-e-alvejado-com-dois-tiros-dentro-da-upa-da-cidade-do-povo/>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

ANIXTER. **Biometria vascular** – o futuro? Disponível em <[https://www.anixter.com/pt\\_la/about-us/news-and-events/news/vascular-biometrics-is-it-the-future.html](https://www.anixter.com/pt_la/about-us/news-and-events/news/vascular-biometrics-is-it-the-future.html)> Acesso em: 7 ago. 2017.

BARBOSA, Jair. **Gestão de segurança patrimonial**: como avaliar e prepara um plano de segurança. São Paulo: Globus Editora, 2012.

BARBOSA, Theylor Moreira et al. **O uso da biometria em sistemas de segurança**. Associação Educacional Dom Bosco (AEDB), Faculdade de Engenharia de Resende, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.aedb.br/wp-content/uploads/2015/05/88222.pdf>>. Acesso em: 7 ago. 2017

BRASIL. **Decreto-Lei 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Código Penal. Rio de Janeiro, 1940. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2017.

CANALTECH. **O que é a biometria?** Disponível em: <<https://canaltech.com.br/seguranca/O-que-e-biometria/>>. Acesso em: 7 ago. 2017.

CARDOSO JÚNIOR, Walter Felix. **Inteligência empresarial estratégica**. Palhoça (SC): Editora Unisul, 2005.

CAVALCANTE, Vinicius Domingues. **Segurança de dignitários**: protegendo pessoas muito importantes. Juiz de Fora: UFJF, [s.d.].

CAVALCANTI, Elmano Pontes. **Inteligência empresarial e o sucesso nos negócios. FACEF Pesquisa**, v. 7, n. 2, 2004. Disponível em: <[http://legacy.unifacef.com.br/FACEFPESQUISA/2004/nr2/5\\_CAVALLCANTI.pdf](http://legacy.unifacef.com.br/FACEFPESQUISA/2004/nr2/5_CAVALLCANTI.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2017.

CLARKE, Richard A.; KNAKE, Robert K. **Guerra cibernética**: a próxima ameaça à segurança e o que fazer a respeito. São Paulo: Brasport, 2015.

DUTRA, Adriana Conceição; LOPES, Claudimar de Souza; GRACIA, Mere Helen. **Marketing de novos produtos: lançamento e inovação**. In: ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO, 3., 2011. **Anais...** Lins: UNISALESIANO, 2011. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0137.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

ELETRÔNICA SIMPLES. **Eletrônica descomplicada**. 2016. Disponível em <<http://electronicasimples.blogspot.com.br/2016/04/fechadura-com-senha.html>>. Acesso em: 7 ago. 2017.

FÓRUNS DA SAÚDE. **Socorrismo**. Disponível em: <<https://forunsdasaude.wordpress.com/socorrismo/>>. Acesso em: 20 ago. 2017

G1. **Homens armados atacam e invadem sede da Protege em Santo André, SP**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2016/08/homens-armados-atacam-e-invadem-sede-de-empresa-de-valores-no-abc.html>>. Acesso em: 30 Ago 2017.

GALVÃO, César. **Câmeras registram explosões em ataque à Protege de Santo André**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2016/08/cameras-registram-em-detalhes-ataque-protege-de-santo-andre.html>>. Acesso em: 30 Ago 2017.

GONÇALVES, Gabriela. **Conta de água levou polícia a achar armas usadas em ataque a Protege**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2016/08/conta-de-agua-levou-policia-achar-armas-usadas-em-ataque-protege.html>>. Acesso em: 30 Ago 2017.

IMT – Instituto de Mobilidade e dos Transportes Terrestres. **Manual de situações de emergências e primeiros socorros**. 2010. Disponível em: <[http://www.imt-ip.pt/sites/IMTT/Portugues/TransportesRodoviaros/Documents/Manuais%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20Inicial%20Motoristas/Manual\\_Emergencia\\_Primeiros\\_Socorros\\_FIC.pdf](http://www.imt-ip.pt/sites/IMTT/Portugues/TransportesRodoviaros/Documents/Manuais%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20Inicial%20Motoristas/Manual_Emergencia_Primeiros_Socorros_FIC.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2017.

LIFSITCH, Andrezza. **Polícia Federal indicia 2 pessoas por vazamento de provas do PSC da Ufam**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/am/amazonas/noticia/2016/08/policia-federal-indicia-2-pessoas-por-vazamento-de-provas-do-psc-da-ufam.html>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

O DIA. **Policial civil suspeito de vazar informações para traficantes se entrega**. 2017. Disponível em: <<http://odia.ig.com.br/rio-de-janeiro/2017-06-28/policial-civil-suspeito-de-vazar-informacoes-para-trafficantes-se-entrega.html>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

OLIVEIRA, Antônio Carlos de (org.). **Manual do socorrista**. São Paulo: Martinari, 2013.

PANORAMIO. **Tranca de porteira em Pontina, distrito de Ingá, Paraíba**. Disponível em <<https://www.panoramio.com/m/photo/26570838>> Acesso em: 07 ago. 2017.

PAULO, Luiz Fernando de Lima. **Projeto de segurança**: gestão, elaboração e execução. Timburi (SP): Habemus Editora, 2016.

PERGOLA, Alino Maino; ARAÚJO, Izilda Esmeria Muglia. O leigo em situação de emergência. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 768-76, 2008.

PIRES JÚNIOR, Lúcio Silva. **Estudo do SEBRAE revela 50 oportunidades de negócios no e-commerce. Confira!** SEBRAE. ECOMMERCE. 2016. Disponível em: <[http://www.sebraemercados.com.br/50\\_oportunidades\\_ecommerce/](http://www.sebraemercados.com.br/50_oportunidades_ecommerce/)>. Acesso em: 15 ago. 2017.

R7. **Roubo milionário**: quadrilha usa metralhadora para invadir empresa de transporte de valores na zona leste. 2015. Disponível em <<http://noticias.r7.com/sao-paulo/roubo-milionario-quadrilha-usa-metralhadora-para-invadir-empresa-de-transporte-de-valores-na-zona-leste-23042015>>. Acesso em: 7 ago. 2017.

RIBEIRO, Marcos. **Bombeiro do MS em férias, salva banhista em praia do nordeste**. 2017. Disponível em <<http://g1.globo.com/mato-grosso-do-sul/noticia/2017/03/bombeiro-de-ms-em-ferias-salva-banhista-em-praia-do-nordeste.html>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

RIOS, Fábio Luiz de Carvalho et al. Inteligência competitiva, empresarial, estratégica ou de negócios? Um olhar a partir da administração de empresas. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 6., 2011. **Anais...** Franca: IFBAE, 2011.

RODRIGUES, Marcelo. **Vazamento histórico da Apple revela quase tudo a respeito do iPhone 8**. 2017. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/dispositivos-moveis/120445-vazamento-historico-apple-revela-tudo-respeito-iphone-8.htm>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

SIATE/CBPR – CORPO DE BOMBEIROS DO PARANÁ. **Manual do atendimento pré-hospitalar**. Capítulo 9. 2006. Disponível em: <<http://www.bombeiros.pr.gov.br/arquivos/File/1gb/socorros/rcp.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

SILVA, Antonio Everardo Nunes da. **Segurança da informação: vazamento de Informações**. São Paulo: Moderna, 2012

TOMAZ, Kleber. Ataque contra Protege reuniu até 30 criminosos, diz sindicato de vigilantes. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2016/08/ataque-contra-protege-reuniu-ate-30-criminosos-diz-sindicato-de-vigilantes.html>>. Acesso em: 30 Ago 2017.

UNIFENAS. **Manual de primeiros socorros: lute pela vida, seja um socorrista**. Alfenas (MG): Artes Gráficas Atenas, 2007.

VARELLA, Dráuzio; JARDIM, Carlos. **Primeiros socorros: um guia prático**. Rio de Janeiro: Claro Enigma, 2011.

VAISTMAN, Hélio Santiago. **Inteligência artificial: atacando e defendendo**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

.





ISBN 978-85-522-0228-8



9 788552 202288 >