



Negociação e Gestão de Conflitos de Segurança

Negociação e Gestão de Conflitos de Segurança

Cláudio dos Santos Moretti

© 2018 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

Ana Lucia Jankovic Barduchi

Camila Cardoso Rotella

Danielly Nunes Andrade Noé

Grasiele Aparecida Lourenço

Isabel Cristina Chagas Barbin

Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

Revisão Técnica

Mauro Stopatto

Maria Fernanda De Oliveira Braga

Editorial

Camila Cardoso Rotella (Diretora)

Lidiane Cristina Vivaldini Olo (Gerente)

Elmir Carvalho da Silva (Coordenador)

Leticia Bento Pteroni (Coordenadora)

Renata Jéssica Galdino (Coordenadora)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Moretti, Cláudio dos Santos
M845n Negociação e gestão de conflitos de segurança /
Cláudio dos Santos Moretti. – Londrina : Editora e
Distribuidora Educacional S.A., 2018.
224 p.

ISBN 978-85-522-0627-9

1. Segurança. I. Moretti, Cláudio dos Santos. II. Título.

CDD 350

Thamiris Mantovani CRB-8/9491

2018
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

Unidade 1 Conflito em segurança	7
Seção 1.1 - Definição de conflito e suas variáveis	10
Seção 1.2 - Causas e soluções de conflitos interpessoais	24
Seção 1.3 - Conceito de negociação na segurança	40
Unidade 2 Negociação em segurança	57
Seção 2.1 - O processo de negociação	59
Seção 2.2 - A ética na negociação	75
Seção 2.3 - Comunicação na negociação	90
Unidade 3 Gerenciamento de crises em segurança	107
Seção 3.1 - Gerenciamento de crises em segurança	110
Seção 3.2 - Habilidade para a negociação	130
Seção 3.3 - O planejamento da negociação em segurança	149
Unidade 4 Condutas na negociação em segurança	171
Seção 4.1 - Reação das pessoas perante o delito: o conflito	173
Seção 4.2 - Estilos de negociação em segurança	189
Seção 4.3 - O poder da negociação	205

Palavras do autor

Caro aluno.

Bem-vindo ao estudo sobre negociação e gestão de conflitos de segurança!

Vamos iniciar mais uma disciplina que compõe a ementa do nosso curso.

Esta disciplina apresenta uma visão mais abrangente, que não se relaciona apenas com as atividades da segurança privada. Ela se relaciona com todas as demais atividades do nosso dia a dia, pois trata de pessoas.

Em todas as atividades da vida humana, desde que os homens começaram a viver em sociedade, o relacionamento interpessoal e os conflitos gerados entre eles sempre necessitaram de cuidados.

O relacionamento interpessoal e o convívio em sociedade exigem certos comportamentos que determinam o nível de relacionamento que você terá com o seu círculo de amigos, colegas de trabalho e, de uma forma geral, com todos com quem você convive.

Os conflitos, em todas essas situações, são inevitáveis e fazem parte da convivência em sociedade.

Durante o exercício da atividade de segurança privada, o agente poderá se deparar com diversas situações conflituosas nas quais deverá agir, sendo, em alguns casos, de forma negociável e, em outros, com mais rigor, conforme a situação se apresente. Portanto, trata-se de uma disciplina muito importante para o desenvolvimento das suas atividades profissionais como gestor de segurança.

Saber gerenciar conflitos e negociar, tanto nos conflitos internos da empresa como externos, faz parte das suas atividades como gestor de segurança, como veremos durante o desenvolvimento dos temas desta disciplina.

Na Unidade 1, veremos a definição, tipos e causas dos conflitos com ênfase em segurança pública e privada, além dos conceitos de negociação para desenvolvermos, dentro do contexto, o embasamento teórico indispensável.

Na Unidade 2, vamos desenvolver a negociação em segurança,

seu processo e ética na aplicação da gestão de conflitos, além da importância da comunicação na negociação em segurança.

Na Unidade 3, trataremos do gerenciamento de crises em segurança, seus conceitos e habilidades necessárias, além da necessidade de planejamento da negociação nas mais diversas situações apresentadas, tendo o foco principal em segurança.

Para concluirmos, na Unidade 4 vamos estudar as diferentes reações das pessoas durante o conflito de grande estresse, a classificação dos diversos estilos de negociação e o poder da negociação na vida profissional de um gestor de segurança.

Como veremos, a atuação do gestor de segurança exige a capacidade de gerenciar conflitos e o conhecimento das técnicas de negociação para atender as necessidades que a função exige.

Vamos começar nossos estudos, sempre com o foco no melhor para o desenvolvimento da gestão de segurança.

Desejamos a você um trabalho proveitoso sobre os temas abordados nesta disciplina!

Então, vamos lá!

Conflito em segurança

Convite ao estudo

Prezado aluno, os conflitos fazem parte do nosso dia a dia em todas as situações, mesmo entre amigos.

No mundo todo, a dinâmica da convivência em sociedade também traz conflitos por conta de interesses antagônicos, visões e percepções diferentes entre as pessoas.

No meio empresarial isso não é diferente e, por vezes, o gestor de segurança poderá encontrar situações que ele necessite gerenciar conflitos ou ainda participar de negociações, tanto internamente como externamente à organização.

Para isso, nós preparamos um conteúdo que lhe dará suporte e apresentará os conceitos para que você possa desempenhar essas atividades de maneira técnica e profissional, conhecendo os requisitos necessários para a resolução de conflitos em segurança, identificando os diversos conceitos do gerenciamento de crises em segurança, identificando as habilidades pessoais para um negociador em segurança, planejando as fases da negociação e conhecendo a importância da comunicação na negociação em segurança.

Você conhecerá o poder da negociação nas organizações e a importância de estar preparado para desempenhar essa função.

Vamos identificar as necessidades básicas para que o gestor de segurança possa atuar na resolução de conflitos, identificando suas características e áreas de abrangência. Para isso, é necessário reconhecer que os conflitos são naturais em qualquer área da convivência humana, mas, que na segurança, caso não seja bem administrados pode acabar trazendo sérios problemas, sejam eles pessoais ou relacionados diretamente à empresa.

Vivemos num mundo em que a criminalidade e a violência estão na agenda do dia, principalmente para as pessoas que trabalham na segurança, seja pública ou privada.

Por isso, você, como gestor de segurança, deve entender as diferenças entre conflito e confronto, os limites legais de atuação da segurança privada e a integração com a segurança pública, quando necessário.

Um dos fatores que mais influenciam nos conflitos é pertinente ao relacionamento interpessoal e a convivência em sociedade. Nem sempre as pessoas agirão com o objetivo do bem comum e, principalmente, pensando na coletividade.

Diversos fatores podem gerar conflitos interpessoais, que vão desde uma simples brincadeira até a problemas sérios de comportamento.

Cabe ao gestor de segurança identificar os fatores geradores de conflitos interpessoais e ter habilidade para resolução desses conflitos.

Os conflitos podem acontecer entre os próprios vigilantes ou entre vigilantes e clientes, de acordo com o tipo de trabalho que a empresa desempenha.

O gestor de segurança também se relaciona com os demais departamentos da empresa e, em muitos casos, precisa negociar diversos tipos de necessidades e deve conhecer o conceito de negociação e suas variáveis, que podem ser uma negociação empresarial ou uma negociação inicial que envolva a segurança privada e a segurança pública.

Você assume a gerência de uma empresa de segurança patrimonial, a COMANDO – Segurança Patrimonial –, e já fica sabendo que ela está passando por uma situação muito complicada em relação ao clima organizacional. O ambiente de trabalho não está bom, com diversos problemas entre os vigilantes e alguns casos de problemas entre a empresa e os clientes.

Há diversos postos de trabalho com vigilantes em agências bancárias e que estão com problemas, inclusive porque ocorreram dois assaltos recentes com a utilização de vigilantes como escudos humanos pelos marginais.

Além disso, na empresa há uma forte resistência em auxiliar o departamento de segurança tanto do setor financeiro como de

recursos humanos você terá que negociar com eles.

Dessa forma, é essencial que você, que poderá desempenhar a função de gestor de segurança, conheça como resolver conflitos e negociar com os demais colegas.

Qual seria o seu destino a médio e longo prazo?

Será que os conflitos internos, entre departamentos, devem ser gerenciados em busca de uma solução aceitável?

A empresa deve intervir em conflitos entre colaboradores?

São reflexões que qualquer gestor deve ter em mente.

Nesta unidade, vamos trabalhar os conceitos de conflito e confronto, a criminalidade e a violência, além dos conflitos de segurança pública e privada.

Vamos tratar também dos conflitos gerados pelos relacionamentos interpessoais, suas causas e soluções e os conceitos de negociação e suas variáveis.

Vamos começar!

Seção 1.1

Definição de conflito e suas variáveis

Diálogo aberto

Caro aluno.

A vida em sociedade exige a convivência com pessoas que pensam diferente de você e de muitas outras pessoas.

Este já é um motivo suficiente para que você entenda que os conflitos são inevitáveis, em grande parte, mas existem soluções técnicas que serão abordadas com a finalidade de ajudá-lo a reconhecer uma situação de conflito e gerenciá-la.

Vamos conhecer quais são as diferenças entre conflito e confronto e identificar os aspectos relacionados à criminalidade envolvendo a segurança pública e privada, dentro das suas esferas de atribuições, e sua real necessidade de integração para resolução de conflitos ou confrontos.

A COMANDO – Segurança Patrimonial – designou você para começar a mudar a ambiência da empresa em conjunto com o setor de RH.

Coube a você a tarefa de apresentar, na primeira reunião do grupo de trabalho, os conceitos de conflito e confronto, para resolver problemas no ambiente organizacional da companhia.

Nesta apresentação caberá uma explanação sobre criminalidade e violência e como isso afeta a segurança pública e a segurança privada, identificando a necessidade da integração, com foco no melhor relacionamento dentro da empresa.

Diante dessas tarefas, quais seriam suas primeiras ações nesse sentido?

Como a criminalidade e a violência afetam as pessoas?

Qual a necessidade de integração entre a segurança pública e a privada?

Conhecer estes conceitos será de fundamental importância para a carreira de gestor de segurança.

Não pode faltar

Buscar uma vida sem conflitos é uma utopia. Os conflitos sempre fizeram parte da vida humana.

Em determinadas situações eles se apresentam em formatos diferentes, seja na convivência familiar, na sociedade, nas empresas e nos Estados.

Isso também depende da personalidade das pessoas e outras tantas variáveis que influenciarão nos fatores motrizes para o início de um conflito, assim como nas formas de possíveis desfechos desses conflitos.

O importante é entender que sempre haverá pessoas diferentes, em relação aos seus propósitos, suas percepções, seus valores e atitudes.

Da mesma forma, os conflitos nunca serão iguais, sempre haverá diferenças nos conflitos, seja na intensidade, na duração e na forma de resolução ou gerenciamento.

Isso quer dizer que os conflitos são normais, que são apenas divergências entre pessoas que, em determinado assunto, possuem opiniões diferentes, mas que são capazes de se entenderem ou, ao menos, se respeitarem sem chegar ao embate.

Já o confronto é a tentativa de anular o outro, aquele que pensa ou age de maneira diferente do que você acha certo, e alguns conflitos podem acabar em confronto quando não há um entendimento ou respeito sobre a opinião ou o pensamento do outro.

De acordo com Cortella (2011),

“conflito é a divergência de posturas, de ideias, de situações; confronto é a tentativa de anular o outro. Assim, consideramos que não existe conflito militar, porque guerras são situações de confronto, nunca de um simples conflito. A intenção numa guerra, num combate, não é convencer o outro, mas vencê-lo pela força, extingui-lo”.

Tanto na democracia, na empresa, ou na sociedade, a paz não é uma simples ausência de conflitos, e sim a capacidade de gerenciar conflitos para que não se chegue ao confronto e que possa, a partir desse confronto, trazer rupturas entre os lados.



Assimile

Observe que o conflito está relacionado diretamente à existência humana e ao convívio social.

O conflito é aceito e a discordância em relação ao ponto de vistas das pessoas faz parte da nossa convivência.

A imposição do ponto de vista ou gosto de alguém é que torna o conflito um problema a ser administrado e não a simples diferença de sua preferência.

Basicamente, o limite para o conflito é a lei.

Quando alguém ultrapassa essa barreira é que a situação deixa de ser rotineira e muitas vezes pode acabar em confronto, que é o enfrentamento, a aniquilação, o controle exercido pela força física ou ação psicológica.

Portanto, conflito diferencia de confronto de acordo com as normas sociais que, em última análise, são as leis.

Criminalidade x violência

Desde o início da existência do homem (e principalmente após o início da convivência em grupos), a violência sempre foi uma das características do ser humano.

De acordo com Zaluar (1996), violência vem do latim *violentia*, que remete a *vis* (força, vigor, emprego de força física ou os recursos do corpo em exercer a sua força vital).

Por mais que hoje em dia a mídia tenha transformado esta violência em um grande espetáculo, capaz de impor uma sensação de insegurança a todos nós, ela sempre existiu.

A violência é um fenômeno histórico-social, inerente à vida em sociedade, ela pode estar presente em todas as práticas sociais.

Ela pode, por exemplo, estar presente na prática de esportes como o box, o MMA, ou entre pessoas da mesma família e até contra animais.

Observe que em muitos casos a violência não é considerada crime, ou não era há algum tempo, nem por isso deixou de ser violência.



Refleta

Existe uma grande diferença entre violência e criminalidade, pois há crimes que não são cometidos com violência física e existem atos violentos que não constituem crime.

A violência e a criminalidade não são sinônimas.

Enquanto a violência é constrangimento físico ou moral, a criminalidade é a expressão dada pelo conjunto de infrações da legislação em vigor.

Quais os são os atos violentos que você acredita que deveriam ser crimes?
É possível viver em sociedade sem leis?

De acordo com Sherer (2011 apud BETINI; DUARTE, 2013, p. 62):

"(...) não se trata da violência da guerra, de grupos de extermínio ou do crime organizado: é violência comum, da vida privada, por motivos fúteis. E nem é porque há muita arma de fogo na mão do povo: um veículo, uma faca de cozinha e até um cadarço podem virar armas letais, quando a vontade é assassina!"

Já o crime é um ato jurídico, que precisa estar previsto em lei para configurar crime, que, em termos jurídicos, é toda conduta típica, antijurídica - ou ilícita - e culpável, praticada por um ser humano.

No Código Penal (CP), o Art. 1º prevê que "não há crime sem lei anterior que o defina. Não há pena sem prévia cominação legal".

Sendo assim, para se caracterizar a existência de um crime é necessário que estejam presentes todos os elementos do crime. Na ausência desses elementos, não se pode falar em crime:

1. Conduta humana: a conduta pode se dar de duas formas, a ação ou omissão
2. Conduta típica: a conduta realizada pelo agente deve estar descrita numa norma penal (lei) incriminadora.
3. Conduta antijurídica: além de a conduta humana ser típica, deve ainda ser antijurídica, ou seja, contrária ao ordenamento jurídico (direito).
4. Conduta culpável: além de a conduta ser típica e antijurídica, deve ainda ser culpável, ou seja, é a censurabilidade, a reprovabilidade social.

Com isso, concluímos que existem crimes que não são violentos, mas não deixam de ser crimes, como o furto e o estelionato.

A criminalidade é relativa ao crime, então, quando falamos em criminalidade estamos nos referindo aos atos que contrariam a lei, independentemente de serem violentos ou não.

Diferentemente, a violência é um comportamento que causa dano a outra pessoa, ser vivo ou objeto, que invade a autonomia, integridade física ou psicológica e mesmo a vida de outra pessoa ou animal.

O uso excessivo de força, além do necessário ou esperado, é caracterizado como uma violência.

A violência não é um conceito absoluto, variando entre sociedades. Por exemplo, rituais de iniciação podem ser encarados como violentos pela sociedade ocidental, mas não pelas sociedades que o praticam.

De acordo com Benoni Belli (2008 apud BETINI; DUARTE, 2013, p. 61):



Para simplificar, poder-se-ia dizer que a violência compreende atos de diferente natureza de acordo com as suas motivações, circunstâncias, legitimidade e legalidade. Mas não é preciso ir tão longe nas definições. Basta assinalar que a violência pode ser legal ou ilegal. A violência ilegal pode ser considerada sinônimo de crime. Este é todo ato que, não necessariamente violento, contraria norma penal e, portanto, é passível de sanção ou punição previamente estabelecida pela legislação. Esta definição jurídica do crime deve levar em conta que nem todo crime é violento, mas que toda violência ilegal é crime (uma violência legal poderia ser, por exemplo, a legítima defesa ou aquela de que faz uso a polícia no estrito cumprimento do dever legal)

O Brasil enfrenta graves problemas na proteção dos Direitos Humanos frente à Segurança Pública.

De acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil, em seu Art. 144, a segurança pública no país é direito e responsabilidade de todos, pressupondo a manutenção da ordem e da tranquilidade por meio de práticas que incentivem a participação de todos na consecução desse direito.

A ideia de polícia no Brasil surgiu há muito tempo, ainda em 1500, quando D. João III resolveu instituir o sistema de capitânicas hereditárias como divisão territorial vigente no país.

Martim Afonso de Souza recebeu, então, a chamada carta régia, que o estabelecia como administrador e promotor da justiça, além de organizador do serviço de ordem pública, da maneira que ele julgasse correto, em todas as terras que conquistasse.

A partir daí os registros mostram que em 1530 surgiu a Polícia Brasileira, com o intuito de promover a organização dos serviços e da ordem pública.

Hoje existe o conceito de polícia moderna, o qual foi desenvolvido pelo político britânico Sir Robert Peel, na polícia metropolitana de Londres, em 1829, sendo definida por três características: atividade pública, especializada e profissional.

Os nove princípios de Peel são:

1º A missão básica para a qual a polícia existe é de prevenir o crime e a desordem.

2º A habilidade da polícia em executar sua missão depende de aprovação pública das ações policiais.

3º A polícia deve atuar de maneira solícita para com o público de forma a cumprir com a observância e os ditames legais, com vistas a conquistar e manter o respeito do público.

4º Quanto maior a cooperação do público, menor a necessidade do uso da força física pela polícia.

5º A polícia não conquista o respeito da população pelas prisões que executa, mas pelas demonstrações constantes de imparcialidade a serviço da lei.

6º A polícia usa força física na quantidade necessária para assegurar a observância da lei ou para restaurar a ordem quando a prática da persuasão, o aviso e a advertência não se mostram suficientes.

7º A polícia, o tempo todo, deve manter uma relação com o público que dê a exata dimensão de que ela é a sociedade e a sociedade é a Polícia, e os policiais são apenas membros da sociedade que são pagos para realizar, em tempo integral, um serviço que é mantido no interesse da comunidade, do seu bem-estar e da sua existência.

8º A polícia deve sempre direcionar suas ações estritamente no cumprimento de suas funções e nunca usurpando os poderes do judiciário.

9º O teste da eficiência policial é a ausência de crime ou desordem, que não podem ser considerados uma evidência visível da ação policial.

Atualmente, o policial tornou-se protagonista, educador em Direitos Humanos e, principalmente, um promotor da cidadania no Brasil. Dele, em primeira instância, dependerá a solução pacífica de conflito, preservando vidas e mitigando a violência urbana.

Esta é uma das alternativas para que se mantenha a paz, construindo uma cultura pacífica, aplicando-se como mecanismo

desse entendimento a mediação de conflitos, dentro da sua esfera de atribuições, que se destina a transformar padrões de comportamento, estimulando o convívio social em ambiente cooperativo, no qual os conflitos possam ser tratados sem confrontos e de modo que as partes tentem compreender a situação uma da outra, pois a polícia atua diretamente com a sociedade em todos os níveis e sempre será acionada quando houver algum tipo de conflito que possa trazer a insegurança à ordem pública, de modo geral.

Cada vez mais, a polícia tentará resolver conflitos e confrontos de modo a garantir a vida das pessoas, sejam elas criminosas ou não, pelo menos este é o caminho para solução de problemas de segurança pública, inclusive com uso de armas não letais a fim de diminuir a violência.

Conflitos na segurança privada

A segurança privada, desde a sua mais antiga forma de atuação até os dias de hoje é caracterizada pela falta de condições do Estado em dar segurança à população de um modo geral. Sem as condições necessárias de segurança e com o avanço da criminalidade, a sociedade organizada procura outros meios para se proteger, nesse caso, a contratação de empresas de segurança privada para atuar intramuros nas indústrias, condomínios, shoppings, etc.

Dentro das empresas, a segurança privada atua com autonomia regulada pela legislação, pelos contratos e atribuições exigidas pelo contratante. Mesmo sem as atribuições de polícia e sem uma legislação que ampare a segurança privada para agir com poder de polícia, a maioria dos conflitos internos são resolvidos pela ação desses agentes.

Os conflitos existem por uma série de motivos de relacionamento ou interesses que, de modo geral, se manifestam nas empresas entre seus trabalhadores ou funcionários e clientes, e a primeira intervenção é realizada por agentes da segurança privada, normalmente vigilantes que são os primeiros a chegar e, em muitos casos, são eles próprios os envolvidos.

Não raro, a verificação de pertences, o controle de acesso ou a fiscalização das normas da empresa acabam colocando os vigilantes em conflito direto aos interesses das pessoas. Devemos lembrar que o vigilante não faz as políticas de segurança, as normas ou procedimentos da empresa, ele apenas os cumpre e faz cumprir. Para que tenhamos isso claro devemos entender que a política de

segurança é emanada pela alta direção da empresa e deve estar alinhada às demais políticas do negócio.

Hoje, as empresas que possuam e uma boa estruturação e formalização das suas ações, como visão, missão, valores, código de ética e de conduta, etc. também possuem políticas relacionadas à segurança empresarial. As políticas de segurança se referem às decisões que você, como gestor de segurança, toma ou deixa de tomar, relacionadas à segurança.

São exemplos dessas políticas:

Política de segurança – referente à segurança empresarial –, é uma declaração formal da direção da empresa em relação à segurança e dá uma visão geral do que a companhia entende ser a forma de tratar a segurança das pessoas e do patrimônio, apresentando suas principais diretrizes.

Política de segurança da informação – é um documento que deve conter um conjunto de normas, as quais devem ser comunicadas a todos os funcionários, bem como analisadas e revisadas criticamente, em intervalos regulares ou quando mudanças se fizerem necessárias.

Política de gestão de riscos – fornece as diretrizes para a gestão de riscos da empresa, assim como conceitua, detalha, documenta e define a metodologia e o apetite ao risco da organização.

Para exemplificar vamos identificar uma política de segurança empresarial na qual diz que todas as pessoas que entrarem na empresa (visitantes, fornecedores e colaboradores) devem estar devidamente identificados com o uso de crachá de maneira visível.

Com base na política de segurança serão criadas normas, uma delas poderá definir como serão os crachás utilizados na empresa. A norma se refere ao tamanho, formato, cores, dados impressos, fotografia, e material utilizado.

De acordo com a norma, serão criados procedimentos que orientarão a entrega dos crachás que deverão ser utilizados na altura do peito, quais os documentos exigidos para a confecção do crachá, o que fazer quando alguém esquecer ou perder o crachá etc.

Da mesma forma, as empresas devem possuir os procedimentos para a gestão de conflitos entre os vigilantes e clientes, por exemplo.

No procedimento deve estar previsto que em caso de alteração de um cliente na porta giratória da agência bancária, por exemplo, o

vigilante deve manter a calma, não discutir com o cliente, afastar-se da porta e chamar o gerente da agência, responsável pela segurança do banco.

Quando não há procedimentos, significa que a empresa deixa a gestão do conflito a cargo do bom senso de cada vigilante, sendo que bom senso varia de pessoa para pessoa.

Todas as atividades previstas para o vigilante devem estar escritas, procedimentadas e treinadas.

Esses procedimentos fazem parte da gestão de qualidade, que, a partir de 1990, passou a ser utilizada no Brasil. Antes disso, os procedimentos eram tácitos, dependiam unicamente da experiência das pessoas, hoje eles devem ser explicitados em políticas, normas e procedimentos.

Integração da segurança pública e privada

Muitos casos, que se iniciam com um conflito de menor potencial, acabam saindo da competência do vigilante, por falta de condições do vigilante em gerir o conflito ou pelo próprio comportamento do cliente ou colaborador.

Nesse caso, o acionamento da segurança pública será necessário, pois, como vimos, o vigilante não tem a mesma autonomia ou poder do policial.

A integração da segurança pública e privada sempre foi realizada de modo não estruturado, não organizado. Hoje, o que vemos é a busca desta integração, desta feita, não apenas entre policiais e vigilantes, mas entre as instituições, sejam as próprias polícias, como também as prefeituras, a guarda municipal e o Estado.

As tecnologias utilizadas nas empresas privadas podem auxiliar as polícias no esclarecimento de crimes e na sua mitigação. As informações das empresas privadas são úteis para a segurança pública poder atuar e criar suas políticas de combate ao crime, baseando-se nas informações das empresas, que possuem informações e tecnologia que poderão ser de grande valia para a sociedade de um modo geral.



Exemplificando

A integração da segurança pública e privada pode se dar de diversas formas, uma forma simples e bastante utilizada é quando uma empresa que é localizada próxima à periferia da cidade, em que a central de segurança observa através do CFTV – Circuito Fechado de Televisão e Vídeo –, que

há uma grande movimentação de carros em uma determinada esquina onde pessoas vendem drogas.

Com base nas imagens, o gestor de segurança aciona a segurança pública e entregam essas imagens para análise e providências.

A polícia monta uma operação e prende os traficantes daquela localidade.

Como vimos nesta seção, diversas situações impõem aos agentes de segurança pública e privada a necessidade de administrar conflitos e confrontos. Diante do alto grau de criminalidade e violência que vivenciamos no Brasil, esta disciplina será de grande ajuda na sua aplicação prática do dia a dia da segurança.

Vamos em frente!



Pesquise mais

Caro aluno, assista aos vídeos que facilitarão sua aprendizagem e seu entendimento do contexto desta seção. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=N7ESyEGhuMY>>. Acesso em: 29 ago. 2017. desta seção.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=N7ESyEGhuMY>>. Acesso em: 29ago. 2017.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=bTsZSVJ5ETk>>. Acesso em: 29 ago.2017.

Sem medo de errar

Caros alunos.

Como vimos, o tema é bastante interessante e de aplicação prática, sendo necessária esta introdução conceitual para dirimir dúvidas a respeito deste tema tão abrangente.

Na explanação dos conceitos a serem realizados na apresentação à empresa, é importante ligar os conceitos de conflitos e confrontos e criminalidade e violência, pois eles são temas que, na nossa área de atuação, estão intimamente ligados e, por vezes, um pode se tornar motriz para que o outro ocorra.

Os conflitos são divergências, seja por interesse, por gosto, por preferência, mas, em todos os casos, são aceitos e respeitados.

Já o confronto afeta diretamente a outra pessoa, normalmente ocorre quando se ultrapassa os limites legais e há a necessidade de

imposição da ordem, seja por agentes de segurança pública ou privada, de acordo com a situação e os limites de atuação.

Em muitos casos, a violência poderá estar presente na ação e, como vimos, a violência pode ocorrer, inclusive ao aplicar a lei, ou seja, quando o policial, por exemplo, age de maneira desproporcional ao usar de força desnecessária para deter o oponente.

Isso quer dizer que, apesar de estar cumprindo a lei, pode agir de maneira violenta, sem necessidade.

Já a criminalidade está diretamente ligada à legislação, a qual estabelece que para haver crime é necessário que haja uma lei que tipifique o crime e que haja uma punição prevista para quem o comete.

A criminalidade afeta a todos, sendo diferenciada na sua forma de buscar segurança. A segurança pública busca proteger a todos, indistintamente, já a segurança privada busca proteger as pessoas que possuem contrato com a empresa, de acordo com lei.

Apesar disso, criminalidade e a violência interferem na vida cotidiana das pessoas, seja evitando determinados locais, seja se protegendo, buscando maior segurança em condomínios fechados ou residências que mais parecem uma fortaleza.

De qualquer forma, a criminalidade e a violência impõem mudanças no comportamento das pessoas, além de ser um fator motriz para conflitos pessoais e sociais.

Sendo a segurança compartilhada, conforme determina a nossa constituição federal, a busca pela integração entre a segurança pública e privada se torna, cada vez mais, necessária e urgente.

Em muitos casos, a segurança privada detém informações e, inclusive, provas para que a segurança pública possa agir no sentido de inibir ou prender criminosos.

Sem as informações ou a tecnologia aplicada nas empresas privadas, a segurança pública encontra dificuldades tanto para mitigar os crimes como para resolvê-los.

Cabe a todo cidadão de bem a busca pela integração, não só entre segurança pública e segurança privada, mas entre a sociedade e a segurança pública em busca do bem comum.

A falta de procedimento e treinamento pode gerar conflitos.

Descrição da situação-problema

Prezado aluno.

Um dos requisitos para gerenciar um conflito é ter uma forma estruturada para agir.

Veja um caso em que um colaborador de uma empresa, ao retornar do almoço, não quer passar pela catraca de controle de acesso para evitar o registro do seu atraso.

O vigilante, que é novo na empresa, fica na dúvida sobre o procedimento, mas acredita que ele tenha que passar pela catraca.

O funcionário exige passar pela porta administrativa, onde não haverá registro de sua entrada. Outro colega do funcionário chega e o apoia, dizendo que não existe nenhuma regra que o faça passar pela catraca.

O vigilante, na dúvida, acaba por liberar a entrada do funcionário pela porta administrativa.

A central de segurança observa o movimento através do CFTV – Circuito Fechado de Televisão e Vídeo – e comunica o fato ao supervisor de segurança que acaba dando uma advertência ao vigilante por descumprir o procedimento de controle de acesso.

Quais as causas desta falha?

Como isso poderia ter sido evitado?

Resolução da situação-problema

Observe a importância do treinamento e de haver procedimentos escritos para as ações de segurança.

Neste caso, a falta de conhecimento do vigilante foi imperativa para a ocorrência, ele desconhecia o procedimento.

A central de segurança, sabendo que o vigilante era novo na empresa, deveria ter alertado o supervisor antes que a ocorrência chegasse ao desfecho que chegou, o empregado entrou sem registrar seu atraso.

A falta de procedimento no caso da central de segurança e do desconhecimento do procedimento existente no controle de acesso deram causa ao fato que poderia gerar uma multa contratual para a empresa que presta serviço.

Outro fator decisivo foi deixar o vigilante novato sozinho no controle de acesso, sem que tenha recebido treinamento adequado.

Isso demonstra que a falta de procedimento e a falta de treinamento podem causar sérios problemas para a empresa, sendo este um exemplo bastante simples e suficiente para ilustrar esta possibilidade.

Faça valer a pena

1. O conflito existe desde que os humanos passaram a conviver em grupos e a tendência é que sempre farão parte do nosso dia a dia. Ele está presente em nossas relações familiares, de trabalho e sociais, cabendo a nós encontrarmos a melhor forma de gerenciá-lo.

Identifique nas opções a seguir, qual delas se refere às características de um conflito.

- a) Busca a aniquilação do oponente.
- b) Uso da força física.
- c) Divergência de interesse.
- d) Contraria a lei.
- e) Imposição da sua vontade.

2. A criminalidade e a violência têm feito a sociedade alterar seus hábitos e comportamentos sociais. Em muitos locais, as pessoas têm medo de frequentar restaurantes e assemelhados devido ao medo da violência e da criminalidade, hoje tão difundida pela mídia, causando uma sensação de insegurança capaz de alterar a escolha do local onde você pretende se divertir, por exemplo.

Identifique nas opções a seguir, qual delas se refere às características da violência.

- a) Deve estar prevista em lei.
- b) Deve ser caracterizado como típico.
- c) Deriva do uso da força.
- d) Tem relação com o crime.
- e) Pode ser uma divergência de postura.

3. De acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil, em seu Art. 144, a segurança pública no nosso país é direito e responsabilidade de todos, pressupondo a manutenção da ordem e da tranquilidade por meio de práticas que incentivem a participação de todos na consecução desse direito.

Identifique nas opções a seguir, aquela que faz parte dos princípios da segurança pública, relacionados por Sir Robert Peel.

- a) A missão básica da Polícia é prevenir o crime e a desordem.
- b) A polícia pode fazer uso da violência quando, para isso, for convocada, em nome do Estado e desejo do governo.
- c) A polícia é habilitada para o emprego de violência em qualquer situação.
- d) Quanto maior a cooperação do público, maior a necessidade do uso da força física pela Polícia e seus agentes.
- e) A maior prova da eficiência policial é a crescente criminalidade que impera nas grandes cidades.

Seção 1.2

Causas e soluções de conflitos interpessoais

Diálogo aberto

Prezado aluno.

A convivência em sociedade sempre poderá gerar conflitos, em muitos casos os fatores que acabam gerando esses conflitos possuem raízes na relação entre as pessoas, os relacionamentos interpessoais. Um dos motivos para que isso ocorra são as nossas diferenças de vida, nossa educação familiar, nossos valores, nossas prioridades, nossos interesses, etc.

Veja como existem motivos para que os conflitos ocorram, basta alguém divergir dos nossos interesses para que haja uma situação de conflito e isso faz parte do nosso dia a dia.

Vamos conhecer quais são as principais características do relacionamento interpessoal e a convivência em sociedade, com isso vamos identificar os principais fatores de conflitos interpessoais e quais são as habilidades necessárias para a resolução de conflitos deste tipo.

Dessa forma, há a necessidade de conhecer as pessoas e suas características e também disseminar esses conceitos com o grupo de trabalho que foi criado para mitigar os conflitos interpessoais da empresa.

Portanto, é necessário entender e trabalhar com esses conceitos, com foco na redução de conflitos.

Vejam esta situação:

A COMANDO – Segurança Patrimonial – acaba de fazer uma nova aquisição, trata-se de uma escola de formação de vigilantes.

Porém, com a escola vêm alguns problemas de relacionamentos que deverão ser tratados.

A cultura da escola é diferente da empresa COMANDO e, com isso, o gestor de segurança deve se reunir com o coordenador de cursos da escola para nivelarem as informações e a forma de tratamento dos conflitos que surgirem.

O coordenador, um ex-militar, tem um comportamento mais

militarizado, acostumado a comandar os alunos, instrutores e funcionários, como se ainda estivesse no quartel.

Algumas questões que serão discutidas são:

Como o relacionamento interpessoal interfere na convivência em sociedade?

Quais os principais fatores geradores de conflitos interpessoais?

Quais as habilidades necessárias para resolução de conflitos interpessoais?

Veja a importância do conhecimento dos temas que serão discutidos e a sua aplicabilidade na vida do gestor de segurança.

Não pode faltar

Em primeiro lugar, devemos entender que as empresas, seja qual for o seu negócio, mas principalmente as empresas de segurança privada, trabalham com pessoas.

Pessoas são, de maneira paradoxal, as soluções e, ao mesmo tempo, os problemas.

Hoje vivemos na era da informação, ou também chamada da era do conhecimento e também vivemos a quarta revolução industrial, com a "Internet das Coisas", em que o mundo está totalmente interconectado e o talento das pessoas é mais valorizado do que as máquinas e as terras.

As ideias são mais importantes que o trabalho muscular. De acordo com Chiavenato (2004), o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham.

O gestor de segurança deve entender que gerir talentos humanos está se tornando indispensável para a competitividade das empresas.

"Na Era do conhecimento a base da excelência organizacional passou a ser o elemento humano." (CHIAVENATO, 2009, p. 21).

As pessoas trazem consigo a motricidade de alavancar conflitos, pois isso é inerente ao ser humano que convive em sociedade e em grupo.

Uma das características dos seres humanos é a interação entre as pessoas.

Figura 1.1 | Relações interpessoais.



Fonte: <<https://goo.gl/LsNz5w>>. Acesso em: 20 set. 2017.

As relações humanas ocorrem a partir do processo de interação, sendo dividida em relação interpessoal e relação intrapessoal.

O relacionamento com as demais pessoas é uma das características do ser humano, chamada de relacionamento interpessoal.

Esse relacionamento é aquele que se refere ao autoconhecimento, se refere ao autodomínio, a automotivação, enfim, a integração com você mesmo.

Quando falamos em relacionamento interpessoal, estamos falando da forma com que nos relacionamos com as outras pessoas, pode ser com os amigos, com os familiares, com os colegas de trabalho e até com desconhecidos. É a nossa forma de nos relacionarmos com as outras pessoas.

Este relacionamento interpessoal é que nos torna sociáveis, em condições de viver em sociedade, sempre que houver duas ou mais pessoas, em qualquer ambiente, as relações sociais estarão presentes.

Devemos observar que o nosso relacionamento intrapessoal afetará o nosso relacionamento interpessoal, já que nossa forma de comunicação, de cooperação, de respeito às diferenças, de adaptação às mudanças, de motivação, de foco nos nossos objetivos, entre outras, serão fundamentais para que possamos nos relacionar com os demais.

Diversos aspectos podem interferir nos nossos relacionamentos interpessoais, por exemplo, a nossa empatia, ou o nosso preconceito.

São os relacionamentos interpessoais que formarão a sociedade, tendo em vista que a sociedade é um conjunto de pessoas que convive de forma organizada em um determinado espaço.

A palavra sociedade vem do latim *societas*, que significa "**associação amistosa com outros**".

Uma sociedade humana é um coletivo de cidadãos de um país, sujeitos à mesma autoridade política, às mesmas leis e normas de conduta, organizados socialmente e governados por entidades que zelam pelo bem-estar desse grupo.

Porém, a convivência em sociedade também faz surgir os conflitos, naturais na convivência em grupos.

De acordo com Berg (2012, p. 18), "O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional".

Já, de acordo com Richard Walton (1972 apud CARVALHAL et al., 2012, p. 28), devemos fazer uma distinção importante em relação as causas de um conflito. Eles podem ocorrer com causas reais ou com causas emocionais, classificando-os.

Os conflitos com causas reais envolvem divergências acerca de políticas, normas, prioridades, recursos, papéis e relações forais entre as partes. Os conflitos com causas emocionais compreendem sentimentos negativos entre as partes como os de desconfiança, desprezo, ressentimento, medo e rejeição.

Podemos afirmar, então, que existem os conflitos interpessoais, intrapessoais e os conflitos organizacionais.

Os conflitos organizacionais são mais complexos porque abrangem os conflitos intrapessoais e os interpessoais, agregando as práticas organizacionais como fatores de conflito, tais como gerenciamento inadequado ou que não levem em conta as diferenças individuais das pessoas que trabalham na empresa. Estes conflitos ainda podem ser internos, entre os setores ou departamentos da mesma empresa ou externos, quando há conflitos entre organizações diferentes, normalmente, do mesmo segmento de atuação.

De acordo com Nascimento e El Sayed (2002, p. 49), é possível acompanhar a evolução dos conflitos e suas características com base em 9 níveis estabelecidos, sendo:

- **Nível 1 - Discussão:** é o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objetiva.

- **Nível 2 - Debate:** neste estágio, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível 1 começa a diminuir.
- **Nível 3 - Façanhas:** as partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhidos pela outra parte envolvida.
- **Nível 4 - Imagens fixas:** são estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas.
- **Nível 5 - *Loss of face* (ficar com a cara no chão):** trata-se da postura de "continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até o fim", o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire.
- **Nível 6 - Estratégias:** neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais restrito.
- **Nível 7 - Falta de humanidade:** no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos.
- **Nível 8 - Ataque de nervos:** nesta fase, a necessidade de se autopreservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado.
- **Nível 9 - Ataques generalizados:** neste nível chega-se às vias de fato e não há outra alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

Existem inúmeros fatores que podem desencadear um conflito.

Ainda de acordo com Nascimento e El Sayed (2002, p. 191),



nos conflitos organizacionais, aqueles que ocorrem nas empresas, tão comuns em quaisquer tipos de organização podem ocorrer por vários motivos, como diferenças de idade, sexo, valores, por falta de recursos materiais, financeiros, etc.

Basicamente, ela classifica os conflitos organizacionais como:

Hierárquicos: colocam em jogo as relações com a autoridade

existente. Ocorre quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa. Neste caso, as dificuldades encontradas no dia-a-dia deixam a maior parte das pessoas envolvidas desamparada quanto à decisão a ser tomada.

Pessoais: dizem respeito ao indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As “rixas pessoais” fazem com que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem. falem (NASCIMENTO; EL SAYED, 2002, p. 191).

Em geral esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações comuns, que nunca foram abordadas entre as pessoas interessadas.

O resultado disso é um confronto tácito que pode reduzir a eficiência das relações.

De acordo com Nascimento e El Sayed (2002, p. 189), para a correta administração do conflito é importante que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento. Dentre elas, podemos citar:

Experiência de frustração de uma ou ambas as partes: incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;

Diferenças de personalidade: são invocadas como explicação para as desavenças, tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;

Metas diferentes: É muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance;

Diferenças sem termos de informações e percepções: costumemente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também com o outro lado com quem temos de conversar e/ou apresentar nossas ideias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação



Os conflitos são inevitáveis e fazem parte do nosso cotidiano.

De uma forma didática, podemos dividir em três os tipos de conflitos que enfrentamos no nosso dia a dia:

Conflitos intrapessoais: é o conflito interno, como chamamos popularmente. É a maneira como as pessoas usam suas capacidades de lidar com seus desejos, necessidades, aspirações, em relação aos valores e crenças internalizados. É a forma como você negocia com você mesmo e toma suas decisões.

Conflitos Interpessoais: é o que ocorre entre pessoas diferentes, a grande maioria do mesmo grupo social, podendo ser na família, no trabalho, etc. É a mesma estrutura do conflito interpessoal, mas entre duas ou mais pessoas. Podem ser caracterizados como conflitos intergrupais quando ocorrem entre grupamentos idênticos, como duas famílias. Dentro de cada família existe coesão. O conflito se encontra entre uma família e outra. Trabalhadores de uma empresa versus trabalhadores de outra empresa. Essa forma de conflito é a mais comum, não porque ocorra mais vezes, mas porque o conflito fica evidente entre as pessoas, as pessoas envolvidas acabam demonstrando suas divergências.

Conflitos Organizacionais: são mais complexos porque abrangem os conflitos intrapessoais e os interpessoais, agregando as práticas da organização. Este tipo de conflito é resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa. Uma das principais causas dos conflitos organizacionais são as mudanças que ocorrem, principalmente, por pressão externa, do próprio mercado, que exige da organização uma adaptação às novas realidades, cada vez mais competitivas. Elas podem exigir alterações tecnológicas, estruturais ou comportamentais.

De acordo com Chiavenato (2003) poderíamos afirmar que, em geral, a maioria dos conflitos organizacionais são gerados por questões pessoais, porque os indivíduos que compõem a empresa nunca possuirão ideias e interesses completamente idênticos. Desse modo, é necessário que o gestor de segurança identifique e analise todo e qualquer tipo de conflito, propondo soluções e promovendo ações capazes de resolvê-lo, principalmente quando o conflito detectado possui potencial negativo ou causa interferência no clima organizacional e, conseqüentemente, na produtividade dos colaboradores e na competitividade da empresa. Chiavenato (2004) destaca que é de extrema importância que os gerentes e supervisores passem por

treinamentos para desenvolverem habilidades em administrar conflitos e habilidade para negociação.

Desenvolva pessoas e elas desenvolverão a organização. O crescimento individual conduz ao crescimento das equipes, o qual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização (CHIAVENATO, 2009, p. 17).

A resolução de conflitos não é um dom, ela pode ser aprendida e desenvolvida, desde que haja treinamento adequado aos profissionais envolvidos e o necessário interesse neste aprendizado.



Pesquise mais

Caro aluno, assista ao vídeo que, acreditamos, facilitará sua aprendizagem e seu entendimento do contexto desta seção.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=UYZhF37BCw0>>. Acesso em: 1 out. 2017.



Exemplificando

A situação de maior estresse para os vigilantes que trabalham em agência bancária, sem dúvida, é o trabalho junto à porta giratória.

É comum os conflitos entre clientes e vigilantes, muitos não entendem que o sistema de segurança da porta trava automaticamente quando identifica algum tipo de objeto metálico com o cliente.

Nesses casos, o ideal é que o vigilante mantenha a calma e, em último caso, acione o gerente do banco, só ele pode autorizar a liberação da porta giratória.

Também é aconselhável que o vigilante, após uma discussão com algum cliente que esteja nervoso junto a porta giratória, troque de posição com o colega, porque, com certeza, o vigilante, ainda que mantenha a calma, fica mais estressado com a situação e o melhor é ele mudar de posição por algum tempo.

Veja esta notícia sobre o vigilante que atirou no cliente e avalie as condições de estresse do profissional para chegar a este ponto.

Disponível em: <<http://tvig.ig.com.br/noticias/brasil/seguranca-de-banco-atira-em-cliente-8a49800e2b4a9e15012b4f64625e4a46.html>>. Acesso em: 20 set. 2017.



Reflita

Na segurança empresarial o gestor encontrará diversas situações de conflitos, seja com os colaboradores ou com clientes.

De modo geral, você acredita que uma das características do gestor de segurança, para gerenciar um conflito, seja a de capacidade e conhecimentos, saber o momento de acabar com a conversa ou ser flexível? Ou você acredita que na gestão de conflitos, as condições ditarão a característica a ser empregada?

Figura 1.2 | Conflitos



Fonte: <http://www.administradores.com.br/_assets/modules/noticias/noticia_97059.jpg?v=1421178642>. Acesso em: 1 set. 2017.

O gestor de segurança deve entender como a empresa funciona e a necessidade do relacionamento interpessoal na organização.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 20):



Para compreender e lidar com o comportamento das pessoas a abordagem mais adequada é tratar a organização como um sistema social em vez de um sistema mecânico de habilidades técnicas dirigido por regras racionais. Os fatores que influenciam o desempenho e a eficácia da organização incluem não apenas as habilidades e competências individuais ou os métodos e processos de trabalho, mas também o funcionamento global da organização como um sistema integrado de partes interdependentes e interagentes. Algumas características que influenciam o desempenho das pessoas envolvem a qualidade da comunicação em todas as direções, clareza e aceitação dos objetivos individuais e organizacionais, cooperação entre unidades lateralmente dispostas, alto nível de confiança recíproca, distribuição e uso do poder, eficácia na resolução de conflitos intraorganizacionais e adaptabilidade à mudança. Esses aspectos influenciam as organizações na

focalização dos esforços de treinamento nas áreas de habilidade e competências que têm a ver com relações humanas efetivas e com o trabalho em equipe.

Os conflitos podem ser encarados de forma negativa ou positiva, assim como os processos de solução de conflitos podem ser destrutivos ou construtivos, dependendo da forma como são gerenciados.

De acordo com Berg (2012), os conflitos não devem ser ignorados, eles devem ser tratados.

Se houver um conflito enfrente-o, usando para isso a abordagem que melhor se coadune com o momento. Não ignore a situação, nem contemporize achando que o tempo sanará o desentendimento. O tempo quase sempre só agravará a discórdia. Pode, no entanto, haver situações especiais em que é mais vantajoso não encarar o conflito do que enfrentá-lo, pois a relação custo-benefício seria desfavorável. Neste caso use o seu bom senso para discernir quando fazê-lo (BERG, 2012, p. 3).



O gestor deve ter algumas habilidades para administrar os conflitos, entre elas podemos destacar:

Diagnosticar a natureza do conflito, se o conflito é entre duas pessoas ou por parte de grupos ou setores.

Se o conflito realmente necessita de sua intervenção ou se é algo que eles mesmos podem resolver. Isso depende da avaliação das consequências do conflito.

Quais são as fontes do conflito, ou seja, quais são as causas, e se elas podem ser tratadas ou administradas.

A gestão indevida dos conflitos interpessoais no ambiente de trabalho pode ser responsável por impactos que podem influenciar diretamente o colaborador de maneira negativa, que por sua vez afetará a organização. Por este motivo, nota-se a importância de um acompanhamento constante das relações entre as pessoas da empresa, para mitigar suas consequências.



Refleta

Na segurança empresarial o gestor encontrará diversas situações de conflitos, seja com os colaboradores ou com clientes.

De modo geral, você acredita que uma das características do gestor de segurança, para gerenciar um conflito, seja a de capacidade e conhecimentos, saber o momento de acabar com a conversa ou ser flexível? Ou você acredita que na gestão de conflitos, as condições ditarão a característica a ser empregada?

É importante ser um bom ouvinte e realmente ouvir as partes, dando-lhes chance de se manifestarem. Ter empatia, colocando-se no lugar das pessoas.

Muitas vezes uma das partes quer, apenas, ser ouvida e escutada. Parece pouco importante, mas nem sempre escutamos o que as pessoas dizem.

Quando ouvimos, significa que percebemos a existência de um som. Normalmente, não temos controle sobre o que ouvimos.

Já escutar significa ter atenção ao som e atribuir a ele um significado. Requer mais que ouvir, ou seja, a pessoa tem que prestar atenção no assunto, entender do que se trata, perceber o que foi dito pelo outro para poder opinar, levar em consideração e agir ou não, de acordo com o seu entendimento.

Temos total controle para escutar e compreender o som que chega, não basta só detectá-lo, temos que prestar atenção e interpretá-lo.

Essa pode ser a necessidade de uma das partes de um conflito.

A empatia é outra ferramenta para a resolução de um conflito. Se você não se colocar no lugar do outro, não enxergar o que ele vê, ou do modo com que ele vê, não entenderá seus argumentos.

Muitas situações para a resolução de conflitos esbarram nesta atitude das partes. A forma de agir dependerá de que lado da mesa você está e, dessa forma, você não consegue entender como a outra parte interpreta suas necessidades e anseios.

A empatia é uma capacidade psicológica de sentir o que a outra pessoa está sentindo, colocando-se no seu lugar e tentando compreender seus sentimentos e emoções.

A empatia, de forma geral, leva as pessoas a se ajudarem umas às outras, por isso, ela é tão importante na resolução de um conflito, tentar uma mediação do tipo ganha-ganha, de forma que eles aceitem as soluções propostas.

De modo geral, não há limites para os tipos de conflitos que podem existir e as formas com que eles podem ser gerenciados, em muitos casos, a experiência ou a empatia serão suficientes para administrar conflitos na empresa, mas não há uma fórmula específica para cuidar dos anseios das pessoas.

Sem medo de errar

Os conflitos são inevitáveis na empresa COMANDO – Segurança Patrimonial –, a qual acaba de fazer uma nova aquisição, inserindo ao grupo empresarial uma escola de formação de vigilantes.

Porém, com a escola vêm alguns problemas de relacionamentos que deverão ser tratados.

Na aquisição da escola, foi observado que as culturas entre as empresas são diferentes e, com isso, o gestor de segurança deve se reunir com o coordenador de cursos da escola para nivelarem as informações e a forma de tratamento dos conflitos que surgirem.

O coordenador é um ex-militar e tem um comportamento mais militarizado, acostumado a comandar os alunos, instrutores e funcionários, como se ainda estivesse no quartel, bem diferente da forma com que os colaboradores da COMANDO são tratados.

Os relacionamentos interpessoais entre os colaboradores do mesmo grupo empresarial devem seguir alguns princípios para o convívio laboral, tendo em vista que esta convivência afeta a produtividade e cria um clima desfavorável para o grupo.

Viver em sociedade é viver com outras pessoas, respeitando-as com suas diferenças e particularidades.

A forma como as pessoas se relacionam acabam por afetar o ambiente organizacional, criando uma cultura que pode ser favorável ou não para o negócio.

As causas de um conflito podem ser reais, relacionadas às condições de trabalho, às normas e às relações formais de como as pessoas se relacionam na empresa.

As causas também podem ter origem emocional, que dependem só da forma com que a própria pessoa se sente diante de algumas situações e está relacionada ao medo, à desconfiança e a ressentimentos, esses sentimentos podem afetar a relação entre os colegas e clientes, gerando conflitos na empresa.

Os conflitos organizacionais são mais complexos porque abrangem as relações intrapessoais e os interpessoais, e podem ser gerados pela forma com que as coisas são gerenciadas ou pelas situações, em que as diferenças individuais não são levadas em consideração.

Estes conflitos ainda podem ser internos, entre os setores, grupos ou departamentos da mesma empresa ou externos, quando há conflitos entre organizações diferentes, normalmente do mesmo segmento de atuação.

O conflito organizacional pode ser causado pela distribuição do poder na estrutura organizacional, em que os grupos envolvidos aumentam a ênfase no desempenho das tarefas melhorando a qualidade e a produtividade. Nesse caso, o conflito pode trazer benefícios positivos como o estímulo de energias para a realização de tarefas e a busca para a solução de problemas, pode despertar maior interesse nas pessoas envolvidas e trazer a redução de diferenças de poder, quando cada um consegue enxergar a sua importância para a organização.

O gestor deve agir nas resoluções de conflitos na organização e aproveitar a oportunidade de melhoria estrutural e de resultados.

Para isso, deve, primeiramente, diagnosticar a natureza do conflito, se ele é entre duas pessoas ou por parte de grupos ou setores.

Identificar se o conflito realmente necessita da sua intervenção ou se é algo que eles mesmos podem resolver. Isso dependerá da avaliação das consequências do conflito, assim como identificar as oportunidades de crescimento diante dos problemas.

No caso da resolução de conflitos negativos, que podem trazer sérias consequências à organização ou às pessoas envolvidas, existem alguns critérios que o gestor de segurança deve conhecer.

Ser um bom ouvinte e dar a oportunidade de as partes falarem, além disso, ele deve ter empatia, colocando-se na situação das pessoas envolvidas.

Veja a importância do conhecimento dos temas que serão discutidos e a sua aplicabilidade na vida do gestor de segurança e entenda que os conflitos podem surgir de diversas formas, com pessoas de todos os níveis e a administração do conflito não segue uma receita de bolo, haja vista que as pessoas são diferentes e incontroláveis, portanto, a experiência poderá ajudá-lo em diversas situações.

Vamos em frente!

Conflito na escola

Descrição da situação-problema

Na POWER, escola de formação, o coordenador foi informado por um dos alunos do curso de formação de vigilantes que o instrutor das aulas de Noções de Segurança Eletrônica distribuía cartões de visita aos alunos e chamava alguns deles para fazerem bico de segurança na casa noturna onde ele trabalhava.

O coordenador não escalou mais o referido instrutor para ministrar aulas nos cursos da escola.

Sem saber o que havia acontecido, o instrutor começou uma discussão com o coordenador, reclamando do valor pago aos instrutores e criticando a forma com que o coordenador gerenciava os cursos.

Essa discussão gerou outros protestos de outros instrutores que se organizaram para fazer uma reclamação conjunta e tentaram marcar uma reunião com o gestor de segurança da COMANDO, já que agora eles fazem parte do mesmo grupo empresarial.

Como o gestor deveria agir nessa situação?

Por que esse conflito não foi resolvido na própria escola?

Qual a principal habilidade faltou ao coordenador para gerenciar essa ocorrência?

Resolução da situação-problema

Cabe ao gestor de segurança ouvir as partes envolvidas e entender qual ou quais são os objetivos das partes.

Está claro que a posição do coordenador é a de manter uma conduta ética na escola, seguindo os ensinamentos que são baseados na legislação e, com isso, evitar que os alunos executem serviços considerados clandestinos pela Polícia Federal e, principalmente, que um dos instrutores seja o facilitador para ações desse tipo.

Este tipo de situação poderia ser resolvido na escola se o coordenador tivesse dado oportunidade para o instrutor falar.

Em relação ao coordenador também ficou claro que faltou uma das principais habilidades para tratar situações desse tipo, ou seja, ouvir o outro lado, no caso, o instrutor, e saber as razões e ainda orientá-lo a respeito das condições éticas que a escola deve preservar.

Muitas vezes uma pequena falha na comunicação acaba por trazer um conflito que extrapola os muros da empresa e expõe falhas na própria gestão.

Faça valer a pena

1. As pessoas são seres únicos, diferentes entre si e não conseguem viver absolutamente isoladas dos demais.

Foi justamente essa convivência com os demais que contribuiu para a manutenção da espécie humana desde os primórdios de sua existência.

A relação entre as pessoas sempre foi e será um diferencial em suas vidas, então, como podemos definir o conceito dessa relação entre as pessoas?

- a) Relacionamento intrapessoal.
- b) Relacionamento interpessoal.
- c) Relacionamento entre as sociedades.
- d) Relacionamento organizacional.
- e) Relacionamento corporativo.

2. De acordo com Nascimento e El Sayed (2002), “nos conflitos organizacionais, aqueles que ocorrem nas empresas, tão comuns em quaisquer tipos de organização podem ocorrer por vários motivos, como por exemplo, diferenças de idade, sexo, valores, por falta de recursos materiais, financeiros, etc.”

Ainda de acordo com Nascimento e El Sayed (2002), os conflitos podem ser classificados de duas formas. Quais são elas?

- a) Interpessoal e intrapessoal.
- b) Corporativo e organizacional.
- c) Conflito e confronto.
- d) Hierárquicos e pessoais.
- e) Discussão e debate.

3. O convívio em sociedade requer algumas regras para a boa convivência, mas os conflitos são inevitáveis, justamente pelas peculiaridades de cada um, como suas ambições, expectativas, motivações e desejos, necessidades, ente outras, sendo este um dos motivos para constatarmos que seres humanos são incontroláveis.

A convivência traz o conflito. De acordo com Berg (2012), quais são os tipos de conflitos existentes?

- a) Interpessoais e intrapessoais.
- b) Hierárquicos e pessoais.
- c) Discussão, debate e falta de humanidade.
- d) Conflito de interesse, conflito interno e conflito externo.
- e) Interpessoal, intrapessoal e organizacional.

Seção 1.3

Conceito de negociação na segurança

Diálogo aberto

Caro aluno, vamos trabalhar no desenvolvimento dos conceitos de negociação e suas variáveis, inclusive com o foco na negociação empresarial e na segurança pública e privada.

Negociação é um assunto extremamente importante para se trabalhar, pois está inserido no nosso dia a dia, na natureza das pessoas, sendo, portanto, a base de seus relacionamentos.

Tudo pode ser negociado desde a pauta da reunião, o horário para chegar em casa, o desarmamento nuclear, a preservação da natureza, a guerra, a paz e, até mesmo, a venda e a compra de objetos.

Nesta seção, vamos conhecer os principais conceitos de negociação.

Esses conceitos auxiliarão o gestor de segurança a resolver alguns assuntos do seu dia a dia na empresa, assim como, a negociação na segurança privada com foco em conflitos delituosos que podem afetar a sua liderança. Em diversas situações, próprias da atividade de uma empresa de segurança, será necessário o apoio da segurança pública e é importante conhecer a base da negociação utilizada por esta instituição.

Por se tratar de uma empresa de segurança privada pode ocorrer situações extremas, onde a vida das pessoas está em perigo, como aconteceu no caso do roubo a banco, ocorrido na agência do banco do Brasil, no centro da cidade de Paulínia, em São Paulo, em que o vigilante que estava em serviço naquela agência, Pedro Augusto, empregado da COMANDO – Segurança Patrimonial –, ficou como refém.

O roubo ocorreu no momento em que o supervisor de segurança, Jorge Heleno, também da empresa COMANDO, estava na agência tratando de assuntos administrativos.

Participaram do roubo quatro ladrões que, estando um deles armado, conseguiu entrar na agência, dominar o vigilante Pedro Augusto e tomá-lo como refém.

Esta ocorrência levantou uma série de questões a respeito do preparo do supervisor que estava no local.

Temas que se assemelham a este foram debatidos pelo gestor de segurança e pelo coordenador de cursos para desenvolverem um treinamento adequado aos supervisores e vigilantes.

Também devem ser debatidas e levantadas algumas questões, como:

Quais as variáveis de negociação que afetam a empresa de segurança?

O que é uma negociação empresarial?

Como podemos definir e tratar uma negociação específica da segurança privada?

Qual o conceito de negociação para a segurança pública?

Observe que na função de gestor de segurança sempre haverá necessidade de aplicar seus conhecimentos em negociação, seja ela na empresa onde você trabalha, seja com a atividade de segurança ou nos casos de necessidade de apoio da segurança pública.

É por isso que o conhecimento e aplicação desses conceitos são essenciais para a função de gestor.

Vamos em frente!

Não pode faltar

Caro aluno, vamos desenvolver algumas formas de negociação, seja empresarial ou de segurança pública ou privada, mas antes de tudo, precisamos entender que todos nós somos negociadores e negociamos todos os dias em diversas situações, seja em casa, com o cônjuge, com os filhos, com a empregada etc.

No trabalho ocorre a mesma coisa, negociamos o tempo todo, seja com os colegas, com o chefe, com o subordinado, com os clientes ou com os fornecedores.

A negociação é uma competência bastante requerida em nossa vida pessoal, assim como em qualquer área.

Na atuação do profissional como gestor de segurança, em especial, esses gestor lida diretamente com dois públicos bastante conflitantes nas organizações: o interno (alta administração, gerência intermediária e operacional) e o externo (clientes, concorrentes, fornecedores, reguladores etc.). De acordo com Carneiro (2007, p. 14):



faz-se necessário o conhecimento de técnicas, táticas, estratégias e comportamentos de negociação, pois o administrador depara diariamente com conflitos organizacionais internos, ou seja, entre os interesses dos colaboradores e as exigências das organizações; e externos, destacando os conflitos entre a organização e os clientes; organização e fornecedores; organização e sindicatos, etc.

Enfim, a negociação faz parte do convívio com outras pessoas, com o relacionamento interpessoal.

Por ser um tema bastante conhecido e comum a todas as pessoas, também existem diversos conceitos de negociação. Vamos conhecer alguns deles:

De acordo com Marc Burbridge (2014 apud LUCCA, 2014, p. 70):



negociação é um processo pelo qual duas ou mais pessoas se comunicam para decidir mutuamente sobre uma ação que pode ser tanto para:

1. Chegar a um acordo sobre a troca ou divisão de algum valor ou
2. A resolução de um conflito de qualquer natureza.

Figura 1.3 | Negociação 01



Fonte: <http://s2.glbimg.com/zITuqEXjMgQZNFRGmZHgPA-XAI4=/620x465/s.glbimg.com/jo/g/1/f/original/2016/12/22/assalto_com_refem_no_infraero.jpg>. Acesso em: 17 nov. 2017.

A negociação, de qualquer tipo, seja numa relação familiar, na empresa, internacional, diplomática ou até de alto risco é o ato ou efeito de negociar um contrato, uma meta, um interesse comum que envolve, pelo menos, dois lados.

A negociação pode ocorrer de diversas formas, podendo ser por meio verbal, presencial ou não, pode ocorrer através de comunicação

escrita, vídeos ou outra tecnologia. Também pode ser entre as partes interessadas, diretamente, ou com a intervenção de terceiros, que auxiliarão na negociação de modo que as argumentações sejam levadas em consideração com a finalidade de se chegar a um resultado que seja satisfatório para ambos os lados, ou seja, um acordo, com o “aceito” de ambos os lados.

Para Chiavenato (2014, p. 357)

a negociação ou barganha é o processo de tomar decisões conjuntas quando as partes envolvidas têm preferências diferentes [...] as partes envolvidas precisam chegar a alguma forma de acordo ou consenso sobre assuntos ou pendências que as afetam direta ou indiretamente.

De acordo com Ury (2015, p. 8)

todos nós realizamos diversas negociações diariamente. No sentido mais amplo do termo, negociar é desenvolver qualquer comunicação interpessoal em mão dupla, na tentativa de chegar a um acordo entre as partes.

De acordo com o manual de gestão de crises da Bahia (BAHIA, 2008, p. 23),

negociação é um processo técnico e científico que se utiliza da verbalização técnica e tática para levar ao causador da crise a proposta do comando a fim de que se resolva o fato de maneira pacífica. São empregados policiais formados e capacitados em negociação policial.

Apesar de haver conceitos diferentes, os autores mostram que há, em todos eles, objetivos comuns, ou seja, a ideia básica de haver discordância e a busca pelo entendimento ou acordo.

Na verdade, a negociação possui diversas variáveis, por exemplo, as negociações para a venda ou aquisição de um produto, ou a negociação familiar, ou ainda, de negociação de uma situação de crise, como o caso de um sequestro.

O fato é que a negociação existe desde que os homens começaram a plantar e caçar e iniciou-se a troca do excedente.

Assim, aquele que plantava queria trocar o que não iria consumir (excedente) por coisas que ele não tinha, como a pele ou a carne animal.



Existem vários conceitos para negociação e as atitudes comportamentais influenciarão sobre todas as técnicas.

As pessoas são incontroláveis e possuem motivações diversas, muitas vezes não sendo possível identificá-las logo de início. De acordo com Carneiro (2007, p. 19):



Na visão da maioria dos autores, a negociação é um processo que envolve objetivos, tomada de decisões, criatividade, comunicação e capacidade de administrar conflitos. Logo se vê que negociar é muito mais do que técnica, tática ou estratégia; negociar é tudo isso somado a habilidades interpessoais, competências e atitudes. Por isso, qualquer programa de capacitação ou teoria sobre negociação que aborde somente técnicas, táticas e estratégias, em detrimento do comportamento humano, traz consigo uma visão míope de todo o processo de negociação e suas implicações.

Essa troca era conhecida como escambo, a negociação para a troca de mercadoria sem o uso de moeda.

Mais tarde, com a invenção e a popularização da moeda (do dinheiro), a negociação permanece na maioria dos nossos atos do dia a dia que se concretizam em diversas vezes ao dia, em casa, no trabalho, na compra de um bem, etc.

Existem tipos de negociação que exigem um preparo antecipado, um planejamento, um treinamento. Outros são corriqueiros e fazem parte da nossa personalidade, do local, da cultura e como decidimos fazer as coisas.

Nas empresas, do mesmo modo, ocorrem negociações que podemos definir como as de posições estratégicas da empresa. Por exemplo, a aquisição de uma nova instalação, a fusão de duas empresas, a venda de um ativo importante, a exportação de produtos, uma nova oportunidade de negócio, entre tantas outras possibilidades.

De qualquer modo, passará pela fase da negociação e a negociação é entre pessoas.

Negociar é a confrontação entre ideias e não entre pessoas.

Dentro da empresa a negociação ocorre em outros níveis também, por decisões de verbas, por espaço, por agenda, etc.

Este tipo de negociação é diferente do que ocorre com a segurança pública, que pode se deparar com situações que envolvem desde a briga entre familiares até uma situação de crise, como é o caso de um sequestro ou alguém que tenta o suicídio.

Para as polícias e guardas municipais, a situação que pode ser encontrada nas ruas exigirá o máximo de preparo, tanto é que não são todos que possuem preparo profissional para atuar como negociadores em situações extremas, situações de crises.



Refleta

Em ocorrências com ameaça de vidas, com reféns ou tentativa de suicídio, a segurança privada deve buscar apoio da segurança pública.

As medidas internas da equipe de segurança de uma empresa devem se restringir a manter a calma e acionar imediatamente a polícia a fim de que sejam adotadas as providências adequadas e aceitáveis por parte do grupo especializado.

A ação da equipe de segurança privada é, principalmente, não piorar a ocorrência, isolar o local e aguardar a chegada da polícia.

Se a grande maioria dos policiais não está preparada para agir como negociador em casos de reféns, por exemplo, o que aconteceria se os vigilantes decidissem fazer a negociação? Quais as consequências que esta decisão poderia trazer para a empresa e para os reféns?

Quem seria o responsável?

A segurança privada tem suas restrições de atuação em casos de crimes, porém, ela pode ter que agir na iniciação da negociação, quando ainda não há apoio da segurança pública.

É o que acontece na maioria das vezes em que existe uma equipe de segurança privada trabalhando no local, como num condomínio residencial ou comercial, num shopping, em uma agência bancária, na indústria, enfim, em qualquer local onde haja um vigilante ou uma equipe de segurança privada especializada ou orgânica.

Por estar no local, a segurança privada deve, primeiramente, acionar a segurança pública, que dará início à negociação ou resposta armada, dependendo da situação.

Cabendo à segurança privada assegurar o perímetro, evitando que pessoas entrem na "área quente", onde a crise está estabelecida e, se for o caso, poderá iniciar a negociação.

Não há um preparo específico para que um vigilante ou gestor de segurança inicie uma negociação de risco, como no caso de reféns.

Todavia, existem as regras básicas que todos devem ter conhecimento para não piorar a situação. Algumas delas são:

- Não insira novas vítimas ao contexto, ou seja, não deixe que haja novos reféns.

- Não insira bebidas alcoólicas ou drogas.

- Não contribua com novas armas para os criminosos.

- Não deixe que uma ocorrência estática se transforme em ocorrência móvel, por exemplo, cedendo um veículo aos criminosos.

- Ouça as reivindicações dos criminosos.

- Não decida sobre nenhuma reivindicação.

- O criminoso, em muitos casos, pode ser um empregado ou ex-empregado. É importante buscar informações sobre ele.

- Mantenha a calma.

- Isole o local.

- Informe todos os detalhes às autoridades, assim que chegarem.

Com a chegada da segurança pública inicia-se um outro ciclo.

É bom lembrar que os policiais das rondas, em sua grande maioria, não possuem habilidades para atuar como negociador.

A polícia tem profissionais preparados para agir em nesses casos.

Figura 1.4 | Refém 1



Fonte: <<http://www.tribunapr.com.br/media/uploads/2013/abril/12-04-13/pl4120413.jpg>>. Acesso em: 14 set. 2017.



Veja no link a seguir uma ocorrência envolvendo o vigilante de uma agência bancária, que acabou preso após negociação com a Polícia Militar.

Disponível em: <http://m.diarioonline.com.br/noticias/policia/noticia-448922-.html?utm_source=acessomobile&utm_medium=WhatsApp&utm_campaign=Whatsapp?utm_source=acessomobile&utm_medium=WhatsApp&utm_campaign=Whatsapp>. Acesso em: 14 set. 2017.

Neste vídeo, veja a negociação da Polícia Militar com um criminoso que fez uma mulher de refém. Disponível em:

<<https://manualglobal.blogspot.com.br/2014/08/desfecho-de-uma-negociacao-policial-com.html>>. Acesso em: 14 set. 2017.

Observe esta reportagem: <<http://www.gazetadopovo.com.br/vida-publica/justica-direito/casa-noturna-tera-que-indenizar-cliente-por-excesso-de-seguranca-em-abordagem-ejkjp3jxie1ejbwo2685ivi32>>. Acesso em: 18 set. 2017

Provavelmente, os primeiros policiais a chegarem no local solicitarão a presença do negociador, mesmo assim, o policial dará início à negociação até a chegada do negociador do GATE - Grupo de Ações Táticas Especiais.

Na doutrina para negociação de grande risco existem algumas orientações, sendo que uma delas é não haver mais de um negociador. Portanto, pode haver a necessidade de se manter o mesmo negociador desde o início, apenas recebendo as orientações de um negociador profissional.

Não existe uma receita pronta para a negociação, ela vai se construindo com o desenrolar da situação.

Existem protocolos de negociação das polícias especializadas, mas mesmo assim, por se tratar de seres humanos, não existem regras fixas.

Tudo dependerá não só do negociador, mas, principalmente, do criminoso, do seu estado emocional, da sua motivação, se está sob efeito de drogas etc.

A negociação é conhecida como a primeira alternativa tática na resolução de um incidente crítico, ela é permeada por ações específicas, integradas e pontuais e, por isso, deve ser levado a cabo por pessoas adequadamente treinadas, chamadas de negociadores.

De acordo com Martinelli (2009), existem três variáveis básicas para um processo de negociação:

Poder: capacidade de influenciar outros para fazerem, em geral, o que talvez não fizessem na ausência dessa influência; capacidade relativa de fazer algo sob sua ótica de pensamento; força que permite impor uma posição sobre a outra, sem levar em consideração seus méritos; capacidade de exercer a própria vontade sobre os outros sem considerar seus cargos ou autoridades.

Tempo: momento da ocorrência da situação em consideração; sempre tem um prazo, a consequência é a tensão e pressão do momento; não tomar ações precipitadas, somente quando for com garantia de vantagens; é comum as decisões serem tomadas próximas ao fim dos prazos.

Informação: dados tratados que retratam uma realidade; é a questão central na negociação, pode contribuir para que a negociação abra a porta do sucesso e afete a avaliação da realidade e as decisões tomadas.

Com essa informação já será um bom começo, levando-se em conta que quem tem informação também tem poder.

Na segurança essas variáveis são perfeitamente práticas, sendo que, com elas, os agentes de segurança poderão buscar vantagens na negociação.



Pesquise mais

Assista ao vídeo a seguir e conheça um pouco da vida e do treinamento de um negociador do GATE – Grupo de Ações Táticas Especiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo..

Assista do início até 08'25".

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=DzQv6ZQ_eiY&t=1626s>. Acesso em: 14 set. 2017.

Sem medo de errar

Em diversas situações, próprias da atividade de uma empresa de segurança, será necessário o apoio da segurança pública, e é importante conhecer a base da negociação utilizada por esta instituição.

A segurança pública possui uma estrutura organizada, com pessoas habilitadas para negociações em situações de grande risco, como no caso de reféns, suicidas ou de sequestro.

Ocorre que, nas situações que envolvem roubos em agências bancárias, em shoppings ou condomínios, em sua grande maioria a segurança privada já estará no local da ocorrência e pode, em muitos casos, já estar diretamente envolvida na situação ou em condições de fazer o primeiro atendimento.

Nesse caso, é bom lembrar que, seja qual for o tipo de conflito ou negociação em que a segurança estiver envolvida, a prioridade sempre será a vida das pessoas.

Não é, e nunca foi prender o criminoso ou salvaguardar o patrimônio.

A prioridade é a vida das pessoas, sua integridade física e psicológica.

Pode haver situações em que o próprio vigilante seja a vítima dos criminosos, como foi o roubo a banco, ocorrido na agência do banco do Brasil, no centro da cidade de Paulínia, em São Paulo, em que o vigilante Pedro Augusto ficou como refém, no momento em que o supervisor de segurança, Jorge Heleno, ambos da empresa COMANDO, estava na agência tratando de assuntos administrativos.

Participaram do roubo quatro ladrões que conseguiram entrar na agência, estando um deles armado conseguiu dominar o vigilante Pedro Augusto e fazê-lo refém.

O supervisor Jorge Heleno ficou muito nervoso e não conseguiu iniciar uma negociação, ficando como se fosse apenas mais um cliente, inclusive chegou a chorar durante a ocorrência.

Ele disse que não poderia fazer nada, pois estava desarmado.

Esta ocorrência levantou uma série de questões a respeito do preparo do supervisor que estava no local.

No caso do supervisor, ficou evidente a sua falta de preparo psicológico para enfrentar situações desse tipo.

É bom lembrar que, para o exercício da função de supervisor não há necessidade (exigência legal) de formação ou de exames psicológicos para cargo, diferentemente do vigilante. Por isso, muitas empresas exigem que o supervisor tenha o curso de vigilante. Com isso ele passa pelas mesmas exigências do vigilante.

Em situações desse tipo, do roubo com reféns, a calma é fundamental. O vigilante e o seu supervisor devem estar preparados psicologicamente para casos dessa natureza.

Quando o próprio vigilante é a vítima (refém) ele deve manter a

calma e tentar identificar as características dos criminosos, mesmo que estejam mascarados. Ele poderá identificar um sotaque, a forma com que a pessoa fala. Uma tatuagem, a compleição física e outras características que podem servir para identificar o criminoso mais tarde.

Em casos de crise, fora da normalidade para empresas de segurança, haverá necessidade de que as pessoas envolvidas tenham um conhecimento básico sobre negociação. Devendo entender que a segurança privada fará o isolamento da área, a comunicação à segurança pública e dará o suporte necessário. As variáveis básicas da negociação são: o tempo, o poder e a informação. Portanto, caberá à segurança privada buscar informações sobre as pessoas envolvidas, principalmente se houver identificação do criminoso. Identificar o poder do marginal em relação à sua capacidade de cumprir as ameaças e influenciar as ações das outras pessoas, além do tempo que é baseado na pressão e nas condições de pressão exercida contra as vítimas. Tudo isso tem a finalidade de auxiliar o negociador da segurança pública.

Essas condições também são impostas em qualquer outro tipo de negociação, mesmo nas empresariais, que podem estar negociando a aquisição, fusão ou um novo fornecedor. As variáveis básicas serão as mesmas, porém, neste caso, a negociação é entre empresas, com foco comercial, que não abrange a vida das pessoas envolvidas.

A negociação é um termo muito amplo, possível de ser utilizado em diversas situações, inclusive na segurança privada, que, apesar de suas limitações legais, em muitos casos, também atua em situações de risco.

Deve ficar claro que a competência da segurança privada é agir nos casos de legítima defesa ou estrito cumprimento do dever legal, salvaguardando bens e pessoas. Em casos em que haja reféns, por exemplo, a segurança privada agirá, dentro das exigências legais, aguardando a polícia no local.

Todas as ações realizadas pelos agentes de segurança privada serão motivo de apuração pela justiça, portanto, o entendimento de suas limitações e suas consequências são fundamentais para o exercício desta atividade.

Tentativa de furto em hipermercado

Descrição da situação-problema

Um vigilante de um hipermercado, na cidade de São Paulo, observou que um rapaz, aparentando cerca de 25 anos, coloca uma mercadoria dentro da sua calça. Na saída, ele é abordado por dois vigilantes. Eles solicitam que o suspeito os acompanhe até uma sala onde ele é revistado. O rapaz estava nervoso e visivelmente contrariado e exigiu a presença do gerente do hipermercado. Quando o gerente chegou ele mandou chamar o gestor de segurança.

O vigilante dizia ter certeza de que o rapaz estava de posse da mercadoria.

Na verdade, o vigilante havia visto ele escondendo a mercadoria, porém, em seguida ele retirou a mercadoria da sua calça e continuou sua compra.

O procedimento do vigilante foi correto? O que ele deveria ter feito?

Resolução da situação-problema

Essas ocorrências são corriqueiras e o vigilante deveria buscar mais informações para resolvê-la.

O gestor de segurança, antes de iniciar a revista, ligou para a central de segurança e pediu para que eles procurassem a ocorrência e informassem o que de fato teria acontecido.

A central informou que pelas imagens era possível identificar quando ele pegou a mercadoria e que após alguns minutos a retirou da roupa, deixando-a em outro corredor do hipermercado, onde a visão da câmera era apenas parcialmente.

O gestor informou ao gerente do hipermercado, que, apesar da atitude altamente suspeita do cliente, pediu desculpas e liberou o rapaz, mas informou que tinha as imagens dele escondendo a mercadoria.

Sem as informações necessárias, o hipermercado poderia amargar um processo judicial em favor do "cliente".

O vigilante, de fato, viu a tentativa de furto, mas é preciso buscar mais informações. Existem pessoas que são especialistas em armar

situações para provocar ações contra shoppings e hipermercados com o objetivo de ganhar indenizações.

Faça valer a pena

1. Existem diversas ocorrências que envolvem a vida das pessoas e essas ocorrências, via de regra, não ocorrem em locais onde haja policiais trabalhando, mas são muito comuns onde a vigilância privada presta serviço, como nos casos de agências bancárias, shoppings, hipermercados e condomínios.

Em ocorrências com ameaça de vidas, com reféns, tentativa de suicídio ou roubos, por exemplo, qual a principal atividade da segurança privada?

- a) Iniciar a negociação com os criminosos.
- b) Abandonar o local.
- c) Acionar a Polícia Militar.
- d) Reagir com uso da força.
- e) Acionar o negociador da equipe de vigilância.

2. A segurança privada possui limites legais de atuação. Em casos de negociação que extrapole as suas atribuições ela deve seguir algumas orientações básicas com a finalidade de manter a situação sob controle até a chegada dos órgãos competentes para resolver a ocorrência.

Identifique, nas afirmações seguintes a que corresponda a uma das atribuições da segurança privada até a chegada da segurança pública no local da ocorrência.

- a) Não insira novas vítimas ao contexto, ou seja, não deixe que haja novos reféns.
- b) Não ouça as reivindicações dos criminosos.
- c) Ofereça um veículo para a fuga, de modo que não haja mais vítimas.
- d) Ofereça uma troca de reféns, caso tenha oportunidade.
- e) Provoque o criminoso para saber suas reais intenções.

3. Existem protocolos das polícias especializadas para as negociações, mesmo assim, por tratar-se de seres humanos, não existem regras fixas.

Tudo dependerá não só do negociador, mas, principalmente, do criminoso, do seu estado emocional, da sua motivação, se está sob efeito de drogas etc.

A negociação é conhecida como a primeira alternativa tática na resolução de um incidente crítico, ela é permeada por ações específicas, integradas e pontuais e, por isso, deve ser levada a cabo por pessoas adequadamente treinadas, chamadas de negociadores.

De acordo com Martinelli (2009), quais são as três variáveis básicas para um processo de negociação?

- a) Motivação, oportunidade e conhecimento.
- b) Liderança, oportunidade e reação.
- c) Medo, tempo e informação.
- d) Tempo, informação e poder.
- e) Motivação, informação e tempo.

Referências

- BAHIA. Secretaria da Segurança Públicas. **Manual de gerenciamento de crises**. Salvador:Secretaria de Segurança Pública, 2008. Disponível em: <https://cidadaaosp.files.wordpress.com/2010/06/apostila_gerenciamento_de_crisis.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2017.
- BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BETINI, Eduardo Maia; DUARTE, Cláudia Tereza Sales. **Curso de UDF**: uso diferenciado da força. 1. ed. São Paulo: Ícone, 2013.
- BLOG do software avaliação. **Gestão de Conflitos**. Disponível em: <<https://blog.softwareavaliacao.com.br/gestao-de-conflitos/>>. Acesso em : 1 set. 2017.
- BORGES, Márcio A. **Administração de conflitos no ambiente profissional**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=EFMkOxnz4zk>>. Acesso em 01 set. 2017.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1 ed. Brasília: Senado Federal: 1988. 292 p.
- BRASIL. **Código penal, de 1940**. 16 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- CARNEIRO, Carlos André. S. **Negociação**: do Estratégico ao Emocional. 1. ed. Maceió: Cepla – Imprensa Oficial. 2007.
- CARVALHAL, E. do et al. **Negociação e administração de conflitos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.
- _____. Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. Barueri: Manole, 2009.
- CORTELLA, Mário Sérgio; RIBEIRO, Renato Janine. **Política**: para não ser idiota. 9. ed.São Paulo: Papyrus 7 Mares, 2011.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordos sem concessões. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.
- força. São Paulo: Ícone, 2013.
- GMVT Garcia de Moura. **Teoria geral do estado e a segurança pública e segurança privada**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=N7ESyEGhuMY>>. Acesso em: 29 ago. 2017.
- LUCCA, Diógenes. **O negociador**: estratégias de negociação para situações extremas. 1.

ed. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

MARTINELLI, Dante P.; GUIZI, Flávia A. **Técnicas de negociação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

NASCIMENTO, Eunice Maria; EL SAYED, Kassem Mohamed. Administração de conflitos. In: FAE/GAZETA DO POVO. **Gestão do capital humano**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. p. 47-56 (Gestão empresarial ; v. 5).

SABER Filosófico. Conflito e confronto: Leandro Karnal. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=bTsZSVJ5ETk>>. Acesso em 29 ago. 2017.

SAVERIO, Luis. **Como gerenciar Conflitos no ambiente profissional**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=6MRMfZ43tLg>>. Acesso em 01 set. 2017.

TVIG. **Segurança de banco atira em cliente**. Disponível em: <<http://tvig.ig.com.br/noticias/brasil/seguranca-de-banco-atira-em-cliente-8a49800e2b4a9e15012b4f64625e4a46.html>>. Acesso em: 1 set. 2017.

URY, William. **Como chegar ao sim com você mesmo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

ZALUAR, A. **Da revolta ao crime S/A**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1996.

Negociação em segurança

Convite ao estudo

Prezado aluno, vamos trabalhar com o tema Negociação em Segurança.

Nesta unidade, também vamos estudar a importância da comunicação para o sucesso na negociação.

Esta unidade mostrará o processo de uma negociação para a gestão de conflitos. Veremos que a ética deve ser aplicada, mesmo na negociação com criminosos. A falta de ética pode ser desastrosa.

O entendimento do processo de negociação e a importância da comunicação poderão auxiliá-lo em diversas situações que podem surgir durante sua trajetória profissional como gestor de segurança e, inclusive, na sua vida cotidiana, em qualquer outra situação.

Na Seção 1, estudaremos a definição do processo de negociação como sistema de transformação, suas etapas e os principais tipos de negociação. Também vamos tratar das negociações de alto risco.

Na Seção 2, vamos desenvolver o conceito de ética, moral e deontologia, que trata do dever, da obrigação. Vamos entender como a ética será aplicada à negociação de conflitos, e a ética e a Deontologia nas negociações de segurança, finalizando esta seção com a aplicabilidade da ética nas negociações em uma organização.

Na Seção 3, trataremos dos fundamentos da comunicação, as falhas e os conflitos, vamos identificar a importância da Comunicação na Negociação.

Trataremos também da comunicação não verbal e sua importância na negociação.

Vamos trabalhar, nesta unidade, como a ética pode auxiliar nas

negociações, como é o processo estruturado de uma negociação e os fundamentos da comunicação, inclusive a comunicação não verbal, a fim de preparar o gestor de segurança para atuar em negociações com todas as ferramentas necessárias.

Vamos iniciar os estudos, desejando a você um trabalho proveitoso sobre os temas que abordaremos nesta unidade!

Vamos em frente!

Seção 2.1

O processo de negociação

Diálogo aberto

Caro aluno, negociamos o tempo todo com as pessoas e com nós mesmos; é o caso da negociação que fazemos ao questionar se devemos comer isso ou aquilo, porque engorda ou pode fazer mal, ou se devemos beber naquela ocasião. Nesses momentos estamos negociando com nós mesmos.

Portanto, a negociação faz parte do nosso dia a dia, e o processo de negociação é uma ferramenta para o gestor de segurança na negociação de conflitos.

Vamos entender como se desenvolve o processo de negociação. Para isso, será necessário entender quais são as etapas do processo de negociação e, principalmente, quais são os principais tipos de negociação existentes.

Como a atividade da empresa envolve riscos, inclusive violência e criminalidade, está claro que determinadas situações podem envolver negociações de alto risco.

Na semana passada, o instrutor de tiro desentendeu-se com o instrutor de defesa pessoal, ambos da POWER, escola de formação.

A discussão se deveu-se às diferentes opiniões dos dois profissionais em relação à reação durante um assalto.

O coordenador e o gestor de segurança encontraram-se e decidiram conversar com os dois profissionais para negociarem sobre a forma de resolver um conflito. Nessa reunião, os temas discutidos serão:

Como é estruturado o processo de negociação?

Quais as etapas de um processo de negociação?

Quais os principais tipos de negociação?

O que é uma negociação de alto risco?

Observe que todos estes temas são relativos à segurança de um modo geral, mas podem ser aplicados nas negociações empresariais do mesmo modo.

Conhecer esses conceitos será de fundamental importância para a carreira de um gestor de segurança.

Não pode faltar

A negociação não é um dom inato, com o qual a pessoa nasce. Ela pode ser aprendida e potencializada com uso de técnicas e planejamento.

Estamos sempre negociando, em todas as situações, seja com outras pessoas da família, do trabalho, da faculdade, enfim, em todos os momentos em que tomamos uma decisão, inclusive com nós mesmos, como é o caso de decidir se vamos dormir mais cinco minutos, se vamos comer agora, etc.

Exemplos não faltam, estamos em constante negociação, o importante é entender essa dinâmica e compreender que a negociação é um processo, ou seja, é uma sequência de ações para alcançar um objetivo.

Porém, esse processo é definido de acordo com as partes envolvidas. Não há uma "receita de bolo" que seja infalível, inclusive, porque estamos lidando com pessoas e pessoas são incontroláveis.

Você já deve ter ouvido ou presenciado casos em que, durante uma negociação, uma das partes prefere perder a ter que concordar com a posição do outro, mesmo que isso signifique uma perda para ela mesma. Pessoas que decidem de maneira emocional e acabam perdendo o foco do que era seu pleito, passando a focar na pessoa, deixando de entender a dinâmica do processo de negociação e, com isso, levando desvantagem.

Entender as técnicas de negociação poderá o ajudar não só no âmbito pessoal, mas também profissional.

Podemos ter a necessidade de negociar com grupos de pessoas que representam um departamento ou uma organização, enfim, a negociação é muito abrangente e pode envolver negócios, reputação, imagem, credibilidade etc.

É importante salientar que, quando você negocia, normalmente, busca algo que a outra parte se opõe ou que não quer ceder.

É um erro pensar em ganhar a negociação deixando a outra parte com o sentimento de perda.

Na verdade, buscamos na negociação o chamado "ganha-

ganha”, no qual as partes não se sentem como perdedoras, seja qual for o resultado.

Essa é uma forma de pensar em negociação de forma técnica, sem querer levar vantagens sobre o outro lado e sem sair com o sentimento de perda ou de que foi enganado.

A negociação é sempre a busca de um acordo, evitando o impasse.

Pense que a negociação não é só a que ocorre hoje, neste momento, ela deve ser uma semente para outras situações que você poderá ser lembrado pelas suas ações; deve haver credibilidade nas suas ações.

A negociação, como processo, deve ocorrer no tempo e depende de planejamento, execução e controle, como qualquer outra atividade administrativa. Isso é necessário para qualquer negociador.

Existem diversas técnicas de negociação, não há uma que seja melhor que a outra, são apenas diferentes e trazem resultados para situações específicas. Isso quer dizer que uma determinada técnica pode dar resultado bastante positivo em uma situação e não trazer o mesmo resultado em situações diferentes ou com pessoas diferentes.

Das várias técnicas de abordagens para solução de conflitos existe uma, criada por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, que propõe cinco formas eficazes para administrar uma situação, que é denominada “Estilos de Administração de Conflitos”, os quais, segundo Berg (2012, p. 204) são:

a) Competição: é uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir o indivíduo procura atingir seus próprios interesses em detrimento dos da outra pessoa, é um estilo agressivo onde o indivíduo faz uso do poder para vencer.

b) Acomodação: é uma atitude inassertiva, cooperativa e autossacrificante, oposto da competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificada como um comportamento generoso, altruísta e dócil.

c) Afastamento: é uma atitude inassertiva e não cooperativa, pois ao afastar-se a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e nem tampouco coopera com a outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça.

d) Acordo: é uma posição intermediária entre a assertividade



e cooperação, onde o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio termo.

e) Colaboração: é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Independentemente da técnica ou do estilo, sempre será um processo, ou seja, algo com começo, meio e fim.

O início do processo de negociação ocorre da necessidade de uma das partes, que pode ser uma pessoa ou uma empresa, um país, que possui um determinado interesse, representado por um problema ou conflito. Sempre haverá, pelo menos, duas partes envolvidas na negociação.

Para qualquer início do processo de negociação deve ficar claro que, como envolve pessoas, a comunicação será fundamental. "Sem comunicação não há negociação. A negociação é um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta", afirmam Roger Fisher e William Ury (1994, p. 1).

O Processo de Negociação de Harvard é baseado em cinco fases ou etapas da negociação, De acordo com Roger Fisher e William Ury (1994) são:

1. Preparação.
2. Criação.
3. Negociação.
4. Fechamento.
5. Reconstrução.

Preparação

A preparação, como o nome sugere, refere-se ao estudo do que será negociado. Quanto mais complexo for o tema, mais tempo será necessário nessa fase.

No caso da segurança empresarial, o assunto pode requerer a elaboração de estudos técnicos, consulta ao setor jurídico ou de especialistas.

Quando as negociações iniciam-se, o fator emocional pode

dificultar o processo de tomada de decisão, portanto entender quais são os seus objetivos é fundamental na fase de preparação.

O que realmente você quer? Esta pergunta faz parte da preparação. Aqui, o negociador deverá verificar com os tomadores de decisão e com a entidade representada o que significaria uma vitória na negociação e o que pode ser cedido, negociado.

Pontos importantes que devem ser levantados:

- Interesses (do representado e da parte contrária).
- Informações a serem levantadas.
- Proposta (se houver) e opções.
- Critérios de legitimidade de eventual proposta.
- Tópicos a serem destacados na comunicação.



Assimile

Do processo de Negociação de Harvard, queremos destacar a importância da primeira fase, que é a preparação.

A essência desta fase para o sucesso de uma negociação é evitar a decisão precipitada, sem ter se preparado e, principalmente, sem agir de modo profissional, racionalizando as opções e condições da negociação.

O gestor deve evitar agir de modo emocional, colocando o foco na pessoa e não no objetivo da negociação.

Sem este pressuposto, todo o processo de negociação pode ruir, trazendo problemas de momento e no futuro. É nesta fase que buscamos as informações, tanto do seu oponente quanto do que você realmente quer. Se você definir essas questões as coisas poderão ficar muito mais fáceis.

Criação

A fase da criação tem o foco na cooperação entre as partes envolvidas. Busca-se o entendimento para que o problema seja resolvido e traga benefícios para ambos. É a busca pela negociação ganha-ganha.

É um esforço na busca por soluções criativas para alcançar um acordo mais vantajoso do que a própria disputa que deu origem à negociação.

Também é nesta fase que entra a empatia, de modo que cada uma das partes consiga entender a outra, colocando-se no lugar do outro.

É importante que o gestor fique atento a esta fase para explorar oportunidades, discutir opções, buscar oportunidades de cooperação,

identificando soluções criativas.

Pontos importantes a serem identificados:

- Interesses comuns.
- Opções de ganhos mútuos.
- Preferências distintas entre as partes.

Figura 2.1 | Ganha-ganha



Fonte: <https://www.fortunebuilders.com/wp-content/uploads/2015/07/shutterstock_254322613.jpg>. Acesso em: 5 set. 2017.

Negociação

Na fase da negociação, propriamente dita, que também é conhecida como a fase da distribuição é quando as propostas são realizadas.

Conhecer bem a sua melhor alternativa lhe dará segurança suficiente para buscar seu objetivo.

Da mesma forma, conhecer bem as alternativas do outro lado pode representar o “pulo do gato” de um bom acordo para um acordo excelente.

Nem sempre o mais importante é saber o quanto aquela disputa lhe é valorizada, mas saber o quanto ela é valorosa para a outra parte.

Para qualquer negociação há um espaço entre a melhor proposta possível e a pior proposta admissível, já identificada na fase da preparação.

Quando não há preparação para a negociação, nossa reação a qualquer provocação tende a ser impensada, reagindo, de forma emocional.

Daí a importância da fase de preparação, de criação e o conhecimento do seu próprio perfil de reação a fim de evitar

provocações que podem arruinar a negociação.

Fechamento

O fechamento é a reconstrução da negociação. Para isso as propostas e acordos devem ter credibilidade e serem legítimas para que não haja a recusa ou a revogação do que foi acordado.

Mesmo que o resultado da negociação tenha uma parte vantajosa para um dos lados, tudo deve ser realizado de modo que nenhuma das partes saia com a sensação de que foi lesado ou enganado.

O gestor deve se lembrar de que o mundo não acaba nesta negociação, ou seja, manter a credibilidade para negociações futuras é importantíssimo.

Como diz um velho ditado: o que é acordado não sai caro.

É nessa fase da negociação que se busca transformar todo o esforço empregado na preparação, na criação e identificação de valores e interesses, nas propostas apresentadas e, de tudo o que foi construído, em um compromisso real e duradouro.

Essa fase da negociação está focada no cumprimento do acordo, conforme estabelecido.

Observe que aqui pode representar o cumprimento da palavra, não se refere apenas a contratos formais ou explicitados em qualquer documento.

É a sua palavra.

O gestor de segurança deve procurar analisar os fatos e as causas que os sucederam, de modo a minimizar riscos de outros conflitos e criar procedimentos para evitar novos riscos que tenham as mesmas causas.

Reconstrução

A última fase do processo de negociação, a reconstrução, é aplicada, justamente, porque qualquer processo de negociação de que o gestor de segurança tenha participado, seja com um cliente em relação à implantação de um plano de segurança, na negociação de renovação de contrato, com fornecedores e, inclusive, com os próprios funcionários, atuando na negociação de benefícios ou disciplina, seja qual for o tipo de negociação, trará um desgaste natural no relacionamento.

A reconstrução é a manutenção do bom relacionamento, tendo em

vista que este relacionamento poderá implicar em novas negociações futuras, por isso a importância da manutenção da sua palavra em relação ao que ficou acordado.

Seja uma negociação interna ou externa, o acordo não é apenas um negócio que jamais exigirá novas negociações. A dinâmica do mundo empresarial, com certeza, exigirá novas negociações, de modo que o acordo celebrado deve ser encarado como parte de um processo.

É essencial reconstruir o relacionamento que se desgastou ao longo de todo o processo de negociação.

Por isso é importante que a outra parte não saia magoada, sentindo-se injustiçada ou que foi tratada de maneira desrespeitosa.

Isso vale em todos os aspectos. O que foi acordado será cumprido. É a sua palavra, sua credibilidade, sua reputação, que poderá gerar frutos no futuro, em outras negociações.

Tipos de negociação

Diversos autores definem vários tipos de negociação, mas, basicamente, podemos, de maneira didática, dividir em três tipos básicos, sendo:

A negociação ganha-ganha, em que as duas partes saem ganhando.

A negociação ganha-perde (um ganha, outro perde).

A negociação perde-perde (as duas partes saem perdendo).

Fica claro que a negociação ganha-ganha é o melhor tipo de negociação, haja vista que a ideia não é sobrepujar ou enganar a outra parte da negociação, mas identificar alternativas reais em que as partes sairão satisfeitas.

Nesse caso, é importante lembrar que uma negociação pode gerar outras oportunidades de negócio e deixar que o outro saia com a ideia de que foi enganado pode interferir negativamente em outros negócios.

Em qualquer negociação, o que se busca é um resultado satisfatório para ambas as partes, sem a aplicação de qualquer tipo de truques ou mentiras.

O gestor deve tratar o outro como um parceiro com o intuito de fechar um acordo, mantendo o respeito, inclusive porque, para o fechamento do acordo, haverá necessidade da concordância de todos. Sem isso não há negociação.

Além disso, é essencial que se separe o objeto da negociação das pessoas, pois sempre o negociador foi a causa do objeto de negociação; mantenha o foco.

Levar para o campo pessoal, agindo de maneira emotiva, só trará mais dificuldades.

Seja profissional durante todo o processo de negociação!

Figura 2.2 | Negociação de alto risco



Fonte: <<https://goo.gl/Zm2FwM>>. Acesso em: 5 set. 2017.

Negociação de alto risco

Na segurança privada, o gestor pode se confrontar com situações de negociação que não são apenas busca por direitos, benefícios ou ganhos financeiros que envolvem pessoas idôneas, em busca de uma vantagem que pode ser interna ou externa, entre duas pessoas ou duas organizações.

Tudo isso é, felizmente, mais comum no nosso dia a dia, porém, em alguns casos, o gestor poderá enfrentar uma situação de alto risco.

O que podemos chamar de negociação de alto risco? São todas aquelas situações que envolvem vidas humanas, como o caso de pessoas que podem tentar o suicídio, tentativas de roubo, situações com reféns, ainda que temporárias, e qualquer outra que envolva o risco de morte de uma pessoa, desde um funcionário até o próprio criminoso, se for o caso.

Nesses casos, a segurança privada tem suas ações limitadas até a chegada da segurança pública, que assumirá as negociações.

Mesmo na Polícia, não são todos os policiais que estão preparados para uma negociação de alto risco. Em São Paulo, por exemplo, existe o GATE – Grupo de Ações Táticas Especiais – que é especialista em situações de alto risco e possui negociadores treinados para essas situações.

Toda a situação que envolve negociação de alto risco, ou seja, ameaça à vida, antes da fase de negociação já será necessária a ação da segurança privada que estiver no local, caso isso ocorra antes de a Polícia chegar, como é o caso de locais onde há vigilantes. Se houver algum incidente, a primeira coisa a ser feita é o isolamento do local, evitando que mais pessoas se exponham ao risco, afastando curiosos e a imprensa, se for o caso.

Caso ocorra o início da negociação de improviso, por falta de pessoal qualificado ou da chegada da segurança pública, o gestor deve saber que ele não decide o que será feito ou concedido, mas ele será um intermediário.

Uma das características do negociador profissional é que ele não decide, ele apenas negocia.

No caso do gestor de segurança, o mais importante é não piorar a situação. Não acrescentar armas, drogas, bebidas alcoólicas e, principalmente, novos reféns.

Veja a importância de o gestor amenizar a situação, ganhando tempo para a chegada de um profissional de negociação.

Se ele tiver isolado o local e mantido a situação, como ela se iniciou, já será um grande avanço para o negociador profissional.



Refleta

Diante de diversas ferramentas de negociação, será que todas as metodologias são melhores do que o dom inato de um negociador?

O que vale mais, um negociador inato ou um negociador preparado com conhecimento acadêmico?



Exemplificando

Assista a este vídeo sobre uma negociação de alto risco ocorrida em Barueri, na grande São Paulo: Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=J_SR7S0JIZc>. Acesso em: 5 out. 2017.



Esses vídeos abordam a preparação do negociador da Polícia Militar. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=YIQP5i6Xby8>> e disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=DzQv6ZQ_eiY&t=1626s>. Acesso em: 5 out. 2017.

Sem medo de errar

O coordenador e o gestor de segurança encontraram-se e decidiram conversar com os dois profissionais (o instrutor de defesa pessoal e o instrutor de tiro).

Na conversa apresentaram algumas formas de resolver um conflito que podem ser discutidas.

A discussão entre os dois instrutores se deveu às diferentes opiniões dos profissionais em relação à reação durante um assalto.

O instrutor de tiro acredita que o vigilante deveria ter reagido, pois ele foi treinado para isso, enquanto que o instrutor de defesa pessoal avalia que o vigilante deveria ter intermediado a negociação para evitar que fosse necessário chamar a Polícia Militar para intervir.

Nas duas opiniões, que em muitos casos são semelhantes para diversos profissionais da segurança privada, deve-se levar em consideração alguns aspectos que influenciarão na decisão.

O primeiro, e o mais importante, refere-se à vida das pessoas. Toda vez que esse fato é negligenciado a crise fica ainda mais crítica.

Todas as ações da segurança privada devem ser no sentido de evitar a ação criminosa, ou seja, a segurança privada prima por agir na prevenção.

Toda vez que o vigilante precisa sacar a arma, independentemente do resultado, é porque tudo o que foi planejado não deu certo.

Quando o roubo tem início, normalmente, o vigilante já foi rendido, deixando poucas oportunidades para reagir. Ainda que ele tenha oportunidade para uma reação armada, ela só deve ser colocada em prática com a certeza do resultado, sem riscos aos demais. No caso de reféns, não deve haver reação do vigilante.

Nesse caso, o que resta fazer é observar, memorizar, descrever e, posteriormente, identificar os criminosos, se for o caso.

Daí a importância de o vigilante se posicionar de maneira estratégica, próximo do botão de pânico ou alarme, dependendo do caso, e que

lhe dê condições de reação, se for o caso. Em casos de roubo ou ocorrências com reféns, a polícia sempre deverá ser acionada, não cabe à segurança privada as ações de intermediações, exceto na condição em que a própria ocorrência leve a esta situação momentânea, até a chegada da segurança pública.

Portanto, em casos semelhantes, de alto risco, as reações serão distintas, cabendo essas orientações básicas que, via de regra, são adaptáveis a todas as outras.

A negociação

O coordenador e o gestor de segurança encontraram-se e decidiram conversar com os dois profissionais, o instrutor de defesa pessoal e o instrutor de tiro. Na conversa apresentaram algumas formas de resolver um conflito que podem ser desenvolvidas através de treinamento cursos e metodologias para se alcançar um resultado positivo nas negociações, seja ela interpessoal ou organizacional.

Para o desenvolvimento que será debatido no grupo de trabalho da empresa, é importante que você, como gestor de segurança, destaque que as pessoas podem ser treinadas em negociação, desenvolvendo os temas que são relacionados nesse processo.

Basicamente, existem três tipos de negociação que podem ser divididos de forma didática, sendo eles:

A negociação ganha-ganha, na qual os dois lados ganham.

A negociação ganha-perde, na qual apenas um dos lados perde.

A negociação perde-perde, na qual os dois lados saem perdendo.

A negociação do tipo ganha-ganha sempre será a melhor opção para o gestor. Além de trazer ganho, não deixa o outro lado frustrado, o quem é muito positivo, pois poderão ocorrer novas negociações com a outra parte e o gestor deve manter o canal de comunicação sem que a outra parte sintam-se enganada.

Nas metodologias existentes sempre há um processo para a negociação que deve ser estruturado, quer dizer, deve haver um planejamento antecipado, deve ser realizado de forma profissional e não emotiva e deve haver uma sequência lógica na preparação e desenvolvimento.

O processo de negociação pode ser dividido em cinco fases, que são:

1. Preparação.
2. Criação.
3. Negociação.
4. Fechamento.
5. Reconstrução.

Essas fases são utilizadas em, praticamente, todo tipo de negociação, porém, é necessário entender que na atividade de segurança privada pode ocorrer uma situação que envolve a negociação da coisa mais importante que o ser humano pode ter, a vida.

Nesse caso, estamos falando de negociações de alto risco, nas quais sempre será necessária a intervenção da segurança pública, mas que, em alguns casos, por uma questão de localização, da presença da segurança privada no local e na hora de um incidente crítico, nós podemos chamar de situação de crise. Nestas, a segurança privada deverá agir até a chegada da segurança pública, que assumirá as negociações. Deve ficar claro que nem sempre o policial de área fará a negociação. Dependendo da situação ele acionará uma equipe especializada da Polícia com um negociador profissional, ou seja, treinado para realizar negociações de alto risco.

Com isso, fica claro que a segurança privada deve atuar no sentido de não piorar a situação de crise, mantendo o criminoso no local, não aumentando o número de reféns, não introduzindo novas armas ou drogas, isolando a área da crise, buscando informações sobre a ocorrência e auxiliando a segurança pública no que for necessário.

O processo de negociação também pode ser adequado para situações comuns do dia a dia do gestor de segurança, como na resolução de uma negociação com um empregado insatisfeito, na negociação com um cliente ou com fornecedores, por exemplo.

Além disso, como o gestor de segurança cuida da segurança de pessoas e patrimônio, ele pode se envolver em uma situação de negociação de alto risco, portanto o desenvolvimento do conhecimento nos assuntos tratados nesta seção será útil ao gestor em diversas situações, sejam elas profissionais ou pessoais.

Vamos em frente!

Negociação de alto risco

Descrição da situação-problema

A empresa COMANDO – Segurança Patrimonial tem como seu cliente a usina Conxita, onde trabalham 26 vigilantes.

Na usina há um PAB – Posto de Atendimento Bancário, que dois homens tentaram roubar no período da tarde da segunda-feira. Eles conseguiram pegar o dinheiro do caixa, mas na hora da fuga acabaram sendo cercados pelos vigilantes que estavam em serviço na portaria da usina.

Como não conseguiram sair, eles pegaram a recepcionista como refém e ficaram dentro da recepção.

O vigilante líder, que trabalha na usina, ligou para o gestor de segurança da empresa relatando a ocorrência e solicitando informações sobre as ações a serem tomadas naquele momento. Ele informou que havia cerca de 80 pessoas, funcionários da usina, que estavam próximos ao local, acompanhando a ocorrência e queriam linchar os dois homens.

Quais orientações o gestor deveria passar ao vigilante líder?

Que providências ele deveria tomar?

Resolução da situação-problema

Nesse caso, o gestor de segurança identifica que é uma situação que envolve a vida de pessoas, seja da recepcionista, seja a dos próprios criminosos. Então, a prioridade sempre será a preservação da vida.

As orientações para o vigilante líder poderiam ser:

- Acionar imediatamente a Polícia.
- Isolar a área, mantendo as pessoas afastadas.
- Chamar a ambulância da usina para que se posicione próxima, em local seguro.
- Informar ao responsável pela segurança da usina.
- Reforçar a segurança no local com outros vigilantes.

- Manter a calma e, caso haja diálogo com os criminosos, ouvi-los e solicitar que mantenham a calma.
- Aguardar a chegada da polícia e auxiliá-los no que for solicitado.

Em situações de alto risco é importante que as coisas não se compliquem, que não fiquem mais crítica.

Nem sempre será possível atuar de forma organizada e sequencial, pois será a dinâmica da ocorrência que ditará a conduta da equipe de segurança.

Faça valer a pena

1. A negociação é um tema bastante discutido e difundido nos meios empresariais e acadêmicos devido a sua importância, tanto para os relacionamentos interpessoais, sejam eles profissionais ou não, como para a resolução de conflitos empresariais.

Dos tipos de negociação apresentados, identifique qual traz maior vantagem para as partes.

- a) Ganha-perde.
- b) Ganha-ganha.
- c) Perde-perde.
- d) Desistência.
- e) Poderosa.

2. A negociação deve seguir um processo, uma sequência de ações para se alcançar os objetivos pretendidos.

Existem diversas metodologias que definem o processo que pode ser utilizado tanto para negociações interpessoais como para negociações organizacionais.

O Processo de Negociação de Harvard é baseado em cinco fases da negociação, de acordo com Roger Fisher e William Ury (1994). Identifique uma das fases nas opções abaixo.

- a) Competição.
- b) Acomodação.
- c) Preparação.
- d) Acordo.
- e) Desistência.

3. Na segurança pública ou privada existem ocorrências que podem trazer sérias consequências às pessoas envolvidas, como as de reféns, tentativa de suicídios e ação de roubos frustrados por ação da segurança ou da própria vítima. Essas negociações são conhecidas como negociações de alto risco, por envolver a vida das pessoas.

Na segurança pública existem pessoas treinadas especialmente para as negociações de alto risco, são os negociadores. Identifique uma das características do negociador da segurança pública.

- a) Ele não decide, apenas negocia.
- b) Ele toma todas as decisões.
- c) Ele se envolve emocionalmente com os criminosos.
- d) Ele se envolve emocionalmente apenas com as vítimas.
- e) Ele deve ser substituído a cada duas horas devido ao desgaste emocional.

Seção 2.2

A ética na negociação

Diálogo aberto

Caro aluno, nas negociações interpessoais e organizacionais, em diversas oportunidades, podemos ter pensamentos que são nossos dilemas, em agir de maneira ética com relação ao objetivo da negociação.

Por vezes, pode ser tentador agir de maneira antiética, mas isso, com certeza, trará problemas futuros.

Também podemos ter dificuldade em nos expressarmos de maneira objetiva nas negociações, o que pode trazer dificuldade no fechamento de um acordo, já que a falha de comunicação é muito comum, principalmente quando não estamos atentos aos detalhes das formas com que a comunicação acontece.

Observe uma situação prática na qual você, como gestor de segurança da COMANDO – Segurança Patrimonial –, que está em fase de mudança organizacional e prima pela ética nas negociações, precisa agir.

O grupo COMANDO – Segurança Patrimonial – acaba de adquirir a escola de formação de vigilantes POWER – Treinamento de Segurança e as culturas são diferentes, o que exige uma equalização das partes para que a forma de conduzir os conflitos e negociações sejam parametrizados.

Para isso, você, como gestor de segurança do grupo COMANDO – Segurança Patrimonial deverá discutir a ética empresarial e a forma de negociação com o coordenador da escola POWER – Treinamento de Segurança. Por isso, foi agendada uma reunião com alguns profissionais da escola e da empresa de segurança para discutirem os conceitos de ética, moral e deontologia, com o objetivo de identificar a aplicabilidade da ética nas negociações em uma organização.

Veja o caso apresentado pela escola POWER – Treinamento de Segurança:

A empresa VIG – Vigilância Padrão precisa encaminhar seus vigilantes para a reciclagem obrigatória, porém ela quer que o curso, que é de 50 horas-aulas seja realizado em 40 horas-aula para que o seu vigilante não

fique sem trabalhar.

Para isso, a escola deve reduzir a carga horária do curso ou a empresa procurará outra escola para realizar a reciclagem. Nesse sentido, o grupo deverá discutir os temas relevantes da negociação para trabalhar na cultura das empresas que formam o grupo COMANDO – Segurança Patrimonial.

Os temas discutidos serão:

Qual o conceito de ética?

Qual o conceito de moral?

Qual o conceito de deontologia?

O que é ético em uma negociação?

Vamos em frente!

Não pode faltar

Prezado aluno, para desenvolvermos os temas relativos à aplicação da ética nas negociações é imperativo conhecer o conceito de ética e sua aplicação na sociedade.

O homem, desde que começou a conviver em sociedade, precisou de regras para que essa convivência fosse pacífica e ordeira.

Essas regras ou normas podem ser explicitadas em leis, por exemplo, que determinam o que pode ou não pode ser feito.

De modo geral, as regras escritas determinam as ações das pessoas e são de conhecimento de todos.

Um exemplo de uma regra escrita é a lei que considera crime uma pessoa tirar a vida de outra, mas também existem as regras tácitas, que não estão escritas em nenhum lugar, mas pelas quais as pessoas sabem o que pode ou não pode ser feito.

Essas regras são aplicadas em todas as nossas relações, sejam elas profissionais, de amizade ou familiar.

Karnal (2017) resgata a palavra etiqueta e seu significado, que é a pequena ética, a qual não se trata apenas da escolha do talher, mas da convivência em sociedade com as quatro palavrinhas mágicas: por favor, obrigado, com licença, desculpe-me.

As regras de etiqueta podem ser entendidas como um conjunto de princípios ou normas que denotam boa educação e bom comportamento.

O comportamento humano está relacionado à palavra ética, que vem do grego ethos, que significa hábito ou costume.

A ética é, em última análise, o juízo que distingue o bem e o mal, o comportamento correto e o incorreto.

Figura 2.3 | Ética



Fonte: <<https://www.rapidonoar.com.br/wp-content/uploads/2017/05/etica.jpg>>. Acesso em: 12 out. 2017.

A ética é um modo de regulação dos comportamentos que provém do indivíduo e que assenta no estabelecimento, por si próprio, de valores (que partilha com outros) para dar sentido às suas decisões e ações. De acordo com Cortella (2011, p. 128):

O que é ética? Princípios que você e eu usamos para responder ao "Quero? Devo? Posso?" Insista-se: o que não significa que você e eu não vivamos dilemas. Eles existem, e serão mais tranquilamente ultrapassados quanto mais sólidos forem os princípios que tivermos e a preservação da integridade que a gente desejar.

A ética – sendo aquilo que orienta a minha decisão, o meu julgamento, a minha avaliação – está ligada à sua existência e à minha no dia a dia.



Assimile

Observem que a ética não é um conceito teórico do qual não se aplica em determinadas situações.

A ética são os princípios que nos auxiliarão na tomada de decisão, seja ela pessoal ou na empresa.

A cultura ética da organização define a forma como todos os colaboradores da empresa tomarão suas decisões que, em última análise, é a forma com que a empresa pensa e trata seus negócios, ou seja, ela também reflete a imagem e reputação de uma empresa.

Por isso, deve ser tratada em todos os níveis, além de ser essencial que a alta direção demonstre a sua importância neste tema.

O gestor de segurança estará demonstrando essa importância na forma de tratar os assuntos da empresa com seus colaboradores, fornecedores e cliente.

A ética é o que nós pensamos para decidirmos qualquer coisa. Ainda que exista um dilema para tomarmos a decisão, isso é perfeitamente normal, porém, segundo Cortella (2011), existem coisas que eu posso fazer, mas não devo. Outras eu devo, mas não quero. Outras que eu quero, mas não posso. Isso quer dizer que a ética refere-se às nossas decisões e às consequências dessas decisões, tanto para mim, como para a sociedade.

Ética é uma parte da filosofia relativa ao conjunto de conhecimentos extraídos da investigação dos princípios do comportamento humano, que se refere aos seus valores e ações. Possui fundamentação científica e teórica. É uma reflexão sobre a moral, é teórica.

Todos possuem ética, inclusive os marginais. É claro que a ética deles é diferente da nossa. Ladrões possuem seu próprio comportamento ético. É comum, por exemplo, que um estuproador fique em uma cela separada, chamada "segura", para evitar que os demais presos matem-no. Porque esta é a ética dos ladrões, seus comportamentos e costumes aceitos por aquele grupo.



Ética e moral têm a mesma origem etimológica. Ethos, em grego, e mor, em latim, querem dizer a mesma coisa: hábito, prática recorrente. Um bom ponto de partida para a reflexão iniciada agora é observar que para o senso comum, ética e moral sempre foram usadas indistintamente mescladas em seus significados. Mesmo entre os iniciados, muitos não veem interesse ou sentido em estabelecer diferença entre os dois termos. No entanto, apesar de tanta proximidade, para a maioria dos autores especializados, ética e moral querem dizer coisas muito diferentes. (FILHO; POMPEU, 2013, p. 19)

Moral é o conjunto de valores, normas, regras aplicadas no cotidiano e usadas continuamente por cada cidadão. Essas regras orientam cada indivíduo, norteando as suas ações e os seus julgamentos sobre o que é moral ou imoral, certo ou errado, bom ou mau, proibido ou permitido em uma determinada sociedade.

A moral é a aplicação da ética.

Pondé (2016, p. 70) resume ética e moral da seguinte forma:

Para a maioria, ética é o campo das normas de conduta, enquanto moral é a parte da filosofia que reflete sobre hábitos e costumes. Ambas são as duas coisas ao mesmo tempo, porque faz parte da reflexão sobre hábitos e costumes pensar sobre as normas que devem reger esses hábitos e costumes. E mais: não existem hábitos e costumes que não sejam permeados de normas, muitas vezes quase automáticas ou espontâneas.

O que são hábitos e costumes? Generosidade, coragem, justiça, disciplina, entre outros. Para Aristóteles, os bons hábitos e costumes (as tais virtudes) deveriam ser praticados a ponto de se tornarem uma segunda natureza, portanto automáticos ou espontâneos.

Deontologia:

O termo Deontologia deriva do grego *deon* ou *deontos/logos* e significa o estudo dos **deveres**, assim, a deontologia é o dever ou o conjunto de deveres, princípios e normas adotadas por um determinado grupo profissional. Ela é uma disciplina da ética especial adaptada ao exercício de uma profissão.

Código Deontológico ou Código dos deveres profissionais, ou Código de Ética Profissional, refere-se a um código de conduta, cuja função consiste em fornecer elementos para moldar, regulamentar as relações entre os profissionais e entre estes e a sociedade.

No caso dos profissionais de segurança não é diferente. Na ABSEG (Associação Brasileira dos Profissionais de Segurança), logo no início do seu código de ética, há uma frase de Confúcio que resume bem a atividade de segurança pública e privada:

Aquele que ante a possibilidade de lucro pensa no correto; que ante o perigo está preparado para dar a vida; e que não esquece um compromisso antigo, não importa há quanto tempo o tenha assumido – tal homem deve ser visto como um homem completo. (CONFÚCIO, 551a.C - 479 a.C. apud ABSEG, 2017, [s. p.]

Ainda, com o objetivo de exemplificar deveres explicitados para um grupo de pessoas de uma profissão específica, no caso de profissionais de segurança, o Código de Ética da ABSEG (Associação Brasileira dos Profissionais de Segurança) resume o que se espera do profissional da segurança, associado à instituição e que pode ser utilizado para outros profissionais de segurança.



I – O Associado da ABSEG deve ter sua atuação pessoal e profissional modelada pelos princípios da moral e da honra e de acordo com a lei.

II – O Associado da ABSEG deve pautar sua conduta na probidade, justiça e integridade. Deve envidar seus melhores esforços na preservação da vida, do patrimônio e no respeito ao meio ambiente.

III – O Associado deve desempenhar sua atividade profissional sempre com lealdade, respeito e honestidade, jamais utilizando ou valendo-se das informações obtidas em razão de seu trabalho em prejuízo de outrem.

IV – O Associado compromete-se a manter o sigilo sobre todas as informações confidenciais a que tiver acesso ou tomar conhecimento.

V – O Associado não divulgará informações falsas, caluniosas ou difamatórias sobre seus pares, sua atuação profissional ou de seus funcionários e clientes. Sua manifestação deverá ser sempre baseada em informações e dados confiáveis.

VI – O Associado deve manter, em relação a seus pares, funcionários, clientes e fornecedores, um tratamento de cordialidade e respeito.

VII – O Associado não deve pactuar com pessoas que vendam produtos e/ou serviços sabidamente em desacordo com Padrões Mínimos de Qualidade (aceitáveis) e/ou em desconformidade com a Lei.

Se qualquer Associado souber de informações sobre transgressões a este Código de Ética, deverá comunicá-las imediatamente ao Comitê de Ética. (ABSEG, 2017, [s. p.]



Refleta

O gestor de segurança, assim como qualquer pessoa, de qualquer profissão, pode passar por situações em que a sua conduta ética é colocada à prova.

Na negociação, existem casos em que a mentira é aplicada de maneira produtiva para o desfecho do conflito?

Podemos aplicar a ética, de forma personalizada, a casos específicos?

A ética na negociação de conflitos

Como vimos, a ética (reflexão sobre o certo e o errado) e a moral (aplicação da ética na prática) podem ser efetivadas para um grupo específico de profissionais, desenvolvendo o seu código de ética profissional.

Existem negociações que podem gerar o conflito ético ou legal nas suas decisões.

Por isso, a ideia da negociação “ganha-ganha” ganha força, porque ela induz ao pensamento e tomadas de decisões éticas, sem tentar enganar o outro lado, seja ele uma pessoa, um grupo de pessoas ou uma organização.

Existem comportamentos que são éticos, mas não são legais, assim como comportamentos que são legais, mas não são éticos e, é claro, aqueles que não são legais nem éticos.

Para citar alguns exemplos que possam ajudá-lo a identificar esses tipos de comportamentos, podemos citar o caso de um policial que prende um traficante de drogas, mas que o libera mediante um pagamento (suborno). Está claro que essa ação do policial **não é ética**, de acordo com o que se espera ou a ação da instituição policial e **nem legal**, já que ele deveria ter detido o criminoso.

Em outra situação, o gestor de segurança, que está analisando propostas para a compra de novas armas para a empresa de segurança, recebe um convite de um dos concorrentes a fornecer as armas para participar de um congresso de segurança que será realizado na Espanha, com todas as despesas pagas. É claro que isso **é legal** (não contraria a lei), mas **não é ético**.

Em outro caso, o vendedor de uma empresa de segurança, atendendo à solicitação de um condomínio que procura por vigilantes, apresenta uma situação na qual o condomínio deve, além de contratar o vigilante, instalar um sistema de CFTV (Circuito Fechado de Televisão e Vídeo), caso contrário não poderá implantar o posto de vigilância (venda casada é considerada crime pelo código do consumidor), portanto **ilegal**, mas **é ética**, de acordo com os profissionais que atuam na área. O mesmo procedimento ocorre em bancos, quando o fornecimento de um produto está vinculado ao seguro ou aquisição de um cartão de crédito.

Apesar do interesse em ganhar a negociação de um determinado conflito, as propostas devem ser legais, não infringindo a lei e a ética,

devendo prevalecer, nesse caso, podendo ser entendida, de forma mais prática, como o respeito ao outro.

A ética e deontologia nas negociações de segurança

A aplicação da ética nas negociações está relacionada à forma de agir (moral), sem mentiras, enganações ou subterfúgios que possam ser considerados antiéticos.

A ética (suas reflexões sobre um determinado tema da sociedade) e sua aplicação na prática, nas ações e decisões que você toma (moral) podem estar relacionadas diretamente à classe ou segmento de atuação, à sua profissão (deontologia).

Em muitas situações, a pessoa pode sofrer sanções oriundas de um código de conduta ética, explicitado na associação ou qualquer outra organização, inclusive empresarial ou governamental, que determina o que não pode ser feito.

Aproveitando o exemplo do código de ética da ABSEG, podemos citar o caso de um associado que faz uso de vigilantes clandestinos, aqueles que não possuem o curso de formação de vigilante e/ou não trabalham em empresa regularmente autorizada a funcionar, de acordo com a legislação. Nesse caso, o profissional poderá ser excluído da associação por falta de cumprimento do código de ética.

Na negociação pode ocorrer o mesmo, caso haja provas de atitudes e decisões que contrariem o código de ética da empresa, ao qual o profissional represente.

Figura 2.4 | Ética e resultados



Fonte: <http://obviousmag.org/renato_collyer/%C3%A9tica.png>. Acesso em: 12 out. 2018.

Aplicabilidade da ética nas negociações em uma organização

A ética também pode ser entendida, no caso da negociação, na palavra dada, ou seja, no acordo firmado que deverá ser cumprido.

De acordo com Lucca (2014), na negociação ocorrida na Cadeia Pública de Pinheiros, conhecida como “Cadeião de Pinheiros”, em São Paulo, onde

o GATE (Grupo de Ações Táticas Especiais) foi chamado para intervir, dois presos informaram que poderiam acabar com a negociação de reféns, caso fossem transferidos para o presídio de Praia Grande, onde tinham familiares. O Negociador levou a proposta ao gerente de crise, que levou a proposta à autoridade responsável pelo presídio, que autorizou a transferência. De volta à negociação: "Assim, apliquei a técnica de negociação de sempre buscar a satisfação pessoal da outra parte, cuidando para que nada pareça fácil demais" (LUCCA, 2014, p. 124).

Caso encerrado, mas na hora da condução dos presos ao presídio de Praia Grande houve uma surpresa: o responsável pelo presídio mandou colocá-los de volta na mesma cela em que estavam.

O Comandante do GATE procurou o responsável pelo presídio para o cumprimento da palavra dada, o qual respondeu:

Capitão, isso é um preciosismo da sua parte. Como não havia tempo para dar uma lição de ética, limitei-me a dizer que não se tratava de "preciosismo", mas de honrar a palavra dada. Assumi a custódia dos dois detentos e ordenei que fossem levados para o presídio de Praia Grande, conforme havia sido prometido. (LUCCA, 2014, p. 128).

Essa é uma importante lição para todos os negociadores, profissionais ou não, principalmente aos gestores de segurança. A ética faz parte da atividade de segurança empresarial.



Exemplificando

No livro de Mário Sérgio Cortella e Clóvis de Barros Filho: *Ética e vergonha na cara* (2014, p. 9, 10 e 11), os autores relatam um fato que leva à reflexão sobre o comportamento ético:

Este fato que ocorreu no final de 2012, em Navarra, Espanha, e que tomou proporções consideráveis ao ser divulgado. Em uma corrida de *cross-country*, o queniano Abel Mutai, medalha de ouro nos três mil metros com obstáculos em Londres, estava a pouca distância da linha de chegada e, confuso com a sinalização, parou para posar para fotos pensando que já

havia cumprido a prova. Logo atrás vinha outro corredor, o espanhol Iván Fernández Anaya. E o que fez ele? Começou a gritar para que o queniano ficasse atento, mas este não entendia que não havia ainda cruzado a linha de chegada. O espanhol, então, o empurrou em direção à vitória.

Bom, agora o ato incrível de *fair play*, há uma coisa maravilhosa que aconteceu depois. Com a imprensa inteira ali presente, um jornalista, aproximando o microfone do corredor espanhol, perguntou: "Por que o senhor fez isso?" O espanhol replicou: "Isso o quê?" Ele não havia entendido a pergunta – e o meu sonho é que um dia possamos ter um tipo de vida comunitária em que a pergunta feita pelo jornalista não seja mesmo entendida –, pois não pensou que houvesse outra coisa a ser feita que não aquilo que ele fez. O jornalista insistiu: "Mas por que o senhor fez isso? Por que o senhor deixou o queniano ganhar?" "Eu não o deixei ganhar. Ele ia ganhar". O jornalista continuou: "Mas o senhor podia ter ganhado! Estava na regra, ele não notou...". "Mas qual seria o mérito da minha vitória, qual seria a honra do meu título se eu deixasse que ele perdesse?" E continuou, então, dizendo a coisa mais bonita que eu li envolvendo a questão da ética do cotidiano: "Se eu ganhasse desse jeito, o que ia falar para a minha mãe?".

Como mãe é matriz de vida, fonte de vida, ela é a última pessoa que se quer envergonhar. Porque ética tem a ver com vergonha na cara, com decência, e, repito, a última pessoa que se quer envergonhar é a mãe. É curioso, mas até bandido pode ser prova disso. Por exemplo, já houve situações de assalto a banco com reféns em que o sujeito, mesmo com a polícia toda em volta fazendo o cerco, não se rende. Aí a polícia chama a mãe dele. Ela chega, com a bolsinha no braço, e diz: "Sai daí, menino!" E ele sai.



Pesquise mais

Para entender mais sobre a aplicação da ética na vida profissional, assista este vídeo: <<https://www.youtube.com/watch?v=JKlqqRmg73U&feature=youtu.be>>. Acesso em: 12 out. 2017.

Sem medo de errar

É muito comum que uma empresa de segurança, que é considerada grande, faça a aquisição de empresas de segurança menores, principalmente se ela passa por dificuldades econômicas.

Ocorre que os conflitos gerados em razão das diferenças culturais entre essas empresas também são bastante comuns.

Normalmente, a empresa compradora tentará aproveitar as boas práticas da empresa adquirida, mas prevalecerá a sua cultura, a sua forma de tomar as decisões.

O mesmo ocorre quando há a contratação de pessoas experientes, que já possuem uma formação profissional e estão habituadas a tomar decisões com base na sua experiência em outras organizações.

Veja o caso da COMANDO – Segurança Patrimonial, que está crescendo e prima pela ética nas negociações e na sua forma de tomar decisões e quer que seus hábitos sejam difundidos e explicitados de forma inequívoca.

Para isso, criou um grupo de trabalhadores para discutir temas relacionados aos costumes, hábitos, ética, moral e deontologia, sempre com foco na aplicação de negociações.

Você, como gestor de segurança, deverá conduzir esse grupo de trabalho, conceituando os temas relacionados.

A manutenção da ética no grupo COMANDO – Segurança Patrimonial, agora com a inclusão da escola POWER – Treinamento de Segurança é imprescindível. Para isso, é importante conceituar a ética.

É preciso entender que todas as pessoas possuem ética, mas o importante na empresa é disseminar a ética com a visão da empresa.

O princípio dessa ideia é que você decida com os valores da empresa.

Vamos aos conceitos:

O que é ética? Princípios que você e eu usamos para responder ao "Quero? Devo? Posso?" Insista-se: o que não significa que você e eu não vivamos dilemas. Eles existem, e serão mais tranquilamente ultrapassados quanto mais sólidos forem os princípios que tivermos e a preservação da integridade que a gente desejar.

A ética – sendo aquilo que orienta a minha decisão, o meu julgamento, a minha avaliação – está ligada à sua existência e à minha no dia a dia. (CORTELLA, 2011, p. 128)

Já a moral é o conjunto de valores, normas, regras aplicadas no cotidiano e usadas continuamente por cada cidadão. Essas regras orientam cada indivíduo, norteando as suas ações e os seus julgamentos sobre o que é moral ou imoral, certo ou errado, bom ou mau, proibido

ou permitido em uma determinada sociedade.

A moral é a aplicação da ética.

E a deontologia significa o estudo dos deveres, assim, a deontologia é o dever ou o conjunto de deveres, princípios e normas adotadas por um determinado grupo profissional. Ela é uma disciplina da ética especial adaptada ao exercício de uma profissão.

De forma resumida, podemos dizer que:

Ética são suas reflexões sobre um determinado tema da sociedade.

Moral é a sua aplicação na prática, nas ações e decisões que você toma.

Deontologia está relacionada diretamente à classe ou segmento de atuação, à sua profissão, em muitos casos com códigos formalizados.

Na negociação, ética é não enganar, não mentir, é cumprir o que foi acordado entre as partes.

A falta de ética pode levar à falta de credibilidade e pode prejudicar a empresa, sua imagem e reputação ou mesmo o negociador.



O negociador que não tem credibilidade, seja do GATE, seja de uma multinacional – não tem efetividade. Credibilidade leva um bom tempo para ser conquistada, mas pode ser liquidada rapidamente. Por isso, recomendamos ao negociador profissional deixar o blefe para a mesa de poker. (LUCCA, 2014, p. 128)

O entendimento desses conceitos será essencial para a criação de uma cultura ética na empresa e o gestor de segurança deve entender a aplicação dos conceitos em todos os níveis de negociação, seja ela intrapessoal, interpessoal ou organizacional.

Colocando os conceitos na prática do dia a dia da empresa:

Na negociação da escola POWER – Treinamento de Segurança com a empresa VIG – Vigilância Padrão, a proposta apresentada pela empresa de diminuir em 10 horas-aula o curso de reciclagem do vigilante é inadmissível para uma escola que tem a ética como princípio de negócios.

Em primeiro lugar, porque esta ação poderia gerar multa, pois contraria a Portaria 3233 do Departamento de Polícia Federal e contraria a ética do grupo COMANDO – Segurança Patrimonial, pois estaria

enganando os vigilantes, podendo influenciar em novos negócios, além de manchar a imagem e a reputação da escola.

Vamos em frente!

Avançando na prática

Nem sempre o que é legal é ético

Descrição da situação-problema

O gestor de segurança da COMANDO – Segurança Patrimonial acaba de fechar um negócio de compra de cinco veículos novos para uso na empresa.

Com a expansão do mercado de segurança, ele prevê a compra de mais cinco veículos dentro de seis meses.

A concessionária oferece, como cortesia, o uso de um veículo novo, de um modelo de luxo, para que o gestor possa usá-lo por um ano, apenas para experimentar o veículo e ver se ele é adequado para o uso dos diretores da empresa.

O gestor comentou o caso com um colega da empresa, que não viu nenhum problema nisso, desde que ele não ficasse refém da concessionária.

Como o gestor deveria agir nessa situação?

Há alguma ilegalidade nisso?

Isso é ético?

Resolução da situação-problema

É claro que a proposta da concessionária é “amarrar” o gestor de segurança. A proposta pode ser tentadora, mas com certeza não é ética. Ela também não é ilegal, não há crime na proposição da concessionária, mesmo que ele aceite.

A ética deve prevalecer. A aceitação seria a abertura de uma porta que não se fechará com facilidade. Lembrando Cortella (2011), ele pode aceitar, ele pode até querer aceitar, mas não deve.

A melhor atitude é agradecer e declinar da oferta.

Ele ainda poderá reportar a atitude da concessionária ao comitê de ética da empresa.

Faça valer a pena

1. Existem negociações que podem gerar o conflito ético ou legal nas suas decisões.

Por isso, a ideia da negociação “ganha-ganha” ganha força, porque ela induz ao pensamento e tomadas de decisões éticas, sem tentar enganar o outro lado, seja ele uma pessoa, um grupo de pessoas ou uma organização.

As negociações envolvem as formas com que as partes tomam suas decisões. Como devemos aplicar a ética na negociação ganha-ganha?

- a) Ética e ilegal.
- b) Ilegal e antiética.
- c) Antiética e legal.
- d) Legal e ético.
- e) Depende dos valores negociados.

2. O comportamento humano está relacionado à palavra ética, que vem do grego *ethos*, que significa hábito ou costume.

A ética é, em última análise, o juízo que distingue o bem e o mal, o comportamento correto e o incorreto.

Na negociação, a ética também pode ser entendida, no caso da negociação, na palavra dada, ou seja, no acordo firmado que deverá ser cumprido.

A ética e a moral são tratadas de forma muito semelhantes. Como podemos distinguir, de maneira didática, a ética da moral?

- a) A ética aplica-se na prática do dia a dia. A moral é a reflexão, o pensamento.
- b) A moral é a reflexão sobre o certo ou errado. A ética é a aplicação da moral.
- c) A moral é a aplicação da ética.
- d) A ética e a moral possuem origens diferentes.
- e) A ética é aplicação da deontologia.

3. A ética também pode ser entendida, no caso da negociação, na palavra dada, ou seja, no acordo firmado que deverá ser cumprido.

É preciso entender que todas as pessoas possuem ética, mas o importante na empresa é disseminar a ética com a visão da empresa.

O princípio dessa ideia é que você decida com os valores da empresa.

Existem conceitos sobre a ética, a moral e a deontologia, mas como a deontologia é aplicada na prática?

- a) Através das nossas reflexões sobre a vida em sociedade.
- b) Na aplicação prática do nosso dia a dia, principalmente nos relacionamentos familiares.
- c) Está diretamente ligada aos códigos de ética ou conduta aplicada por associações ou empresas.
- d) É considerada como um dos tipos de negociação existentes, podendo ser ganha-ganha, ganha-perde ou perde-perde.
- e) A deontologia não pode gerar qualquer tipo de sanção, pois não tem autonomia para isso.

Seção 2.3

Comunicação na negociação

Diálogo aberto

Caro aluno, a comunicação é considerada a peça-chave para grande número de conflitos e problemas durante uma negociação.

Muitas empresas que fazem o levantamento da ambiência acabam descobrindo que uma das principais causas para os problemas de convivência é a má comunicação.

Em muitos casos, a falha de comunicação ocorre pela forma como a mensagem foi enviada.

Não é difícil identificarmos quando uma pessoa está falando uma coisa, porém seus gestos dizem o oposto.

Em diversas ocasiões da nossa vida podemos presenciar isso.

Vamos trazer para o cenário da empresa, na segurança privada, algumas situações em que a comunicação pode auxiliar, seja na convivência ou na negociação.

Na empresa COMANDO – Segurança Patrimonial, por exemplo, houve diversos problemas no ano passado com relação às falhas de comunicação no que diz respeito às trocas de vigilantes dos postos de trabalho sem aviso para os clientes e para os próprios vigilantes que foram pegos de surpresa.

Este fato gerou reclamações dos vigilantes e dos clientes.

Com isso, os vigilantes e clientes estão apreensivos e incertos quanto à nova visão da empresa de trabalhar de maneira correta e transparente.

Muito dessa intranquilidade foi originada por falhas de comunicação.

A comunicação, como veremos, é a chave para muitos problemas de interpretação e ações desastrosas, principalmente quando não levamos em consideração a forma de comunicação adequada e o público envolvido.

Um fator muito importante na negociação é a comunicação e a falta dela também.

Foi a partir de problemas oriundos da falha de comunicação que a

COMANDO – Segurança Patrimonial determinou que o gestor de segurança desenvolvesse um programa para mitigar problemas de comunicação.

Outro caso de falha de comunicação ocorreu no início deste ano, quando o vigilante Genoíno foi informado pelo supervisor do seu grupo de trabalho, Anderson, de que deveria ir trabalhar no domingo. Ele ficaria de plantão na base como reserva técnica.

No domingo, o vigilante Genoíno não apareceu no plantão. Na segunda-feira, o vigilante justificou sua falta dizendo que o supervisor Valmir, do outro grupo de trabalho, havia informado que convocaria Lourenço para trabalhar no domingo. Com isso, Genoíno achou que estaria de folga, já que outro havia sido convocado.

Como o nome dos dois (vigilantes Genoíno e Lourenço) não constavam na escala de serviço afixada no vestiário dos vigilantes, Genoíno não compareceu.

Um pequeno erro ao não lançar o nome do vigilante na escala acabou trazendo transtornos ao trabalho.

Para evitar a repetição dos problemas ocorridos nas substituições dos vigilantes, o supervisor, sempre que for necessária qualquer alteração nos postos dos vigilantes, fará, primeiramente, um contato com o cliente explicando os motivos da substituição dos vigilantes. Assim como falará com o vigilante a ser substituído, explicando a necessidade ou o motivo da alteração do posto.

O gestor de segurança deve entender a relevância do tema e discutir com o grupo de trabalho os fundamentos da comunicação e sua importância, inclusive com os colaboradores.

Devem ser identificados na próxima reunião com o grupo de trabalho:

Quais os fundamentos da comunicação que podem ser observados ou reforçados através do desenvolvimento do programa de treinamento que a Comando desenvolveu.

Quais as falhas mais comuns na comunicação e os conflitos que elas podem gerar para o negócio da empresa e como o treinamento poderá ajudar?

Qual a importância da Comunicação na Negociação para que conflitos como os que ocorreram na Comando não se repitam?

Não pode faltar

Prezado aluno, vamos iniciar mais uma seção? Animado? Que bom. Então vamos começar!

A comunicação é essencial na vida do ser humano. Comunicamos o tempo todo e de diversas formas.

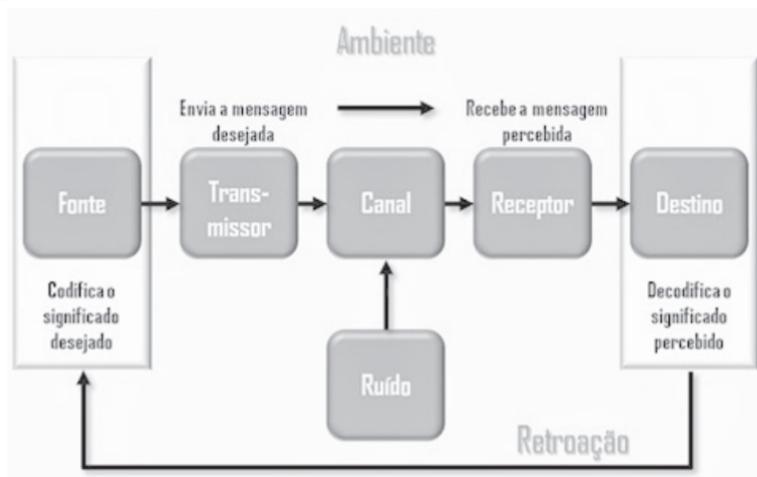
Não podemos imaginar pessoas que não podem se comunicar, seja da forma que ela consiga.

A comunicação tem, normalmente, o emissor, o meio, a mensagem, o receptor e o feedback.

O emissor é quem faz a comunicação, o meio é a forma utilizada (telefone, por exemplo, ou carta), a mensagem é o conteúdo e a forma com que a mensagem foi transmitida, o receptor é quem recebe e interpreta a mensagem, dando ou não o feedback (a resposta, a reação).

Parece muito simples, e é, mas os ruídos são muito comuns entre o emissor e o receptor.

Figura 2.5 | Comunicação



Fonte: <gool.gl/SE89Df>. Acesso em: 12 dez. 2017.

Quando uma pessoa lê um livro, o emissor é o autor do livro, a mensagem é o que está escrito no livro e o receptor é o leitor.

Porém, quando o autor escreveu o livro ele tinha uma intenção, uma ideia. O leitor tem outra visão, outra cultura, outras experiências, e pode interpretar a mensagem de outra forma, principalmente quando ela não

é clara e dá margem a outras interpretações.

Mesmo quando a pessoa fala diretamente com outra pode ocorrer erro na interpretação da mensagem. Pode acontecer pelos mesmos problemas da leitura do livro ou ainda pela forma como foi dita.

Isso quer dizer que aquela fórmula simples de emissor, mensagem e receptor pode não ser tão simples assim.

Na verdade, ela é tão complexa que traz muitos problemas.

Se antes a comunicação já não era fácil, imagine agora, com o advento da internet, pois a comunicação deu um salto em relação à quantidade.

Além das falhas por conta de como a mensagem foi escrita, ainda existem as “fake news”, ou notícias falsas, espalhadas pela rede mundial de computadores, que afetam a vida das pessoas e empresas.

Para evitarmos esses problemas é preciso estarmos atentos e vigilantes.

Vigilância epistêmica significa não acreditar em tudo o que é escrito e dito por aí e, principalmente, achar que não há uma segunda intenção no que nos dizem. É viver ingenuamente. A vigilância epistêmica é um nome bonito para ligar o desconfiômetro. (MORETTI, 2015, p. 17).



Hoje existem sites especializados em desmascarar mentiras e notícias falsas que assolam a internet.

Exemplo desses sites são o E-farsas (disponível em: <<http://www.e-farsas.com>>. Acesso em: 22 jan. 2018) e o Boatos.org (disponível em: <<http://www.boatos.org>>. Acesso em 22 jan. 2018).

A internet e a tecnologia modificaram a forma de nos comunicarmos, as cartas ficaram ultrapassadas, os telegramas e outros meios também. A dinâmica da vida moderna alterou a forma de nos comunicarmos uns com os outros. Até o telefone fixo perdeu espaço para o celular, que devido a tantos aplicativos e às redes sociais também deixaram de ter seu uso como simples aparelho telefônico, tendo em vista que aplicativos, como o WhatsApp, conseguem enviar fotos, filmes e textos e ainda fazem ligações. Isso comprova como a tecnologia mudou a forma de nos comunicarmos.



Assimile

Fundamentos da comunicação:

O processo de comunicação completo refere-se

Ao emissor, que é quem emite a mensagem;

Ao meio utilizado, que pode ser uma carta, um computador, um aplicativo de celular ou qualquer outro meio para o envio da mensagem;

À mensagem, que é o código que foi enviado, podendo ser escrito, de voz, de imagem ou a soma desses meios;

O receptor, que é quem recebe e interpreta a mensagem, incluindo a mensagem não verbal, sobre a qual ele terá a percepção para dar crédito ou não na mensagem ou no seu emissor.

O feedback, que é como o receptor recebeu a mensagem e como ele responderá ao emissor.

À comunicação dever ser uma troca de mensagens e não apenas com um emissor que não quer o feedback. Nesse caso é informação, já que o ciclo não se completará.

Fundamentos da comunicação

Das formas mais comuns de se comunicar estão: a forma escrita, oral, a verbal, a não verbal, sendo que podemos conceituá-las, basicamente, como:

Comunicação escrita: inicialmente o homem começou a usar signos, que são desenhos, representações, como as formas rupestres nas cavernas. Foi dessas representações que nasceram as escritas que nós utilizamos até hoje.

São os códigos que usamos para nos comunicar.

Comunicação oral: aquela que o emissor fala diretamente com o receptor, de forma que o receptor entenda o que ele está falando.

Comunicação verbal: inclui a comunicação escrita e oral. Ela é a mais utilizada e durante a comunicação verbal podemos ter a posição de ativo, quando se é quem emite a mensagem ou escreve da mensagem. Pode ter a posição passiva, quando se é o ouvinte da mensagem (é o receptor) ou quando se lê a mensagem. Durante uma conversa, por exemplo, uma pessoa pode assumir as duas posições, ora passiva, ora ativa.

Comunicação não verbal: é a comunicação através de sinais, expressões faciais, imagens. Você percebe isso naturalmente, mas pode ser treinado para identificar aquilo que o emissor quer esconder.

Na prática nós sabemos quando, por exemplo, fazemos um pedido a alguém e, só pela expressão facial, já sabemos se seremos atendidos ou não.

A comunicação tem um papel muito importante, nas nossas relações interpessoais e nas relações organizacionais que ocorrem na empresa.

Outro ponto importante é que comunicação é diferente de informação.

Nesse caso, a informação ocorre quando apenas o emissor fala, sem que o receptor tenha a oportunidade de questionar ou tirar dúvidas.

Normalmente, isso ocorre quando a empresa informa sobre alguma coisa. Também pode acontecer quando um superior hierárquico comunica (informa) alguma coisa.

A comunicação é o processo que envolve o emissor, o meio, a mensagem, o receptor e o feedback.

Dessa forma, há uma interação entre o emissor e o receptor, diferente da informação.

Figura 2.6 | Falha de comunicação



Fonte: <<https://goo.gl/CkDcCL>>. Acesso em: 12 dez. 2017.

As falhas na comunicação e os conflitos na segurança

Muitas vezes, quando nos comunicamos, não somos claros o suficiente, deixando dúvidas e causando interpretações errôneas em relação à mensagem que desejamos transmitir.

A nossa comunicação tem muito a ver com a forma com que nós falamos e a nossa postura também, principalmente se você fala com subordinados hierarquicamente.

A comunicação tem relação com a forma, mas também com a situação, com a ocasião.

Você, como gestor de segurança, ao falar com os vigilantes dirige-se a eles e depois pede um feedback? Quer realmente saber se entenderam a mensagem?

Além disso, dependendo da forma com que você faz a pergunta responderão ou não. Quando você diz: - Você entendeu? De acordo com o tom de voz e a entonação da sua voz interpretar-se-á como uma oportunidade para tirar uma dúvida ou a pessoa se calará com medo de não ter a sua dúvida bem recebida pelo emissor.

Por conta desse ruído na comunicação, a mensagem pode ter sido interpretada de maneira errônea e será mal executada.

Apenas esse fato já seria suficiente para estragar os nossos planos.

A comunicação não implica apenas a linguagem falada, mas, também, em estímulos visuais, sonoros e quase todos os sentidos humanos.

Uma falha comum cometida por consultores e gestores de segurança é na falta de comunicação.

O profissional de segurança faz a análise de risco, demonstra a necessidade de investimento em segurança, a direção da empresa compra o projeto e quando ele é implementado há uma reclamação geral dos colaboradores e, em alguns casos, movimentos sindicais contra o projeto de segurança.

Ocorre que tudo foi feito sem que houvesse a comunicação. Assim, os colaboradores entendem que a câmera instalada foi com o objetivo de vigiá-los e puni-los e que o controle de acesso foi instalado para tentar registrar possíveis problemas, como atrasos, para que haja demissão.

Não houve a preocupação como o endomarketing. Na segurança empresarial moderna, a segurança não deve ser imposta, deve ser vendida. Vendida a todos os colaboradores.

O endomarketing é o marketing interno, realizado para os colaboradores, implica em estabelecer parcerias com os colaboradores.

As normas e procedimentos, além dos meios técnicos ativos e passivos, devem ser aplicados de forma técnica; por outro lado, há espaço para que os colaboradores possam se manifestar.

Se você utiliza a gestão de risco mais moderna, prevista em Normas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), você já deve ter utilizado a estrutura sugerida, que contempla em todas as suas fases a comunicação e consulta, que nada mais é do que a participação dos colaboradores na identificação de riscos e acompanhamento de todo o processo.

Deixar esta comunicação de lado poderá acarretar em enormes

prejuízos para a organização e para sua imagem como profissional de segurança.

A importância da Comunicação na Negociação

“Sem comunicação não há negociação. A negociação é um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta” (FISHER; URY, 1994, p. 51).

A negociação é um processo que exigirá o máximo de habilidade na comunicação.

A comunicação é considerada como um fator preponderante para o sucesso da negociação.

Considerando que o processo de ajuste se desenvolve através da comunicação, algumas habilidades devem ser perseguidas:

- Saber demonstrar seu poder;
- Administrar suas fraquezas (saber omiti-las ou dominá-las);
- Apresentar argumentos de forma diferenciada de acordo com as características comportamentais do outro negociador;
- Desenvolver comportamentos que gerem confiança, evitando aqueles que demonstrem o contrário;
- Saber ouvir, prestar atenção. É melhor ser um bom ouvinte do que um bom falante;
- Criar um clima de cooperação entre as partes;
- Buscar o aumento de seu grau de flexibilidade (capacidade de se colocar no lugar do outro). (LIMA; SANTOS, 2009, p. 20)

A comunicação na negociação, seja ela de qualquer tipo, entre pessoas, grupos de pessoas ou empresas, sempre fará uma grande diferença no resultado esperado.

Saber interpretar as ações do seu adversário poderá lhe dar grande vantagem.

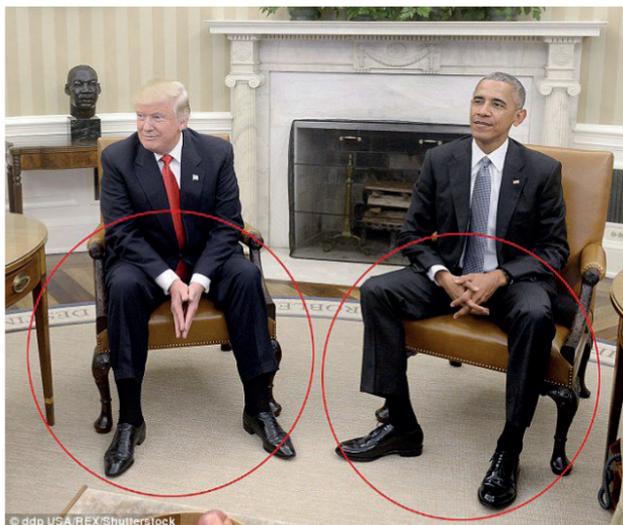
A comunicação será uma arma poderosa se você souber usar todas as suas potencialidades, que vão desde a identificação de um ponto fraco, na linguagem corporal, no posicionamento e até na sua vestimenta.

Tudo é comunicação, em todas as situações estará enviando sinais que podem ser captados por pessoas preparadas.

Não é só o que é dito que faz parte da comunicação, a forma,

os gestos, enfim, são diversas variáveis que poderão o auxiliar na negociação.

Figura 2.7 | A comunicação não verbal



Fonte: <<https://goo.gl/ZDxURv>>. Acesso em: 22 out. 2017.

A comunicação se faz de diversas maneiras e não apenas verbalizando ou escrevendo. Os olhos, considerados como as janelas da alma, podem dizer muito sobre você.

De acordo com Allan e Pease (2005, p. 18):



Birdswistel descobriu que o componente verbal responde por menos de 35% das mensagens transmitidas numa conversação frente a frente, mais de 65% da comunicação é feita de maneira não verbal. A maioria dos pesquisadores hoje concordam que as palavras são usadas primordialmente para transmitir informações, ao passo que a linguagem corporal é usada para negociar atitudes interpessoais e, em alguns casos, como substituta das mensagens verbais. Por exemplo, quando uma mulher manda “aquele olhar” para um homem, está lhe transmitindo uma mensagem muito clara sem precisar abrir a boca.

Uma parte importantíssima na linguagem não verbal são os olhos. Olhar claramente nos olhos de outro significa segurança e sinceridade.

Outra parte fundamental do corpo são as mãos. Dão ênfase ao que estamos dizendo, mas também distraem.

Existem diversas técnicas que podem auxiliá-lo na negociação através da comunicação não verbal, pois, inclusive a sua forma de se vestir poderá influenciar na percepção do outro.

Porém, é necessário tomar alguns cuidados com essas técnicas, bastante abundantes na internet e em livros.

Existe a necessidade de haver uma contextualização para a situação. Por exemplo, uma pessoa com os braços cruzados, segundo as indicações de posturas e gestos, não quer conversa ou está resistente ao que está sendo proposto ou negociado. Cuidado, ela pode apenas estar com frio.

Muitos desses ensinamentos são úteis, porém é necessária cautela na aplicação. Sua avaliação pode estar equivocada devido a uma situação que você não levou em consideração.

Ao gestor cabe saber interpretar essas situações e aprender sobre as possibilidades de aplicação do conhecimento sobre a linguagem do corpo.



Refleta

Durante a comunicação interpessoal, a mensagem não verbal tem grande relevância e é muito óbvia em determinadas situações.

Será possível apostar todas as fichas apenas na observação da linguagem corporal e, principalmente, tomar decisões baseadas apenas nelas?



Exemplificando

O caso do Mariner I

Este exemplo de falha de comunicação nas empresas ocorreu em 1962, quando um foguete americano de exploração com destino a Vênus, em uma missão de reconhecimento, explodiu 5 minutos depois de decolar, com grande alarde e cobertura da imprensa.

O prejuízo causado corresponderia hoje a mais de meio bilhão de dólares, sem falar nos danos à imagem do programa espacial e no atraso gerado para novas liberações de verbas.

O motivo de tal desastre? Um engenheiro, ao passar as instruções em

código para um computador, **anotou-as em um papel** e, em dado momento, esqueceu de escrever um hífen.

Sim, foi esta ridícula falha de comunicação: esquecer de escrever um hífen em um pedaço de papel, que fez o computador do foguete entrar em parafuso e fazer com que ele fosse destruído. Fonte: <<http://blog.safetec.com.br/comunicacao/falha-de-comunicacao-nas-empresas/>>. Acesso em: 22 out. 2017.

Falhas de comunicação

É importante que o gestor de segurança use a linguagem adequada, principalmente quando estiver dando orientações aos vigilantes, pessoal da limpeza e porteiros. Usar palavras rebuscadas poderá trazer problemas sérios. Incentive-os a fazerem perguntas, não reprimindo quem as faz.



Pesquise mais

Assista esses vídeos para aprofundar seus conhecimentos sobre a comunicação não verbal.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=1ow1oDkhkjo>>. Acesso em: 22 out. 2017.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=_C3AmzKpJbQ&t=317s>. Acesso em: 22 out. 2017.

Leia este texto da revista exame, sobre a linguagem do corpo durante a negociação, para aprofundar seus conhecimentos.

Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/8-dicas-de-linguagem-corporal-para-dominar-uma-negociacao/>>. Acesso em: 22 out. 2017.

Sem medo de errar

A comunicação pode afetar nossas relações interpessoais tanto na empresa como no nosso convívio social, dada a sua importância. Ela também foi estudada para situações em que a negociação de um conflito se faz necessária.

Entender como se processa a comunicação poderá ajudá-lo no desenvolvimento das suas atribuições como gestor de segurança.

A empresa COMANDO – Segurança Patrimonial, por exemplo, já passou por problemas relacionados à comunicação ou a falta dela.

No caso da falta de comunicação da troca de postos de trabalho, ficou claro que houve uma grande falha na comunicação.

As decisões da substituição dos postos dos vigilantes devem ser feitas, primeiramente, ao cliente, explicando o motivo da decisão ou a sua necessidade. Da mesma forma, a comunicação deve ocorrer com o vigilante, para que ele saiba o motivo da troca de posto de trabalho, o que demonstra a importância que a empresa dispensa aos seus colaboradores e o faz de forma transparente, com os motivos baseados na situação, abrindo espaço para negociação, se for o caso.

Depois da negociação, a decisão deve ser formalizada com a empresa e com o vigilante, comunicando a data da alteração.

Em relação à ocorrência do vigilante Genoíno, que faltou ao plantão no domingo, demonstra que as falhas de comunicação podem ocorrer por pequenos erros, como o de não lançar o nome do vigilante na escala, o que acabou trazendo transtornos ao trabalho.

A comunicação deve ser direta, clara e, sempre que possível, por escrito.

Apesar da falta do vigilante, ele usou o que o outro supervisor havia dito, claramente com a intenção de criar um imbróglio entre os supervisores e ainda fotografou a escala de serviço para mostrar que seu nome não constava da escala de domingo.

A comunicação é a chave para muitos problemas de interpretação e ações desastrosas, principalmente quando não levamos em consideração a forma de comunicação adequada e o público envolvido.

Foi a partir de problemas oriundos da falha de comunicação que a COMANDO – Segurança Patrimonial determinou que o gestor de segurança desenvolvesse um programa para mitigar problemas de comunicação.

O gestor de segurança fez uma reunião com os supervisores para esclarecer alguns pontos importantes na comunicação.

Ele esclareceu alguns pontos fundamentais na comunicação e que formam o processo de comunicação, que são:

- o emissor, que é quem emite a mensagem.
- o meio utilizado, que pode ser uma carta, um computador, um aplicativo de celular ou qualquer outro meio para o envio da mensagem.
- a mensagem, que é o código que foi enviado, podendo ser por escrito, de voz, de imagem ou a soma desses meios.

- o receptor, que é quem recebe e interpreta a mensagem, incluindo a mensagem não verbal, a qual ele terá a percepção para acreditar ou não na mensagem ou no seu emissor.

- o feedback, que é como o receptor recebeu a mensagem e como ele irá respondê-la ao emissor.

A comunicação deve ser uma troca de mensagens e não apenas o trabalho de um emissor sem feedback. Nesse caso, é informação, já que o ciclo não se completará.

As falhas de comunicação podem ocorrer por falta de feedback. É essencial que, após a emissão da mensagem, ela seja questionada ao receptor para verificar se ele tem dúvidas.

Os questionamentos devem ser estimulados, pois só há comunicação se houver a possibilidade do receptor falar. Se isso não ocorre é apenas informação passada, sem que o emissor saiba se o receptor entendeu ou não a mensagem, podendo ocasionar interpretações erradas.

Sempre que possível, as informações devem ser passadas por escrito com a finalidade de evitar dúvidas.

Assim como na comunicação interna, ou na comunicação com clientes ou qualquer outra situação em que haja a necessidade de negociarmos alguma coisa, a comunicação sempre será uma peça-chave para a resolução de conflitos e chegarmos a um acordo que atenda às partes interessadas.

Em situações internas, como essa que aconteceu, poderia ter ocorrido uma negociação, caso o vigilante não pudesse vir trabalhar no domingo, se esse fosse o problema. De qualquer forma, o ideal é manter um canal de negociação sempre aberto, no sentido de ouvir as pessoas e tentar um acordo que não deixe a empresa “na mão”.

Muitas vezes o pessoal ouve, mas não escuta ativamente, ou ainda responde de maneira displicente, ou fala com tom mais alto ou mais agressivo, intimidando o outro, de forma a evitar o feedback.

A linguagem não verbal deve ser levada em consideração pelo emissor, traduzindo exatamente o que ele está dizendo.

A comunicação é um conjunto de ações, palavras, atitudes, gestos, impostação de voz e postura corporal. Por isso ela é complexa e essencial.

Operação carro limpo

Descrição da situação-problema

O gestor de segurança havia chamado o supervisor Anderson para que providenciasse o abastecimento de todas as viaturas que estivessem com menos de meio tanque de combustível e pediu que as brancas fossem lavadas.

A orientação foi passada ao vigilante Genoíno, que faria o abastecimento e levaria as viaturas brancas para lavar.

No final do dia, as viaturas estavam todas abastecidas e lavadas.

O gestor estranhou, porque, no dia anterior, ele já havia solicitado o abastecimento de doze das vinte viaturas e elas haviam sido lavadas também.

Quando o vigilante Genoíno foi questionado sobre o porquê de todas terem sido lavadas hoje, ele respondeu que a ordem era abastecer as viaturas brancas e lavar todas as demais.

Desse modo, doze viaturas que haviam sido lavadas no dia anterior foram lavadas novamente.

Por que isso aconteceu?

O que poderia ter evitado o erro e o gasto com as lavagens dos carros?

Resolução da situação-problema

A falha de comunicação é algo comum nas empresas. A melhor forma de evitar esse tipo de erro é fazê-la por escrito, evitando interpretações.

Além disso, é importante perguntar se o receptor entendeu a mensagem e, em alguns casos, pedir para que ele repita a mensagem.

É claro que o vigilante poderia ter notado que algumas viaturas estavam limpas e questionado a orientação, perguntando novamente se era isso mesmo.

Em muitos casos, as empresas não dão essa margem para a aproximação e o questionamento da ordem dada. Esse é um ponto importante que está relacionado diretamente à cultura da organização.

Faça valer a pena

1. Nos fundamentos da comunicação, é importante que as fases do processo de comunicação sejam completas de forma a concluir um ciclo que tem retorno, evitando os erros de interpretação, tão comuns nas comunicações, principalmente quando as pessoas não se sentem à vontade para fazer perguntas quando não entenderam completamente a mensagem.

No processo de comunicação, qual é o papel do emissor.

- a) Ele é quem recebe a mensagem.
- b) Ele é o meio pelo qual a mensagem é transmitida.
- c) Ele é o signo, a forma da mensagem.
- d) Ele é quem emite a mensagem.
- e) Ele é o que interpreta a mensagem.

2. A comunicação exerce uma função muito importante no nosso cotidiano, seja na nossa vida pessoal, seja na nossa vida profissional. Em ambas as situações, ela pode favorecer nossos relacionamentos interpessoais ou podem trazer muitos problemas.

Qual a diferença entre comunicação e informação no processo de relacionamento interpessoal?

- a) A informação exige um feedback.
- b) A comunicação exige um feedback.
- c) A informação é apenas para o emissor.
- d) Na negociação não há diálogo.
- e) Na informação o diálogo é primordial.

3. A comunicação é feita através de um conjunto de ações, entonação de voz, postura corporal e também pode ser feita através da escrita, de imagens, gravadas ou não, que podem se somar a todas as outras formas, por isso a comunicação é tão complexa.

Indique a opção correta para a comunicação verbal.

- a) É a comunicação escrita e oral.
- b) É a comunicação através de sinais.
- c) É a comunicação através do posicionamento corporal.
- d) É a comunicação oral.
- e) É a comunicação escrita.

Referências

- ABSEG – Associação Brasileira dos Profissionais de Segurança. **Código de ética**. <www.abseg.org.br>. Acesso em: 12 out. 2017.
- BERG, E. A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- CORTELLA, Mário Sérgio. **Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. 14. ed. Petrópolis – RJ: Vozes, 2011.
- CORTELLA, Mário Sérgio; FILHO, Clóvis de Barros. **Ética e vergonha na cara**. 1. ed. Campinas – SP: Papyrus 7 Mares, 2014.
- FILHO, Clóvis de Barros; POMPEU, Júlio. **A filosofia explica as grandes questões da humanidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Casa da Palavra; São Paulo: Casa do Saber, 2013.
- FISHER, Roger; URY, William. **Como chegar ao sim**: A negociação de Acordos Sem Concessões. 2. ed. Revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Imago, 1994.
- KARNAL, Leandro. **Diálogo de culturas**. 1. ed. São Paulo: Contexto, 2017.
- LIMA, Luis Carlos; SANTOS, Gilmar Luciano. **Negociação em ocorrências policiais de alta complexidade**. 1. ed. Minas Gerais. Biográfica Editora. 2009.
- LUCCA, Diógenes. **O negociador – estratégias de negociação para situações extremas**. 1. ed. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.
- MORETTI, Cláudio dos Santos. **Vigilância epistêmica**. *Jornal da Segurança*. São Paulo, n. 255, nov. 2015. Mensal.
- PEASE, Allan e Barbara. **Desvendando os segredos da linguagem corporal**. Tradução Pedro Jorgensen Junior. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- PONDÉ, Luiz Felipe. **Filosofia para corajosos**. 1. ed. São Paulo: Planeta, 2016.
- SANTOS, Gilmar Luciano. LIMA, Luis Carlos. **Negociação em ocorrências policiais de alta complexidade**. 1. ed. Minas Gerais: Biográfica, 2009.

Gerenciamento de crises em segurança

Convite ao estudo

Prezado aluno,

Nesta unidade vamos trabalhar com um tema muito importante e, cada vez mais, utilizado na segurança empresarial e patrimonial, o gerenciamento de crises.

Na Seção 1, você estudará o gerenciamento de crises, que é uma importante área da segurança privada, a qual, em determinadas situações, poderá ou não estar relacionada diretamente com a negociação.

Em muitos casos de crises corporativas, a estruturação de um comitê de crise e sua preparação antecipada ajudaram as empresas a sair de um momento difícil e resgatar sua imagem ou diminuir suas perdas devido a forma com que a crise foi gerenciada.

É importante destacar que em situações de crise da segurança, em diversas situações, poderá ser necessário o emprego legítimo da força, a qual possui um escalonamento necessário a fim de se evitar o excesso ou o uso de força desproporcional a ação criminosa.

Na Seção 2, abordaremos as habilidades do negociador. Em muitos casos, a negociação foi uma das fases dessas situações, as quais algumas pessoas demonstraram habilidades para alcançar os resultados esperados, sendo essas habilidades possíveis de serem aprendidas e aplicadas por qualquer pessoa, apesar de que algumas características se mostram essenciais para alcançar essas habilidades na negociação.

Essas características também influenciam no estilo de negociação que será aplicado.

Na Seção 3, estudaremos o planejamento da negociação. O planejamento da negociação sempre terá grande importância para o resultado esperado.

O planejamento da negociação passa por etapas definidas que, se bem preparadas de maneira antecipadas, auxiliarão no processo de negociação. Todo esse processo pode ser aprendido e desenvolvido.

As crises possuem diversos conceitos e eles são definidos de acordo com o tipo de negócio.

O que pode ser uma crise política é muito diferente de uma crise de segurança, que também é muito diferente de uma crise empresarial ou financeira.

Entender as crises e a forma de gerenciá-las é muito importante para o gestor de segurança.

Elas podem surgir de uma negociação fracassada por falta de habilidade do negociador ou pela falta de planejamento da negociação.

Aquilo que dependeria de uma boa negociação pode se transformar numa crise que pode afetar o negócio da empresa.

A COMANDO – Segurança Patrimonial está com o firme propósito de preparar seus colaboradores para evitarem crises por falta de habilidades e planejamento dos seus negociadores.

A direção da empresa incumbiu o novo gestor de segurança para passar as orientações e conceitos para evitar falhas nas negociações de todos os tipos.

Para isso, constituiu um grupo de trabalho com a participação de outros representantes dos departamentos da empresa; e você, como gestor de segurança, é o coordenador

desse grupo de trabalho.

Coube ao gestor preparar as pessoas desse grupo de trabalho para identificarem conceitualmente os tipos de crises e preparar um comitê de gerenciamento de crises, identificar as habilidades de negociadores da empresa, identificando suas características de relacionamento interpessoal e os estilos de negociação.

Além disso, o preparo para uma negociação deve partir do planejamento, seguindo suas fases de preparação e identificando as principais visões sobre ele.

Nesta unidade, vamos trabalhar diversos conceitos de aplicação prática para o gerenciamento de crises e as negociações empresariais, ligadas à segurança privada.

O gestor deve conhecer esses conceitos e aplicá-los de acordo com as circunstâncias.

Bons estudos e sucesso!

Seção 3.1

Gerenciamento de crises em segurança

Diálogo aberto

Caro aluno,

As situações de crise, na segurança, são ocorrências graves, que, geralmente, envolvem riscos a vida das pessoas, mas existem crises que afetam apenas o negócio, como as crises de imagem e reputação, que podem afetar a empresa sem, necessariamente, colocar a vida das pessoas em risco.

Nesta seção, vamos trabalhar esses conceitos e diferenciá-los de acordo com o tipo de negócio ou situação.

Em alguns casos, a própria reação do vigilante, por exemplo, pode levar a uma situação de crise, como o uso indiscriminado ou excessivo da força, quando não seria necessário, por exemplo, o uso da arma de fogo.

Para isso, vamos desenvolver o tema do uso progressivo da força e suas características.

As empresas precisam estar preparadas, treinadas e estruturadas para as situações de crise.

Vamos trabalhar a composição do comitê de crises e sua importância para o gerenciamento de crises empresarias.

A empresa COMANDO – Segurança Patrimonial decidiu criar um grupo de trabalho para desenvolver a sua estrutura organizacional para o gerenciamento de crises.

Ela pode servir para a própria empresa ou para que o gestor auxilie uma empresa-cliente na formação do seu comitê de crises.

É importante que as pessoas que fazem parte do grupo de trabalho conheçam os conceitos e o histórico do gerenciamento de crises, identificando as crises empresarias, e evitando que elas ocorram.

Todo este processo poderá auxiliar em casos como o que ocorreu no shopping center Belas Flores, em que, no ano passado, houve um roubo a joalheria com a tomada de reféns.

A COMANDO – Segurança Patrimonial fazia a segurança do shopping na ocasião com doze vigilantes por turno.

A funcionária da joalheria acionou o alarme ligado a central de monitoramento, que acionou a polícia.

Os vigilantes não sabiam o que fazer e o supervisor orientou para que eles fechassem os portões de saída do shopping com a finalidade de evitar a fuga.

Nenhum dos vigilantes estava armado e quando a polícia chegou ainda teve dificuldade de acesso ao shopping porque os portões estavam fechados e não havia ninguém para abrir.

A polícia acionou o Grupo de Ações Táticas Especiais (Gate), que fez a negociação e depois de três horas conseguiu livrar os reféns e prender os criminosos. Na ocasião a COMANDO foi muito criticada pelos policiais e funcionários do shopping center.

O shopping center também não tinha nenhuma estrutura de comitê de crises, o que trouxe perdas nos dias seguintes a ocorrência devido a sensação de insegurança do shopping e por isso muitas pessoas deixaram de frequentá-lo.

Esse é mais um dos casos que demonstra que na segurança não existe risco zero e o gestor de segurança deve preparar um comitê de crises, mostrando aos demais a sua importância para o negócio.

O gestor também deve preparar os vigilantes para o uso legal e correto para a defesa da vida e do patrimônio nos seus postos de trabalho e para isso deve esclarecer sobre o correto uso progressivo da força.

O que a equipe de vigilância deveria ter feito?

O que é gerenciamento de crises?

Qual a importância de haver um comitê de crise estruturado para a empresa?

O que é uso progressivo da força?

São questões que o gestor de segurança deve conhecer e aplicar dentro das suas atribuições.

Devemos lembrar que o gestor de segurança pode trabalhar em diversos tipos de negócio, podendo atuar em indústrias, fábricas, prestadores de serviço, consultores e treinamentos, entre outros e, dependendo de onde este gestor prestar serviços, poderá ser necessário desenvolver as ações de gerenciamento de crises, que não são relativas a criminalidade, mas em situações de crise empresarial.

Portanto, o tema é muito importante e atrativo para qualquer profissional nessa função.

Vamos em frente!

Não pode faltar

Quando falamos em crise, devemos entender que este conceito não se refere aos problemas do dia a dia, não são rotineiros. Isso quer dizer que crise não é um problema. Problemas você tem na empresa todos os dias e lida com eles de forma rotineira, sem a necessidade de alterar a rotina e sem a necessidade de que a empresa tome uma postura organizacional diferenciada para resolvê-los.

Conceito

A crise possui conceitos diferenciados de acordo com o negócio.

Veja alguns exemplos:

“... o FBI, Federal Bureau of Investigation ou Departamento Federal de Investigação conceitua crise como “um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da Polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável”.

Segundo o *Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa* (1977, p. 133) “crise é fase difícil, grave, na evolução das coisas, dos sentimentos, dos fatos; é ponto de transição entre uma época de prosperidade e outra de depressão ou vice-versa”.

Já o *Institute for Crisis Management* define crise como

uma ruptura empresarial significativa que estimula extensa cobertura da mídia. O resultado do exame minucioso feito pelo público afetará as operações normais da organização podendo, também, ter um impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios.

Mário Rosa, em sua obra *A Era do Escândalo* (2008, p. 24) diz que

as crises de imagem – ou crises de reputação – constituem um tipo particular de crise, diferente de todas as outras que podem atingir líderes ou organizações. Essas crises são potencialmente mais devastadoras porque podem destruir o maior patrimônio de um profissional ou instituição: sua credibilidade.

O Gabinete de Segurança Institucional da República Federativa do Brasil utiliza a definição de crise para:

Fenômeno complexo, de diversas origens possíveis, internas ou externas ao País, caracterizado por um estado de grandes tensões, com elevada probabilidade de agravamento – e risco de sérias consequências – não permitindo que se anteveja com clareza o curso de sua evolução.

Já, de acordo com a apostila de gerenciamento de crises da academia da Polícia Civil da Bahia,

o estudo etimológico da palavra ‘crise’ nos mostra seu verdadeiro significado atual. O termo ‘crise’ – que possui variações mínimas em muitos idiomas – origina-se do grego *krinein*, que quer dizer ‘decidir’ ou, mais apropriadamente, ‘a capacidade de bem julgar’. A primeira – e muito apropriada – aplicação do termo ocorreu na Medicina. Cumpre guardar essa noção, válida tanto para Hipócrates, Pai da Medicina, na Grécia Antiga, quanto para os Encarregados da Aplicação da Lei nos dias atuais: na essência do termo “crise” está uma qualidade – mais arte do que ciência – definida como “a capacidade de bem julgar. (MORETTI, 2010, p. 21 e 22).

Com esses exemplos, fica claro que o conceito de crise varia de acordo com o negócio, sendo claro que crise para a segurança pública, por exemplo, é bem diferente de uma crise para uma indústria, ou para um político ou celebridade. Os conceitos são diferentes, porém as características da crise são bem parecidas.

Para que exista uma crise, é preciso que haja essas três características:

- Os administradores devem reconhecer a ameaça (ou risco) e acreditar que ela possa impedir (retardar ou obstruir) as metas prioritárias da organização.
- Devem reconhecer a degeneração e irreparabilidade de uma situação se eles não tomarem nenhuma ação; e
- Devem ser pegos de surpresa.

Essas três características da crise refletem as descrições: subtaneidade, incerteza e falta de tempo. (HERMANN apud MORETTI, 2010, p. 22.)



As crises são diferentes de problemas e podem ter sua interpretação diferenciada de acordo com o tipo de negócio.

Primeiramente, é bom destacar as diferenças, já que problemas são rotineiros e não alteram a forma de agir da empresa. Problemas nós temos todos os dias, já as crises envolvem um posicionamento diferenciado da empresa e exige uma postura que envolva os escalões superiores da empresa, podendo afetar sua produtividade, imagem ou reputação.

Já o conceito de crise pode variar atendendo ao tipo específico de negócio, como por exemplo, o negócio de uma indústria que pode conceituar crise que envolva diretamente a produção. No caso de uma empresa de marketing, por exemplo, a crise pode estar mais ligada à sua imagem ou reputação, que são mais comuns nas empresas de prestação de serviços, mas que também pode afetar outros negócios. Na polícia, por exemplo, a crise está relacionada ao tipo de crime que está em andamento. Quando a polícia atende a uma desinteligência de um casal, por exemplo, não é uma situação de crise, pode ser uma crise conjugal, mas não de ocorrência policial. Já nos casos de sequestros ou roubos com reféns, nesse caso, é uma situação de crise para a polícia.

Portanto, a crise é determinada pelo tipo de atividade.

Histórico

No livro Administração de Desastres (distribuição gratuita), escrito pelo Tenente-Coronel do Corpo de Bombeiros do RJ, Sérgio Baptista de Araújo, ele cita o planejamento elaborado por Noé, o qual utilizou os princípios básicos de uma administração de emergências, que foram:

- 1º - Soube prever um determinado cenário.
- 2º - Conseguiu estimar suas consequências.
- 3º - Definiu as vulnerabilidades específicas.
- 4º - Na impossibilidade de salvar a todos, salvou aqueles que por serem mais aptos para perpetuarem a respectiva espécie.
- 5º - Estabeleceu um Plano de Emergência completo e concreto – Plano de Fuga + Plano de Mitigação + Plano de Abrigagem + Plano de Gestão de Conflitos + Plano de Alimentação para 40 dias e 40 noites.

6º - Após isso estabeleceu um Plano de Recuperação através da liberação dos animais e sua reintegração, adaptação ao meio, de forma sustentável.

Na sequência, Araújo cita a primeira organização de resposta às emergências no mundo ocidental, a qual surgiu em Roma em 6 a.C. quando o Imperador Augustus, criou uma organização de vigilância e luta permanente contra os incêndios que assolavam Roma desde sempre. Estava então criado o “Vigiles” composto de sete “cohortes” (batalhões) compostos de cerca de 560 homens cada, estando assim criada a primeira organização de controle de emergências (ARAÚJO, apud MORETTI 2016, p. 16).

O histórico contemporâneo do gerenciamento de crises policiais no Brasil teve os primeiros estudos publicados no final da década de 80 e início dos anos 90 com a elaboração da apostila da ANP/DPF – Academia Nacional de Polícia, do Departamento de Polícia Federal, escrita pelo delegado de Polícia Federal, Roberto das Chagas Monteiro.

Outro marco importante, nesse contexto, foi a criação nos anos 80, de uma unidade tática de elite (tipo SWAT) na Polícia Federal, o COT (Comando de Operações Táticas) subordinado ao alto escalão da corporação, responsável por intervenções de alto risco, com reféns e apoderamento ilícito de aeronaves, comumente conhecido como “sequestro de aviões”. (MARIZ, 2013, p. 205).



Pesquise mais

Observe que o treinamento é essencial para que o gerenciamento de crises funcione na hora “H”.

Não basta ter um plano bonito e guardado na gaveta, que não possui atualização ou treinamento. Os simulados para emergências buscam identificar falhas, testar os recursos e as ações da empresa e do serviço público, quando necessário.

Veja este vídeo de um simulado de incêndio no Shopping ABC:

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=_OCbxiRH-Sc>.
Acesso em: 2 fev. 2018.

Neste outro vídeo, há uma explicação sobre o que é o comitê de crises:

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=IZPn5Ocsnpc>>.
Acesso em: 2 fev. 2018.

Assista a este vídeo para complementar a ideia de gerenciamento de crises na segurança pública e privada.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=c8KclQ0oycA>>.
Acesso em: 2 fev. 2018.

Figura 3.1 – Gerenciamento de crises empresariais



Fonte: <<https://goo.gl/WwSRMV>>. Acesso em: 7 fev. 2018.

É importante ter em mente que o gerenciamento de crises deve ser planejado e estruturado.

Nas empresas, qualquer que seja o plano de segurança, o plano de emergência ou o plano de contingência/continuidade do negócio, ele será precedido de uma análise de riscos.

O plano de segurança trata de manter as condições de segurança de uma empresa, de acordo com os meios disponíveis, sejam eles materiais, tecnológico, organizacionais e de recursos humanos e agir nas fontes dos riscos.

O plano de emergência trata das ações para atuação diante de uma situação de crise ou de emergência operacional (interna) que,

nas mesmas condições do plano de segurança, usará os recursos disponíveis para atuar na emergência, diminuindo o impacto provocado pela concretização do risco. Esse tipo de plano atua para diminuir a probabilidade do risco se concretizar ou de se repetir.

O plano de continuidade de negócios são procedimentos documentados que orientam as organizações a responder, recuperar, retomar e restaurar, após a interrupção para um nível predefinido de operação (ABNT/NBR ISO 22301, 2013). Esse tipo de plano atua não para diminuir a probabilidade, ele é reativo, seu intuito é diminuir as perdas e a manutenção do negócio em nível aceitável, previamente determinado.

Após o 11/09,

estabelece na segurança das organizações um ponto de inflexão dos pontos de contingência, focados estritamente na recuperação de desastres para planos de contingência alargados para o conceito de plano de continuidade de negócios” (FILHO;TAVARES, 2010, p. 10).



Assim, houve a mudança do foco operacional para os processos que suportam a estratégia do negócio.

De acordo com Costa (2008, p. 8): “O processo de gerenciamento de crises consiste, portanto, em enfrentar ameaças, reconhecer seu potencial para se tornar uma crise e trabalhar para preveni-la”.

Ele ainda complementa com “Gerenciar é administrar; portanto, utilizar um ou outro termo não deve diferenciar o trabalho de cuidar de um problema de maior impacto. O que importa, em verdade, é o método utilizado para desenvolver a atividade, [...]”(COSTA, p. 8).

Quando se faz a avaliação de riscos, diante da matriz de risco, é possível verificar que nem todos os riscos possuirão planos de emergência ou de continuidade do negócio.

Eles são preparados para riscos que trazem grandes perdas, como incêndios, vazamentos de produtos, contaminação, vazamento de informações estratégicas, entre outros riscos.

Mas deve ficar claro para o gestor de segurança que ele não irá elaborar ou propor um plano de continuidade de negócio para o risco de furto ou desvio de material, por exemplo.



Refleta

Você, como gestor de segurança de uma fábrica de sapato, através de uma análise de risco, identifica que está ocorrendo furtos de produtos prontos.

Seria possível a elaboração de um plano de emergência para este tipo de risco?

Caberia a proposta de implantação de um plano de continuidade do negócio?

Qual a solução poderia ser implementada e através de qual ferramenta?

A importância do comitê de crises

Quando a empresa identifica riscos com possibilidades de grandes perdas, como é o caso de uma indústria de tinta, por exemplo, ou de uma refinaria de petróleo, ou ainda de uma usina nuclear, esses riscos necessitam, obrigatoriamente, de um plano de continuidade do negócio.

Como não existe risco zero, sempre haverá uma chance de algo de errado acontecer, mesmo que tenha uma excelente política de prevenção, com excelente plano de segurança, ainda assim, pode acontecer.

A ocorrência de um acidente grave, por exemplo, irá gerar uma situação de crise, que deve ter sido prevista e ter os meios adequados para suportá-la.

Os planos de emergência ou continuidade do negócio devem ter sido testados e as pessoas devem ter sido treinadas para atuar nas suas funções.

A implantação de um plano de gerenciamento de crises necessita de três ingredientes que são fundamentais para o êxito das ações.



Os três pilares do plano são:

- Divulgação;
- Integração com outros planos;
- Treinamento.

A divulgação é a forma com que a informação é transmitida às

pessoas sobre a existência de um plano para situações de crise. A divulgação desse plano traz mais segurança aos empregados e acionistas, pois demonstra a preocupação da empresa com a vida das pessoas e com a continuidade do negócio, portanto é essencial.

A integração com outros planos é para que haja uma evolução, uma sequência de acontecimentos e respostas por parte da organização, de modo que a cada avanço da crise haja uma resposta adequada e estruturada que aconteça de fato, minimizando os danos.

Para que todo o projeto dê certo, serão necessários o treinamento adequado e a preparação das pessoas envolvidas, para que possam agir conforme suas responsabilidades e atribuições, já relacionadas no plano de ação.

Sem o treinamento tudo ficará muito mais difícil no acionamento do plano e, ainda que bem estruturado, ocorrerão erros que poderiam ser evitados, caso houvesse treinamento.

Os tipos de treinamentos podem ser divididos em:

- Teóricos;
- Individuais;
- Exercícios de campo;
- Operações simuladas de coordenação. (MORETTI, 2016)

"COMITÊ DE CRISES":

O objetivo do comitê de crises é dedicar-se a gerenciar situações de crise, antes, durante e depois dela. Normalmente, dependendo do tipo de evento, este comitê é formado por três a sete pessoas. Podemos dividir este comitê em cinco subcomitês com as seguintes áreas de atuação (podendo ser acumuladas).

Área Técnica – onde pode haver um representante da segurança patrimonial e do trabalho, da qualidade e de operações.

Direção – que representa a empresa e toma decisões.

Corporativo – onde há representantes jurídicos e de comunicação.

Comercial – de marketing e vendas, de acordo com o tipo de empresa.

Consultores externos – advogados, seguradora, consultores de comunicação etc.

É claro que o comitê pode e deve sofrer variações de acordo com o tipo de evento, mas algumas coisas são

imprescindíveis como, por exemplo, a preparação desse grupo.

A preparação consiste em realizar treinamentos e simulados das possíveis ocorrências.

Esses treinamentos não precisam ser no local ou com grande mobilização. É possível realizar o simulado em Table Top ou simulador em sala de aula, onde através da dramatização em sala de aula, avalia o conhecimento teórico e procedimentos para o controle da crise. (MORETTI, 2010, p. 22).

O comitê de crises deve tomar as decisões com base nas informações e na forma com que a crise se apresente. É importante ter um porta-voz que leve as informações ao público interno e externo, de acordo com o que foi decidido pelo comitê de crises.

Em qualquer que seja a situação de crise, existe uma regra básica que poderá auxiliá-lo na tomada de decisão.

SEMPRE – Em primeiro lugar é a preservação da vida.

Em segundo lugar: a preservação do patrimônio.

Em terceiro lugar: a continuidade do negócio.

Sempre que essa sequência é alterada, a crise se agrava.

Figura 3.2 – Uso progressivo da força



Fonte: <<https://goo.gl/P4fvVaM>>. Acesso em: 7 fev. 2018.

A aplicação do uso progressivo da força

No oitavo Congresso das Nações Unidas sobre a Prevenção de Crimes e o Tratamento dos delinquentes, realizado em Havana, Cuba, de 27 de agosto a 7 de setembro de 1990, as Nações Unidas adotaram os Princípios Básicos sobre o Uso da Força e Armas de Fogo pelos Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei.

Nas disposições gerais, em seu item nº 02 diz:

Os governos e entidades responsáveis pela aplicação da lei deverão preparar uma série tão ampla quanto possível de meios e equipar os responsáveis pela aplicação da lei com uma variedade de tipos de armas e munições que permitam o uso diferenciado da força e de armas de fogo. Tais providências deverão incluir o aperfeiçoamento de armas incapacitantes não letais, para uso nas situações adequadas, com o propósito de limitar cada vez mais a aplicação de meios capazes de causar morte ou ferimentos às pessoas. Com idêntica finalidade, deverão equipar os encarregados da aplicação da lei com equipamento de legítima defesa, como escudos, capacetes, coletes à prova de bala e veículos à prova de bala, a fim de se reduzir a necessidade do emprego de armas de qualquer espécie. (MORETTI, 2007, p. 28).

Conceito do uso progressivo da força: Consiste na seleção adequada de opções de força pelo policial ou agente de segurança, em resposta ao nível de ação do indivíduo suspeito ou infrator da lei a ser controlado.

Princípios essenciais para o UPF – Uso Progressivo da Força:

- Legalidade.
- Necessidade.
- Proporcionalidade.
- Conveniência.

Os seis níveis de aplicação da força são:

Níveis de força progressiva – o ponto central na teoria do uso progressivo da força é a divisão da força em níveis diferentes, de forma gradual e progressiva. O nível de força a ser utilizado é o

que se adequa melhor às circunstâncias dos riscos encontrados, bem como a ação dos indivíduos suspeitos ou infratores durante um confronto.

Alternativas no controle do uso legal da força

1. Presença Física.
2. Verbalização.
3. Controle de contato ou de mãos livres.
4. Técnicas de submissão.
5. Táticas defensivas não letais.
6. Força letal.

Em muitas situações, a simples presença física já é suficiente para evitar a ação criminosa.

De qualquer forma, o vigilante deve agir sempre dentro dos parâmetros legais e usar a força dentro do escalonamento previsto, evitando o uso de arma letal, sempre que possível.

Cabe ao gestor treinar e orientar seus vigilantes quanto a aplicação dos meios moderados para evitar problemas para os próprios vigilantes e para a empresa.



Exemplificando

Em diversas situações, a simples presença da segurança pode inibir os excessos que ocorrem a partir de uma simples discussão.

No shopping center, por exemplo, podem ocorrer desentendimentos entre um funcionário de uma das lojas e um cliente insatisfeito ou casos de discussão por uma vaga na garagem do shopping.

Esses são casos corriqueiros que a simples presença do vigilante inibe ações mais agressivas por uma das partes.

Em alguns casos pode ser necessária a intervenção através do diálogo do vigilante com as partes.

Caso necessário, pode haver a necessidade do contato físico. Nesses casos, a central deve ser informada e solicitar apoio de outros vigilantes.

Em casos mais extremos, pode ser necessário imobilizar um agressor ou um cliente enfurecido.

Esses são situações que envolvem o uso progressivo da força em situações que, de acordo com o tipo de pessoa e/ou o tipo de ocorrência, os vigilantes devem estar preparados e orientados para agirem dentro deste escalonamento de ações, evitando uso indevido da força.

Sem medo de errar

Na empresa COMANDO – Segurança Patrimonial, a padronização de diversos conceitos utilizado na segurança é uma preocupação da direção.

O objetivo é que a empresa possa atuar com o mesmo discurso e que possa atender aos clientes utilizando-se dos melhores métodos e conceitos existentes.

Para isso foi criado um grupo de trabalho com a finalidade de discutir esses conceitos. Nesse caso, o trabalho foi concentrado no gerenciamento de crises devido a ocorrência do *shopping center* Belas Flores.

Naquela ocorrência ficou claro que os vigilantes nunca haviam sido treinados para uma situação como a de roubo com reféns.

Os vigilantes deveriam ter isolado a área mantendo vigilância sobre o local.

As câmeras deveriam ter sido posicionadas de modo a facilitar a identificação dos criminosos, suas características e quantidade.

A vigilância deve contribuir com a segurança pública, facilitando o acesso, identificando quem eram os funcionários para que não fossem confundidos com criminosos e dar o maior número de informações aos policiais.

A regra básica para casos de emergência é:

Primeiro objetivo – salvar vidas. Nunca expor mais vidas ou dificultar, por qualquer meio, o acesso ao socorro das vítimas, seja por policiais ou médicos.

Segundo objetivo – preservar o patrimônio. Manter o controle de acesso, de acordo com a situação, preservar o patrimônio da empresa, evitando furtos e arrastões, etc. desde que isso não implique na preservação da vida.

Terceiro objetivo – a volta a atividade da empresa. No caso do shopping center, agir de acordo com as orientações da administração do shopping para a volta à normalidade.

É importante que todos conheçam as características e a conceituação aplicada à segurança.

Da mesma forma, é essencial que se identifique uma diferença básica entre problema e crise, já que problemas são rotineiros e crise são situações que podem comprometer a produtividade ou a competitividade da empresa, seja através de um grande acidente, de ações que comprometam a imagem ou a reputação e até pode ocorrer por vazamento de uma informação estratégica, como o lançamento de um produto, uma campanha de marketing, etc.

As crises possuem conceitos específicos de acordo com o tipo de negócio. Deve ficar claro que uma crise de uma empresa não possui o mesmo conceito de uma crise policial, por exemplo.

Uma crise institucional é diferente de uma crise de imagem de uma celebridade, por exemplo.

Portanto, as crises são definidas dentro de um contexto, mas possuem algumas características que são próprias da crise, como a subtileza, incerteza e falta de tempo.

Como não existe risco zero, porque o homem é incontrolável, haverá sempre a necessidade de gerenciar as crises de acordo com cada tipo de negócio.

O gerenciamento de crise deve estar descrito na política de segurança da empresa com a metodologia, que será utilizada para tratar a crise, sendo necessário que esteja estruturado com os recursos necessário, escritos de forma simples e resumido e treinado para o seu pleno emprego, quando a situação exigir.

Uma das características de se ter um plano de emergência ou continuidade do negócio, que basicamente é a forma com que a crise será tratada, é que nela haja a formação do comitê de crises. Esse comitê é multidisciplinar, composto de pessoas que conhecem o negócio da empresa, por exemplo, e que podem auxiliar nas tomadas de decisões em momentos críticos, inclusive na forma de se comunicar com os clientes, funcionários e fornecedores. Essa comunicação pode fazer toda a diferença para o retorno as atividades sem maiores contratempos. Ela também será definida pelo comitê de

crises, apoiado pelo setor de comunicação ou pessoa especializada para decidir as mídias e o conteúdo a ser utilizado.

Não existe um padrão específico, justamente porque dependerá do tamanho da empresa, do tipo de negócio e os riscos envolvidos.

É o comitê de crises, porém, que fará a análise da situação de crise, tomará as decisões e autorizará a utilização de recursos e formas de atuação, de acordo com o que foi preparado e treinado.

Na segurança privada é muito comum e necessário que o gestor de segurança participe deste comitê dentro da empresa.

Ainda, na segurança privada, a probabilidade de o gestor participar, por exemplo, de uma situação com reféns é muito remota, porém, nas empresas, ele terá um papel importantíssimo no comitê de crises.

Sua participação irá desde o controle de acesso ao local, tendo em vista que em situações de crises, populares, imprensa, sindicatos e até políticos passam a ter um súbito interesse na empresa. As comunicações com a segurança pública para a proteção externa e de locais de apoio, dependendo do tipo de emergência, abertura e controle de áreas da empresa, inclusive de almoxarifados, depósitos, acionamento de alarmes, desempenho no plano de emergência, etc. Ou seja, dependendo do tipo de empresa e da emergência, o gestor de segurança desempenhará importante papel no gerenciamento da crise.

Dentro desse contexto do gerenciamento de crises, existem situações que podem evoluir de um simples conflito para uma crise que envolva um vigilante da empresa, o nome da empresa e trazer sérias consequências para o negócio.

Estou falando de conflitos que acabam passando para uma fase de maior estresse e que exige do vigilante uma posição mais enérgica.

Neste caso, o vigilante deve ser treinado para agir em conformidade com a lei e as regras de engajamento, com o uso progressivo da força.

A simples presença do vigilante em determinado local já é o primeiro passo para o desenvolvimento da ação de neutralização do criminoso, por exemplo.

Na segunda fase, o vigilante deverá verbalizar, de modo que a pessoa entenda e atenda suas orientações. Nesse caso, ele deve ser educado, porém, enérgico. O comando de voz influencia na

decisão do meliante. A forma como foi proferida fará com que ele atenda ou não a solicitação do vigilante, dependendo da situação. Na terceira fase, quando é exigido um contato físico, quando o vigilante poderá usar as mãos para parar ou imobilizar o opositor, apenas com o uso das mãos.

Na quarta fase, haverá necessidade de uso de técnicas de imobilização que podem ser utilizadas com auxílio de equipamentos, como agentes químicos ou armas de choque.

Na quinta fase, haverá a intensificação do uso de meios de imobilização e armas não letais, podendo ser utilizada a arma de fogo, desde que não seja para fins letais, como um tiro na perna.

Na sexta fase, é o emprego da força letal, com a finalidade de parar injusta agressão, tendo em vista que todas as demais fases anteriores não foram suficientes.

As fases são sequenciais, sendo realizada a aplicação de cada uma de forma progressiva e, caso a agressão cesse na terceira fase, por exemplo, as demais não serão empregadas, pois o vigilante estaria agindo com uso de força em excesso para a contenção do opositor.

Observe as fases descritas e veja como ele pode ir de um simples conflito para uma situação de crise.

O gestor deve orientar os vigilantes em relação ao uso moderado da força, sempre de acordo com o nível de resistência do agressor. Isso protegerá o vigilante e a empresa.

Avançando na prática

Uso progressivo da força

Descrição da situação-problema

O vigilante Luiz Paulo, que trabalha no Shopping Zenith observou que um casal de jovens começou a discutir dentro do *shopping*. A partir de um determinado momento, o rapaz passou a agredir com palavrões a suposta namorada. O vigilante Luiz Paulo interviu para evitar a briga e a possível agressão física. Nesse momento, o rapaz passou a hostilizar o vigilante, que solicitou a sua saída do *shopping*. Com o andamento da discussão, o rapaz tentou agredir o vigilante.

O vigilante tentou imobilizá-lo com o uso das mãos livres, porém,

o rapaz era mais forte e conseguiu se desvencilhar do vigilante e começou a chutar a porta de vidro do *shopping* quebrando-a.

Em seguida, o rapaz jogou uma lixeira no vidro de uma loja do shopping que também quebrou e saiu correndo sem que a segurança pudesse abordá-lo.

O vigilante não tinha nenhum tipo de armamento ou equipamento que pudesse auxiliá-lo para impedir a ação do meliante.

O que o vigilante poderia ter feito?

Como ele deveria agir nesses casos para evitar que houvesse perda material neste caso?

Resolução da situação-problema

Esta situação pode ocorrer em diversos postos de trabalho dos vigilantes que, diariamente, lidam com pessoas estressadas e, em muitos casos, com problemas psicológicos.

O mais importante é que ao se deparar com uma situação dessa, que pode vir a gerar um confronto, o vigilante ao presenciar a discussão do casal já deveria informar a central para monitorar a situação e solicitar apoio de outros vigilantes para que se aproximassem do local da ocorrência.

Essa aproximação de outros vigilantes é a primeira fase do uso progressivo da força, é a presença.

É possível que apenas esta medida intimidasse a ação do rapaz e tudo estaria resolvido. Além disso, quando o vigilante não está equipado para parar uma injusta agressão, ele deve fazer uso da força numérica.

Nessa situação, a presença dos colegas poderia auxiliar na segunda fase, na verbalização, dando mais segurança ao vigilante.

Caso nada disso pudesse conter o rapaz, a terceira fase seria acionada, onde a imobilização com as mãos livres impediria os estragos causados pelo rapaz.

Faça valer a pena

1. O conceito de crise varia de acordo com o negócio, sendo claro que crise para a segurança pública, por exemplo, é bem diferente de uma crise para uma indústria ou para um político ou celebridade. Os conceitos são diferentes, porém as características da crise são bem parecidas.

Das opções relacionadas abaixo, identifique uma das características da crise.

- a) Teórico.
- b) Incerteza.
- c) Individual.
- d) Imobilização.
- e) De campo.

2. A ocorrência de um acidente grave, por exemplo, irá gerar uma situação de crise, que deve ter sido prevista e ter os meios adequados para suportá-la. Os planos de emergência ou continuidade do negócio devem ter sido testados e as pessoas devem ter sido treinadas para atuar nas suas funções.

Identifique qual é a primeira regra básica para qualquer tomada de decisão durante uma situação de crise ou emergência.

- a) Em primeiro lugar: a preservação do patrimônio.
- b) Em primeiro lugar: a continuidade do negócio.
- c) Em primeiro lugar: a análise de risco.
- d) Em primeiro lugar: a preservação da vida.
- e) Em primeiro lugar: a avaliação de risco.

3. O uso progressivo da força consiste na seleção adequada de opções de força pelo policial ou agente de segurança, em resposta ao nível de ação do indivíduo suspeito ou infrator da lei a ser controlado. São Princípios essenciais para o uso progressivo da força:

- A legalidade.
- A necessidade.
- A proporcionalidade.
- A conveniência.

O ponto central na teoria do uso progressivo da força é a divisão da força em níveis diferentes, de forma gradual e progressiva. Identifique a sequência correta das fases do uso progressivo da força nas opções abaixo.

- a) Presença Física, Verbalização, Técnicas de submissão, Táticas defensivas não letais, Força letal.
- b) Presença Física, Verbalização, Técnicas de submissão, Controle de contato ou de mãos livres, Táticas defensivas não letais, Força letal.
- c) Presença Física, Verbalização, Controle de contato ou de mãos livres, Técnicas de submissão, Táticas defensivas não letais, Força letal.
- d) Presença Física, Verbalização, Táticas defensivas não letais, Controle de contato ou de mãos livres, Técnicas de submissão, Força letal.
- e) Presença Física, Controle de contato ou de mãos livres, Verbalização, Técnicas de submissão, Táticas defensivas não letais, Força letal.

Seção 3.2

Habilidade para a negociação

Diálogo aberto

Caro aluno,

As pessoas possuem características diferentes e, com isso, cada uma delas tem uma forma peculiar de tratar seus conflitos e tomar suas decisões.

O que vamos trabalhar nesta seção são as habilidades necessárias para um bom negociador.

Muitas dessas habilidades dependem das próprias características pessoais e podem ser aprimoradas ou aprendidas e desenvolvidas.

A negociação ocorre todos os dias, de acordo com os nossos interesses, sejam eles pessoais ou empresariais, por isso, o gestor de segurança deve conhecer e desenvolver algumas habilidades que poderão auxiliá-lo na gestão de uma empresa, na negociação com colaboradores, fornecedores e clientes.

Como o gestor de segurança atua em diversas situações que podem envolver a criminalidade ou violência, ele poderá também se ver envolvido em casos desse tipo, principalmente nos casos de tentativa de suicídio.

A COMANDO – Segurança Patrimonial está tentando se expandir no estado de São Paulo, onde tem a sua sede.

Para isso, ela participará de concorrências em diversas cidades do interior onde ela tem uma parceria com a empresa SECURITY – Vigilância Especial, que não quer essa expansão em “seu território”.

A direção da COMANDO decidiu negociar com a Security, porque não quer perder esta parceria, mas a expansão faz parte do planejamento estratégico da empresa.

O sr. Pedroso, diretor de vendas da COMANDO, é o negociador mais influente da empresa.

Para início do processo, o sr. Pedroso quer informações sobre os negociadores da SECURITY.

Ele quer saber:

Quais as principais habilidades de negociação que ele poderá encontrar nos diretores da SECURITY?

Quais os principais estilos de negociação dos diretores?

Quais as principais características da relação interpessoal dos negociadores?

Essas informações serão úteis durante o processo de negociação.

Vamos em frente!

Não pode faltar

Negociação exige habilidades e conhecimento técnico sobre o processo de negociação, desde a fase de planejamento até a conclusão e pós-negociação, que são os acordos firmados que devem ser cumpridos como foi acertado, de maneira ética e que gere a confiança necessária para outras negociações.

Diferentes visões teóricas sobre as habilidades dos negociadores

Há diferentes visões e focos nos autores que escrevem sobre negociação. Alguns dão o enfoque na comunicação verbal e não verbal, outros no processo de negociação, ainda há aqueles que buscam um relacionamento duradouro para depois da negociação, enfim, existem muitos autores com visões diferentes e isso é fácil de entender, haja vista que não existe uma regra que sirva para todos os tipos de negociação.

Uma das problemáticas para isso é a quantidade de tipos de negociação, seja ela de caráter pessoal (individual) ou de negócio.

Além disso, a cultura da região, da empresa e dos negociadores influenciarão diretamente na forma de se negociar.

Dentre as visões teóricas sobre as habilidades essenciais para os negociadores, destacam-se:

Willian Ury (1991) destaca sete habilidades essenciais para o negociador, sendo:

1 – Filósofo, 2 – Psicólogo, 3 – Detetive, 4 – Inventor, 5 – Juiz, 6 – Estrategista, 7 – Diplomata.

De acordo com a pesquisa liderada pelo dr. Lewicki em 1994, foram identificadas as habilidades essenciais de um bom negociador,

sendo elas:

- Objetividade;
- Concentrar-se nas ideias;
- Discutir posições;
- Empatia;
- Interpretar o comportamento humano;
- Separar relacionamento dos interesses;
- Propostas concretas;
- Proporcionar alternativas;
- Saber falar e ouvir;
- Consciência da negociação (PACHECO, 2009, p. 79-82).

Martinelli (2006, p. 114) dividiu os negociadores em convencionais e não convencionais e destacou as suas habilidades, sendo:

Habilidades de negociadores convencionais:

- Para obter informações, utilização de questões que terminam abertamente, evitando respostas somente com "sim" ou "não".
- Uso da paráfrase ou reformulação daquilo que o outro negociador disse, com o intuito de demonstrar interesse, verificar sua compreensão, ganhar tempo e proporcionar à outra parte a oportunidade de acrescentar algo à discussão.
- Uso do silêncio para forçar a outra parte a compartilhar informações.
- Sumarização para medir o progresso da negociação e construir acordos prévios.
- Confirmação dos sentimento e emoção para aliviar a tensão e reforçar a confiança.
- Habilidade de Negociadores não convencionais:
- Utilização de equívocos: compreender mal a outra parte, propositadamente, para forçar o outro a esclarecer sua posição e acrescentar informações.
- Exagero: ampliar tudo aquilo que o outro negociador diz para questionar uma posição extrema, a qual se sabe que a outra parte está pronta.
- Mudança inesperada: dizer ou fazer mudança inesperada: dizer

ou fazer algo, repentinamente, para criar um efeito de surpresa.

- Sarcasmo: utilizar-se de zombarias para provocar reações emocionais.
- Sufocação: sufocar a outra parte com excesso de questões e informações para tentar enfraquecê-la.

Para Fisher (1997, p. 24-30) existem sete habilidades de um bom negociador, sendo:

- Comunicação eficaz (capacidade de ouvir e contextualização);
- Ter bom relacionamento (credibilidade);
- Descobrir o interesse da outra parte (preparação e coleta de informações);
- Elaborar os diversos acordos possíveis (criar opções);
- Convencer a outra parte que está sendo tratada com justiça (ganha-ganha);
- Definir quais são as alternativas para o acordo (criar alternativas);
- Chegar ao compromisso final (cumprir o que foi acordado).



Figura 3.3 – Negociação



Fonte: <<https://goo.gl/gffb8s>>. Acesso em: 7 fev. 2018.

Com tantas variáveis, é difícil identificar uma habilidade ou técnica que sirva para todas as negociações.

Toda a negociação empresarial deve ser contextualizada, isso quer dizer que devemos levar em consideração a cultura da empresa, a regionalização e sua forma de comunicação, além das demais características que podem auxiliar na tomada de decisão da outra parte. Para isso, a informação torna-se essencial para qualquer negociador.

Obter informações sobre a outra parte poderá trazer grandes vantagens na negociação, pois auxiliará no planejamento e na estratégia de negociação.

As principais habilidades de um negociador

As habilidades podem ser natas, mas também podem ser desenvolvidas através de treinamentos.

Os conceitos partem a partir da observação da prática, ou seja, a teoria é desenvolvida a partir da observação prática.

Apesar da quantidade de habilidades e de autores que as descrevem, algumas transitam entre os autores, as vezes com definições um pouco diferentes, mas com o mesmo significado ou objetivo. São elas:

- Empatia;
- Saber escutar;
- Concentrar-se nos objetivos e não nas pessoas;
- Proporcionar alternativas à outra parte;
- Saber interpretar a comunicação não verbal;
- Ter bom relacionamento interpessoal;
- Negociar com ética;
- Separar os relacionamentos pessoais dos interesses;
- Saber se comunicar;
- Criar opções para ganhos mútuos;
- Criativo;
- Ter consciência de que se negocia o tempo todo;
- Cumprir o que foi acordado.

Essas habilidades tornam o processo de negociação mais eficaz e devem servir de base para qualquer negociação.



Nas negociações, uma das habilidades que é sempre lembrada como essencial para um bom negociador é a comunicação.

Isso quer dizer que se a pessoa não tem um bom vocabulário ou não é comunicativa, ela não poderia participar de uma negociação empresarial, por exemplo?

Em essência, todo bom comunicador é um bom negociador?

Como aplicar os conceitos das habilidades dos negociadores

Hoje em dia é muito comum encontrarmos diversos cursos específicos para negociadores, sejam eles empresariais, para negociar assuntos internos ou externos, para negociadores de outros países, para negociadores de alto risco, como os policiais, enfim, existem diversas áreas de atuação para um bom negociador e para todos eles existem curso específicos, o que demonstra que as habilidades podem ser reforçadas ou adquiridas e como em qualquer outra situação haverá pessoas com mais facilidades e outras com mais dificuldades em adquirir estas habilidades.

De acordo com Hilsdorf (2005, p. 7):

Ao ampliar nossa visão conceitual, melhoramos também nossa cognição. Cognição é a capacidade de aquisição, organização e uso dos conhecimentos. Os profissionais que desenvolvem a visão e o senso crítico aperfeiçoam as habilidades que possuem e negociam melhor.



Na negociação as habilidades natas, treinadas ou aprimoradas devem ser colocadas em prática com o uso das fases do processo de negociação.

Nesse caso, Hilsdorf (2005, p. 30) utiliza três formas que complementam o seu método que poderão auxiliar na negociação. São eles: Informação, tempo e poder, sendo:



INFORMAÇÃO – saber o máximo possível sobre o outro, suas necessidades, expectativas e estratégias.

TEMPO – Como você se mobiliza na negociação, como faz avanços e recuos em benefício da manutenção e ganho do poder.

PODER – Condição e capacidade de influenciar comportamentos e o pensamento das pessoas para chegar ao acordo.

Ele também entende que a competência e a paciência fazem parte do poder na negociação. O que seu método demonstra é que as habilidades já supracitadas por outros autores fazem parte desta metodologia.

A experiência em negociação conta muito. Apesar de que a negociação faz parte do nosso dia a dia, a experiência frente a situações difíceis ou que o gestor esteja representando a empresa será, com certeza, diferente em nível de estresse e responsabilidade.

É por isso que existe a necessidade de um planejamento, aprendizado e aperfeiçoamento das habilidades de um negociador.

Em alguns casos de negociação complexa, um negociador profissional é chamado para auxiliar no desenvolvimento de um acordo.

Isso não ocorre apenas nas situações de crise da segurança pública, como nos casos de sequestros ou de reféns. Isso ocorre em casos empresariais, que envolvem grandes negócios.

No nosso dia a dia também, quando, por exemplo, o gestor de segurança é chamado para intervir no conflito entre colaboradores com visões ou interesses diferentes.



Exemplificando

No livro de Abílio Diniz *Novos Caminhos, Novas Escolhas* (2016, p. 42 e 43), ele conta como estava difícil a negociação da sua saída do Grupo Pão de Açúcar que havia sido vendida para Casino.

De acordo com Abílio, a negociação era um dos “conflitos empresariais mais violentos do mundo nos últimos anos. Tínhamos três arbitragens em diferentes países, com árbitros dos mais renomados”.

"Após três anos de negociação sem acordo, 'o negociador William Ury, foi contratado para nos ajudar na saída da empresa.

Tínhamos finalmente chegado a um acordo com o Casino.

Parecia incrível, mas, quase sessenta anos depois, o nome Abílio Diniz não estaria mais associado ao Pão de Açúcar'."

"William Ury, professor que criou a cadeira de negociação da Harvard Business School. [...] quatro meses depois, colocamos um ponto final em três anos de sofrimento, de discussões e de grande desperdício de tempo."

Neste exemplo, é possível observar o quanto uma negociação empresarial pode ser difícil e como um negociador profissional pode ajudar.

Os principais estilos de negociação

Estilo é a forma comportamental como alguém costuma agir, de maneira preferencial em determinadas situações, assim, uma pessoa age de forma semelhante, o que irá caracterizar o seu estilo. No nosso caso, o estilo de negociação de uma pessoa.

Reconhecendo o estilo de negociação da outra parte, o negociador pode prever as ações que eles terão.

Essa é a importância de conhecer os estilos de negociação e identificar o estilo da outra parte com a finalidade de antecipar as suas ações.

Um entendimento do conceito dos estilos de negociação pode ser útil, tanto em termos conceituais quanto em termos práticos, no que se refere ao desenvolvimento de suas habilidades ou para enfrentar uma situação de negociação.

Existem diversos estilos de negociador descritos por vários autores.

Segundo Amato (2002, p. 39), as pessoas podem ser agrupadas em três estilos básicos de negociadores, sendo:

- **Colaborativo/amigável:** é caracterizado pela atenção aos objetivos e interesses da outra parte e pelo esforço para que isso se satisfaça. Pode variar do complacente, isto é, aquele que esquece os próprios objetivos em detrimento da vantagem de outrem.
- **Colaborativo-assertivo:** é aquele que considera e

valoriza os objetivos e interesses dos outros, mas procura igualmente maximizar a realização dos seus próprios.

- **Competitivo/racional:** é o estilo do indivíduo que coloca seus pontos de vista em destaque e menospreza os interesses e objetivos dos outros. Caracterizado usualmente pela agressividade, procura ganhar a qualquer custo.”

Segundo Junqueira (1998, p. 45) existem vários estilos de negociadores que podem ser agrupados em quatro estilos básicos. São eles:



- Dominantes, assertivas, incisivas, rápidas, diretas, dispostas a correr mais riscos e se expor mais.
- Condescendentes, ponderadas, indiretas, mais lentas e dispostas a correr menos riscos.
- Formais, lógicas, racionais e mais centradas em si mesmas.
- Informais, emocionais, mais voltadas para fora, para as outras pessoas.

Da combinação desses dois pares de características resultam quatro estilos comportamentais:

a) Catalisador: criativo, superficial, sensível a elogios, um empreendedor nato de grandes projetos e decisões. Possivelmente pode-se ser notado como superficial em suas decisões e ações.

b) Apoiador: bom relacionamento, teme conflitos e interessa-se pelo bem-estar do grupo, atua em equipe e procura ser afável. Possivelmente pode ser visto como não cumpridor de prazos e projetos, demora a tomar decisões.

c) Controlador: enfatiza a tarefa, releva as pessoas a segundo plano, tomador de decisões rápidas, preocupa-se com o tempo, redução de custos, vai direto ao assunto, é organizado e objetivo, tem como meta “resultados”. Possivelmente pode ser visto como durão e carrasco.

d) Analítico: é detalhista, preza a segurança acima de tudo e sempre tem as informações necessárias, é questionador. Possivelmente pode ser notado como perfeccionista e detalhista ao extremo

Não há um estilo ideal. O ideal seria ter na equipe os quatro estilos representados e usá-los de acordo com as características dos outros negociadores e do próprio momento de negociação.

A contextualização da negociação irá ditar o estilo ideal para a negociação.



Assimile

Os estilos de negociação são as principais características que a pessoa costuma apresentar de maneira sistemática, ou seja, em quase todas as situações de negociação.

Identificar o estilo do seu opositor pode trazer muitas vantagens para que você possa traçar a estratégia adequada na negociação.

Da mesma forma, é importante que você reconheça a sua forma de negociar, suas fraquezas e seus pontos fortes para não cair nas armadilhas que a pessoa com quem você está negociando possa utilizar.

Por exemplo, se você é uma pessoa que tem um temperamento mais emotivo, que pode perder a paciência por pequenas provocações, isso pode ser usado contra você, daí a importância de se conhecer e se preparar para uma negociação onde o estilo do seu opositor é de provocação.

Caso você já conheça o estilo dele, você estará antecipando suas ações.

A informação que antecede ao processo de negociação poderá determinar o seu resultado.

Figura 3.4 – Fechamento de acordo



Fonte: <<https://goo.gl/wEiDaA>>. Acesso em: 7 fev. 2018.

As principais características da relação interpessoal do negociador

O comportamento de uma pessoa é avaliado em função de dois fatores:

- A realidade interna.
- A realidade externa.

A realidade interna é tudo aquilo que não se consegue perceber com os sentidos, expectativas, emoções, desejos, necessidades, entre outros.

Por realidade externa, entendemos o ambiente onde a pessoa se encontra, isto é, os comportamentos não são independentes do ambiente onde as pessoas estão, pelo contrário, elas são influenciadas por ele, embora nem sempre a pessoa perceba.

O ambiente onde a pessoa se encontra poderá fornecer estímulos que podem ser positivos ou negativos, dependendo do local e situação.

Portanto, a negociação tem uma relação direta com a forma como você se vê e o ambiente em que a negociação irá se realizar.

Tudo pode influenciar na sua forma de tomar as decisões durante a negociação.

É importante que a relação interpessoal, ou seja, com a outra pessoa, possua características que crie uma atmosfera de parceria, tirando o foco da pessoa que está negociando e focar diretamente no objetivo da negociação. Não se deixando influenciar de maneira negativa, como por provocações, que faça com que você tome a decisão errada, prejudicando o seu interesse ou os interesses de quem você está representando.

A palestrante Regina Giannetti D. Pereira (<https://goo.gl/gLjQYU>. Acesso em: 3 fev. 2018) destaca cinco características da relação interpessoal. São elas:



Autoconhecimento – Fundamental para administrar bem os relacionamentos, autoconhecimento implica reconhecer nossos traços de comportamento, o impacto que causamos nos outros e que comportamentos dos outros nos incomodam. Por exemplo: uma pessoa objetiva e dinâmica, que gosta de agir com independência e rapidez

para atingir seus objetivos, pode ter conflitos na interação com um colega de perfil mais cauteloso e metódico, que segue regras à risca e tem um ritmo mais lento por se preocupar com detalhes. Porém, se pelo menos um dos dois tiver autoconhecimento, pode utilizar estratégias que minimizam o conflito com o outro.

Empatia – Trata-se de considerar os outros, suas opiniões, sentimentos e motivações. Sem isso, não há como chegar a uma negociação ganha-ganha, fruto de um relacionamento equilibrado. A empatia também nos torna capazes de enxergar além do próprio umbigo e ampliar nossa percepção da realidade com os pontos de vista dos outros. Entre as várias coisas que se pode fazer para praticá-la, a mais básica é saber ouvir.

Assertividade – Para ter relacionamentos saudáveis, não basta ouvir: é preciso também falar, expressar nossas opiniões, vontades, dificuldades. É aí que entra a assertividade, a habilidade para nos expressar de forma franca, direta, clara, serena e respeitosa.

Cordialidade – Tratar as pessoas com cordialidade é ser gentil, solícito e simpático, é demonstrar consideração pelo outro de várias formas. Pode ser com o ‘bom dia’ com que saudamos o destinatário de nossa mensagem de e-mail, com o ato de segurar a porta do elevador para alguém entrar ou apanhar do chão um objeto que o colega deixou cair. Dizer ‘obrigado’ olhando a pessoa nos olhos, oferecer-se para prestar uma ajuda, cumprimentar aquele com quem cruzamos no corredor, mesmo sem saber seu nome... A cordialidade desinteressada, que oferecemos por iniciativa própria, sem esperar nada em troca, é um facilitador do bom relacionamento no ambiente de trabalho.

Ética – Ser ético é ter atitudes que não prejudiquem os outros, não quebrem acordos e não contrariem o que se considera certo e justo. Podemos ter muito autoconhecimento, ser altamente empáticos, assertivos e cordiais, mas, se não nos conduzirmos pela ética, não conseguiremos manter relacionamentos equilibrados.

Observem que essas características são utilizadas não só nas nossas relações interpessoais do nosso dia a dia, mas nas negociações também, pois são características de um bom negociador.



Observem nestes vídeos as negociações e notem os argumentos apresentados.

Este vídeo do filme *A Negociação* (2012) demonstra a importância da informação e, ao final, da negociação ganha-ganha.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=mOoZL2AG19A#>>.
Acesso em: 3 fev. 2018.

Neste outro vídeo, da série *Game of Thrones*, mostra-se a importância da informação.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=CRDaFQoys8Y>>.
Acesso em: 3 fev. 2018.

Neste vídeo, uma aula sobre os estilos de negociação.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=U4G2lhhFzrg>>.
Acesso em: 3 fev. 2018.

Sem medo de errar

A COMANDO – Segurança Patrimonial quer expandir seus negócios para algumas cidades do interior do estado de São Paulo, mas conta com uma empresa parceira, a SECURITY – Vigilância Especial, que atua nas cidades de interesse da COMANDO.

A direção da COMANDO decidiu que o diretor de vendas, sr. Pedroso, conduzirá as negociações com a SECURITY.

O sr. Pedroso, como bom negociador, quer informações sobre os possíveis negociadores da SECURITY, tendo em vista que ele não sabia se haveria a participação de mais de um negociador da SECURITY.

Foram identificadas as diferentes visões teóricas sobre as habilidades dos negociadores, destacando a visão do dr. Lewicki (1994), sendo elas:

- Objetividade;
- Concentrar-se nas ideias;
- Discutir posições;
- Empatia;
- Interpretar o comportamento humano;

- Separar relacionamento dos interesses;
- Propostas concretas;
- Proporcionar alternativas;
- Saber falar e ouvir;
- Consciência da negociação (PACHECO, 2009, p. 72-73).

Nas informações apuradas pelos assessores, sobre os possíveis estilos dos negociadores da SECURITY, foram identificados os seguintes estilos:

- **Colaborativo/amigável:** é caracterizado pela atenção aos objetivos e interesses da outra parte e pelo esforço para que isso se satisfaça. Pode variar do complacente, isto é, aquele que esquece os próprios objetivos em detrimento da vantagem de outrem.
- **Colaborativo-assertivo:** é aquele que considera e valoriza os objetivos e interesses dos outros, mas procura igualmente maximizar a realização dos seus próprios.
- **Competitivo/racional:** é o estilo do indivíduo que coloca seus pontos de vista em destaque e menospreza os interesses e objetivos dos outros. Caracterizado usualmente pela agressividade, procura ganhar a qualquer custo (AMATO, 2002, p. 39).

Além disso, foram identificadas as principais habilidades dos principais negociadores da SECURITY, que foram analisadas com base nas características apontadas por Fisher (1997, p. 24-30):

- Comunicação eficaz (capacidade de ouvir e contextualização);
- Ter bom relacionamento (credibilidade);
- Descobrir o interesse da outra parte (preparação e coleta de informações);
- Elaborar os diversos acordos possíveis (criar opções);
- Convencer a outra parte que está sendo tratada com justiça (ganha-ganha);
- Definir quais são as alternativas para o acordo (criar alternativas);
- Chegar ao compromisso final (cumprir o que foi acordado).



Para a aplicação das habilidades, o sr. Pedroso lembrou das suas experiências em negociações difíceis e da importância do treinamento das técnicas e dos conceitos de negociação, baseados nos cursos que ele participou, sendo que hoje em dia é muito comum encontrarmos diversos cursos específicos para negociadores, sejam eles empresariais, para negociar assuntos internos ou externos, para negociadores de outros países, para negociadores de alto risco, como os policiais, enfim, existem diversas áreas de atuação para um bom negociador e para todos eles existem curso específicos, o que demonstra que as habilidades podem ser reforçadas ou adquiridas, e como em qualquer outra situação, haverá pessoas com mais facilidades e outras com mais dificuldades em adquirir essas habilidades.

De acordo com Hilsdorf (2005, p. 7):



Ao ampliar nossa visão conceitual, melhoramos também nossa cognição. Cognição é a capacidade de aquisição, organização e uso dos conhecimentos. Os profissionais que desenvolvem a visão e o senso crítico aperfeiçoam as habilidades que possuem e negociam melhor.

Também foram identificadas as principais características da relação interpessoal dos negociadores, em que foram destacados a importância da relação interpessoal, e que ela possui características que podem criar uma atmosfera de parceria, tirando o foco da pessoa que está negociando e focar diretamente no objetivo da negociação. Não sendo identificado nenhum negociador que utiliza de provocações ou age de maneira negativa, pelo contrário, eles são do tipo que preferem fazer parcerias, pelo menos nos seus relacionamentos interpessoais.

Com as informações obtidas, o sr. Pedroso preparou sua argumentação e uma proposta para ser apresentada.

As informações a respeito do seu opositor podem fazer toda a diferença na negociação, porém, nem sempre essas informações serão conseguidas com facilidade, principalmente se você não conhece quem será o negociador. Nesse caso, a SECURITY dificultou a identificação, pois já conhecia o sr. Pedroso e sua experiência em negociação.

Negociação ganha-ganha

Descrição da situação-problema

A COMANDO – Segurança Patrimonial conseguiu fechar um novo contrato com um condomínio de alto luxo em São Paulo. O vendedor da COMANDO, sr. Willian, com grande experiência em vendas de postos de segurança patrimonial, porém novo na COMANDO, nas reuniões que antecederam a assinatura do contrato prometeu que o vigilante faria rondas na área externa do condomínio com a finalidade de inibir ações criminosas na região.

Quando o gerente operacional tomou conhecimento do compromisso firmado entre o vendedor e o síndico do prédio houve uma séria discussão entre eles.

O diretor da COMANDO orientou o vendedor e solicitou que ele negociasse com o síndico para que a ronda externa não fosse realizada.

Como incrementar a negociação ocorrida e evitar desvios cometidos?

O vendedor agiu corretamente ao acertar com o cliente as rondas externas por parte do vigilante?

Essa ronda externa é ilegal? Justifique.

Resolução da situação-problema

O vendedor errou ao prometer que a empresa faria as rondas externas ao condomínio. Ele quis vender o serviço, mesmo sabendo que não poderia cumpri-lo.

O sr. Willian foi orientado pelo diretor da COMANDO para rever o código de ética da empresa e identificar a falha na negociação.

A ronda externa não é permitida. De acordo com a legislação vigente, se o vigilante for pego na rua, armado, poderá ser preso em flagrante por porte ilegal de arma. O uso dos armamentos só é autorizado no interior do estabelecimento vigiado, no caso o condomínio.

O sr. Willian, com a grande experiência de vendedor, não viu dificuldades em negociar com o síndico.

Ele já havia identificado que o síndico tem um estilo de negociação do tipo colaborador, bastante amigável.

O sr. Willian explicou que gostaria muito que os vigilantes pudessem fazer a ronda externa, mas que havia sido alertado pelo seu diretor de que a ronda seria ilegal, podendo trazer grandes problemas aos vigilantes e, conseqüentemente à COMANDO e ao condomínio.

Para que o síndico não se sentisse enganado, a COMANDO implantaria um sistema de ronda eletrônica que seria realizado pelo vigilante em toda a extensão do condomínio, na área interna.

Com isso, o síndico achou a proposta bastante interessante e se deu por satisfeito com a contrapartida da empresa.

Na COMANDO – Segurança Patrimonial, o diretor advertiu o sr. Willian para que fizesse as vendas dentro da legalidade e do compromisso com a ética.

Faça valer a pena

1. As habilidades podem ser natas, mas também podem ser desenvolvidas através de treinamentos.

Os conceitos partem a partir da observação da prática, ou seja, a teoria é desenvolvida a partir da observação prática.

Apesar da quantidade de habilidades e de autores que as descrevem, algumas transitam entre os autores, às vezes com definições um pouco diferentes, mas com o mesmo significado ou objetivo.

Dentro das opções abaixo, identifique uma das habilidades para um bom negociador.

- a) Entusiasmo.
- b) Aventureiro.
- c) Criativo.
- d) Interesseiro.
- e) Impaciente.

2. O comportamento de uma pessoa é avaliado em função de dois fatores:

- A realidade interna.
- A realidade externa.

A realidade interna é tudo aquilo que não se consegue perceber com os sentidos, como, expectativas, emoções, desejos, necessidades, entre outros. Por realidade externa, entendemos o ambiente onde a pessoa se encontra, isto é, os comportamentos não são independentes do ambiente onde as

pessoas estão, pelo contrário, elas são influenciadas por ele, embora nem sempre a pessoa perceba.

O ambiente onde a pessoa se encontra poderá fornecer estímulos que podem ser positivos ou negativos, dependendo do local e situação.

Uma das características importantes na relação interpessoal é o autoconhecimento. Identifique nas opções abaixo, quais as características do autoconhecimento.

- a) Implica reconhecer nossos traços de comportamento, o impacto que causamos nos outros e que comportamentos dos outros nos incomodam.
- b) Trata-se de considerar os outros, suas opiniões, sentimentos e motivações, é aquele que considera e valoriza os objetivos e interesses dos outros, mas procura igualmente maximizar a realização dos seus próprios.
- c) Tratar as pessoas com cordialidade, ser gentil, solícito e simpático, é demonstrar consideração pelo outro de várias formas.
- d) Para ter relacionamentos saudáveis, não basta ouvir: é preciso também falar, expressar nossas opiniões, vontades, dificuldades
- e) É ter atitudes que não prejudiquem os outros, não quebrem acordos e não contrariem o que se considera certo e justo.

3. Estilo é a forma comportamental como alguém costuma agir, de maneira preferencial em determinadas situações, assim, uma pessoa age de forma semelhante, o que irá caracterizar o seu estilo. No nosso caso, o estilo de negociação de uma pessoa.

Reconhecendo o estilo de negociação da outra parte, o negociador pode prever as ações que eles terão.

Essa é a importância de conhecer os estilos de negociação e identificar o estilo da outra parte com a finalidade de antecipar as suas ações.

Dos diversos estilos de negociadores que existem, identifique as características do estilo Colaborativo/amigável.

- a) É caracterizado pela ênfase na tarefa, releva as pessoas a segundo plano, tomador de decisões rápidas, preocupa-se com o tempo, redução de custos, vai direto ao assunto, é organizado e objetivo, tem como meta "resultados". Possivelmente pode ser visto como durão e carrasco.
- b) É caracterizado pela atenção aos objetivos e interesses da outra parte e pelo esforço para que isso se satisfaça. Pode variar do complacente, isto é, aquele que esquece os próprios objetivos em detrimento da vantagem de outrem.

- c) É aquele que considera e valoriza os objetivos e interesses dos outros, mas procura igualmente maximizar a realização dos seus próprios.
- d) É o estilo do indivíduo que coloca seus pontos de vista em destaque e menospreza os interesses e objetivos dos outros. Caracterizado usualmente pela agressividade, procura ganhar a qualquer custo.
- e) É caracterizado pela atenção aos objetivos e interesses da outra parte e pelo esforço para que isso se satisfaça. Pode variar do complacente, isto é, aquele que esquece os próprios objetivos em detrimento da vantagem de outrem.

Seção 3.3

O planejamento da negociação em segurança

Diálogo aberto

Caro aluno, vamos trabalhar no desenvolvimento dos conceitos de planejamento da negociação. Nem sempre o planejamento é realizado e isso pode fazer uma grande diferença no resultado da negociação.

Esta seção é muito importante para destacar a importância do planejamento da negociação, tirando a ideia de que na negociação não existe nenhum planejamento prévio.

Em seguida, vamos encaminhar o tema para a área da segurança, lembrando que as técnicas e conceitos utilizados têm relação direta com a segurança pública, porque é muito pouco utilizado na segurança privada, mas pode ser adaptado para uma eventual necessidade.

Foi o que aconteceu no caso do roubo ocorrido no condomínio residencial Alvorada, em São Paulo, onde o vigilante da COMANDO, sr. Anésio, foi rendido e quatro ladrões entraram no prédio. Após entrarem em um apartamento, o vizinho desconfiou e chamou a polícia.

Com a chegada da polícia, os criminosos pegaram a dona do apartamento como refém, tendo, assim, início a negociação com os policiais. O vigilante conseguiu escapar dos marginais na hora em que a polícia chegou.

A polícia tomou as medidas cabíveis para a situação, de acordo com as doutrinas de engajamento para os casos com reféns.

É importante lembrar que esses conceitos, mesmo que utilizados, quase que exclusivamente na segurança pública ou nas negociações empresariais, são os mesmos utilizados nos treinamentos de segurança privada em qualquer curso operacional que envolva a negociação de alto risco.

Para o gestor de segurança, o planejamento de suas ações é de fundamental importância e na negociação não será diferente.

Como afirmamos, a negociação de alto risco com o envolvimento da segurança privada na negociação é pouco usual, já que a segurança pública tem meios e pessoas preparadas para essas situações. Porém, o gestor de segurança poderá estar envolvido em situações semelhantes e, com muita frequência, em negociações empresariais, que envolvam clientes, fornecedores, sindicatos ou funcionários.

Neste contexto é que a COMANDO – Segurança Patrimonial criou um grupo de trabalho para desenvolver o tema do planejamento da negociação.

Na tarefa de coordenar o grupo de trabalho da COMANDO – Segurança Patrimonial, você deverá demonstrar aos componentes do grupo de trabalho a importância de planejar uma negociação, identificando as diferentes visões do planejamento da negociação e as etapas do planejamento.

O objetivo é identificar como planejar uma negociação e conduzir o grupo de trabalho para que eles possam fazer o planejamento de uma negociação.

Para isso, todo o contexto importa e deve-se identificar:

- Qual a importância do planejamento para a negociação?
- Quais as principais visões do planejamento de uma negociação?
- Quais as etapas do planejamento de uma negociação?
- Como planejar uma negociação em segurança?

Observe que o gestor de segurança, na sua atuação cotidiana na empresa, terá esse tipo de atividade, coordenando grupos de trabalho, desenvolvendo treinamentos e estudando continuamente com o objetivo de aprimorar suas competências profissionais.

O gestor de segurança não trabalha armado ou enfrentando criminosos, ele atua no nível tático da empresa e sua melhor arma é a inteligência aplicada aos negócios.

Vamos em frente!

Não pode faltar

Caro aluno, vamos trabalhar com o planejamento da negociação em segurança.

Para isso é importante entender, primeiramente, o que é planejamento.

A importância de planejar uma negociação

O planejamento é parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações a partir do momento que o homem precisou alocar recursos apropriados para realizar tarefas e maximizar os resultados com objetivos preestabelecidos.

“O planejamento é um ato de antecipação, de atuar preventivamente, antes que o fato se concretize. Portanto os planos são elaborados com antecedência e podem ser estruturados de acordo com a situação, negócio ou tipo de empresa.” (MORETTI, *Jornal da Segurança*, p. 20, set. 2017).



Figura 3.5 – Planejamento da negociação



Fonte: <<https://goo.gl/GDYuZJ>>. Acesso em: 7 fev. 2018.

O planejamento é antecipado, sempre relacionado ao futuro, por isso deve ser preparado antes do início da negociação propriamente dita.

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. (PETER DRUCKER apud MORETTI, *Jornal da Segurança*, p. 21, set. 2017).

A preparação é que ditará a forma de agir, de tomar decisões durante a negociação.

Uma das fases do processo de negociação é o planejamento, o qual potencializa a participação das pessoas na equipe de negociação e maximiza os resultados do acordo.



“A força dominante para o sucesso na negociação é o planejamento que ocorre antes do diálogo. Enquanto o sucesso na negociação é afetado pela maneira como se joga o jogo, o passo mais importante para o sucesso na negociação é como a pessoa se prepara para o jogo.” (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002, p. 60).

A negociação não possui regras fixas, porém, existem ferramentas capazes de facilitar a negociação.

Também não há uma fórmula da vitória na negociação, haja vista que essas negociações sempre dependerão das decisões pessoais de ambas as partes e, em alguns casos, uma das partes pode decidir não fazer um acordo que seja mais vantajoso, porém, que atenda seus desejos. É o perde-perde.

Mas não é isso que procuramos. Queremos o ganha-ganha.



“O primeiro ponto básico a ser definido ao deparar com uma questão de negociação é identificar claramente qual é o problema a ser resolvido, ou seja, identificar o objetivo da negociação, ou aquilo que se pretende efetivamente solucionar.” (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998, p. 21).



Exemplificando

Em entrevista ao Jornal O Povo (25/11/2013) da cidade de Fortaleza, o autor Willian Lury respondeu o que é negociação.

“Negociação é apenas uma palavra sofisticada para dizer que se está tentando chegar a um acordo. E nós estamos sempre tentando chegar a um acordo. Nas pequenas coisas, na mesa de café da manhã, com os filhos, com os colegas de trabalho, com os chefes, com os clientes. Coloque-se no lugar da outra pessoa, aprenda a olhar atrás das posições. Nós focamos na posição. Por exemplo, quando queremos um aumento de salário, temos que fazer a pergunta certa. Por quê? Porque eu quero sustentar minha família, porque eu quero progredir na carreira, porque outra pessoa tem esse mesmo salário. Tente identificar os interesses por trás. Quando eu faço isso, é mais fácil criar as

soluções. Há muitas negociações como aquela história das duas irmãs que brigavam por uma laranja e olhavam apenas para a sua posição: 'Eu quero aquela laranja, eu quero aquela laranja'. Elas pegaram uma faca e partiram a laranja ao meio. Cada uma ficou com sua metade. Uma pegou sua metade, descascou e comeu. A outra irmã pegou sua metade, descascou e usou a casca para fazer um bolo. Em outras palavras, se uma tivesse se preocupado com os interesses da outra, as duas teriam aproveitado mais, já que uma comeria duas metades e a outra teria mais casca para o bolo, sem conflito, compreendendo os interesses da outra. São esses tipos de técnicas que as crianças devem aprender. Isso nos ensina a criar soluções, sucesso para os dois lados, nos negócios, na vida, na família”.

Disponível em: <<http://www.williamury.com/pt-br/o-fazedor-da-paz/>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

As diferentes visões do planejamento da negociação

Existem diversos autores com visões diferentes sobre o planejamento da negociação, porém, eles convergem em algumas formas de estabelecer uma negociação.

As bases convergentes em, praticamente, todos os autores são:

A busca de informação – essa busca trata-se de saber o que o outro lado quer, o que realmente interessa a ele.

Ainda nesta fase, é importante saber o que você ou quem você representa quer e até onde pode chegar.

Encontre seu ponto limite – é até onde você pode ceder ou aceitar um acordo. Saber seus limites.

Analise seus recursos – conheça seus meios e recursos disponíveis. Se estiver representando a empresa isso será importantíssimo, conhecer suas condições para se chegar a um acordo.

Em termos mínimos, os critérios objetivos precisam independe da vontade de qualquer dos lados. Idealmente, para garantir um acordo sensato, os critérios objetivos devem ser não apenas independentes da vontade, como também legítimos e práticos. (FISHER; URY; PATTON, 1994, p. 103)



Apresente alternativas – a partir das condições de negociação e das oportunidades que se apresentam, proponha acordos de interesse mútuo. Crie novos objetivos.

Negocie com ética – não pense apenas no momento, tenha uma visão de futuro, de possibilidades para novos negócios. Mantenha sua integridade. Transmita confiança.

“Negociação é um negócio que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes.” (NIREMBERG apud MARTINELLI; ALMEIDA, 1998, p. 19)

Prepare-se com antecedência – faça o planejamento da negociação. Isso pode fazer toda a diferença.

Estabeleça parceria – procure objetivos comuns a ambos os lados. Busque interesses que favoreçam os dois lados

Mantenha o foco – não foque na pessoa, identifique o problema e não o seu oponente.

“Confundem-se as pessoas com o problema, envolvendo questões que não deveriam ser objeto da negociação.” (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 33).

Identifique o estilo de negociação – conheça o seu estilo, isso é fundamental. Identifique o estilo do seu opositor, isso poderá trazer vantagens.

Boa comunicação – depende da forma de falar e de se posicionar (linguagem não verbal) que pode influenciar no resultado da negociação. Ser um ouvinte ativo, prestar atenção ao que for dito.

“Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades.” (ACUFF apud MARTINELLI, 2002, p. 3).



Assimile

Veja este vídeo com o autor Márcio Miranda sobre o planejamento da negociação.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=S6Kd9-z-yFg&t=154s>>. Acesso em: 3 fev. 2018.

Neste outro vídeo o professor Alfredo Braga fala sobre a negociação.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=N6YCG39_Jil>. Acesso em: 3 fev. 2018.

Neste outro vídeo, o autor Eduardo Ferraz fala sobre os quatro tipos mais comuns de negociação.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=QuVKoB6i9zY>>. Acesso em: 3 fev. 2018.

Planejamento da negociação em segurança

Devemos nos lembrar que a negociação, de qualquer tipo, envolve pessoas, e pessoas são incontroláveis, portanto, as ações de negociação de alto risco devem ser conduzidas por pessoas especializadas.

As polícias possuem pessoas especializadas para negociar em situações de alto risco e possuem uma doutrina, com base em centenas de estudos de situações reais, que objetivam salvar a vida da vítima e do criminoso.

De acordo com Souza (2010, p. 29-30):

A tarefa de negociação, dada a sua primazia, não pode ser confiada a qualquer um. Dela ficará encarregado um policial com treinamento específico e assistido por conselheiros (outros técnicos em negociação). O negociador não tem poder de decisão. É um mediador: os comandantes não negociam, os negociadores não comandam. Para tanto, o policial negociador, além do conhecimento técnico, precisa possuir algumas qualidades pessoais; destarte, Negociação de Reféns não pode a sua função ser desempenhada por qualquer outra pessoa, influente ou não, como costuma ocorrer frequentemente.

De acordo com Lima e Santos (2009, p. 26-27):

A primeira fase de uma negociação é o planejamento. Esta fase começa com a reunião do maior número de informações possíveis sobre o panorama geral da negociação. Isso quer dizer que deve-se estar bem claro qual é o objeto da discussão, quais são os interesses



em jogo, quem é o outro negociador, quais são as suas posições e interesses, qual é o seu nível de autoridade e decisão e quais são os interesses adjacentes.

Quando se tem a possibilidade de prever as demandas, tudo se torna mais fácil. Basta colocar o sistema de informações em campo e obter respostas para cada uma das questões mencionadas. Ocorre que, nas ocorrências policiais, isso nem sempre é possível. Nem por isso, a coleta desses dados pode ser desprezada e técnicas de conversação devem ser utilizadas para consegui-las. Sugerimos alguns passos para um bom planejamento de sua negociação:

- **Avalie o interlocutor:** você está negociando com a pessoa certa? Essa pessoa tem realmente autoridade para decidir a questão? Essa pessoa tem capacidade para entender a comunicação utilizada e apreciar uma boa proposta? Quais são os reais interesses dessa pessoa? As respostas dessas perguntas irão permitir uma decisão segura quanto às táticas a serem adotadas na mesa de trabalho. Se a pessoa não tem qualificação ideal para decidir, a ela não devem ser reveladas, por exemplo, informações importantes sobre a questão, principalmente a totalidade de seus interesses.
- **Avalie seu grau de assertividade:** assertividade é a capacidade de expressar exatamente o que se deseja. É ser capaz de dizer sim e não, sem se deixar levar pelas pressões, manipulações ou estratégias do outro. Quem já não foi visitado por um vendedor habilidoso que, com uma conversa ágil e bem colocada, praticamente "nos obrigou" a ficar com uma enciclopédia, uma cota de clube, etc. Para que você tenha tranquilidade para negociar, você deve saber exatamente o que você quer e quais são seus objetivos.
- **Organize suas informações:** se for possível, escreva cada uma das respostas das perguntas acima. Principalmente quais são seus reais interesses. Escrevê-los ajudará a não perdê-los de vista, quando for pressionado na mesa de trabalho. Se houver um auxiliar, ensine-o a manusear as informações e permanecer em condições de repassá-las quando necessário. Treine-o também a anotar as informações importantes surgidas durante o processo denominado execução da negociação.

As etapas do planejamento de uma negociação

Existem várias etapas definidas por diversos autores sobre o planejamento.

A primeira coisa que precisamos entender é que essas etapas são muito parecidas e podem ser adaptadas.

Veja que as negociações empresariais não usam as mesmas etapas que uma negociação com reféns, por exemplo, ou na negociação com um sindicato, são situações distintas e que se deve levar em consideração.

Porém, os processos são muito parecidos e, por isso mesmo, podem ser adaptados.

Podemos dividir em quatro etapas para o planejamento da negociação.

Mapeamento da situação ou cenários

Na primeira etapa, comum em qualquer negociação, é a busca de informações, seja da empresa, dos líderes sindicais ou dos criminosos.

Em qualquer uma delas, as informações serão primordiais para a negociação.

Ainda na primeira fase é necessário identificar quais os objetivos que nós precisamos alcançar e quais os meios para alcançarmos esse objetivo.

O que realmente estamos querendo ou necessitando. Os recursos podem ser por imposição do tempo, por recursos financeiros, necessidades, recursos materiais ou humanos, etc.

Estabelecimento de parâmetros para a negociação

Nesta etapa são definidos os objetivos mínimos para se fechar um acordo ou, dependendo da situação, os limites máximos para o fechamento do acordo.

Esses limites devem ser realistas e condizentes com o tipo de negociação.

Também são elaboradas as propostas alternativas com o objetivo de identificar interesses comuns a ambas as partes.

Com isso, teremos a flexibilidade necessária para negociar, preparando, de maneira antecipada, os limites possíveis para um acordo.

Figura 3.6 – Negociações



Fonte: <<https://goo.gl/EcYfB4>>. Acesso em: 7 fev. 2018.

Definição do local da negociação

Nesse caso, o importante é criarmos uma agenda com a pauta dos itens a serem negociados com as datas e horários para cada rodada, se for o caso.

O local também deve ser escolhido para a realização da negociação sem interrupções ou problemas como barulho, interferência externa, etc. sempre que for possível.

O local ainda deve ter recursos materiais, como acesso à internet, impressora e material de escritório de uso comum.

A pauta da negociação deve ser formalizada e consensuais entre as partes. Esse tipo de negociação com agenda, pauta e itens a serem discutidos é muito comum entre as empresas e os sindicatos na época do dissídio da categoria.

Também na agenda deve estar previsto quem participará das negociações, definindo quantidade e nome dos participantes.

É claro que esses casos não são aqueles de negociação de alto risco, porém, ainda nessas negociações, as equipes de negociadores procuram um local para ser instalado o comitê de crises com a finalidade de que eles possam trabalhar sem maiores problemas ou interferências.

Preparação final para a negociação

Nessa fase, faremos uma revisão dos detalhes que foram elencados, melhorando a argumentação e o nível de informações que foram coletados.

É importante identificar o nível de autoridade e autonomia das partes para saber se eles poderão decidir. É comum que os negociadores não tenham a autonomia de tomarem as decisões, quando representam as empresas, por exemplo. Nesse caso, eles recebem as propostas e as levam para o tomador de decisão.

Esta peculiaridade na negociação é muito comum para as empresas, sindicatos e o negociador da segurança pública.

Simular todo o processo de negociação com questionamentos e possíveis alternativas para a preparação da negociação é um fator que contribuirá para possíveis propostas ou argumentação da outra parte.

Com isso, as perguntas serão preparadas e as opções de negociação também.



Reflita

Sabemos que as grandes empresas possuem um planejamento estruturado para as negociações e, inclusive, contratam negociadores profissionais para auxiliarem neste processo.

As pequenas e médias empresas estão preparadas para negociar?

Elas fazem o planejamento da negociação?

Nas negociações de segurança, onde os ânimos estão exaltados e as coisas acontecem de repente, o planejamento é prejudicado, já que a negociação começa sem aviso prévio.

Nesse caso, o que pode ser feito, tendo em vista a real falta de tempo para o planejamento? A resposta é o que os grupos especializados das polícias fazem – treinamento.

Os conceitos estão arraigados, assim como a doutrina do processo de negociação. Os protocolos foram exaustivamente treinados e aplicados em simulações.

Apesar de que cada ocorrência é uma ocorrência diferente, em muitos casos, com pessoas drogadas, extremamente violentas ou

que estão totalmente descontroladas naquele momento, tentando por fim, muitas vezes, à própria vida, o que vale são os treinamentos exaustivamente realizados para que eles possam decidir com a experiência de outras situações, dos treinamentos e da doutrina policial.

Portanto, no caso da segurança privada, a proposta para negociações de alto risco, ainda que com pouca probabilidade de atuação, é o treinamento.

Os conceitos aqui detalhados são necessários porque, em 95% das vezes, as negociações do gestor de segurança privada serão em mesas de negociações, tratando com outros profissionais.



Pesquise mais

Leiam esta entrevista com Willian lury na revista Época. (12 jun. 2015) sobre negociação. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/tempo/noticia/2015/06/william-ury-quando-nos-influenciamos-fica-facil-influenciar-os-outros.html>>. Acesso em: 11 mai. 2018.



Pesquise mais

Leiam este texto do livro *A Arte da Negociação: Como improvisar acordos em um mundo caótico*, de Michael Wheeler (2014, p. 107-108), sobre planejamento.

PLANOS *VERSUS* PLANEJAMENTO



O que acontece com a estratégia se tudo está no fluxo? O general Dwight Eisenhower, que arquitetou a invasão do dia D e deu aos aliados um caminho para a vitória na Segunda Guerra Mundial, disse, em uma de suas frases famosas: “os planos são inúteis”. O que se esquece é de que ele acrescentou: “planejar é tudo”.

Isso não é uma contradição. Em qualquer contexto, um processo de planejamento bem concebido afia os objetivos, expõe os possíveis obstáculos e ilumina os possíveis caminhos, mesmo que a rota exata talvez não seja determinada até que a interação esteja bem a caminho. Os planos podem apenas ser provisórios, sejam eles para um combate, para iniciar um novo negócio, fazer um acordo ou resolver uma disputa. Tanto no combate quanto na negociação, a névoa da incerteza, do desconhecido e da mudança de circunstâncias faz que se

antecipe toda possibilidade impossível. A doutrina do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos estabelece:

“Quanto mais além pensamos, menor se torna nossa verdadeira influência. Assim, quanto mais além pensamos, menor a precisão que devemos tentar impor. Olhar para a frente, portanto, torna-se menos uma questão de influência e mais uma questão de preparar o terreno para futuras ações possíveis. Quando os eventos se aproximam e aumenta nossa habilidade de influenciá-los, nós já teremos desenvolvido uma apreciação pela situação e [sabermos] como queremos moldá-la.

Essa realidade implica coordenação e planejamento aos militares, especialmente na comunicação entre os oficiais de alto escalão, que idealizam a estratégia, e as tropas em campo, que devem executá-la. Desafio semelhante ocorre no negócio entre gestores sênior que criam campanhas de marketing ou orientam aquisições, e vendedores e compradores que conduzem as verdadeiras transações.

A solução nas Forças Armadas tem sido diferenciar meios e fins quando as ordens são dadas. O manual do Corpo de Fuzileiros Navais, Warfighting, estabelece que toda missão tem duas partes: a tarefa e a intenção por trás dela. “A tarefa denota o que deve ser feito, e às vezes quando e onde; a intenção explica por quê. Das duas, a intenção é predominante.”

Quando circunstâncias alteradas fazem uma tarefa específica se tornar obsoleta, os soldados podem procurar por seu propósito subjacente e imaginar outra forma de executá-la.

“Essa é a liberdade de iniciativa que permite o bom andamento de operações que tanto desejamos. Sem restrições vindas de cima, os subordinados podem adaptar suas ações para a situação modificada. Eles informam ao comandante o que fizeram, mas não esperam por permissão.”

Os oficiais são treinados para fazer suas próprias declarações de intenção de maneira clara e concisa. Por exemplo, a intenção pode ser expressa como “controle a ponte com o objetivo de prevenir que o inimigo escape atravessando o rio”. Uma declaração ambígua poderia ser mal interpretada e justificar uma ação contrária ao que o comandante na verdade quis dizer, ou deixar as tropas desorientadas em relação ao que fazer em seguida. Os soldados são informados

para que peçam orientações claras, se nada tiver sido fornecido.

Karl Weick, um renomado teórico organizacional da University of Michigan, adaptou o conceito de intenção do comandante para a liderança em geral. Sua constatação do que os líderes precisam para transmitir as instruções é, em si, um modelo de clareza:

Situação: Aqui está o que eu acho que estamos enfrentando.

Tarefa: Aqui está o que eu acho que devemos fazer.

Intenção: Aqui está o motivo.

Preocupações: Aqui está no que devemos prestar atenção.

Feedback: Agora, fale comigo.

A negociação em nome de outros – empresa, organização ou cliente – é bastante desagradável quando as pessoas cujos interesses você está tentando atender não conseguem explicar suas prioridades de forma coerente. Isso pode tanto ser uma falha deles quanto sua também, se você não exigir esclarecimento. Do mesmo modo, se você pedir que outros negociem para você, estabeleça qual é sua intenção subjacente de modo que eles possam improvisar de forma inteligente, caso as circunstâncias sejam alteradas. Para aguçar sua descrição do que você quer alcançar, seja explícito sobre o que você não quer que aconteça.

Muitas vezes, quando você negocia, você irá se reportar somente a si mesmo. Ao vender uma casa ou procurar um novo emprego, não confunda os planos com planejamento, ou finalidades de curto prazo com as de longo prazo. Relembrar sua intenção fundamental irá permitir que você aplique uma estratégia consistente.

No dia 5 de junho de 1944, na véspera do desembarque na Normandia, Eisenhower transmitiu uma estimulante ordem, via rádio, às forças norte-americanas na Inglaterra, que esperavam para atravessar o traiçoeiro Canal da Mancha. “Vocês estão prestes a embarcar em uma grande cruzada”, disse ele. “O curso foi alterado! Os homens livres do mundo estão marchando rumo à vitória!”.

Escondida na manga, contudo, estava uma segunda mensagem, que ele tinha rabiscado num bloco de notas comum e estava mantendo reservada. “Nossos desembarques nas regiões de Cherburgo e Le Havre falharam para ganhar um ponto de apoio satisfatório, e eu retirei as tropas”, dizia a anotação. “Se houver quaisquer tentativas de atribuir culpa ou falha, são somente minhas.”.

Felizmente para o mundo, Ike nunca precisou entregar aquela segunda mensagem, mas particularmente ele se permitiu a possibilidade de errar. A despeito de uma preparação sem precedentes – o aglomerado de navios, aviões, armamento e centenas de milhares de militares –, ele sabia que o sucesso não estava garantido.

Sem medo de errar

Prezado aluno, a negociação é uma das tarefas mais comuns para todos aqueles que vivem em sociedade. Estamos negociando o tempo todo, seja com familiares, amigos, clientes, nas empresas e, em algumas situações, até com um grau de risco mais elevado, quando tratamos da segurança privada, haja vista o tipo de trabalho que nós desempenhamos.

Felizmente, não é tão comum a negociação de alto risco para o gestor de segurança, sendo mais próximo da realidade para os vigilantes, que estão na base dessa atividade e que, conseqüentemente, podem se deparar com situações de conflitos mais acirrados, exigindo medidas mais extremas.

No caso do roubo ocorrido no condomínio residencial Alvorada, em São Paulo, onde o vigilante da COMANDO, sr. Anésio foi rendido e quatro ladrões entraram no prédio. Após entrarem em um apartamento, o vizinho desconfiou e chamou a polícia.

Com a chegada da polícia, os criminosos pegaram a dona do apartamento como refém, tendo início a negociação com os policiais. O vigilante conseguiu escapar dos marginais na hora em que a polícia chegou.

Com a chegada da polícia, teve início o planejamento para a negociação com os criminosos. O vigilante da COMANDO colaborou com as informações solicitadas pelos policiais

A polícia tomou as medidas cabíveis para a situação, de acordo com as doutrinas de engajamento para os casos com reféns.

De acordo com Lima e Santos (2009), os passos para um bom planejamento de negociação em segurança são:

- Avalie o interlocutor.
- Avalie seu grau de assertividade.
- Organize suas informações.

A negociação, nos casos da gestão, deve ser planejada com antecedência.

Sem planejamento o gestor entra na negociação como amador, simplesmente decidindo na hora, sem nenhuma informação que possa auxiliá-lo nesse processo. Daí a importância de um planejamento adequado, pois ele pode decidir um ganho competitivo para a empresa ou até o seu futuro naquela empresa.

Todos os autores, que são "experts" em negociação dão muito valor para o planejamento. Você pode ter um dom especial para negociar, mesmo assim, utilizando os ensinamentos de grandes negociadores, você poderá aprimorá-lo. De outro modo, caso você não tenha nenhuma habilidade para negociar, você pode aprender as fases do planejamento e com isso, implementá-las nas suas negociações, o que, com certeza, trará bons resultados.

Diversos negociadores experientes têm visões diferenciadas quanto ao planejamento, mas elas também possuem muitos temas convergentes, como as relacionadas abaixo:

- A busca de informação;
- Encontre seu ponto limite;
- Análise seus recursos;
- Apresente alternativas;
- Crie novos objetivos;
- Negocie com ética;
- Prepare-se com antecedência;
- Estabeleça parceria;
- Mantenha o foco;
- Identifique o estilo de negociação;
- Boa comunicação.

No planejamento, que é sempre uma antecipação do que irá acontecer, é um olhar para o futuro, de como as negociações ocorrerão, existem as fases de preparação, que são as nossas fases do planejamento.

Podemos dividir, didaticamente, em quatro fases o planejamento da negociação, sendo:

1. Mapeamento da situação ou cenários.

2. Estabelecimento de parâmetros para a negociação.
3. Definição do local da negociação.
4. Preparação final para a negociação.

Veja como você pode tirar ensinamentos dessas quatro fases do planejamento da negociação e aplicá-las na prática quando surgir a oportunidade.

No caso dos vigilantes, os treinamentos devem ser desenvolvidos de forma mais práticas para o operacional, e eles devem ser treinados para as ações onde a sua aplicação será em situações de alto risco, como em casos de roubo, de roubos seguido de situações que envolvam reféns ou em casos de tentativa de suicídio. Nesses casos, devem ser criados protocolos de ação, iguais aos utilizados pela segurança pública. Eles devem ter em mente que o acionamento da segurança pública é essencial para essas situações, pois eles possuem pessoas especialmente preparadas para esse fim. Outros procedimentos são os de isolar o local, não fornecer outras armas ou bebidas alcoólicas, drogas ou qualquer coisa que possa piorar a situação. Tentar memorizar as características dos meliantes e prestar apoio à segurança pública, sempre que solicitado.

Observe que nesses casos, não há espaço para o planejamento, as condutas adotadas pelos vigilantes devem ser treinadas para que eles possam agir para facilitar o trabalho da polícia.

Avançando na prática

A importância da informação na negociação

Descrição da situação-problema

O gestor de segurança, sr. Pedro Afonso, foi chamado para participar de uma comissão para escolha do colete balístico para os vigilantes. Eles precisavam compra 120 (cento e vinte) coletes, pois, havia 100 (cem) coletes que venceriam em três meses.

O diretor da empresa, sr. Onofre, já havia sinalizado que deveriam escolher o modelo mais barato, porém, o cliente do contrato, onde os coletes venceriam, já havia solicitado que deveria ser o colete de nível III-A, caso não fosse atendido, ele não renovaria o contrato.

Resolução da situação-problema

No planejamento da negociação, o gestor buscou a informação sobre o porquê da exigência do nível III-A e soube que o cliente, que é do Centro de Distribuição Águas Novas, de São Paulo, o sr. Augusto Pinelli, desejava uma proteção adequada aos vigilantes, pois ele era o fiscal do contrato e acreditava que isso traria maior sensação de segurança para os vigilantes e para os demais funcionários.

Com base nesta informação, o gestor foi falar com o cliente e explicou que os policiais de São Paulo, que lidam com a criminalidade no seu dia a dia, utilizam o colete balístico de nível II-A, e que apenas os policiais da tropa de elite utilizam o colete de nível III-A.

Também argumentou que o colete de nível III-A é mais pesado, podendo causar danos aos vigilantes que trabalham no regime de 12h por 36h.

Finalizou argumentando que a substituição do nível do colete traria um custo maior para a empresa Águas Novas e que a informação do uso de coletes novos teria o mesmo efeito com relação a sensação de segurança dos funcionários e vigilantes.

Com esses argumentos, o sr. Augusto Pinelli decidiu aceitar a manutenção dos coletes de nível II-A quando ocorresse a troca.

Com isso, o gestor pode resolver o problema e atender ao diretor da empresa.

Faça valer a pena

1. O planejamento é parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, a partir do momento em que o homem precisou alocar recursos apropriados para realizar tarefas e maximizar os resultados com objetivos preestabelecidos.

Identifique nas opções abaixo, qual delas é uma característica de um planejamento.

- a) É uma reação a ação inesperada.
- b) É a apuração de uma ocorrência.
- c) É sempre elaborado com antecedência.
- d) Tem o foco nas ocorrências passadas.
- e) Faz parte da tomada de decisão intuitiva.

2. A negociação não possui regras fixas, porém, existem ferramentas capazes de facilitar a negociação.

Também não há uma fórmula da vitória na negociação, haja vista que essas negociações sempre dependerão das decisões pessoais de ambas as partes e, em alguns casos, uma das partes pode decidir não fazer um acordo que seja mais vantajoso, porém, que atenda seus desejos. É o perde-perde.

A negociação é um processo com diversas fases ou etapas. Identifique uma das etapas do processo de negociação nas opções abaixo.

- a) Estilo do negociador.
- b) Habilidades do negociador.
- c) Postura do negociador.
- d) Planejamento.
- e) Intuição.

3. No planejamento, que é sempre uma antecipação do que irá acontecer, é um olhar para o futuro de como as negociações ocorrerão, existem as fases de preparação, que são as nossas fases do planejamento.

Existem várias etapas definidas por diversos autores sobre o planejamento. A primeira coisa que precisamos entender é que essas etapas são muito parecidas e podem ser adaptadas.

Identifique, nas opções abaixo, a que representa a ordem das quatro fases do planejamento da negociação.

a) Mapeamento da situação ou cenários; Estabelecimento de parâmetros para a negociação; Definição do local da negociação; Preparação final para a negociação.

b) Estabelecimento de parâmetros para a negociação; Mapeamento da situação ou cenários; Definição do local da negociação; Preparação final para a negociação.

c) Mapeamento da situação ou cenários; Preparação final para a negociação; Definição do local da negociação; Estabelecimento de parâmetros para a negociação.

d) Mapeamento da situação ou cenários; Preparação final para a negociação; Estabelecimento de parâmetros para a negociação; Definição do local da negociação.

e) Avaliar o estado de assertividade que envolvem a negociação.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 22313: Segurança da sociedade — Sistemas de gestão de continuidade de negócios — Orientações**. Rio de Janeiro. 2015.
- COSTA, Roberto Zapotoczny. **Gerenciamento de crises em segurança empresarial e sequestros**. 1. ed. Rio de Janeiro. Ciência Moderna. 2008.
- DINIZ, Abílio. **Novos Caminhos, Novas Escolhas**. 1. ed. Rio de Janeiro. Schwarcz S.A. 2016.
- EVERALDO, Guedes Marins, organizador. **Manual do vigilante curso de formação**. 2. ed. São Paulo. ABCFAV - Associação Brasileira dos cursos de formação e Aperfeiçoamento de Vigilantes. 2013.
- FILHO, Leopoldo Augusto; TAVARES, Mário Rui de Souza. **Gestão de continuidade de negócios e a comunicação em momentos de crise**. 1. Ed. São Paulo. Sicurezza. 2010.
- FISHER, Roger. **A Arte de Negociar**. São Paulo, Revista HSM, ano 1, nº 5. 1997.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões**. 2. ed. Tradução de Vera Ribeiro; Ana Luiza Borges. Rio de Janeiro: Imago, 1994.
- HILSDORF, L. **Negociações Bem Sucedidas**. 1. Ed. Colinas: Acadêmica de Inteligência, 2005.
- JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: Tecnologia e Comportamento**. 25 ed. Rio de Janeiro, COP. 1998.
- LEWICKI, Roy L.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da negociação**. Tradução de Raquel Macagnan Silva. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- LIMA, Luis Carlos, SANTOS, Gilmar Luciano. LIMA. **Negociação em ocorrências policiais de alta complexidade**. 1. ed. Minas Gerais: Bigráfica, 2009.
- MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. 1. ed. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha – ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARTINELLI, Dante. **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. 1 ed. São Paulo: Saraiva. 2006
- MORETTI, Cláudio dos Santos. A reação das pessoas durante um desastre e a falta de treinamento. **Jornal da Segurança**. São Paulo, n. 268, dez. 2016. Mensal.
- _____. Planejamento de segurança e o plano de continuidade do negócio – O que é e quando usar. **Jornal da Segurança**. São Paulo, n. 277, p. 20-21, 20 set. 2017. Mensal.
- _____. A importância da estruturação do comitê de crises para atuação em grandes eventos. **Jornal da Segurança**. São Paulo, n. 139, set. 2010. Mensal.
- _____. A importância do planejamento para o gerenciamento de crises. **Revista gestão de Riscos**. São Paulo, n. 58, ago. 2010. Bimestral.

_____. A implantação de um plano de gerenciamento de crises. 2016. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/implantacao-de-um-plano-de-gerenciamento-de-criises/100226>. Acesso em: 06 de fev. 2018.

PACHECO, Fred. **Negociação Ampla**: muito além do sim ou do não. 1. ed. São Paulo. Casa do autor. 2009.

PEREIRA, Regina G. P. **Cinco pilares do relacionamento interpessoal no trabalho**. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/20140623134207-1326924-cinco-pilares-do-relacionamento-interpessoal-no-trabalho/>>. Acesso em: 3 fev. 2018.

SOUZA, Wanderley Mascarenhas de. **Negociação de reféns**: sistematização e manejo das ações do negociador no contexto da segurança pública. 1. ed. São Paulo: Ícone. 2010.

URY, William. **O fazedor da paz**. WilliamUry Getting To Yes. Disponível em: <<http://www.williamury.com/pt-br/o-fazedor-da-paz/>>. Acesso em: 3 fev. 2018.

Condutas na negociação em segurança

Convite ao estudo

Iniciamos aqui nosso estudo sobre condutas na negociação em segurança.

A segurança privada poderá estar diretamente envolvida em situações de grande estresse causadas por pessoas ou emergências que envolvam o risco de morte na organização.

Nós veremos que, em situações de grande estresse, o comportamento das pessoas difere de acordo com cada um. Mas, principalmente, varia de acordo com o treinamento que ela tenha.

Nesta unidade vamos trabalhar a reação das pessoas durante o conflito; a classificação dos estilos de negociação e o poder da negociação.

Na Seção 4.1, vamos estudar a reação das pessoas perante situações de crise. Veremos o perfil de pessoas que podem se tornar violentas, os tipos de reações durante um conflito, a reação das pessoas no confronto com a segurança e em situações de grande estresse.

Na Seção 4.2, desenvolveremos os conceitos dos estilos de negociação em segurança: como podemos classificar os estilos de negociação, o poder da argumentação durante a negociação e como identificar o estilo do seu cliente.

Na Seção 4.3, trataremos sobre o poder de uma negociação, a resolução de conflitos internos e externos de uma organização e como chegar ao "sim" ao final da negociação.

A segurança privada atua em diversos cenários de emergência, seja em confrontos com criminosos ou situações em que a manutenção da ordem e o controle emocional sejam necessário.

Nas organizações, normalmente, existem planos de emergência nos quais a segurança patrimonial tem seu papel definido, seja orientando as pessoas sobre rotas de fuga, ponto de encontro, controlando o acesso e até mesmo no próprio combate a emergência, caso tenha treinamento adequado.

Iniciaremos os estudos, desejando a você um trabalho proveitoso sobre os temas que abordaremos nesta unidade.

Seção 4.1

Reação das pessoas perante o delito: o conflito

Diálogo aberto

A atividade de segurança privada pode colocar os colaboradores da empresa em contato com pessoas que podem se tornar violentas e é importante identificar o perfil desses indivíduos.

Muitos não têm o perfil para trabalhar nesta área e podem ter reações muito perigosas durante um conflito e, principalmente, se houver a necessidade de um confronto direto.

A reação das pessoas em situações de grande estresse é, em muitos casos, inacreditável, colocando a sua própria vida e/ou a de outros em risco.

A COMANDO – Segurança Patrimonial passou por um problema no fim do ano passado, quando a empresa prestava serviço no condomínio comercial Vida Nova. No local, uma pessoa, que dizia ser policial civil, se aproximou do vigilante Josino, na praça de alimentação, e perguntou pela localização da central de monitoramento do prédio.

Diante da negativa de Josino em responder, essa pessoa passou a agredi-lo com palavras de baixo calão, perguntando se o vigilante achava que ele era um terrorista. A discussão foi presenciada por diversas pessoas e o supervisor foi chamado. Quando o supervisor chegou, a pessoa (ainda não identificada) sacou uma arma e efetuou dois disparos para o alto.

As pessoas que estavam no local, começaram a correr, desesperadas. Algumas até desmaiaram.

Os vigilantes foram orientados pelo gerente de um restaurante a indicar as saídas aos clientes, mas os vigilantes saíram do local sem dar nenhuma orientação às pessoas. O supervisor da COMANDO que trabalhava no local foi o primeiro a sair.

O tumulto foi generalizado nas três torres do condomínio, onde haviam cerca de 800 pessoas.

Várias pessoas ficaram machucadas na correria. A polícia

chegou 30 minutos após a ocorrência e ninguém soube o destino do atirador, que conseguiu fugir do local sem ser identificado. Os vigilantes foram muito criticados pela falta de ação no auxílio das pessoas que estavam desesperadas.

Após esta ocorrência, o diretor da COMANDO – Segurança Patrimonial solicitou que gestor de segurança treine seus funcionários para este tipo de situação, evitando os erros cometidos.

No treinamento serão abordados:

Como o vigilante que atendeu o “policial” deveria ter agido?

O que os demais vigilantes deveriam fazer nesta situação?

Por que as pessoas reagiram desta forma?

Como o condomínio deveria ter se preparado para situações de alto risco?

O vigilante poderá ter atribuições específicas em casos de desastres ou emergências, onde o seu treinamento poderá fazer a diferença.

Veja a importância das orientações e treinamentos ministrados aos colaboradores da segurança privada.

Ao final da unidade, você deve preparar um documento com as regras de condutas na negociação com sequestro em andamento, o qual trará uma visão de como a segurança pública atua e qual o papel do gestor de segurança corporativo.

Não pode faltar

O comportamento humano é imprevisível. Por isso, não temos condições de prever todas as ações das pessoas, independentemente de todos os estudos realizados.

O que as pesquisas nos mostram são características mais comuns em determinadas situações, e que o conhecimento dessas pode nos ajudar em situações de crise ou de grande estresse.

Atualmente, é cada vez mais comum situações de grande estresse e muitas dessas envolvendo a segurança privada. Na verdade, ninguém gosta de ser fiscalizado ou de saber que está sob vigilância. A própria atividade de controle de acesso e vigilância, entre outras, já faz com que algumas pessoas se sintam incomodadas. O conflito, nesses casos, é inevitável e depende muito mais da parte que está se submetendo ao controle ou vistoria.

Por isso, os conflitos devem ser compreendidos como parte da vida humana, para que sejam enfrentados e resolvidos de forma adequada.

A forma de tratar o conflito é que pode gerar ou evitar o confronto.

A resolução não violenta dos conflitos não é simplesmente ignorá-lo, mas tentar resolvê-lo ou entrar em um acordo.

Muitas vezes, a pessoa só quer entender o motivo da proibição, do seu impedimento, da sua abordagem, etc. Se o vigilante souber tratar e abordar a pessoa de forma adequada, poderá atenuar a situação de conflito e, em alguns casos, a ocorrência.

Os tipos de reações das pessoas durante um conflito e as principais reações das pessoas no confronto com a segurança

Cada pessoa tem suas próprias características e suas formas de agir diante de uma situação que pode aumentar o estresse.

Lima (2011) descreve as formas de respostas das pessoas quando abordadas por policiais. Podemos adaptá-las à realidade da segurança privada. Considera-se cooperativo, o cidadão que executa as ordens dadas pela autoridade policial. E resistente o cidadão que não responde à ordem policial, porém não emite ações agressivas que exijam o uso de resposta de defesa por parte do policial. Este mesmo autor, ainda classifica a resistência em três tipos distintos, de acordo com o comportamento da pessoa abordada, em passivo, ativo e agressivo. No Quadro 4.1 mostramos as características de comportamento destes três tipos.

Quadro 4.1 | Resistência das pessoas em abordagem policial

Tipo	Reações ou comportamento
Passivo	ele não tenta fugir, mas também não segue orientação do policial, fica estático
Ativo	quando o civil resiste a ação sem, agredir o policial, opondo forte resistência física a sua atuação como esperar-se, debater-se, resistir a entrada na viatura, gritar em desespero
Agressivo	imediatamente à aproximação policial ou logo após a abordagem, reage violentamente

Fonte: adaptado de Lima (2011).

Em relação ao padrão de comportamento agressivo, Lima (2011) o subdivide em quatro níveis:

- I. O movimento do civil contra o policial envolve a tentativa de contato físico e, normalmente, não causa danos físicos significantes no policial, a não ser exigir um esforço físico;
- II. Envolve provavelmente contato físico na tentativa de agressão contra o policial, exigindo emprego de técnicas de defesa pessoal ou emprego de outro meio não letal para defesa. Geralmente os resultados envolvem o uso de força física e lesões corporais;
- III. Ações que provavelmente provocarão danos físicos ou ameaça à vida de policiais ou civis inocentes. O modo de ação envolve armas brancas, veículos, objetos contundentes, armas de fogo, ou grupos de agressores em número maior que as forças policiais;
- IV. Refere-se especificamente à recepção do policial pelo cidadão por meio de confrontos armados, sem possibilidade de abordagem verbal ou outros meios.

Em muitos casos, a segurança pública ou privada, durante a abordagem, não passa pelos níveis descritos anteriormente, indo diretamente para o confronto armado.

A segurança lida, o tempo todo, com pessoas de todos os tipos, e não devemos esquecer que a sociedade é formada por pessoas boas, trabalhadoras. Mas também existem pessoas más, cruéis, e muitas delas são psicopatas (do grego, *psique* significa alma; e *pathos*, doença).

De acordo com Silva (2008) em seus estudos sobre transtornos mentais, foi constatado transtorno de personalidade antissocial ou psicopatia em cerca de 3% dos homens e 1% das mulheres. Sendo que, em contextos forenses ou penitenciários, esta taxa de prevalência se eleva. Mas, felizmente, uma minoria destas pessoas são psicopatas graves (criminosos cruéis e violentos, com índice de reincidência elevados).

Portanto, grande parte de psicopatas são criminosos violentos. Mas, como Silva (2008) explica, isso não quer dizer que todo psicopata é criminoso, ou que todo criminoso é psicopata. Em seu livro *Mentes perigosas*, ela elenca 19 características de um psicopata:

- Mentiras frequentes (às vezes o tempo todo)
- Crueldade com animais, coleguinhas, irmãos, etc.
- Condutas desafiadoras às figuras de autoridade (pais, professores, etc.)
- Impulsividade e irresponsabilidade
- Baixa tolerância à frustração, com acessos de fúria quando contrariados
- Tendência a culpar os outros por erros cometidos por si mesmos
- Preocupação excessiva com seus próprios interesses
- Insensibilidade ou frieza emocional
- Ausência de culpa ou remorso
- Falta de empatia ou preocupação pelos sentimentos alheios
- Falta de constrangimento quando pegos mentindo ou em flagrante
- Dificuldades em manter amizades
- Permanência fora de casa até tarde da noite, mesmo com a proibição dos pais
- Faltas constantes sem justificativas na escola ou trabalho
- Violação às regras sociais que se constituem em atos de vandalismo
- Participação em fraudes (falsificação de documentos), roubos ou assaltos
- Sexualidade exacerbada, muitas vezes levando outras crianças ao sexo
- Introdução precoce no mundo das drogas ou do álcool
- Nos casos mais graves, podem cometer homicídio

Vale ressaltar que estas características são genéricas, e o diagnóstico exato só pode ser dado por um especialista na área.

Os psicopatas causam sofrimento porque não têm consciência moral e não se colocam no lugar do outro: não têm empatia. Não se arrependem do mal que causaram a outra pessoa.

De acordo com Luca e Costa (2016), existem três tipos clássicos de criminosos: o terrorista, o mentalmente perturbado, e o criminoso comum. Ele considera o psicopata como mentalmente perturbado,

e menciona que pessoas com este padrão de comportamento são responsáveis por massacres como de Realengo, ocorrido numa escola do Rio de Janeiro em abril de 2011. A ligação com um transtorno atribuído por especialista a distúrbios cerebrais classifica esse tipo de crime à parte dos delitos em geral.

A dificuldade está em identificar pessoas com esse tipo de comportamento e tratá-la de maneira adequada, com os cuidados necessários, mantendo-as sob controle para não causar mais nenhum dano às pessoas ou a sociedade.



Pesquise mais

Veja o artigo que fala das sanções penais aplicadas a psicopatas homicidas na atual justiça brasileira.

EMILIO, Caroline Souza. **Psicopatas homicidas e as sanções penais a eles aplicadas na atual Justiça Brasileira**. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 25 de junho de 2013. Disponível em: <http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2013_1/caroline_emilio.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2018.

O profissional de segurança deve ter um perfil adequado para o desenvolvimento de suas tarefas, que dependem de avaliação psicológica. Na segurança privada, por exemplo, o vigilante deve passar por exames psicológicos sistematicamente.

Lima (2011, p. 35) relaciona os diversos perfis profissionais, que são necessários e adequados, na execução das atividades policiais. Ele elenca os seguintes requisitos para este tipo de profissional: autoridade, atenção aos detalhes, controle emocional, resistência, inteligência, adaptabilidade, segurança, assertividade, sociabilidade, tônus vital, ambição, controle da agressividade, iniciativa, integridade, sensibilidade interpessoal, capacidade de observação, capacidade de comunicação oral, impacto pessoal, confrontação com problemas, capacidade de recuperação, tolerância a tensões e vigilância.

O perfil exigido para a segurança pública é mais exigente do que o do agente de segurança privada, pois a própria atuação é diferenciada e, normalmente, mais perigosa.

De acordo com ABCFAV, o Manual do vigilante – curso de formação, descreve o perfil do profissional para essa atividade:

O vigilante é a pessoa capacitada a zelar pela ordem nos limites do seu local de trabalho, visando à satisfação do usuário final do seu serviço. Dentro das normas aplicadas sobre segurança privada, temos que o vigilante deve exercer suas atividades com urbanidade (civildade, cortesia, boas relações públicas), probidade (honestidade) e denodo (coragem, bravura, mostrando seu valor). (ABCFAV, 2012, p. 146)

As principais características da reação humana em situações de grande estresse

As pessoas reagem de maneiras diferentes quando estão sob estresse. Você já deve ter visto ou ouvido dizer que, durante uma situação crítica, a pessoa não parava de rir, ou que ficou paralisada quando deveria correr. Pessoas que não foram preparadas para agir em situações de alto risco reagem de diversas formas, muitas totalmente inapropriadas para a situação, causando, inclusive, a sua própria morte.



Assimile

O estresse pode ser gerado por estados emocionais negativos e positivos, que provocam excitação emocional e, fisicamente, levam o organismo a disparar um processo de adaptação caracterizado por várias reações físicas e também psicológicas. Estas reações são geradas para adaptar o corpo a novas situações e podem provocar desequilíbrio no organismo se forem exageradas em intensidade ou duração.

As reações das pessoas são diferentes, mesmo frente a um fato causador de grande estresse, como, por exemplo, um confronto policial ou um grande incêndio.

Segundo MORETTI (2016), a jornalista Amanda Ripley, autora do livro *Impensável – Como e Por Que as Pessoas Sobrevivem a Desastres* (2008), depois de ouvir muitas pessoas que sobreviveram a desastres, e analisar os resultados dos estudos realizados com os desfechos desses

eventos, elaborou uma tese sobre a forma com que as pessoas se comportam quando o estresse chega a seu nível mais alto. De acordo com Ripley (2008), o conceito de Arco da Sobrevivência se enquadra em todas essas situações e é dividido em três fases.

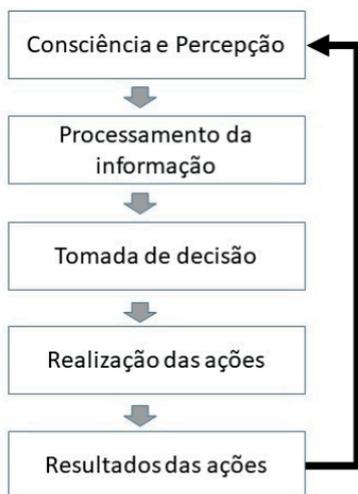
A primeira fase é a negação, a reação de medo mais traiçoeira que existe. É a fuga da realidade. A situação pode parecer irreal, mas a pessoa se recusa a acreditar que algo de ruim está acontecendo ou prestes a ocorrer. Ficar paralisada, ter um ataque de riso ou ficar em silêncio são manifestações claras de negação, do mesmo modo que a demora para tomar uma decisão (raciocínio lento).

A segunda fase é a deliberação. O que fazer? Que decisão tomamos? A tomada de decisão é um processo cognitivo que resulta na escolha de uma opção entre várias alternativas. Pensamos e percebemos as coisas de modo diferente. A maior parte das pessoas não sabe como agir em situações de estresse.

A terceira fase é o momento decisivo. Aceitamos que estamos em perigo, analisamos as alternativas disponíveis, deliberamos nossas ações. Agora agimos.

Na Figura 4.1 são apresentadas as etapas de um processo de tomada de decisão em situações de estresse.

Figura 4.1 | Processo de tomada de decisão em situações de estresse



Fonte: elaborada pelo autor.



Observe como as pessoas têm reações quase que irracionais diante de uma situação de estresse ou alto risco de vida. Ripley (2008) relata como as vítimas do atentado ao World Trade Center em 11 de setembro de 2001 em Nova York se comportaram durante o desastre. Muitas pessoas ficaram paralisadas no lugar e não conseguiram se salvar. Alguns ajudaram companheiros de trabalho deficientes ou obesos. Todo mundo viu fumaça, sentiu cheiro de combustível de avião ou escutou alguém dando ordens para sair. Mesmo assim, alguns ainda telefonaram para parentes e amigos. Outros indivíduos gastaram tempo para desligar seus computadores antes de tentar sair do prédio. As pessoas que sabiam onde ficavam as escadas no World Trade Center tinham menor probabilidade de ficar feridas. Em parte, porque tiveram o treinamento necessário para agir sob estresse extremo. E, mais tarde, puderam se controlar com a própria competência. Isso também se aplica a policiais ou atiradores. Se eles tiverem as habilidades necessárias, não apenas têm uma probabilidade maior de sobreviver, como também, de salvar outras pessoas e de ficarem psicologicamente melhor depois da crise.

O aprendizado sobre as reações das pessoas tem criado técnicas para a ação de militares e policiais.

Ripley (2008) relata que psicólogos esportivos começaram a fazer os primeiros estudos sobre isso nos anos 80. Acompanharam como era o nível de aprendizado de alguns policiais em situações de combate. Descobriram que as pessoas têm melhor desempenho quando seus batimentos cardíacos estão entre 115 e 145 por minuto. Nessa velocidade, as pessoas tendem a reagir rapidamente, ver com clareza e dominar habilidades motoras complexas (como dirigir, por exemplo). Quando os batimentos sobem acima de 145 batimentos por minuto, as pessoas começam a piorar seu nível de reação. Em repouso, a velocidade normal de nossos batimentos cardíacos é de 75 batimentos por minuto. Porém, em situações de estresse, os batimentos cardíacos podem ser elevados a 200 batimentos por minuto. Ficando, nestas condições, muito difícil de negociar com pessoa para amenizar ou solucionar o conflito.

Em situações de alto risco ou de grande estresse, o medo também pode influenciar na forma de agir e o treinamento e a prática faz toda

a diferença nessa hora. Um dos treinamentos mais antigos e usados por policiais e agentes do FBI, é controlar a respiração para conseguir dominar o medo e tentar manter a situação sob controle. Uma versão ensinada à polícia pode ser feita do seguinte modo: inspire contando até quatro, segure o ar contando até quatro, expire contando até quatro, segure novamente contando até quatro e comece outra vez. (RIPLEY, 2008).

O treinamento sempre fará a diferença no resultado de uma emergência. É por este motivo que os treinamentos de abandono, de combate a incêndio ou vazamentos de produtos químicos são exaustivamente realizados nas organizações que possuem um quadro de profissionais habilitados. No caso do gestor de segurança, sua participação e envolvimento nestes simulados são imprescindíveis e demonstram seu preparo para situações desse tipo.

Em algumas empresas, a equipe de segurança privada não faz parte da brigada de incêndio, por exemplo. Porém, é importante que a equipe de vigilância conheça as rotas de fuga, os pontos de encontro, as saídas de emergência, etc. e estejam em condições de orientar as pessoas numa situação de crise.

Este é um papel importante para o gestor de segurança. Todos esperam que a equipe de segurança saiba como agir em situações críticas, portanto é mais uma atribuição do gestor.



Refleta

Já foi comprovado que o treinamento pode alterar o comportamento de uma pessoa para agir durante uma situação de alto risco ou de grande estresse.

Que tipo de treinamento seria mais adequado para ensinar os vigilantes a agir corretamente durante uma situação de emergência, como um grande incêndio, por exemplo?

Quantas horas de treinamento seriam necessárias para que ele pudessem agir, direcionando as pessoas para as rotas de fugas ou pontos de encontro?

A falta de planejamento e de treinamento podem aumentar o número de vítimas.

Não identificar os riscos, não se preparar para atuar em emergências, não ter um plano estruturado para atender a emergência, não ter pessoas habilitadas e treinadas para agir em situações críticas são tipos de negligência com as quais o gestor de segurança não pode ser conivente.

Moretti (2013) comenta sobre um incêndio ocorrido em 2004 num supermercado no Paraguai. Os gerentes, por ganância, tomaram a decisão equivocada de fechar as portas do local para evitar que as pessoas saíssem sem pagar. 374 pessoas morreram, 9 ficaram desaparecidas e 500 delas feridas. A falta de prevenção acabou com a vida de muitas pessoas, não só daquelas que morreram, mas também dos parentes e amigos que sobreviveram e ficaram traumatizados.

Moretti (2008) também enfatiza que é importante que os planos (de segurança, emergência ou de continuidade do negócio) devam seguir uma sequência de prioridades básica para todos os profissionais de segurança: primeiro a vida, segundo o patrimônio e terceiro a continuidade do negócio. Todas as vezes que se alterou esta sequência os resultados foram desastrosos.



Pesquise mais

Saiba como sair com segurança de um prédio em caso de incêndio assista as dicas no vídeo abaixo.

TV RECORD. **Saiba como sair de um prédio em caso de incêndio.** Hoje em Dia. 15 jun. 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=7AYVP8Tzx54>>. Acesso em: 25 jan. 2018. (Vídeo do Youtube)

Veja também este outro vídeo sobre a forma correta de evacuar prédios em caso de incêndio.

TV UNIFRA. **Forma correta de evacuar prédios em caso de incêndio.** Centro Universitário Franciscano. 7 ag. 2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=BF2aV8P-1sg>>. Acesso em: 25 jan. 2018. (Vídeo do Youtube).

Errar é humano. Devemos aprender com os erros para conduzir as ações de forma mais controlada e segura. O que se pode fazer em relação à prevenção é planejar e treinar. Quanto mais treinamos, menos erros cometemos.

Sem medo de errar

Na atividade de segurança pública ou privada, os agentes de segurança poderão encontrar pessoas difíceis de negociar e atender as leis, normas, regulamentos ou procedimentos da empresa.

No caso do vigilante Josino, ao ser perguntado sobre a central de segurança, ele poderia ter respondido que a central fica fora do condomínio e que ele desconhece a sua localização. Esta e outras respostas devem ser combinadas com a equipe de segurança para que todos usem os mesmos argumentos em assuntos relacionados a segurança do local.

O vigilante, ao perceber que a pessoa está alterada, deve solicitar apoio de imediato. A central de monitoramento deve acompanhar a ocorrência e seus desdobramentos. Era essa a atitude que o vigilante Josino deveria ter tomado ao perceber que o “falso policial” estava com o ânimo alterado.

Os demais vigilantes deveriam se aproximar do local, acionar a polícia quando percebessem que ele estava armado e retirassem as pessoas que estavam próximas, com a finalidade de protegê-las.

O comportamento do ser humano é imprevisível, por isso algumas atitudes por parte da segurança privada são elementares, como por exemplo, manter uma distância segura, manter-se próximo ou trazer consigo o botão de pânico, sempre solicitar apoio, ainda que seja por câmeras durante uma aproximação. Nos casos de abordagem por pessoas em atitude suspeita ou alterada, sempre agir com apoio dos colegas de serviço.

O condomínio Vida Nova deveria ter realizado o planejamento e o treinamento da equipe de segurança, pois eles são a chave para o sucesso em ocorrências que podem gerar grande estresse.

Ainda que uma ocorrência não tenha sido pensada e treinada com antecedência, os planos de emergência poderão contribuir para adaptar-se a uma nova situação.

Os planos de emergência possuem, normalmente, rotas de fuga e pontos de encontro, de acordo com o empreendimento, e podem ser utilizados em quase todas as situações de risco, como incêndios, vazamento de gás, explosão ou outros tipos de ocorrências que demande uma evacuação do local.

Os vigilantes deveriam ter sido treinados para situações de emergência, isso traz mais segurança na hora de agir e internaliza a responsabilidade do vigilante na proteção da vida das pessoas.

Nem sempre as pessoas trabalham em funções para a qual esteja realmente preparada, física e/ou mentalmente. No caso da segurança pública ou privada não é diferente. Identificar o perfil adequado, por meio de exames psicológicos, é uma alternativa para evitar esse tipo de problema.

As pessoas são diferentes e, por isso, possuem reações diferenciadas quando estão sob grande estresse.

Com a equipe de vigilância treinada, o controle das pessoas no local seria mais fácil. As pessoas, em situações de risco, passam por momentos em que elas desejam um comando, uma orientação e esperam isso, justamente da segurança ou de funcionários do local.

Se elas percebem que os próprios funcionários ou seguranças estão desesperados, então a situação foge ao controle, podendo causar pânico e, mesmo em casos em que não haveria risco de vida, as pessoas podem se machucar.

O vigilante poderá ter atribuições específicas em casos de desastres ou emergências, quando o seu treinamento, por meio de simulados, poderá fazer toda a diferença na ocasião de grande estresse, onde ele deve manter a calma e auxiliar as pessoas.

Avançando na prática

A participação da segurança patrimonial em emergências

Descrição da situação-problema

Durante um incêndio ocorrido na fábrica de tintas Arco-Íris, os vigilantes ficaram desesperados e com medo de uma grande explosão. Alguns chegaram a abandonar a fábrica devido à visão de uma grande quantidade de fumaça que, segundo os noticiários, chegou a trinta metros de altura.

O fogo foi debelado pela equipe da brigada de incêndio da fábrica com apoio do corpo de bombeiros. Em uma hora o fogo estava extinto.

A fiscalização do contrato de vigilância chamou o representante da COMANDO – Segurança Patrimonial e cobrou a atitude dos

vigilantes, que ficaram desesperados com o incêndio e, ao invés de facilitarem o acesso das viaturas do bombeiro, abandonaram a portaria, o que atrasou a entrada das viaturas.

Quais deveriam ser as atitudes mais adequadas dos vigilantes em situações de emergência como esta?

O que a empresa poderia ter feito para minimizar os danos causados pelo incêndio?

Resolução da situação-problema

Assim como os vigilantes, todos os colaboradores devem participar de treinamentos de emergência, principalmente em indústrias que envolvem alto risco, como no caso de uma fábrica de tintas. A participação dos treinamentos de controle e evacuação do local são precedidas de planejamento e simulados. O treinamento do vigilante sobre combate a incêndio é básico, bem diferente do que ocorre com os brigadistas de uma fábrica de tintas ou indústrias.

Nesse caso, faltou a integração dos vigilantes aos treinamentos mais específicos para agir em situações como esta.

O vigilante, assim como qualquer outra pessoa, irá sentir-se mais seguro para agir se souber o que deve fazer e que a empresa está preparada para atender a situações como o caso de um incêndio, por exemplo.

O vigilante não precisa fazer parte da brigada de combate a incêndio, mas deve fazer parte dos simulados e os planos de emergência devem conter as atribuições da segurança patrimonial.

É importante que a equipe de segurança tenha suas atribuições descritas nos procedimentos de emergência e seja treinada para atuar em situações de crise.

No caso do incêndio, respeitando-se as peculiaridades de cada organização, os procedimentos rotineiros dos vigilantes treinados são:

- Orientam a saída;
- Indicam as rotas de fuga;
- Indicam os pontos de encontro, de acordo com a situação;
- Fazem o controle de acesso;
- Apoiam a brigada de incêndio.

É a participação nos treinamentos e o planejamento das ações da segurança patrimonial para situações de emergência que trarão os resultados esperados.

Faça valer a pena

1. Cada pessoa tem suas próprias características e sua forma de agir diante de uma situação de grande estresse. A maioria das pessoas não gosta de ser abordada pela segurança pública ou privada. Muitos se sentem incomodados, sem levar em conta o objetivo da ação da segurança.

Lima (2001) descreveu duas formas básicas de como as pessoas respondem quando são abordas pela polícia. Identifique qual a única resposta que corresponde a estas duas formas nas opções abaixo.

- a) Encontro cooperativo e encontro dissimulado.
- b) Encontro resistente e encontro agressivo.
- c) Encontro dissimulado e encontro agressivo.
- d) Encontro cooperativo e encontro resistente.
- e) Encontro agressivo e encontro resistente.

2. As pessoas têm reações diferentes quando estão sob uma situação de grande estresse, principalmente se envolve vida ou morte. Isso pode ocorrer durante uma troca de tiros, um incêndio ou outro tipo de desastre que possa acontecer. As reações também são afetadas quando há um grupo maior envolvido.

A jornalista Amanda Ripley, autora do livro *Impensável – Como e Por Que as Pessoas Sobrevivem a Desastres* (2008), descreve o Arco da Sobrevivência, o qual é composto por três fases. Identifique as fases nas opções abaixo.

- a) Negação, deliberação e paralização.
- b) Negação, momento decisivo e ação.
- c) Negação, paralização e ação.
- d) Negação, ação e momento decisivo.
- e) Negação, deliberação e momento decisivo.

3. A segurança pública e privada se relaciona com todos os tipos de pessoas, seja numa abordagem, na blitz de trânsito ou simplesmente na entrada de um condomínio, indústria ou qualquer outro tipo de comércio

ou empreendimento empresarial. Muitas vezes a segurança se depara com pessoas mentalmente perturbadas e não há como distingui-las das demais.

Nem todo psicopata é criminoso, mas, quando cometem crimes, são violentos. Porém, nem todo criminoso é um psicopata. Identifique nas opções abaixo qual delas possui características de um psicopata, de acordo com o livro "Mentes Perigosas" de Ana Beatriz Barbosa Silva.

- a) Baixíssima tolerância à frustração, com acessos de irritabilidade ou fúria quanto são contrariados, insensibilidade ou frieza emocional.
- b) Mente criativa e novas ideias, são pessoas mais solitárias, tendem a confiar nas outras pessoas.
- c) É politicamente liberal, se preocupa demais, desistem com mais facilidade.
- d) Costumam falar de seus sentimentos, São extrovertidas, Sabem agradar às outras pessoas.
- e) Elas sentem todos os sentimentos – e agem com base neles, são pessoas mais solitárias, desistem com mais facilidade.

Seção 4.2

Estilos de negociação em segurança

Diálogo aberto

As situações de negociação de alto risco podem acontecer a qualquer momento, mesmo com pessoas comuns, os próprios vigilantes ou outros colaboradores da empresa. Pode ser causada por problemas mentais, de estresse, financeiros, familiares, etc.

Identificamos como situação de crise quando a vida de uma pessoa está sob ameaça.

Pode ser por tentativa de suicídio ou na ação de crime, como, por exemplo, nos casos de reféns.

Na COMANDO – Segurança Patrimonial, por exemplo, no mês passado, um dos seus vigilantes, Jorge Luiz, de 32 anos, que trabalhava na agência do Banco do Brasil, em Santos, no litoral paulista, surtou e cometeu um delito. Exposto a uma situação que ele considerava insustentável devido a problemas financeiros e familiares, tomou a gerente da agência, a Sra. Marina, como refém, exigindo um milhão de reais. Isso ocorreu em pleno horário de expediente bancário. Tal fato foi notícia nas emissoras da região.

Diante desta situação, a gerente do banco queria cancelar o contrato com a COMANDO e chamou o gestor de segurança para expor a sua vontade após a ocorrência em que ela ficou como refém.

Isso demonstra que, a qualquer momento, pode se instaurar uma situação de crise que pode exigir a negociação com quem estiver no local a fim de evitar que alguém perca a vida.

Em muitos outros casos, menos dramáticos, a negociação poderá exigir que você procure informações sobre seu oponente, identificando as principais características do estilo de negociação do seu opositor, que pode ser um colaborador, um fornecedor ou um cliente da sua empresa. Conhecer as características de seu oponente é fundamental para fazer uma boa negociação.

Para isso, é importante saber:

O que é poder da argumentação e como usá-lo de forma adequada numa situação de crise?

Como identificar o estilo de negociação do seu cliente e usar isso de forma adequada para a solução do conflito?

Esses conceitos irão ajudar o gestor e sua equipe a negociar com mais sucesso. Eles serão a base para ajudar a escrever as regras de conduta na negociação de um sequestro em andamento.

Não pode faltar

Negociar é uma arte, mas que pode ser aprendida ou aperfeiçoada. A negociação exige, além de habilidades pessoais, conhecimentos técnicos, pois nem todos são capazes de atuar em situações de grande estresse e, principalmente, em situações que envolvem a vida de pessoas.

É importante entender que a negociação exige uma qualificação diferenciada, especializada para situações extremas, e que a segurança pública tem pessoas preparadas para este fim.

Na segurança privada é possível se preparar para agir em negociações de grande estresse e até para situações de alto risco, quando elas se impõem por falta de pessoas preparadas originárias da segurança pública.

As principais classificações dos estilos de negociação

As pessoas possuem características diferentes umas das outras, as quais ficam evidenciadas no comportamento de cada um.



A prática da negociação não é exclusividade dos grandes executivos, ao contrário, todos negociam constantemente, dia após dia tanto na vida pessoal quanto na profissional. Negocia-se com famílias as tarefas do lar, os passeios de férias; negocia-se no trabalho. Dessa forma, com o passar dos anos, reúne-se naturalmente uma série de experiências que, combinadas com as características pessoais de cada indivíduo, irão formar o estilo do negociador. (MARTINELLI, 2006, p. 118)

Homero Amato (2002) define a diferença entre estilo e tipo, da seguinte forma:

Estilo – Comportamento que a pessoa adota para negociar. Pode ser que opte por negociações bem planejadas ou pode ser que não dê muita atenção a isso. Pode ser que enfatize a persuasão, ou a informação. Pode ser agressivo, pode ser suave. O negociador nem sempre reconhece ou percebe o próprio estilo – parte dos traços desse estilo é consciente e parte inconsciente.

Tipo – Característica comportamental da pessoa, resultado do seu perfil. Há pessoas tímidas, pessoas falantes, pessoas alegres, pessoas lacônicas, etc. O tipo manifesta-se em todas as circunstâncias da vida – e também na negociação. É diferente do estilo, que são comportamentos adotados para negociar. Tipo e estilo se inter-relacionam, naturalmente. (AMATO, 2002, p. 36)

O estilo é o comportamento do negociador, o qual ele utiliza com regularidade quando participa de uma negociação. É uma parte deste comportamento reflete a sua personalidade, intrínseca a ela. Mudanças neste comportamento podem vir por meio de treinamento, forte motivação ou de um grande impacto, que pode alterar sua forma de agir.

De acordo com Amato (2008, p. 39), o estilo inclui:

- Forma típica de comunicar e argumentar;
- Grau de atenção com recursos, métodos, instrumentos;
- Estratégias e táticas de negociação típicas;
- Maneira de reagir a estímulos dados pela outra parte.

Ainda de acordo com Amato (2008, p. 40), “há uma diferenciação em estilo que merece ser considerada com atenção: o estilo colaborador/amigável ou competitivo/radical.”

Amato classifica os estilos como: Colaborativo e Competitivo/radical.

Estilo Colaborativo:



O estilo colaborativo é caracterizado pela atenção aos objetivos e interesses da outra parte e pelo esforço para que isso se satisfaça. Pode variar do complacente, isto é, aquele que esquece os próprios objetivos em detrimento da vantagem de outrem, até o colaborativo-assertivo, que é aquele que considera e valoriza os objetivos e interesses dos outros, mas procura igualmente maximizar a realização dos seus próprios. Este último usualmente é o estilo mais bem-sucedido na maioria das negociações. (AMATO, 2002, p.40)

Estilo Competitivo/radical:



O estilo Competitivo/radical, por seu lado, é o do indivíduo que coloca seus pontos de vista em destaque e menospreza os interesses e objetivos dos outros.

Caracterizado usualmente pela agressividade, procura ganhar a qualquer custo. Em geral quer ganhar à custa dos outros. Enquanto os outros não se dão conta de sua conduta centrada nos próprios objetivos, tudo vai muito bem, mas, tão logo seja percebido esse lado egoísta, o competitivo pode preparar-se para enfrentar resistência. Pode até ganhar, se estiver em superioridade de poder, mas acumulará pontos negativos para futuros relacionamentos. (AMATO, 2002, p.40)



Pesquise mais

Os estilos de negociação variam de acordo com os autores, porém suas características são muito parecidas e você poderá identificá-las com aquelas citadas aqui. Assista ao vídeo abaixo e conheça outras formas de classificar os estilos dos negociadores.

CURSOS CPT. **Estilo de Negociadores** - Curso a Distância de Negociação. 26. jul. 2016. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=QOJE-7Dy3Ws>>. Acesso em: 29 jan. 2018. (Vídeo do Youtube)

O poder da argumentação

Na negociação, uma das qualidades do negociador é a comunicação. A argumentação faz parte da comunicação. Ela é o desenvolvimento de um raciocínio que tem por finalidade defender ou atacar uma ideia proposta, de modo que o negociador convença o outro lado.

Quando o negociador está preparado, ele possui informações sobre o objeto da negociação, ele terá mais alternativas para apresentar e, com isso, maior poder de argumentação, de convencimento.

Veja alguns tipos de argumentação elencados por Paulo Jorge de Jesus.

- **Autoridade:** utiliza-se o pensamento de alguém com referência no assunto.

Exemplo: o professor do Instituto de Computação da Universidade de Campinas, Jorge Stolfi, disse, em audiência na Câmara Federal, que as urnas eletrônicas utilizadas nas eleições no Brasil não são seguras e permitem fraudes.

- **Causa e consequência:** a argumentação é aceita em decorrência de dados fornecidos. Exemplo: não existem políticas públicas que garantam a entrada dos jovens no mercado de trabalho. Assim, boa parte dos recém-formados numa universidade está desempregada. O desemprego é uma consequência das dificuldades que os jovens encontram de ingressar no mercado de trabalho.

- **Comparação:** ocorre quando há um confronto entre duas realidades diferentes. Exemplo: atualmente, no Brasil e no Chile, fervejam movimentações por direitos sociais. Enquanto em nosso país vizinho estudantes vão às ruas pela melhoria do ensino público que já é bom, aqui ainda se busca o direito a condições mínimas de saúde, educação e segurança.

- **Dados estatísticos:** são utilizados visto que são fruto de pesquisas feitas por órgãos de reconhecimento público. Exemplo: a pesquisa intitulada "O Sonho é maior que o medo – Panorama sobre o comportamento de compra das mulheres brasileiras" apurou que 41% das mulheres da classe C e 36% da D avaliam que a economia brasileira está sólida, mas vai sofrer o impacto da crise.

- **Evidência:** pretende-se conquistar o leitor por meio de provas. Exemplo: de acordo com pesquisas veiculadas recentemente pela mídia, muitas pessoas estão deixando a linha de pobreza. Isto pode significar que esteja existindo



um avanço na economia do País.

- Exemplificação: fatos contribuem para justificar a tese do produtor textual. Exemplo: grande parte da população invade as ruas por melhorias sociais, dentre elas a condenação daqueles envolvidos com a corrupção. Seria um bom momento, também, para pensarmos sobre nossas ações em furar filas, avançar os sinais e outros pequenos deslizes.

- Princípio: a justificativa é um princípio, ou seja, uma crença pessoal baseada numa constatação (lógica, científica, ética etc.) aceita como verdadeira e de validade universal. Exemplo: a derrubada dos índices de mortalidade infantil exige tempo, trabalho e planejamento. E se o índice de mortalidade infantil de São Caetano do Sul, em São Paulo, foi o que mais caiu no país, conclui-se que esse foi o município do País que mais investiu tempo, trabalho e planejamento na área (JESUS, 2013, [s.p]).

A finalidade do argumento é o convencimento. Argumentamos com o objetivo de convencer alguém a ter a mesma visão ou ponto de vista que o nosso, com a ideia de mudar a opinião ou o comportamento do outro.

Na segurança privada, por exemplo, é comum o uso da argumentação para fazer uma pessoa se identificar para que possa entrar em um determinado ambiente. Fato muito comum para os vigilantes, tendo em vista que muitas pessoas criam um conflito cada vez que precisa se identificar, sendo necessária a argumentação do vigilante.

Esta argumentação consiste em informar as exigências do ambiente que ela quer entrar: pode ser relacionada a uma lei, norma ou procedimento.

De qualquer forma, quanto mais conhecimento do seu trabalho o vigilante tiver, maior será sua argumentação e a chance de convencer o outro a aceitar e mudar sua ideia ou comportamento.



Neste site você encontrará 26 frases sobre argumentação que poderão ajudá-lo na definição deste tema.

CULTURA MIX. **Frases de argumentação**. [S.d.] Disponível em: <<http://mensagens.culturamix.com/frases/frases-de-argumentacao>>. Acesso em: 21 jan. 2018.

Neste vídeo você encontrará exemplos de argumentação para serem explorados.

PEREIRA, J.; PEIXOTO, P.; SEABRA, Z. **O poder da argumentação**. ESPM-RJ. 2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Tb23cwlR95I>>. Acesso em: 21 jan. 2018. (Vídeo do Youtube).

Identificando o estilo do seu cliente

De acordo com Julio (2017), a forma de tratar as pessoas como você gostaria de ser tratado pode ser um erro. Ele acredita que as pessoas devem ser tratadas de acordo com o seu próprio perfil.

Dessa forma, o ideal é você identificar qual o perfil do seu cliente e tratá-lo da forma que ele prefere, e não você.

Para isso, ele divide os estilos das pessoas em quatro, que podem ser identificados pelos seus comportamentos, conforme apresentados na Figura 4.2

Figura 4.2 - Estilos de negociadores

1 <ul style="list-style-type: none"> • Tom de voz constante e gestos pensativos. • Gosta de aprender e pesquisar, assim como de estudar o passado para projetar o futuro. • É metódico. • Busca a perfeição e tende a ser um idealista. 	+ RAZÃO		3 <ul style="list-style-type: none"> • Tom de voz firme. • É prático, "pé no chão", realista. Por isso mesmo, costuma se ater aos fatos e ao "aqui e agora". • Gosta de ir "direto ao ponto" e decidir rápido. • Busca poder e pode ser insensível.
	Tom de voz = constante Análítico Gestos = pensativos	Tom de voz = firme Pragmático Gestos = pensativos	
2 <ul style="list-style-type: none"> • Suave nos gestos e na voz. • Preocupa-se com a harmonia das relações e com os valores sociais. • Faz avaliações subjetivas. • Busca a paz e tem apego à tradição. 	+ LENTO	+ RÁPIDO	4 <ul style="list-style-type: none"> • Eloquente, com gestos largos e alta inflexão de voz. • Movido muitas vezes pela intuição. • Transita por interesses diversos, além dos negócios. • Busca popularidade e pode ser centrado em si mesmo.
	Gestos = suaves Afável Tom de voz = B inflexão	Gestos = largos Expressivo Tom de voz = A inflexão	
+ EMOÇÃO			

Fonte: adaptado de Julio (2017)



Assimile

O poder da argumentação é fundamental nas negociações. Argumentos são ideias lógicas que estão relacionadas entre si e tem o propósito de esclarecer e resolver determinada situação ou dúvida na negociação. Ela também tem como propósito convencer alguém, para que esse tenha sua opinião ou o seu comportamento alterado.

O argumento é uma forma de expressar, seja por meio da fala (oral) ou da comunicação escrita, um determinado raciocínio que permita justificar a mudança de comportamento de uma pessoa, ou ainda, a transmissão de uma informação que possa persuadi-lo a alterar o seu conceito sobre determinado assunto e, conseqüentemente, seu comportamento.

Os argumentos devem ser coerentes e consistentes, não apresentando contradições, baseando-os, normalmente, em algum princípio, seja jurídico (uma exigência legal, por exemplo), ético (códigos de ética e de conduta) ou, religioso, de acordo com a situação.

Portanto, a argumentação depende muito do conhecimento para que seja eficaz, alcançando o objetivo na negociação, que é alterar o comportamento ou forma de pensar sobre determinado assunto.



Identificar o estilo do seu cliente também é uma técnica muito utilizada por vendedores. Será que podemos negociar sem identificar o estilo do seu oponente? Em uma negociação de alto risco, isso seria aplicável?

A dica que Julio (2007) dá é buscar informações sobre o perfil do seu cliente por meio de contatos que ele tenha, das redes sociais (Facebook, LinkedIn e Instagram), além da própria observação que você faz do seu cliente.

Com essas informações, é possível identificar o perfil e utilizá-lo durante uma negociação.

Essa ferramenta, de observação e busca de informações sobre o perfil do oponente, pode ser útil na vida do gestor de segurança durante uma negociação de contrato, de compra e até durante uma negociação de alto risco.

Como já estudamos, a negociação deve partir de um planejamento que envolve a busca de informações do seu opositor.

Fica claro que as informações coletadas serão um diferencial, seja qual for o tipo de negociação em que o gestor estiver envolvido.

Além disso, a prática, ou seja, a experiência e o treinamento farão com que os conceitos teóricos desenvolvidos deem resultados práticos nas negociações.

Portanto, estudando e fazendo é que conseguimos alcançar os níveis desejados para um bom negociador. Mesmo quando a pessoa tem um “dom” nato para negociar, sempre é possível aprender e desenvolver novas técnicas.



Um casal de advogados foi mantido refém por dois bandidos desde a madrugada da noite passada, no Bairro Jardim Tropical, em Cuiabá.

De acordo com a Polícia Militar, os criminosos invadiram a residência das vítimas por volta das 4h. Por volta das 8h, policiais do Batalhão de Operações Especiais (Bope) e das Rondas Ostensivas Tático Móvel (Rotam) chegaram ao local para tentar negociar a soltura do casal e,

consequentemente, a rendição dos assaltantes. No entanto, segundo a Polícia Militar, os criminosos estavam irredutíveis. A Polícia Militar decidiu então buscar a esposa de um dos assaltantes em casa. A esposa do assaltante chegou ao local em uma viatura com uma o filho do casal no colo, e começou a tentar convencer o marido a liberar os reféns. Note que a Polícia foi buscar informações sobre os criminosos e procurou encontrar parentes que podiam auxiliar na resolução da crise. Mais uma vez, a busca por informações do criminoso, identificando seu perfil, foi utilizada na negociação de alto risco.

A ideia de conhecer o estilo do opositor é justamente tentar utilizar suas características para trata-lo como ele se sente melhor, aproveitando seu estilo em benefício da negociação.

Desse modo, se a pessoa possui um determinado estilo de negociação, o ideal é buscar o *rapport* para persuadir e usar a argumentação e a forma de relacionar-se de maneira mais adequada, facilitando a chegada ao “sim” da negociação.

O *rapport* é uma palavra de origem francesa e não tem tradução para o português, entretanto, em Programação Neurolinguística (PNL), quando se fala em criar o *rapport*, este pode ser entendido como um relacionamento de confiança, sincronizada, de cooperação em uma relação harmônica e empática.

A ideia é criar uma sintonia entre as partes para facilitar a negociação. Existem diversas técnicas de *rapport*. As mais conhecidas são a do espelhamento, quando você acompanha os gestos e posturas do outro. A outra técnica utilizada é a reciprocidade, que é você oferecer algo, sem que tenha sido pedido, desse modo, o opositor tende a retribuir o gesto.

Para aplicar o *rapport* é necessário conhecer o estilo do seu opositor, entender a sua forma de agir. Este modelo é utilizado porque é mais fácil as pessoas acreditarem em você ou compararem suas ideias, ou ainda, aceitarem suas argumentações se você é parecido com ela.

Esta é uma ferramenta para auxiliar na negociação e que pode trazer resultados positivos e facilitar o acordo entre as partes.

É claro que em situações de conflito, onde existem riscos,

muito comuns aos profissionais da segurança, estas ferramentas podem ser mais difíceis de serem utilizadas, mesmo assim, algumas considerações devem ser levadas em conta, como por exemplo, a linguagem utilizada, a forma de tratamento e a energia que pode ser necessária em alguns casos.



Pesquise mais

Conheça um pouco mais sobre o que é *rapport*, lendo o texto abaixo.

SIGNIFICADOS. **Significado de rapport**. [S.d.] Disponível em: <<https://www.significados.com.br/rapport/>>. Acesso em: 21 jan. 2018.

Veja também algumas dicas de comportamento para prevenir e como proceder em caso de ser vítima de um sequestro em

CORPVS. **Como prevenir e proceder num sequestro**. [S.d.] Disponível em: <<http://www.corpvs.com.br/como-prevenir-e-proceder-num-sequestro/>> Acesso em: 31 jan. 2018.

Leia o capítulo 4, Negociação (da página 19 a 22) desta apostila sobre sequestro com negociação policial, em que são relacionadas várias regras de conduta para conseguir um resultado positivo e a libertação dos reféns.

SANTOS, F.A.M.; CAVALCANTE, R.G.; ALBUQUERQUE, E.B. **Sequestro com negociação policial para a libertação de reféns** – Cidade de Palmeira dos Índios. Secretaria do estado da defesa social. Polícia Militar. Maceió. 2007. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/281375730/pm-alagoas-sequestro-pdf>>. Acesso em: 31 jan. 2018.

Sem medo de errar

O conflito faz parte das relações interpessoais e ele sempre existirá em todos os ambientes onde haja pessoas com interesses diferentes dos nossos.

Isso ocorre no âmbito familiar, social, criminal ou de negócios.

A solução passa pela negociação, em todas essas áreas. Daí a importância de se conhecer as técnicas de negociação.

Em algumas dessas situações, elas podem caminhar para uma situação de crise, sempre que envolver a vida de pessoas na

negociação. Inclusive, quando uma pessoa tenta tirar a própria vida, como nos casos de suicídio, por exemplo.

Na ocorrência com um vigilante da COMANDO – Segurança Patrimonial, ocorrida no mês passado, onde um dos vigilantes, Jorge Luiz, de 32 anos, que trabalha na agência do Banco do Brasil, em Santos, no litoral paulista, diante de uma situação que ele considerava insustentável devido a problemas financeiros e familiares, tomou a gerente da agência, a Sra. Marina, como refém, exigindo um milhão de reais. O fato se deu em horário de expediente bancário, causando grande tumulto na agência e foi noticiada nas emissoras da região.

O supervisor, de imediato, fez contato com a Polícia e com o gestor de segurança, que identificaram o estilo expressivo e emocional do vigilante, o que facilitou a tomada de decisão por buscarem sua esposa.

Nesse caso, a busca de informações com a mulher de Jorge auxiliou na negociação.

No local, já com o apoio da Polícia Militar, a esposa convenceu o vigilante a se entregar e, inclusive, a empresa propôs auxiliá-lo no controle financeiro, quando a situação estivesse resolvida.

Depois de resolvida a situação do vigilante e o estresse que a gerente do banco passou, ela chamou o gestor de segurança porque queria rescindir o contrato.

O gestor já conhecia a gerente, que tem um estilo analítico: age mais com a razão, mas procura ouvir antes de tomar uma decisão definitiva. Sabendo que ela já tinha tido um caso de surto com um dos seus funcionários da agência, argumentou sobre como as pessoas agem em determinadas situações e como os vigilantes são treinados e passam por exames psicotécnicos anuais, exigidos por lei.

Além disso, ninguém está livre de se deparar com uma situação desse tipo e ainda informou que os vigilantes que fossem trabalhar naquela agência passariam por uma seleção especial, evitando qualquer tipo de ocorrência desse tipo no futuro. Argumentou ainda que, com o contrato rescindido, outra empresa faria a segurança, haja vista que o vigilante armado na agência bancária é um pré-requisito para seu funcionamento.

Diante dos argumentos, a gerente acatou a decisão do gestor de segurança e manteve o contrato.

Nesta ocorrência ficou claro a importância de identificar o tipo de negociador.

Para a COMANDO, esta foi uma ocorrência de aprendizagem, que foi concluída com sucesso e a experiência deveria ser tratada. Para isso, o gestor preparou um grupo de trabalho para identificar casos semelhantes.

Um dos pontos discutidos foi para que os supervisores estivessem atentos a problemas e as condições dos vigilantes, evitando um caso extremo, como o acontecido na agência bancária.

Por outro lado, também foram discutidos e apresentados os principais estilos de negociação, classificando-os para identificar possíveis negociadores.

Essas classificações podem ter definições diferentes, de acordo com o autor, mas basicamente, podemos classifica-los em Estilo Colaborativo e Estilo Competitivo/radical, conforme estudamos nesta seção.

É importante também identificar o estilo do cliente, que é a forma com que ele toma suas decisões, baseado no comportamento pessoal.

A identificação do estilo do negociador irá facilitar a forma de condução da negociação, sendo o rapport uma ferramenta muito útil e que cria uma situação de confiança e empatia, facilitando a chegada num bom acordo para as partes envolvidas.

Porém, o que definiu a situação com a gerente foi a argumentação do gestor de segurança. Ele apresentou argumentos fortes, sendo os principais:

- **Autoridade:** ao demonstrar conhecimento da legislação de segurança;
- **Comparação:** falar de outras empresas e pessoas com problemas financeiros;
- **Princípio:** ninguém está livre de sofrer um problema desse tipo, acontecido com o vigilante e a gerente.

Estas discussões no grupo trouxe uma reflexão sobre o comportamento das pessoas e a forma com que ele influencia

numa negociação seja ela de risco, comercial ou familiar.

Com certeza, essa experiência foi muito produtiva para o gestor de segurança e lhe dará mais confiança nas próximas negociações.

Esses conceitos auxiliam o gestor e sua equipe a negociar com mais sucesso.

Avançando na prática

O pior bandido. O melhor pai.

Descrição

Existem situações de crise em que as informações do opositor são fundamentais para a resolução de uma situação de alto risco, envolvendo a vida de pessoas.

No livro *O Negociador*, de Diógenes Lucca, há uma passagem em que ele conta que um homem, sob efeito de cocaína, mantinha sua namorada como refém num quarto de pensão, sob a mira de um revólver.

Resolução

Ele, como comandante do GATE - Grupo de Ações Táticas Especiais, aguardou para que o efeito da droga diminuísse com o passar do tempo e tentou o estabelecimento de um *rapport* (a técnica de ancoragem muito utilizada na negociação, com o objetivo de identificar alguma coisa em comum que facilite a argumentação, na criação da empatia). Ele conseguiu contato com a ex-esposa que informou que ele adorava a filha do casal. No local da ocorrência, ele (o capitão Lucca) redigiu uma carta como se fosse a filha dele, com linguagem compatível com a da garotinha. Nela ele dizia que o pai deveria atender a Polícia e que o amava muito e que precisava muito dele. O capitão disse ao criminoso que sua filha não estava ali, mas que estava muito preocupada com ele e mandou-lhe um bilhete. O capitão passou o bilhete por baixo da porta. Ao ler o bilhete o criminoso deixou a arma e saiu para entregar-se, resolvendo a situação de crise. Lucca (2014, p. 73-77).

Faça valer a pena

1.

A prática da negociação não é exclusividade dos grandes executivos, ao contrário, todos negociam constantemente, dia após dia, tanto na vida pessoal quanto na profissional. Negocia-se com famílias as tarefas do lar, os passeios de férias; negocia-se no trabalho. Dessa forma, com o passar dos anos, reúne-se naturalmente uma série de experiências que, combinadas com as características pessoais de cada indivíduo, irão formar o estilo do negociador. (MARTINELLI, 2006, p. 118)

Homero Amato (2008) faz uma distinção entre o comportamento que a pessoa adota para negociar e a característica comportamental da pessoa. Identifique a definição desta distinção.

- a) Negociação e argumentação.
- b) Estilo e tipo.
- c) Comportamental e pessoal.
- d) Conceito e prática.
- e) Interpessoal e intrapessoal.

2. Segundo Jesus (2013), na negociação, uma das qualidades do negociador é a comunicação. A argumentação faz parte da comunicação. Ela é o desenvolvimento de um raciocínio que tem por finalidade defender ou atacar uma ideia proposta, de modo que o negociador convença o outro lado.

De acordo com Jesus (2013), identifique dois dos sete tipos de argumentação existentes.

- a) Comparação e evidência.
- b) Distinção e advertência.
- c) Princípio e igualdade.
- d) Igualdade e distinção.
- e) Advertência e igualdade.

3. De acordo com Julio (2017), a forma de tratar as pessoas como você gostaria de ser tratado pode ser um erro. Ele acredita que as pessoas devem ser tratadas de acordo com o seu próprio perfil. Dessa forma, o ideal é você identificar qual o perfil do seu cliente e tratá-lo da forma que ele prefere e não como você gostaria de ser.

Identifique, nas opções abaixo, qual delas faz parte dos quatro estilos do cliente identificados por Julio (2017).

- a) + Emoção e + Rápido = Pragmático.
- b) + Emoção e + Rápido = Analítico.
- c) + Emoção e + Rápido = Expressivo
- d) + Emoção e + Rápido = Afável.
- e) + Emoção e + Lento = Expressivo.

Seção 4.3

O poder da negociação

Diálogo aberto

Em diversas fases da vida profissional do gestor de segurança ele irá se deparar com negociações de todos os tipos, pois isso faz parte da vida de todos nós.

A diferença é que o gestor de segurança poderá estar envolvido em um conflito que pode ter fins trágicos e deve resolvê-los com a negociação.

Esses conflitos podem ser de ordem interna, dentro da organização em que ele trabalha e deverá negociar com outros departamentos com a finalidade de chegar ao consenso.

Do mesmo modo, pode ocorrer um conflito externo à organização e, da mesma maneira, ele deverá resolvê-lo com a negociação.

O objetivo da negociação é chegar ao sim com o seu cliente, colega ou fornecedor.

No caso da compra de uniformes para a COMANDO – Segurança Patrimonial, houve uma preparação da equipe de compra para conseguir encontrar um caminho para a situação “ganha-ganha” e fechar um bom negócio para a empresa.

Ocorre que na COMANDO, o chefe do setor de compras, Sr. Marcos, não quer ouvir a opinião do gestor de segurança sobre a qualidade do uniforme, pois acredita que o material mais barato será suficiente para o vigilante, gerando um conflito interno.

A dificuldade encontrada foi em:

Como resolver conflitos com a negociação?

O que é conflito interno?

O que é conflito externo?

A COMANDO faz a segurança pessoal da família do sr. Antunes há cerca de dois anos e, no mês passado, o sobrinho do Sr. Antunes foi sequestrado e a família solicitou informações de como agir nas negociações com os sequestradores.

Como o gestor deve agir nas situações de negociação com sequestro em andamento? Veja que o gestor de segurança está envolvido em dois tipos de negociação e deve procurar a melhor solução para a COMANDO.

Não pode faltar

O conflito faz parte da sociedade e ocorre por diversos motivos, em todas as esferas de relacionamento humano que nós tenhamos.

Um conflito é o resultado de divergências de interesses, objetivos, de uma ideia, opinião, atitude ou comportamento, e pode ocorrer entre indivíduos ou grupos.

Essa divergência pode gerar um problema ou uma oportunidade a qual poderá gerar uma semente do processo de negociação.

A gestão moderna de recursos humanos considera que o conflito pode ser positivo e negativo, dependendo de como é administrado. A forma de negociar uma situação de conflito é que vai influenciar o resultado entre as partes. Devemos aprender a transformar uma situação de conflito numa negociação bem-sucedida, com resultados positivos para ambos os lados.

No Quadro 4.2, são apresentados alguns aspectos positivos e negativos relacionados às situações de conflito.

Quadro 4.2 | Aspectos positivos e negativos em situações de conflito

Positivos	Negativos
<ol style="list-style-type: none">1. ajudam a abrir a discussão sobre um problema, aumentando o interesse e o envolvimento na sua resolução, ajudando as pessoas a descobrir novas habilidades.2. fazem surgir ou ressurgir problemas ignorados no passado, gerando oportunidade de solução.	<ol style="list-style-type: none">1. geram desavenças profundas, rompimento de relacionamentos, enfoque nas posições e desprezo pela necessidade da negociação.2. criam suspeições e desconfiças entre as pessoas, aumentando a insegurança.

<ol style="list-style-type: none"> 3. incentivam o indivíduo a conhecer melhor o outro, aumentando a interação e aproximação. 4. motivam o aparecimento de novas ideias ou soluções na medida em que as propostas são apresentadas. 5. estimulam à inovação e à criatividade obtidas pelo embate entre ideias divergentes. 6. aumentam o nível de lealdade e sentimento de inclusão ao grupo com o aumento da participação e oportunidade de argumentação, entre outros. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. geram desgaste emocional e sentimentos negativos capazes de piorar o relacionamento entre as pessoas envolvidas. 4. criam um estresse individual e do grupo gerando insatisfação no ambiente de trabalho. 5. rompem relacionamentos devido ao conflito instaurado sem uma resolução definitiva. 6. criam um clima ruim de trabalho, que pode interferir na produtividade, entre outras.
--	---

Fonte: adaptado de Nascimento (2002).

Resolução de conflitos internos na organização

Como vimos, o conflito existirá em todos os lugares em que haja interação entre as pessoas, e o local de trabalho é uma fonte inesgotável de geração de conflito, pois cada indivíduo tem suas próprias características e ambições. No Quadro 4.3 são apresentados alguns exemplos de tipos de conflitos e suas causas.

Quadro 4.3 | Tipos e causas mais comuns de conflitos no trabalho

Tipos de Conflitos	Motivos que o causam
De interesse	De pessoas (focacas, inveja) ou departamentos (limites, padrões)
De gerações	Preconceitos, valores, crenças, hábitos, princípios, paradigmas, modos de vida, ideologias diferentes
De competição	Metas a serem atingidas, competição entre colaboradores e compartilhamento de equipamentos, luta pelo poder ou status, apego ou condicionamento
Relacionados a dados	Carência de informações, informações incorretas, procedimentos de avaliação diferentes, interpretação diferente dos dados

De valor	Critérios diferentes para avaliar ideias, comportamentos, procedimentos,
Pessoais	As pessoas envolvidas têm sentimentos específicos em relação ao outro.
Estruturais	Gerados a partir de uma situação ou decisão que levam a padrões de comportamento destrutivos como: controle, posse ou distribuição desigual de recursos, poder e autoridade desiguais.

Fonte: elaborado pelo autor.



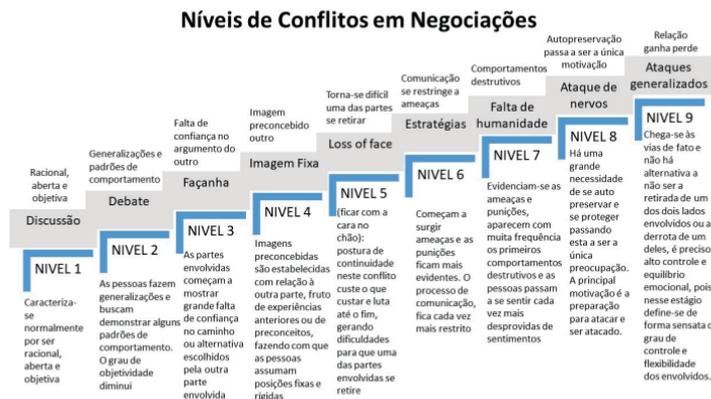
Assimile

Tipos de Conflitos Estruturais são gerados a partir de uma situação ou decisão que levam a padrões de comportamento destrutivos como: controle, posse ou distribuição desigual de recursos, poder e autoridade desiguais.

Esses conflitos no local de trabalho podem ser entre pessoas, ou entre grupos de pessoas. O conflito interpessoal ocorre quando duas ou mais pessoas divergem na percepção ou proposta de ação sobre algum ponto de vista individual. Quando ocorre uma divergência de opinião entre setores (departamentos, equipes) da organização é chamado de conflito intergruppal.

De acordo com Nascimento e Sayed (2002) é possível acompanhar a evolução dos conflitos e suas características observando os 9 níveis relacionados na Figura 4.3.

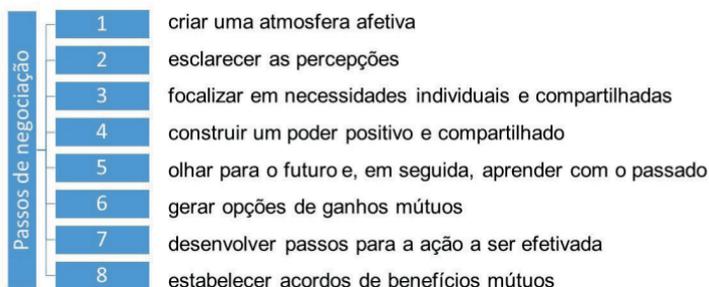
Figura 4.3 | Níveis de Conflitos em Negociações



Fonte: adaptada de Nascimento e Sayed (2002).

Ainda de acordo com Nascimento e Sayed (2002, p. 54), para a resolução do conflito é necessário seguir alguns passos. O negociador também deve aplicar alguns “saberes” e definir o estilo de negociação a ser aplicado. Na Figura 4.4, são apresentados estes passos considerados de suma importância.

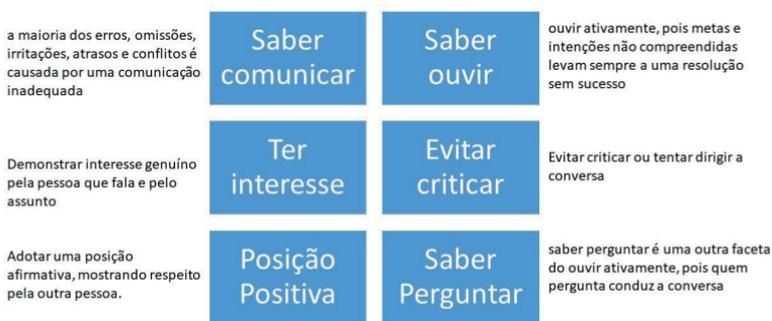
Figura 4.4 | Passos importantes de uma negociação



Fonte: elaborada pelo autor.

Para que a negociação possa ocorrer, é necessário que ambas as partes desenvolvam algumas capacidades, conforme apresentadas na Figura 4.5:

Figura 4.5 | Capacidades de comunicação necessárias para negociação



Fonte: adaptada de Nascimento e Sayed (2002).

Quanto ao estilo, é recomendável adotar um que leve à solução do conflito da forma mais pacífica possível. O que vai definir seu atual estilo de administrar conflitos está diretamente ligado a duas importantes características de comportamento: assertividade e cooperação.

A seguir, relacionam-se alguns estilos e algumas de suas características:



- **Competição** - busca satisfação dos interesses, independentemente do impacto que isto possa causar na outra parte envolvida; tenta convencer a outra parte de que sua conclusão está correta e a dela está equivocada; leva a outra parte a aceitar a culpa por um problema qualquer.

- **Colaboração** - contempla os interesses das partes envolvidas no conflito; busca um resultado benéfico para todas as partes envolvidas.

Evitação - trata-se de estilo considerado não assertivo e não cooperativo; evita todo e qualquer envolvimento com o conflito, chegando a negar sua existência e o contato com as pessoas que podem causá-lo.

- **Acomodação** - trata-se de estilo considerado não assertivo e cooperativo; a parte que utiliza este estilo tende a apaziguar a situação, chegando a colocar as necessidades e interesses da outra parte acima dos seus.

- **Compromisso** - este estilo encontra-se no padrão médio de assertividade e cooperação, em que uma das partes envolvidas no conflito desiste de alguns pontos ou itens, levando a distribuir os resultados entre ambas as partes”

(NASCIMENTO; SAYED, 2002, p. 54).

Além disso, a resolução de conflitos internos da organização levará em conta a cultura organizacional, o estilo de liderança envolvido, a estrutura da empresa e seu histórico.

Conflitos externos à organização

Conflitos externos são aqueles que ocorrem entre a organização e outras organizações, pessoas, fornecedores, clientes ou outras entidades, inclusive governamentais, concorrentes ou até um sindicato e devem ser encarados com extrema relevância devido a sua importância para o negócio.

A organização faz parte da cadeia de valor, representada por uma série de atividades que envolvem os fornecedores e clientes e busca uma maior competitividade, daí sua importância durante

qualquer negociação.

Em muitos casos de negociação externa, existe a necessidade de um mediador ou a busca de meios consensuais de solução de conflitos que são realizados antes ou durante uma situação de ação ou decisão do judiciário.

De maneira didática, podemos definir os meios consensuais como: negociação, conciliação, arbitragem e mediação.

Quadro 4.4 | Meios consensuais de solucionar conflitos externos

Negociação	Conciliação	Mediação	Arbitragem
Contratos e interesses divergentes	Pode ser realizada fora do ambiente processual jurisdicional	Pode ou não estar ligada ao sistema judicial tradicional	Faz parte de um processo judiciário, relativo a direitos patrimoniais disponíveis
<ul style="list-style-type: none">não existe a participação de um terceiroas pessoas ou seus representantes buscam a solução do conflito entre elas	<ul style="list-style-type: none">o terceiro não emite opiniões ou sugestões, apenas acompanha as propostas a serem negociadasé preciso que não haja entre as partes um relacionamento passadoé realizado por pessoas que, até o momento do conflito, não se conheciam	<ul style="list-style-type: none">é mais informal e tem por base o diálogo, a cooperação e o respeito entre os participantesé direcionada às pessoas que possuem anos de relacionamento, e exige do mediador, mais conhecimento sobre a inter-relação entre as partes envolvidasorienta as partes na busca de uma resolução para o conflito	<ul style="list-style-type: none">quem decide é o árbitro escolhido ou aceito pelas partes e faz parte de um processo judiciário, relativo a direitos patrimoniais disponíveis.na arbitragem a decisão não é das partes e sim do árbitro (juiz)
Transação	Acordo	Facilitação	Decisão

Fonte: adaptado de Nascimento e Sayed (2002).

Apenas nos casos de arbitragem é que o árbitro terá poder de decisão. É diferente do mediador.

A maior dificuldade na resolução de conflitos externo está ligada à falta de informações, já que, em muitos casos, o negociador não terá a facilidade de obter informações sobre seus pares em outras empresas.

Como nós já vimos, a falta de informação poderá comprometer o planejamento da negociação, por isso identificamos maior dificuldade.

Ainda assim, o processo é o mesmo: busca de informações sobre o estilo do negociador; dos seus objetivos e a preparação de propostas alternativas; além de todos as demais fases de um processo de negociação.



Refleta

A negociação é um processo difícilíssimo nos casos de alto risco, como nós já vimos aqui.

Você acredita que o gestor de segurança deva ter treinamento especial para negociar nesses casos? Em que situação ele seria empregado?

Resposta positiva ao final da negociação em segurança

Na segurança pública os casos mais comuns de negociação são de alto risco, pois envolvem as vidas das pessoas em sequestros e tentativas de suicídio.

O comportamento das pessoas, principalmente em situação de risco, pode ser muito diferente, dependendo de sua experiência e a forma de encarar uma adversidade. É o caso da síndrome de Estocolmo, quando a vítima passa a defender o seu algoz.

Portanto, a negociação dos policiais pode ficar ainda mais difícil quando a própria vítima tenta ajudar o criminoso, tirando sua culpa pelo crime e, em muitos casos, acusando a sociedade ou a própria segurança pública.



Pesquise mais

Conheça um pouco mais sobre a síndrome de Estocolmo nos sites abaixo.

Galileu. 24 ago. 2017. Disponível em: <<https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/noticia/2017/08/de-onde-veio-o-termo-sindrome-de-estocolmo.html>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

Exame. 23 ago. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/crime-que-originou-sindrome-de-estocolmo-completa-40-anos/>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

Assista este vídeo e veja as diferenças entre os conflitos internos e externos. <<https://www.youtube.com/watch?v=bYuz1DMCYa4>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

Este é apenas um exemplo das dificuldades encontradas pelos policiais em situações desse tipo.

Hoje em dia, felizmente, a onda de sequestro não existe mais (pelo menos nesse momento), em que os gestores de segurança das empresas se envolviam diretamente, em conjunto com a polícia, na tentativa de soltar o refém.

De acordo com Lima e Santos:



Tradicionalmente, costumava-se estereotipar a figura do negociador como a de alguém que simplesmente se utilizava de todos os meios persuasivos ao seu alcance para conseguir a rendição dos elementos causadores da crise. Quando esse objetivo não era atingido, a tarefa do negociador estava encerrada e a solução do evento ficaria a cargo do grupo tático (no cenário norte-americano, a SWAT). Era como se as negociações e o grupo tático tivessem duas missões distintas e excludentes entre si.

Estudos realizados pela Special Operations and Research Unit (SOARU, ou Unidade de Pesquisa e Operações Especiais), da Academia Nacional do FBI, demonstram que essa concepção revelou-se errônea, visto que os dois grupos têm, de fato, a mesma missão, isto é, resgatar pessoas tomadas como reféns, e que tal missão permanece a mesma ao longo de todo o evento crítico. De sorte que, se porventura houver a decisão de uso de força letal, não será o caso de os negociadores serem afastados, mas de utilizarem todos os seus recursos no sentido de apoiar uma ação tática coordenada. Em outras palavras, o negociador (ou negociadores) tem um papel tático de suma importância no curso da crise. Esse papel tático, segundo Dwayne Fuselier (1995), da Academia do FBI, pode ser desempenhado de três maneiras:

1. Coleta de informações, durante as negociações;
2. Uso de técnicas de negociação que otimizem a efetividade do risco (risk effectiveness) de uma ação tática;
3. Utilização de técnicas de negociação específicas, como parte de uma ação tática coordenada. (LIMA; SANTOS, 2009, p. 46)

Indicadores de sucesso da negociação



Muitas pessoas em nossas palestras ou em rodas temáticas nos perguntam sobre quais seriam as dicas ou parâmetros que usamos para saber se a negociação está indo bem ou se é preciso preparar outra alternativa tática. Para responder a essas indagações, trazemos as explicações de Dwayne Fuselier, que aponta cinco aspectos positivos que podem servir de parâmetros para indicar se as negociações estão sendo bem encaminhadas:

- Ninguém foi morto desde que as negociações foram iniciadas;
- O número de incidentes emocionais, como é o caso das ameaças verbais aos reféns, está diminuindo;
- A duração de cada conversa com o causador da crise tem aumentado, havendo menos referências à violência e a sua velocidade no falar está mais lenta;
- Houve liberação de reféns;
- Os prazos fatais transcorreram sem incidentes.

(LIMA; SANTOS, 2009, p. 71-2)

Em casos como este, de sequestro, a polícia deve ser informada, e jamais o gestor de segurança deve deixar que a família faça a negociação. Há policiais preparados para este fim e que podem ajudar nas negociações.

O foco do gestor de segurança é a prevenção e deve trabalhar que o risco de sequestro não se concretize. O sequestro é o tipo de crime que deixa sequelas, não só no sequestrado, mas em toda a família. A prevenção ainda é o melhor remédio e é assim que o gestor de segurança deve agir.



Pesquise mais

Leia esta reportagem na Revista Superinteressante sobre 10 casos de sequestros que ficaram famosos na mídia. ANDREGUETTI, Marcelo; CRUZ, Darllam. 10 casos de sequestro que ganharam os noticiários. **Revista Superinteressante**. 2 ago. 2017. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/blog/superlistas/10-casos-de-sequestro-que-ganharam-os-noticiarios/>>. Acesso em: 18 jan. 2018.

Veja em *A arte de convencer* de FERREIRA (2014) como foi o trabalho do major Diógenes Lucca para negociar com sequestradores a vida de reféns da família de Silvio Santos. Lucca foi chamado às pressas para resolver um "problema" na casa do apresentador e precisou lidar com um fator-surpresa. O apresentador estava vivendo a síndrome de Estocolmo e passou a defender o sequestrador. Neste caso, o Major Lucca precisou negociar com o próprio refém ao invés de negociar com o criminoso. Disponível em <<http://epocanegocios.globo.com/Ideias/noticia/2014/05/arte-de-convencer.html>>. Acesso em: 18 jan. 2018.



Exemplificando

Estadão (2011) relata a notícia de um sequestro que aconteceu na capital baiana. Na tarde de 27 de agosto de 2011, a Polícia Civil baiana prendeu dois acusados de ter realizado outro sequestro bem-sucedido em Salvador, o de uma estudante de 15 anos, que foi sequestrada pelos criminosos no caminho para o colégio, no bairro de Stella Maris. Ela foi liberada cinco dias depois, somente após o pagamento de resgate. Os acusados confessaram participação no crime e apontaram outros dois homens, que ainda estavam sendo procurados pela polícia. Entre eles está o suposto líder do grupo, Joel da Costa Duarte, que, segundo a polícia, já tem duas condenações por sequestro.

O sequestro é considerado por muitos especialistas, o pior crime, isto porque ele afeta diretamente a vida do sequestrado e dos seus familiares.

Nenhum deles voltará a ter o mesmo tipo de vida que tinha antes do sequestro. É um crime que marca para toda a vida.

Podemos dividir, de forma didática, o sequestro em quatro tipos principais, sendo eles: virtual, relâmpago, aleatório e planejado.

Sequestro virtual ocorre quando o criminoso, por meio da engenharia social, consegue informações sobre a rotina de uma pessoa e faz o contato com um familiar exigindo pequenas quantias a serem depositadas no banco ou compra de créditos de celular. Tem duração curta, de poucos minutos ou horas e, em muitos casos, envolve a pseudovítima e a vítima da extorsão. Sendo que uma fica com o celular desligado e a outra fará a compra ou depósito.

O sequestro relâmpago, aquele em que o sequestrador não tem cativo, e a vítima permanecerá como refém até que ele consiga retirar o dinheiro de sua conta, como ocorre nos casos de sequestro no caixa eletrônico e os sequestradores ainda saem com a vítima para gastar o dinheiro do cartão de crédito. É considerado um crime de oportunidade, ou seja, não é planejado.

Outro tipo é o sequestro aleatório, que ocorre quando os criminosos decidem pelo sequestro de acordo com a aparência dos bens que a vítima "ostenta". Como o tipo de carro, por exemplo. Neste caso, a vítima não tem cativo definido, podendo ficar no porta-malas do carro, ou amarrado em algum lugar. A negociação com a família é rápida, o valor exigido é igual ao preço do carro da vítima, por exemplo e não dura muito tempo, é resolvido em cerca de três dias, se tudo der certo.

E também temos o sequestro planejado, que é aquele em que a ação é coordenada, em muitos casos de dentro da prisão. O criminoso escolhe a vítima, outros criminosos farão o reconhecimento e o acompanhamento da rotina. Outros agirão no ato de sequestrar a vítima. Ainda haverá outras pessoas que cuidarão do cativo, inclusive alimentando a vítima. O tempo é indeterminado, podendo levar meses de negociação, o valor do resgate é alto e, em muitos casos, há pessoas específicas para fazer as ligações e a negociação.

Quando o grupo é bem organizado, as pessoas de cada ação (observação, sequestro, cativo e negociação e recebimento do resgate) não se conhecem, evitando que se alguém for preso não consegue indicar os demais envolvidos. Faz parte do crime organizado.

Nos casos de sequestros, a orientação básica é a de comunicação à segurança pública. No caso as delegacias antissequestro, que são especializados neste tipo de crime.

De acordo com Dalapria (1996), quando o sequestro estiver em andamento a conduta do sequestrado deve ser:

- Manter a calma e atentar-se para qualquer circunstância que possa ser aproveitada em seu benefício.
- Não adotar atitude hostil, insolente ou provocativa com o criminoso. Isso pode piorar a situação.
- Cumpra as ordens dos sequestradores. Mantenha o respeito. Não entre em discussões de cunho político, social, esportivo ou racial.
- Memorize os costumes, linguagens dos sequestradores. Procure identificar os barulhos a sua volta: estradas, aviões, trens, etc.
- Converse com os criminosos sobre tratamento médico e remédios que costuma usar.

Para o gestor de segurança, as ações com os familiares devem ser de confiar nas ações e orientações dos policiais especializados. O gestor de segurança não deve ser o negociador. É a Polícia, com treinamento e experiência em situações desse tipo, que deve agir e ditar as regras.

As ações da segurança privada são no sentido de evitar que o sequestro ocorra por meio da equipe de segurança pessoal privada, de veículos de escolta, utilização de automóveis blindados, procedimentos de segurança para o dignitário, etc.

Estas ações são precedidas de análise de risco do cliente e elaboração de um plano de segurança para evitar que o sequestro e outros crimes possam ocorrer com o contratante.

Sem medo de errar

O gestor sempre estará envolvido na resolução de conflitos, sejam eles internos ou externos e, em consequência, estará negociando o tempo todo.

Na COMANDO – Segurança Patrimonial, o gestor deve negociar internamente com o chefe do setor de compras, Marcos. Neste caso,

o conflito é interno e estrutural, pois trata-se da qualidade do produto a ser adquirido.

Este conflito está no nível 1, em que o gestor deve argumentar sobre a qualidade do produto e a imagem que a empresa quer transmitir a partir dos vigilantes bem uniformizados.

Isso quer dizer que o gestor deve demonstrar a importância da qualidade do uniforme do vigilante, tendo em vista que é o cartão de visita da empresa. A argumentação do gestor deve ser sólida e demonstrar a necessidade daquele tipo escolhido de material para o uniforme da empresa.

Na falta de diálogo, pode ser necessária a busca de um terceiro, que possa auxiliá-lo, como por exemplo, o diretor da COMANDO. De qualquer forma, o argumento positivo sempre será necessário para o convencimento.

No caso do sequestro do sobrinho do Sr. Antunes, o gestor de segurança deve seguir as regras básicas para esse tipo de ocorrência. O primeiro passo é confirmar se a vítima foi sequestrada. Pode ser um sequestro virtual.

Confirmado o sequestro, a polícia especializada deve ser comunicada. O ideal é que o gestor de segurança acompanhe um familiar na conversa com o delegado e auxilie nas informações. A polícia especializada da delegacia de antissequestro possui equipamentos adequados para apoio técnico, experiência e método para atuar em casos desse tipo. A confiança é a palavra-chave neste relacionamento. Em muitos casos, haverá necessidade de apoio psicológico ou médico para os familiares. A família precisará de apoio emocional e paciência.

De acordo com os casos de sequestrados ocorridos no Brasil, os primeiros contatos de ameaça e solicitação de valores astronômicos fazem parte do ritual de negociação.

Os familiares nunca devem fazer parte da negociação por causa do envolvimento emocional.

Prepare-se para uma rotina difícil durante o período de negociação. Não se envolva emocionalmente, isso irá dificultar a situação. Siga as recomendações da polícia.

Escala de trabalho

Descrição da situação-problema

Dois supervisores da COMANDO – Segurança Patrimonial, Matos e Manoel, não têm bom relacionamento entre si. Na verdade, nem se conversam mais. Ocorre que eles estão escalados para trabalhar no Natal (o Matos) e no ano novo (o Manoel) e queriam trocar, porém não há clima entre os dois para realizar a negociação. Sem solução, ambos ficaram extremamente irritados a cada dia, vendo que não teriam como fazer a permuta. Este descontentamento acabou gerando problemas com os vigilantes, pois, cada um a seu modo, acabaram “descontando” sua raiva nos seus colaboradores, gerando grande insatisfação entre os vigilantes que desconheciam a causa da irritação dos supervisores.

Resolução da situação-problema

O gestor de segurança, ao tomar conhecimento dos problemas internos entre supervisores e vigilantes, chamou os dois para uma conversa, primeiro individualmente e depois os dois juntos e agiu como um conciliador. Mesmo podendo agir como árbitro, ele preferiu a conciliação, deixando-os exporem suas dificuldades e mostrando que o foco deve ser no objetivo e não nas pessoas. Com isso, ele ouviu as propostas dos dois, as quais se resumiam numa simples permuta, que foi autorizada e fez com que os supervisores refletissem sobre o caso e trabalhassem pelo bem comum, sem interferências pessoais.

Na empresa você não precisa ser amigo, mas precisa ser colega e agir com objetivos comuns aos interesses da empresa. No mundo corporativo, as relações interpessoais são de altíssima importância, seja para quem quer galgar algum cargo, seja para liderar seus colaboradores. A resolução de conflitos faz parte das atribuições de qualquer líder sendo muito importante para que se destaque.

Faça valer a pena

1. O conflito existirá em todos os lugares onde haja interação entre as pessoas e o local de trabalho é uma fonte inesgotável de geração de conflito, pois cada indivíduo tem suas próprias características e ambições. Existem muitos motivos para a existência de conflitos na empresa e passam desde problemas pessoais a metas estabelecidas. O conflito faz parte das relações humanas.

Na organização podemos encontrar, basicamente, dois tipos de conflitos. Identifique nas opções abaixo quais são esses tipos de conflitos.

- a) Conflitos pessoais e conflitos naturais.
- b) Conflitos pessoais e conflitos estruturais.
- c) Conflitos estruturais e conflitos externos.
- d) Conflitos de fofocas, compartilhamento de equipamentos.
- e) Conflitos de promoções e conflitos internos.

2. Para o gestor de segurança, a resolução de conflitos é uma atividade comum, que ocorre no dia a dia e que traz grande sabedoria e aprendizagem. De acordo com Nascimento e Sayed (2002), para a resolução do conflito é necessário seguir alguns passos e o negociador deve aplicar alguns “saberes” para definir o estilo de negociação a ser aplicado naquele caso.

Identifique nas opções abaixo, qual delas se refere a um dos “saberes” elencados por Nascimento e Sayed (2002).

- a) Criar uma atmosfera de competição acirrada.
- b) Estabelecer acordos diferenciados entre as partes.
- c) Fazer valer sempre uma das partes, identificando o ganhador da negociação.
- d) Gerar opções de ganhos mútuos.
- e) Estabelecer acordos do tipo “ganha-perde” com o subordinado.

3. A negociação, seja ela interna ou externa, sempre envolverá pessoas. Essas pessoas que negociarão, ainda que seja uma terceira parte da negociação, como o mediador, por exemplo, devem possuir algumas características básicas para que se chegue a um acordo.

Para que a negociação possa ocorrer, é necessário que as partes tenham algumas capacidades, identificadas por Nascimento e Sayed (2002).

Identifique a opção que apresenta uma dessas capacidades.

- a) Evitar criticar ou tentar dirigir a conversa.
- b) Não demonstrar interesse pelo opositor.
- c) Adotar uma postura crítica as propostas apresentadas.
- d) Adotar atitude coercitiva na negociação.
- e) Adotar postura jupiteriana frente ao negociador.

Referências

AGÊNCIA ESTADO. Sequestros têm fim após pagamento de resgate. **Diário do Grande ABC**. 27 jul. 2011. Disponível em: <<http://www.dgabc.com.br/Noticia/101716/sequestros-tem-fim-apos-pagamento-de-resgate>>. Acesso em: 19 jan. 2018.

AMATO, Homero S. **Como Negociar: técnicas, estratégias e táticas para negociar melhor e obter vantagens**. São Paulo: STS. 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CURSOS DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE VIGILANTES (ABCFAV). **Manual do Vigilante**. 2ª edição. 2012. Disponível em: <http://www.pf.gov.br/servicos-pf/seguranca-privada/legislacao-normas-e-orientacoes/manual-do-vigilante/manual-do-vigilante/manual_vigilante.zip/view>. Acesso em: 22 jan. 2018.

DALAPRIA, D. **Proteja-se Agora**. 2º ed. São Paulo: Saraiva. 1996.

EDITORA GLOBO. De onde veio o termo "Síndrome de Estocolmo". **Revista Galileu**. 24 ago. 2017. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Sociedade/noticia/2017/08/de-onde-veio-o-termo-sindrome-de-estocolmo.html>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

ESTADO DE SÃO PAULO. **Conflitos internos x conflitos externos**. 26 jun. 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=bYuz1DMCYa4>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

FERREIRA, M. A arte de convencer. **Época Negócios**. 5 mai. 2014. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/ideias/noticia/2014/05/arte-de-convencer.html>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

JESUS, P. J. **O Poder da Argumentação**. 3 abr. 2017. Disponível em: <<http://blogs.ibahia.com/a/blogs/portugues/2017/04/03/o-poder-da-argumentacao/>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

JULIO, C. **A Magia dos grandes negociadores**. Disponível em: <<http://www.carlosjulio.com.br/artigos/como-identificar-o-perfil-de-comportamento-do-seu-cliente/>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

LAMELA, A. Crime que originou "Síndrome de Estocolmo" completa 40 anos. **Revista Exame**. 23 ago. 2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/crime-que-originou-sindrome-de-estocolmo-completa-40-anos/>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

LIMA, J. C. **Atividade policial e o confronto armado**. 6ª ed. Curitiba. Juruá. 2011.

LIMA, C. L.; SANTOS, G. L. **Negociação em ocorrências policiais de alta complexidade**. Minas Gerais: Biográfica Editora. 1 ed. Nov. 2009. Disponível em: <<https://issuu.com/probabilis/docs/negociacao>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

LUCCA, D. **O Negociador** – estratégias de negociação para situações extremas. São Paulo: HSM do Brasil. 2014.

MARTINELLI, D. **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Saraiva. 2006.

MORETTI, C. S. Gerenciamento de crises, a priorização da vida. **Jornal da Segurança**. São Paulo, n. 223, mar. 2013.

_____. Reação das pessoas durante um desastre e a falta de treinamento. **Jornal da Segurança**. São Paulo, n. 268, dez. 2016.

NASCIMENTO, E. M.; SAYED, K. M. Administração de conflitos. IN: **Gestão do Capital Humano**. v. 5. Coleção Gestão Empresarial – FAE Business School. Curitiba: Gazeta do povo. 2002.

RIBEIRO, A. Bope tenta libertar casal de advogados refém de dois bandidos. **MidiaNews**. 21 jul. 2017. Disponível em: <<http://midianews.com.br/policia/bope-tenta-libertar-casal-de-advogados-refem-de-dois-bandidos/301985>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

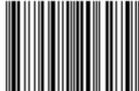
RIPLEY, A. **Impensável** – como e por que as pessoas sobrevivem a desastres. 1ª ed. São Paulo: Globo. 2008.

SANTOS, F.A.M.; CAVALCANTE, R.G.; ALBUQUERQUE, E.B. **Sequestro com negociação policial para a libertação de reféns** – Cidade de Palmeira dos Índios. Secretaria do estado da defesa social. Polícia Militar. Maceió. 2007. Disponível em: <http://www.pm.al.gov.br/intra/downloads/bc_policial/pol_09.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2018.

SCARPATO, A. T. Estresse Pós Traumático: A Situação Emocional de Pessoas Vítimas de Violência. **Revista Psicologia Brasil**. São Paulo, n. 6, 2004, p. 10-14. Disponível em: <<http://psicoterapia.psc.br/mais/artigos/estresse-pos-traumatico/>>. Acesso em: 19 nov. 2018.

SILVA, A. B. B. **Mentes perigosas** – o psicopata mora ao lado. 1ª ed. Fontanar. 2008.

ISBN 978-85-522-0627-9



9 788552 206279 >