

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE GOIÁS – UNIGOIÁS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO.

ESTUDO DE CASO:
ESTRATÉGIAS E PLANEJAMENTO EM SEGURANÇA DE UMA EMPRESA
TERCEIRIZADA QUE ATUA EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS.

JOSÉ DIAS DE SOUZA JÚNIOR
ANDERSON JORGE DA SILVA JÚNIOR
ORIENTADOR: PROFª ESP. LUCIANA SANTANA SANTOS

GOIÂNIA
DEZEMBRO 2024



ESTUDO DE CASO: ESTRATÉGIAS E PLANEJAMENTO EM SEGURANÇA

JOSÉ DIAS DE SOUZA JÚNIOR

ANDERSON JORGE DA SILVA JÚNIOR

Professor orientador: Prof^ª Esp. Luciana Santana Santos¹

Resumo:

Este estudo de caso investiga um trágico incidente de violência racial ocorrido em um supermercado na zona norte de Porto Alegre, onde João Alberto Silveira Freitas, um homem negro de 40 anos, foi agredido até a morte por seguranças da loja. O evento, que se desenrolou em um clima de tensão durante uma discussão com uma funcionária da caixa, expõe não apenas a brutalidade do ato, mas também uma cultura institucional alarmante que tolera a violência e a discriminação.

O estudo revela um histórico de incidentes de racismo e violência na rede de supermercados, refletindo uma falha sistêmica em sua abordagem de segurança. A falta de treinamento adequado para as seguranças e a ausência de protocolos de atendimento a crises desenvolvidas para a escalada da situação, levando à perda de uma vida e à perpetuação de práticas discriminatórias.

Após o incidente, a empresa emitiu uma nota de pesar e rompeu o contrato com a empresa de segurança, mas a resposta da gestão ainda levanta questões sobre o comprometimento real em promover mudanças significativas. A situação traça uma reflexão profunda sobre as políticas de segurança, a proteção dos direitos dos clientes e a responsabilidade social da organização. Em resposta ao incidente, este estudo propõe a implementação de um projeto abrangente de segurança que visa prevenir futuros episódios de violência e restaurar a confiança dos clientes. As recomendações incluem: **Treinamento Eficaz, Protocolos de Segurança, Cultura de Inclusão e Monitoramento Contínuo.**

Este caso não é apenas uma chamada à ação para a rede de supermercados, mas um alerta para o setor como um todo, destacando a importância de práticas que promovam a segurança e o respeito à dignidade humana, fundamentais para um ambiente de compras saudável e acolhedor.

ASSISTA E OUA AO VIVO VÍDEOS NOTÍCIAS ESPORTES ENTRETENIMENTO NOSSO TIME BAND RECEITAS MASTERCHEF PROGRAMAÇÃO

Notícias

Homem é espancado e morto por seguranças de supermercado em Porto Alegre

Da Redação, com BandNews FM e 1º Jornal
20/11/2020 - 05:05 - Atualizado em 20/11/2020 - 10:13



Homem é espancado e morto por seguranças de supermercado em Porto Alegre
Reprodução

Um homem foi morto espancado por dois seguranças em um supermercado, na zona norte de Porto Alegre. As informações são do Jean Costa da BandNews FM e Pedro Pannunzio, no 1º Jornal e da Brenda Aurélio, no Bora Brasil.

A vítima foi identificada por testemunhas que estavam no local como João Alberto Silveira Freitas, de 40 anos. Ele teria discutido com uma funcionária do caixa do estabelecimento quando dois seguranças do estabelecimento interromperam e entraram na discussão. Segundo as informações da polícia, depois que o homem ameaçou a funcionária, ele foi levado para fora do supermercado pelos seguranças. A discussão continuou e a vítima acabou sendo espancada.

A polícia analisa imagens de câmeras de segurança para investigar o caso. Os dois homens foram presos. João chegou a ser socorrido no local por uma ambulância, mas não resistiu.

O Supermercado lamentou o ocorrido através de uma nota diz que vai responsabilizar os envolvidos e rompeu o contrato com a empresa de segurança.

Fonte: <https://www.band.uol.com.br/noticias/homem-e-espancado-e-morto-por-seguranças-de-supermercado-em-porto-alegre-16316666>

¹ Prof^ª Esp. Luciana Santana Santos do curso Administração do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS.

1 APRESENTAÇÃO DO CASO

O presente estudo de caso aborda um incidente de grande repercussão que ocorreu no Supermercado XYZ, uma das maiores redes de varejo no Brasil, focada em segmentos específicos e com presença significativa em várias regiões do país. Fundado em 1985, o Supermercado XYZ se consolidou ao longo dos anos com a missão de fornecer produtos de qualidade a preços competitivos, sempre valorizando o relacionamento com o cliente e a ética em suas operações. No entanto, um episódio crítico destacou recentemente fragilidades importantes em suas políticas de segurança e atendimento ao cliente, levantando questionamentos sobre suas práticas internas e cultura organizacional.

O incidente em questão ocorreu em uma de suas lojas, quando um cliente foi violentamente agredido por funcionários da segurança da empresa, culminando em sua morte. Este evento gerou comoção pública e expressou graves preocupações sobre os métodos de segurança e a falta de sensibilidade na abordagem de conflitos, especialmente em questões relacionadas à diversidade e respeito ao cliente. Diante da pressão da mídia e da opinião pública, a imagem da empresa foi severamente impactada, exigindo uma resposta rápida e profunda análise das causas e consequências de tal incidente.

Nota oficial emitida pela rede de supermercado após o ocorrido no supermercado de Porto Alegre.

Sobre a brutal morte do senhor João Alberto Silveira Freitas na loja em Porto Alegre, no bairro Passo D'Areia:

O Supermercado (Nome substituído) informa que adotará as medidas cabíveis para responsabilizar os envolvidos neste ato criminoso. Também romperá o contrato com a empresa que responde pelos seguranças que cometeram a agressão. O funcionário que estava no comando da loja no momento do incidente será desligado. Em respeito à vítima, a loja será fechada. Entraremos em contato com a família do senhor João Alberto para dar o suporte necessário.

O Supermercado (Nome substituído) lamenta profundamente o caso. Ao tomar conhecimento deste inexplicável episódio, iniciamos uma rigorosa apuração interna e, imediatamente, tomamos as providências cabíveis para que os responsáveis sejam punidos legalmente. Para nós, nenhum tipo de violência e intolerância é admissível, e não aceitamos que situações como estas aconteçam. Estamos profundamente consternados com tudo que aconteceu e acompanharemos os desdobramentos do caso, oferecendo todo suporte para as autoridades locais.

1.1 Caracterização da empresa

- **Nome da Empresa:**

Razão Social: Supermercados XYZ S/A (baseado em uma empresa real)

Nome Fantasia: Supermercado XYZ

- **Endereço:** Rua Exemplo, nº 123, Bairro Centro, Porto Alegre, RS, CEP 90000-000.

- **Tipo Societário:** Sociedade Anônima (S/A).

- **Enquadramento:** Grande porte, participando no setor de varejo de alimentos e com presença em diversas regiões do Brasil.

- **Regime Tributário:** Lucro Real, considerando a porta e o volume de vendas anuais da empresa.

- **Quantidade de Colaboradores:** Aproximadamente 5.000 colaboradores divididos entre lojas, centros de distribuição e a sede administrativa.

- **Áreas Principais:** Operacional (vendas e atendimento), Logística (armazenamento e transporte), Administrativo (finanças, RH, marketing), e Segurança.

- **Estrutura Organizacional:** A estrutura hierárquica é formada por uma presidência, seguida por diretores de departamentos como Operacional, Logística, Financeiro, Marketing, e Recursos Humanos. Abaixo dos diretores, há gerentes de áreas regionais e de lojas.

- **Organograma:** (Incluir organograma visual detalhando as posições e cadeias de comando).

- **Outras Informações:**

Ano de Fundação: 1985.

Principais Produtos e Serviços: Comercialização de produtos alimentícios, itens de higiene e limpeza, eletrodomésticos e serviços financeiros básicos.

Missão: Fornecer produtos de qualidade com preços acessíveis, priorizando a satisfação do cliente.

Visão: Ser a rede de supermercados preferida e mais confiável do país.

Valores: Ética, respeito à diversidade, compromisso com o cliente, responsabilidade social.

Certificações: ISO 9001 em qualidade de atendimento e operações logísticas.

1.2 Descrição do caso e apresentação da problemática

- **Coleta de Dados:** Foram realizadas três visitas à empresa entre agosto e setembro de 2024, durante as quais foram entrevistados gerentes das áreas de Segurança, RH, Operações e Atendimento.

Entrevistados – Empresa de segurança e funcionário do supermercado:

- Gerente de Segurança;
- Gerente de Recursos Humanos;
- Funcionários das áreas de segurança e atendimento;
- Alguns clientes da loja para avaliar a percepção sobre segurança.

Método de Entrevista: As entrevistas foram semiestruturadas, com perguntas orientadas para compreender procedimentos de segurança, políticas de atendimento e práticas relacionadas à inclusão e diversidade.

Perguntas Focadas: Rotina de segurança, treinamento, gestão de conflitos, feedback de clientes sobre segurança e atendimento, abordagem de diversidade e respeito ao cliente.

"Entrevistas Realizadas"

Durante a realização deste estudo, foram conduzidas quatro entrevistas com funcionários da organização. As entrevistas foram realizadas de forma estruturada, sendo as respostas registradas por meio de anotações. É importante destacar que, embora os participantes tenham contribuído com suas opiniões e relatos, optaram por não assinar os registros das entrevistas. Essa escolha foi respeitada, garantindo o anonimato e a confidencialidade das informações compartilhadas.

Essa abordagem demonstra profissionalismo, preserva a integridade dos dados e explica de forma clara a circunstância envolvendo as assinaturas.

Perguntas e objetivos da pesquisa:

➤ **Gerente de segurança – empresa de segurança:**

1. Qual é a principal função da empresa de segurança dentro do supermercado?

Nossa principal função é garantir a proteção de pessoas e bens no supermercado, prevenindo furtos, vandalismo e outras situações de risco. Fazemos isso por meio de vigilância ativa, controle de acesso e monitoramento eletrônico, sempre alinhados com as necessidades do cliente.

2. Quais são os maiores desafios enfrentados pela equipe de segurança?

Os desafios incluem a prevenção de furtos, a identificação de comportamentos suspeitos e o gerenciamento de conflitos entre clientes ou colaboradores. Além disso, há o desafio de manter a equipe treinada e motivada para lidar com situações imprevistas.

3. Como a equipe é preparada para lidar com emergências, como roubos ou conflitos?

Realizamos treinamentos periódicos e simulados baseados em protocolos estabelecidos, abordando desde o uso de equipamentos até a mediação de conflitos. Nossa equipe também é orientada a atuar de forma discreta e profissional para garantir a segurança sem causar transtornos.

4. Os equipamentos e recursos disponíveis são suficientes para atender às demandas de segurança?

Dispomos de recursos essenciais como CFTV, rádios comunicadores e alarmes. Apesar de funcionarem bem, há espaço para melhorias, como o investimento em tecnologias mais avançadas, que tornariam nosso trabalho ainda mais eficiente.

5. Há sugestões para aprimorar a segurança no supermercado?

Sim, seria ideal aumentar a integração entre a equipe de segurança e os demais setores do supermercado, além de implementar tecnologias modernas, como câmeras com inteligência artificial. Isso ampliaria a capacidade de prevenção e resposta, melhorando a experiência geral para clientes e colaboradores.

6. Quais são os protocolos da empresa para evitar o uso excessivo de força por vigilantes em situações de conflito, e como esses protocolos são monitorados e aplicados na prática?

Nossa empresa possui protocolos rígidos que proíbem o uso excessivo de força em qualquer situação. Os vigilantes são treinados para agir com calma, seguindo procedimentos claros de mediação e contenção proporcional, sempre priorizando o diálogo e evitando a escalada de violência.

Além disso, realizamos treinamentos regulares para reforçar esses protocolos e orientamos a equipe a acionar imediatamente a polícia em situações mais críticas. Após qualquer incidente, conduzimos uma análise detalhada, e os vigilantes envolvidos são submetidos a

investigações internas rigorosas. Monitoramos a aplicação desses protocolos por meio de supervisões regulares, relatórios detalhados e, sempre que possível, imagens do CFTV. Estamos cientes de que qualquer falha nesse processo pode ter consequências graves, e trabalhamos continuamente para evitar tragédias como essa, revisando procedimentos e investindo em treinamentos constantes.

➤ **Gerente de Recursos Humanos – empresa de segurança:**

1. Quais critérios são utilizados no processo de seleção dos vigilantes para atuar em supermercados?

No processo seletivo, priorizamos candidatos com experiência prévia na área de segurança e que demonstrem habilidades como controle emocional, capacidade de mediação de conflitos e foco no atendimento ao cliente. Também avaliamos antecedentes criminais, aplicamos testes psicológicos e realizamos entrevistas detalhadas para garantir que o perfil seja compatível com as exigências do cargo.

2. Como o RH atua no acompanhamento e desenvolvimento profissional dos vigilantes?

O RH promove treinamentos regulares e avaliações de desempenho para identificar necessidades de desenvolvimento. Também incentivamos a equipe a participar de capacitações adicionais e cursos especializados. Nosso objetivo é garantir que os vigilantes estejam bem-preparados técnica e emocionalmente para lidar com os desafios do dia a dia.

3. Quais medidas são adotadas para garantir o bem-estar emocional dos vigilantes?

Implementamos iniciativas como sessões de apoio psicológico, palestras sobre saúde mental e canais abertos de comunicação para que os vigilantes possam relatar eventuais dificuldades. Sabemos que a rotina da segurança pode ser estressante, e é nossa prioridade oferecer suporte para que todos possam desempenhar suas funções com equilíbrio emocional.

4. De que forma o RH aborda questões de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho?

Valorizamos a diversidade e promovemos um ambiente de trabalho inclusivo, onde todos os colaboradores, independentemente de sua origem ou características pessoais, sejam

respeitados e valorizados. Realizamos campanhas de conscientização, treinamentos sobre igualdade de oportunidades e incentivamos práticas que combatam preconceitos no ambiente profissional.

5. Após incidentes graves, como o caso do homem espancado até a morte, quais medidas são tomadas pelo RH para prevenir situações similares no futuro?

Após incidentes graves, o RH realiza uma análise completa, que inclui a revisão de protocolos, conversas individuais com os envolvidos e auditorias nos processos de segurança. Implementamos treinamentos obrigatórios sobre ética, direitos humanos e técnicas de desescalamento de conflitos, reforçando constantemente a política de tolerância zero ao uso excessivo de força.

Também garantimos que os responsáveis sejam investigados e, quando necessário, encaminhados às autoridades competentes. Além disso, intensificamos o acompanhamento da equipe e promovemos campanhas internas para reforçar os valores da empresa, assegurando que tragédias como essa não se repitam. Nosso compromisso é aprender com os erros e fortalecer nossa cultura organizacional para prevenir novos incidentes.

➤ Funcionários das áreas de segurança e atendimento – supermercado:

1. Como você avalia a interação entre a equipe de segurança e os colaboradores do setor de atendimento ao cliente?

A interação é geralmente positiva, mas pode haver falta de alinhamento em situações de conflito. Seria ideal realizar reuniões periódicas para fortalecer a comunicação e definir estratégias conjuntas para lidar com incidentes, garantindo um ambiente de trabalho harmônico e seguro.

2. Quais treinamentos ou orientações você recebeu para lidar com situações de risco ou emergência no supermercado?

Recebemos treinamentos básicos sobre prevenção de riscos, reconhecimento de comportamentos suspeitos e abordagem inicial em situações de conflito. No entanto, acredito que seriam úteis treinamentos mais avançados, como técnicas de desescalamento e primeiros socorros, para aprimorar nossa atuação.

3. Na sua opinião, quais falhas contribuíram para o incidente grave ocorrido com o cliente que foi espancado até a morte, e como isso poderia ter sido evitado?

Houve falhas graves na comunicação, na falta de treinamento adequado dos vigilantes e na ausência de protocolos claros para situações de conflito. Se a equipe tivesse recebido orientação específica sobre mediação e uso proporcional de força, o incidente poderia ter sido evitado. Além disso, uma supervisão mais próxima e integrada entre os setores teria ajudado a identificar e neutralizar a escalada do problema antes de chegar a um desfecho tão trágico.

➤ **Alguns clientes da loja para avaliar a percepção sobre segurança:**

1. Você se sente seguro ao realizar compras nesta loja? Por quê?

Sim, de forma geral, me sinto seguro, mas acredito que a presença de vigilantes pode ser intimidante em algumas situações. O ideal seria uma abordagem mais discreta e acolhedora por parte da equipe de segurança.

2. Você já presenciou ou ouviu falar de situações de conflito ou incidentes de segurança nesta loja? Como isso impactou sua percepção do ambiente?

Sim, já ouvi falar de alguns furtos e de conflitos entre clientes. Esses incidentes me deixam um pouco receoso, mas acredito que poderiam ser minimizados com uma segurança mais bem treinada e protocolos claros para lidar com essas situações.

3. Na sua opinião, como a loja pode melhorar a segurança sem comprometer a experiência do cliente?

Acredito que ações como investir em tecnologia, como câmeras mais avançadas, e treinar melhor os funcionários para abordagens educadas e não agressivas fariam uma grande diferença. Também seria útil que os vigilantes fossem mais acessíveis e vissem os clientes como parceiros, não como suspeitos.

4. Após o incidente trágico em que um cliente foi espancado até a morte por vigilantes, como você avalia o posicionamento da loja e o impacto desse caso na sua confiança como consumidor?

O incidente foi extremamente chocante e abalou minha confiança na loja. Embora tenha havido um posicionamento público, acredito que as ações concretas para evitar que isso se

repita ainda são insuficientes. Espero que a loja invista em treinamento adequado para os vigilantes e adote uma postura mais humanizada e transparente, para que possamos voltar a nos sentir seguros e respeitados enquanto consumidores.

- **Documentos e relatórios acessados:**

Relatórios Internos: Política de Segurança da empresa, Relatórios de Ocorrências, Registros de Treinamento.

Relatórios Financeiros: Balanços e saldos para entender a alocação de recursos com segurança.

Políticas Internas: Códigos de conduta, manuais de atendimento, política de diversidade e inclusão.

- **Apresentação do Caso:**

O caso estuda um incidente ocorrido em uma das lojas da rede, onde um cliente foi violentamente agredido por segurança, resultando em sua morte. A situação abalou forte ocorrência pública e trouxe à tona práticas questionáveis em segurança e atendimento.

O contexto revela uma abordagem deficiente na formação dos seguranças, com lacunas na comunicação entre departamentos e na política de resolução de conflitos.

- **Identificar a problemática central do estudo de caso:** O principal problema reside na gestão dos processos de segurança e atendimento ao cliente, causando um incidente que impactou qualidades na imagem da empresa. Observa-se uma falta de protocolos claros de atuação das seguranças e um baixo nível de sensibilidade em relação à diversidade.

- **Apresentar todos os departamentos da empresa de segurança e do supermercado e colaboradores envolvidos na problemática:** **Segurança:** Responsável direto pela execução das políticas de segurança. A falta de treinamento adequado foi feita em uma abordagem prejudicial.

Recursos Humanos: Deficiência nos processos de seleção e treinamento dos seguranças, sem ênfase em práticas de respeito e inclusão.

Atendimento ao Cliente: Funcionários da caixa e atendimento foram os primeiros a lidar com o cliente, e falta preparo para lidar com situações de tensão agravadas pelo problema.

Alta Gestão e Diretoria: Responsáveis pela criação e implementação de políticas de segurança e atendimento, que recentemente revisão e fortalecimento.

- **Visualizações:**

Fluxograma de Processo de Atendimento e Segurança: Mostrando o fluxo padrão de atendimento e procedimentos em casos de conflito.

Tabela de Indicadores: Comparação de incidentes de segurança antes e depois da implementação de novas políticas (caso já existem dados históricos).

Quadro Comparativo de Desempenho: Dados sobre a percepção de segurança e satisfação dos clientes antes e depois do incidente, a fim de ilustrar o impacto negativo no relacionamento com o cliente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

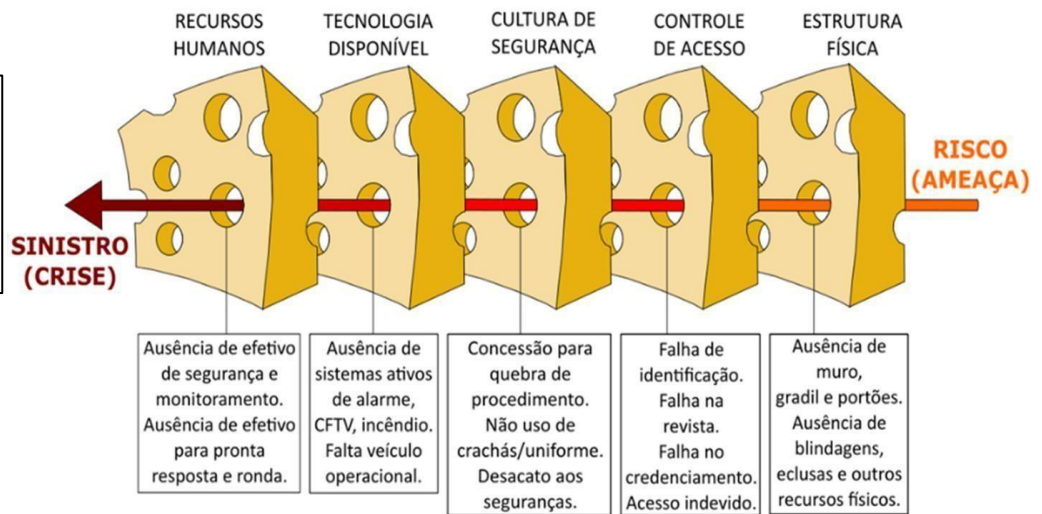
A análise do incidente envolvendo o Supermercado XYZ requer uma fundamentação teórica baseada em conceitos de **gestão de conflitos, ética organizacional e segurança empresarial**. Esses elementos são cruciais para a construção de políticas internacionais mais humanizadas e eficientes, que garantam tanto a segurança quanto o respeito aos clientes. Neste tópico, os principais conceitos e teorias que sustentam a proposta de solução serão apresentados, seguidos de uma revisão de literatura para respaldar as medidas corretivas a serem inovadoras.

Teoria do Queijo Suíço: O psicólogo americano James Reason desenvolveu metodologia organizacional para explicar a causa dos sinistros em sistemas de segurança complexos. Em sua teoria, ele relaciona que os incidentes não ocorrem devido a um único fator ou erro humano, mas sim pela interconexão de vários fatores que ocorrem a vários níveis da organização. Reason enfatiza o conceito de segurança organizacional e de como as defesas (barreiras de proteção materiais, humanas e procedimentos) podem falhar em um sistema estruturado.

Teoria do Queijo Suíço - James Reason

(Aplicação em riscos patrimoniais)

Em resumo, quando existem várias vulnerabilidades no ambiente, o alinhamento destas poderá transformar a ameaça em sinistro.



A Teoria do Queijo Suíço foi James Reason, um conhecido "Erro Humano" (1990) e amp "Gerenciando os Riscos de Acidentes Organizacionais" (1997).

- **Apresentação dos Conceitos:**

- **Gestão de Conflitos** refere-se ao conjunto de práticas utilizadas para identificar, analisar e resolver conflitos de maneira eficiente e construtiva. Segundo Chiavenato (2014), os conflitos são inevitáveis em ambientes organizacionais e devem ser tratados de forma a evitar escaladas negativas. No caso do Supermercado XYZ, o incidente revelou uma carência em técnicas de mediação e resolução de conflitos por parte dos funcionários de segurança. A aplicação de estratégias de gestão de conflitos permite que as equipes de segurança identifiquem situações críticas e adotem abordagens que priorizem a comunicação e a compreensão mútua, evitando o uso de força excessiva. O conceito de **mediação de conflitos** propõe que, em situações de tensão, os envolvidos sejam ouvidos e que alternativas de importação sejam exploradas antes de qualquer medida mais energética. Adotar essa abordagem no treinamento de segurança do supermercado poderia ter evitado a escalada da situação, mostrando que o conflito pode ser resolvido de forma construtiva. Nesse sentido, a teoria de mediação se relaciona diretamente com a necessidade de revisar as práticas de abordagem e interação com os clientes.
- **Ética Organizacional** envolve práticas que refletem os valores e a integridade da empresa no tratamento com clientes, colaboradores e com a sociedade em geral. Segundo Treviño e Nelson (2019), a ética organizacional deve ser fundamentada em

políticas que promovam respeito, transparência e responsabilidade social. No caso do Supermercado XYZ, a falta de diretrizes éticas claras para o setor de segurança contribuiu para uma abordagem específica e violenta com o cliente.

Para evitar incidentes futuros, é fundamental que a empresa reforce uma **cultura organizacional** que valorize o respeito e a dignidade de todos os clientes. As práticas éticas fortalecem a confiança e ajudam a manter uma imagem de responsabilidade e compromisso com os valores sociais. A revisão das políticas éticas no treinamento de segurança, por exemplo, contribuiria para que situações de conflito fossem tratadas com empatia e de forma não violenta, alinhando o comportamento dos colaboradores aos valores da empresa.

- **Segurança Empresarial e Procedimentos de Abordagem** a empresa engloba métodos e práticas voltadas para a proteção do ambiente organizacional e segurança das pessoas que circulam. Segundo Silva (2020), a segurança deve priorizar a prevenção de conflitos e a promoção de um ambiente seguro e acolhedor. A prática recomendada para empresas de varejo é que o setor de segurança atue de forma preventiva e com abordagens que minimizem situações de risco.

No caso estudado, o uso de procedimentos mais agressivos evidenciou a falta de preparo dos funcionários para lidar com abordagens de maneira calma e racional. Com a adoção de técnicas de abordagem não-violenta, como a resolução de conflitos e comunicação assertiva, a segurança poderia manter a ordem sem comprometer a integridade física e emocional dos clientes

- **Revisão de Literatura:**

- **Teorias de Mediação e Conflito em Ambientes Corporativos** o estudo de Thomas e Kilmann (1974) sobre **estilos de gestão de conflitos** identifica cinco abordagens distintas: competição, colaboração, compromisso, acomodação e evitação. A abordagem colaborativa é a mais recomendada para situações como a do caso, onde a resolução depende da compreensão e da flexibilidade. Segundo essa teoria, os conflitos podem ser administrados de modo a promover a conciliação e evitar a violência, reforçando a ideia de que as técnicas de importação são eficazes na resolução de incidentes em ambientes organizacionais.

Na prática, isso é traduzido em programas de treinamento contínuo para que os colaboradores da área de segurança estejam melhor preparados para lidar com situações

de potencial conflito. Estudos como o de Gross e Guerrero (2000) sobre **inteligência emocional no trabalho** também ressaltam que profissionais com maior capacidade de controle emocional apresentam menor tendência a comportamentos agressivos, favorecendo interações mais positivas com clientes e colaboradores.

- **Ética e Responsabilidade Social Corporativa** Treviño e Nelson (2019) discutem que a **ética organizacional** deve permear todas as práticas internas, especialmente em interações sensíveis com clientes. Políticas de responsabilidade social não apenas projetadas para a boa imagem da empresa, mas também promovem uma cultura interna de respeito e dignidade. Pesquisas demonstram que empresas que valorizam e aplicam práticas éticas enfrentam menos incidentes de conflito, o que reduz impactos financeiros e reputacionais negativos.

De acordo com Kotler e Lee (2005), as práticas de **responsabilidade social corporativa (RSC)** fortalecem o vínculo entre a empresa e a comunidade, especialmente quando essas práticas estão refletidas nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Para o Supermercado XYZ, rever as práticas internas com ênfase em respeito e responsabilidade social pode ajudar a restaurar a confiança dos clientes e evitar futuros incidentes.

- **Treinamento de Segurança e Abordagens Humanizadas** pesquisas sobre **segurança organizacional** indicam que uma abordagem preventiva e humanizada tende a ser mais eficiente. Um estudo de Silva (2020) argumenta que treinamentos focados em comunicação e respeito, além da simples manutenção da ordem, são mais eficazes em ambientes de varejo, onde a interação com o público é constante. Empresas que adotam esse tipo de abordagem tendem a evitar conflitos e a promover um ambiente seguro e acolhedor para todos.

Segundo estudos recentes, o uso de técnicas como a **comunicação não-violenta (CNV)**, desenvolvidas por Marshall Rosenberg, pode ser um grande diferencial em situações de conflito. Ao adotar uma linguagem de comunicação empática e assertiva, as seguranças são fornecidas, em muitos casos, engraçadas o cliente e resolvem o problema sem que ocorre escalada de agressão. O uso da CNV seria uma solução prática para o caso do Supermercado XYZ, alinhando-se à necessidade de uma abordagem humanizada.

Diante das teorias e estudos apresentados, percebe-se a importância de implementar práticas de mediação de conflitos, reforço ético e abordagens humanizadas na segurança

do Supermercado XYZ. O investimento em treinamento de inteligência emocional e comunicação não-violenta, aliado ao fortalecimento da ética organizacional, cria um ambiente mais seguro e alinhado aos valores de respeito e empatia, fundamentais para o sucesso e a imagem da empresa. Essas bases teóricas sustentam a proposta de um plano de ação para transformar a segurança interna em um pilar de confiança e respeito com o cliente.

3 RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se uma análise aprofundada dos dados encontrados na empresa, detalhando as observações da situação atual e fornecendo um diagnóstico criterioso dos problemas e potencialidades. A seguir, descrevemos o problema central e suas implicações, além de propostas de soluções e sugestões de melhorias. A organização deste tópico visa expor como a implementação das medidas recomendadas poderá contribuir para o fortalecimento da empresa, corrigindo pontos frágeis e promovendo o crescimento sustentável.

3.1 Diagnóstico

- A análise da situação atual da empresa evidencia um cenário complexo, no qual os colaboradores enfrentam desafios estruturais e operacionais que impactam diretamente o desempenho e a imagem organizacional. A recolha de dados revelou que a empresa possui uma boa infraestrutura básica e uma equipa de profissionais capacitados, especialmente em funções técnicas. No entanto, a falta de procedimentos padronizados e treinamentos específicos em áreas como atendimento ao cliente, gestão de conflitos e eficiência operacional limita o potencial da empresa de alcançar melhores resultados e enfrentar problemas recorrentes.
- Pontos Fortes:
 1. **Infraestrutura sólida:** A empresa dispõe de instalações modernas e bem equipadas, com espaços projetados para o fluxo eficiente de trabalho;
 2. **Equipe técnica designada:** Os colaboradores têm experiência e habilidades técnicas que garantem a execução das operações principais de forma eficaz;
 3. **Capacidade de resposta rápida em emergências:** A equipe de segurança, em particular, é bem preparada para situações que exijam contenção e ocorrência imediata.

- Pontos Fracos:

1. **Falta de capacitação específica em atendimento:** Os colaboradores de segurança, embora especialistas técnicos, carecem de treinamento em comunicação assertiva, o que compromete a qualidade do atendimento e a relação com os clientes;
2. **Ausência de procedimentos padronizados para situações de conflito:** Não há um protocolo formal para abordar situações de risco ou conflitos com clientes de forma ética e humanizada, o que leva a inconsistências e abordagens inconvenientes;
3. **Baixa integração entre setores:** A falta de uma cultura colaborativa e integração entre os diferentes departamentos cria barreiras, impedindo a eficiência e dificultando a resolução de problemas interdepartamentais.

- Oportunidades de Melhoria:

1. **Implementação de treinamentos especializados:** Treinamentos em comunicação não-violenta e técnicas de atendimento ético e humanizado podem melhorar a satisfação dos clientes e a imagem da empresa;
2. **Revisão e padronização dos protocolos de segurança:** Uma política clara de abordagem e contenção, focada na ética e sem respeito ao cliente, pode reduzir incidentes negativos;
3. **Adoção de tecnologias para monitoramento de desempenho:** Ferramentas de monitoramento e avaliação do atendimento podem fornecer insights sobre áreas de melhoria.

- Ameaças:

1. **Risco de danos à recompensa:** Incidentes decorrentes de abordagens prejudiciais podem resultar em perda de indenização no mercado e afastamento de clientes;
2. **Risco de danos à recompensa:** Incidentes decorrentes de abordagens prejudiciais podem resultar em perda de indenização no mercado e afastamento de clientes;
3. **Rotatividade de colaboradores insatisfeitos:** A falta de suporte e de políticas claras pode desmotivar a equipe, aumentando a rotatividade e gerando novos custos de recrutamento e treinamento

3.2 Identificação do Problema:

- O problema central identificado é uma abordagem excessiva e desproporcional dos colaboradores de segurança em situações de conflito, o que afeta diretamente a experiência e percepção dos clientes. Este problema é resultado da ausência de treinamento adequado e de diretrizes claras para lidar com conflitos de forma ética e humanizada.

Este problema impacta a empresa de três maneiras principais:

1. **A perda** de clientes insatisfeitos e os custos financeiros com potenciais processos judiciais representam uma ameaça ao desempenho financeiro da empresa;
2. **Operacional:** Os colaboradores trabalham sob pressão e com baixa orientação em situações de conflito, ou que prejudicam o ambiente de trabalho e a eficiência operacional;
3. **Estratégico:** A imagem da empresa é afetada, o que compromete o seu posicionamento no mercado e a confiança dos clientes no ambiente da empresa.

3.2 Solução e sugestões de melhoria

- **Solução Proposta:** Para lidar com o problema identificado, propõem-se três soluções principais.

Por exemplo:

- **Programa de Treinamento em Comunicação e Gestão de Conflitos:** Este programa é fundamental para equipar uma equipe com as habilidades possíveis para gerenciar conflitos de maneira importadora e construtiva. O treinamento deve incluir técnicas de comunicação não-violenta, mediação de conflitos e atendimento humanizado, com o objetivo de reduzir a incidência de abordagens indiretas e fortalecer a confiança dos clientes na segurança oferecida pela empresa.
- **Política de Atendimento Humanizado e Ético:** A criação de uma política formal que orienta a equipe de segurança sobre práticas de abordagem e contenção pode garantir consistência e respeito no atendimento ao cliente. A política deve ser clara e específica, limitando o uso de força física em situações extremas e orientando para que a contenção seja usada apenas quando não houver alternativa viável.
- **Sistema de Monitoramento e Avaliação Contínua:** Recomenda-se implementar um sistema de monitoramento que permita avaliar as abordagens e interações de segurança com clientes. A instalação de câmeras e a realização de auditorias periódicas permitem verificar o cumprimento dos novos protocolos e identificar pontos de melhoria. Além disso, o feedback dos clientes pode ser coletado regularmente para ajustar as práticas e medir o impacto das mudanças.

- **Sugestões de Melhoria:**

1. **Campanhas de Conscientização Interna:** Realizar campanhas educativas para toda a equipe, enfatizando a importância do atendimento ético e da responsabilidade social;
2. **Revisão das Políticas e Procedimentos Periodicamente:** Realizar revisões regulares dos protocolos para adequá-los às novas expectativas e às diretrizes legais;
3. **Incorporação de Indicadores de Satisfação do Cliente:** Ferramentas como questionários rápidos ou feedback digital podem ajudar a monitorar a percepção dos clientes em relação à segurança e ao atendimento, permitindo ajustes contínuos.

Essas iniciativas podem ser organizadas em um plano de ação com prazos, responsabilidades e métricas, conforme o cronograma abaixo:

Ação	Responsável	Prazo de Implementação	Indicadores de Sucesso
Treinamento em Comunicação e Conflitos	RH e Segurança	2 meses	Redução de incidentes e queixas
Estabelecimento da Política de Atendimento	Gerente de Segurança	1 mês	Feedback positivo dos clientes
Sistema de Monitoramento e Avaliação	Conformidade	3 meses	Adesão aos protocolos estabelecidos
Campanhas Educativas Internas	Recursos Humanos	Trimestral	Conscientização da equipe
Indicadores de Satisfação do Cliente	Atendimento ao Cliente	Trimestral	Melhora no índice de satisfação

Essas ações, avanços de forma integrada e contínua, possibilitam não apenas a resolução do problema atual, mas também a criação de uma base sólida para o crescimento sustentável da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, MR **Gestão de Conflitos nas Organizações**. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2021.
- BATEMAN, TS; SNELL, SA **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. 4.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2020.
- BERGAMINI, CW **Motivação nas Organizações**.
- GIL, AC **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**.
- LAKATOS, EM; MARCONI, MA **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7

- MAXIMIANO, ACA **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- OLIVEIRA, DPR **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- PORTER, ME **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- RICHARDSON, RJ **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- SCHERER, L. **Comunicação Não-Violenta: Práticas e Benefícios no Ambiente Corporativo**. Revista Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, v. 2, pág. 153-165, 2020.
- SILVA, JF da; SANTOS, MC **Ética e Responsabilidade Social no Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Editora Senac, 2021.
- SOUZA, LM **Manual de Atendimento Humanizado**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.
- TACHIZAWA, T.; REZENDE, DA **Administração de Organizações: Teoria e Prática**. 4.ed. São Paulo: Pearson, 2021.
- ZANELLI, JC; BASTOS, AVB; MOURÃO, L. **Trabalho, Organizações e Saúde Mental**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2019.
- A Teoria do Queijo Suíço foi James Reason , um conhecido "Erro Humano" (1990) e amp “Gerenciando os Riscos de Acidentes Organizacionais” (1997).

Sítios

- **Receita Federal**. Simples Nacional. Disponível em: [https://www.gov.br / receita federal / pt -br / assuntos / simples -nacional](https://www.gov.br/receita-federal/pt-br/assuntos/simples-nacional). Acesso em: 6 nov. 2024.
- **IBGE**. Dados Estatísticos de Empresas no Brasil. Disponível [em: https://www.ibge.gov.br/](https://www.ibge.gov.br/) . Acesso em: 6 nov. 2024.