

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO

PABLO MARCOS FONSECA LEITÃO

**GESTÃO DE RISCO APLICADA À SEGURANÇA FÍSICA DO COMPLEXO
DO COMANDO GERAL DA PMMA**

SÃO LUÍS

2020

PABLO MARCOS FONSECA LEITÃO

**GESTÃO DE RISCO APLICADA À SEGURANÇA FÍSICA DO COMPLEXO
DO COMANDO GERAL DA PMMA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar como requisito para obtenção do título de Bacharel em Segurança Pública pela Universidade Estadual do Maranhão, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Campus Paulo VI.

Orientador: Capitão QOPM Paulo Édson Cutrim Silva

SÃO LUÍS

2020

PABLO MARCOS FONSECA LEITÃO

**GESTÃO DE RISCO APLICADA À SEGURANÇA FÍSICA DO COMPLEXO
DO COMANDO GERAL DA PMMA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar como requisito para obtenção do título de Bacharel em Segurança Pública pela Universidade Estadual do Maranhão, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, *Campus* Paulo VI.

Aprovado em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Capitão QOPM Paulo Édson Cutrim Silva (Orientador)

Polícia Militar do Maranhão

Examinador 1

Examinador 2

Dedico esta monografia a Deus, quem tanto me ajudou durante esta fase da minha vida, e aos meus pais que tanto me apoiaram.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelas inúmeras bênçãos em minha vida e por colocar em meu caminho pessoas moldaram minha conduta.

Ao meu pai, Claudenir Marcos Leitão, meu grande amigo, conselheiro e batalhador, que graças aos seus esforços mesmo com toda dificuldade sempre me ajudou a alcançar metas em minha vida.

A minha mãe, Alciléia de Maria Castelhana Fonseca, minha grande amiga, amorosa e carinhosa, que com todas as lições possíveis tem contribuído para o que sou hoje.

Ao meu irmão Cássio Marcos Fonseca Leitão, que pelo exemplo de irmão mais velho pode me orientar a seguir os estudos até que um dia eu também pudesse fazer o meu próprio caminho.

Ao meu padrinho, Carlos Adriano Castelhana Fonseca, que com ânimo sempre esteve presente em minhas conquistas prestando seu apoio mesmo que de longe.

A minha prima, Patrícia de Maria Castelhana Fonseca, que com muita alegria esteve a par de todo o meu percurso desde a infância e com muita alegria acompanhou minhas conquistas.

A todos os meus familiares, que também me ajudaram durante o curso com seus conselhos e motivações, agradeço a Deus pelo apoio da família.

Ao Capitão QOPM Paulo Édson Cutrim Silva, por ter aceitado o convite de orientar-me neste trabalho de conclusão de curso, com muita paciência e boa vontade ouviu meus anseios para obter os resultados presentes neste trabalho.

À Raíssa Caroline Macau Mendes, uma amiga que encontrei durante a jornada rumo ao oficialato e que com certeza levarei para a vida, seu apoio foi crucial na construção não somente deste trabalho, mas na pessoa que me tornei. Amizades com essa são edificantes, agradeço de coração por tudo.

À Ericka Magalhães Freitas Castro, uma amiga e contemporânea nessa jornada rumo ao oficialato, desde os tempos terríveis de cursinho até o Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão, amizades como essa demonstram que os sonhos podem se tornar realidade se nos empenharmos com muita força de vontade.

Aos meus amigos, Richard Manoel Amaral Santos e Brenno Augusto Montel Castro, que estiveram comigo numa árdua jornada entre fracassos e conquistas rumo ao oficialato. Jamais me esqueci da sensação pós-prova quando tive certeza ao observá-los no ano de 2015 que um dia seríamos oficiais da Polícia Militar.

Ao meu amigo Paulo Max Vieira Marques, que com tempo se demonstrou um amigo verdadeiro, mesmo quando as situações se tornaram difíceis. Tenho certeza de que se tornará um excelente oficial.

A melhor/pior equipe de trabalho de todos os tempos “JMAC”: Estrela, Maia, Rafael, Nogueira, Jonatas e Soraya. Nunca na história foram vistos trabalhos tão bons feitos por pessoas como estas.

A melhor equipe de viagem, “Testemunhem”: Frankilin Braga, Itallo de Sousa e Danilo Matos. O dinheiro pode acabar, os bens se desgastam, mas lembranças são as únicas coisas que ficam.

Aos meus cangas, Amarildo Estrela Paixão Júnior e Washington Luis dos Reis Freire, a estes meu sincero sentimento de gratidão, por todos os momentos compartilhados que moldaram nosso caráter durante a formação militar.

À minha amiga, Aline Mahianne Castro Carvalho, agradeço pelas diversas situações compartilhadas, pelos momentos bons e ruins que passamos e hoje nas lembranças nos fazem perceber os faria novamente sem pensar duas vezes, pois as experiências são o que nos torna o que somos hoje. Aos melhores conselhos que alguém poderia compartilhar, agradeço de coração por ter te encontrado nessa jornada.

Ao meu amigo Augusto Júlio Fonseca Filho, pelos conselhos e brincadeiras que de toda forma me orientaram durante o curso de formação e pelas experiências repassadas que com certeza servirão de orientação para minha carreira e vida pessoal.

A meu professor, Jamerson Guimarães, o mito da matemática, por ter praticamente me adotado em sua residência quando precisava de conhecimento para atingir o objetivo de entrar no Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão, sem seu apoio e brilhante conhecimento com toda certeza não teria obtido os mesmos resultados. Agradeço imensamente a você e a toda sua equipe do Curso Ômega.

À melhor equipe de barraca do V Estágio de Força de Tática da PMMA formada com, Nayron Frazão, Danilo Matos e Washington Freire, sem o apoio e companheirismo de vocês jamais poderia ter logrado em 3º colocado ao fim deste evento.

Aos melhores *squads* que o *PUBG Mobile* já viu formados com Frankilin Braga, Paulo Max, Itallo de Sousa, Romilda Vieira, Leandro Rocha e Iksa Rosa, os momentos de descontração foram cruciais para minha saúde mental na construção deste trabalho, agradeço pelo empenho de todos nas partidas.

Agradeço pelo contato que tive com outros excelentes oficiais, como Maj QOPM Anselmo, Cap QOPM Bartolomeu, Cap QOPM Fernandes e 2º Tenente QOAPM Esdras, por quem tenho profunda admiração e pelo exemplo espero um dia possuir pelo menos a terça parte da fibra, do conhecimento, da postura e do caráter que um oficial deve possuir em minha carreira como os senhores demonstraram nesse percurso.

A todos que direta e indiretamente contribuíram para a concretização deste trabalho. A todos que compartilharam deste sonho durante o Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão, por todo o apoio, amizade e aos quais dedico também esse trabalho.

*“A vontade é um cego robusto que
carrega um aleijado que enxerga.”*

Arthur Schopenhauer

RESUMO

O cenário da sociedade brasileira em relação ao aumento da criminalidade traz à tona diversas mudanças no meio social, seja comportamental ou como modo de garantia para segurança. Diante das novas mudanças a adaptação pessoal e de organizações dependem de uma infraestrutura que permita a efetiva utilização dos recursos disponíveis como meio garantidor. Seguindo este contexto, este trabalho visa apresentar os resultados obtidos da análise de risco da segurança física do Complexo do Comando Geral da PMMA, observando a probabilidade do risco ocorrer e determinar seu impacto na instituição.

Palavras-Chave: Análise de risco. Gestão. Informação. Polícia Militar. Segurança física.

ABSTRACT

The scenario of Brazilian society in relation to the increase in crime brings about several changes in the social environment, either behavioral or as a way of guaranteeing security. In view of the new changes, personal and organizational adaptation depends on an infrastructure that allows the effective use of available resources as a means of guarantee. Following this context, this paper aims to present the results obtained from the physical security risk analysis of the Complex of the General Command of the PMMA, observing the probability of the risk occurring and determining its impact on the institution.

Keywords: Risk analysis. Management. Information. Military Police. Physical Security.

LISTA DE SIGLAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABSO: Associação Brasileira de Segurança Orgânica
AJG: Ajudância Geral
APMGD: Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias”
BPCHOQUE: Batalhão de Policiamento de Choque
BPM: Batalhão da Polícia Militar
CCG: Companhia do Comando Geral
CE: Critério de exposição
CIAMS: Centro Integrado de Assistência Médica e Social
CIOPS: Centro Integrado de Operações de Segurança
CFTV: Circuito Fechado de Televisão
COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DAL: Diretoria de Apoio Logístico
FR: Fator de risco
GP: Grau de probabilidade
GR: Gerenciamento de Riscos
ISO: International Organization for Standardization
NBR: Norma Brasileira
NI: Nível de Impacto
PMMA: Polícia Militar do Maranhão
PPPM: Pavilhão de Presídio de Polícia Militar
RISG: Regulamento Interno de Serviços Gerais
RPMONT: Regimento de Policiamento Montado
SWOT: Ferramenta de controle de qualidade
TV: Televisão
TI: Tecnologia da Informação
TCU: Tribunal de Contas da União

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação do investimento em segurança	18
Figura 2 - Visão corporativa	19
Figura 3 - Representação das etapas de proteção contra as ameaças	23
Figura 4 - Processo de gestão de riscos	25
Figura 5 - Diagrama de Ishikawa.....	32
Figura 6 – Matriz SWOT adaptada ao Método Brasileiro	33
Figura 7 - Gradação do fator de risco.....	33
Figura 8 - Fator de risco	34
Figura 9 - Soma dos fatores	34
Figura 10 - Gradação do critério de exposição.....	35
Figura 11 - Níveis de probabilidade.....	35
Figura 12 - Sub-critérios de impacto	36
Figura 13 - Matriz de vulnerabilidade	36

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - ANÁLISE DOS ENTREVISTADOS QUANTO A MEDIDA DE PROTEÇÃO DA SUA UNIDADE.....	57
GRÁFICO 2 - ANÁLISE DA ÁREA DE COBERTURA DO SERVIÇO DA GUARDA.....	59
GRÁFICO 3 - ANÁLISE DO SERVIÇO DIÁRIO DISPONÍVEL PARA SERVIÇO DE GUARDA.....	60
GRÁFICO 4 - ANÁLISE DA POSSIBILIDADE DE REDUÇÃO DO EFETIVO DURANTE O SERVIÇO DE GUARDA.....	61
GRÁFICO 5 - ANÁLISE DA AFIRMATIVA POSITIVA REFERENTE A QUARTA QUESTÃO.....	62
GRÁFICO 6 - CONTROLE DE ACESSO NAS UNIDADES DO COMPLEXO.....	63
GRÁFICO 7 - ANÁLISE DA AFIRMATIVA POSITIVA REFERENTE A QUINTA QUESTÃO.....	64
GRÁFICO 8 - IDENTIFICAÇÃO DE INDIVÍDUOS E VEÍCULOS NAS UNIDADES DO COMPLEXO.....	65
GRÁFICO 9 - IDENTIFICAÇÃO DE FALHA NO CONTROLE DE ACESSO AO COMPLEXO.....	66
GRÁFICO 10 - ANÁLISE DA RESPOSTA AFIRMATIVA REFERENTE A SÉTIMA QUESTÃO.....	67
GRÁFICO 11 - IDENTIFICAÇÃO DE NO CONTROLE DE ACESSO DO COMPLEXO DO COMANDO GERAL DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO.....	69
GRÁFICO 12 - ANÁLISE DOS RECURSOS DO SERVIÇO DE GUARDA.....	70
GRÁFICO 13 - ANÁLISE DA RESPOSTA NEGATIVA REFERENTE A NONA QUESTÃO.....	71
GRÁFICO 14 - ANÁLISE DA EXISTÊNCIA DE DIRETRIZES DE SEGURANÇA NAS UNIDADES.....	72
GRÁFICO 15 - ANÁLISE DAS DIRETRIZES DE SEGURANÇA DA UNIDADE.....	73
GRÁFICO 16 - ANÁLISE DA RESPOSTA POSITIVA REFERENTE A DÉCIMA PRIMEIRA QUESTÃO.....	74
GRÁFICO 17 - ANÁLISE DA EXISTÊNCIA DO PLANO DE PRONTA RESPOSTA DAS UNIDADES.....	75

GRÁFICO 18 - ANÁLISE DA EXISTÊNCIA DE OCORRÊNCIAS DE INVASÃO OU ENTRADA NÃO AUTORIZADA NA ÁREA DO COMPLEXO	76
GRÁFICO 19 - ANÁLISE DA PROBABILIDADE DE INVASÕES OU ENTRADAS NÃO AUTORIZADAS DE INVÍDUOS PARA COMETER DELITOS NA ÁREA DO COMPLEXO DO COMANDO GERAL DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO.....	77
GRÁFICO 20 - ANÁLISE DA SENSAÇÃO DE SEGURANÇA DOS ENTREVISTADOS DENTRO DO COMPLEXO DO COMANDO GERAL DA PMMA.....	78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 GESTÃO DE RISCO	17
2.1 AMEAÇAS	22
2.2 VULNERABILIDADES	23
3. GERENCIAMENTO DE RISCOS	25
3.1 COMUNICAÇÃO E CONSULTA	26
3.2 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO	26
3.3 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS	26
3.4 ANÁLISE DE RISCOS	27
3.5 AVALIAÇÃO DE RISCOS	27
3.6 TRATAMENTO DO RISCO	28
3.7 MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA	29
3.8 PRINCÍPIOS DO GERENCIAMENTO DE RISCOS	29
4 MÉTODO BRASILEIRO DE ANÁLISE DE RISCO	31
5 METODOLOGIA	38
5.1 ABORDAGEM E TIPOLOGIA DA PESQUISA: ASPECTOS IDENTIFICADOS DURANTE A PESQUISA	38
5.2 LOCAL DA PESQUISA	39
5.3 UNIVERSO DA AMOSTRA	39
5.4 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA	40
5.5 TRATAMENTO DOS DADOS	40
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
6.1 COMPLEXO DO COMANDO GERAL DA PMMA	41
6.2 ANÁLISE DE RISCO DO COMPLEXO DO COMANDO GERAL	44
6.2.1 Identificação dos fatores de risco	44
6.2.2 Identificação dos fatores de risco motrizes	49
6.2.3 Determinação do Grau de Probabilidade (GP)	51
6.2.4 Determinação do impacto	53
6.2.5 Matriz de vulnerabilidade	55
6.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO	56
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
APÊNDICE	85

ANEXO	89
ANEXO A – OFÍCIO Nº 106/2020 – AJG	89
ANEXO B – PLANO DE DEFESA DO AQUARTELAMENTO (APMGD)	95

1 INTRODUÇÃO

Organizações em seus mais variados tipos, independente se privada ou pública, executam processos como a coleta, o armazenamento e a transmissão de informações pertinentes a seus interesses em diversos meios, sejam eles de forma eletrônica, física ou verbal, sendo estes sujeitos a influência de fatores internos e externos a partir da incerteza que irão satisfazer seus objetivos.

A incerteza pode tender para o lado positivo e o negativo e dentro de uma organização que tem como prioridade o cumprimento desses objetivos o efeito da incerteza é chamado de “risco”. Quando a tendência é positiva observa-se que a organização torna-se mais próxima dos objetivos que quer alcançar, contudo é inversamente proporcional quando negativa.

A segurança das informações que a organização coleta, armazena e transmite faz parte desse processo e sem ela é inevitável interferências internas ou externas, devendo assim existir uma limitação no acesso à informação e seus recursos, chamado controle de acesso, e uma prevenção quanto ao acesso físico não autorizado, chamada segurança física, de forma eficiente por exemplo.

Portanto observa-se que se trata de forma bem semelhante a uma instalação militar que desenvolve em seu interior diariamente atividades que não necessariamente são de conhecimento geral, ou seja, produz conhecimento que tem certo grau de sigilo e necessita de proteção.

A Polícia Militar do Maranhão (PMMA) atualmente com 183 anos de existência estabelece seu centro de operações na cidade São Luís - Maranhão, bairro Calhau, Av. Colares Moreira, S/N. A esta unidade é atribuída o nome de Comando Geral, onde o gerenciamento administrativo e operacional de todo o estado Maranhão é coordenado e o processo decisório da instituição acontece.

Contudo o Comando Geral é apenas uma unidade dentre outras que existem no mesmo espaço, com sua extensão sendo compartilhada por unidades como a Academia de Polícia Militar Gonçalves Dias, a Cavalaria, o Batalhão de Policiamento de Choque, o Centro Tático Aéreo, entre outros, portanto consiste em um aglomerado de setores que coexistem em um mesmo espaço e este é denominado neste estudo acadêmico de “Complexo do Comando Geral”.

Para assegurar o funcionamento do órgão é de fundamental importância que os agentes responsáveis por realizar a segurança controlem o acesso à ele e considerem todas as alternativas que o possam colocar em risco, uma vez que se necessário esses agentes tem o dever de oferecer uma resposta. Portanto, este estudo acadêmico possui o seguinte problema: Será que a Polícia Militar do Maranhão encontra-se preparada para enfrentar os riscos os quais o Complexo do Comando Geral está exposto?

A Segurança Física atua através da aplicação de controles físicos, sendo estes adaptados para a realidade da organização em aspectos técnicos e econômicos, dependendo da avaliação de riscos por ela realizada, portanto mesmo com precauções voltadas para a prevenção, sem o devido estudo, não seria possível uma análise prévia.

Neste estudo acadêmico pretende-se demonstrar as mazelas da segurança física atual através do “Método Brasileiro de análise de risco” desenvolvido por Antônio Celso Ribeiro Brasileiro, bacharel em Ciências Militares, graduado pela Academia Militar das Agulhas Negras e certificado como Especialista em Segurança Empresarial pela Associação Brasileira de Segurança Orgânica (ABSO), no ano de 2009. Através do Método Brasileiro será possível analisar e quantificar os dados, bem como auxiliar no processo de gerenciamento dos recursos de acordo com os riscos, sua probabilidade e seu possível impacto na organização.

Justifica-se a importância do tema principalmente em virtude da importância das unidades que compõem o Complexo do Comando Geral, sendo a principal o Comando Geral. No Comando Geral se desenvolve o processo decisório da instituição e o planejamento parcial da Segurança Pública no que concerne a polícia militar de todo o estado do Maranhão. O grau de segurança de uma unidade como esta necessita ser elevado, pois o acesso não autorizado a esse planejamento ou o conhecimento indevido das decisões sigilosas tomadas pelas autoridades na unidade põe em risco a Segurança pública do estado e dão margem para a ação criminosa com muito mais danos a sociedade maranhense.

O organograma da Polícia Militar do Maranhão possui em seu escopo diretorias que auxiliam no processo de tomada de decisão em diversas áreas, como financeiro, pessoal e logístico, por exemplo. Quanto a este último tem-se a Diretoria de Apoio Logístico (DAL), que recebe, controla e distribui todo material carga na

instituição, portanto um setor que armazena materiais bélicos em grande quantidade sob sua responsabilidade e necessita segurança reforçada. Por ser uma unidade que pode ser alvo de atentado criminoso com intuito de subtração destes materiais a atenção para este setor não poderia dar-se de forma indiferente, ainda mais pela sua localização dentro do complexo ser exposta tornando-se um ponto vulnerável.

Por mais que as unidades que compõem o Complexo do Comando Geral tenham funções específicas, todas integram o mesmo sistema de segurança e partilham das mesmas preocupações sabendo que o acesso ao complexo dá margem ao acesso as unidades que existem dentro dele.

Além do impacto dos riscos dentro da organização, a PMMA, responsável pelo policiamento ostensivo como prevê a Constituição Federal de 1988 e pela proteção da sociedade maranhense, deve-se preocupar com sua imagem caso sua organização fosse alvo de criminosos e como a mesma sociedade que jurou proteger observaria uma instituição que não segue oferecer segurança as suas próprias instalações, principalmente sendo uma dessas unidades a que responsável pelo gerenciamento da corporação.

Para realizar a pesquisa será utilizada uma abordagem quantitativa no que tange a análise riscos e qualitativa para interpretação dos dados obtidos e a percepção dos policiais quanto aos resultados. A pesquisa tem caráter descritiva uma vez que análise dos riscos terá como resultados o levantamento dos fatores de risco, a probabilidade de ocorrer e seu impacto dentro da instituição e para a sociedade maranhense, para tanto faz-se necessário também a elaboração de um questionário e a condução de entrevistas para compreender a percepção de segurança orgânica pelos policiais.

O presente trabalho visa avaliar o risco da ocorrência de sinistros que ameacem a segurança física do Complexo do Comando Geral, considerando de forma qualitativa as ameaças e vulnerabilidades relacionadas, bem como as consequências decorrentes destas para a PMMA. Destarte como objetivos específicos visa avaliar e analisar o risco em evidência através do Método Brasileiro, analisar dos pontos falhos quanto a infraestrutura e procedimentos executados, e levantar dados que retifiquem a análise de risco através um questionário com os policiais que executam o serviço de guarda quanto a segurança do complexo.

O trabalho acadêmico apresentado é dividido por capítulos, onde os capítulos 1 e 2 abordam conceitos inerentes a este estudo de forma teórica. No Capítulo 3 é apresentado o Método Brasileiro de Análise de risco que será utilizado. O Capítulo 4 é apresentada a metodologia utilizada no trabalho. No capítulo 5 que se propõe a análise dos resultados é apresentada uma proposta de análise de risco do Complexo do Comando Geral seguida a análise dos resultados obtidos através dos questionários. Por fim, no Capítulo 6 são apresentadas as considerações finais.

Este estudo acadêmico tem por finalidade de trazer a reflexão a uma cultura de autoproteção observando através da análise da segurança física que existente atualmente dentro do Complexo do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão e propor melhorias para reforçar suas vulnerabilidades.

2 GESTÃO DE RISCO

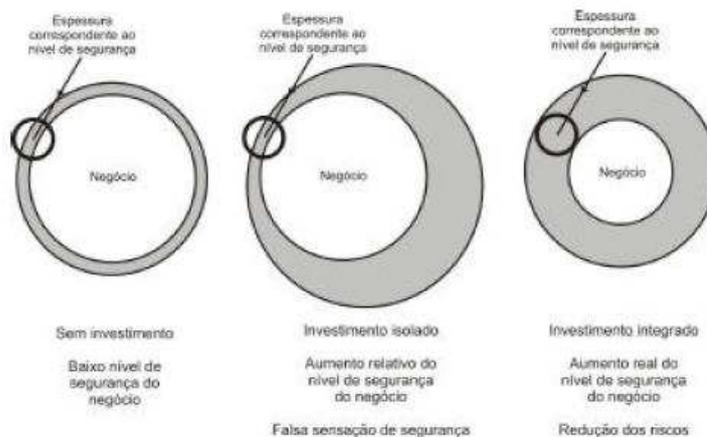
Nas últimas décadas fica perceptível a evolução dos problemas encontrados na sociedade e a forma como estes vão tornando-se mais complexos ao longo do tempo, e para tanto as organizações tem por tendência adaptar-se do modo mais eficiente possível para a resolução com a finalidade de ajustar seus processos internos e redefinir seu gerenciamento estratégico.

As organizações em geral ainda não possuem preocupação relevante no que tange a proteção de suas informações e permanecem sob constante ameaça, por vezes sem conhecimento da gestão, o que acarretaria no caso de uma problemática recém descoberta em uma solução paliativa, estabelecendo, assim, uma falsa sensação de segurança que com o tempo se mostrará obsoleta.

A informação é um ativo que, como qualquer outro ativo importante para os negócios, tem um valor para a organização e conseqüentemente necessita ser adequadamente protegida. A segurança da informação protege a informação de diversos tipos de ameaças para garantir a continuidade dos negócios, minimizar os danos aos negócios e maximizar o retorno dos investimentos e as oportunidades de negócios (ABN, 2005, p.2).

Em virtude disso, a Segurança da Informação normatiza por meio na ABNT (2005, p.2) a preservação de três relevantes características: Confidencialidade, integridade e disponibilidade. A primeira dispõe que a informação só deve ser acessada mediante autorização. A segunda discorre acerca da veracidade da informação processada. A terceira garante que apenas os usuários autorizados possam acessar as informações disponíveis de acordo com seu grau de acesso.

Figura 1 - Representação do investimento em segurança

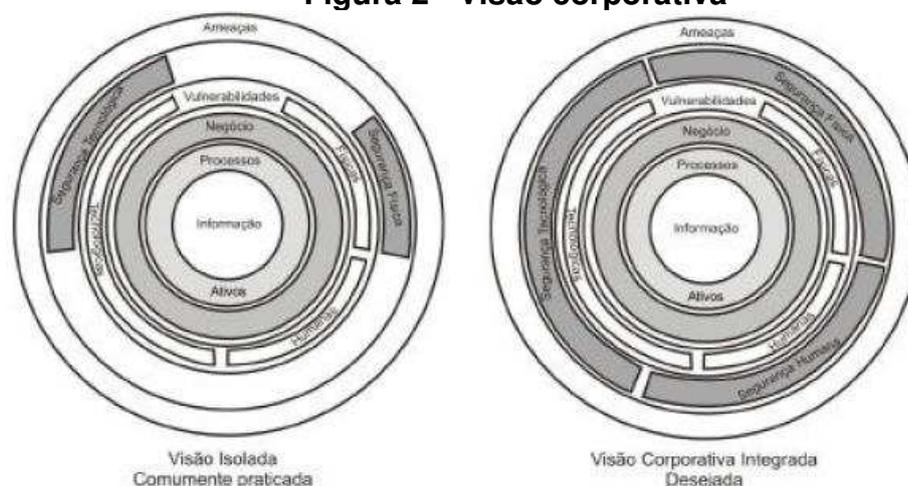


Fonte: Sêmola (2003, p.81)

Por vezes dentro das organizações entende-se que o processo para tornar o ambiente seguro é reforçar seus sistemas através da tecnologia, contudo existem diversos fatores que podem prejudicar seu desenvolvimento e seu principal objetivo gira em torno da redução das chances de falha ou a redução dos riscos até um nível aceitável sem afetar a organização e seus interesses.

Um dos principais fatores é o acesso e uso das informações não autorizado, e torna-se claro que uma das principais preocupações dentro de uma organização gira em torno do controle de acesso. O controle de acesso de acordo com a ABNT (2013, p.23) tem como objetivo limitar o acesso a informação e aos recursos de processamento da informação a partir de dois princípios que orientam a política de controle de acesso:

- a) Necessidade de conhecer: você somente tem permissão para acessar informação que você necessita para desempenhar suas tarefas (tarefas e atribuições diferentes significam diferentes necessidades de conhecer e diferentes perfis de acesso);
- b) Necessidade de uso: você somente tem permissão para acessar os recursos de processamento da informação (equipamentos de TI, aplicações, procedimentos, salas) que você necessita para desempenhar a sua tarefa (ABNT, 2013. p. 24).

Figura 2 - Visão corporativa

Fonte: SÊMOLA (2003, p.18)

O nível de segurança de uma corporação se define pelo ponto mais fraco nela existente, isto se equipara a qualquer relação, seja nos negócios, no gerenciamento de suas informações ou em sua segurança física. Segurança física tem por objetivo de acordo com a ABNT (2013, p.38) prevenir o acesso físico não autorizado, danos e interferências com os recursos de processamento das informações e nas informações da organização.

Para tanto a ABNT (2013) discorre no seu capítulo 11 sugerindo a prevenção do acesso físico a partir de campos como: Perímetro de segurança física; controle de entrada física; segurança em escritórios, salas e instalações; proteção contra ameaças externas e do ambiente; e como exercer o trabalho em áreas seguras.

Contudo, alguns teóricos como Palma (2004) defendem que as empresas deveriam se preocupar apenas com os setores estratégicos, ou seja, apenas onde seriam necessários, sobre o pretexto de evitar a demanda de um grande recurso financeiro.

Apesar da economia das despesas uma organização poderia abordar holisticamente todo o seu processo de segurança corporativa, portanto a iniciativa por mais que haja a necessidade da redução de gastos, mas os benefícios afetariam diretamente o desenvolvimento de toda a organização.

A gestão de risco, segundo a norma ABNT NBR ISO 31000:2009, são atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos. As definições de risco variam dependendo da área a qual ele é aplicado e tende a ressaltar uma característica previamente discutida. O risco pode apresentar,

dependendo do contexto, efeitos positivos ou negativos ao indicar a iminência de determinado evento.

A gestão de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (TCU, 2018 APUD COSO, 2007).

Como enfatiza James F. Broder (Broder, Tucker, 2012) o risco não pode ser confundido com um perigo. Bem como ao analisarmos dentro da vida pessoal o risco sempre estará associado com o futuro, algo que pode acontecer, sendo possível através do planejamento contribuir ou evitar que determinado fato aconteça.

Em vista disso, é presumível que o risco decompõe-se na probabilidade de um evento ocorrer e as consequências que ele produzirá, mas em virtude disto nota-se que a incerteza é um fator preponderante ao se falar de risco. Brasiliano (2009) concorda que dentro de um quadro de segurança e insegurança o risco representa uma condição incerta, fortuita e de consequências negativas ou positivas.

Risco é o efeito da incerteza nos objetivos. Um efeito é um desvio em relação ao esperado – positivo e/ou negativo. A incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, conhecimento, sua consequência ou probabilidade (ISO GUIDE 73:2009, 2009, p. 1).

A simples condição da dúvida revela a existência do risco, pois dentre as mais variáveis possibilidades e as condições favoráveis a ela, reforçam que seria inviável atestar que não há risco de um evento ocorrer sendo ele possível. De tal modo, é necessário frisar que para compreender a existência do risco este deve ser possível, a partir de condições que torne evidente a sua materialidade.

Destarte quando falamos de segurança pública os fenômenos sociais como a violência e a criminalidade não podem ser ignorados, principalmente quando torna-se dever constitucional das forças de segurança pública, em especial a polícia militar, agir repressivamente e preventivamente a estes fenômenos.

De tal modo a prevenção busca a antecipação dos fatos para evitar ou reduzir os seus efeitos. Sabendo que tais fenômenos sociais podem surgir por uma grande variedade de possibilidades as Polícias Militares em todo o país buscam através de

sua atividade fim equilibrar a sensação de segurança dentro da sociedade brasileira através de suas ações, demonstrando assim sua presença, bem como os outros órgãos que compõem o sistema de segurança pública.

Diante disso, a condição da existência da perturbação da ordem pública a partir de fenômenos sociais como a violência, e conseqüentemente a criminalidade, são fatores determinantes para a criação de órgãos, como a polícia militar, a fim de reprimir, se antecipar ou reduzir os possíveis efeitos dessa condição. A incerteza, por menor que seja, gera a sensação de insegurança e tende a criar mecanismos de defesa, independente do mérito de sua eficiência, e por conseguinte é perceptível a sua adequação, ou seja, a adequação dos mecanismos de defesa, ao risco eminente.

A incerteza é conceituada através da a norma ABNT NBR ISO 31000:2009 como “o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009). Deste modo a incerteza tende estabelecer dúvidas acerca de um conhecimento que pode determinar o crescimento positivo ou negativo de um evento.

A definição de acordo com a norma ABNT NBR ISO 31000:2009, que versa sobre a Gestão de risco, diz que o risco é muitas vezes expresso em termos de uma combinação de consequências de um evento (incluindo mudanças nas circunstâncias) e a probabilidade de ocorrência associada.

Na terminologia de gestão de riscos, a palavra "probabilidade" é utilizada para referir-se à chance de algo acontecer, não importando se definida, medida ou determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, ou se descrita utilizando-se termos gerais ou matemáticos (tal como probabilidade ou frequência durante um determinado período de tempo) (ISO GUIDE 73:2009, 2009, p. 13).

Sendo assim o risco é uma condição que varia entre pontos positivos e negativos, porém a possibilidade de ganhos é esperada como resultado positivo para uma organização. A necessidade a reflexão para os riscos com possibilidade de perdas é de grande importância para o planejamento estratégico organizacional e por isso há a necessidade da análise desses riscos para Polícia Militar do Maranhão.

O assessoramento estratégico visa combater os avanços do crime organizado e do terrorismo, ou até mesmo ataques de menor potencial ofensivo e individuais, pois

todas as possibilidades devem ser consideradas por menor que seja a ameaça a segurança orgânica e as instalações físicas.

Para tanto a estrutura de gestão de riscos alinha-se as políticas e práticas estratégicas e operacionais da Polícia Militar do Maranhão, uma vez que a organização é a entidade responsável por gerenciar esses riscos.

A estrutura da gestão de riscos inclui uma política de gestão de riscos e o comprometimento para o seu gerenciamento dentro da organização, bem como as responsabilidades e a administração dos recursos e processos com a finalidade buscar reter, assumir ou afastar-se do risco (ABNT, 2009).

Dentro do planejamento estratégico institucional deve-se levar em conta a análise de riscos com o intuito de projetar a mitigação desses riscos ao longo do tempo através, principalmente, da prevenção e do suporte às forças de segurança que oferecem a resposta a criminalidade.

A análise de risco tem o intuito de, segundo Albuquerque e Andrade (2014), interpretar o ambiente complexo da organização, para a produção de conhecimento a nível estratégico visando auxiliar no processo decisório no tocando as necessidades da organização.

As práticas da GR (Gerenciamento de risco) permitem uma abordagem sistemática para assessorar a tomada de decisão, promovendo o seu desenvolvimento e a sua utilização em questões como a Segurança Pública e Segurança Nacional, apresentando a melhor seleção entre estratégias e ações alternativas, e avaliando a eficácia das atividades que realizam (ALBUQUERQUE; ANDRADE, 2013, p.111).

2.1 Ameaças

Dentro da análise de risco conhecer as ameaças no ambiente ao qual a organização está inserida é fundamental, normalmente decorrem de problemas estruturais, processuais e pessoais. Para Mary Lynn Garcia (2008) as ameaças podem ser classificadas de acordo com a sua origem:

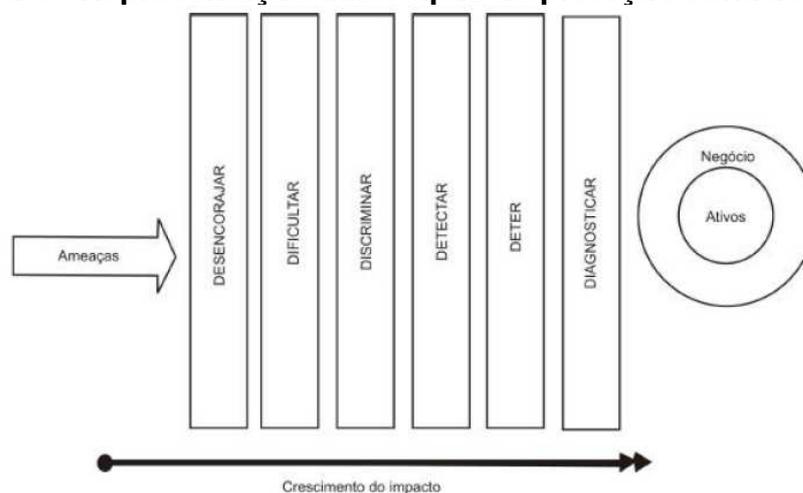
- a) Naturais: Causadas por fenômenos naturais, como chuvas, enchentes, variações de clima, deslizamentos de terra e animais;
- b) Humanas: Causado pelo homem intencionalmente ou não, de forma que se divide entre ameaça externa e interna.

As ameaças externas não precisam ter ligação com a organização, podem apresentar três motivações: ideológica, econômica ou pessoal. As ameaças

ideológicas têm ligações com questões políticas e filosóficas, as ameaças econômicas decorrentes de interesses financeiros e, por fim, as ameaças pessoais através de interesses individuais ou psicológicos.

Outrossim, as ameaças internas de acordo com Garcia (2008) são formadas por integrantes da organização que já possuem o conhecimento dos procedimentos internos e da segurança presente. A detecção das ameaças internas torna-se difícil de ser detectada pela facilidade do acesso a informação que o agente interno possui, o que torna sua ação preocupante dentro da gestão de segurança da organização, sendo uma variável que não pode ser descartada.

Figura 3 - Representação das etapas de proteção contra as ameaças



Fonte: Sêmola (2003, p.53).

Para tanto, é de fundamental importância que o impacto das ameaças e seus efeitos dentro das organizações sejam levados em consideração durante a sua gestão, a proteção, seja física ou das informações, são imprescindíveis para a redução desses impactos. Sêmola (2003) demonstra a finalidade da atuação dos mecanismos de proteção em um ambiente eficiente a partir da figura acima e na mesma imagem é possível também perceber o crescimento do impacto dentro das corporações a partir do avanço em cada barreira de proteção.

2.2 Vulnerabilidades

A vulnerabilidade de um sistema de segurança pode ser entendida como uma reunião de falhas e debilidades de uma área ou processo que contribuem para a facilidade da violação a informação. Segundo a ABNT (2013) os Ativos são objeto de ameaças, tanto acidentais como deliberadas, enquanto que os processos, sistemas, redes e pessoas têm vulnerabilidades inerentes.

Dentro de instalações as falhas e debilidades decorrem de uma série de fatores, porém principalmente as debilidades físicas da área e as falhas no processo de segurança interna.

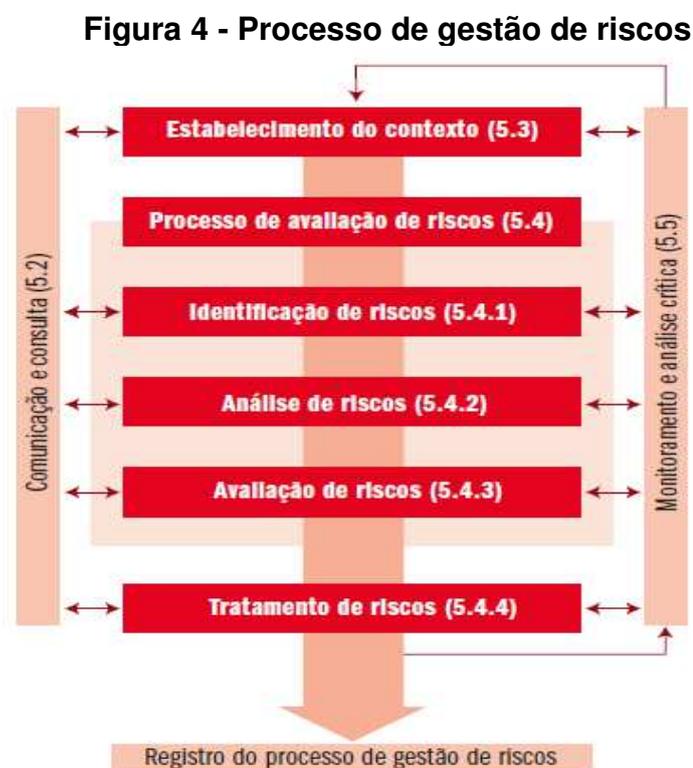
Destarte é possível compreender como os conceitos de ameaça e vulnerabilidade afetam a Gestão de Riscos, uma vez que a incerteza do processo podem afetar negativamente a organização e como essas consequências negativas sem devido acompanhamento através de um gerenciamento de risco podem gerar um impacto de grandes proporções.

3. GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de risco tem por finalidade a apresentar os riscos existentes e os reduzir até que se torne admissível sem prejuízo do bom funcionamento da organização. Baiense (2003) afirma que definir uma política de gerenciamento de risco exige um alinhamento de ações estratégicas, táticas e operacionais.

Para Baiense (2003), a divisão das ações para definição de uma política de gerenciamento são necessárias e se encadeiam na medida que são especificadas. No nível estratégico são determinadas a estrutura e os controles de segurança que serão adotados. No nível tático são utilizadas ferramenta para auxiliar na política de Gerenciamento: Análise de impacto nos negócios e Análise de risco. No nível operacional são os recursos utilizados para implementar a política, como a divulgação das guias, processos e procedimentos adotados.

Como fundamento a ISO 31000 o processo de gestão de risco leva em consideração o processo com as seguintes etapas:



Fonte: TCU (2018, p.23).

3.1 Comunicação e consulta

Durante todas as etapas do processo de gestão de risco deve haver a comunicação, seja de forma informativa ou consultiva, para que a organização e as partes interessadas tenham conhecimento do processo em desenvolvimento. Funciona como uma etapa que auxilia as demais no decorrer do processo de gerenciamento de fato.

Para a ABNT (2009) sua importância se dá na medida que as partes interessadas julgam os riscos com base nas suas percepções, fator determinante que varia de acordo os valores, necessidades, suposições, conceitos e preocupações. O ponto de vista das partes interessadas pode ter impacto significativo sobre o processo de tomada de decisão.

3.2 Estabelecimento do contexto

O estabelecimento do contexto envolve a percepção da organização acerca dos fatores que podem influenciar na sua capacidade em atingir seus objetivos, dessa forma o contexto dentro do processo de gestão de risco deve ser o mais abrangente possível para a identificação dos riscos.

O contexto é o meio ao qual a organização se encontra e dentro dele está busca atingir seus objetivos. É interessante compreender que a gestão de riscos atua em consonância com a identificação dos objetivos da organização, sendo então necessário observar como os objetivos serão afetados pelo meio onde ele está inserido. Segundo a ABNT (2009) o estabelecimento do contexto se dá em três modos, sendo eles interno, externo e dentro processo de gestão de riscos.

3.3 Identificação de riscos

Segundo ABNT (2009) a identificação de riscos é o processo de busca, reconhecimento e descrição dos riscos. Em seu processo pode levar em consideração dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e especialistas, e as necessidades que as partes interessadas priorizam.

De acordo com MOREIRA (2001) esta etapa permite a visualização do impacto negativo no ambiente organizacional e que por meio deste processo é possível decidir as prioridades em virtude do risco identificado. Do mesmo modo nesse processo seria presumível também os recursos que seriam necessários investir para reduzir seu impacto na organização.

O objetivo desta etapa segundo ABNT (2009) é obter uma listagem o mais abrangente possível de eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar o desenvolvimento da organização. Para tanto a organização deve identificar as fontes de riscos, áreas de impactos, os eventos (incluindo mudanças e imprevistos), suas causas e consequências potenciais.

Cabe as organizações aplicar um tipo de ferramenta e técnicas para identificação de riscos que se adeque aos objetivos e suas capacidades, bem como incluir fatos que consubstanciem os possíveis riscos, segundo ABNT (2009).

3.4 Análise de riscos

A análise de riscos traz consigo a compreensão das consequências e suas probabilidades na medida que ajuda a compreender os riscos de fato, contudo um evento pode afetar vários objetivos ou apenas influenciar no aumento da vulnerabilidade da proteção existente. Então segundo ABNT (2009, p.18) a análise de riscos pode auxiliar no processo de tomada de decisão em diferentes tipos e níveis de risco.

A análise de riscos leva em consideração o nível de risco que segundo TCU (Tribunal de Contas da União, 2018) é expresso pela combinação da probabilidade de ocorrência do evento e das consequências resultantes caso o risco se materialize, ou seja, o impacto na organização.

$$\text{Risco} = \text{função (Probabilidade e Impacto)}$$

3.5 Avaliação de riscos

A avaliação de riscos, segundo ABNT (2009, p.18) auxilia no processo de tomada de decisão tendo como base nos resultados da análise de risco, sendo assim

a etapa onde são considerados quais riscos necessitam de intervenção e prioridade para que assim seja iniciado o tratamento.

Para tanto a ABNT (2005, p.2) demonstra que essa avaliação sistemática ocorre observando o impacto na organização como resultado de uma falha na segurança e as suas potenciais consequências que resultem na perda da confidencialidade, integridade ou disponibilidade. Outrossim observa-se a probabilidade das falhas ocorrerem em virtude das ameaças e vulnerabilidade as quais a organização está exposta, tendo em vista os mecanismos de controle existentes.

3.6 Tratamento do risco

Esta fase do gerenciamento de riscos objetiva sugerir ações para a redução dos riscos a partir da ordem de prioridade previamente definida nas fases anteriores.

De acordo com a ABNT (2009, p.19) a seleção de tratamento de riscos do modo mais adequado envolve equilibrar, de um lado, os custos e os esforços de implementação e, de outro, os benefícios decorrentes, relativos a requisitos legais, regulatórios ou quaisquer outros, tais como o da responsabilidade social e o da proteção ambiental. Outrossim também deve levar em consideração o tratamento de riscos que economicamente não são justificáveis, como por exemplo um risco severo (com grande consequência negativa), porém raro (probabilidade muito baixa).

Dentro das opções de tratamento de risco a ABNT (2009,p.19) podem surgir divergências de modo que não necessariamente serão mutuamente exclusivos ou adequados em todas as circunstâncias. Deste modo as opções podem incluir os seguintes aspectos:

- a) ação de evitar o risco ao se decidir não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco;
- b) tomada ou aumento do risco na tentativa de tirar proveito de uma oportunidade;
- c) remoção da fonte de risco;
- d) alteração da probabilidade;
- e) alteração das consequências;
- f) compartilhamento do risco com outra parte ou partes (incluindo contratos e financiamento do risco); e
- g) retenção do risco por uma decisão consciente e bem embasada (ABNT, 2009, p.19).

O processo de tratamento de riscos leva em consideração a análise de risco com fonte de dados para identificar as possíveis falhas que dão causa ao risco existente, destarte é cabível salientar que medidas que divergem de um encadeamento de causas podem ser tomadas de forma independente dependendo da circunstância.

3.7 Monitoramento e análise crítica

A ABNT (2009, p.20) esclarece que o monitoramento e análise crítica sejam planejados como parte do processo de gestão de riscos e envolvam a checagem ou vigilância regulares, de modo que podem ser periódicos ou ocorrer posteriormente a um evento específico. Além disso, possuem a finalidade de, segundo ABNT (2009):

- garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação;
- obter informações adicionais para melhorar o processo de avaliação dos riscos;
- analisar os eventos (incluindo os “quase incidentes”), mudanças, tendências, sucessos e fracassos e aprender com eles;
- detectar mudanças no contexto externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, as quais podem requerer revisão dos tratamentos dos riscos e suas prioridades; e
- identificar os riscos emergentes (ABNT, 2009, p. 20).

O monitoramento e análise crítica se fazem fundamentais posteriormente ao processo de modo dar o *feedback* ou retroalimentação no intuito de compreender se as medidas estabelecidas no tratamento dos riscos obtiveram o êxito esperado.

3.8 PRINCÍPIOS DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

A gestão de riscos envolve diversos setores dentro da organização e independente dos níveis segue princípios, que de acordo com a ABNT (2009) são:

- a) A gestão de riscos cria e protege valor.
A gestão de riscos contribui para a realização demonstrável dos objetivos e para a melhoria do desempenho referente, por exemplo, à segurança e saúde das pessoas, à segurança, à conformidade legal e regulatória, à aceitação pública, à proteção do meio ambiente, à qualidade do produto, ao gerenciamento de projetos, à eficiência nas operações, à governança e à reputação.

b) A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais.

A gestão de riscos não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização. A gestão de riscos faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças.

c) A gestão de riscos é parte da tomada de decisões.

A gestão de riscos auxilia os tomadores de decisão a fazer escolhas conscientes, priorizar ações e distinguir entre formas alternativas de ação.

A gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza.

A gestão de riscos explicitamente leva em consideração a incerteza, a natureza dessa incerteza, e como ela pode ser tratada.

e) A gestão de riscos é sistemática, estruturada e oportuna.

Uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos contribui para a eficiência e para os resultados consistentes, comparáveis e confiáveis.

f) A gestão de riscos baseia-se nas melhores informações disponíveis.

As entradas para o processo de gerenciar riscos são baseadas em fontes de informação, tais como dados históricos, experiências, retroalimentação das partes interessadas, observações, previsões, e opiniões de especialistas. Entretanto, convém que os tomadores de decisão se informem e levem em consideração quaisquer limitações dos dados ou modelagem utilizados, ou a possibilidade de divergências entre especialistas.

g) A gestão de riscos é feita sob medida.

A gestão de riscos está alinhada com o contexto interno e externo da organização e com o perfil do risco.

h) A gestão de riscos considera fatores humanos e culturais.

A gestão de riscos reconhece as capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos da organização.

i) A gestão de riscos é transparente e inclusiva.

O envolvimento apropriado e oportuno de partes interessadas e, em particular, dos tomadores de decisão em todos os níveis da organização assegura que a gestão de riscos permaneça pertinente e atualizada. O envolvimento também permite que as partes interessadas sejam devidamente representadas e terem suas opiniões levadas em consideração na determinação dos critérios de risco.

j) A gestão de riscos é dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças.

A gestão de riscos continuamente percebe e reage às mudanças. Na medida em que acontecem eventos externos e internos, o contexto e o conhecimento modificam-se, o monitoramento e a análise crítica de riscos são realizados, novos riscos surgem, alguns se modificam e outros desaparecem.

k) A gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização.

Convém que as organizações desenvolvam e implementem estratégias para melhorar a sua maturidade na gestão de riscos juntamente com todos os demais aspectos da sua organização (ABNT, 2009, p.7).

4 MÉTODO BRASILEIRO DE ANÁLISE DE RISCO

Para que se inicie o processo de análise de risco é necessário que primeiramente o significado da palavra “risco”. Risco é uma condição inerente ao homem que envolvido na incerteza das situações do cotidiano pode se encontrar na condição de segurança ou insegurança. A incerteza conceituada através da a norma ABNT NBR ISO 31000:2009 como “o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009), é fator relevante para a existência do risco uma vez que há várias possibilidades relativas a determinado acontecimento em um evento.

A definição de acordo com a norma ABNT NBR ISO 31000:2009, que versa sobre a Gestão de risco, diz que:

O risco é muitas vezes expresso em termos de uma combinação de consequências de um evento (incluindo mudanças nas circunstâncias) e a probabilidade (2.19) de ocorrência associada. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000:2009: Gestão de riscos — Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, p. 01. 2009)

Sendo assim o risco é uma condição que varia entre pontos positivos e negativos, porém a possibilidade de ganhos é esperada como resultado positivo para uma organização. A necessidade a reflexão para os riscos com possibilidade de perdas é de grande importância para o planejamento estratégico organizacional e por isso há a necessidade da análise desses riscos para Polícia Militar d/o Maranhão.

O assessoramento estratégico visa combater os avanços do crime organizado e do terrorismo, ou até mesmo ataques de menor potencial ofensivo e individuais, pois todas as possibilidades devem ser consideradas por menor que seja a ameaça a segurança orgânica e as instalações físicas.

Dentro do planejamento estratégico institucional deve-se levar em conta a análise de riscos com o intuito de projetar a mitigação desses riscos ao longo do tempo através, principalmente, da prevenção e do suporte às forças de segurança que oferecem a resposta a criminalidade.

A análise de risco tem o intuito de, segundo Albuquerque e Andrade (2013), interpretar o ambiente complexo da organização, para a produção de conhecimento a

nível estratégico visando auxiliar no processo decisório no tocando as necessidades da organização.

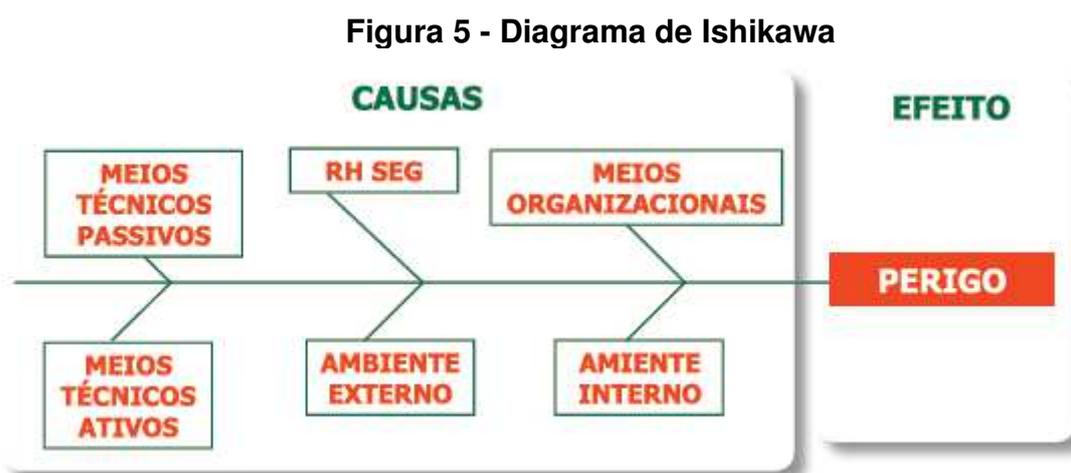
As práticas da GR (Gerenciamento de risco) permitem uma abordagem sistemática para assessorar a tomada de decisão, promovendo o seu desenvolvimento e a sua utilização em questões como a Segurança Pública e Segurança Nacional, apresentando a melhor seleção entre estratégias e ações alternativas, e avaliando a eficácia das atividades que realizam (ALBUQUERQUE, ANDRADE. 2013. p.111).

Para tanto Antônio Celso Brasileiro Ribeiro, elaborou o “Método Brasileiro” de análise de risco corporativo que o classifica através de dois critérios: a probabilidade e o impacto, a partir das variáveis internas e externas.

O Método Brasileiro, 2009, considera que a análise de risco divide-se em cinco fases:

1) Identificação dos fatores de riscos

Os fatores de risco materializam o perigo eminente e será demonstrado a partir da ferramenta de controle de qualidade Diagrama de Ishikawa ou Causa e Efeito ou Espinha de peixe. A ideia de qualidade voltada para segurança divide o diagrama em seis fatores de riscos que ramificam o diagrama, que são: meios organizacionais, recursos humanos, meios técnicos passivos, meios técnicos ativos, ambiente interno e ambiente externo.



Fonte: Brasileiro (2009, p.6).

2) Identificação dos fatores de riscos motrizes

A partir da identificação dos fatores de riscos, fatores facilitadores como Brasileiro conceitua, é possível identificar os fatores de risco comuns a todos os

perigos e demonstrá-los a partir de uma ferramenta gerencial que analisa os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, matriz SWOT. Porém o diferencial dentro do Método Brasileiro é que a ferramenta quantifica cada campo da matriz em dois pontos: Magnitude (M) e Importância (I).

Figura 6 – Matriz SWOT adaptada ao Método Brasileiro

Forças		Oportunidades	
Variáveis	MxI=R	Variáveis	MxI=R
Variáveis	MxI=R	Variáveis	MxI=R
Fraquezas		Ameaças	

Fonte: Brasileiro (2009, p.9)

3) Determinação do grau de probabilidade

O grau de probabilidade dentro do Método Brasileiro de análise de risco dá-se através da multiplicação dos critérios dos fatores de risco e os critérios de exposição, uma vez que cada critério tem a variação de 1 a 5.

Figura 7 - Gradação do fator de risco

Nível do Fator de Risco	
Escala	Pontuação
Influencia Muito	5
Influencia	4
Influencia Medianamente	3
Influencia Pouco	2
Influencia Muito Pouco – quase nada	1

Fonte: Brasileiro (2009, p.12).

O critério do fator de risco é subdividido em seis subcritérios avaliados em seu grau de influência pra existência do perigo real e necessita estar coerente com o diagrama de Ishikawa.

Figura 8 - Fator de risco

MACRO FATORES DE RISCOS	NOTA DE INFLUÊNCIA
MEIOS ORGANIZACIONAIS	04
RH	03
MEIOS TÉCNICOS ATIVOS	03
MEIOS TÉCNICOS PASSIVOS	04
AMBIENTE EXTERNO	02
AMBIENTE INTERNO	05
TOTAL	21
FATOR DE RISCOS – FR	3,50 (21/6)

Fonte: Brasileiro (2009, p.13).

Figura 9 - Soma dos fatores

$$FR = \frac{AI + AE + RH + MO + MTA + MTP}{6}$$

Fonte: Brasileiro (2009, p.12).

O critério de exposição por sua vez vem demonstrar a frequência a qual o perigo se torna possível dentro da organização.

Figura 10 - Gradação do critério de exposição

DESCRIPTOR	CRITÉRIO - SUGESTÃO	PONTUAÇÃO
Várias vezes ao dia	Uma ou mais vezes por mês	5
Frequentemente	Uma ou mais vezes por ano	4
Ocasionalmente	Uma ou mais vezes a cada 5 anos	3
Irregularmente	Uma ou mais vezes a cada 10 anos	2
Remotamente possível	Remotamente possível	1

Fonte: Brasiliano (2009, p.14).

O grau de probabilidade é dado pela multiplicação do fator de risco e o critério de exposição dá origem ao grau de probabilidade e divide-se em 5 níveis, como demonstra figura 11.

Figura 11 - Níveis de probabilidade

ESCALA	NÍVEL DA PROBABILIDADE	NÍVEL DA PROBABILIDADE
1 – 5	BAIXA	4% a 20%
5,01 – 10	MÉDIA	20,01% a 40%
10,1 – 15	ALTA	40,01% a 60%
15,1 – 20	MUITO ALTA	60,01% a 80%
20,1 – 25	ELEVADA	80,01% a 100%

Fonte: Brasiliano (2009, p.14).

4) Determinação da relevância do impacto

Com a finalidade de calcular o impacto de determinado risco na organização a ferramenta que demonstra a relevância do impacto dividido em quatro sub-critérios com peso diferenciado, uma vez que é necessário observar o grau de relevância dentro da organização, como observa-se na figura 12 abaixo os subcritérios e seus respectivos pesos, de acordo com o Método Brasileiro.

Figura 12 - Sub-critérios de impacto



Fonte: Brasileiro (2009, p.15).

5) Elaboração da matriz da vulnerabilidade

A Matriz de vulnerabilidade do Método Brasileiro (2009) visa demonstrar de forma clara o nível de fragilidade da organização sendo possível observar onde poderia ser o melhor investimento através de programas de proteção e prevenção a partir dessa justificativa.

**Figura 13 - Matriz de vulnerabilidade
MATRIZ**

Probabilidade		Impacto				
		INSIGNIFICANTE 1	LEVE 2	MODERADO 3	SEVERO 4	CATASTRÓFICO 5
A	ELEVADA					
B	MUITO ALTA			2	I	
C	ALTA				1 3 4	
D	MÉDIA	IV		III		
E	BAIXA					

Fonte: Brasileiro (2009, p.17).

Para tanto a matriz se divide em quatro campos:

I – Riscos com alta probabilidade;

II – Ameaças com muito dano, porém com menor probabilidade;

III – Riscos de alta probabilidade, porém com pouco dano;

IV- Riscos com baixa probabilidade e pequeno impacto.

A partir da visão obtida através deste mapeamento o gerenciamento de risco poderá ser realizado priorizando a mitigação dos fatores de risco de cada perigo apontado na análise feita anteriormente. Destarte a gestão de risco conclui-se de forma organizada atingindo o objetivo da Matriz de Vulnerabilidade priorizando as ações através dos dois eixos apresentados: Probabilidade e Impacto.

5 METODOLOGIA

Segundo Prodanov (2013) Metodologia vem do grego *meta* (ao largo); *odos* (caminho); e *logos* (discurso, estudo). A Metodologia tem por finalidade estudar, compreender e avaliar os diversos métodos para a construção de um conhecimento, logo Prodanov (2013) define que a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

Então para que o conhecimento científico seja produzido é necessário um conjunto de procedimentos até que seja atingido o objetivo da pesquisa, ou seja, um método científico que Prodanov (2013) define como o conjunto de processos ou operações mentais que devem ser empregados na investigação para orientar o processo de pesquisa.

5.1 Abordagem e tipologia da pesquisa: aspectos identificados durante a pesquisa

Quanto à abordagem, a pesquisa esta será mista, ou seja, uma abordagem que combina a natureza qualitativa e quantitativa, de modo que possam se complementar na apresentação dos dados. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013 apud Sampieri e Mendoza, 2008)

Os métodos mistos representam um conjunto de processos sistemáticos e críticos de pesquisa e implicam a coleta e a análise de dados quantitativos e qualitativos, assim como sua integração e discussão conjunta, para realizar inferências como produto de toda a informação coletada (metainferências) e conseguir um maior entendimento do fenômeno de estudo 9 (SAMPIERI, COLLADO E LUCIO 2013 apud SAMPIERI E MENDOZA, 2008).

Sendo que, quanto aos objetivos deste estudo pode-se entender trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória devido a melhor compreensão do problema, pois segundo Prodanov (2013) a pesquisa exploratória visa a proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre ele.

A pesquisa desenvolveu-se de forma descritiva de modo que através da coleta dos dados foi possível o fenômeno que a pesquisa desenvolve, pois segundo Prodanov (2013) a pesquisa descritiva expõe as características de uma determinada

população ou fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados. Visto que no decorrer da pesquisa pode-se compreender através de conceitos estabelecidos através da NBR 31000:2009 sobre risco, a gestão e o gerenciamento de riscos, bem como entender o como aplicar o método Brasileiro de análise de risco.

Quanto aos meios, a presente pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica por ter sido “concebida a partir de materiais já publicados”. (Prodanov, 2013. p.128). Segundo Prodanov (2014), é documental pois utiliza materiais que não receberam tratamento analítico. E por fim uma pesquisa de campo pois, segundo Gil (2008), estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes.

5.2 Local da pesquisa

O local em que se realizou a presente pesquisa foi no Complexo do Comando Geral, que está localizada no bairro do Calhau na cidade de São Luís, capital do Estado do Maranhão.

Nesse campo de pesquisa foram imprescindíveis a observação e o recebimento por parte dos entrevistados. Houve a mútua colaboração obtendo êxito na análise dos questionários repassados a todos, sendo previamente respondidos.

5.3 Universo da amostra

O serviço de guarda das diversas unidades do Complexo do Comando Geral é composto por praças da Polícia Militar do Estado Maranhão, distribuídos em diversas graduações e funções. De forma que os elementos utilizados na pesquisa tinham representantes: do sexo masculino, em sua maioria, e feminino, de todos os profissionais presentes na unidade no momento da pesquisa.

A pesquisa teve como público alvo os policiais do serviço de guarda do Complexo do Comando Geral, logo seria necessário que a unidade entrevistada como critério possuísse o serviço de guarda, tais como: CCG/AJG, BPCHOQUE, 1º RPMont, 8º BPM, APMGD, DAL e o PPPM. Outrossim vale ressaltar que a variedade de unidades entrevistadas seria um fator crucial para a construção do pensamento do profissional que atua no serviço de guarda.

Obteve-se êxito na colaboração dos entrevistados, pois todos os policiais que compunham o serviço de guarda no momento da pesquisa se mostraram solícitos, com uma amostra de 36 entrevistados, analisando sobre viés quantitativo. O Complexo do Comando Geral foi alvo da pesquisa sob a ótica qualitativa, uma vez que através do Método Brasileiro foi possível a construção de uma análise de risco.

5.4 Instrumentos e técnicas de coleta

Para chegar-se aos objetivos propostos, utilizou-se da abordagem Mista, portando para a análise quantitativa, foi aplicado um questionário ao público envolvido na pesquisa. Outrossim a análise qualitativa foi realizada por meio da análise de risco produzida através da observação sob a ótica do Método Brasileiro.

Os procedimentos e análise dos dados foram, quantitativamente, realizados através de estatística descritiva, utilizou-se das ferramentas Microsoft Excel 2013, sendo demonstrado por meio de gráficos e/ou tabelas com os resultados da pesquisa.

Foram aplicados 36 questionários com perguntas fechadas, porém 6 delas possuíam uma dependência com questões abertas, entre os dias 08/04/2020 e 13/04/2020, dos quais todos foram respondidos, conforme o questionário (Apêndice A).

5.5 Tratamento dos dados

Os procedimentos utilizados para análise dos dados estão conforme indica Prodanov (2013), a partir da clareza no processo de análise de dados, pois visa a identificar se o estudo elucida os procedimentos adotados para análise dos dados coletados durante a pesquisa. Uma clara descrição dos procedimentos de análise dos dados permite julgar se os resultados alcançados são – ou não – frutos de um sistemático e rigoroso processo.

Destarte fez-se a utilização de estatística descritiva através de gráfico e/ou tabelas produzidas no Microsoft Excel 2013 com todos os resultados da pesquisa, e para interpretação de conteúdo através da análise de conteúdo do tipo temática.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 Complexo do Comando Geral da PMMA

Para compreender como funciona o Complexo do Comando Geral é necessário entender a história de sua formação e estruturação ao longo do anos, deste modo a Lei nº 21 de 17 de Junho de 1836 cria o Corpo de Polícia da Província do Maranhão e sua primeira instalação possui o nome de “Quartel da Força Pública” localizado no Campo do Ourique, onde hoje é localizada a Praça Deodoro, no bairro Centro da cidade de São Luís, segundo Sousa (2006, p.137), onde foram relatados os primeiros registros do se referindo a unidade.

Posteriormente, em 01 de Dezembro de 1897 ao mês de Junho de 1900, o “Comando Geral” funcionou na cidade de Grajaú, em virtude de uma grave perturbação da ordem pública envolvendo um militar assassinado. Já em 26 de fevereiro de 1906, através da aquisição do prédio na rua da Palma, no bairro Diamante, da cidade de São Luís, o “Comando Geral” foi transferido. Nesta mesma época em virtude de intempéries fora transferido para a Rua da Estrela, no mesmo bairro.

Em 20 de Maio de 1980 o “Comando Geral” foi transferido para o Calhau, o Quartel do 1º BPM na época. Desde então a transformação da área em complexo iniciou com a criação do Quartel da Cavalaria e Canil, subordinados a Companhia de Choque Independente, e evoluiu para a estrutura atual.

Atualmente a área do Complexo do Comando Geral situada no bairro Calhau em São Luís, Maranhão, possui diversas unidades, como por exemplo o Comando Geral e suas diretorias, o 1º Regimento de Policiamento Montado (1º RPMont), o Batalhão de Choque, o Canil, o Pavilhão de Presídio da Polícia Militar, o Centro Tático Aéreo, a Garagem da Polícia Militar, o Centro Integrado de Assistência Médica e Social (CIAMS), o Ginásio de Esporte e Lazer, a Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias” e o 8º Batalhão de Polícia Militar.

De acordo com os registros do livro “Polícia militar – apontamentos de sua história” (PMMA, 2006) a área que compreende o complexo é de 27,30 hectares, tendo como responsável pela sua construção a Construtora Novo Lar, sob responsabilidade do arquiteto, Dr. Abelardo Moreira do Nascimento, e fiscalização

estadual do arquiteto Cleon Furtado, sendo assim uma área extensa a ser coberta pelo policiamento interno da área militar.

Em relação ao contexto interno, para operacionalizar a cobertura da área do complexo algumas unidades possuem o serviço interno todos os dias com a finalidade exercer através da presença policial a segurança de determinada área. Contudo não são todas as unidades que compõem o complexo que possuem o serviço guarda destinado para tal finalidade, bem como nem todas as áreas são cobertas pelo policiamento.

A partir do momento em que a segurança do complexo é um assunto discutido no meio policial, é de praxe observar que a responsabilidade seria da Companhia do Comando Geral (CCG), contudo, de acordo com informações cedidas pela Ajudância Geral, a Companhia do Comando Geral (CCG) mantém a segurança apenas da base administrativa do Quartel do Comando Geral, não sendo responsável pela segurança de toda sua extensão.

Porém a entrada principal do Complexo do Quartel do Comando Geral da PMMA é de responsabilidade da CCG. As diretrizes do serviço interno subordinado a Ajudância Geral são realizadas em consonância a Portaria nº010/2013 publicada no Aditamento ao Boletim Geral Nº 035 de 22 de Fevereiro de 2013, sendo este em conformidade com o Regulamento Interno de Serviços Gerais (RISG), do Exército Brasileiro, e este define questões como ao que compreende o serviço interno permanente, a quem ele subordina-se e seu quantitativo, segundo o parágrafo segundo do art. 192 que diz que:

O serviço interno de escala da Guarda do Quartel do Comando Geral compreende:

- I- Of Dia à unidade 01 (um)
- II- Guarda do Quartel 12 (doze)
- III- Serviços extraordinários (patrulhas, reforços, faxinas etc)

Sendo esta definição de acordo com a portaria do efetivo referente a composição do serviço interno, infelizmente não é possível observar o mesmo quantitativo de fato e consigo traz uma problemática no que tange a eficiência do serviço de guarda, uma vez que ele encontra-se desfalcado. Outrossim, é possível observar que em relação ao desfalque no efetivo não compreende somente em relação ao serviço de guarda do CCG, mas de outras unidades do complexo.

Além de outros problemas internos em relação ao terreno e estrutura do perímetro de segurança física identificados por Júnior (2016, p.52) como as brechas do perímetro e pontos de invasão, barreiras físicas para impedir o acesso não autorizados, além da implantação de monitoração e sistema de alarmes.

Em relação ao controle de entrada física Júnior (2016, p.54) identifica algumas problemáticas com o registro e supervisão dos visitantes, o controle de acesso em áreas específicas com limitações.

Relativo ao contexto externo é de conhecimento geral que o crescimento da criminalidade e seu avanço no que tange a ações criminosas com maior dano a sociedade alcançaram tendências antes não presentes no imaginário popular, contudo contrariando o antropólogo criminal estadunidense Alfred Alois Kroeber, como cita Teixeira (2016, p.21) este pregava os pensamentos que os criminosos mais perigosos eram geneticamente inferiores a um estágio mais adiantado da evolução humana, ou pelo menos, eram anatômica ou fisicamente diferentes dos indivíduos civilmente aptos.

Recentemente no Estado do Maranhão o crescimento da atuação de facções criminosas em seu território é notável, em seu livro “Guerra Urbana: Morrendo Pela Vida Loka” de Nelso Chagas Melo Costa (2017) traz no seu enredo o surgimento e a trajetória das facções criminosas no território maranhense, suas disputas de poder internas e pelo controle desafiando o Sistema de Segurança Pública.

Além do crime organizado realizando diversos feitos em todo o Estado do Maranhão, como por exemplo os recentes ataques as agências bancárias, como por exemplo o assalto a uma agência bancária na Cidade de Bacabal que ganhou repercussão nacional devido ao *modus operandi* utilizado ao trocar tiros com a polícia, incêndio de viaturas e instalação de terror na comunidade local, além da quantia de em média 100 milhões de reais subtraída do local¹.

Portando observa-se que o contexto ao qual a Polícia Militar do Maranhão está inserida é de fator relevante em relação a preocupações no tocante a Segurança Pública e também relaciona-se diretamente com seu papel social de garantidor da

¹ G1 MA. “**Bandidos assaltam agência, incendeiam viaturas e enfrentam a polícia no Maranhão**”. Disponível em: <https://g1.globo.com/ma/maranhao/noticia/2018/11/26/bandidos-invadem-e-assaltam-agencia-bancaria-no-maranhao.ghtml>. Acesso em 20 de fevereiro de 2020.

ordem pública. A imagem que a Polícia Militar repassa para a sociedade é grande importância na sensação de segurança interpretada por pelos populares, uma vez que esta instituição é merecedora de credibilidade por atuar diariamente no combate à criminalidade. Contudo umas das preocupações também destina-se a segurança interna da instituição, uma vez que a partir de uma segurança interna sólida e eficiente pode-se pensar na segurança externa com a atenção que a sociedade maranhense necessita.

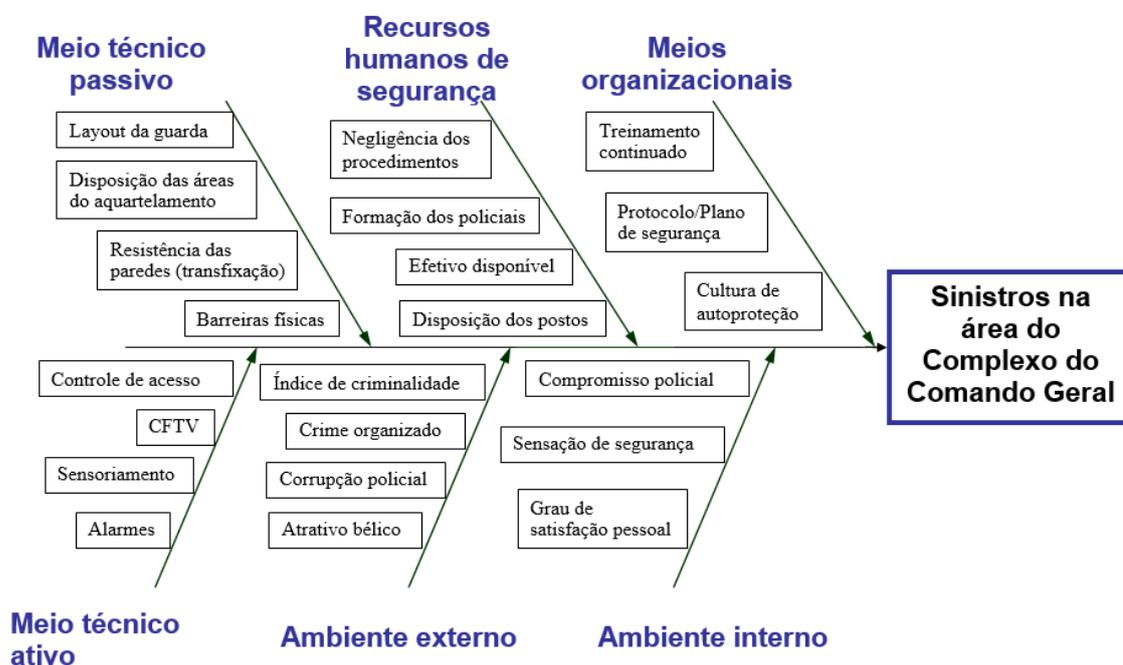
6.2 ANÁLISE DE RISCO DO COMPLEXO DO COMANDO GERAL

6.2.1 Identificação dos fatores de risco

A identificação dos fatores de risco consiste na identificação da origem ou causa do perigo, para tanto a soma de todos esses fatores identificados dão forma ao risco existente, ou seja, a probabilidade de um evento acontecer, o que no caso será analisado será a possibilidade de ocorrerem sinistros na área do Complexo do Quartel do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão.

Para tanto a Identificação dos fatores de risco utiliza-se da ferramenta de planejamento estratégico Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de causa e efeito, para relacionar as seguintes causas divididas entre os campos: Meio técnico passivo, Meio técnico ativo, Recursos humanos de segurança, Ambiente interno, Ambiente externo e Meios organizacionais.

Figura 14 - Diagrama de Ishikawa dos sinistros na área do Complexo do Comando Geral da PMMA



*Elaboração Própria.

No meio técnico passivo são identificadas as seguintes causas: Layout da guarda, disposição das áreas do aquartelamento, resistência das paredes e barreiras físicas. Quanto ao Layout da guarda pode-se observar que na entrada principal do Complexo do QCG da PMMA é dividida entre dois postos, a guarita posicionada na entrada central e a guarda posicionada no centro do polo administrativo do Comando Geral. A distância entre o posto da guarita que a sentinela atua e a guarda onde os demais policiais permanecem é grande e em caso de reação a uma ameaça, a sentinela teria dificuldades até o reforço pudesse chegar. Além disso, existe apenas um posto, no caso a guarita na entrada da unidade, feito para identificação e controle de acesso de indivíduos, contudo existe uma grande de cobertura que apenas uma sentinela ali posicionada não poderia cobrir.

Quanto à disposição das áreas do Complexo do QCG da PMMA entende-se a disposição das unidades no terreno, uma vez a base administrativa do QCG encontra-se exposta permitindo ao público externo a visualização de todo prédio, inclusive colocando em risco a figura do Comandante Geral da Polícia Militar do Maranhão, podendo ser submetido a ataques. Além do mais pôde-se perceber também a Diretoria de Apoio Logístico (DAL), uma das principais unidades da PMMA

por gerenciar a logística da corporação no que tange a aquisição, coordenação, distribuição e controles de suprimento de material permanente e de consumo, como armamento e equipamento, sendo assim podendo ser submetida a ataques pela exposição da unidade e proximidade com as limitações do perímetro do complexo.

Quanto a resistência das paredes e barreiras físicas entende-se que a transfixação da estrutura física do aquartelamento não pode pôr em risco a segurança dos policiais que estiverem dentro da unidade, servindo abrigo em caso de ataques contra a unidade. Bem como as barreiras físicas devem ser eficientes para a contenção de indivíduos e para o atraso das ameaças até que haja a resposta dos policiais do serviço de guarda das unidades.

No meio técnico ativo são identificadas as seguintes causas: Controle de acesso, CFTV, alarmes e sensoriamento. Quanto ao controle de acesso entende-se por uma triagem de todos os indivíduos que adentram os limites da área militar, sejam eles servidores (policiais militares ou funcionários civis) ou visitantes, sendo os visitantes o alvo de maior preocupação, por ser um indivíduo alheio ao ambiente e que precisa ter sua identificação registrada e caso tenha autorização de acesso deve ser acompanhado enquanto permanecer na área militar. Observa-se que o controle de acesso necessita de eficiência, contudo o serviço de guarda da CCG, responsável pela entrada principal do complexo, não consegue fazer essa identificação preliminar, uma vez que por vezes há uma falha na abordagem da sentinela ou o não obediência aos comandos da sentinela, além da falta de uma cancela que limite a passagem para possibilitar a abordagem da sentinela.

Quanto a CFTV, ou seja, Circuito Fechado de Televisão, entende-se por um sistema de monitoramento através de câmeras que possam contribuir para uma cobertura completa da área de responsabilidade pelas unidade, sendo assim um reforço para a segurança e um apoio para a sentinela no sentido de inibir a ação criminosa. A falta de um recurso como esse pode possibilitar uma invasão ou entrada não autorizada em locais não convencionais atrasando a resposta do serviço de guarda.

Quanto a alarmes e sensoriamento entende-se por um sistema que tem o intuito de avisar as demais instalações a presença de um indivíduo não autorizado ou a iminência de uma ameaça contra as instalações, o objetivo a partir deste é alertar o serviço guarda para iminência de uma situação para que estejam em condições e

preparados para um possível sinistro, além disso serve também para alertar todos os demais policiais que estejam na unidade que algo está acontecendo, devendo existir um protocolo de ações que estes deveriam seguir.

Nos Recursos humanos de segurança são identificadas as seguintes causas: Negligência dos procedimentos, formação dos policiais, efetivo disponível e disposição dos postos. Quanto a Negligência dos procedimentos é possível identificar a negligência por parte dos profissionais do serviço de guarda e dos demais policiais que tem atividades a serem desenvolvidas no interior do aquartelamento. Em relação ao serviço de guarda é observada as falhas na abordagem ao indivíduo que tenta entrar no aquartelamento e no registro de visitantes. Em relação aos demais policiais que tem atividades a desenvolverem dentro do aquartelamento também é observada a negligência para identificar-se e informar o motivo e destino de sua entrada na área militar. Quanto a formação dos policiais entende-se que o serviço de guarda deve estar capacitado a assegurar sua área de cobertura a partir de conhecimentos advindos de sua formação, contudo a questão da proteção física de instalações não é muito discutida na formação dos policiais, uma vez que a atenção é voltada para táticas ofensivas e invasivas, sendo pouco discutido as táticas defensivas e contra emboscadas.

Quanto ao efetivo disponível observa-se que a Portaria nº 010/2013 publicada no Aditamento do Boletim Geral Nº 035 datado de 22 de Fevereiro de 2013 em conformidade com o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG) do Exército Brasileiro define um efetivo que deveria ser disponível para o serviço de guarda da CCG, tomando este efetivo como ideal observa-se que os demais serviços de guarda das unidades do Complexo do Quartel do Comando Geral da PMMA não possuem esse quantitativo, inclusive a própria CCG.

Quanto à disposição dos postos na área a qual compreende o complexo observa-se que os postos definidos se estabelecem apenas nas entradas que dão acesso à área militar e os demais serviços de guarda não possuem postos para as sentinelas, apenas postos permanentes dentro da guarda da unidade. Portanto existe uma grande área militar sem cobertura que pode ser alvo de ação criminosa.

No Ambiente externo são identificadas as seguintes causas: Índice de criminalidade, crime organizado, corrupção policial e atrativo bélico. Quanto ao índice de criminalidade observa-se que é uma preocupação constante dos profissionais de

segurança pública e seu crescimento tende a ser uma motivação para o reforço das atividades de segurança, inclusive no Complexo do Quartel do Comando Geral da PMMA. Quanto ao crime organizado muito discutido nos dias atuais em virtude de suas atividades recentes que preocupam as autoridades maranhenses observa-se que na maioria de suas ações criminosas colocam à prova as forças do sistema de segurança pública que necessitam oferecer uma resposta que as sobreponham, contudo nesse conflito estão profissionais que arriscam a vida para tal e contam com o apoio da instituição em forma de recursos de todas as formas.

Quanto a corrupção policial entende-se que através do juramento policial militar do estado do Maranhão a proteção da sociedade maranhense está como prioridade, contudo é impossível descartar a possibilidade de uma ação adversa de um agente interno da instituição, seja em ação isolada ou com envolvimento criminoso de qualquer espécie.

Quanto ao atrativo bélico observa-se que as unidades que possuem serviço de guarda possuem sob sua responsabilidade uma reserva de armamento da unidade, podendo ser um atrativo para ação criminosa. Outrossim a DAL (Diretoria de Apoio Logístico) possui um grande reserva de armamento e equipamento, além da sua localização dentro do complexo, podendo ser alvo de ação criminosa.

No Ambiente interno foram identificadas as seguintes causas: Compromisso policial, sensação de segurança e grau de satisfação pessoal. Quanto ao compromisso policial e sensação de segurança observa-se que o profissional que compõe o serviço de guarda deve estar voltado para sua atividade fim, com atenção total e preparado para exercer sua função durante o serviço, contudo a rotina de trabalho dos policiais gera a acomodação e a sensação de que um evento adverso não aconteceria, através da experiência daquele profissional, contudo através das brechas que o serviço de guarda deixa por negligenciar alguns procedimentos torna a área militar vulnerável podendo ser alvo de ações criminosas.

Quanto ao Grau de satisfação pessoal observa-se que os profissionais que executam o serviço de guarda necessitam da motivação para a execução do serviço como qualquer outro profissional, uma vez que o profissional desmotivado não poderia trazer melhores resultados mesmo que estivesse em melhores condições de trabalho.

Em relação aos meios organizacionais foram identificadas as seguintes causas: Treinamento continuado, Protocolo/plano de segurança e Cultura de

autoproteção. Quanto ao Treinamento continuado observa-se que é um tema que é discutido no meio policial militar, pois reforça os conhecimentos adquiridos pelos policiais nos cursos de formação e os capacita com novos conhecimentos, contudo é uma opção necessita de estrutura e recursos que demandam gastos para instituição e necessita de planejamento adequado.

Quanto ao Protocolo/Plano de segurança observa-se a ausência de um norteamento para os profissionais que executam o serviço de guarda no que tange a proteção da área militar em caso de sinistro, sendo assim a demanda de planejamento, treinamento e capacitação dos profissionais para a proteção do aquartelamento também geram gastos para a instituição e necessitam de planejamento adequado.

Por fim, quanto à Cultura de autoproteção observa-se que a atividade fim da Polícia Militar do Maranhão sempre será prioridade, contudo também deve-se observar que a proteção da sociedade maranhense depende também da PMMA e esta por sua vez não pode oferecer segurança e tornar-se vulnerável durante o processo, portanto o Complexo do Quartel do Comando Geral da PMMA, assim com as demais unidades, também não pode ser um ponto vulnerável, fato este que afetaria diretamente a credibilidade da instituição.

6.2.2 Identificação dos fatores de risco motrizes

Em continuidade a análise de risco a partir do Método Brasileiro é necessário observar os fatores de riscos que são comuns e de maior influência no contexto do Complexo do Quartel do Comando Geral da PMMA. Para tanto, Brasileiro (2009) desenvolveu uma ferramenta que adapta a Matriz SWOT, ferramenta que possibilita observar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e ameaças no contexto, além da avaliação quantitativa utilizando com parâmetros a magnitude e a importância.

A partir da avaliação quantitativa é possível observar que através da magnitude o nível de influência do item na organização, podendo oscilar positivamente (pontos fortes) ou negativamente (pontos fracos), e a importância através da prioridade do item em relação a instituição, podendo variar positivamente seu grau de importância como sendo o item pouco importante até muito importante.

Tabela 1 - Matriz SWOT (FORÇAS)

FORÇAS			
	MAGNITUDE	IMPORTÂNCIA	TOTAL
	E	A	L
Forças de segurança	3	3	9
Barreira física delimitadora	1	3	3
Armamento e equipamento	3	3	9
Treinamento e capacitação para uso do armamento	3	3	9

*Elaboração Própria.

No campo de “Forças” observa-se a Força de segurança, representada pelo serviço de guarda e os demais policiais que se fazem presentes no complexo. Além deste vale salientar a barreira física delimitadora do espaço físico do Complexo do Comando Geral, representada pelo muro que cobre toda a área, e os recursos como armamento e equipamento que os policiais utilizam, uma vez que foram treinados durante a formação policial e aptos para utilizá-los.

De forma a analisar através da adaptação do Método Brasileiro observa-se que as principais características que reforçam e tem maior importância dentro do complexo são os serviços de guarda, os recursos utilizados e a capacitação para uso do armamento.

Tabela 2 - Matriz SWOT (OPORTUNIDADES)

OPORTUNIDADES			
	MAGNITUDE	IMPORTÂNCIA	TOTAL
Área de policiamento do 8º BPM	2	3	6
Monitoramento parcial do CIOPS	2	3	6

*Elaboração Própria.

No campo de “Oportunidades” observa-se que a localização do Complexo do Comando Geral da PMMA é uma área de cobertura do 8º BPM, portanto subentende-se que existe um patrulhamento externo, não necessariamente focado para a segurança interna do complexo, o mesmo se aplica para o monitoramento através das câmeras do CIOPS (Centro Integrado de Operações de Segurança), que cobrem parcialmente alguns pontos do complexo, contudo seu objetivo é auxiliar o patrulhamento externo. De modo a analisar os dados através do Método Brasileiro observa-se que por tratarem-se de características auxiliaadoras possuem sim sua

importância para a segurança física do complexo, contudo não são prioridades imediatas.

Tabela 3 - Matriz SWOT (FRAQUEZAS)

FRAQUEZAS			
	MAGNITUDE	IMPORTÂNCIA	TOTAL
Lay-out da guarda	-2	2	-4
Ausência de alarmes	-3	3	-9
Controles de acesso	-3	3	-9
Disposição das áreas	-1	2	-2
Ausência de plano de segurança	-3	3	-9
Efetivo disponível	-2	3	-6
Procedimentos internos	-3	3	-9
CFTV	-3	3	-9

*Elaboração Própria.

Em “Fraquezas” observa-se diversos aspectos já discorridos na análise do Diagrama de Ishikawa, contudo na adaptação do Método Brasileiro observa-se que os pontos mais críticos e que poderiam ser priorizados são a ausência de alarmes, a melhoria do controle de acesso, a ausência de um plano de segurança, melhoria nos procedimentos internos e uma CFTV voltada para segurança interna.

Tabela 4 - Matriz SWOT (AMEAÇAS)

AMEAÇAS			
	MAGNITUDE	IMPORTÂNCIA	TOTAL
Criminalidade	-3	3	-9
Crime Organizado	-3	3	-9
Estoque atrativo	-3	3	-9

*Elaboração Própria.

Por fim, em “Ameaças” observa-se aspectos também já analisados no diagrama de Ishikawa, contudo vale ressaltar que por serem ameaças constantes e que não pode ser relevada entende-se todas como pontos críticos e de prioridade imediata para a segurança física do complexo.

6.2.3 Determinação do Grau de Probabilidade (GP)

Para determinar o Grau de probabilidade (GP) para a ocorrência de sinistros dentro do Complexo do Quartel do Comando Geral da PMMA é necessário identificar o Critério do Fator de Riscos (FR) e o Critério de Exposição (CE).

Os Fatores de riscos identificados na primeira etapa da análise serão avaliados a partir de seu grau de influência em relação a ocorrência dos sinistros. Sendo assim podem variar entre pouca influência ou quase nada (no valor de 1) até uma grande influência (no valor de 5). Portando apresentados na tabela:

Tabela 5 - Nível do Fator de Risco

Nível do Fator de Riscos	
Fator de Riscos (FR)	Pontuação
FR Ambiente interno	3
FR Ambiente externo	5
FR Meio técnico ativo	5
FR Meio técnico passivo	4
FR Recursos humanos de segurança	5
FR Meios organizacionais	5

*Elaboração Própria.

Tendo como base a tabela acima é possível realizar o cálculo ao qual concerne o Nível de Influência do critério Fator de riscos.

$$FR = (3+5+5+4+5+5)/6$$

$$FR = 27/6$$

$$FR = 4,5 \text{ (Nível de influência)}$$

O Critério de exposição demonstra a frequência com qual os riscos tornam-se visíveis no Complexo do Quartel do Comando Geral da PMMA, uma vez que pode variar entre remotamente possível (no valor 1) até várias vezes ao dia (no valor 5). Em virtude da probabilidade da ocorrência de sinistros dentro da área em estudo através dos fatores de riscos apresentados no Diagrama de causa e efeito serem observados várias vezes ao dia entende-se por meio desta análise que o Critério de Exposição possui o valor 5.

$$CE = 5 \text{ (Várias vezes ao dia)}$$

O Grau de Probabilidade é extraído a partir da multiplicação dos fatores obtendo como resultado um valor referenciado na escala do método de análise de risco apresentado no Capítulo 4, para tanto o valor obtido refere-se a um porcentagem que define o nível de probabilidade, entre 0 a 100%, podendo obter de baixa até elevada probabilidade de ocorrer.

$$GP = FR \times CE$$

$$GP = 4,5 \times 5$$

$$GP = 22,5$$

O valor obtido a partir da multiplicação dos fatores nesta análise encontra-se na categoria “Elevada” com probabilidade entre 80,01% a 100% do sinistro ocorrer ou continuar a ocorrer no Complexo do Quartel do Comando Geral da PMMA.

6.2.4 Determinação do impacto

Para determinar a relevância do impacto neste método de análise de risco divide-se em sub-critérios de impacto com pesos diferenciados, uma vez observado a importância de cada sub-critério para a PMMA. Os sub-critérios de impacto são: Imagem (Peso 4), Financeiro (3), Legislação (2) e Operacional (1). O objetivo da determinação de impacto é demonstrar o quanto afetaria a PMMA em relação aos sub-critérios estabelecidos pelo Método Brasileiro de Análise de Risco.

Cada sub-critério precisa ser classificado para que seja atribuído um valor, deste modo para compreender essa atribuição torna-se necessário entender o que cada sub-critério significa para a Polícia Militar do Maranhão no que tange a segurança física do Complexo do Comando Geral. Quanto a Imagem, que possui peso 4 (quatro), é importante ressaltar que as ações da PMMA no combate e prevenção a violência, e por consequência a criminalidade, tem grande impacto na sociedade maranhense, contudo a ocorrência de eventos adversos que ameacem a segurança física de uma área tão importante para PMMA levantaria questionamentos acerca da credibilidade da instituição, sendo assim este estudo considerou um impacto “Regional” para classificá-lo, com valoração 3 (três).

Quanto ao Financeiro, com peso 3 (três), observa-se que o impacto de um risco como o estudado nesta pesquisa atribuiria a PMMA sérias complicações financeiras, como por exemplo no que tange a adaptação imediata de recursos

voltados para a segurança física do Complexo do Comando Geral, além de reparações de possíveis avarias, a possibilidade de reposição de armamento e equipamento e outros custos adicionais no que tange ao comprometimento da integridade física dos policiais afetados. Logo o sub-critério Financeiro foi classificado como “Severo”, com valor 4 (quatro).

Quanto a Legislação, com peso 2 (dois), observa-se que o impacto de um risco como o estudado traria como consequência uma reformulação imediata dos procedimentos de segurança interna, o que acarretaria em grandes mudanças no que tange a segurança física em um curto espaço de tempo para atender a demanda após a ocorrência dos eventos que colocaram hipoteticamente em risco a segurança do Complexo do Comando Geral. Ao subcritério Legislação foi dada a classificação de perturbações Graves, com o valor 4 (quatro).

Quanto ao sub-critério Operacional, por fim, observa-se que tanto as mudanças procedimentais quanto as mudanças em relação ao efetivo afetam diretamente o sub-critério, bem como a integridade física destes policiais, uma vez que o serviço de guarda deverá requerer uma maior atenção em consequência do impacto do risco estudado nesta pesquisa. Sendo assim diversas alterações posteriores a hipótese estudada trariam consigo mudanças que comprometeriam diversas questões, como aumento de efetivo, aumento do números, diminuição da folga dos policiais, entre outras. Portanto, o sub-critério, de peso 2 (dois) é classificado com “Perturbações Muito Graves”, com valor 5 (cinco).

Cada sub critério tem uma escala que nivela sua pontuação, o valor pontuado multiplica-se ao peso do sub-critério.

Tabela 6 - Determinação do impacto

Determinação do impacto			
Sub-critério	Peso	Pontuação	Total (Peso x Pontuação)
Imagem	4	3 (Regional)	12
Financeiro	3	4 (Severo)	12
Legislação	2	4 (Graves)	8
Operacional	2	5 (Perturbações muito graves)	10

*Elaboração Própria.

A soma dos valores obtidos a partir de cada subcritério divide-se pela soma dos pesos de cada sub-critério formando assim o Grau de impacto. O grau de impacto também é submetido a uma escala que revela por fim o Nível de impacto na instituição que pode variar de Irrelevante (valor entre 1,00 e 1,50) até Catastrófico (valor entre 4,51 e 5,00).

Nível de impacto (NI)

$$NI = (12+12+8+10)/(4+3+2+2)$$

$$NI = 42/11$$

$$NI = 3,81$$

O grau de impacto no valor de 3,81 encontra-se na categoria “SEVERO” do nível de impacto de acordo com a análise de risco.

6.2.5 Matriz de vulnerabilidade

A matriz de vulnerabilidade indica a fragilidade que o Complexo do Comando Geral da PMMA possui no que se refere a possibilidade da ocorrência de sinistros que afetem a instituição, não somente na segurança como foi possível observar na etapa anterior da análise. Através da Matriz de vulnerabilidade o gestor pode identificar a sua prioridade para o tratamento dos riscos apresentados, como por exemplo o risco objeto desta análise. A Matriz de vulnerabilidade cruza dois eixos, Probabilidade e Impacto, dividindo-se em quatro quadrante onde cada um refere-se a como essa ameaça se apresenta e quais as necessidades elas exigem.

A Matriz de vulnerabilidade correspondente a pesquisa é a seguinte:

Tabela 7 - Matriz de vulnerabilidade

PROBABILIDADE	A	ELEVADA	→		→		→		
	B	MUITO ALTA	→	II		→		I	
	C	ALTA	→		→		→		
	D	MÉDIA	IV		III		→		
	E	BAIXA	→		→		→		
			INSIGNIFICANTE	LEVE	MODERADO	SEVERO	CATASTRÓFICO		
			1	2	3	4	5		
			IMPACTO						

*Elaboração Própria.

Os riscos existentes no quadrante I são aqueles que têm alta probabilidade de ocorrer e podem resultar em impacto severo na PMMA, caso ocorram. Portanto exigem a implantação das estratégias de proteção e prevenção de forma imediata, dependendo da disponibilidade de recursos, e a partir deste iniciar o tratamento dos riscos e as demais etapas do processo de gerenciamento de riscos.

6.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

As pesquisas foram realizadas por meio de questionários físicos direcionados aos policiais que compõem os serviços de guarda de 7 (sete) unidades que pertencem ao Complexo do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão: CCG/AJG, BPCHOQUE, 1º RPMont, 8º BPM, APMGD, DAL e o PPPM. Foram respondidos durante o mês de Abril de 2020.

O resultado da pesquisa compreendeu no retorno de 36 respostas obtidas pelos policiais da ativa que se encontravam exercendo o serviço de guarda. Fator relevante para obtenção precisa dos dados uma vez que as respostas obtidas dos profissionais que atuam na área de diversas unidades com o retorno de 100% de participação na pesquisa de campo.

Este questionário foi uma das ferramentas metodológicas que direcionaram a pesquisa, sendo que sua elaboração visou identificar, descrever e discutir como o profissional de segurança pública que atua no serviço de guarda das unidades supracitadas observa a segurança do Complexo do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão.

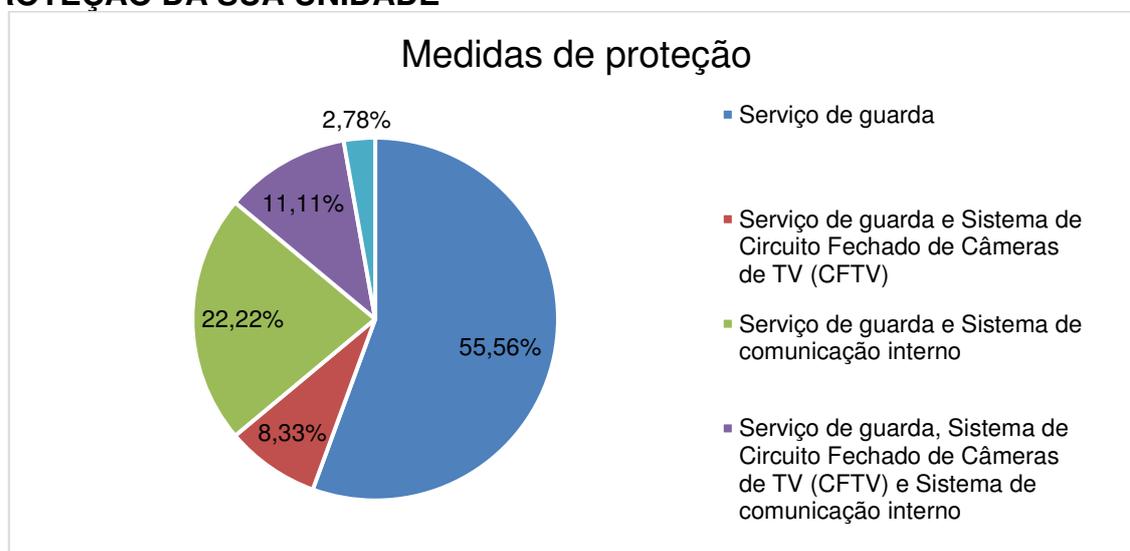
Para coleta de dados utilizou-se perguntas abertas e fechadas, com o objetivo de obter informações mais abrangentes sobre assunto da pesquisa.

Inicialmente para conhecer o perfil dos profissionais entrevistados foram disponibilizadas 3 questões: sexo, idade e unidade a qual pertencia. Do total dos 36 profissionais entrevistados, 97,22% são do sexo masculino e 2,78% são do sexo feminino. Em relação a faixa etária 8,33% tem de 18 a 25 anos, 8,33% tem de 26 a 30 anos, 19,44% tem de 31 a 35 anos e 63,89% tem de 36 ou mais anos de idade. Quanto a unidade a qual pertenciam 17% dos entrevistados servem no 1º RPMont, 14% no 8º BPM, 25% na APMGD, 8% no BPCHOQUE, 19% no CCG/AJG, 6% na DAL e 11% no PPPM.

Para aprofundar o tema deste estudo, foram apresentadas 15 questões para os policiais do serviço de guarda das unidades, com finalidade de obter um parecer do objetivo da pesquisa.

A primeira questão está relacionada as medidas de proteção que a unidade possui: "**Assinale abaixo as medidas de proteção que sua Unidade possui:**".

GRÁFICO 1 - ANÁLISE DOS ENTREVISTADOS QUANTO A MEDIDA DE PROTEÇÃO DA SUA UNIDADE



Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

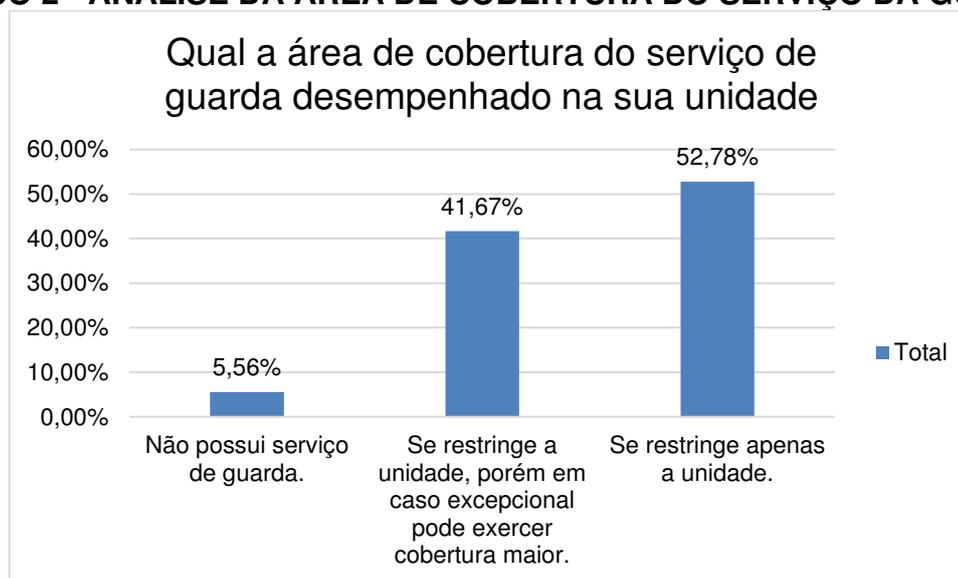
De acordo com o Gráfico 1, a maioria dos entrevistados, ou seja, 55,56% identificam dentro da sua unidade apenas o Serviço de guarda como uma medida de proteção, 22% dos entrevistados identificaram o Serviço de guarda e o Sistema de comunicação interno, 11,11% dos entrevistados identificaram o Serviço de guarda, o Circuito de Fechado de Televisão (CFTV) e o Sistema de comunicação interno na sua unidade, 8,33% dos entrevistados identificaram o Serviço de guarda e o Circuito de Fechado de Televisão (CFTV), e 2,78% dos entrevistados identificaram o Serviço de guarda, o Circuito de Fechado de Televisão (CFTV), Alarmes e o Sistema de comunicação interno.

Com base nos dados apresentados, pôde-se perceber que a maioria dos entrevistados observou que em sua unidade existia apenas o Serviço de guarda como medida de proteção, em outros casos observa-se também que o Sistema de comunicação, a exemplo da Radiocomunicação padrão da polícia militar que algumas guardas possuíam de fato.

Contudo, em relação ao Circuito Fechado de Televisão houveram divergências no que tange a finalidade e sua disponibilidade, a exemplo disso temos a APMGD e o 8º BPM que possuem um CFTV atuante, mas este dispositivo não tem por finalidade a segurança interna da unidade e sim a fiscalização do ambiente de trabalho pelos gestores, bem como a disponibilidade de sua visualização também não utilizada pelos serviços de guarda das referidas unidades.

Em outro ponto também é possível observar que 2,78% dos entrevistados identificou "Alarmes" em sua unidade, contudo a exemplo disso a APMGD possui uma sirene que seu toque destina-se a horários específicos do expediente ordinário e torna-se inviável a utilização do mesmo método para fins de segurança interna, até mesmo pela distância a ser percorrida até que o toque da sirene seja acionado.

Para a segunda questão, está a análise de cobertura dos serviços de guarda: "**Qual a área de cobertura do serviço de guarda desempenhado na sua unidade:**".

GRÁFICO 2 - ANÁLISE DA ÁREA DE COBERTURA DO SERVIÇO DA GUARDA

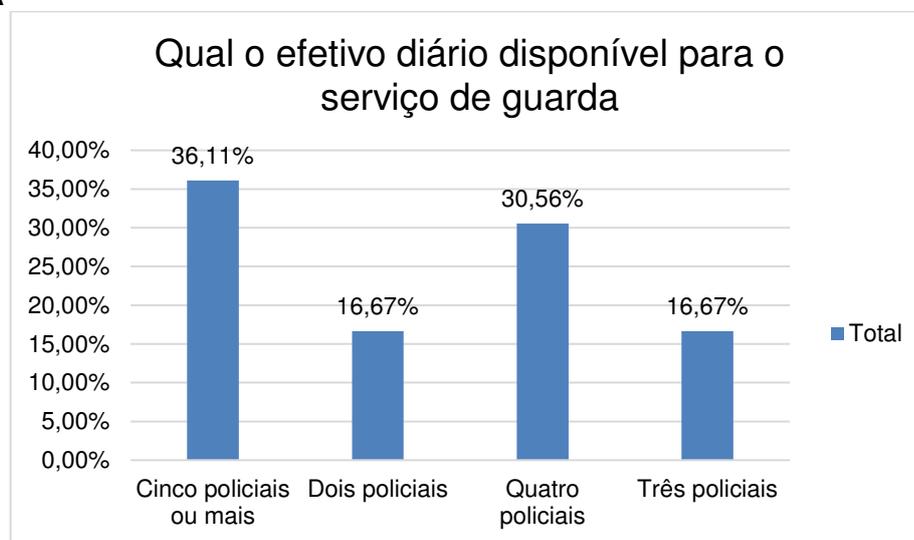
Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

De acordo com o Gráfico 2, percebe-se que a maioria, ou seja, 52,78% dizem que o serviço de guarda da sua unidade cobre apenas área correspondente a unidade, no intermediário ficam 41,67% que dizem haver, em caso excepcional, uma cobertura maior e 5,56% nem consideram o serviço realizado como serviço de guarda.

Com base nos dados apresentados, pôde-se perceber que há uma certa divergência no tocante a área de cobertura das unidades, uma vez que mais da metade dos entrevistados defendeu que a cobertura do serviço de guarda se restringia apenas a sua unidade.

A terceira questão é sobre o efetivo do serviço de guarda: "**Qual o efetivo diário disponível para o serviço de guarda?**".

GRÁFICO 3 - ANÁLISE DO SERVIÇO DIÁRIO DISPONÍVEL PARA SERVIÇO DE GUARDA



Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

De acordo com Gráfico 3, 36,11% alegam que o serviço de guarda é composto de cinco policiais ou mais, 30,56% dos entrevistados dizem que possuem quatro policiais, 16,67% confirmam três policiais e 16,67% revelam que apenas dois policiais compõem seu serviço de guarda.

Baseado nos dados apresentados pôde-se perceber que dentro do Complexo do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão não possui um número de efetivo padrão para a serviço de guarda desempenhado nas unidades.

A quarta questão trata do ponto de vista sobre a possibilidade da redução do efetivo de guarda: "**Durante o serviço de guarda na unidade existe algum momento que o número de policiais na guarda (ou seja em atividade) é reduzido?**".

GRÁFICO 4 - ANÁLISE DA POSSIBILIDADE DE REDUÇÃO DO EFETIVO DURANTE O SERVIÇO DE GUARDA

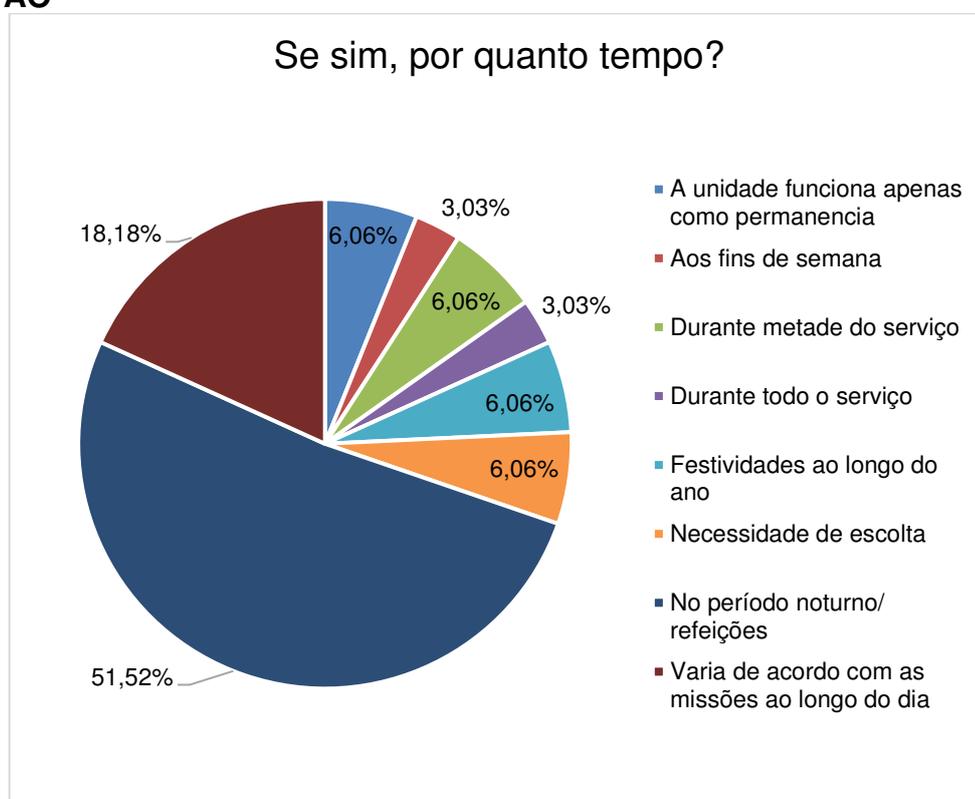


Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

De acordo com o Gráfico 4, a maioria dos entrevistados, ou seja, 91,67% consideram que existem momentos em que o número de policiais no serviço de guarda é reduzido. E apenas 8,23% afirmam que não existem momentos em que o efetivo se reduz.

Para esclarecer melhor a afirmativa, foi perguntado aos entrevistados em caso de resposta positiva por quanto tempo o efetivo fica reduzido: “Se sim, por quanto tempo?”.

GRÁFICO 5 - ANÁLISE DA AFIRMATIVA POSITIVA REFERENTE A QUARTA QUESTÃO



Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

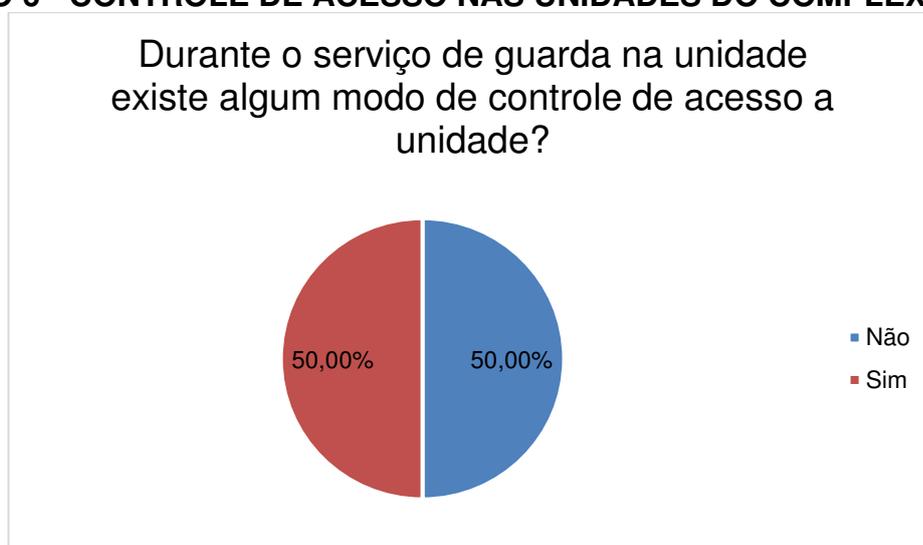
De acordo com o Gráfico 6, a maioria dos entrevistados, ou seja, 51,52%, revelou que o efetivo da unidade se reduz durante o período noturno e no momento das refeições, outros 18,18% dos entrevistados disseram que durante a rotina diária o efetivo se reduz dependendo das determinações que o serviço de guarda receber. O restante dos entrevistados se referiram a situações específicas como em alguns períodos do ano em que existem festividades que podem afetar diretamente o quantitativo do efetivo, bem como a situação referente a escolta dos indivíduos sob custódia do Pavilhão do Presídio da Polícia Militar em caso de necessidade justificada. Outrossim, foram observadas respostas no tocante a redução do efetivo aos fins de semana, e em outros casos em que o serviço de guarda se restringe apenas a permanência. Pôde-se observar também comentários acerca da redução do efetivo durante metade do serviço e durante todo o serviço.

Baseado nos dados apresentados pôde-se perceber que na visão dos policiais que executam o serviço de guarda no Complexo do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão é possível observar sim uma redução no efetivo durante

o serviço, onde diariamente os períodos mais vulneráveis são os noturnos e durante as refeições, bem como durante o serviço pode haver uma lacuna de tempo onde o efetivo possa estar reduzido devido a diferentes situações, e portanto o desfalque no efetivo diário gera um risco para a unidade e para todo o complexo.

A questão 5 questiona sobre a existência do controle de acesso na unidade: "**Durante o serviço de guarda na unidade existe algum modo de controle de acesso a unidade? "**

GRÁFICO 6 - CONTROLE DE ACESSO NAS UNIDADES DO COMPLEXO

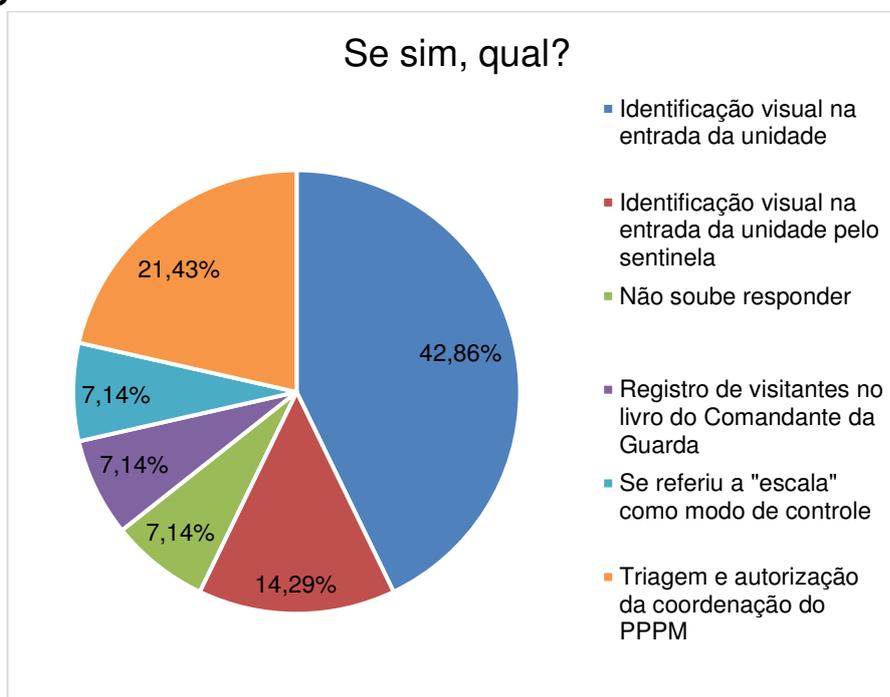


Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

De acordo com o Gráfico 6, é possível observar uma dualidade no pensamento do policial que executa o serviço de guarda acerca da existência do controle de acesso na sua unidade, observando que metade dos entrevistados entende que existe algum modo de controle de acesso e a outra metade discorda dessa afirmativa.

Para esclarecer melhor a afirmativa, foi perguntado aos entrevistados em caso de resposta positiva qual seria esse controle de acesso existente na sua unidade: "**Se sim, qual?**".

GRÁFICO 7 - ANÁLISE DA AFIRMATIVA POSITIVA REFERENTE A QUINTA QUESTÃO



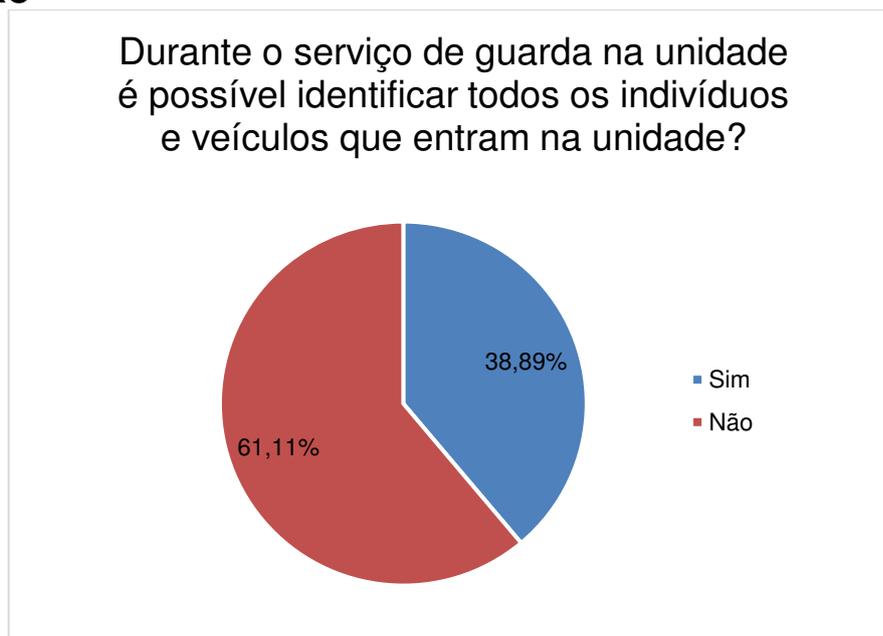
Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

Portanto, baseado no Gráfico 7, a maioria, ou seja, 42,86% dos entrevistados relatou que o controle de acesso se dá a partir da identificação visual na entrada da unidade, outros 14,29% especificam que essa identificação visual é feita pela sentinela. Também é observado que apenas 7,14% dos entrevistados relataram que é feito um registro dos visitantes no livro do Comandante de Guarda. Em caso específico do Pavilhão do Presídio da Polícia Militar (PPPM), os 21,43% dos entrevistados relataram que o acesso se dá a partir de uma triagem realizada no local e com prévia autorização da coordenação do PPPM. Outros 7,14% se referiram a “escala” como modo de controle de acesso, bem como outros 7,14% não souberam responder.

Baseado nos dados apresentados pôde-se perceber que a maioria dos entrevistados observam que o controle de acesso de modo geral é feito apenas visualmente, sendo assim poucos os casos em que é realmente feito um registro dos visitantes, ou mesmo em casos específicos como no Pavilhão do Presídio de Polícia Militar onde é feita uma triagem. Também é perceptível que uma pequena parcela se referiu a “escala” como controle de acesso demonstrando preocupação, não com os visitantes, mas com os policiais ou funcionários civis que frequentam a unidade.

A questão 6 questiona sobre a identificação dos indivíduos e veículos na unidade: "**Durante o serviço de guarda na unidade é possível identificar todos os indivíduos e veículos que entram na unidade?**"

GRÁFICO 8 - IDENTIFICAÇÃO DE INDIVÍDUOS E VEÍCULOS NAS UNIDADES DO COMPLEXO

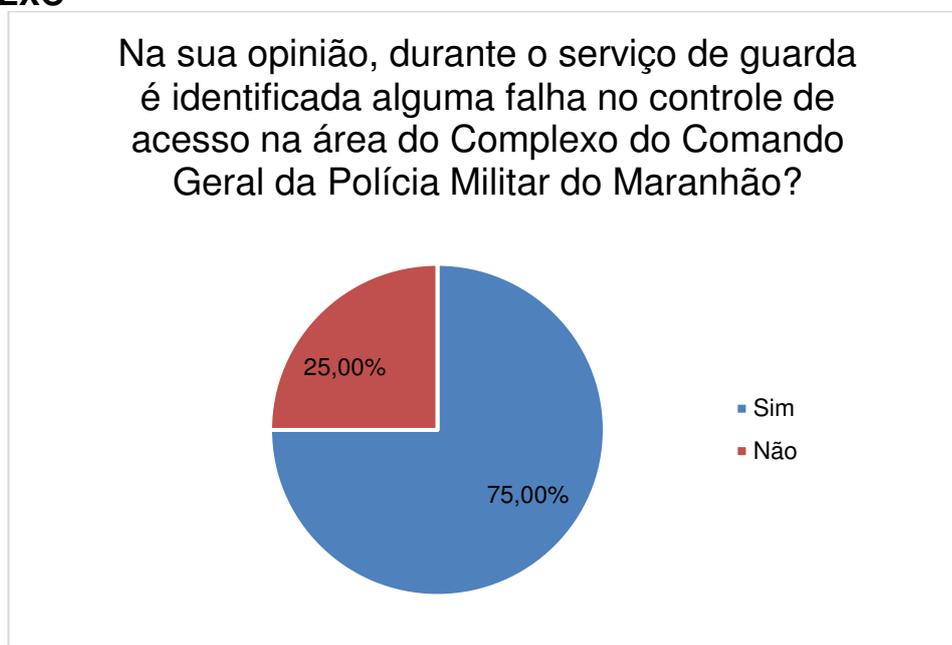


Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

De acordo com gráfico 8, a maioria dos entrevistados, ou seja 61,11%, respondeu que não é possível identificar todos os indivíduos e veículos que entram na unidade, onde outros 38,89% negaram a possibilidade.

Baseado nos dados apresentados pode-se perceber que existem de fato indivíduos e veículos que entram e não são identificados pelo serviço de guarda das unidades. A partir da incerteza se esses indivíduos são policiais, funcionários civis ou outros gera um risco para a segurança das unidades em geral, uma vez que todas as em que foram feitas as pesquisas foram feitas estão situadas no Complexo do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão.

A questão 7 questiona sobre o controle de acesso no Complexo do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão: "**Na sua opinião, durante o serviço de guarda é identificada alguma falha no controle de acesso na área do Complexo do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão?**"

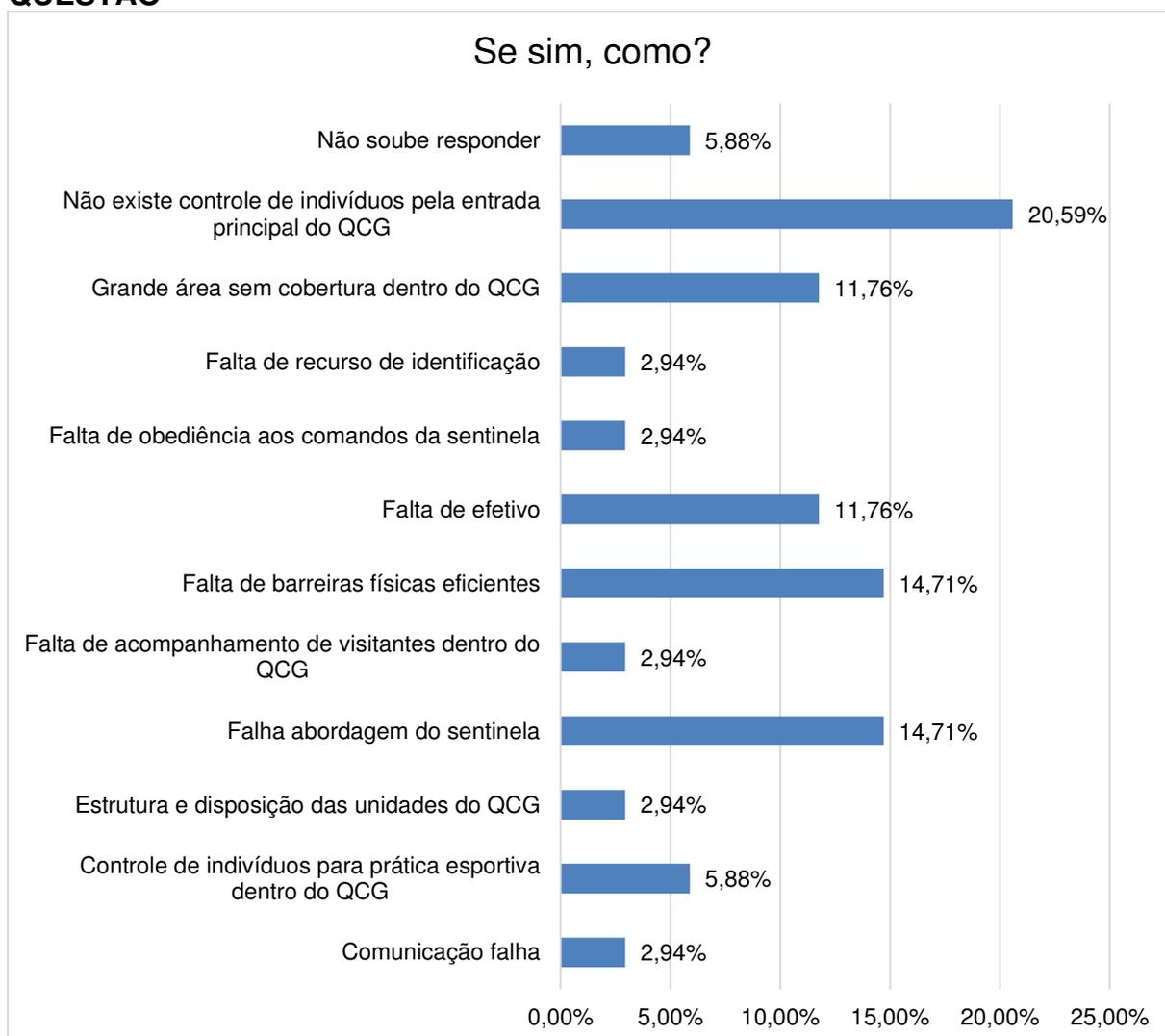
GRÁFICO 9 - IDENTIFICAÇÃO DE FALHA NO CONTROLE DE ACESSO AO COMPLEXO

Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

De acordo com o Gráfico 9, a maioria dos entrevistados, ou seja 75%, respondeu que existe alguma falha no controle de acesso na área do Complexo do Comando Geral da Polícia Militar, e apenas 25% dos entrevistados responderam negativamente.

Baseado nos dados apresentados pode-se perceber que existem falhas no controle de acesso identificadas pelo próprio serviço de guarda das unidades, sendo assim em caso de uma afirmativa positiva foi questionado como seriam as falhas identificadas: “Se sim, como?”.

GRÁFICO 10 - ANÁLISE DA RESPOSTA AFIRMATIVA REFERENTE A SÉTIMA QUESTÃO



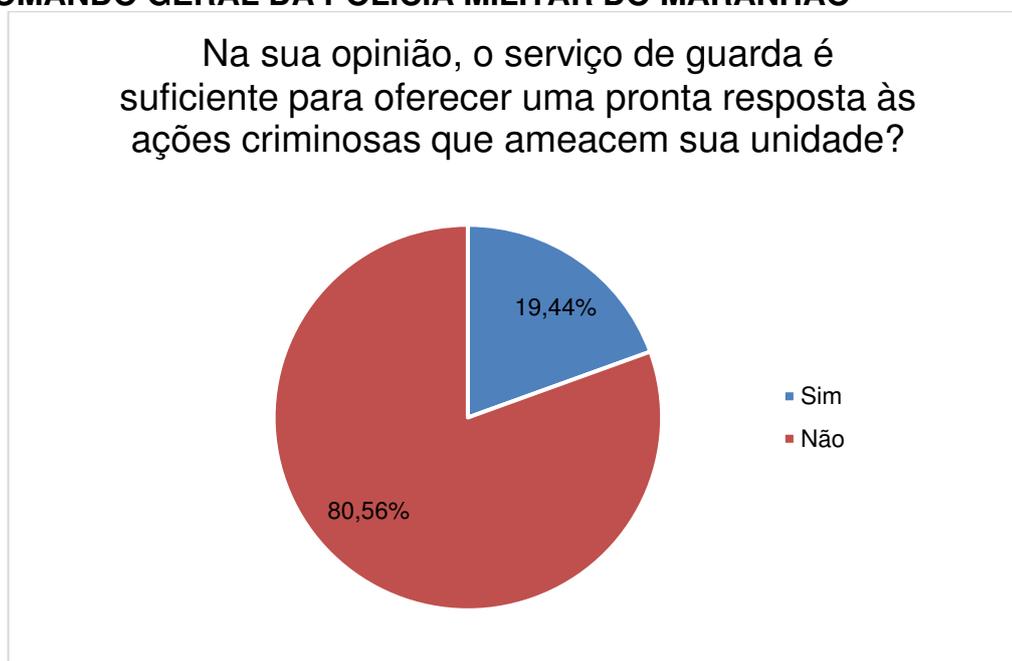
Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

Portanto, baseado no Gráfico 7, a maioria, ou seja, 20,59% dos entrevistados relatou que na sua opinião não existe controle de acesso pela entrada principal do complexo, e a partir da mesma perspectiva 14,71% dos entrevistados indicam uma falha na abordagem da sentinela e 2,94% também observaram a falta de acompanhamento de visitantes dentro do complexo, além de 5,88% relatar que não existe controle no que tange ao controle de indivíduos para a prática de esportes dentro do complexo. Em outra perspectiva, 2,94% dos entrevistados relatam que a falta de obediência aos comandos da sentinela também consiste em uma falha, bem como outros 2,94% também identificaram a falta de recursos pra que seja feita a identificação dos indivíduos. Também é observado por 14,71% dos entrevistados que

a falta de barreiras físicas eficientes, e por 11,76% a falta de efetivo para o serviço de guarda também são fatores que podem ser considerados falhas no controle de acesso, além de 11,76% dos entrevistados apontar a grande área sem cobertura dos serviços de guarda como uma falha. Apenas 5,88% dos entrevistados não souberam responder.

Baseado nos dados apresentados pôde-se perceber que na visão afirmativa é possível observar pelo menos três perspectivas diferentes. Na visão de alguns policiais a ineficiência do serviço de guarda da entrada do complexo do comando geral gera uma falha. Na visão de quem executa o serviço de guarda é observado a dificuldade no exercício da função através da não obediência aos comandos da sentinela, que faz a primeira abordagem na entrada principal do complexo, e da falta de recursos para auxiliar na identificação dos indivíduos. Outrossim numa perspectiva macro foi observada a grande área do complexo sem cobertura dos serviços de guarda, a falta de barreiras físicas eficientes para a contenção de uma possível ameaça, além da falta de efetivo para compor o serviço de guarda, como fora relatado nas questões anteriores.

A questão 8 questiona sobre a opinião dos entrevistados sobre pronta resposta às ações criminosas: "**Na sua opinião, durante o serviço de guarda é identificada alguma falha no controle de acesso na área do Complexo do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão?**"

GRÁFICO 11 - IDENTIFICAÇÃO DE NO CONTROLE DE ACESSO DO COMPLEXO DO COMANDO GERAL DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO

Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

De acordo com o Gráfico 11, a maioria dos entrevistados, ou seja 80,56%, afirmam que o serviço de guarda existente não é suficiente para oferecer uma pronta resposta a criminalidade que ameace sua unidade, e apenas 19,44% relatam o contrário.

Baseado nos dados apresentados pôde-se perceber que atualmente os serviços de guarda que atuam na proteção das suas unidades e áreas de cobertura que lhes forem cabíveis afirmam não serem suficientes para oferecer uma pronta resposta caso fossem alvo de ações criminosas, sendo um fator preocupante para a segurança da unidade e do complexo como um todo.

A questão 9 questiona sobre os recursos disponíveis para pronta resposta às ações criminosas: "**Na sua opinião, o serviço de guarda possui os recursos ideais para oferecer uma pronta resposta às ações criminosas que ameacem sua unidade?**"

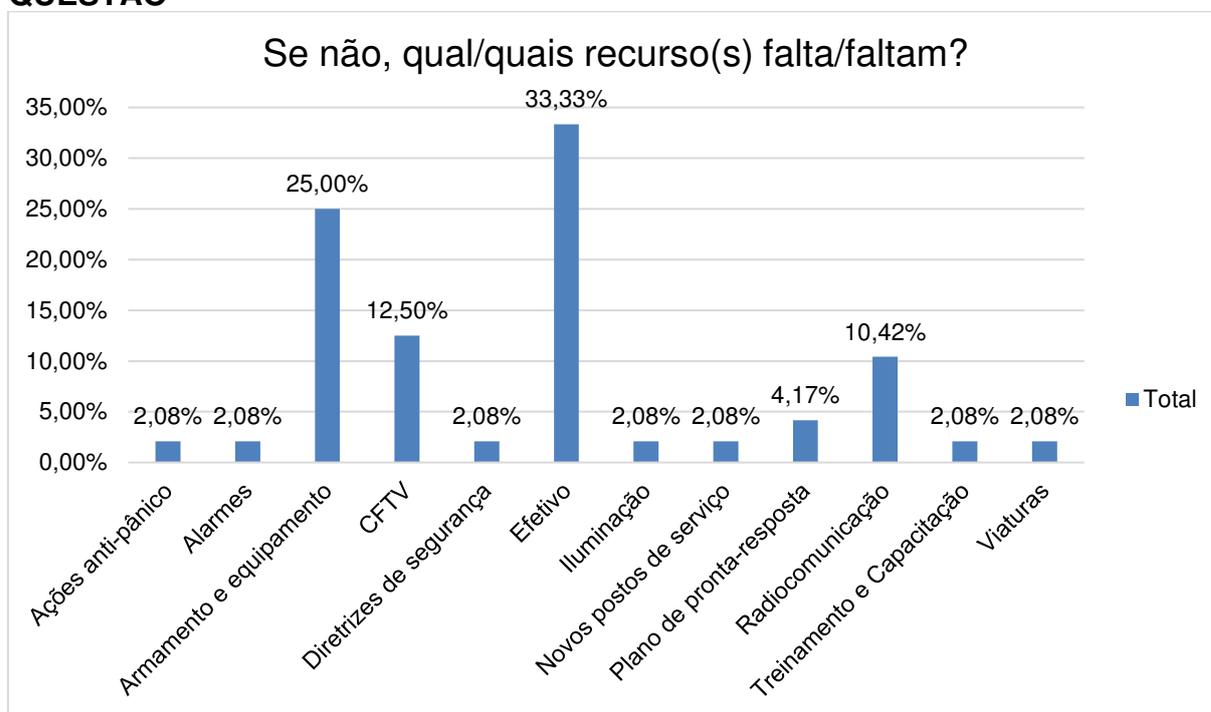
GRÁFICO 12 - ANÁLISE DOS RECURSOS DO SERVIÇO DE GUARDA

Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

De acordo com o Gráfico 12, a maioria dos entrevistados, ou seja 83,33%, responderam que a sua unidade não possui os recursos ideais para oferecer uma pronta resposta às ações criminosas que possam ameaçar a segurança da sua unidade, em contrapartida apenas 16,67% afirmaram positivamente.

Baseado nos dados apresentados pôde-se perceber que a maioria dos policiais que executam o serviço de guarda observam que não possuem os recursos ideais para que eles ofereçam uma resposta a criminalidade e para esclarecer quais recursos seriam esses foi perguntado aos entrevistados em caso de resposta negativa: “Senão, qual/quais recurso(s) falta/faltam?”

GRÁFICO 13 - ANÁLISE DA RESPOSTA NEGATIVA REFERENTE A NONA QUESTÃO



Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

De acordo com o Gráfico 13 é possível pontuar diversos recursos apontados pelos entrevistados que poderiam tornar a execução do serviço de guarda mais próximo do ideal, como por exemplo:

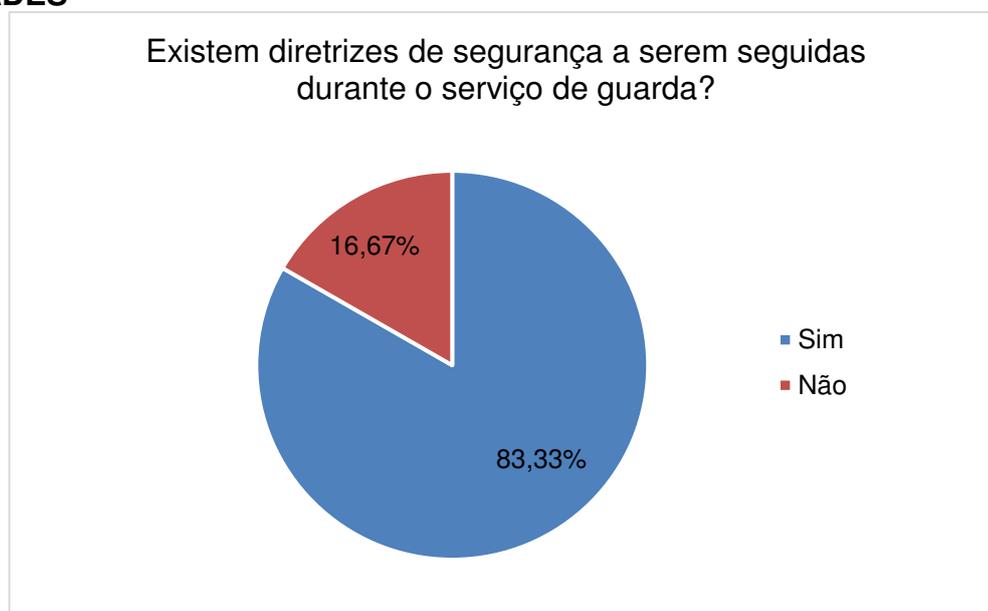
- Efetivo;
- Melhor armamento e equipamento;
- Circuito Fechado de Televisão (CFTV);
- Radiocomunicação efetiva;
- Plano de pronta resposta;
- Alarmes;
- Iluminação adequada;
- Treinamento e capacitação voltada para o serviço de guarda;
- Ações anti-pânico;
- Maior número viaturas disponíveis;
- Maior número de postos.

Baseado nos dados apresentados pôde-se perceber que para os policiais que executam o serviço de guarda existem diversos recursos que poderiam ser disponibilizados para que seja possível executar a proteção da sua unidade e

conseqüentemente do Complexo do Quartel do Comando Geral com melhor eficiência.

A questão 10 questiona sobre a existência de diretrizes de segurança na unidade: "**Existem diretrizes de segurança a serem seguidas durante o serviço de guarda?**"

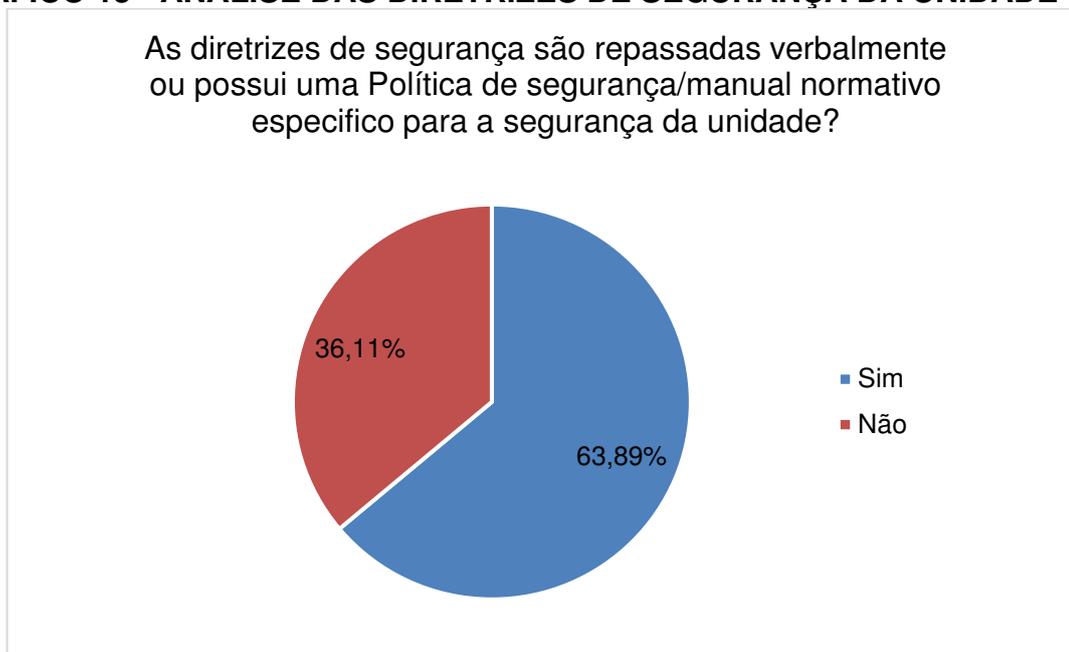
GRÁFICO 14 - ANÁLISE DA EXISTÊNCIA DE DIRETRIZES DE SEGURANÇA NAS UNIDADES



Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

De acordo com o Gráfico 14, a maioria dos entrevistados, ou seja 83,33%, responderam que existem diretrizes de segurança a serem seguidas durante o serviço de guarda, em contrapartida apenas 16,67% responderam que negativamente.

Baseado nos dados apresentados a maioria dos policiais relataram que seguem diretrizes durante o serviço de guarda. Para tanto a questão 11 vem em seguida para esclarecer que diretrizes são essas e como são repassadas: "As diretrizes de segurança são repassadas verbalmente ou possui uma Política de segurança/manual normativo específico para a segurança da unidade?".

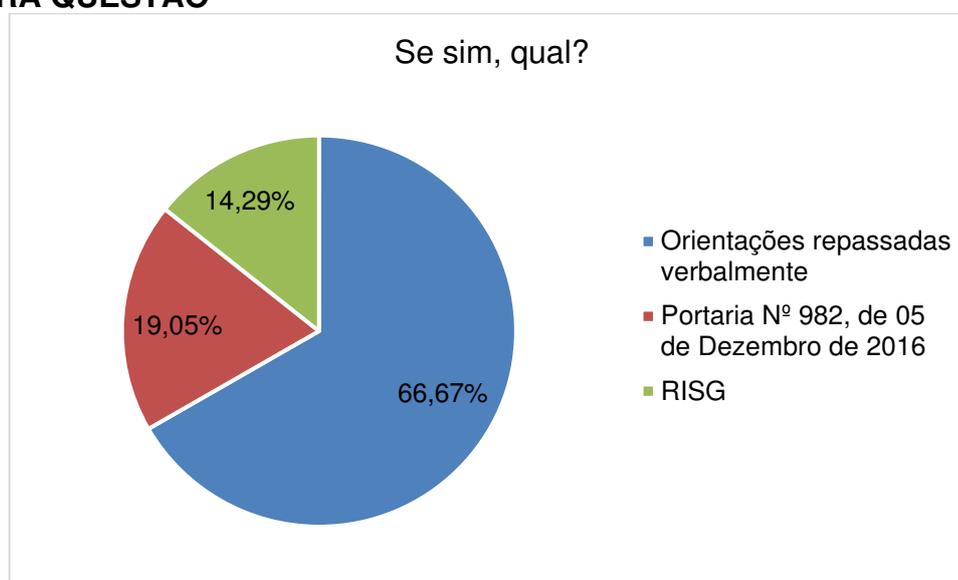
GRÁFICO 15 - ANÁLISE DAS DIRETRIZES DE SEGURANÇA DA UNIDADE

Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

De acordo com o Gráfico 15, a maioria dos entrevistados, ou seja 63,89%, que as diretrizes de segurança são repassadas ao serviço de guarda, em contrapartida 36,11% responde negativamente.

Baseado nos dados apresentados pôde-se perceber que a maioria dos policiais percebem ou recebem diretrizes para a execução do serviço de guarda, contudo a minoria que corresponde a 36,11% não percebe ou recebe as informações que deveriam receber.

Para esclarecer de forma são repassadas essas diretrizes aos policiais foi perguntado em caso de resposta positiva qual seria a forma que essas diretrizes se apresentam: **“Se sim, qual?”**.

GRÁFICO 16 - ANÁLISE DA RESPOSTA POSITIVA REFERENTE A DÉCIMA PRIMEIRA QUESTÃO

Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

Baseado nos dados apresentados pôde-se perceber que pelo menos quatro possibilidades de formas relativas as diretrizes de segurança foram identificadas. Primeiramente observamos o Regulamento Interno de Serviços Gerais (RISG) que é um regulamento do Exército Brasileiro que se estende a Polícia Militar por ser equivalente a uma força auxiliar, contudo por ser um regulamento feito para as necessidades do Exército Brasileiro possui suas divergências quando aplicado na Polícia Militar.

Em outra afirmativa é identificada a Portaria Nº 982, de 05 de Dezembro de 2016 que dispõe sobre condutas específicas a serem aplicadas em estabelecimentos prisionais, sendo aplicada exclusivamente pelo serviço de guarda do Pavilhão do Presídio de Polícia Militar.

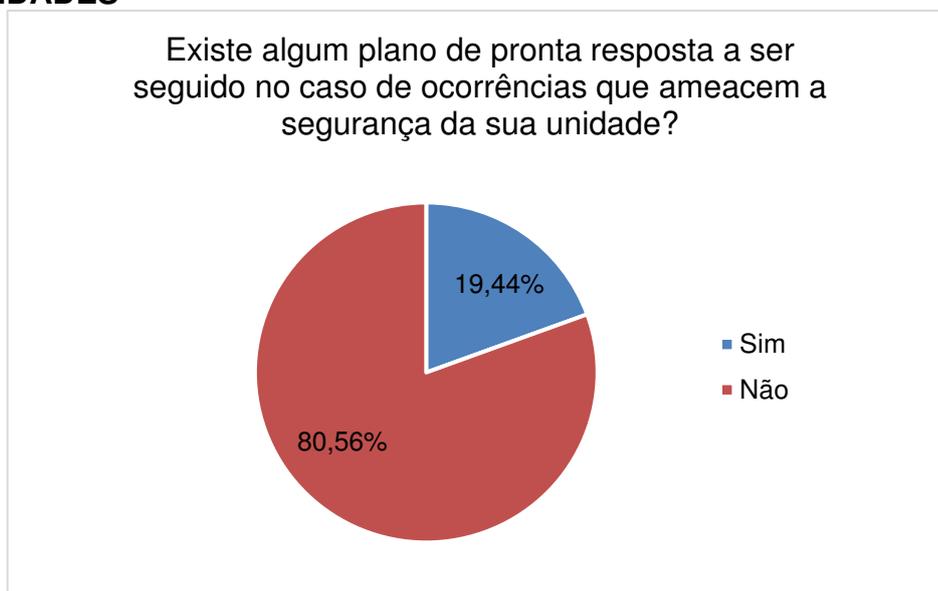
Por fim foi identificado pelos entrevistados que algumas orientações são repassadas verbalmente, ou seja dependendo da necessidade os policiais recebem orientações acerca de determinado evento que pode interferir na rotina de serviço.

Portanto observa-se que para a maioria dos entrevistados não se observa uma diretriz, apenas informações repassadas verbalmente, ficando a cargo do policial militar executar em sua jornada de trabalho.

A questão 12 questiona acerca da existência de um plano de pronta resposta a criminalidade que possa ameaçar a unidade: **“Existe algum plano de pronta**

resposta a ser seguido no caso de ocorrências que ameacem a segurança da sua unidade?”.

GRÁFICO 17 - ANÁLISE DA EXISTÊNCIA DO PLANO DE PRONTA RESPOSTA DAS UNIDADES



Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

De acordo com o Gráfico 17, a maioria dos entrevistados, ou seja 80,56%, responderam que não existe um plano de pronta resposta a ser seguido em sua unidade, em contrapartida 19,44% disseram que sua unidade possui um plano de pronta resposta.

Baseado nos dados apresentados observa-se que a maioria dos entrevistados revelam que sua unidade não possui um plano de pronta resposta às ações criminosas que ameacem a sua unidade, que torna um fator preocupante no que tange a ser surpresa estratégica a qual as instalações militares deveriam estar preparadas. Contudo 19,44% revelaram que possuem um plano de contra resposta e para tanto fora questionado em caso de resposta positiva qual seria esse planejamento: **“Se sim, qual?”**.

Desta forma foi possível identificar o tipo de planejamento que esses policiais tinham conhecimento, porém em sua grande maioria consistiam em:

- Chamar todo efetivo da unidade;
- Se abrigar e informar o Oficial de Dia;
- Se abrigar e responder a ameaça;

- Solicitar apoio das unidades mais próximas;
- Solicitar apoio das viaturas; e
- Solicitar apoio pela radiocomunicação.

Desta forma é possível compreender que o serviço de guarda compreende que esse tipo de procedimento pode ser considerado como um planejamento, contudo são apenas procedimentos isolados que variam dependendo da experiência profissional do policial a frente do serviço.

Em apenas uma das respostas foi identificado um Plano de Defesa do Aquartelamento, específico para a Academia de Polícia Gonçalves Dias (APMGD), que foi desenvolvido de forma preliminar pelo Cadete Pablo Marcos Fonseca Leitão como projeto voltado para a segurança desta unidade. Mesmo sendo um projeto preliminar, podendo ser modificado de acordo com a necessidade, a iniciativa de nortear procedimentos a serem executados pelo serviço de guarda e internos em caso de sinistro demonstra a importância da preparação e preocupação com o bom funcionamento do serviço interno.

A questão 13 questiona se policiais que compõe os serviços de guarda já tiveram conhecimento de ocorrências que houve a invasão ou entrada não autorizada no Complexo do Comando Geral: **“Você já teve conhecimento de alguma ocorrência de invasão/entrada de indivíduo não autorizada na área do Complexo do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão?”**.

GRÁFICO 18 - ANÁLISE DA EXISTÊNCIA DE OCORRÊNCIAS DE INVASÃO OU ENTRADA NÃO AUTORIZADA NA ÁREA DO COMPLEXO

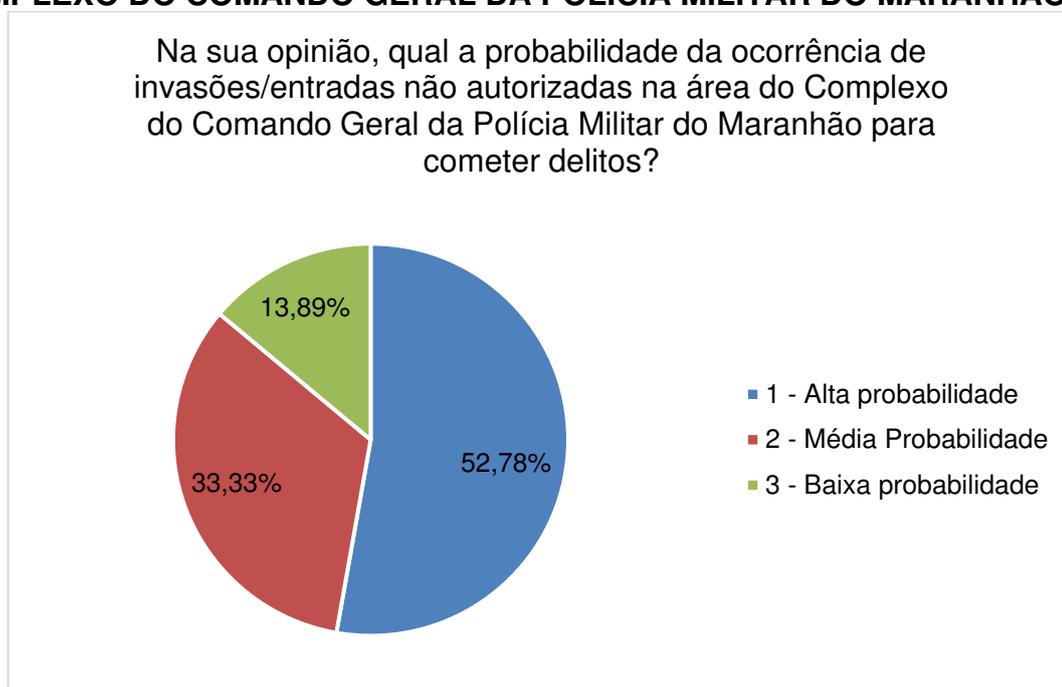


Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

De acordo com o Gráfico 18, a maioria dos entrevistados, ou seja 58,33%, afirmaram já tiveram conhecimento de ocorrências de invasão ou entrada não autorizada na área do Complexo do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão, e em contrapartida 41,67% não teve conhecimento deste tipo de ocorrências.

Baseado nos dados apresentados pôde-se observar que a mais da metade dos entrevistados já teve conhecimento de ocorrências que envolvam invasões ou entrada não autorizada na referida área militar, sendo assim um tipo de ocorrência com probabilidade ocorrer durante os serviços de guarda. Para tanto a questão 14 questiona aos entrevistados acerca dessa probabilidade: **“Na sua opinião, qual a probabilidade da ocorrência de invasões/entradas não autorizadas na área do Complexo do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão para cometer delitos?”**.

GRÁFICO 19 - ANÁLISE DA PROBABILIDADE DE INVASÕES OU ENTRADAS NÃO AUTORIZADAS DE INVÍDUOS PARA COMETER DELITOS NA ÁREA DO COMPLEXO DO COMANDO GERAL DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO



Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

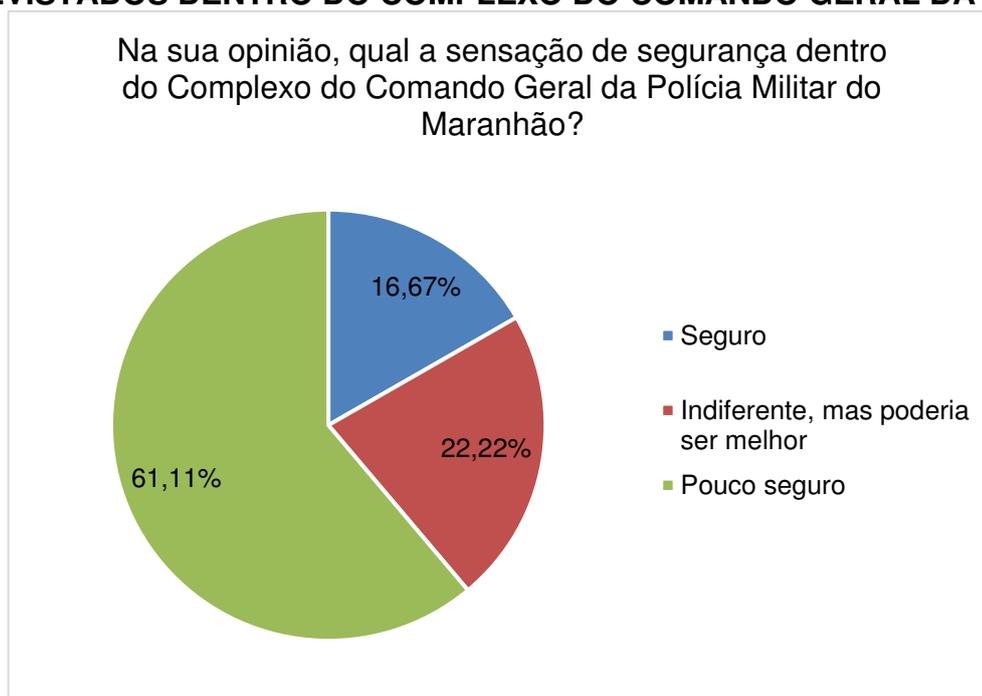
De acordo com o Gráfico 19, a maioria do entrevistados , ou seja 52,78%, entendeu que existe uma grande probabilidade de ocorrências de invasão ou entrada não autorizada na referida área militar para o cometimento delitos, para 33,33% do

entrevistados existe uma média probabilidade, e para 13,89% uma baixa probabilidade.

Baseado nos dados apresentados pôde –se perceber principalmente que na visão dos entrevistados, por mais baixa a probabilidade ainda assim existe a possibilidade de ocorrer, sendo que para a maioria deles existe uma alta probabilidade, um fator preocupante em virtude desta informação ter sido repassada pelos próprios profissionais que executam o serviço de guarda.

A questão 15 questiona, por fim, acerca d sensação de segurança que os policiais possuem dentro do complexo: **“Na sua opinião, qual a sensação de segurança dentro do Complexo do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão?”**.

GRÁFICO 20 - ANÁLISE DA SENSÇÃO DE SEGURANÇA DOS ENTREVISTADOS DENTRO DO COMPLEXO DO COMANDO GERAL DA PMMA



Fonte: FONSECA LEITÃO (2020).

De acordo com o Gráfico 20, a maioria dos entrevistados, ou seja 64,11%, define a sensação de pouca segurança dentro do complexo, outros 22,22% definem que são indiferentes, mas que poderia ser melhor, e 16,67% defendem estar seguro na área do complexo.

Baseado nos dados apresentados pôde-se observar que a sensação de segurança dentro da área militar a qual se refere a pesquisa não é unânime entre todos os entrevistados, de modo que sua maioria relata que o ambiente é pouco seguro refletindo assim que os profissionais que executam o serviço de guarda observam de fato o risco que o Complexo do Comando Geral está submetido, mas que mesmo exercendo sua função não é possível oferecer um segurança que estabilize a sensação de segurança e reduza o nível de risco atual.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise do risco evidente no Complexo do Quartel Comando Geral da PMMA no que tange a sua segurança interna, sendo este risco ainda mais enfatizado na aplicação do questionário aplicado aos serviços de guarda.

De modo geral, as dificuldades e desafios que foram enfrentadas para a composição deste estudo giram em torno da compreensão do tema e sua importância para a Polícia Militar do Maranhão, uma vez que a pesquisa bibliográfica necessitou de um norteamento específico através da NBR 31000:2009 que fala da Gestão de Riscos, o processo de gerenciamento, entre outros detalhes que foram utilizados como alternativa neste trabalho para suprir a principal necessidade que seria entender como funciona a gestão de riscos e como ela poderia se aplicar dentro no tema oferecido.

Para tanto outro recurso também foi oferecido a partir de que um dos objetivos deste estudo seria apresentar uma análise de risco dentro do tema oferecido, portanto o Método Brasileiro de Análise de Risco tornou-se um conjunto de ferramentas ideal para a composição deste trabalho.

A partir da análise de risco foi possível dialogar através das ferramentas como o risco de ocorrências que ameacem a segurança física do Complexo do Comando Geral possuem diversas causas, e que muitas delas como é possível observar nos Quadro, que representa a identificação dos fatores de risco motrizes que são importantes e podem ser priorizados através do gerenciamento correto, como por exemplo a ausência de diversos recursos de segurança descritos na Tabela 3 – Matriz SWOT (Fraquezas).

Através da Matriz de Vulnerabilidade puderam-se agrupar diversos elementos do processo de análise que resultaram no quadrante “I” no encontro dos eixos no gráfico. O quadrante I tem por sua vez uma característica preocupante dentro desse processo de análise de riscos, pois revela que as chances desse risco ocorrer são altas e podem trazer consigo consequências graves para a organização. Por orientação do método de análise sugere-se a intervenção imediata através de estratégias de proteção e prevenção.

Contudo havia a necessidade da pesquisa de opinião e levantamento de dados através de um questionário elaborado para que a necessidade do estudo fosse evidenciada tendo como participantes 36 policiais que se propuseram a contribuir com este estudo observando sua importância para os profissionais que executam o serviço interno.

Diante, das falas dos profissionais foi possível concluir entre vários argumentos que existe uma necessidade de efetivo para que o serviço de guarda seja efetuado com eficiência, e não somente o efetivo como também instruções para os policiais se tornem capacitados a agir dentro de um cenário de sinistro com tática e técnica elaborada especificamente para a segurança interna.

Nos questionários, foi possível identificar também a necessidade de uma diretriz que oriente o policial do serviço de guarda a reagir no tocante as ameaças que possam surgir dentro seu serviço, até mesmo que respalde sua ação no exercício da sua função portanto é necessária uma política de segurança ou um plano de defesa criado a partir das necessidades da Polícia Militar do Maranhão considerando seu contexto e os recursos existentes.

Outros dados importantes discutidos nos questionários partiram do princípio de abordar a visão do profissional que atua no serviço de guarda, ou seja, de que forma ele percebe diversos fatores abordados relativos a segurança interna. Sendo assim é de extrema relevância ressaltar a visão desses profissionais quanto as falhas no controle de acesso, como este profissional observa sua capacitação para uma pronta resposta a uma ameaça, quais recursos ele observa que poderiam tornar o serviço de guarda mais efetivo, e também uma visão holística da probabilidade de ocorrências com ameaças à segurança interna do Complexo do Comando Geral, bem como a sua sensação de segurança nesse ambiente.

Dada à importância do tema, sugere-se a definição de uma política de gestão de risco para a Polícia Militar do Maranhão, que poderia ser utilizada como ferramenta de orientação no planejamento estratégico e operacional, inclusive no que tange a segurança física do Complexo do Comando Geral. A ferramenta poderia ser utilizada pelo Estado-Maior da Polícia Militar do Maranhão de modo a analisar os riscos e prevenir eventos adversos, servindo assim como apoio no processo de tomada de decisão.

Outrossim seria viável através do tratamento do risco evidenciado neste trabalho contribuir durante a formação e capacitação dos militares para que estes alterem seu comportamento e adotem atitudes propícias a segurança, principalmente quando envolve a segurança das unidades, inclusive do Complexo do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão.

Mediante o que foi abordado, este trabalho alcançou seu objetivo primordial que era analisar a segurança física do Complexo do Comando Geral da PMMA através do método Brasileiro e sob a ótica dos policiais do serviço de guarda das unidades que o compõe. Entretanto, a par dos resultados obtidos, consideramos que essa ferramenta de análise de risco ainda pode ser reformulada e adaptada para revelar de forma mais verossímil os resultados que a Polícia Militar o Maranhão precisa, sendo assim tem um longo caminho a percorrer para que possa se tornar mais efetiva no âmbito estratégico e operacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Gestão de riscos – Vocabulário**: ISO GUIA 73:2009. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2009.
- ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Tecnologia da Informação – Código de prática para gestão da segurança da informação**. NBR ISO/IEC 17799. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.
- ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Tecnologia da Informação - Código de prática para a gestão da segurança da informação**: NBR ISO/IEC 27002. Rio de Janeiro, 2013.
- ALBUQUERQUE, Carlos Eduardo Pires de; ANDRADE, Felipe Scarpelli de. **O emprego da análise de risco como ferramenta da inteligência estratégica**. Disponível em: < <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/183> > Acessado em: julho de 2013.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos/ Tribunal de Contas da União**. – Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.154 p.
- BRODER, James F. TUCKER, Eugene. **Risk Analysis and the Security Survey**. Butterworth-Heinemann ; 4ª edição, 2012.
- GARCIA, Mary Lynn. **A concepção e avaliação de sistemas de proteção física** . 2. Ed. Elsevier, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- G1 MA. **Bandidos assaltam agência, incendiam viaturas e enfrentam a polícia no Maranhão**. São Luís, 26nov2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/ma/maranhao/noticia/2018/11/26/bandidos-invadem-e-assaltam-agencia-bancaria-no-maranhao.ghtml>.
- JÚNIOR, Francisco José Cunha dos Santos. **Segurança física no quartel do Comando Geral: aplicação e efetividade da norma ISSO 27002:2013**. São Luís, 2016.
- MOREIRA, Stringasci Nilton. **Segurança Mínima**: uma visão corporativa da segurança de informações. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.
- PMMA. **Polícia Militar do Maranhão: apontamentos para sua história/ Polícia Militar do Maranhão**. – São Luís: PMMA, 2006. 224p.

PRADO, Larissa. **Quatro passos do Gerenciamento de Riscos**. São Paulo, 12mar.2002. Disponível em:

<http://www.securenet.com.br/artigo.php?artigo=114>. Acesso em: janeiro de 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pior Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Penso. 2013.

SÊMOLA, Marcos. **Gestão da Segurança da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TEIXEIRA, Márcio Aleandro Correia. **Violência e Segurança Pública: as relações entre Polícia e Sociedade/ Márcio Aleandro Correia Teixeira – São Luís : EDUFMA, 2016. 90p.**

APÊNDICE

PESQUISA DE CAMPO PARA VERIFICAR A OPINIÃO DOS POLICIAIS MILITARES SOBRE A SEGURANÇA INTERNA DA UNIDADE

Este questionário se trata de uma ferramenta para coleta de dados, objetivando uma produção monográfica, pré-requisito para formação no Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar, intitulada “GESTÃO DE RISCOS APLICADA A SEGURANÇA FÍSICA DO COMPLEXO DO COMANDO GERAL”.

PERFIL DO ENTREVISTADO

SEXO

Masculino

Feminino

IDADE

18 a 25

26 a 30

31 a 35

35 ou mais

UNIDADE DE SERVIÇO OPERACIONAL

VISÃO DO ENTREVISTADO

01. Assinale abaixo as medidas de proteção que sua Unidade possui:

Serviço de guarda

Sistema de Circuito Fechado de TV (CFTV)

Sensores de movimento/presença

Alarmes

Sistema de comunicação interno

02. Qual a área de cobertura do serviço de guarda desempenhado na sua unidade:

Não possui serviço de guarda.

Se restringe apenas a unidade.

Se restringe a unidade, porém em caso excepcional pode exercer cobertura maior.

Possui uma cobertura maior que a área correspondente a unidade.

03. Qual o efetivo diário disponível para o serviço de guarda?

- () Dois policiais.
- () Três policiais.
- () Quatro policiais.
- () Cinco policiais ou mais.

04. Durante o serviço de guarda na unidade existe algum momento que o número de policiais na guarda (ou seja em atividade) é reduzido?

- () Sim.
- () Não.

Se sim, por quanto tempo?

05. Durante o serviço de guarda na unidade existe algum modo de controle de acesso a unidade?

- () Não.
- () Sim.

Se sim, qual?

06. Durante o serviço de guarda na unidade é possível identificar todos os indivíduos e veículos que entram na unidade?

- () Sim.
- () Não.

07. Na sua opinião, durante o serviço de guarda é identificada alguma falha no controle de acesso na área do Complexo do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão?

- () Sim.
- () Não.

Se sim, como?

8. Na sua opinião, o serviço de guarda é suficiente para oferecer uma pronta resposta às ações criminosas que ameacem sua unidade?

Sim.

Não.

9. Na sua opinião, o serviço de guarda possui os recursos ideais para oferecer uma pronta resposta às ações criminosas que ameacem sua unidade??

Sim

Não

Senão, qual/quais recurso(s) falta/faltam?

10. Existem diretrizes de segurança a serem seguidas durante o serviço de guarda?

Sim

Não

11. As diretrizes de segurança são repassadas verbalmente ou possui uma Política de segurança/manual normativo específico para a segurança da unidade?

Sim.

Não.

Se sim, qual? _____.

12. Existe algum plano de pronta resposta a ser seguido no caso de ocorrências que ameacem a segurança da sua unidade?

Sim.

() Não.

Se sim, qual? _____.

13. Você já teve conhecimento de alguma ocorrência de invasão/entrada de indivíduo não autorizada na área do Complexo do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão?

() Sim.

() Não.

14. Na sua opinião, qual a probabilidade da ocorrência de invasões/entradas não autorizadas na área do Complexo do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão para cometer delitos?

() Alta probabilidade.

() Média probabilidade.

() Baixa probabilidade.

() Não existe essa probabilidade.

15. Na sua opinião, qual a sensação de segurança dentro do Complexo do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão?

() Muito seguro

() Seguro.

() Indiferente, mas poderia ser melhor.

() Pouco seguro.

ANEXOS

ANEXO A – OFÍCIO Nº 106/2020 – AJG



ESTADO DO MARANHÃO
SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
AJUDÂNCIA GERAL

Av. Jerônimo de Albuquerque, s/n, Calhau, CEP: 65.074-220, São Luís/MA

São Luís - MA, 26 de março de 2020.

Ofício nº 106/2020 – AjG

Do Cel QOPM Ajudante Geral
Ao Ten Cel QOPM Comandante da APMGD
Assunto: Informação
Anexo: respostas a Pesquisa Científica

Senhor Comandante da APMGD,

Em resposta ao Ofício nº 052/2020-Divisão de Ensino/APMGD, remeto a Vossa Senhoria as respostas à Pesquisa Científica do Cadete PM Pablo Marcos Fonseca.

Atenciosamente,

Cel QOPM Adenilson de Santana
Ajudante Geral da PMMA

Maj. QOPM José Firmino Siqueira
Suplente de Ajudante Geral
Mat. 130975 / 110 - 111154
CNPJ 571.628.042-53

QUESITOS PROPOSTOS PARA CONFECÇÃO DE MONOGRAFIA

CADETE PABLO MARCOS FONSECA

(ACADEMIA DE POLICIA MILITAR DO MARANHÃO GONÇALVES DIAS)

1) UNIDADE QUE FAZ A SEGURANÇA INTERNA DO COMPLEXO DO COMANDO GERAL;

A Ajudância Geral, através da Companhia do Comando Geral (CCG criada em 1971), via Guarda do Quartel, mantém a Segurança da Base Administrativa do Quartel-do Comando Geral e é responsável por todas as tarefas relativas à segurança do aquartelamento, desde o controle de entrada de pessoas, credenciamento de crachás, até a segurança armada, buscando sempre a solução mais ágil para orientar e corrigir, desenvolvendo ações de emprego rápido para manter as instalações administrativas do QCG sempre em condições seguras de trabalho.

2) UNIDADE RESPONSÁVEL PELO PLANO DE SEGURANÇA DO COMPLEXO DO COMANDO GERAL;

DIRETORIA DE INTELIGENCIA RESPONSÁVEL PELO PLANO DE SEGURANÇA DO QUARTEL DO COMANDO GERAL

3) EXISTÊNCIA DE INTEGRAÇÃO ENTRE OS SERVIÇOS DE SEGURANÇA INTERNA EXISTENTE EM CADA UNIDADE PERTENCENTE AO COMPLEXO DO COMANDO GERAL.

O Serviço de Segurança das Instalações do Complexo do Comando Geral é realizado em parceria com as demais Unidades que usam parte do mesmo espaço físico do QCG e usam o sistema de comunicações interagindo entre si e é realizado de maneira Operacional através da transmissão e troca de informações entre os comandos e

via rádio de forma segura e confiável. São exemplos de recursos – usados de integração entre o Sistema de segurança interna, Rádio de Comunicação (Rádio HT e Veicular).

A capacidade de trocar informações táticas permite que todos os elementos da organização do Complexo do Comando Geral monitorem o status de outras Unidades e o todo da operação.

4) DIRETRIZES DO SERVIÇO INTERNO SUBORDINADO A AJUDÂNCIA GERAL (PORTARIA OU DIRETRIZ QUE REGULAMENTA O BOM FUNCIONAMENTO DO SERVIÇO E PERFIL PROFISSIONAL DOS MILITARES QUE COMPÕEM).

As DIRETRIZES DO SERVIÇO INTERNO SUBORDINADO A AJUDÂNCIA GERAL são realizadas de acordo com que estabelece a Portaria nº 010/2013 publicada no ADITAMENTO AO BOLETIM GERAL Nº 035 datado de 22 de fevereiro de 2013 em conformidade com o REGULAMENTO INTERNO E DOS SERVIÇOS GERAIS – R-1(RISG), que estabelece:

Art. 1º O Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG) prescreve tudo quanto se relaciona com a vida interna e com os serviços gerais das unidades consideradas corpos de tropa, estabelecendo normas relativas às atribuições, às responsabilidades e ao exercício dos cargos e das funções de seus integrantes.

Art. 192. O serviço interno abrange todos os trabalhos necessários ao funcionamento da unidade e compreende o serviço permanente e o serviço de escala.

§ 1º O serviço interno permanente é executado segundo determinações dos Com. Geral e chefes das seções e das dependências internas, de acordo com os preceitos e as disposições deste e de outros regulamentos.

§ 2º O serviço interno de escala da Guarda do Quartel do Comando Geral compreende:

I - Of. Dia à unidade 01 (um);

II - Guarda do Quartel 12 (doze);

III - Serviços extraordinários (patrulhas, reforços, faxinas etc).

O perfil dos militares que compõem a Guarda do Quartel do Comando Geral é de suma importância, constitui requisito indispensável para garantir a segurança do patrimônio das instalações do Complexo do Comando Geral e de seus integrantes.

Para desempenhar seu mister, o policial militar que compõem a segurança interna precisa estar preparado, pois tem o poder-dever concedido pelo Estado para restringir direitos individuais que atentem contra os direitos coletivos, sendo assim, o conhecimento da lei é importante para que sua atuação não seja pautada pela ilegalidade.

O policial militar ideal é aquele que sabe aplicar a lei, dispõe de inteligência emocional para agir em situações adversas, possui perícia no manuseio dos armamentos, está sempre pronto para agir.

A guarda do quartel é normalmente comandada por um 2º ou 3º sargento e constituída de cabos e soldados necessários ao serviço de sentinelas.

Os soldados da guarda destinam-se ao serviço de sentinelas, competindo-lhes a observância rigorosa de todas as ordens gerais e, especialmente, o fiel cumprimento das ordens particulares aos respectivos postos.

5) FISCALIZAÇÃO DAS AÇÕES REFERENTES A SEGURANÇA INTERNA DO COMPLEXO DO COMANDO GERAL PELO OFICIAL DE DIA.

DO FISCAL DE DIA OU OFICIAL DE DIA AO QCG (PORTARIA Nº 010/2013):

CAPÍTULO II

Art. 5º O Fiscal de Dia ou Oficial ao QCG terá atribuições, além das previstas no RISG, e outras constante neste regulamento:

I; II; III;

Do Oficial-de-Dia Art. 194 (Regulamento Interno e dos Serviços Gerais - RISG).

O Oficial de Dia é, fora do expediente, o representante do Cmt Geral e tem como principais atribuições, além das previstas em outros regulamentos, as seguintes:

{...}:

III - receber o Cmt Geral, à sua chegada ao início do expediente, e apresentar-se quando este entrar no quartel após o toque de ordem, e também ao SubCmt Geral, assim que este chegue, só podendo retardar essas apresentações em consequência de trabalho urgente, no qual seja indispensável a sua presença, sendo que, neste caso, apresentar-se-á imediatamente após cessar o impedimento, declarando-lhes os motivos do retardo;

IV - verificar, ao assumir o serviço, em companhia de seu antecessor, se todas as dependências do quartel estão em ordem e assegurar-se da presença de todos os presos e detidos nos lugares onde devam permanecer, e, após estas providências, ambos apresentar-se-ão ao SubCmi Geral.

6) AÇÕES DA AJUDÂNCIA GERAL CONCERNENTES A SEGURANÇA INTERNA E O ACESSO DE PESSOAS NAS INSTALAÇÕES DO COMPLEXO:

Nós militares, por força de nossa função e finalidade, devemos ser mais atentos e cuidadosos em se tratando de segurança. As medidas destinadas a impedir e detectar o acesso não autorizado de pessoas, bens, valores, equipamento, instalações, informações, e para protegê-los contra sinistros, furto, roubo, espionagem, sabotagem, terrorismo e danos. Para que esta atenção e este cuidado se concretizem e sedimentem é necessário que conheçamos algumas coisas sobre a Segurança Militar no Complexo do Comando Geral através de medidas adotadas pela Ajudância Geral objetivando conter as ameaças, que se manifestem internamente ou externamente nas instalações.

ANEXO B – PLANO DE DEFESA DO AQUARTELAMENTO (APMGD)



ESTADO DO MARANHÃO
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR “GONÇALVES DIAS”
“Escola de Comandantes, Celeiro de Líderes”

Criada pela Lei Estadual (MA) nº 5.657 de 26/04/1993.

Unidade de Ensino Superior através da Lei nº 9.658 de 17 de julho de 2012

PLANO DE DEFESA DO AQUARTELAMENTO DA APMGD

1. MISSÃO:

Contrapor-se a elementos ou grupos adversos que realizem ações contra as instalações militares da Academia de Polícia Militar Gonçalves Dias.

2. EXECUÇÃO:

2.1. Manobra (horário fora do expediente)

A APMGD realizará a defesa do aquartelamento utilizando a guarda do quartel da seguinte forma:

a) Oficial de Dia:

- Deverá coordenar todas as atividades previstas no presente plano, realizando patrulhamento e intervindo onde for necessário.

b) Auxiliar do Oficial de Dia:

- Deverá pegar a chave da reserva de armamento, com o Oficial de Dia, e abri-la para que seja pago armamento dos militares que compõem as Guarnições de Reação.

- Mediante ordem, deverá acionar o plano de chamada da APMGD.
- Com o auxílio do Cabo da Guarda pagar a munição para toda a guarnição de serviço.

c) Comandante Guarda Quartel:

- Deverá determinar que todos os postos da guarda sejam reforçados (vide croqui), após o acionamento.
- Ficará ECD atuar em qualquer ponto da APMGD.
- Atuar em qualquer área da APMGD, quando necessário, por ordem do Auxiliar do Oficial de Dia, do Oficial de Dia, ou por iniciativa própria na ausência desses dois.
- Manter o escalão superior informado.
- Ficará à disposição do Auxiliar do Oficial de Dia afim de receber missões diversas (patrulhamento motorizado, acionamento do plano de chamada, etc.).

2.2. Manobra em horários de expediente:

- Havendo necessidade, o Oficial de Dia, Auxiliar do Oficial de Dia, Comandante da Guarda (nesta ordem) solicitam autorização ao Sub Comandante da unidade para acionar o PDA.
- Após a autorização concedida, as guarnições de serviço desencadeiam as mesmas medidas como se fosse fora do expediente.
- Os Estado-Maior Geral deverá se reunir no pavilhão de comando enquanto o Corpo de Alunos realiza as medidas de pronto operacional para reforçar a reação e ficar ECD.

3. PRESCRIÇÕES DIVERSAS:

- O PDA será acionado mediante corneta ou sirene pelo Oficial de Dia, Auxiliar do Oficial de Dia ou Comandante da Guarda.
- Ao assumir o serviço, o Oficial Dia deverá ensaiar o PDA enfatizando os setores de tiro.

-Os militares que não estiverem em seus postos, ou locais em que devam estar, deverão retornar a esses locais no momento imediato em que perceberem o acionamento do PDA.

- O Enfermeiro de Dia deverá ficar ECD receber ou evacuar eventuais elementos feridos durante o acionamento do PDA.

- Os portões de acesso a APMGD deverão ser fechados, não devendo ninguém entrar ou sair (exceção feita se o Plano de Chamada for acionado).

- O Oficial de Dia deverá informar de imediato ao Sub Comandante para que o mesmo o oriente sobre a conduta a ser adotada.

- Caso seja determinado o acionamento do Plano de Chamada, o Cabo da Guarda devesse providenciá-lo, à medida que o efetivo seja reunido, irá desencadeando as medidas de pronto operacional.

- Durante os treinamentos as sentinelas da Guarda deverão estar com a arma sem o carregador.

- A colocação do carregador na arma, ao formar a Guarda, deverá ser a comando do Comandante da Guarda.

- Antes de dar o comando de “Guarda fora de forma” o Comandante da Guarda deverá determinar a retirada dos carregadores e as medidas de segurança com o Armamento (dois golpes de segurança, destravar, disparar em seco e travar as armas (na caixa de areia)).

4. REGRAS DE ENGAJAMENTO:

4.1. A reação da guarda deve ser rápida e eficaz.

4.2. A reação da tropa deverá ser na mesma proporção da ação do(s) infrator(es).

4.3. Empregar sempre a força mínima para: autodefesa contra-ataque direto ou ameaça concreta contra sua integridade; evitar seu desarmamento ou captura de seus integrantes; e impedir ataques ou tentativa de invasão às instalações da APMGD.

4.4. O emprego da munição real deverá ser feito para a proteção individual dos militares ou das instalações, diante de ato hostil por parte do oponente. Deverá ser observado os seguintes procedimentos:

- 4.4.1. Atirar somente o necessário, interrompendo o fogo quando o agressor parar de atirar;
- 4.4.2. Atirar, sempre que possível, nos membros inferiores procurando ferir o agressor;
- 4.4.3. Utilizar o modo tiro a tiro;
- 4.4.4. Só atirar na direção do agressor claramente identificado, tomando as precauções de não ferir outra pessoa além do agressor.
- 4.5. O Comandante da Guarda deverá exercer sua ação de comando de modo a evitar tiros a esmo ou qualquer excesso por parte dos integrantes da guarda.
- 4.6. Não se deve atirar em agressor em fuga, mas sim persegui-lo e capturá-lo.
- 4.7. A captura deverá ser executada por elemento previamente designado com a segurança aproximada feita pelo Comandante da Guarda e a afastada pelos demais sentinelas.
- 4.8. Elemento capturado deverá ser revistado sumariamente, assim como seus pertencentes.
- 4.9. O uso de algemas deverá ser feito no caso de perigo de fuga ou de agressão por parte do elemento capturado.
- 4.10. Após a revista o elemento capturado será levado para o Corpo da Guarda e lá mantido até a chegada do encarregado de lavar o Auto de Prisão.
- 4.11. A condução de elemento preso para a delegacia ou qualquer outro local, por determinação da justiça, deverá ser feita pela guarda do quartel.
- 4.12. Caso o elemento fique ferido deverá ser levado ao Posto Médico na Viatura do Oficial de Dia ou acionada ambulância para o transporte para um hospital civil. O mesmo procedimento deverá ser adotado para o caso de militar ferido.
- 4.13. O Oficial de Dia deverá acionar apoio do 8º Batalhão de Polícia Militar do Maranhão em caso de evasão de civil que por ventura venha furtar ou roubar dentro das dependências da APMGD ou oferecer risco aos indivíduos aquartelados (militares ou não).

5. EMPREGO NO TERRENO

5.1 Após o toque da sirene o deslocamento do efetivo empregado no serviço interno deslocar-se-á para a Guarda, onde será devidamente agrupado e realocado para oferecer resposta ao sinistro.



Visão Aérea 1. Fonte: Autor.

5.2 O deslocamento até a Guarda será executado de forma rápida e segura, de forma a evitar ser surpreendido e oferecer uma resposta célere.

5.3 De forma alguma o efetivo desloca de forma individual, sempre em dupla ou em grupo.

5.4 Caso necessário utilizar-se-á o emprego de arma de fogo em pronto baixo durante o deslocamento, atentando para os princípios de conduta de patrulha.

5.5 Na Guarda serão acautelados, se necessários e em condições, os HT's para facilitar a comunicação entre efetivo empregado.

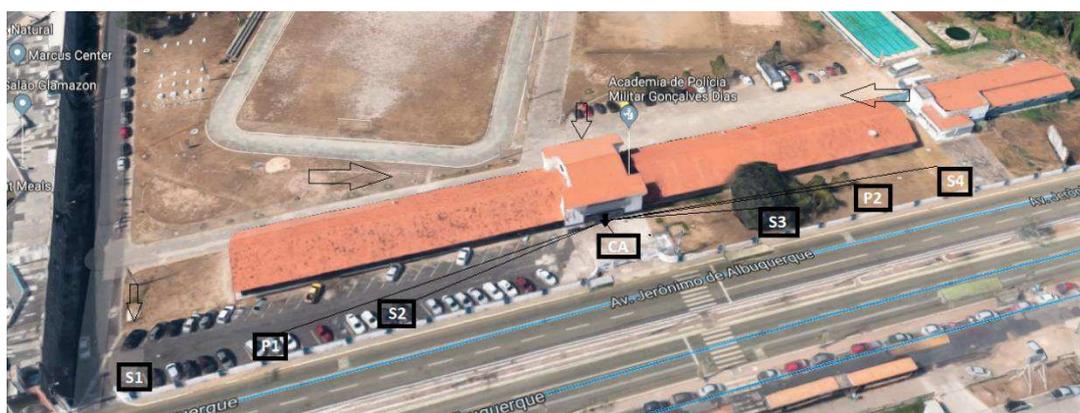
5.6 Na Guarda o efetivo será dividido em duplas para cobrir a extensão frontal da APMGD: 4 duplas do 1º ano (S), 2 duplas do 2º ano (P) e 1 dupla do 3º ano (CA).



Área de atuação da sentinela. Fonte: Autor.

5.7 A S1 é composta pelo efetivo empregado pelas sentinelas que estão escaladas no momento que o sinistro ocorre, diferentemente dos outros postos a S1 posiciona-se diretamente no local e não necessita deslocar-se a Guarda.

OBS: A área de atuação da S1 restringe-se temporariamente ao Portal lateral da APMGD que encontra-se vulnerável pela falta do mesmo, em períodos anteriores um veículo chocou-se contra o mesmo e a entrada permanece aberta no contexto atual. De acordo com o planejamento em condições ideais do efetivo a S1 é responsável por toda a extensão frontal da APMGD.



Disposição das duplas. Fonte: Autor.

5.8 As demais duplas serão organizadas na Guarda e deslocaram até os postos descritos na Visão aérea 1, de modo que sejam intercalados entre as duplas S uma dupla de cadetes mais antigos para orientação imediata durante o sinistro.



Visão aérea 2. Fonte: Google Maps.

5.9 A área verde ao lado da APMGD é um ponto crítico que necessita de atenção redobrada, dá acesso a parte interna da instituição e possibilita uma ameaça a retaguarda da linha de ação.



Visão Frontal. Fonte: Google Maps.

5.10 As duplas se abrigarão atrás dos muros da parte frontal da APMGD, não devendo se expor demasiadamente visando a integridade física do policial militar.

São Luís-MA, 24 de junho de 2019

Pablo **Marcos Fonseca** Leitão
ALUNO CFO III

