



PLANEJAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE SEGURANÇA ORGÂNICA: UMA PROPOSTA PARA AS UNIDADES DO CBMMA¹

Marcelo Martins Ribeiro

RESUMO

O objetivo do presente artigo é analisar a segurança orgânica no Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão – CBMMA e a partir dos resultados obtidos, propor um planejamento, visando o fortalecimento da proteção dos ativos de suas unidades. Pesquisas indicam que os Corpos de Bombeiros Militares do Brasil, estão entre as instituições de maior credibilidade para o corpo social, porém é possível identificar algumas fragilidades, a despeito da doutrina que preconiza aspectos de segurança direcionados aos órgãos de inteligência de segurança pública. Neste sentido, utilizamos da pesquisa de abordagem descritiva, qualitativa, exploratória, não-experimental, que foi operacionalizada por meio de entrevistas junto a militares pertencentes a órgãos de inteligência de outras instituições: Exército Brasileiro, Força Aérea Brasileira e Polícia Militar do Maranhão. Também foram analisados os planejamentos de segurança dessas instituições. Abordaram-se ainda concepções atuais da Atividade de Inteligência, com destaque para a Inteligência Bombeiro Militar na segurança orgânica, uma vez que visa manter o bom funcionamento da Instituição. Resumidamente os resultados do estudo demonstraram a falta de planejamento voltado para a segurança orgânica, o que pode acarretar danos desastrosos à Instituição, desta forma, urge frisar que se torna imprescindível e necessária a sua implantação.

Palavras – chave: Atividade de Inteligência, Segurança Orgânica, Planejamento de Segurança Orgânica.

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.



1 INTRODUÇÃO

Segundo dados divulgados no índice de Confiança Social (ICS), pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE, 2018), o Corpo de Bombeiros Militar está entre as Instituições que possuem maior confiabilidade do país desde 2009 e manteve o primeiro lugar em 2018. Acredita-se que toda esta confiança deve ser por conta da postura exemplar e conduta nobre demonstrada pelos militares durante o desenvolvimento de suas atividades.

Mas esta credibilidade só será mantida se houver um planejamento de desenvolvimento de segurança orgânica por parte do Corpo de Bombeiros Militar, ou seja, trabalhar de forma que os seus ativos sejam protegidos; dentre estes estão: o bom nome da instituição, os recursos humanos, equipamentos, materiais e etc. A prevenção, neste sentido, minimizaria os possíveis danos causados a esta Instituição Militar e ao Estado, neste estudo, especificamente do Maranhão.

O Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão tem especial interesse em sistematizar todo o processo de geração e manipulação das informações para melhorar a qualidade das suas decisões e evitar que dados sigilosos sejam acessados por pessoas não autorizadas.

Esta Corporação possui muitas informações que poderiam se tornar valiosas para pessoas mal-intencionadas. Portanto, é conveniente trabalhar a segurança dessas informações, tanto para os militares, quanto ao público externo.

Diante do exposto, o presente trabalho abrangeu conhecimentos acerca da segurança orgânica para possibilitar um olhar direto nos aspectos de segurança do Corpo de Bombeiro Militar do Estado do Maranhão e da atividade de inteligência.

Esta trata do assessoramento no processo decisório do alto comando da instituição por meio da produção de conhecimento antecipado de seu interesse. O enfoque foi concebido à contra inteligência, que como um dos ramos da Atividade de Inteligência, trata da produção de conhecimento e ações que visam à proteção de dados, infraestruturas, conhecimentos, comunicação e tudo que é de interesse da instituição.



Uma das competências da contra inteligência é a segurança orgânica que se encarrega de produzir normas, medidas e procedimentos, que possibilitem prevenção e obstrução de ações que possam macular a Instituição.

O enfoque principal tratou das características fomentadas para a segurança orgânica nas organizações militares, buscando uma abordagem que possibilite um planejamento sistematizado, a fim de garantir mais eficiência e eficácia da segurança orgânica nas unidades do CBMMA.

Diariamente podem ocorrer situações capazes de comprometer a segurança orgânica do CBMMA, como por exemplo, situações que envolvam o extravio de materiais bélicos, armamento e rádios comunicadores, além de outros materiais como: serras circulares, material usados para atender ocorrências e outros Bens Tangíveis, prejudicando o bom funcionamento da Instituição.

Bem como militares mal preparados para entrevistas realizadas a emissoras de televisão, rádio e outros meios de comunicação, além de outras situações que atinjam esses Bens Intangíveis, que podem, por vezes, comprometer a imagem da instituição.

A esse respeito, a justificativa da pesquisa reside na importância e relevância dos aspectos de Segurança Orgânica, visto que é de grande utilidade, pois possibilita produção de condições que, eventualmente, possam minimizar ou até mesmo dirimir condições e atos de insegurança no CBMMA.

Para tanto, o presente artigo procurou responder o seguinte problema de pesquisa: quais estratégias e ações podem ser implementadas para que o CBMMA consiga manter aspectos de segurança orgânica sólidos, a fim de mantê-lo seguro e fortalecido?

Desta forma, como objetivo geral, analisou-se a segurança orgânica no CBMMA propondo o fortalecimento da proteção dos seus ativos.

Para isso, fez-se necessário os seguintes objetivos específicos: analisar o desenvolvimento de segurança orgânica do Exército Brasileiro, Força Aérea Brasileira, PMMA e CBMMA, bem como identificar características e peculiaridades da Segurança Orgânica nessas instituições militares, a fim de subsidiar um modelo de planejamento considerado ideal ao CBMMA.



O referente artigo tratou de conhecimentos atuais, com intuito de fomentar um planejamento de abrangência para resultados futuros. Além disso, este projeto buscou desenvolver matéria nova para contribuir com a construção sistematizada sobre o tema proposto.

A pesquisa foi exploratória, pois visou proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito. A opção metodológica foi a bibliográfica e a documental, com ênfase nas fontes de estudos relacionadas à segurança institucional.

Os tipos de investigação que mais se adaptaram ao projeto de pesquisa em estudo foram a análise documental e a análise de conteúdo, visando ter um diagnóstico sobre como as organizações militares abordam a segurança institucional.

De acordo com Malhotra (2001), a pesquisa exploratória tem como característica a necessidade de compreensão de um problema com maior grau de precisão.

Essa compreensão, neste trabalho, foi feita a partir da análise qualitativa de entrevista aos comandantes de unidades do Exército Brasileiro e do CBMMA, bem como questionários à militares dessas forças, a fim de se obter dados atuais e garantindo o conhecimento necessário para elaboração de um planejamento de segurança institucional para o CBMMA. Essas questões abertas gerarão hipóteses e novas idéias, aumentando a compreensão do problema ainda amplo.



2. ALGUNS CONCEITOS

A proteção dos ativos de uma Corporação necessita muito mais do que equipamentos e pessoal, mas, principalmente, do planejamento estratégico e uma atividade de inteligência ativa e operante, onde neles estarão descritos as diretrizes dos procedimentos de segurança a serem seguidos, no caso de ameaça à Instituição. Com isso, este planejamento precisará alcançar todas as unidades da Corporação, com a finalidade de obter excelência na segurança, além de eficiência e eficácia em suas diversas atividades perante a sociedade.

O conceito de segurança institucional deve ser bem definido para melhor compreensão, Emerson Passaroto Lopes fala que:

A segurança institucional é também conhecida como Segurança Corporativa, pois visa tratar os riscos e suas variáveis – Ameaça, Vulnerabilidade, Probabilidade e Impacto – utilizando-se de Recursos Humanos, Técnicos e Organizacionais com o objetivo de garantir a continuidade da organização. “... protege pessoas, bens, informações e imagens relacionadas direta ou indiretamente à instituição [...]”. (LOPES, 2016, p. 12)

O autor nos remete a uma conceituação simples, que evidencia, de forma clara, que a segurança institucional trabalha na sua plenitude a análise de riscos, bem como suas variáveis. Dentro de uma corporação como as organizações militares, devem-se combater as ameaças que possam atingir a instituição, os pontos de vulnerabilidade, a probabilidade de um evento alheio a segurança, bem como, a dimensão dos impactos que podem acometê-la. Portanto, fica claro que a segurança institucional visa, exclusivamente, proteger os recursos humanos, a estrutura física das instituições (áreas, instalações, materiais e equipamentos), as informações, bem como a imagem da corporação.

Segundo o site da ABIN, 2018

A Contra inteligência tem como atribuições, a produção de conhecimentos e a realização de ações voltadas para a proteção de dados, conhecimentos, infraestruturas críticas – comunicações, transportes, tecnologias de informação – e outros ativos sensíveis e sigilosos de interesse do Estado e da sociedade.



O Comando Geral e os Batalhões de Bombeiros Militar devem possuir uma estrutura capaz de responder às necessidades da população e, ao mesmo tempo, prevenir-se, ao ponto de proteger seus ativos de pessoas más intencionadas.

Desta forma, o papel da contra inteligência é o de estar sempre a um passo a frente de qualquer ameaça aos anseios do comando. Visto que a missão é obter e analisar dados que oferecerão suporte aos seus objetivos, tanto na defesa contra as ameaças existentes, quanto na identificação de oportunidades. Do ponto de vista interno, a contra inteligência enfoca a proteção dos militares, dos bens, do controle das ameaças e da manutenção da eficiência da gestão.

De acordo com a agência de inteligência da Polícia Civil do Paraná (AIPC), a contra inteligência destina-se a produzir conhecimentos para neutralizar as ações adversas, e proteger a atividade e a instituição a que pertence. À contra inteligência competem as atividades de segurança orgânica (SEGOR) e Segurança Ativa (SEGAT).

A SEGOR é o conjunto de normas, medidas e procedimentos de caráter eminentemente defensivo, destinado a garantir o funcionamento da instituição, de modo a prevenir e obstruir as ações adversas de qualquer natureza. Em linhas gerais, caracteriza-se pelo conjunto de medidas integradas e planejadas, destinadas a proteger os ativos institucionais (tangíveis e intangíveis), em especial, o pessoal, a documentação, as instalações, o material, as operações de ISP, as comunicações, telemática e a informática. (AICP, 2018).

O Ministério Público do Trabalho (MTP) a Procuradoria – Geral nos diz que:

A segurança institucional engloba um conjunto de ações visando à proteção e salvaguarda da instituição e de seus integrantes, para neutralizar as ameaças protagonizadas por atores hostis e eventos naturais.

A segurança orgânica e a segurança ativa, por sua vez, têm sido inseridas pela doutrina clássica como segmentos da segurança institucional, como estruturas estanques da sua finalidade de atuação.

Nesse escopo, a segurança orgânica contempla as ações de segurança de pessoas, materiais, áreas e instalações e segurança da informação. A segurança orgânica, atualmente, também é composta por vertentes de inteligência, contra inteligência e assuntos internos. Já a segurança ativa é definida pelas atividades de contra espionagem, contra sabotagem, contra crime organizado e contrapropaganda. (MPT, 2016).

De acordo com estas referências, entende-se que o conceito de segurança institucional trata-se de um conjunto de ações, cuja finalidade é a proteção e



salvaguarda da instituição e seus integrantes. Explana, ainda, que possui dois segmentos - a segurança orgânica e segurança ativa. Com isso, fica evidente sobre quais ativos devem ser protegidos por essas ações, a saber: segurança de pessoas, materiais, áreas e instalações e segurança da informação, permeado pelas atividades da segurança ativa de contraespionagem, contrasabotagem, contra crime organizado e contrapropaganda, conhecimentos associados à atividade de inteligência, contra inteligência e assuntos internos.

“[...] a Contra Inteligência conta com dois segmentos: Segurança Orgânica e Segurança Ativa”. (BACALHAU, 2010). Fica evidenciado que a segurança institucional e contra inteligência são equivalentes, pois ambos possuem a mesma finalidade e segmentos, sendo o órgão de inteligência da instituição militar um dos principais atores para o sucesso da segurança institucional.

3 A IMPORTÂNCIA DA SEGURANÇA ORGÂNICA PARA AS ORGANIZAÇÕES MILITARES ESTADUAIS

Para iniciar uma discussão sobre a segurança orgânica nas organizações militares estaduais é necessário considerar a contribuição do Técnico de segurança institucional e Transporte do Ministério Público Federal e especialista em Gestão Pública, Rodrigo Otávio da Silva Horta que diz:

As questões referentes à gestão da Segurança Institucional promovidas pela Administração Pública deixam clara a importância de serem traçadas diretrizes e normas gerais para a elaboração de planos de segurança orgânica específicos às características e obrigações de cada órgão público [...] a segurança institucional deverá primar pelo envolvimento de todos os seus integrantes em ações de prevenção, pois, se regida, no envolvimento da ética e da justiça, irá repercutir favoravelmente em todo corpo institucional, produzindo imunidade a qualquer tipo de ameaça [...] (HORTA, 2016).

Desta forma, fica notória a necessidade de produção sistematizada de ações que possam garantir a produção de proteção da administração pública. Vale ressaltar que as organizações militares estaduais, que fazem parte deste contexto, devam se valer de normas gerais e planos de segurança orgânica, capazes de subsidiar ações preventivas,



pois envolverão a todos, no tocante a segurança da instituição. Contudo, requer comprometimento pautado na ética militar, favorecendo assim, como um todo, o corpo institucional, sendo de extrema importância tais medidas, conforme versa, que favorece em todo o corpo institucional, produzindo imunidade a qualquer tipo de ameaça, sendo isso, por si só, de extrema importância para as organizações militares estaduais.

André Soares em sua abordagem cita o seguinte:

Segurança Institucional é um tema ausente da agenda nacional e tradicionalmente não constitui prioridade das autoridades e dirigentes do poder público. Habitualmente essa temática ganha evidência quando da ocorrência de contingências de grande proporção, cujos danos e prejuízos ao país expõem deficiências e revelam sérias vulnerabilidades institucionais, ensejando inclusive a devida responsabilização criminal dos envolvidos. Infelizmente, prevalece em nossa sociedade a subcultura em que os paliativos imperam em detrimento das soluções, potencializando o agravamento do risco à segurança. Nesse mister, a importância da segurança institucional transcende a ação de proteção e salvaguarda, pois afeta diretamente a eficiência de nossas instituições e, em última instância, a própria segurança nacional. (SOARES, 2011).

Soares (2010) retrata que no Brasil não há uma cultura de proteção a segurança das instituições, segundo ele, a segurança institucional somente é colocada em evidência mediante situações adversas de grandes proporções, e revela, assim, sérias vulnerabilidades institucionais, e potencializando ainda mais os riscos.

Cabe ressaltar que há um clamor do autor em chamar a atenção para o fim da subcultura do paliativo, e que se apontem soluções para a segurança institucional. Por fim, cita que a importância da segurança institucional vai além da ação de proteção e salvaguarda, pois afeta diretamente a eficiência das organizações que não é diferente das militares estaduais.

3.1 SEGURANÇA ORGÂNICA E OS ATIVOS INSTITUCIONAIS

A atividade de inteligência busca produzir conhecimento de forma sistematizada, garantindo a proteção da instituição a que serve; possui dois ramos que são a Inteligência e a Contra inteligência.

Esta se divide em três segmentos conforme a DNISP, “A Contra inteligência atua por meio de três segmentos: a Segurança Orgânica, a Segurança de Assuntos



Internos e a Segurança Ativa”, (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2014, p. 43). A DNISP trata a Segurança Orgânica (SEGOR) de forma bem objetiva com o seguinte conceito:

A SEGOR caracteriza-se pelo conjunto de medidas integradas e planejadas, destinadas a proteger os ativos institucionais (tangíveis e intangíveis), em especial, o pessoal, a documentação, as instalações, o material, as operações de ISP, as comunicações, telemática e a informática. (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2014, p. 44)

O conceito de segurança orgânica (SEGOR) abordado como conjunto de ações, cuja finalidade é a proteção e salvaguarda da instituição para seu funcionamento. Enfatiza a proteção dos ativos institucionais, ou seja, tudo aquilo que pode se tornar alvo de algum agente hostil, sendo estes ativos tangíveis, aqueles que se pode visualizar, tocar, que são concretos e os intangíveis, aqueles chamados invisíveis, abstratos, difícil de tocar.

Chama-se atenção principalmente para o pessoal, a documentação, as instalações, o material, as operações de ISP, as comunicações, a telemática e a informática. Os ativos institucionais são esclarecidos pela DNISP, há uma abordagem específica, conceituando de forma bem singela os citados como especial, vejamos:

Os principais ativos são listados na doutrina com a nomenclatura de segurança, isso se deve ao fato de terem que agir conforme medidas estabelecidas pela segurança orgânica, uma vez que esses ativos falhem nesse aspecto, poderá facilmente comprometer o órgão de inteligência a que serve.

A segurança de pessoal estabelece medidas a serem tomadas pelos recursos humanos que visem mantê-los em comportamentos aceitáveis que preservem a proteção de dados e conhecimentos de caráter sigiloso.

A segurança da documentação deve ser estabelecida através de normas próprias de segurança que abordem todas as fases de tramitação dos documentos sigilosos, ou seja, desde a sua produção até o seu correto arquivamento e destruição, evitando-se assim, possíveis vazamentos, que podem ser usados para comprometimento da atividade de inteligência e conseqüente quebra da integridade do órgão, afetando diretamente a Instituição.



A segurança das instalações é garantida por meio de medidas que visam a proteção geral para os locais que detêm dados e conhecimentos sigilosos e áreas sensíveis, por meio de fiscalização contínua e controle de acesso a estes locais.

Na segurança do material, as normas de segurança objetivam assegurar que não sejam extraviados, que sejam utilizados corretamente e estejam em pronto emprego quando necessário. Segurança das operações de ISP envolve ações voltadas para proteção e garantia exitosas das operações de inteligência.

Segurança das comunicações é voltada para fomentar meios de comunicação segura nas atividades da ISP, mecanismos capazes de dificultar ou bloquear qualquer vazamento de dados a partir de equipamentos, bem como seu sinal.

“A Segurança de tecnologia da Informação trata da preservação dos sistemas de tecnologia da informação, garantindo assim, seu correto emprego e evitando falhas quanto à integridade dos conhecimentos e do controle de acesso do órgão.” (MJ, 2014, P.44 e 45).

3.2 SEGURANÇA ORGÂNICA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

O Exército Brasileiro (EB) possui um planejamento voltado para segurança, chamado Planejamento de Desenvolvimento de Contra inteligência (PDCI), os ativos institucionais são abordados com finalidade de protegê-los e ainda estabelece a criação de uma mentalidade de CI, mentalidade que atente para o desenvolvimento de todos os aspectos de salvaguarda e proteção dos ativos do EB. Há de se destacar que todos os integrantes das unidades precisam estar cientes da mentalidade de CI.

A primeira medida a ser tomada para a implantação do PDCI em uma unidade do EB é a elaboração do chamado Estudo de Situação, estudo sistematizado que visa realizar todo o levantamento dos riscos, e vulnerabilidades existentes naquela unidade.

[...] elaborado um Estudo de Situação de CI, com a finalidade de identificar os ativos a serem protegidos; identificar os atores, suas motivações e capacidades de realizar atos hostis; identificar deficiências nos sistemas da unidade; levantar histórico de ameaças; levantar danos potenciais para cada ação hostil; determinar graus de risco para cada dano potencial levantado;



estabelecer linhas de ação para minimizar os riscos; criar a mentalidade de CI; e proteger os ativos da unidade. (Entrevistado 1. 2018)²

No tocante aos aspectos gerais do PDCI, o entrevistado 1 nos diz que: “O PDCI é composto pelo Programa de Conscientização; Programa de Treinamento Continuado; Normas de Controle; Serviços e Mecanismos de Segurança; Estrutura de Gerência; Auditoria e Validação; Planos de Contingência; e Plano de Controle de Danos.” (Entrevistado 1.2018)².

O PDCI aborda os ativos da instituição: recursos humanos, áreas e instalações, comunicação e materiais e equipamentos, de maneira geral e simplificada o entrevistado coloca que para proteção dos Recursos Humanos são trabalhados programas de conscientização e de treinamento continuado.

Para os ativos, áreas e instalações são elaborados planos de defesa; e os demais, comunicação, materiais e equipamentos possuem normas de controle, obedecendo ao estabelecido pelo comando da unidade.

No tocante à visão e recepção do público interno ao PDCI, se mostram receptivos, pois há uma boa percepção dos programas de conscientização de CI. Cabe ressaltar que o PDCI é aplicado constantemente envolvendo alguns instrumentos impressos e palestras.

O público interno tem boa percepção das medidas adotadas no programa de conscientização de CI. O Programa de Desenvolvimento de CI é aplicado continuamente e envolve palestras, exposição de cartazes em quadros murais e em outros locais da unidade e também a distribuição de livretos de CI. (Entrevistado 1.2018)²

² Entrevista concedida pelo Entrevistado 01. [Out. 2018]. Entrevistador: Marcelo Martins Ribeiro. São Luís, 2018. 2 arquivo, mp3(1h e 59 min e o outro de 05 min).



Dentre as várias particularidades do PDCI, pode-se citar o fato de todas as unidades do EB possuírem em seu efetivo um oficial responsável pela Segurança Orgânica denominado, Oficial de Segurança Orgânica, a ele compete traçar e concretizar as medidas de segurança orgânica da unidade.

A elaboração e implantação das medidas de segurança orgânica são planejadas e executadas pelo Oficial de Segurança Orgânica da unidade. A execução de tais medidas é de responsabilidade de todos os integrantes pertencentes à unidade.

O PDCI é desenvolvido pelo oficial de segurança orgânica e é colocado em prática de acordo com a definição do comando da unidade, este atua como gerente geral.

Na sua estrutura o PDCI possui uma equipe designada pelo comando da unidade responsável por sua auditoria e validação, com a finalidade de verificar se os objetivos propostos estão sendo atingidos e também como forma de identificar oportunidades de melhoria, para realimentar o PDCI.

Convém ressaltar que o PDCI possui um ciclo anual, ou seja, tudo que foi feito no planejamento em um ano é reavaliado para estabelecimento de melhorias e novamente se inicia para o próximo ciclo, dessa forma proporciona um nível maior de segurança para as unidades do EB.

3.3 SEGURANÇA ORGÂNICA NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

A Força Aérea Brasileira (FAB) possui um Plano de Segurança Orgânica (PSO) específico para cada unidade, sendo considerado um processo e visa a proteção dos ativos considerados pela Contra inteligência da FAB, que são: material, TI comunicações, áreas, instalações e pessoal, para cada ativo a proteger está previsto meios de segurança no PSO, conforme o levantamento prévio de vistoria de inspeção de segurança.

[...] Este plano é considerado um processo, com vistas na proteção dos 04 (quatro) ativos que são considerados pela nossa contra inteligência, são eles: o de material, de TI comunicações, áreas e instalações e o de pessoal, sendo que no ativo pessoal são repassados, por exemplo, por meio dos programas de conscientização, como, orientações sobre todos os cuidados para não ser assaltado, um outro, seria não se envolver com atos ilícitos como drogas e outros. O ativo de material tem, por exemplo, o controle de documentos



(materiais cargas, de furto, prevenção de incêndio e outros) e a parte de áreas e instalações são a segurança propriamente dita (Circuito Fechado de TV - CFTV, controle de acesso, biometria, barreiras perimetrais e outros) e o ativo de TI comunicações são criptografias, telefone seguro e outros voltados para comunicação de nossa instituição. (Entrevistado 2.2018)³

O PSO é elaborado pelo setor de inteligência da unidade, a FAB proporciona um curso que viabiliza o conhecimento para sua elaboração, após a sua elaboração segue o tramite a nível estratégico para aprovação, ou seja, pelo comandante da unidade, iniciando a fase para publicação, após esse certame, se inicia as visitas de inspeção de segurança, baseado no PSO é confeccionado um relatório que evidenciará as discordâncias.

[...]o setor de inteligência da unidade é que faz o Plano de Segurança Orgânica (PSO). Há um curso onde é ministrada a confecção desse plano, nesse curso analisa tudo que é previsto na legislação, em relação às 04 áreas dos ativos a proteger, discorrendo na unidade em estudo o que seria ideal como modelo de segurança, então há a aprovação do comandante da unidade para a futura formalização por meio de publicação do que é considerado, baseado nesse PSO aprovado e que publicado, se inicia o processo de fiscalização através de visitas de inspeção de segurança, verificando todos os pontos, por exemplo, se uma sala tem marcação de área sensível, sendo tratado assunto sigiloso, as pessoas lá dentro possuem credencial de segurança ou não? Como é feito o controle?; Áreas e instalações, como são feitas as palestras? Há uma vistoria minuciosa de toda a unidade e outros itens previstos [...] (Entrevistado 2.2018)³

Na fase de elaboração do PSO considera-se a análise dos riscos baseado no histórico de acontecimentos da unidade com a probabilidade que ocorra novamente, dessa forma é fundamentado uma tabela com o tipo de risco para estabelecimento de prazos para solução, acerca do exposto o entrevistado 02 complementa acerca da elaboração do PSO.

São discriminados os tipos de riscos como, por exemplo, “risco iminente”, ou seja, adoção de medidas imediatas, resolvendo-se o exposto na tabela; outros itens de menor vulnerabilidade, são concedidos prazos para resolver em função do tipo de risco como, 01 (um) mês ou 6 (seis) meses ou 01 (um) ano. Os documentos produzidos são classificados, pois expõe a sensibilidade da unidade, o comandante aprova e normalmente dispara vários documentos para os setores, determinando as correções, e para publicação em boletim ostensivo do Plano de Segurança Orgânica nos quesitos considerados ideais e a parte das vulnerabilidades no boletim reservado, a partir daí há o acompanhamento das soluções de acordo com os prazos, sendo realizado

³ Entrevista concedida pelo Entrevistado 02. [Out. 2018]. Entrevistador: Marcelo Martins Ribeiro. São Luís, 2018. 2 arquivo, mp3(73 min. e o outro de 4 hs e 05 min.).



todo o processo novamente no ano seguinte, ou seja, iniciando um novo ciclo no PSO, na FAB usamos o ciclo OODA (Observar, Orientar, Decidir e Agir). (Entrevistado 2.2018)³

O PSO possui os programas: Credencial de segurança; Programas de conscientização; Cartilhas explicativas; Curso de Tratamento de Informações Classificadas; Módulos de contrainteligência em todos os cursos oferecidos; Canal seguro de transmissão de documentos; Canal seguro de telefonia.

Sendo todos trabalhados somente com o público interno, e se mostram bastante eficientes uma vez que contribuem para mudança de condutas e visões, além de terem boa aceitação do público interno.

3.4 SEGURANÇA ORGÂNICA NA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO

No âmbito da Polícia Militar do Maranhão (PMMA) a Segurança Orgânica é exercida na Diretoria de Inteligência e Assuntos Estratégicos (DIAE), órgão responsável pela atividade de Inteligência na instituição, por meio da vasta experiência de cada integrante, uma vez que passam por treinamento para desenvolver a segurança orgânica, é realizada assim ao longo dos anos em todos os órgãos de inteligência, contudo não há um plano de Segurança Orgânica normatizado.

A DIAE foi criada em 2014, portanto um órgão novo e em sua estrutura, toda sequência de Segurança Orgânica é trabalhada periodicamente. É realizado o controle de cada ativo previsto na DNISP e em 2017 foi realizado treinamento nas unidades da PM, planejado pela DIAE, para levantar a situação atual da atividade de inteligência nas unidades, padronizar as ações e auxiliar nas operações.

Observa-se que a segurança orgânica na Polícia Militar começa a ser trabalhada nos órgãos de inteligência da PMMA, cabe salientar que no ano 2018 foi publicado boletim que estabelece as diretrizes das atribuições da DIAE e que a partir de então, haverá maior ênfase da diretoria em relação a todos as unidades, como relata o entrevistado 3:

[...] advento da portaria nº 001 do Boletim Geral 51, deste ano, esta trouxe as atribuições da DIAE e inclusive as tocantes as demais unidades da PMMA.



Então com essa portaria estamos estendendo também para as unidades da capital e do interior do Estado aquilo que compete e é concernente a Segurança Orgânica [...] (Entrevistado 3.2018)⁴

A PMMA está em processo de elaboração do plano de Segurança Orgânica, após a implantação o grande desafio será a mudança de cultura dos recursos humanos, principalmente dos gestores, uma vez que se podem entender como uma intromissão da DIAE em seus comandos, caso ocorra é cultura equivocada, pois servirá de ferramenta de assessoramento.

[...] Parte dela foca muito a Contra inteligência, a conscientização do policial, a responsabilidade que possui para segurança dele e da instituição, então é fundamental, conscientizar e mostrar para aquele policial, que está vindo da vida civil, a sua importância, o que muda na sua vida social e profissional. Tendo que se adaptar e seguir as regras da corporação, até para sua própria sobrevivência, na acepção correta da palavra [...] (Entrevistado 3.2018)⁴

Durante o Curso de Formação de Soldados, curso de ingresso a carreira policial militar, foi pacificado a inclusão da disciplina de atividade de inteligência, tendo o módulo específico de Contra inteligência enfocando aspectos da Segurança Orgânica.

3.5 SEGURANÇA ORGÂNICA NO CBMMA

O Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão (CBMMA), assim como a PMMA não utilizam atualmente programas de Contra inteligência normatizado, no entanto, está em andamento a elaboração do Plano de Segurança Orgânica (PSO).

Cabe ressaltar que no âmbito da Diretoria de Inteligência do CBMMA, órgão responsável pela atividade de inteligência na instituição, se aplica segurança orgânica como nos afirma o entrevistado.

No âmbito da Diretoria de Inteligência do CBMMA, há rígido controle dos ativos, através da análise prévia dos recursos humanos para compor quadro da diretoria e continuamente após a absorção. Ademais, a aplicação do

⁴ Entrevista concedida pelo Entrevistado 03. [Out. 2018]. Entrevistador: Marcelo Martins Ribeiro. São Luís, 2018. 1 arquivo, mp3(23 min).



princípio da compartimentação permite controle de acesso a recursos materiais e instalações. (Entrevistado 4.2018)⁵

Novamente, se evidencia que a segurança orgânica nas organizações militares estaduais do Maranhão, PM e BM, tem seu enfoque somente aos órgãos de inteligência da instituição e estão em fase de elaboração de seus PSO's.

4 O CICLO DE DEMING OU CICLO PDCA

Dumont (2006, p. 100) afirma que para se gerenciar um processo de uma organização é necessário estabelecer a manutenção nas melhorias dos padrões montados e que servirão de referências para o seu gerenciamento. Introduzir o gerenciamento do processo significa implementar o gerenciamento repetitivo via ciclo PDCA.

Este ciclo foi desenvolvido por Walter A. Shewart na década de 20, mas posteriormente passou a ser conhecido como ciclo Ciclo de Deming no ano de 1950, pois fora difundido amplamente por este. Esta técnica visa o controle do processo e pode ser usado de forma contínua para o gerenciamento das atividades de uma organização.

Este ciclo está composto de quatro fases básicas: Planejar, Executar, Verificar e Atuar corretivamente. Sendo implementado em seis etapas, há de se destacar que é um processo cíclico que visa o aperfeiçoamento de melhorias contínuas da Instituição que o utiliza.

⁵ Entrevista concedida pelo Entrevistado 04. [Out. 2018]. Entrevistador: Marcelo Martins Ribeiro. São Luís, 2018. 1 arquivo, mp3(15 min).

Figura 1 – Ciclo PDCA



Fonte: DUMONT (2006, p. 101)

a) Passo 1 – Traçar um plano (Plan)

Este passo é estabelecido com base nas diretrizes da organização. Quando traçamos um plano, temos três pontos importantes para considerar:

- a. Estabelecer os objetivos, sobre os itens de controle;
- b. Estabelecer o caminho para atingi-los;
- c. Decidir quais os métodos a serem usados para consegui-los

Após definidas estas metas e os objetivos, deve-se estabelecer uma metodologia adequada para atingir os resultados.

b) Passo 2 – Executar o plano (Do)

Nesta fase, devem ser abordados em três pontos importantes:

- a. Treinar no trabalho o método a ser empregado;
- b. Executar o método;
- c. Coletar os dados para verificação do processo.

Aqui devem ser executadas as tarefas exatamente como estão previstas nos planos.

c) Passo 3 – Verificar os resultados (Check)

Posteriormente, verificamos o processo e avaliamos os resultados obtidos:

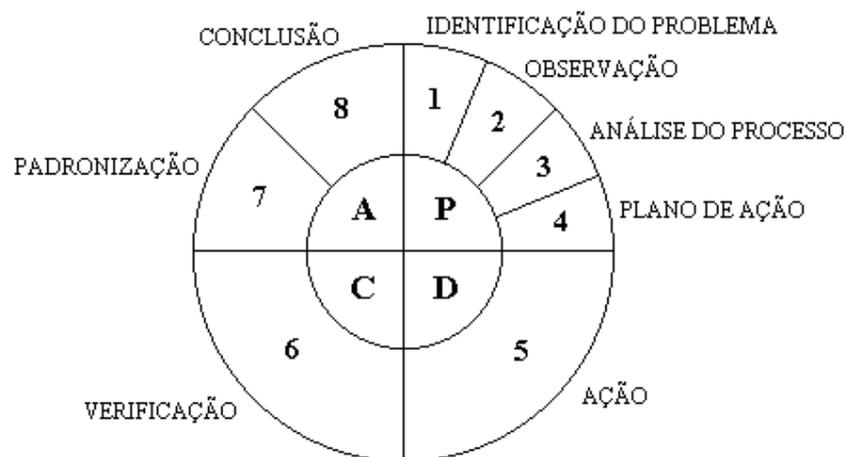
- a. Verificar se o trabalho está sendo realizado de acordo com o padrão;
- b. Verificar se os valores medidos variaram e comparar os resultados com o padrão;
- c. Verificar se os itens de controle correspondem aos valores dos objetivos.

d) Passo 4 – Fazer ações corretivamente (Act)

Tomar ações baseadas nos resultados apresentados no passo 3.

- a. Se o trabalho desviar do padrão, tomar ações para corrigi-los;
- b. Se um resultado estiver fora do padrão, investigar as causas e tomar ações para prevenir e corrigi-lo;
- c. Melhorar o sistema de trabalho e o método.

Figura 2 – Ciclo PDCA para melhorias.



Fonte: DUMONT (2006, p. 102)



4.1 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE SEGURANÇA ORGÂNICA PARA O CBMMA

O que poderá ser feito para que o CBMMA consiga manter aspectos de segurança orgânica sólidos, a fim de mantê-lo seguro e fortalecido?

As Forças Armadas vêm sendo referência para os Corpos de Bombeiros ao longo dos anos, uma vez que suas normas e regulamentos advêm da expertise desenvolvida nessas instituições.

No escopo de elaboração deste artigo, foi possível perceber que, as instituições consultadas, o Exército Brasileiro e a Força Aérea Brasileira possuem planejamentos consolidados que abordam Segurança Orgânica. Nesse contexto, serão usados como referência nessa proposta, além do estabelecido pela DNISP.

Em atenção à análise e discussões dos dados coletados, há de se observar que duas das amostras possuem efetivamente o planejamento específico para o objeto em estudo neste trabalho, as duas são: EB e FAB, denominados Planejamento de Desenvolvimento de Contra inteligência (PDCI) e Planejamento de Segurança Orgânica (PSO), respectivamente.

As demais apresentaram que estão em processo de construção, por meio de estudos, realizando o que vem sido preconizado ao longo dos anos nas instituições PMMA e CBMMA.

Os dados apontaram estruturalmente como se efetiva o desenvolvimento dos planejamentos no EB e FAB, ambas as Instituições possuem normas que orientam todo o processo, e iniciam seu planejamento realizando o levantamento de vulnerabilidades e análise de riscos das unidades em relação aos ativos considerados por suas contra inteligências, no EB é realizado o estudo de situação de CI e na FAB é realizado vistoria de inspeção de segurança.

Em seguida realizam a elaboração das medidas de segurança a serem implantadas, de acordo com as análises do apurado no item anterior, iniciando, pois, os planos e programas que serão executados na instituição.

No EB tem-se o Programa de Conscientização; Programa de Treinamento Continuo; Normas de Controle; Serviços e Mecanismos de Segurança; Estrutura de



Gerência: Auditoria e Validação; Planos de Contingência; e Plano de Controle de Danos.

Na FAB tem-se credencial de segurança; programas de conscientização; cartilhas explicativas; curso de tratamento de informações classificadas; Módulos de contra inteligência em todos os cursos oferecidos; Canal seguro de transmissão de documentos; Canal seguro de telefonia.

Iniciando os processos de monitoramento, o desenvolvimento dos itens anteriores é acompanhado por equipe específica mediante as determinações dos documentos do comando da unidade que deram origem, havendo uma análise do desempenho dos programas, planos e ferramentas utilizados, no EB há equipe de auditoria e validação e a FAB tem equipe própria também.

Como partes finais do processo de planejamento são realizadas medidas que visam melhoramento e correções das ações realizadas, com a análise de todos os itens citados anteriormente, convém salientar que após essa fase, inicia-se novamente um novo ciclo do planejamento, visando seu constante aperfeiçoamento, como método de gestão a FAB utiliza o ciclo OODA (Observar, Orientar, Decidir e Agir), enquanto que o EB utiliza o ciclo PDCA.

Contudo é importante frisar que o Planejamento de Desenvolvimento Segurança Orgânica (PDSO) está inserido no nível estratégico da Instituição, uma vez que abrange todos os integrantes da Corporação, com reflexos diretos nos demais níveis, proporcionando uma mudança de cultura no aspecto de segurança orgânica, que necessitará de paciência e persistência para lograr êxito e sucesso.

A presente proposta não abrange estudos sobre recursos públicos que deverão ser disponibilizados para sua implantação, nem detalhados das normas a serem elaboradas, permitindo assim, novos estudos decorrentes do estudo científico ora elaborado.

As instituições militares deveriam ter em suas Instituições toda Instrução Normativa de Planejamentos voltados para a Segurança Orgânica, que padroniza por meio das diretrizes estabelecidas o caminho a ser seguido por todas as unidades.



Cabe ressaltar que o EB e a FAB possuem tais normas de cunho geral e que sua aplicabilidade se mostra bastante eficiente e eficaz, uma vez que há: um planejamento, avaliações periódicas e medidas que visam a melhoramentos nesse aspecto.

A proposta de Planejamento de Desenvolvimento de Segurança Orgânica (PDSO) para o CBMMA inicia com a elaboração das Instruções Normativas por parte do nível estratégico da corporação, que em síntese é um documento que normatiza o PDSO, nela deve constar toda sua estrutura, objetivos, finalidade, atores envolvidos, procedimentos, padronização dos programas e planos, necessários para garantir padrões aceitáveis de Segurança Orgânica.

Proponha-se que para o CBMMA no PDSO, cada unidade tenha um oficial devidamente capacitado, responsável pela Segurança Orgânica, denominado Oficial de Segurança Orgânica (OSO) da unidade, sendo de responsabilidade de todos os integrantes a execução, uma vez que no âmbito do EB há esse ator, percebendo-se que há uma eficácia naquela instituição, havendo assim um precedente para sua introdução no CBMMA.

Outra particularidade existente no EB é a mentalidade de contra inteligência, se propõe que se desenvolva uma mentalidade de Segurança Orgânica no âmbito do CBMMA, ou seja, uma mentalidade que conduza seus integrantes a agirem conforme o estabelecido no planejamento, para tal, deverá ser trabalhada diariamente, com exemplo, mensagens diárias de segurança orgânica em posição estratégica para visualização de todos os integrantes da unidade e programas de conscientização.

Nesta proposta considera-se como método de gestão o ciclo PDCA, considerando o período de 01 (um) ano para retroalimentação do PDSO, ou seja, a cada ano, iniciará um novo ciclo que permitirá ajustes e melhoras em função dos resultados obtidos em anos anteriores.

Para melhor compreensão do PDSO atendidas às particularidades citadas acima segue o esquema sistêmico abaixo proposto por Dumont.



a) PLAN (PLANEJAR)

Na fase de planejamento deve-se realizar o **Estudo de Situação** da unidade, com o objetivo de levantar todos os dados a cerca das vulnerabilidades e riscos existentes a cada um dos ativos institucionais preconizados na DNISP;

A elaboração do **Gerenciamento dos Riscos**;

A elaboração das **Ordens de Serviços** do comando da unidade direcionadas para os setores executarem de acordo com o estabelecido.

Convém ressaltar que o produto final desta fase dará origem aos planos e programas que seguirão na fase seguinte.

b) DO (EXECUTAR)

Nesta fase consideramos a execução dos planos e programas sugeridos nessa proposta, que são: **Plano de Segurança Orgânica (PSO)** de acordo com o estabelecido pelo DNISP; **Plano de contingência** voltados para operações da atividade bombeiro militar e outros julgados necessários; **Plano de controle de danos**, voltado para segurança do material; **Programas de treinamentos continuados e Programas de conscientização** voltados para o pessoal.

c) CHECK (MONITORAR)

O estabelecido nos **procedimentos de monitoração** é de fundamental importância, o Oficial de Segurança Orgânica (OSO) que terá a incumbência de monitorar diariamente o PDSO, de maneira a promover nos demais integrantes da unidade a mentalidade de segurança orgânica, missão árdua que requer paciência e persistência.

Outra importante análise nessa fase é a **revisão do nível de risco** e por fim as **Auditorias Internas** para melhor controle administrativo do PDSO no âmbito do CBMMA.



d) ACT (CORRIGIR)

Deve se levar em consideração as **implementações de melhorias, ações corretivas e preventivas, comunicação das ações e resultados, e assegurar que as melhorias atenderam as expectativas.**

Cabe salientar que a maneira que o PDSO foi apresentado é uma maneira didática de expor as fases de utilização do PDCA, no entanto, as ações de planejamento deverão ser anuais, as demais fases por vezes ocorrem continuamente, portanto, exigem um caráter mais flexível, pois durante a fase de execução de um programa de conscientização pode-se observar alguma implementação de melhoria.



3 CONCLUSÃO

A evolução da Atividade de Inteligência no Brasil vem ganhando notória importância para as instituições. Portanto, percebe-se que esta ferramenta é importantíssima para subsidiar o planejamento estratégico nas mais diferentes áreas, uma vez que é utilizada para o assessoramento da alta cúpula de diversas instituições.

Para ampliação da confiabilidade de uma instituição, se faz necessário a promoção da padronização de documentos, nomenclaturas e metodologias, desencadeando maior clareza nas ações de seus integrantes, efetivando assim que o produto final seja entregue aos destinatários com a máxima qualidade possível.

O Planejamento de Segurança Orgânica é de suma importância para traçar medidas e normas capazes de salvaguardar os ativos institucionais, visando proporcionar uma Instituição com imagem ilibada. Cabe destacar, que exige um estudo complexo e de conhecimento técnico para sua elaboração.

Buscar planejamentos pautados na garantia do melhoramento organizacional de uma instituição é papel fundamental do gestor, nesse ponto há de se destacar que um bom assessoramento é fundamental para seu sucesso.

A aplicação de Planejamento de Segurança Orgânica em uma instituição, em especial no Corpo de Bombeiros Militar teria um papel fundamental na preservação e valorização ainda maior da sua imagem perante a sociedade maranhense.

O PDSO permite que os integrantes do CBMMA atuem de maneira proativa, de maneira a antecipar situações que os ponham em risco, por exemplo, condutas preventivas em situações de assalto e outros. As oportunidades de melhorias no planejamento devem ser constantes, buscando, assim, o aperfeiçoamento de suas ações.

Convém ressaltar que dentre os ativos institucionais, o pessoal é, sem dúvida, o mais importante, uma vez que a segurança dos demais ativos dependerá exclusivamente das ações deste. Por esse motivo que o fator humano, que é o elo mais vulnerável necessita desenvolver uma mentalidade de segurança orgânica constantemente doutrinada.

A inserção da disciplina de Atividade de Inteligência com ênfase em contra inteligência principalmente nos aspectos de segurança orgânica se mostra de



fundamental importância em todos os cursos oferecidos pela instituição, haja vista proporcionar o desenvolvimento da mentalidade de segurança orgânica proposto nesse trabalho.

Dessa forma, por mais eficiente que seja realizado o controle no PDSO, a falha operacional sempre estará presente, dificilmente se conseguirá exterminá-la, porém com uma cultura de paciência e persistência no desenvolvimento das ações voltadas para o público interno, como programas de conscientizações e programas de treinamento continuado, se minimizará cada vez mais seus impactos.

Cabe ressaltar que a política do Planejamento de Segurança Orgânica no âmbito do CBMMA, estará integrada a todas as atividades desempenhadas pela corporação, administrativas e operacionais, assegurando assim, continuidade e longevidade de sucesso nas inúmeras missões desempenhadas diante da sociedade maranhense.

Diante de todo exposto, o estudo demonstrou a falta de planejamento voltado para segurança orgânica e pode acarretar danos desastrosos à instituição, desta forma, urge frisar que se torna imprescindível e necessária a sua implantação.



REFERÊNCIAS

ABIN. **Conceitos de Atividade de Inteligência**. Disponível em: <http://www.abin.gov.br/atividadeinteligencia/inteligenciaecontrainteligencia/>. Acesso em 24 de Jun. 2018.

AIPC – Agência de Inteligência da Polícia Civil do Paraná: **Inteligência e contrainteligência**. Disponível em: <http://www.aipc.policiacivil.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=13>. Acesso em: 19 de nov. 2018.

BACALHAU, Marcos. **Inteligência e Contrainteligência**. Disponível em: marcusbacalhau.blogspot.com.br/2010/02/inteligencia-e-contrainteligencia.html. Acesso em: 18 jul. 2018.

DUMONT, Danilo M. RIBEIRO, José A.; RODRIGUES, Luiz A. **Inteligência pública na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Revan, 2006.

HORTA, Rodrigo Otávio. **A gestão da segurança institucional na gestão pública**. Disponível em: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/9.%20A%20gestao%20da%20seguranca%20institucional.pdf>. Acesso em: 19 out. 2018.

IBOPE, Índice de Confiança Social. **Confiança do brasileiro nas Instituições é a mais baixa desde 2009**. Disponível em: <http://177.47.5.246/noticias-e-pesquisas/confianca-do-brasileiro-nas-instituicoes-e-a-mais-baixa-desde-2009/>. Acesso em 15 set. 2018.

LOPES, Emerson Passaroto. **Segurança Pública, a Segurança Institucional e suas relações com os direitos humanos no PNDH III**. Disponível em: https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=18186. Acesso em: 15 set. 2018.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Segurança Institucional**. Disponível em: http://portal.mpt.mp.br/wps/portal/portal_mpt/mpt/ompt/seguranca%20institucional!/ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zi_QJNPN2dgg28Lcy8zA0czSwcPb0tAw8_Q31vfSj8CsAmmBU5Ovsm64fVZBYkqGbmZeWrx9RnJpeWpSY15yokJ1XXJJZUpoMty8zq7AwylE_Kjk_ryS1okQ_IregRNUgXwFM4dJXkB2VVFnuqAgAQpdlxQ!!/. Acesso em: 17 set. 2018.



SOARES, André. **Segurança institucional no Brasil**. 13 abr. 2011. Disponível em: <http://www.jb.com.br/sociedade-aberta/noticias/2011/04/13/a-seguranca-institucional-no-brasil/>. Acesso em: 02 de out. 2018.