

**Análise de Riscos como ferramenta de assessoramento na elaboração do Plano de Segurança Orgânica: aplicação da metodologia ARSO na Polícia Federal brasileira**

*Risk Analysis as an advisory tool in the preparation of the Organic Security Plan (OSP): application of ARSO methodology in the Brazilian Federal Police*

**MARIA AUGUSTA BRITO NETA**  
ESCOLA SUPERIOR DE DEFESA

**JULIO EDUARDO DA SILVA MENEZES**  
ESCOLA SUPERIOR DE DEFESA

**Nota de esclarecimento:**

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.

ANOS  
SINGEP

## **Análise de Riscos como ferramenta de assessoramento na elaboração do Plano de Segurança Orgânica: aplicação da metodologia ARSO na Polícia Federal brasileira**

### **Objetivo do estudo**

Apresentar a metodologia de Análise de Riscos em Segurança Orgânica (metodologia ARSO), adotada na Polícia Federal, como ferramenta de inteligência estratégica, no assessoramento à confecção do Plano de Segurança Orgânica (PSO), que norteia o Órgão quanto às medidas de proteção dos ativos.

### **Relevância/originalidade**

A utilização da metodologia ARSO pela Polícia Federal para construção do seu PSO é uma referência na administração pública, visto que proporcionou economia de recursos e agilidade no tratamento de vulnerabilidades e riscos, tornando-se possível sua replicação em outras organizações estratégicas.

### **Metodologia/abordagem**

A metodologia ARSO, ao utilizar-se de ferramentas analíticas e conhecimentos técnicos, gera um produto que possibilita ao tomador de decisão, uma orientação fundamentada em conhecimento, quanto às ações que devem compor o PSO, o que facilita a implementação de medidas de contrainteligência.

### **Principais resultados**

Apresentar um cenário de grau de riscos com sugestão de medidas corretivas orientada, de forma eficaz, a elaboração de normas de segurança, planos de contingência, protocolos e procedimentos de segurança, evitando vulnerabilidades em procedimentos de segurança de ativos organizacionais.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

O relatório de análise de riscos produzido pela equipe de analistas da Polícia Federal, produto da metodologia ARSO, apresenta-se como ferramenta de assessoramento indispensável à gestão estratégica da Segurança Orgânica, na medida que orienta aplicação de recursos para atender vulnerabilidades críticas.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

A utilização da metodologia ARSO têm se mostrado adequada e eficaz, proporcionando equilíbrio de recursos e meios necessários à proteção efetiva dos ativos institucionais em importante Órgão da segurança pública.

**Palavras-chave:** Segurança Orgânica , Análise de Riscos, Plano de Segurança Orgânica

*Risk Analysis as an advisory tool in the preparation of the Organic Security Plan (OSP): application of ARSO methodology in the Brazilian Federal Police*

**Study purpose**

To present the methodology of Risk Analysis in Organic Security (ARSO methodology), adopted by the Brazilian Federal Police, as a strategic intelligence tool, in advising on the preparation of the Organic Security Plan (PSO), which guides the Agency regarding measures to protect.

**Relevance / originality**

The ARSO methodology by the Federal Police to build its PSO is a reference in the public administration, since it provided resource savings and agility in the treatment of vulnerabilities and risks, making it possible to replicate it in other similar organizations.

**Methodology / approach**

The ARSO methodology, when using analytical tools and technical knowledge, generates a product that allows the decision maker to have a knowledge-based orientation regarding the actions that must compose the PSO, which facilitates the implementation of counterintelligence measures.

**Main results**

Presenting a risk level scenario with a suggestion of corrective measures effectively guides the elaboration of security standards, contingency plans, protocols and security procedures, avoiding vulnerabilities in organizational asset security procedures.

**Theoretical / methodological contributions**

The risk analysis report produced by the Federal Police's team of analysts, as ARSO methodology product, is presented as an essential advisory tool for the strategic management of Organic Security, as it guides the application of resources to address critical vulnerabilities.

**Social / management contributions**

The use of the ARSO methodology has been shown to be adequate and effective, providing a balance of resources and means necessary for the effective protection of institutional assets in an important public security body.

**Keywords:** Organic safety, Risk analysis, Organic Safety Plan

## 1 Introdução

A atividade de Inteligência é constituída por dois ramos: Inteligência e Contraineligência. No §3º, art.1º da Lei nº9.883/1999 a Contraineligência é conceituada como: “a atividade que objetiva neutralizar a inteligência adversa”.

Por sua vez, o ramo da Contraineligência se subdivide em dois segmentos: segurança orgânica e segurança ativa. Enquanto a segurança ativa está voltada para a neutralização das ameaças externas, a segurança orgânica atua garantindo o funcionamento normal da instituição, com adoção de medidas e procedimentos de proteção dos seus ativos.

Precipuaente, a função Contraineligência é defensiva e caracterizada pela proteção, entretanto, vale ressaltar que também produz conhecimento em nível estratégico, assessorando o processo decisório, com foco nos riscos institucionais e nas medidas de salvaguarda a serem adotadas. (PIRES DE ALBUQUERQUE & ANDRADE, 2014)

A Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP) chama a atenção dos Órgãos para a necessidade de se elaborar um Plano de Segurança Orgânica (PSO), que seria um documento com os procedimentos e as normas destinadas a orientar e disciplinar a segurança orgânica sob seus diversos aspectos.

Em virtude de recente mudança do efetivo da Polícia Federal para nova sede, em Brasília, fez-se necessária a elaboração do Plano de Segurança Orgânica do Complexo.

Segundo a norma técnica ABNT NBR ISO 31000:2018, toda organização enfrenta influências e fatores externos e internos que tornam incertos o atingimento de seus objetivos. A norma define risco como: “efeito da incerteza nos objetivos”.

Ao se verificar o contexto no qual a Polícia Federal está inserida, sujeita a constantes ameaças físicas, cibernéticas e outras vulnerabilidades institucionais, percebe-se que o Órgão deve gerenciar seus riscos, identificando-os e analisando-os, o que auxilia diretamente no estabelecimento de estratégias e no alcance dos objetivos, diminuindo a possibilidade de ocorrência de eventos indesejados.

Nesse sentido, a tomada de decisão, seja em nível político, estratégico ou operacional, será alicerçada em conhecimentos técnicos.

Nesse trabalho, será apresentada a metodologia de Análise de Riscos em Segurança Orgânica aplicada pela Polícia Federal, utilizada como ferramenta de assessoramento ao PSO na seleção de medidas de segurança adequadas e funcionais.

## 2 Referencial Teórico e Metodologia

Conforme a Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência (2016), a Segurança Orgânica (SEGOR) consiste na atividade de contraineligência voltada à proteção preventiva dos ativos da instituição policial, distribuídos nas seguintes categorias: recursos humanos (segurança pessoal), recursos materiais e documentação, áreas e instalações, meios de tecnologia da comunicação e informação (MTIC) e operações.

Nessa esteira, a análise de riscos (AR) é uma ferramenta desenvolvida num processo mais amplo, conhecido como gestão de riscos (GR). De acordo com a Instrução Normativa MP/CGU nº01, de 10 de maio de 2016, o ciclo da Gestão de Riscos (GR) traduz-se por ser um sistema institucional direcionado à identificação, análise e avaliação de riscos, que permite a decisão sobre estratégias de resposta e ações para tratamento desses riscos, com monitoramento e comunicação sobre o processo de GR, com fins de assessoramento ao decisor, em todos os níveis.

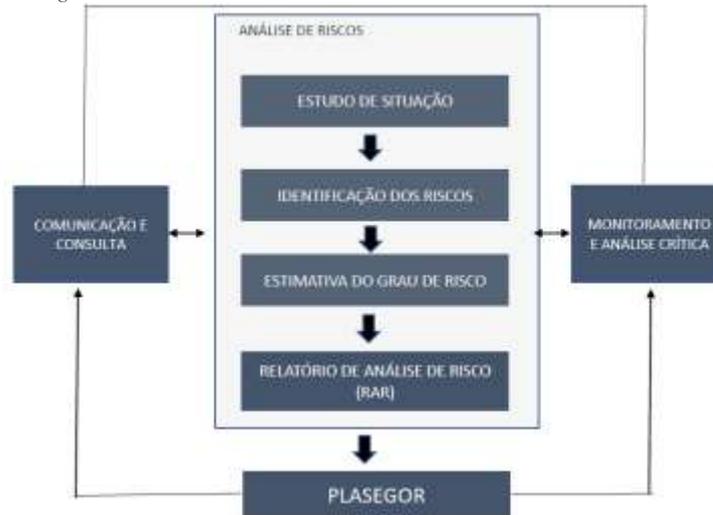
Segundo PIRES DE ALBUQUERQUE & ANDRADE (2014), os Planos de Segurança Orgânica são produzidos, em sua maioria, com base no conhecimento e experiência dos principais atores envolvidos na Contraineligência dos Órgãos e utilizando-se de modelos já disponibilizados.

A metodologia de Análise de Riscos em Segurança Orgânica (ARSO) funciona como um processo ativo, contínuo, que envolve planejamento, compreensão da natureza e grau dos riscos a que os ativos institucionais estão submetidos, identificação de oportunidades e definição de medidas voltadas para a SEGUR. Apresenta-se, portanto, como um instrumento prévio indispensável na elaboração de um Plano de Segurança Orgânica. (ANDRADE & ROCKEMBACH, 2018).

Para que a SEGUR resulte em equilíbrio entre função, segurança e custo e permita a implementação de medidas de segurança eficazes, suficientes e adequadas, faz-se necessário um diagnóstico acurado em relação aos aspectos internos e externos à instituição, o que poderá ser alcançado através da metodologia ARSO. (ANDRADE & ROCKEMBACH, 2018)

O processo de análise de riscos voltado para a Segurança Orgânica é dividido em algumas etapas que serão descritas e analisadas individualmente e pode ser esquematizado, conforme a Figura 1.

Figura 1- Visão Geral do Processo de Análise de Riscos em SEGUR



Fonte: ANDRADE & ROCKEMBACH (2018)

## 2.1 Estudo de Situação

Para ANDRADE (2017), nessa etapa, realiza-se um diagnóstico inicial do objeto de análise, com um mapeamento dos ambientes externo e interno do sistema. Apontam-se as principais ameaças, sejam naturais ou humanas, de ocorrência acidental ou intencional; e as principais vulnerabilidades que expõem a riscos os ativos a serem protegidos. São utilizadas técnicas simples como *checklists*, brainstorming e matriz SWOT.

Além disso, avaliam-se a cultura organizacional, os princípios e diretrizes em relação à SEGUR e o nível de maturidade da instituição para lidar com riscos.

## 2.2 Identificação dos Riscos

Procura-se, nesta etapa, identificar, avaliar e valorar os aspectos estruturantes que compõem o risco. É importante que se liste os ativos, as ameaças, as vulnerabilidades e quaisquer outros itens que possam comprometer os objetivos da Instituição quanto à Segurança Orgânica.

Segundo BERG (2010), todos os aspectos elencados podem ser analisados, revisados e reformulados, levando-se em consideração a natureza das atividades, fase do projeto, requisitos do Órgão. Definir o que se quer salvaguardar, determinando a importância de cada elemento no

contexto institucional, será determinante para orientar o tomador de decisão na priorização de recursos e de medidas que minimizem a ocorrência de eventos indesejáveis.

### 2.2.1 Análise dos ativos

O ativo, na esteira da SEGOR, é todo elemento que tenha valor para a instituição, como por exemplo, instalações, pessoal, imagem, equipamentos e outros.

Na metodologia ARSO, proposta por ANDRADE & ROCKEMBACH (2018), os ativos serão classificados de acordo com três características: Substitutibilidade, Custo de Reposição e Essencialidade. A primeira mede a facilidade/dificuldade em se substituir determinado ativo. A segunda refere-se ao valor para repor o ativo e a terceira reflete o quanto o ativo é indispensável para o cumprimento dos objetivos estratégicos, das funções e missão institucionais.

Tabela 1: Tabelas de valoração do ativo

	Substitutibilidade	NOTA
Difícil	3	
Média	2	
Fácil	1	
	Custo de Reposição	NOTA
Difícil	3	
Média	2	
Fácil	1	
	Essencialidade	NOTA
Alta	3	
Média	2	
Baixa	1	

Fonte: ANDRADE & ROCKEMBACH (2018)

Para cada ativo identificado, após atribuídos os valores de acordo com os três critérios, conforme tabela 1, somam-se as notas obtidas e divide-se por 3, resultando num valor final.

$$\text{ATIVO} = \frac{\text{Substitutibilidade} + \text{Custo de Reposição} + \text{Essencialidade}}{3}$$

Como exemplo de ativos classificados, pode-se citar: servidores, imagem institucional, infraestrutura/materiais e equipamentos críticos.

### 2.2.2 Análise das ameaças

Segundo MCGILL *et al.* (2007), ameaças são ações hostis, que podem ser naturais e humanas, intencionais ou acidentais, e colocam em risco os ativos a serem protegidos. No âmbito da Segurança Ativa, por meio de ações planejadas, as ameaças muitas vezes poderão ser neutralizadas ou controladas.

A análise das ameaças poderá ser qualitativa ou quantitativa. A metodologia ARSO preconiza o critério qualitativo, pois, em se tratando de SEGOR, incidentes críticos de segurança podem ocorrer a qualquer tempo.

Na aplicação da metodologia, há orientação de que, ao se identificar a ameaça, listem-se também as ações adversas decorrentes da atuação dela nos ativos já previamente escolhidos. Para melhor entendimento, poder-se-ia citar como exemplo: ameaça (Organizações Criminosas), atuando no ativo (Imagem institucional), com possíveis ações adversas de execução e ameaça de servidores, infiltração, sabotagem de infraestruturas críticas, e acesso a informações sigilosas.

A mensuração do nível de ameaça seguirá a tabela 2:

Tabela 2: Tabelas de valoração da Ameaça

	Motivação	NOTA
Alta	3	
Média	2	
Baixa	1	
Não há	0	

	Capacidade	NOTA
Alta	3	
Média	2	
Baixa	1	

	Acessibilidade	NOTA
Alta	3	
Média	2	
Baixa	1	

Fonte: ANDRADE & ROCKEMBACH (2018)

A motivação trata das razões que possam influenciar a conduta de uma ameaça na prática de uma ação adversa. A capacidade refere-se aos recursos, condições técnicas, logística, enfim, à habilidade de a ameaça executar a ação indesejada. Já a acessibilidade diz respeito ao grau de acesso da ameaça a um ativo específico, podendo ser mensurada direta ou indiretamente, a depender se o ativo é tangível ou intangível.

Para cada ameaça identificada, após atribuídos os valores de acordo com os três critérios, conforme tabela acima, somam-se as notas obtidas e divide-se por 3, resultando num valor final.

$$\text{AMEAÇA} = \frac{\text{Motivação} + \text{Capacidade} + \text{Acessibilidade}}{3}$$

Vale ressaltar que, na mensuração da ameaça, separa-se cada ativo individualmente e aplica-se a nota para cada ação adversa elencada, conforme Tabela 3:

Tabela 3: Tabela de valoração da ameaça por ativo

ORCRIM					
ATIVO	AÇÕES ADVERSAS	MOTIVAÇÃO	CAPACIDADE	ACESSIBILIDADE	NOTA
IMAGEM INSTITUCIONAL	Execução de servidores	2	2	3	2,3
	Ameaça a servidores	2	2	3	2,3
	Infiltração	3	3	3	3
	Sabotagem Infra Críticas	2	3	3	2,66
	Acesso Inf. Sigilosas	3	2	2	2,3

Fonte: Elaborado pelos autores

### 2.2.3 Análise de vulnerabilidades

No contexto da SEGURANÇA, as vulnerabilidades são as características do sistema de proteção da Instituição que representam fraquezas e fragilidades que oportunizam a ação das ameaças, concretizando o risco.

Como o controle das ameaças cabe ao segmento da Segurança Ativa, a Segurança Orgânica poderá modificar a equação de risco atuando diretamente na minimização das vulnerabilidades.

Segundo a metodologia ARSO, a análise das vulnerabilidades, que podem ser identificadas na etapa do Estudo de Situação, através de mementos ou check lists, deve ser dividida nas seguintes categorias e subcategorias:

- a. Segurança dos recursos humanos
- b. Segurança das áreas e instalações
- c. Segurança da documentação e material
- d. Segurança da informação (nos recursos humanos, nas áreas e instalações, na documentação e material e nos meios de tecnologia da informação e comunicações)

Vale ressaltar que essas categorias não são estanques e, dependendo do ambiente analisado, poderão sofrer alterações. Após definidas, cada categoria terá seus itens analisados e especificados para atribuição de uma nota, que varia de 1 a 3, conforme Tabela 4:

*Tabela 4: Tabela de referência para valoração da Vulnerabilidade*

VULNERABILIDADE	DESCRIÇÃO	NOTA
Baixa	O controle existe e é perfeitamente adequado e eficiente	1
Média	O controle existe, é adequado, mas a sua eficiência demanda pequenos ajustes na forma de execução	2
Alta	Não existe o controle ou o controle utilizado é completamente inadequado e ineficiente (demanda substituição completa do controle)	3

*Fonte: ANDRADE & ROCKEMBACH (2018)*

Identificados os itens vulneráveis e atribuídas as notas, calcula-se a média aritmética de vulnerabilidade por categoria, dividindo-se o somatório das notas da categoria pelo número de itens checados em cada categoria, conforme Tabela 5:

*Tabela 5: Valoração da vulnerabilidade*

SEGURANÇA DAS ÁREAS E INSTALAÇÕES	NOTA
Perímetro definido e cercado por barreiras físicas sem interrupções	3
Postos fixos de vigilância, instalados em locais críticos, permitem visada das áreas externas e internas ao perímetro.	2
Serviço de portaria e controle de acesso em todas as entradas e saídas	3
Existe controle de acesso com sistema informatizado em duas etapas (ex: crachá + biometria)	2
O sistema de CFTV permite identificação (placa) de veículos nos acessos;	2
O sistema de CFTV permite identificação de pessoas nos acessos;	2
As pessoas envolvidas na vigilância são orientadas e atualizadas periodicamente	2

*Fonte: Elaborado pelos autores*

$$\text{Média de vulnerabilidade por categoria} = \frac{3+2+3+2+2+2+2}{7} = 2,28$$

Como último aspecto, calcula-se o Fator de Vulnerabilidade (FV) que representa a soma das médias de vulnerabilidade dividida pelo número de categorias. No exemplo acima, como somente se avaliou uma categoria o FV resultaria em  $2,28:1= 2,28$ .

## 2.2.4 Análise das consequências

Na metodologia ARSO, a análise das consequências resultará da valoração dos efeitos negativos provocados num ativo em decorrência de possíveis ações adversas perpetradas por uma ameaça.

A atribuição das notas segue a Tabela 6:

*Tabela 6: Valoração das consequências*

CRITÉRIOS PARA VALORAÇÃO DAS CONSEQUÊNCIAS		
GRAU	NOTA	DESCRIÇÃO
MUITO ALTA	5	Compromete a imagem/confiabilidade da instituição, com impactos negativos no ambiente interno e/ou externo; Morte, invalidez permanente, risco de vida ou necessidade de tratamento médico hospitalar emergencial; Prejudica consideravelmente o moral de significativa parcela da equipe, ocasionando a redução do ritmo e a intensidade de suas atividades funcionais; Perda ou suspensão da capacidade de execução de atividades essenciais; Compromete consideravelmente informações estratégicas/operacionais; Destruição, dano irreparável ou grave aos recursos financeiros, informacionais, materiais e/ou instalações
ALTA	4	Afeta a imagem/confiabilidade da instituição; Não há risco de vida imediato; vítimas com necessidade de tratamento médico-hospitalar não emergencial; Prejudica o moral da equipe, ocasionando redução do ritmo e a intensidade de suas ativ. Funcionais; Perda ou suspensão parcial da capacidade de execução de atividades essenciais; Compromete informações estratégicas/operacionais; Dano significativo recuperável, mas oneroso aos recursos financeiros, materiais, informacionais e/ou às instalações
MÉDIA	3	Ocasiona um desgaste temporário para a imagem/confiabilidade da instituição, mas não chega a comprometer, de uma forma geral, a confiança na instituição; Vítimas que não apresentam risco de vida imediato. Necessitam de algum tipo de tratamento no local enquanto aguardam o transporte ao hospital; Abala o moral da equipe, sem interferir, contudo, no ritmo e intensidade das suas atividades funcionais; Perda ou suspensão da capacidade de execução de atividades secundárias (de apoio); Pode comprometer informações estratégicas; Dano reparável, com impactos moderados aos recursos financeiros, materiais, informacionais e/ou às instalações
BAIXA	2	Causa desgaste temporário para a imagem/confiabilidade da instituição, mas não chega a comprometer e pode ser sanado com medidas orgânicas; Vítimas com capacidade para andar, não necessitam de tratamento médico ou transporte imediato, possuem lesões sem risco de vida; Pode alcançar o moral da equipe; Perda ou suspensão parcial da capacidade de execução de atividades secundárias, de apoio; Pode comprometer informações operacionais; Danos podem ser sanados pela manutenção orgânica
MUITO BAIXA	1	Não repercute sobre a imagem da instituição; Não há vítimas com lesões aparentes; Não afeta o moral da equipe; Não há perda ou suspensão da capacidade de execução das atividades; Não alcança informações estratégicas/operacionais; Não há dano aparente.

*Fonte: Adaptada pelos autores*

A seguir, tem-se um exemplo de aplicação, conforme Tabela 7:

Tabela 7: Tabela de Valoração das Consequências

INFORMAÇÕES SIGILOSAS			
AMEAÇA	AÇÃO ADVERSA	CONSEQUÊNCIA	NOTA
SERVIDORES INSATISFEITOS	Vazamento	ALTA	4
	Destruição	MÉDIA	3
	Contrafação	ALTA	4

Fonte: Elaborada pelos autores

### 2.3 Estimativa do Grau de Risco

Na metodologia ARSO, o grau de risco é medido, após identificação dos componentes do risco: ativos, ameaças, vulnerabilidades e consequências, pela seguinte equação:

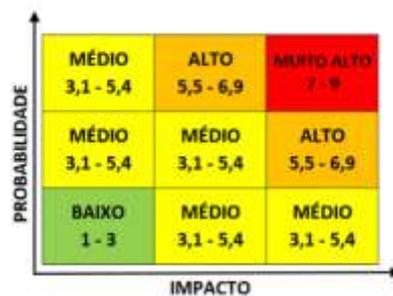
$$\text{RISCO} = \text{PROBABILIDADE} \times \text{IMPACTO}$$

$$\text{PROBABILIDADE} = (\text{Fator Vulnerabilidade} + \text{Nível de ameaça})/2$$

$$\text{IMPACTO} = (\text{Ativo} + \text{Consequência})/2$$

O resultado do grau de risco é apresentado numa matriz de riscos, conforme Figura 2:

Figura 2: Matriz de riscos



Fonte: ANDRADE & ROCKEMBACH (2018)

Após determinado o grau de risco, na confecção do relatório de análise de riscos, indica-se que cada ativo seja apresentado individualmente, com destaque para as ameaças e consequências. Segue um exemplo de valoração de riscos detalhado, conforme Tabela 8:

Tabela 8: Valoração de riscos detalhado

IMAGEM INSTITUCIONAL							
PROBABILIDADE			IMPACTO			GRAU DO RISCO	
FATOR VULNERABILIDADE	AMEAÇA	NOTA	NOTA DO ATIVO	CONSEQUÊNCIA	NOTA	RISCO	CLASSIFICAÇÃO
2,03	ORCRIM	2,3	3	Execução de servidores	3	6,4	ALTO
		2,3		Ameaça a servidores	2	5,4	MÉDIO
		2		Acesso Info. Sigilosas	3	6	ALTO
		3		Infiltração	2	6,2	ALTO
		2,3		Sabotagem Infra Criticas	2	5,4	MÉDIO
	SERVIDOR INSATISFEITO	3		Veazar Info. Sigilosas	3	7,5	MUITO ALTO
		2		Facilitar o acesso as A&I	2	5	MÉDIO
		1,6		Roubo/Furto Mat Sens	2	4,5	MÉDIO

Fonte: ANDRADE & ROCKEMBACH (2018)

### 3 Análise e discussão dos resultados

Utilizando-se da metodologia ARSO, cujo produto é a tabela de valoração dos riscos detalhados, o analista consegue inter-relacionar os componentes essenciais envolvidos na gestão de segurança orgânica, de forma sistêmica e contextualizada.

Através da lista de vulnerabilidades elaborada pelo analista, no início da aplicação da metodologia, é possível verificar de forma objetiva quais itens obtiveram notas mais altas, a fim de que contramedidas possam ser sugeridas e recursos prioritários possam ser investidos, o que pode reduzir a equação de risco.

O retrato da Instituição apresentado através da mensuração dos riscos, com suas medidas corretivas sugeridas, serve de escopo para que o decisor identifique quais principais ações devem compor o Plano de Segurança Orgânica.

No âmbito da Polícia Federal, no Órgão Central, por exemplo, houve recentemente mudança de grande parte do efetivo para novo complexo, o que demandou, com urgência, aplicação da metodologia ARSO como ferramenta de assessoramento à confecção do Plano de Segurança Orgânica da sede atual, ainda em construção.

A equipe de analistas responsável pela Segurança Orgânica aplicou a Metodologia ARSO e, através da elaboração de uma lista de categorias vulneráveis e verificação das notas de avaliação mais altas, conseguiu assessorar a Diretoria Geral e a Diretoria de Inteligência, na aplicação de recursos prioritários e na adoção de contramedidas urgentes.

Como anexo ao trabalho, incluiu-se tabela elaborada pela equipe, com a lista de categorias e subcategorias vulneráveis, lista de verificação para identificação das vulnerabilidades e lista de consolidação dos dados, que, inclusive, pode ser adaptada a qualquer outra instituição, empresa ou Órgão como parte da metodologia.

### 4 Conclusões/Considerações finais e contribuições

Em muitos Órgãos e instituições, a construção de um Plano de Segurança Orgânica dá-se com base em conhecimentos difusos, utilizando-se da experiência de servidores e/ou de modelos de PSO pré-existent.

A metodologia ARSO, através de ferramentas analíticas e conhecimentos técnicos, gera um produto que possibilita ao tomador de decisão, uma orientação fundamentada em conhecimento, quanto às ações que devem compor o PSO.

Cumprindo com o princípio da eficiência imposto à Administração Pública, a metodologia ARSO, ao apresentar um cenário de grau de riscos com sugestão de medidas corretivas, orienta de forma eficaz, quanto à elaboração de normas de segurança, planos de contingência, protocolos e procedimentos de segurança.

No tocante ao novo Complexo da Polícia Federal, por se tratar de Órgão sujeito a muitas ameaças, principalmente externas, não foi possível a disponibilização neste relato técnico dos resultados concretos gerados pela aplicação da metodologia ARSO, visto que, elencar o grau de risco, bem como as vulnerabilidades mais críticas das categorias analisadas, deixaria a Instituição exposta.

Ademais, vale salientar que o relatório de análise de riscos produzido pela equipe de analistas da Polícia Federal, produto da metodologia ARSO, tem se apresentado como ferramenta de assessoramento indispensável à gestão estratégica da Segurança Orgânica, visto que as medidas de SEGUR priorizadas até o momento têm se mostrado adequadas e eficazes, com equilíbrio de recursos e meios necessários à proteção efetiva dos ativos institucionais.

## Referências

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31000:2018. **Gestão de Riscos - Diretrizes**, ABNT, 2018.

ANDRADE, Felipe Scarpelli. **Análise de Riscos e a Atividade de Inteligência**. Revista Brasileira de Ciências Policiais. 2017. Disponível em <<https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/462>> Acesso em 20 maio 2022.

ANDRADE, Felipe Scarpelli & ROCKEMBACH, Silvio J. **Metodologia ARSO: Análise de Riscos em Segurança Orgânica**. 2018. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/329566807> Acesso em 22 maio 2022.

BERG, Heinz-Peter. **Risk Management: Procedures, Methods and Experiences**. RT&A, 2, 2010.

BRASIL. Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999. Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência Brasileira de Inteligência – ABIN, e dá outras providências. Presidência da República (PR); Brasil. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19883.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19883.htm)> Acesso em 18 maio 2022.

BRASIL. Agência Brasileira de Inteligência - ABIN. **Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência**. Brasília, DF, 2016.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública**. Brasília, DF, SENASP, 2014.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº01, de 10 de maio de 2016. Brasília, DF. Disponível em <[https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197)> Acesso em 22 maio 2022.

MCGILL, William L., AYYUB, Bilal M. & KAMINSKIY, Mark. **Risk Analysis for Critical Asset Protection**. Risk Analysis, Vol.27, Nº 5, 2007.

PIRES DE ALBUQUERQUE, C. E.; ANDRADE, Felipe Scarpelli. **O Emprego da Análise de Risco como Ferramenta de Inteligência Estratégica.** 2014. Revista Brasileira de Ciências Policiais. Disponível em: <https://periodicos.pf.gov.br:443/index.php/RBCP/article/view/183>. Acesso em: 23 maio. 2022.