

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

MBA – MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

GESTÃO EM SEGURANÇA EMPRESARIAL

DEUSÉLIE RODRIGUES

TECNOLOGIA EM SEGURANÇA

São Paulo

2008

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

MBA – MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

GESTÃO EM SEGURANÇA EMPRESARIAL

DEUSÉLIE RODRIGUES

TECNOLOGIA EM SEGURANÇA

Monografia apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do Grau de Especialista em Segurança Empresarial.

Orientador: Professor Lucas Blanco

São Paulo

2008

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a Tecnologia da Segurança no ambiente público, pois tem sido considerada como um dos componentes mais importantes, as organizações brasileiras, tanto a privada como a pública tem utilizado amplamente esta tecnologia tanto em nível estratégico como operacional. A tecnologia está gerando grandes transformações, com conseqüências fundamentais. A tecnologia traz a necessidade de mudança cultural e exige das pessoas a capacidade de reciclar seus conceitos e paradigmas, com este novo cenário os interesses estão sendo atingidos, bem como valores e rotinas, eliminando tarefas, e exigindo aperfeiçoamento contínuo. Assim sendo, estamos vivendo um período de profundas transformações também na forma dos organismos públicos operarem; como por exemplo, o Tribunal Regional Federal da Terceira Região, com conseqüências de grande impacto sobre o atendimento ao cidadão, redução de custos operacionais, maior agilidade nos processos, entre outras mudanças; como estabelecer as diretrizes tecnológicas básicas para a reforma da infra-estrutura do Sistema de Segurança Eletrônico, com a instalação do Sistema de CFTV. Através de pesquisas de mercado no que tange a investimentos significativos em tecnologia de ponta, identificar os benefícios, permitindo criar uma estrutura de análises dos gastos no investimento desta tecnologia a fim de fornecer subsídios para a sua administração com êxito.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the Security technology in public environment, it has been considered as one of the most important, the Brazilian organizations, both private as the public has widely used this technology in both strategic and operational level.

Technology is generating major changes, with consequences fundamental. The technology brings the need for change and cultural needs of people the ability to recycle its concepts and paradigms, with this new scenario the interests are affected, and values and routines, eliminating jobs, and requiring improvement continuous.

Therefore, we are living a period of also profound changes in how the bodies public work, such as the Regional Court Third Federal Region, with major consequences for impact on service to citizens, reduce costs operations, greater flexibility in processes, among other changes, and establish the technical guidelines to reform the basic infrastructure of the system Electronic Security, with the installation of CCTV system's.

Through research of the market in regard to significant investments in technology, identify the benefits, create a structure allowing the analysis of spending on investment in this technology to provide subsidies for its administration with success.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
2 TECNOLOGIA	02
3 SEGURANÇA	03
4 O PAPEL DA TECNOLOGIA DE SEGURANÇA NA SOCIEDADE	04
4.1 Sistema	05
4.2 SISTEMAS INTEGRADOS DE SEGURANÇA	05
4.2.1 Definição de Segurança	05
4.2.2 Sistemas Integrados de Segurança	05
5 PROJETO DE SISTEMAS INTEGRADOS DE SEGURANÇA (SIS)	06
5.1 Ferramentas de Controle de Projetos	08
5.2. Meios Técnicos	08
5.2.1 Meios humanos	09
5.2.2 Meios organizacionais	09
5.2.3 Critérios para escolha e aquisição	10
PLANO DIRETOR DE GERENCIAMENTO DE RISCOS – PDGR	13
6 SUMÁRIO EXECUTIVO	13
7 AMBIENTAÇÃO	14
8 NEGÓCIO	16
9 HISTÓRICO DOS RISCOS	16
9.1 Instalações e Acessos	16
9.2 Funcionamento	16
9.3 Secretaria de Segurança Institucional	17
10 VISÃO	18
11 CENÁRIOS PROSPECTIVOS	18
11.1 Objetivos de construir cenários	19
11.2 Metodologia	20
11.3 Cenários Prospectivos – TRF3R	21
12 CLASSIFICAÇÃO DOS FATOS PORTADORES E SEUS EVENTOS	
FUTUROS	21
12.1 Fato Portador de Futuro: Recessão Mundial	21
12.2 Fato Portador de Futuro: Aumento da Violência Urbana	22
12.3 Fato Portador de Futuro: Ineficiência da Segurança Pública	23
12.4 Fato Portador de Futuro: Aumento do Índice de Criminalidade	23
12.5 Fato Portador de Futuro: Crime Organizado	24
12.6 Fato Portador de Futuro: Pandemia	25
12.7 Fato Portador de Futuro: Aumento da Eficiência do Poder Judiciário	25
12.8 Fato Portador de Futuro: Baixo crescimento econômico	25
12.9 Fato Portador de Futuro: Corrupção nas Instituições Públicas e Privadas	26
13 TABELA DE CLASSIFICAÇÃO DE EVENTOS	27
MATRIZ DE EVENTOS FUTUROS	27
MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS	28
MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DE EVENTOS FUTUROS	29
MODELAGEM DE CENÁRIOS TRF3R	30
13.1 Cenário Mais Provável	30

13.2 Cenário Ideal	31
13.3 Cenário de Tendência	32
13.4 Análise Situacional	34
13.5 Ambiente Externo	34
13.6 Ambiente Interno	35
14 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO – (FCS)	36
15 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS PARA O TRF3R	36
15.1 Identificação dos perigos – TRF3R	36
15.2 Fatores de risco – TRF3R	36
16 DETERMINAÇÃO DOS FATORES (por perigos)	37
16.1 Incêndio	37
16.2 Greve	37
16.3 Furto/roubo no site	38
16.4 Fuga de informações	39
16.5 Sequestro	39
16.6 Sabotagem	40
17 DIAGNÓSTICO MATRIZ SWOT – FOFA	40
18 ANALISE DE RISCOS	42
18.1 Grade de ameaças	42
18.2 Matriz de vulnerabilidade atual	43
19 SOLUÇÕES ESTRATÉGICAS	43
19.1 Estimativa de preços	44
20 PLANO DE AÇÃO	44
21 PLANILHAS ORÇAMENTÁRIAS	45
22 CONCLUSÃO	49
23 REFERENCIAS	50

1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho visa analisar os riscos e estratégias relacionadas ao planejamento estratégico e os métodos de controle e tomada de decisões.

Tecnologia de Segurança tem sido considerada como componente integrante e necessário dos negócios atuais, as instituições brasileiras vêm utilizando amplamente esta tecnologia no nível estratégico e operacional.

Tal utilização oferece grandes oportunidades para o Tribunal Regional Federal da Terceira Região, pois os administradores têm procurado aumentar seu conhecimento sobre a relação que existe entre o uso de Tecnologia de Segurança e a sua contribuição nos resultados, visando garantir o aproveitamento dos benefícios oferecidos, para atender as necessidades da Segurança Institucional do Tribunal Regional Federal da Terceira Região.

A sociedade mundial passa por severas transformações de cunho político, econômico, cultural e tecnológico.

Para que estes fenômenos não causem terríveis danos a organização, é necessário que a inovação, ferramenta que, se introduzida em um contexto organizacional, gera a mudança, esteja cada vez mais presente como um valor importante na cultura das instituições.

A Tecnologia de Segurança está impondo um desafio para os gestores. Tanto o planejamento estratégico como a avaliação de desempenho necessita acompanhar esta evolução e incorporar no seu processo tanto a análise destas questões como também fazer uso das potencialidades hoje à disposição, num processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e o que temos nesse momento.

2. TECNOLOGIA

De forma generalizada “tecnologia é um sistema através do qual a sociedade satisfaz as necessidades e desejos de seus membros”, esse sistema contém equipamentos, programas, pessoas, processos, organização, e finalidade de propósito, (XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR 23 a 25 de outubro de 2002).

Com frequência, as tecnologias estão provocando profundas mudanças em todas as dimensões da nossa vida. As tecnologias viabilizam novas formas produtivas. As redes de comunicação permitem o processo de distribuição "just in time", em tempo real, com baixos estoques.

Permite a produção compartilhada, o groupware, permitem o aparecimento do tele-trabalho (poder estar conectado remotamente à sede da empresa e a outros setores, situados em lugares diferentes).

A rede Internet foi concebida para uso militar. Com medo do perigo nuclear, os cientistas criaram uma estruturação de acesso não hierarquizada, para poder sobreviver no caso de uma carnificina. Ao ser implantada a rede nas universidades, esse modelo não vertical se manteve e com isso propiciou-se a criação de inúmeras formas de comunicação não previstas anteriormente.

A Internet continua sendo uma rede para uso militar, porém sendo utilizada para pesquisa no mundo inteiro. E agora existe também para todo tipo de negócios e formas de comunicação. A tecnologia basicamente é a mesma, mas hoje está mais acessível, com mais opções, mais mercados, mais pessoas, existe uma interação muito mais intensa entre o real e o virtual.

Há como estar conectado efetivamente com milhares de computadores, e ao mesmo tempo, a comunicação é virtual, tecnologia que permite realizar interrogatório judicial, sem a proximidade física entre juiz e réu.

3. SEGURANÇA

Estado, qualidade ou condição daquele ou daquilo em que se pode confiar (Dicionário Aurélio).

Qualquer plano de segurança precisa estabelecer as normas pertinentes ao treinamento de todo o pessoal, cujas atividades, direta ou indiretamente, têm algum tipo de influencia sobre a segurança patrimonial e física, metas a serem alcançadas e os métodos e caminhos a serem utilizados, estabelecimento de prioridades e fixação dos dogmas da política de segurança, nesta etapa é necessário a consciência de longo prazo para obtenção de efeitos e consequencias e que o mesmo está voltado para as relações entre Instituição e Comunidade (sentido amplo).

Profissionais que são encarregados de proteger dignitários, obrigatoriamente tem que analisar as condições de segurança dos ambientes onde eles se encontram, avaliando as condições de segurança física do local de trabalho do dignitário, apontar os riscos de segurança que pesem contra o ambiente onde o dignitário trabalha ou circula rotineiramente.

É necessário, fazer um planejamento de segurança, a fim de prever e ensaiar a atuação da segurança no caso de previsíveis emergências, a verdadeira segurança não é resultado de ações improvisadas, mas sim de um planejamento meticuloso e contínuo, realizado por profissionais conscientes, bem treinados e disciplinados.

Determinar e revelar o propósito organizacional em termos de Valores, Missão, Objetivos, Estratégias, Metas e Ações, com foco em Priorizar a Alocação de Recursos; delimitar os domínios de atuação da Instituição; descrever as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las, com vistas ao fortalecimento da Instituição.

Já é sabido que a responsabilidade por tudo que possa ocorrer, principalmente se der errado, sempre será dos responsáveis pela segurança; em um órgão público é imprescindível que os cidadãos se sintam seguros, para tanto é necessário treinamento, especialização e tempo para preparar as estratégias com a finalidade de garantir a segurança.

4. O PAPEL DA TECNOLOGIA DE SEGURANÇA NA SOCIEDADE

Sistemas de segurança são desenvolvidos para se automatizar o processo de verificação de acesso ou ajudar em outras tarefas relativas à proteção de patrimônios críticos, quando usados para autenticação, consistem de uma base de dados contendo informações sobre o nível de acesso dos funcionários e um esquema para garantir a identificação do mesmo, desde um simples código de barras até micro-chips com circuitos inteligentes (smart-cards) ou simples senhas ao se apresentarem aos esquemas de segurança, a evolução de tecnologias de biometria têm levado à adoção de técnicas de reconhecimento de características físicas do ser humano para autenticação, como voz, íris, retina, impressão digital, face, etc.

A combinação de várias tecnologias pode significar uma barreira praticamente intransponível se bem implementada.

Órgãos de segurança têm investido grandes somas em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias no intuito de estar sempre um passo à frente dos criminosos e usuários mal intencionados.

De acordo com pesquisas conduzidas no recente Índice de Segurança Unisys, mais de dois terços (67%) dos consumidores de todo o mundo confiam em leituras de impressões digitais para confirmar suas identidades em bancos, órgãos públicos e outras organizações.

A Unisys prevê um aumento do uso da tecnologia biométrica como uma solução viável de segurança para organizações públicas e privadas.

“A confiança mundial na biometria como forma de confirmação de identidade continua aumentando, e as empresas públicas e privadas precisam acompanhar esse aumento”, expõe Bryan Ichikawa, vice-presidente da Unisys e líder da divisão de biometria na América do Norte.

“A biometria é um método rápido, prático e seguro de verificação de identidades em muitas aplicações e entre as novas possibilidades de implementação estão dispositivos móveis como smart phones e PDAs.” www.unisys.com.br”

4.1. SISTEMA

“Conjunto de componentes que interagem para se atingir objetivos específicos, tipos de sistemas”:

- ✓ Sistemas abertos;
- ✓ Sistemas fechados;
- ✓ Sistemas estáveis;
- ✓ Sistemas dinâmicos;
- ✓ Sistemas adaptáveis;
- ✓ Sistemas permanentes;
- ✓ Sistemas não adaptáveis;
- ✓ Sistemas temporários

4.2 SISTEMAS INTEGRADOS DE SEGURANÇA

4.2.1. Definição de Segurança

“Função que visa proteção dos recursos humanos, materiais e financeiros de uma Instituição, através de eliminação, redução ou financiamento dos riscos, conforme seja economicamente mais viável”.

4.2. 2. Sistemas Integrados de Segurança

Os sistemas de segurança aparecem neste momento como “proteção”, citada na definição anterior, e aplicada para reduzir os riscos apresentados em uma situação específica. São aqueles que apresentam de média a alta complexidade, em número de subsistemas integrados, componentes envolvidos e exigência técnica para instalação e operação. Estão incluídos aqui os sistemas de Sensoriamento e Monitoramento de Alarmes, Controle de Acesso, CFTV - Circuito Fechado de Televisão, Detecção e Combate a Incêndio e outros complementares, de acordo com a necessidade de cada situação.

5. PROJETO DE SISTEMAS INTEGRADOS DE SEGURANÇA (SIS)

Conjunto de documentos especificando como proteção os meios físicos e técnicos em conjunto com os meios humanos e definidos pelos meios organizacionais. O projeto deve contemplar, mas não se restringir aos seguintes documentos:

- Levantamento e análise de riscos;
- Definição dos Sistemas;
- Planta com alocação dos equipamentos;
- Planta com tubulação e cabos;
- Diagrama em bloco dos sistemas;
- Caderno de configurações básicas;
- Normas e procedimentos;
- Plano de contingência.

A implantação dos Sistemas Integrados de Segurança possui características semelhantes a outros projetos ligados a área da Tecnologia da Informação e da mesma forma enfrentam dificuldades que passam por problemas quantitativos:

- ✓ Quanto tempo
- ✓ Quanto dinheiro
- ✓ Quanto risco

E também os problemas conhecidos ou classificados como qualitativos:

- ✓ Quais os requisitos
- ✓ Quantos e quais os objetivos
- ✓ Quanto e quais os resultados esperados

Deve haver uma sincronia entre solucionar os problemas quantitativos e os qualitativos. O gerenciamento eficaz dos parâmetros quantitativos de um projeto resulta em controle. Caso não haja controle, o resultado é o atraso constante, chegando ao dobro do prazo inicial e também com impacto direto nos custos, que também chegam a dobrar em proporções semelhantes.

Não podemos esquecer que os aspectos qualitativos também têm influência no resultado final do Sistema de Segurança. Neste caso o resultado final não atenderá a expectativa inicial definida pela instituição ou empresa. Não é por acaso que a máxima da qualidade preconizada por Duran (pesquisar e informar a citação como referência), “Não se pode controlar o que não se pode medir”, torna claros os dois aspectos aqui citados.

Por outro lado, lançando mão de outro grande criador de conhecimento, Sun Tzu nos ensina quais são os quatro aspectos que garantem o sucesso para qualquer conquista:

- Conhecer o terreno;
- Conhecer o inimigo;
- Conhecer a você próprio;
- Conhecer o futuro (previsão);

Dessa forma, o desconhecimento desses aspectos e especificamente com relação a prever o use preocupar com o futuro, não é de se estranhar que 25% dos projetos são incapazes de atender as expectativas e objetivos iniciais.

Há que se dar atenção a este fato comprovado por estatísticas provindas de histórico de projetos ao longo dos anos. Não devemos deixar de definir parâmetros para o que é sucesso, permitindo que os envolvidos possam mensurar se atingiram ou não os objetivos iniciais previstos.

5.1. Ferramentas de Controle de Projetos

Para o controle quantitativo dos projetos foram desenvolvidas ferramentas que permitem planejar e acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos de implantação, apontando os desvios que possam vir a ocorrer. Basicamente são sistemas que permitem a criação de cronogramas e a inserção de informações pertinentes ao avanço alcançado em um determinado período. São elas:

- Milestone (criação e controle de cronogramas)
- Primavera (criação e controle de cronogramas e dos recursos financeiros e humanos)
- MS Project (criação e controle de cronogramas e dos recursos financeiros e humanos)
- PERT - CPM Critical Path Method (presente na maioria dos programas, indica o caminho crítico do cronograma)

5.2. Meios técnicos

Os meios técnicos são representados pelos seguintes subsistemas, que viabilizam a formação dos Sistemas Integrados de Segurança:

- Controle de Acesso incluindo Ponto Eletrônico ou Apontamento de Frequência e Cadastro / Digitalização de Visitantes;
- Sensoriamento e Monitoração de Alarmes;
- CFTV - Circuito Fechado de Televisão incluindo gravação e transmissão digital de imagens;
- Detecção e Combate a Incêndio;
- Controle de Utilidades;
- Sistema de Intercomunicação e Sonorização;

- Sistemas de Automação Predial incluindo Sistema de Ar Condicionado e Ventilação, Sistema de Iluminação e Sistemas Hidráulicos.

5.2.1.Meios humanos

São os meios compostos pelos contingentes humanos e executam o planejamento e as ações especificadas nos planos de contingência referentes aos Sistemas Integrados de Segurança:

- Ambiente estratégico, composto pela Diretoria e Gerência dos departamentos de Segurança, define e decide a alocação dos meios.
- Ambiente tático e operacional, composto pela Gerência e Chefia, bem como pelos agentes e vigilantes que compõe os departamentos de Segurança, executam as ações definidas no ambiente estratégico.

5.2.2. Meios organizacionais

Os meios organizacionais são representados pelos documentos referentes ao planejamento estratégico dos meios tecnológicos e humanos da área da segurança. Os meios organizacionais definem e especificam quais serão os meios tecnológicos e humanos e a sua configuração operacional para reduzir os riscos levantados e analisados

- Política de Segurança da Empresa: define como a empresa se comportará frente a cada tipo de risco e situações de emergência e contingência. Requer uma adequação fina em relação a alta direção da empresa, bem como a sua divulgação e conhecimento por parte de todos os usuários da instituição;
- Normas e Procedimentos: as normas e procedimentos operacionais devem ser desenvolvidos baseados na política de segurança e levando em consideração quais meios tecnológicos e humanos estão disponíveis. Formam a base de toda a operação

de segurança e necessitam atualização constante, bem como divulgação para todo o contingente envolvido na operação.

- Plano de Contingência: toda vez que um risco se concretiza há uma situação de emergência, imediatamente após a concretização e em seguida uma situação de contingência. A primeira se caracteriza por agir para evitar o impacto sobre o negócio e a segunda por buscar o retorno da instituição as condições anteriores à concretização do risco. É possível desenvolver mais de um plano de contingência, cada um específico para uma situação específica;
- Relatórios e Controles Gerenciais: os diversos departamentos de uma instituição precisam agir dentro de padrões pré-estabelecidos pelo planejamento estratégico e devem reportar suas atividades de maneira a permitir que a Diretoria e Gerência possam analisar e definir mudanças que otimizem a operação;
- Auditoria: a auditoria permite que os processos da área de segurança sejam verificados quanto a sua aplicação e eficiência.

5.2.3. CRITÉRIO PARA ESCOLHA E AQUISIÇÃO

A respeito da tecnologia para os Sistemas Integrados de Segurança, o primeiro e mais importante passo é conhecer o problema, ou em outras palavras, estar absolutamente sincronizado com as condições de contorno e abrangência dos riscos e os subsistemas que podem reduzir os seus impactos e ocorrência.

A primeira recomendação é participação na comunidade de segurança com o intuito de estar atento e atualizado com as soluções propostas e disponíveis. Outra forma de se manter atualizado é a participação em entidades de classe, bem como em cursos e seminários.

É indispensável que as premissas da definição de um Sistema Integrado de Segurança sejam constantemente verificadas quanto a sua atualização e adequação quanto às soluções adotadas e o contato contínuo com jornais, revistas livros específicos da área da segurança é essencial; o processo descrito no parágrafo anterior pode ser lento e não atender a

necessidade de formular uma solução com a rapidez requerida. Dessa forma, a utilização de uma consultoria externa trás especialização e isenção, bem como a paralelização das atividades de conhecimento do problema. Ao mesmo tempo é possível conhecer as soluções externas ao ambiente da instituição e detalhar os riscos a que ela está submetida, aumentando a rapidez para se chegar à solução ideal para o Sistema Integrado de Segurança.

Outro passo importante é conhecer soluções já implantadas em outras instituições ou empresas. Contatar possíveis fornecedores e visitar instalações desses fornecedores, se possível sem a presença do representante, para discutir os aspectos da instalação como prazos de implantação, serviços de manutenção e suporte, são essenciais.

Uma vez que a solução está definida, o próximo passo é planejar a aquisição da referida solução. É importante priorizar as necessidades para atendimento da solução definida no que diz respeito a áreas a serem protegidas e soluções a serem implantadas. É possível dividir a aquisição e implantação em etapas viáveis, física e financeiramente.

Após isso é importante comparar os dados da consultoria com os levantamentos próprios e dividir a aquisição e implantação em etapas viáveis. Não devemos esquecer detalhes como exigir o projeto executivo e acompanhamento da obra por empregados da empresa a ser contratada, bem como, incluir no contrato o treinamento externo, interno e operação assistida a ser efetuada pela empresa fornecedora.

O treinamento adicional e suporte técnico e a manutenção durante a garantia, bem como a manutenção preventiva e corretiva após a garantia devem também, ser tratados antes da assinatura do contrato. A empresa deverá ser responsável pelo plano de contingência dos sistemas a serem implantados.

A implantação do sistema de segurança escolhido como solução para redução dos riscos da instituição é outro ponto de atenção para os responsáveis pela área da segurança. O primeiro cuidado é exigir um cronograma completo e detalhado por parte do fornecedor, incluindo no seu planejamento interno.

A partir deste planejamento, comunicar com antecedência qualquer atividade que envolva os usuários, como início do Controle de Acesso, entrega de cartões e outras atividades de natureza geral. Da mesma forma, é importante e imprescindível comunicar qualquer atraso na instalação ou início de operação. Assim que possível, forme um novo

plano recuperando o tempo apontado e perdido. Não se esquecer de incluir a aceitação provisória, aceitando o projeto e assinando provisoriamente e posteriormente uma aceitação definitiva seguida da operação assistida.

Após a instalação dos sistemas de segurança, inicia-se o processo de operação. É, talvez, o momento de concretização de todo o ciclo de definição do sistema de segurança.

Depende principalmente do treinamento e prática dos operadores e para tanto é fundamental programar o treinamento externo para posteriormente acompanhar o startup do sistema, uma vez que este momento evidencia as melhores práticas de solução dos aspectos técnicos dos sistemas de segurança.

Para garantir a continuidade do sistema de segurança por toda a sua vida útil, verificar se toda a documentação de operação e manutenção foi entregue. Conselhos úteis para esta fase dizem respeito a aproveitar a operação assistida para “errar”, ter domínio de toda a documentação e finalmente não aceitar o sistema sem “as built”.

Os aspectos humanos da implantação precisam ser considerados, pois podem alterar a seqüência inicialmente planejada. Normalmente existe rejeição inicial aos controles e restrições da segurança.

Deve-se procurar uma implantação gradativa e sem impacto para o usuário, destinando informação contínua e precisa quanto ao andamento do projeto. Podemos concluir que os sistemas são complexos, mesmo os de pequeno porte e exigem dedicação e especialização.

As soluções “de mercado” devem atender as necessidades do mercado e as margens são reduzidas e pequenos erros podem ser prejudiciais tanto para o contratante quanto para a contratada, mas as justificativas são equilibradas em relação aos custos. Os sistemas são normalmente escaláveis, atendendo, por exemplo, de 4 câmeras a até 400 câmeras, mas nem sempre os fornecedores possuem a mesma escalabilidade.

PLANO DIRETOR DE GERENCIAMENTO DE RISCOS – PDGR

6. SUMÁRIO EXECUTIVO

O Plano Diretor de Gerenciamento de Risco é um estudo com o objetivo de identificar ameaças e oportunidades, identificar pontos fortes e fracos da organização e permitir atuação na prevenção e reação a eventos futuros indesejáveis, que deve fazer parte do Planejamento Estratégico para o Tribunal Regional Federal da Terceira Região, para demonstrar através de cenários prospectivos e técnicas de análise de riscos a viabilização de investimentos na área de Segurança, para minimizar os Riscos Estratégicos que possam impactar negativamente o Poder Judiciário.

As ações delituosas como sabotagens, atentados, fuga de informações entre outros riscos o TRF3R, fica vulnerável a essas ações, assim sendo a proposta é encontrar soluções estratégicas e monitorações contínuas das áreas consideradas críticas.

O horizonte temporal considerado foi de cinco (05) anos, entre 2008 e 2013, espaço geográfico é o Brasil, a metodologia aplicada na elaboração deste trabalho apresenta sete fases determinadas:

- ✓ Identificação dos fatos portadores de futuro e dos eventos futuros;
- ✓ Classificação dos eventos futuros (método Delphi - probabilidade pertinência);
- ✓ Matriz de Tratamento dos eventos futuros;
- ✓ Matriz de impactos cruzados (dependência X motricidade);
- ✓ Matriz de classificação de eventos futuros;
- ✓ Modelagem de três (03) cenários: Mais provável, Ideal e Tendência;
- ✓ Descrição dos cenários.

Foi incorporado elemento dos métodos Brainstorming e Delphi.



7. AMBIENTAÇÃO

O Tribunal Regional Federal da Terceira Região foi criado juntamente com os outros quatro Tribunais Regionais Federais, pela Constituição de 1988 (artigo 27, § 6º, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias), com o objetivo de substituir e regionalizar a jurisdição do extinto Tribunal Federal de Recursos (TFR).

Os Tribunais Regionais Federais foram inaugurados simultaneamente, com suas sedes em São Paulo, Brasília, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Recife no dia 30 de março de 1989, e tiveram suas composições iniciais previstas na lei nº 7.727, de 1989.

Cada um dos cinco tribunais regionais federais apresentou os sistemas administrativos em funcionamento e suas principais funcionalidades. O objetivo foi identificar quais deles poderiam ser objeto de unificação para uso de toda a Justiça Federal.

De forma unânime, os diretores administrativos informaram que é meta de suas gestões o fim do processo em papel no médio prazo.

Um sistema de gestão documental único vai permitir a virtualização de todos os processos da Justiça Federal, por meio da informatização e a interligação de todos os órgãos à Internet, fato que poderá tornar-se rotineiro em todas as comarcas e jurisdições do país.

O TRF da Terceira Região é responsável por mais de 50% das ações ajuizadas na Justiça Federal do país, está localizado no Bairro Cerqueira César, zona central de São Paulo instalado na Avenida Paulista, 1842, tendo à esquerda a Rua Ministro Rocha Azevedo e à direita a Rua Frei Caneca, região predominantemente comercial.

Diversas câmeras monitoram 2.800 metros da avenida Paulista, da praça Oswaldo Cruz até a rua da Consolação, nos dois sentidos, incluindo pistas e calçadas.

As novas câmeras estão ligadas à central de monitoramento da Guarda Civil Metropolitana (GCM).

Sua localização é atendida pelo 78º Distrito Policial e a 5.^a Companhia (Força Tática), unidade de elite do 7.º Batalhão de Polícia Militar Metropolitano, funciona numa nova sede, um sobrado da Alameda Ministro Rocha Azevedo, 463, a dois quarteirões da Paulista.

8.NEGÓCIO

- ✓ Processar e julgar juízes federais, magistrados da Justiça Militar e do Trabalho e membros do Ministério Público Federal, nos crimes comuns e de responsabilidade;
- ✓ Julgar as revisões criminais e as ações rescisórias;
- ✓ Mandados de Segurança, hábeas data contra ato do próprio Tribunal ou de juiz federal;
- ✓ Hábeas Corpus, quando a autoridade coatora for juiz federal;
- ✓ Matéria Penal;
- ✓ Matéria Previdenciária;
- ✓ Matéria de Direito Privado;
- ✓ Matéria de Direito Público, matéria constitucional, licitações, etc.

9. HISTÓRICO DOS RISCOS

O Tribunal já enfrentou externamente várias manifestações de descontentamento da população, greves, passeatas, bem como manifestações de alegria da população tais como aniversário da cidade de São Paulo, Carnaval, Natal e Reveillon, em algumas destas manifestações já ocorreram depredações, os quais representaram ônus para o erário.

9.1. Instalações e Acessos

O acesso é feito pela Rua Ministro Rocha Azevedo que dá acesso exclusivo a veículos, com um sistema denominado COCAR que controla a entrada e saída das viaturas oficiais, e o público tem seu acesso, pela Avenida Paulista.

9.2. Funcionamento

A partir das 11h00 até às 19h00, com entrada aberta ao público, o site do TRf3ª Região conta com um sistema de consulta sobre os processos em trâmite. Sistema de Acompanhamento Processual da 3ª Região, visa a padronização dos procedimentos na 1ª e 2ª

Instancias, proporcionando a apresentação da informação de uma forma única, rápida ao advogado, às partes ou ao público externo pelos terminais de consulta, Internet, telefone, e-mail ou via Unidade de Resposta Audível (URA).

Temos na Portaria um sistema denominado SISPO (S) que controla a entrada e saída de funcionários terceirizados e estagiários, bem como entrada e saída de patrimônio do Tribunal e, a entrada e saída para o público externo é livre entre 11h00 e 19h00.

9.3 Secretaria de Segurança Institucional

Finalidade, planejar, coordenar, fiscalizar e exercer a orientação técnica das atividades de segurança institucional da 3ª Região.

Atribuições/Competência do Órgão:

- 1 – Coordenar as áreas de segurança, estabelecendo diretrizes, métodos e critérios para execução dos serviços;
- 2 – Orientar, na parte técnica, as ações voltadas à segurança institucional no âmbito da 3ª Região, propondo a unificação de procedimentos entre o Tribunal e as Seções Judiciárias;
- 3 – Representar a Segurança Institucional do Tribunal, interna e externamente, propondo a realização de cursos internos e externos, visando a qualificação de seus servidores;
- 4 – Gerir o orçamento afeto à Secretaria, elaborando as propostas para os exercícios seguintes;
- 5 – Coordenar os órgãos subordinados, buscando o respeito à hierarquia e disciplina entre seus servidores, propondo medidas necessárias ao bom andamento do serviço;
- 6 – Interagir com outros órgãos de segurança pública e institucional, no interesse do Tribunal;
- 7 – Assessorar os magistrados nos assuntos que envolvam segurança.

O Tribunal possui uma Secretaria de Segurança Institucional, com postos de Agentes de Segurança Judiciária e Agentes de Segurança, Vigilantes e Guardetes terceirizados, por 24 horas ininterruptas.

10. VISÃO

A palavra visão tem sido utilizada em várias épocas da História em culturas e contextos com significados muito diferentes. Porém para os fins didáticos, visão é um conceito operacional muito preciso que procura descrever a auto-imagem da organização. Eliezer Arantes da Costa (Gestão Estratégica pág. 35) considera a seguinte definição: “é um modelo mental, claro, de um estado ou situação desejável, de uma realidade futura possível”.

É uma declaração sobre o que a organização é, sobre sua razão de ser. Serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas

A visão do TRF3R é incrementar práticas participativas e elementos democráticos de tomada de decisão, dar transparência ao processo, ao mesmo tempo em que estabelece um modelo de controle e avaliação da gestão por aqueles que têm a responsabilidade de prover justiça aos cidadãos.

“Ao Poder Judiciário impende ocupar o espaço social, moral, político e institucional que a sociedade imagina e deseja”. (Anna Maria Pimentel, ex-presidente do TRF3R)

11. CENÁRIOS PROSPECTIVOS

Os cenários permitem analisar e antecipar as variáveis que, por ventura, possam interferir nas metas organizacionais.

O Planejamento de Cenários implica em escolher, hoje, dentre várias opções, como total compreensão dos possíveis resultados. Segundo a visão de Rattner (1979): “... a construção de cenários visa um procedimento sistemático para detectar as tendências prováveis da evolução, numa seqüência de intervalos temporais, e procura identificar os limiares da tensão social nos quais as forças sociais poderiam alterar essas tendências. Essas atitudes envolvem juízos sobre que estruturas e parâmetros são importantes e que objetivos e metas inspiram e motivam essas forças sociais”.

Michel Godet (1987) dava a definição mais abrangente de cenário: *“O conjunto formado por uma descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura”*.

Existem cenários possíveis, os realizáveis e os desejáveis. Godet complementa sua definição afirmando que *“um cenário não é a realidade futura, mas um meio de representá-la, com o objetivo de nortear a ação presente, à luz dos futuros possíveis e desejáveis”*.

Porter (1992) define cenários no contexto da indústria como: *“... uma visão internamente consistente da estrutura futura de uma indústria. Baseia-se em conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que poderiam influenciar a estrutura industrial, considerando as implicações para a criação e a sustentação competitiva. O conjunto completo de cenários, e não o mais provável, é então utilizado para projetar uma estratégia competitiva”*.

Para Schwartz (1996), *“os cenários são uma ferramenta para nos ajudar a ter uma visão de longo prazo em um mundo de grandes incertezas”*, isto é, *“para ordenar a percepção dos ambientes alternativos futuros nos quais as decisões pessoais podem ser tomadas. Ou um conjunto de métodos organizados para sonharmos o futuro de maneira eficiente”*.

11.1. Objetivos de Construir Cenários

Para Brasiliano (2003): *“o objetivo de elaborar cenários, específicos para a área de riscos corporativos, é o poder antecipar as variáveis que, por ventura, possam interferir nas metas da empresa”*.

Quanto mais sofisticado o mercado se torna, mais evidente a necessidade das empresas conhecerem seus riscos. Eles estão relacionados ao ambiente externo, que pode afetar a viabilidade do negócio; aos processos internos, que podem interferir na execução do modelo de negócio; e, por fim, às informações para a tomada de decisão, que devem ser relevantes e confiáveis para suportar esse processo.

11.2. METODOLOGIA

A metodologia adotada na elaboração de cenários prospectivos foi o *método Brasileiro*.

Ao aplicar esta metodologia de construir cenários prospectivos, específicos à gestão de riscos, estamos estreitando horizontes, seja ele temporal e sua amplitude, porém, para o Gerenciador de Riscos fica nítido quais são os eventos mais importantes.

Depois de saber enxergar o futuro , tendo uma visão crítica do passado e da atualidade e as condições externas podemos traçar a estratégia de mitigação de riscos traçando os cenários, é preciso mudar o “status quo” para melhorar e não alimentar os fatores facilitadores de riscos, investir na ação social e preocupar-se também com o meio ambiente. Os fatores motrizes agem na logística do risco crime, o gestor deve possuir informações analisadas, precisa fazer:

- Análise lógica;
- Compreensão histórica;
- Percepção psicológica;
- Visão sociológica.

Tecnicamente precisamos de pelo menos três cenários:

1. Provável;
2. Ideal;
3. Tendência.

Apostar no cenário mais provável, no melhor cenário do ponto de vista da empresa, buscar robustez, definir estratégia com bons resultados em todos os cenários, influenciar a ocorrência do melhor cenário.

11.3. Cenários Prospectivos – TRF3R

Elaboração para o Tribunal Regional Federal da 3ª Região – TRF3R, com objetivo de identificar as ameaças e as oportunidades, quais os pontos fortes e os fracos para a prevenção dos eventos indesejáveis no futuro.

O horizonte temporal a considerar é de cinco anos, entre 2009 e 2013, e o espaço geográfico Brasil.

Metodologia aplicada, consiste em sete (7) fases, discriminadas abaixo:

- Identificação dos Fatos Portadores de Futuro e dos Eventos Futuros;
- Classificação dos Eventos Futuros (Método Delphi – Probabilidade e Pertinência);
- Matriz de Tratamento dos Eventos Futuros;
- Matriz de Impactos Cruzados;
- Matriz de Classificação dos Eventos Futuros;
- Modelagem de Cenários –Mais Provável, Ideal e Tendência;
- Descrição dos Cenários.

12. CLASSIFICAÇÃO DOS FATOS PORTADORES E SEUS EVENTOS FUTUROS

12. 1. FATO PORTADOR DE FUTURO: RECESSÃO MUNDIAL

Com a recessão o enxugamento da liquidez mundial poderá reduzir, o fluxo de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) para o Brasil, no ranking de atração de investimento ocupa a quinta posição atrás da China, Índia, EUA e Rússia.

Os analistas prevêem uma redução do IDE no mundo de 30 a 50% para 2009, porém o economista-chefe da MB Associados, Sérgio Vale, afirma: “Em 2010 deve haver uma retomada. No curto prazo, o investidor está mais preocupada em fazer caixa”. Para Vale, o Brasil ocupa uma posição destacada em relação a outros países da América Latina.

EVENTO FUTURO: RECESSÃO X INVESTIMENTOS

O Brasil só deixará de ser atrativo para os investimentos se a estabilidade macroeconômica não for mantida, o governo tem perseguido, principalmente a política monetária, o controle da inflação, o que dá uma perspectiva importante para qualquer planejamento em longo prazo.

Probabilidade: 70%

Pertinência: 3

12.2. FATO PORTADOR DE FUTURO: AUMENTO DA VIOLÊNCIA URBANA

Não é a pobreza que causa a violência é a impessoalidade das relações nas grandes metrópoles e a desestruturação familiar. Esta última é causa e também efeito. É causa porque sem laços familiares fortes, a probabilidade de uma criança vir a cometer um crime na adolescência é maior.

A desestrutura tem a ver com as condições mínimas de afeto e convivência dentro da família, o que pode ocorrer em qualquer modelo familiar.

O desemprego de ingresso – quando o jovem procura o primeiro emprego, objetivando sua inserção no mercado formal de trabalho, e não obtém sucesso – tem relação direta com o aumento da violência, porque torna o jovem mais vulnerável ao ingresso na criminalidade.

Na verdade, o desemprego, ou o subemprego, mexe com a auto-estima do jovem e o faz pensar em outras formas de conseguir espaço na sociedade, de ser, enfim, reconhecido.

Sem conseguir entrar no mercado de trabalho, recebendo um estímulo forte para o consumo, sem modelos próximos que se contraponham ao que o crime organizado oferece (o apoio, o sentimento de pertencer a um grupo, o poder que uma arma representa, o prestígio) um indivíduo em formação torna-se mais vulnerável.

EVENTO FUTURO: Aumento na violência no entorno do TRF3R

A questão se refere à probabilidade de que até o ano de 2013, os índices de violência urbana tenham aumentado consideravelmente, na região central de São Paulo, tendo como consequência o aumento do número de ocorrências de furtos, roubos e seqüestros, no entorno dos prédios do Tribunal Regional Federal da Terceira Região.

Probabilidade: 80%

Pertinência: 2

12.3 FATO PORTADOR DE FUTURO: INEFICIÊNCIA DA SEGURANÇA PÚBLICA

Os problemas relacionados com o aumento das taxas de criminalidade, aumento da sensação de insegurança, sobretudo nos grandes centros urbanos, a degradação do espaço público, a violência policial, corrupção, aumento dos custos operacionais do sistema, contribuem para a manutenção da situação da ineficiência vigente.

EVENTO FUTURO:

Probabilidade: 40%

Pertinência: 3

12.4. FATO PORTADOR DE FUTURO: AUMENTO DO ÍNDICE DE CRIMINALIDADE

Em virtude da situação de ineficiência do modelo policial vigente é inerente o aumento dos índices de criminalidade no Brasil.

EVENTO FUTURO: ÍNDICE DE CRIMINALIDADE

Probabilidade: 80%

Pertinência: 2

12.5. FATO PORTADOR DE FUTURO: CRIME ORGANIZADO

Organização e economia do tráfico de drogas ilegais, do furto e roubo de veículos e roubo de cargas, jogo do bicho, lavagem de dinheiro e fraudes financeiras, falsificação de remédios, contrabando, corrupção, propicia o aumento do crime organizado, mesmo diante da eficiência apresentada dos últimos anos pelos juízes criminais, que desmontaram grandes estruturas criminosas e mandaram para a prisão seus líderes, sabe-se que muitas tragédias ainda poderão ocorrer até 2013, devido a ineficiência do sistema policial em vigência.

EVENTO FUTURO: CRIME ORGANIZADO (GRUPO DE EXTERMÍNIO)

Os chamados “justiceiros” estão em crescente ascensão na última década, grupos mistos de policiais e não policiais que vendem proteção aos comerciantes, alugam seus “serviços” a outros interessados, como, por exemplo, aos chefes do narcotráfico, diante desse quadro, há a probabilidade de que até o ano de 2013 a estrutura criminosa venha a aumentar. ([www.dhnet.org.br/direitos/direitos globais](http://www.dhnet.org.br/direitos/direitos_globais))

Probabilidade: 80%

Pertinência: 3

12.6 FATO PORTADOR DE FUTURO: PANDEMIA

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), é apenas “uma questão de tempo” até que o vírus H5N1, causador da gripe aviária, se torne capaz de ser transmitido entre humanos e possivelmente provoque uma Pandemia.

EVENTO FUTURO: PANDEMIA

O responsável pelo combate à gripe aviária na ONU, David Nabarro, disse que um novo surto da doença pode matar até 150 milhões de pessoas, a nomeação de Nabarro para o posto indica a gravidade com que a ONU trata, a ameaça da gripe asiática.

Probabilidade: 50%

Pertinência: 2

12.7. FATO PORTADOR DE FUTURO: AUMENTO DA EFICIENCIA DO PODER JUDICIÁRIO

As perspectivas de maior eficiência do Poder Judiciário, com a chamada “lei dos recursos repetitivos” em vigor desde agosto de 2008 (Lei 11.672), e o instituto da repercussão geral, reduziu de forma significativa o volume de processos distribuídos, o Supremo Tribunal Federal em 2008 recebeu 40,6% processos a menos que em 2007.

EVENTOS FUTUROS: EFICIENCIA DO JUDICIÁRIO

A questão se refere à probabilidade de que ocorrerá até 2013 uma crescente redução da impunidade e redução da criminalidade.

Probabilidade: 40%

Pertinência: 3

12.8 FATO PORTADOR DE FUTURO: BAIXO CRESCIMENTO ECONÔMICO

O contingente de jovens que anualmente chegam ao mercado de trabalho somam milhares, os programas dos governos, federal, estadual e municipal, são insuficientes para

atender essa demanda. Somente uma política contínua de desenvolvimento e investimento em programas sociais seria capaz de alterar esse quadro.

EVENTOS FUTUROS: DESEMPREGO

A questão se refere à probabilidade de que não haverá melhoria significativa dos índices de desemprego até 2013.

Probabilidade: 70%

Pertinência: 2

12.9 FATO PORTADOR DE FUTURO: CORRUPÇÃO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

Os últimos acontecimentos na vida política brasileira vieram demonstrar como a corrupção pública e privada caminham juntas. O esforço de alguns órgãos para acabar com esse mal na sociedade parece ser em vão. Mesmo as ações isoladas onde algumas figuras conhecidas da população irem para a prisão não minimiza o fato de que falta muito para sequer empatar esse jogo.

EVENTO FUTURO: REDUÇÃO DA CORRUPÇÃO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

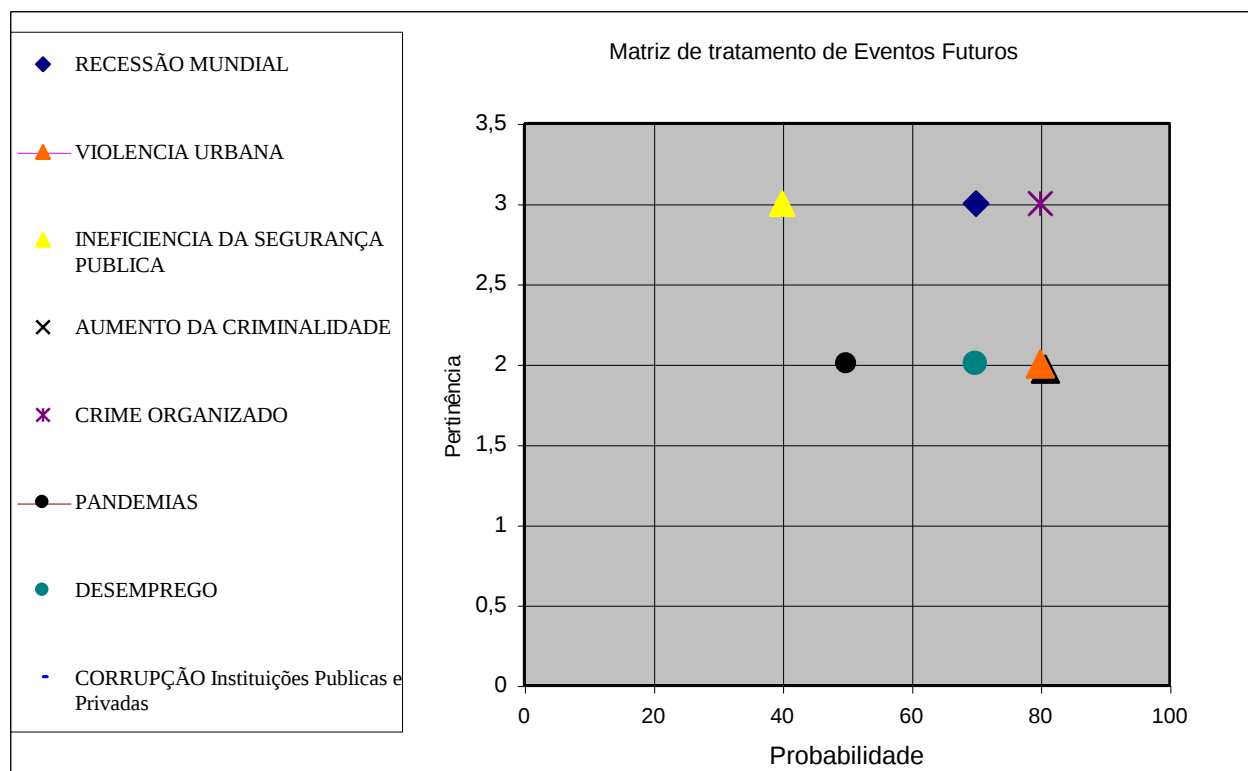
A questão refere à probabilidade de que haverá redução nos índices de corrupção nas Instituições públicas e privadas até 2013.

Probabilidade: 40%

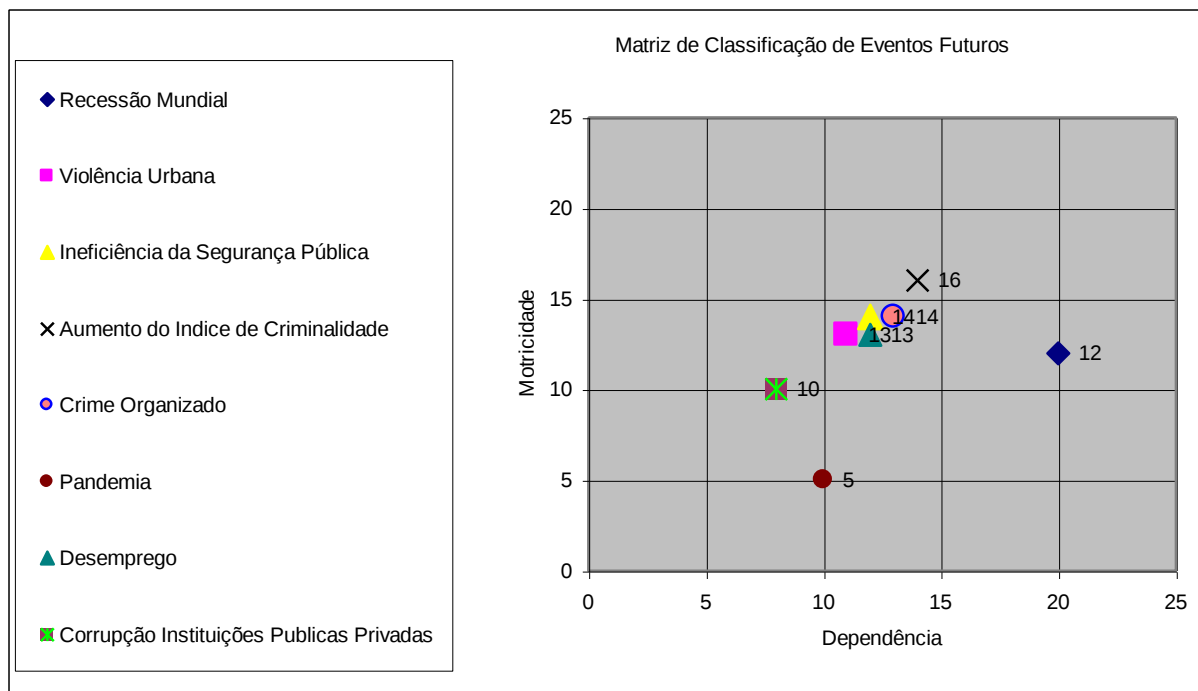
Pertinência: 3

13. Tabela de Classificação de Eventos

Classificação de Eventos			
Numero	Descrição	Probabilidade	Pertinencia
1	RECESSÃO MUNDIAL	70%	3
2	VIOLENCIA URBANA	80%	2
3	INEFICIENCIA DA SEGURANÇA PUBLICA	40%	3
4	AUMENTO INDICE CRIMINALIDADE	80%	2
5	CRIME ORGANIZADO	80%	3
6	PANDEMIA	50%	2
7	DESEMPREGO	70%	2
8	CORRUPÇÃO Instituições Públicas Privadas	40%	3



Matriz de Impactos Cruzados									
	1	2	3	4	5	6	7	8	M
1- Recessão Mundial	X	2	4	4	3	3	3	1	20
2 - Violência Urbana	1	X	2	1	2	1	2	1	11
3 - Ineficiência da Segurança Pública	2	2	X	2	3	0	1	2	12
4 - Aumento Índice de Criminalidade	2	2	3	X	3	1	2	1	14
5 - Crime Organizado	2	3	2	2	X	0	2	2	13
6 - Pandemia	1	2	1	2	0	X	3	1	10
7 - Desemprego	1	2	1	3	2	1	X	1	12
8 - Corrupção Instituições Púb. e Privadas	2	1	3	2	2	0	0	X	10
D	12	13	14	16	14	5	13	8	X



EVENTOS	PROVAVEL	IDEAL	TENDENCIA	COMPETENCIAS
1- Recessão Mundial	O	N	O	D/F
2- Violência Urbana	O	N	O	D/F
3- Ineficiência da Segurança Pública	O	N	O	D/D
4- Aumento do Índice de Criminalidade	O	N	O	D/F
5- Crime Organizado	O	N	O	D/F
6- Pandemia	O	N	O	D/F
7- Desemprego	N	N	O	D/F
8- Corrupção nas Instituições Pub.e Privada	O	O	O	D/D

MODELAGEM DE CENARIOS TRF3R

13.1. CENÁRIO MAIS PROVÁVEL

Recessão – estamos em 2013 e a recessão não impediu a retomada do crescimento econômico, porém com ou sem crise as pessoas continuam comendo, as empresas continuam gastando. O mundo não parou, os empreendedores se adaptam às mudanças no mercado, inovando.

Violência urbana – as notícias de violência tornam-se cada vez mais corriqueiras nos jornais, televisão, internet, sobre roubos, furtos, seqüestros, homicídios, latrocínios, tráfico e uso de entorpecentes, sem políticas de controle e investimento no treinamento e integração das polícias, a realidade urbana apresenta-se caótica.

Ineficiência da Segurança Pública - o aumento da sensação de insegurança, as dificuldades relacionadas à reforma das Instituições, a superpopulação nos presídios, violência policial, corrupção, aumento dos custos operacionais continuam a representar desafios para o sucesso do processo de consolidação política da democracia no Brasil.

Aumento do índice de criminalidade – jovens com idade entre 18 e 28 anos representam 70% da população prisional brasileira o Código Penal e suas punições não inibem os jovens adultos da prática de crimes.

Crime organizado – cada vez mais organizando-se, mas além de munir-se com armamentos modernos, tem infelizmente se tornado cada vez mais eficiente, o poder público não conseguiu ainda coibir suas ações o crime organizado é mantido principalmente pelo tráfico de drogas por causa das questões sociais e a omissão do Estado, a organização criminosa é cada vez mais temida e até respeitada.

Pandemia – o vírus mortal H5N1, sofreu mutações e passou para os humanos infectando muitas pessoas e já morreram muitos, são intensos os esforços para a produção de

vacinas e medicamentos antivíricos, sensibilização do público, a informação e transparência no combate à pandemia.

Desemprego – o problema social é bem maior, a atual política econômica é a principal causadora do desemprego, porque ela é altamente concentradora de renda, e por tanto inibe o consumo de massas e o surgimento de novas atividades produtivas.

Corrupção nas Instituições Públicas e Privadas – A associação sistemática para o crime, com violência real e ameaças utilizando-se de instituições públicas em associações com empresas privadas, organizando várias pessoas para as empreitadas criminosas, corrompendo agentes públicos com divisão de trabalho e lucros e minando a confiabilidade das pessoas no poder constituído.

13.2. CENÁRIO IDEAL

Recessão – estamos em 2013 e a recessão está superada e o crescimento econômico, está se expandido.

Violência urbana – notícias de violência tornam-se cada vez menores nos jornais, televisão, internet, sobre roubos, furtos, seqüestros, homicídios, latrocínios, tráfico e uso de entorpecentes, devido o investimento em treinamento capacitando a policia e com salários dignos, além, da integração entre o Estafo e a União,a realidade urbana apresenta-se cada vez melhor.

Ineficiência da Segurança Pública - A Segurança Pública agora é eficiente graças a reforma alcançada, possibilitando assim o sucesso no processo de consolidação política da democracia no Brasil.

Aumento do índice de criminalidade - Com a melhor distribuição de renda, houve uma diminuição considerável nos índices de criminalidade em todo país consequentemente melhorou a imagem das forças policiais.

Ineficiência da Segurança Pública – Com uma política de valorização da categoria com melhores salários e treinamento, gerou resultados positivos

Crime organizado - As políticas sociais adotadas pelo governo federal, as reformas no poder judiciário conseguiram coibir as ações do crime organizado, desbaratando várias quadrilhas de traficantes de armas, drogas e contrabandistas.

Pandemia - Até ao momento não há demonstração de transmissão de pessoa para pessoa; a transmissão por via aérea (inalação) através das fezes de aves infectadas; não se transmite por via alimentar pois a temperatura destrói os vírus não houve Pandemia, pois a gripe influenza foi contida.

Desemprego - não se fala mais em desemprego, o governo melhorou as condições de vida das populações menos favorecidas, através do Programa de Aceleração do Crescimento e de programas assistenciais implementados pelo governo, proporcionando um crescimento sustentado do emprego.

Corrupção nas Instituições Públicas e Privadas - com severas punições contra os que praticam subornos e corrupção, exigindo prestação de contas como prática comum nas instituições através do Ministério Público e da Polícia Federal, vem dando auspiciosos resultados que já reflete nos índices de redução desses delitos.

13.3. CENÁRIO DE TENDÊNCIA

Recessão - O temor de uma forte desaceleração da economia global, que há algum tempo assombra os mercados financeiros, em um ambiente já difícil por causa da crise nos Estados Unidos, esse cenário de recessão também provocou expressiva valorização do dólar ante o euro e outras moedas estrangeiras.

Violência urbana – as notícias de violência tornam-se cada vez mais corriqueiras nos jornais, televisão, internet, sobre roubos, furtos, seqüestros, homicídios, latrocínios, tráfico e uso de entorpecentes, enfim a realidade urbana apresenta-se caótica.

Ineficiência da Segurança Pública - o aumento da sensação de insegurança, as dificuldades relacionadas à reforma das Instituições, a superpopulação nos presídios, violência policial, corrupção, aumento dos custos operacionais continuam a representar desafios para o sucesso do processo de consolidação política da democracia no Brasil.

Aumento do índice de criminalidade – jovens com idade entre 18 e 28 anos representam 70% da população prisional brasileira o Código Penal e suas punições não inibem os jovens adultos da prática de crimes.

Crime organizado – O combate a essa modalidade de crime continua ineficiente, o poder público não conseguiu ainda coibir suas ações, o crime organizado é mantido principalmente pelo tráfico de drogas e infiltra-se em diversos seguimentos da sociedade por causa das questões sociais e a omissão do Estado.

Pandemia – Uma pandemia é um exemplo doloroso da teoria da evolução em ação, demonstrando a transformação do vírus de modo a se adaptar a outro meio onde possa se multiplicar, nossos corpos. Aparentemente, o H5N1 já se espalhou da Ásia para Turquia e Romênia. Vacinas conhecidas não são efetivas, o vírus mortal H5N1, passou para os humanos infectando muitas pessoas e já morreram muitos.

Desemprego – O Brasil vive a mais grave crise social de sua história, sem crescimento econômico suficiente o problema continua grave para sociedade gerando elevados índices de desemprego, que atinge em especial a população jovem e das periferias, essa crise social é que alimenta a violência e a marginalidade social, pois não há políticas de investimento em programas sociais para minimizar o sofrimento da população.

Corrupção nas Instituições Públicas e Privadas - O festival de corrupção transmitido ao vivo pela mídia vem demonstrando o aumento significativo e preocupante de casos na administração pública e privada mostrando o quanto os políticos e empresários exercem sua influencia negativa, drenando os importantes recursos do país, enquanto a sociedade assiste tudo e muitas vezes sem a necessária tomada de medidas punitivas por parte das autoridades competentes.

13.4. Análise Situacional

O processo de globalização da economia tem contribuído para mudar a dinâmica dos grandes centros urbanos e as condições de vida dos cidadãos.

Associação Paulista Viva instalou 40 cabines móveis, denominadas "supedâneos", em pontos estratégicos do perímetro da Paulista, permitindo um esquema ostensivo de vigilância comunitária na região. Segundo dados da Secretaria da Segurança Pública do Estado, após a instalação das cabines houve uma queda de 82% nos índices de criminalidade na região.

Para a realização deste projeto, a Prefeitura do Município de São Paulo autorizou o uso da via pública para a instalação das cabines e o Governo do Estado de São Paulo disponibilizou os Policiais Militares para atuarem na região, tendo como base os supedâneos que por terem pisos elevados oferecem maior visibilidade aos policiais. Além de combater a criminalidade, os policiais foram especialmente treinados para auxiliar a população e orientar o turista que circula pela região.

A Polícia Militar esclarece que o policiamento na região da avenida Paulista vai muito além dos supedâneos. Mesmo nas situações em que os supedâneos estejam temporariamente vazios, a comunidade não está desguarnecida, pois como acontece em outras regiões que não contam com supedâneos, há seis outros tipos de policiamento atuando na área: Radiopatrulha que atende ao sistema 190, Rondas Ostensivas com Apoio de Motocicletas (Rocam), Ronda Escolar, Trânsito, Força Tática e Policiamento Comunitário, do qual os supedâneos são uma extensão.

13.5. Ambiente externo

O Tribunal Regional Federal da 3ª Região, localizado na Avenida Paulista, 1842 – Cerqueira César.

Prédio com 25 andares, 03 subsolos, sendo 01 da Caixa Econômica Federal, que também utiliza 02 andares (1º e 2º) e o TRF3R se utiliza do 3º ao 24º andar, com uma Portaria principal para acesso ao público e servidores tanto do TRF3R como para a Caixa Econômica Federal.

A região da Paulista tem característica comercial com grande fluxo de pessoas que lá trabalham, em decorrência tem ocorrido grande número de roubos e furtos de celulares, documentos, dinheiro, etc., no entorno do TRF3R.

A incidência é ainda maior por ocasião dos eventos na Avenida Paulista, tais como: Passeatas, Greves, Protestos de todos os tipos, Carnaval, Passeata Gays, Corrida de São Silvestre, Reveillon e etc.

13.6. Ambiente interno

O TRF3R, tem um bom número de Agentes de Segurança Judiciária e de Agentes de Segurança, Vigilantes e Guardetes terceirizados, que realizam vistorias dentro e fora do TRF3R, se encarregando também de fornecer informações ao público que circula pelo prédio, aproximadamente 3 mil pessoas por dia, das 11h00 às 19h00.

Tem havido algumas ocorrência envolvendo advogados, estagiários e pessoas interessadas em verificar o andamento de seus processos e também de entregadores de refeições, diariamente.

Com o fato de que a Justiça Federal vem se tornando cada vez mais eficiente no combate ao crime organizado, tem aumentado as ameaças e tentativas de atentados aos desembargadores que mandam os bandidos para a prisão.

14. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO – (FCS)

Os FCS são as variáveis que influenciam diretamente o desempenho da empresa, em relação às suas metas e a manutenção de suas vantagens competitivas.

Alguns FCS se relacionam ao ramo de negócio como um todo, outros são específicos da empresa, e ainda outros se referem a determinadas unidades de negócio da empresa, outros ainda, se referem até mesmo a gerentes de uma unidade de negócio ou departamento.

15. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS PARA O TRF3R

A identificação dos riscos é a compreensão dos riscos, a origem, é muito importante para eficácia no tipo de tratamento que o TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA TERCEIRA REGIÃO, vai optar em realizar, após o entendimento do porquê da existência de cada risco, poder-se-á sugerir medidas para mitigar o risco.

15.1. Identificação dos perigos - TRF3R

Foram identificados os seguintes perigos:

- ✓ Incêndio;
- ✓ Greve;
- ✓ Furto/Roubo no site;
- ✓ Fuga de informação
- ✓ Seqüestro;
- ✓ Sabotagem.

15.2. Fatores de risco – TRF3R



16.3 Furto/roubo no site: Risco que impacta a imagem da Instituição, com o intuito de subtrair numerário, bens e/ou processos trazendo conseqüente prejuízo ao erário (tesouro público) e aos cidadãos.



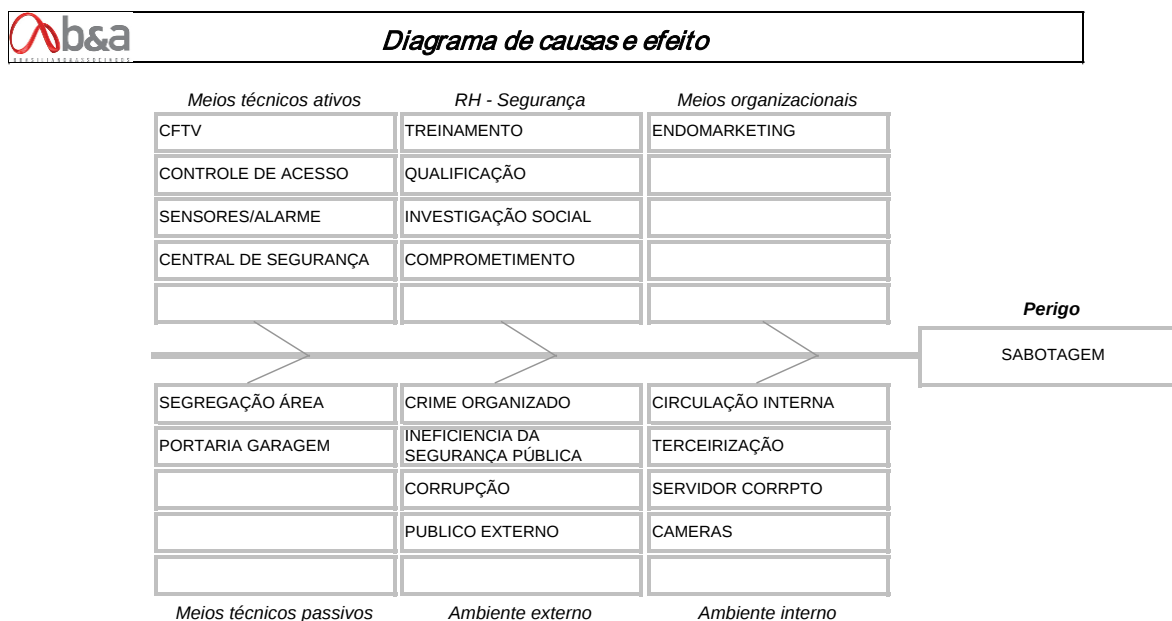
16.4. Fuga de informação: Referente às Sessões nas Turmas, Órgão Especial, informações sigilosas que pode ser involuntária (quando o servidor não age com intenção mas é induzido a falar sobre determinados assuntos sigilosos), ou voluntária através de corrupção (propina), este perigo pode impactar negativamente o Poder Judiciário.



16.5. Seqüestro: Retenção de pessoa em lugar não destinado à prisão, privando do convívio social, isolando-o em troca de informações e/ou dinheiro, pondo em risco o membro do poder judicial.



16.6. Sabotagem: Destruição ou danificação propositada de material, instalações, maquinários, ou de qualquer outro gênero, por motivo de dissídio coletivo ou com fins políticos. Crime que consiste na invasão ou ocupação de estabelecimento industrial, comercial ou agrícola, para impedir ou dificultar o curso normal do trabalho ou, com esse mesmo fim, danificar o estabelecimento, as coisas que nele existem, ou delas dispor.



17. DIAGNÓSTICO MATRIZ SWOT –FOFA

O diagnóstico corresponde a uma fotografia da real situação do Tribunal Regional Federal da Terceira Região frente ao ambiente externo e interno, para o desenvolvimento e implantação das medidas preventivas.

MATRIZ SWOT - FOFA									
FORÇAS				OPORTUNIDADES					
VARIÁVEIS	M	I	R	VARIÁVEIS	M	I	R		
ENDOMARKETING	3	3	9	CRESCIMENTO ECONOMICO	1	2	2		
TREINAMENTO	3	3	9	LOCALIZAÇÃO	1	3	3		
BRIGADISTAS	2	3	6						
BOMBEIRO CIVIL	3	3	9						
QUALIFICAÇÃO	3	3	9						
INVESTIGAÇÃO SOCIAL	3	3	9						
COMPROMETIMENTO	2	3	6						
RONDAS	3	3	9						
SUB TOTAL FORÇAS	66			SUB TOTAL OPORTUNIDADES	5				
FRAQUEZAS				AMEAÇAS					
VARIÁVEIS	M	I	R	VARIÁVEIS	M	I	R		
CFTV	-3	-3	-9	DESIGUALDADE SOCIAL	-1	-2	-2		
CONTROLE ACESSO	-3	-2	-6	CORRUPÇÃO FUNCIONALISMO	-3	-3	-9		
SENSORES / ALARME	-3	-2	-6	CORRUPÇÃO POLICIAL	-2	-3	-6		
CIRCULAÇÃO INTERNA	-3	-3	-9	CRIME ORGANIZADO	-3	-2	-6		
CENTRAL DE SEGURANÇA	-3	-1	-3	LOCALIZAÇÃO	-1	-3	-3		
EQUIPE SEGURANÇA INSUFICIENTE	-3	-2	-6	EVENTOS PÚBLICOS	-2	-2	-4		
ILUMINAÇÃO	-2	-2	-4	FUGA DE INFORMAÇÃO	-2	-3	-6		
SEGREGAÇÃO - ACESSO/AREA	-3	-3	-9	INEFICIENCIA SEG. PUBLICA	-3	-2	-6		
ROTA DE FUGA - (SINISTROS)	-3	-3	-9	CONTRATAÇÃO TERCEIRIZADOS	-3	-1	-3		
DESCARTE DE LIXO	-1	-2	-2	CAIXA ELETRONICO	-3	-3	-9		
SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	-3	-3	-9	POSTO BANCÁRIO	-3	-2	-6		
CATRACA ELETRONICA	-2	-1	-2	COFRE PENHOR (CEF)	-3	-1	-3		
				TRAFICO DE DROGAS	-2	-1	-2		
				ESPIONAGEM	-2	-1	-2		
				EMPRESAS NO ENTORNO	-3	-3	-9		
				ESTRUTURA PREDIO	-3	-2	-6		
SUB TOTAL FRAQUEZAS	-74			SUB TOTAL AMEAÇAS	-82				
TOTAL FORÇAS-FRAQUEZAS	-8			TOTAL OPORTUNIDADES-AMEAÇAS	-77				

18. ANALISE DE RISCOS

O método utilizado é o Método Brasileiro que fornece como resultado o matriciamento de riscos, cruzando as probabilidades e os impactos financeiros, possibilitando de maneira geral acompanhar a evolução dos perigos de forma a priorizar o tratamento dos riscos corporativos.

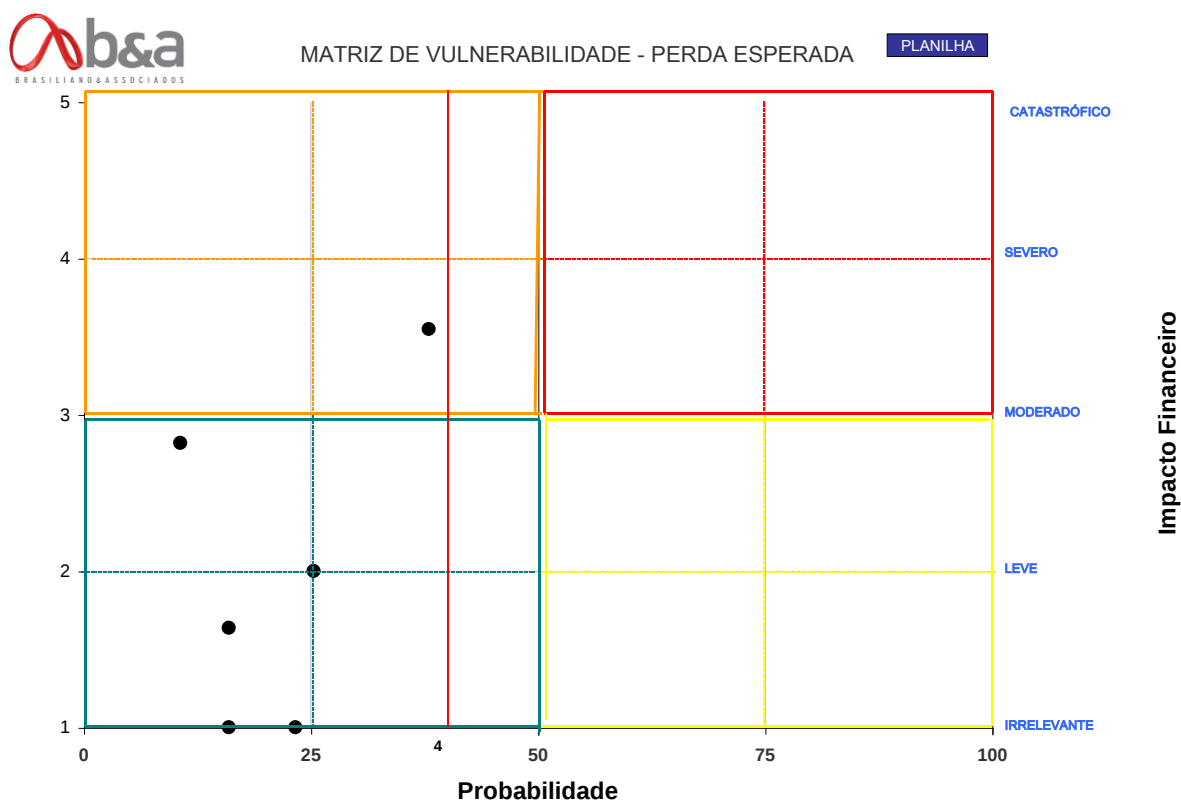
	RELEVÂNCIA DE IMPACTO						
	Imagem	Financeiro	Legislação	Operacional	NOTA	Média Ponderada do Impacto	Nível de impacto
	4	3	2	2	11		
INCENDIO	3,0	3,0	2,0	3,0	31,0	2,82	MODERADO
GREVE	2,0	2,0	1,0	1,0	18,0	1,64	LEVE
FURTO/ROUBO NO SITE	4,0	3,0	3,0	4,0	39,0	3,55	SEVERO
FUGA DE INFORMAÇÕES	1,0	1,0	1,0	1,0	11,0	1,00	IRRELEVANTE
SEQUESTRO	3,0	2,0	1,0	1,0	22,0	2,00	LEVE
SABOTAGEM	1,0	1,0	1,0	1,0	11,0	1,00	IRRELEVANTE

18.1. GRADE DE AMEAÇAS

PERIGO	Risco %	Impacto	Perda Esperada
INCENDIO	20%	1 bilhão	1 bilhão
GREVE	10%	50 mil	20 mil
FURTO/ROUBO NO SITE	30%	500 milhões	500 milhões
FUGA DE INFORMAÇÕES	10%	35 mil	1 mil
SEQUESTRO	30%	500 milhões	500 milhões
SABOTAGEM	10%	3 mil	1 mil

18.2. MATRIZ DE VULNERABILIDADE ATUAL

Esta matriz é uma fotografia dos perigos no TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA TERCEIRA REGIÃO, em relação ao risco, ou seja probabilidade de ocorrer e impacto – prejuízo em caso de concretização.



19. SOLUÇÕES ESTRATÉGICAS

1. Mão de Obra (Bombeiro Profissional Civil)
2. Sistema de Detecção de Incêndio (Manutenção)
3. CFTV
4. Blindagem das Viaturas
5. Controle de Acesso
6. Endomarketing
7. Treinamento

19.1. ESTIMATIVA DE CUSTO

1. R\$ 697.800,00 (anual)
2. R\$ 14.995,00 (anual)
3. R\$ 2.342.200,00 (implantação)
4. R\$ 600.000,00 (20 viaturas)
5. R\$ 80.000,00 (10 catracas)
6. R\$ 7845,00 (anual)
7. R\$ 47890,00 (anual)

TOTAL R\$ 3.747.629,00

20. PLANO DE AÇÃO

O QUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	PORQUE?	COMO?	QUANTO CUSTA?
Implantar sistema de CFTV	Secretaria de Segurança Departamento de Engenharia	Urgente	Edificação toda	Mitigar os perigos	Comprando	R\$ 2.342.200,00
Controle de acesso	Secretaria de Segurança Departamento de Engenharia	Urgente	Portarias Térreo e subsolo	Mitigar os perigos	Comprando	R\$ 1.500,00
Endomarketing	Secretaria de Segurança e Secretaria de Recursos Humanos	Rotina	Salas de Treinamento da Secretaria de RH	Conscientizar os servidores e terceirizados	Campanhas institucionais e-mail rede folder's	R\$ 1.000,00
Treinamento	Secretaria de Recursos Humanos	Rotina	Salas de Treinamento do RH	Capacitar os servidores	Convocando cada servidor, a inscrever-se	R\$ 800,00
Blindagem	SSEG e DAEG	Urgente	Viaturas	Proteção de dignitários	Comprando e instalando	R\$ 600.000,00
						R\$ 3.747.629,00

21. PLANILHAS ORÇAMENTÁRIAS

Planilha de Serviços Bombeiros			
Item	Descrição	Qtde	Val
1	Bombeiros Diurnos	6	R\$
2	Bombeiros Noturnos	5	R\$
3	Supervisor Noturno	1	R\$
4	Supervisor Diurno	1	R\$
Total/mês			R\$
Total/ano			R\$ 69

Planilha de Serviços de Manutenção do Sistema de Detecção de Incêndio			
Item	Descrição	Qtde	Valor Total
1	Substituição de Detectores Otico Térmico	5	R\$ 1.928,50
2	Substituição de Acionadores Manuais	2	R\$ 785,20
3	Substituição de Placa Eletrônica	1	R\$ 842,25
4	Substituição do Transformador de Entrada	1	R\$ 1.310,00
5	Eliminação das Bases de Detectores Excedentes	1	R\$ 77,50
6	Reetiquetagem dos endereços alfanuméricos	1	R\$ 387,50
7	Reprogramação da Lógica de Operação	1	R\$ 310,00
8	Testes de Funcionamento	1	R\$ 155,00
9	Manutenção Preventiva	6	R\$ 5.820,00
10	Valor Estimativo de Peças e Outros Serviços	12	R\$ 4.380,00
Total/ano			R\$ 15.995,95

PLANILHA DO ORÇAMENTO ESTIMATIVO CFTV (VALORES EM REAIS)						
ITEM	DESCRIÇÃO	UN.	QDE	MATERIAL PREÇO UNITÁRIO	MÃO-DE- OBRA PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
1	EQUIPAMENTOS					
1.1	Câmera fixa IP com lente e caixa de proteção tradicional	pç	15	4.000,00	300,00	64.500,00
1.2	Câmera fixa IP com lente e caixa de proteção tipo DOME	pç	69	4.000,00	300,00	296.700,00
1.3	Câmera móvel IP	pç	2	15.000,00	1.500,00	33.000,00
1.4	Monitor de vídeo LCD TFT 23"	pç	6	3.500,00	200,00	22.200,00
1.5	Monitor de vídeo LCD de 42"	pç	1	15.000,00	400,00	15.400,00
1.6	Gravador de rede de vídeo para 48 cameras	pç	2	90.000,00	5.000,00	190.000,00
1.7	Estação de Monitoramento e Visualização	pç	2	20.000,00	3.000,00	46.000,00
1.8	Teclado/Joystick para comando de câmeras móveis	pç	1	7.000,00	500,00	7.500,00
1.9	Rack 19", 44 U's, para CCO, incluindo Patches Panels e DIO's	pç	2	18.000,00	4.000,00	44.000,00
1.10	Implantação do CCO, conforme item 4.13 do memorial.	cj	1	24.000,00	20.000,00	44.000,00
1.11	UPS (No-Break) Trifásico 60KVA, E: 380V, S: 208/120 V	pç	1	95.000,00	4.000,00	99.000,00
1.12	Switch 24 portas PoE	pç	31	25.000,00	1.000,00	806.000,00
1.13	Rack 19", 12 U's, para andares, incluindo Patches Panels e DIO's	pç	28	4.000,00	2.500,00	182.000,00
1.14	Impressora Laser Colorida, alta resolução	pç	1	2.500,00	400,00	2.900,00
1.15	Poste de Aço Galvanizado de 06 m	pç	2	3.000,00	1.500,00	9.000,00
2	MATERIAL DE INSTALAÇÃO EM GERAL					
2.1	Quadros de Distribuição	cj	7	3.000,00	1.000,00	28.000,00
2.2	Eletrodutos, condutores, braçadeiras, furos em lajes etc	cj	1	70.000,00	90.000,00	160.000,00
2.3	Material de Cablagem (Cabo UTP, Fibra óptica, conetorização etc)	cj	1	35.000,00	45.000,00	80.000,00
2.4	Material de Cablagem (Condutores de energia)	cj	1	55.000,00	35.000,00	90.000,00
3	PROJETO E ENGENHARIA					
3.1	Projeto Executivo	vb	1	5.000,00	25.000,00	30.000,00
3.2	Comissionamento	vb	1	0,00	35.000,00	35.000,00
3.3	Treinamento + Manuais, Catálogos, Tabelas etc	vb	1	3.000,00	6.000,00	9.000,00
4	MANUTENÇÃO PREVENTIVA-CORRETIVA					
4.1	Fornecimento de manutenção preventiva-corretiva conforme descrito no item 9 do Memorial Descritivo	mês	12	0,00	4.000,00	48.000,00

VALOR TOTAL ESTIMADO - R\$=						2.342.200,00

Planilha de Colocação da Blindagem das Viaturas		
Item	Descrição	Valor Total
1	Vidros	R\$ 15.000,00
2	Metais e Acessórios	R\$ 6.000,00
3	Seguro	R\$ 4.000,00
4	Mão de Obra	R\$ 5.000,00
Total/viatura		R\$ 30.000,00
Total 20 Viaturas		R\$ 600.000,00

22. CONCLUSÃO

Através do Plano Diretor de Gerenciamento de Riscos, conclui-se que a implantação imediata do projeto fará com que os riscos aqui elencados sejam mitigados e tratados com mais rapidez e eficiência pela Secretaria de Segurança Institucional juntamente com a Divisão de Arquitetura e Engenharia do Tribunal Regional Federal da Terceira Região.

O investimento é essencial para a segurança do TRF3R e a sua manutenção como estratégia de diferenciação para melhorar esses padrões com as ferramentas necessárias através deste Plano Diretor de Gerenciamento de Riscos Estratégicos.

A integração é regra fundamental para a boa produtividade deste Plano, fazendo-se valer dos meios humanos, através de recrutamento, seleção, treinamento e reciclagem; meios técnicos utilizando-se da tecnologia como ferramenta de produtividade, e dos meios organizacionais, concernentes aos procedimentos e normas padronizadas e formalizadas como metas para coordenação e integração dos meios humanos e técnicos.

23. REFERÊNCIAS

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Manual de Planejamento, Plano Diretor de Gestão de Riscos Corporativos**. São Paulo: Sicurezza, 2003.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Análise de Riscos para Segurança Empresarial**. São Paulo: Sicurezza, 2006.

MARCIAL, Elaine Coutinho e GRUMBACH. **Cenários Prospectivos** como construir um futuro melhor. FGV., 2006.

DAVENPORT Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a Gestão da Informação**. Artmed. 2004.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo; PAGNONCELLI, D. **Construindo Estratégia para vencer**. Campus. 2001.

PROBST, G. ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus.2000

COSTA Eliezer Arantes,. **Gestão Estratégica**.Saraiva. 2007

RATTNER, H. **Planejamento e bem estar social**. Perspectiva.1979.

CHIAVENATO & SAPIRO. **Planejamento estratégico,fundamentos e aplicações**.Campus.2004

Revista da Blindagem & Segurança. **Segurança Eletrônica**. Ano 1. Ed.09

Revista SESVESP. **Fórum empresarial de Segurança Privada**. Ano XII. Nº82

Revista Via Legal. **Justiça sem fronteiras**. Ano 1. nº II cpjus.

Revista eletrônica Brasileiro & Associados. A importância da antecipação na gestão de riscos corporativos **Cenários Prospectivos**. março 2007.

Revista eletrônica Brasileiro & Associados. **Clausewitz e Gestão de Riscos**. julho – agosto –2007. edição 31ª.

Revista eletrônica Brasileiro & Associados. **Visão de prevenção em riscos só entendendo as abordagens em perspectiva** – novembro - dezembro –2007. edição 33ª.

Internet.

www.symantec.com.br. Gerenciando a segurança corporativa.

www.oguedes.com .Segurança pessoal. Segurança órgãos públicos.

www.observatoriodeseguranca.org/seguranca. A segurança pública no Brasil

www.brasilescola.com/sociologia/crime-organizado. Crime organizado – 17/01/2009

www.inesc.org.br. Crime organizado

www.bbc.com. Recessão mundial 03/10/2008

www.brasiliano.com.br/blog. Método básico