

**INSTITUTO SERZEDÊLO CORREA – ISC - TCU  
ESPECIALIZAÇÃO EM AUDITORIA INTERNA E CONTROLE  
GOVERNAMENTAL  
CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO - CGU**

**Cristiano Paulo Soares Pinto**

**DIAGNÓSTICO DA CAPACITAÇÃO EM SEGURANÇA PESSOAL DE  
SERVIDORES DA CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU, PARA  
OPERAÇÕES ESPECIAIS.**

**Brasília**

**2009**

**Cristiano Paulo Soares Pinto**

**DIAGNÓSTICO DA CAPACITAÇÃO EM SEGURANÇA PESSOAL DE  
SERVIDORES DA CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU, PARA  
OPERAÇÕES ESPECIAIS.**

Monografia apresentada para aprovação no curso de  
Especialização em Auditoria Interna e Controle  
Governamental do Instituto Serzedelo Corrêa do  
Tribunal de Contas da União.

Orientadora: Maria de Fátima Rezende

**Brasília**

**2009**

## Autorização

Autorizo a divulgação do texto completo no sítio da Câmara dos Deputados, da TCU, da AGU e da CGU a reprodução total ou parcial, exclusivamente, para fins acadêmicos e científicos.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Pinto, Cristiano Paulo Soares.

Diagnóstico da capacitação em segurança pessoal de servidores da Controladoria-Geral da União-CGU, para operações especiais [manuscrito] / Cristiano Paulo Soares Pinto. -- 2009. 72 f.

Orientador: Maria de Fátima Rezende

Impresso por computador.

Monografia (especialização) – Escola da AGU, da Advocacia-Geral da União, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), da Câmara dos Deputados, Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), da Controladoria Geral da União e Instituto Serzedello Corrêa (ISC), do Tribunal de Contas da União, Curso de Especialização em Auditoria Interna e Controle Governamental, 2009.

1. Brasil. Controladoria-Geral da União (CGU). 2. Servidor público, segurança, Brasil. 3. Segurança pessoal, treinamento, avaliação, Brasil. I. Título.

CDU 336.126.5(81)

**Diagnóstico da capacitação em segurança pessoal de servidores da Controladoria- Geral da União – CGU, para Operações Especiais.**

Monografia – Curso de Especialização em Auditoria Interna e Controle Governamental do Instituto Serzedelo Corrêa do Tribunal de Contas da União – 2º Semestre de 2009.

Aluno: Cristiano Paulo Soares Pinto

Banca Examinadora:

---

Maria de Fátima Rezende - Orientadora

---

César Mármore Rios Mota – Avaliador

Brasília, de dezembro 2009

*À minha mãe Ana Marina, sua fé inabalável me inspira.*

*Ao meu pai Paulo Pedro, exemplo que me conduz.*

*À Patrícia, Ana Sofia e ao bebezinho hoje a caminho, tudo que faço nessa vida é por e para vocês.*

## **Agradecimentos**

À Controladoria-Geral da União-CGU pela oportunidade a mim oferecida para que pudesse realizar esse trabalho, em especial aos colegas e amigos da DCTEQ e DRDAG. Tenho orgulho de participar dessa equipe.

Aos professores do Curso de Auditoria Interna e Controle Governamental, em especial ao Mestre e amigo Eduardo Bessa por compartilhar seu conhecimento e sabedoria.

À Maria de Fátima Rezende, sem seu direcionamento dificilmente teria êxito nesta caminhada. Obrigado pela paciência e por todo o conhecimento transmitido.

Ao amigo Guilherme Schelb que foi fundamental na concepção do projeto.

Aos colegas e amigos de turma, em especial ao amigo José Marcelo que, além de colega, foi um verdadeiro professor.

A todos os colegas de trabalho, principalmente ao meu Coordenador Celio de Vasconcelos pela compreensão da dificuldade que foi produzir este material.

*Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas. (Sun Tzu)*

## Resumo

Qualquer trabalho desenvolvido por um profissional possui grau de risco inerente ao desempenho dessa função. Algumas atividades, no entanto, possuem um risco mais elevado do que outras; inclusive, dentro de uma mesma instituição. No serviço público não é diferente. A Controladoria-Geral da União, Órgão Central do Controle Interno do Poder Executivo Federal, tem dentro de suas atribuições o combate e prevenção à corrupção. Desempenha, entre outras funções, o papel de combater irregularidades na condução do gasto público, procurando, assim, evitar ações nocivas ao patrimônio público.

Nesse contexto, ocorrem as Operações Especiais, trabalhos realizados em conjunto com a Polícia Federal (PF). Servidores da CGU participam dessas operações com o objetivo de instruir o processo de apuração de possíveis atos ilícitos.

Diante da relevância dessas atividades nos últimos anos, este trabalho foi elaborado com vistas a estudar as rotinas de treinamento e capacitação para segurança pessoal dos servidores da CGU em trabalhos de campo nas referidas Operações Especiais, procurando, dessa maneira, diagnosticar os procedimentos inerentes à realização e à qualidade desses treinamentos.

Aliado a isso, procurou-se apurar junto a especialistas e acadêmicos as melhores práticas sobre o assunto tanto no ramo privado quanto em órgãos públicos. Com base nessa pesquisa, buscou-se verificar a aplicabilidade das técnicas de análise e de gerenciamento de riscos no que concerne à Segurança Pessoal e à Conduta Segura.

No desenvolvimento deste estudo, foi analisado o fluxo das normas australo-neozelandesa (AS/NZS 4360), trazendo suas rotinas para a realidade das Operações Especiais e da segurança pessoal. Foram entrevistados especialistas no assunto. Por fim, é apresentado o resultado dessas pesquisas, realizadas mediante questionários que procuraram avaliar o grau de satisfação dos servidores que foram capacitados pela CGU para execução dos trabalhos de campo em Operações Especiais.

Palavras-chave: Segurança Pessoal, Servidor Público, Controladoria-Geral da União



## **Lista de abreviaturas e siglas**

Abin – Agência Brasileira de Inteligência;

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas;

ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva;

AFC – Analista de Finanças e Controle;

APF – Agente da Polícia Federal;

CGU – Controladoria-Geral da União;

DCOPE – Coordenação Geral de Operações Especiais;

MPF – Ministério Público Federal;

PF – Polícia Federal;

PII - Plano de Integridade Institucional Controle dos Recursos Públicos e Prevenção da Corrupção 2007 – 2010;

SFC – Secretaria Federal de Controle Interno;

TFC – Técnico de Finanças e Controle.

## Sumário

I - INTRODUÇÃO .....	12
PARTE II - REFERENCIAL METODOLÓGICO .....	13
2.1 Justificativa da Pesquisa .....	13
2.2 Objetivos do Estudo .....	13
2.3 Processos Metodológicos.....	14
2.4 Questão a Investigar.....	15
PARTE III - FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL .....	15
3.1 - Controladoria-Geral da União (CGU) .....	16
3.2 – O gerenciamento de risco nas organizações.....	20
3.2.1 - Definição de termos.....	21
3.2.2 – Gerenciamento de Riscos.....	23
3.2.2.1 - Estabelecer o contexto.....	25
3.2.2.2 - Identificar os Riscos.....	25
3.2.2.3 - Análise de Riscos .....	26
3.2.2.4 - Avaliação de Riscos .....	26
3.2.2.5 - Tratamento de Riscos.....	26
3.2.2.6 - Comunicação e Consulta.....	27
3.2.2.7 - Monitoramento e revisão .....	27
3.2.3 – Conduta de Segurança .....	27
3.2.3.1 - Conhecimento sobre as regras de segurança da tarefa que desempenhará .....	28
3.2.3.2 - Capacidade necessária ao desempenho da tarefa com segurança. ....	29
3.2.3.3 - Motivação do indivíduo para executar a mesma tarefa de modo seguro.....	29
PARTE IV - FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA .....	31
4.1 Tabulação da Pesquisa .....	31
4.1.1 - Coleta de dados.....	31
4.1.2 – Análise dos dados dos questionários .....	32
4.2 Entrevistas com especialistas.....	39
4.3 Diagnóstico sobre o treinamento em Segurança Pessoal do servidor nas Operações Especiais na CGU. ....	45
PARTE V - SUGESTÃO DE UM ROTEIRO DE CONDUTA SEGURA .....	47
5.1 - GESTÃO DO RISCO .....	48

	11
5.1.1 - Identificar os riscos .....	48
5.1.2 - Avaliar os riscos.....	48
5.1.3 - Controlar os riscos.....	48
5.2 - PLANEJAMENTO .....	49
5.2.1 – Ambiente das Operações (Área de trabalho).....	49
5.2.2 – Transporte .....	50
5.2.3 – Acomodar a equipe .....	51
5.3- EXECUÇÃO .....	52
5.3.1 – Ambiente da execução dos trabalhos (Área do Alvo) .....	52
5.3.2 – Equipamentos.....	53
5.3.3 – Transporte .....	55
5.3.4 – Entrevistas .....	57
5.3.5 – Descanso e lazer .....	58
5.3.6 – Comportamento (Rotinas) .....	60
PARTE VI - CONCLUSÃO.....	64
BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA .....	69
APÊNDICE A .....	71
Perguntas do questionário - Segurança Pessoal do servidor da CGU em Operações Especiais. ....	71

## I - INTRODUÇÃO

Na última década ocorreu uma forte mudança na carreira Finanças e Controle. Houve reestruturações consistentes, tornando-a em evidência. Isso mostra, também, o reconhecimento dos trabalhos realizados no âmbito da Controladoria-Geral da União (CGU) com enfoque na prevenção e no combate à corrupção, com grande presença na mídia.

Algumas das tarefas desenvolvidas no âmbito do combate à corrupção estão inseridas no contexto das Operações Especiais. A parceria entre a CGU, o Departamento de Polícia Federal e o Ministério Público tem como objetivo principal a apuração de irregularidades com o foco na proteção ao patrimônio público.

Essas Operações Especiais diferenciam-se dos trabalhos regularmente realizados pela CGU: boa parte daquelas operações apresentam um viés investigativo. Com certa frequência, empolgam os servidores públicos engajados nessas investigações, fruto da vasta exploração televisiva desse tipo de trabalho. Essa adrenalina é mais presente nos servidores recém ingressos na Administração Pública, mais vulneráveis a deixar a razão de lado e a utilizar atitudes emocionais na obtenção e no trato da informação decorrente das diligências efetuadas.

Por esses motivos, faz-se necessário o treinamento e a capacitação dos servidores para que executem trabalhos com as características exigidas em Operações Especiais.

Portanto, essa dissertação apresenta diagnóstico sobre o treinamento, no tema segurança pessoal, para os trabalhos de campo especificamente em Operações Especiais com participação da CGU. Para tanto, buscou-se na doutrina vigente estudos realizados por especialistas nesse tema. Além disso, entrevistaram-se estudiosos em segurança pessoal e em operações que sejam similares a que ora é analisada. Aplicou-se questionário junto a servidores da CGU que participaram de Operações Especiais e verificaram-se os normativos presentes na CGU, metodologias e rotinas da Coordenação-Geral responsável por essas ações no âmbito da Secretaria Federal de Controle Interno. Contudo, como o foco do estudo é a conduta segura em campo, não foram explicitadas aqui todas as rotinas e metodologias das Operações Especiais, mas sim, apenas aquelas ligadas ao quesito segurança.

Portanto, a motivação principal da pesquisa é contribuir para a melhoria na segurança do servidor da CGU durante a participação em Operações Especiais. Sendo assim, também serão apresentadas propostas de melhoria dessas rotinas com vistas a minimizar as situações de risco impostas pelo desconhecimento das repercussões desses trabalhos.

## PARTE II - REFERENCIAL METODOLÓGICO

### 2.1 Justificativa da Pesquisa

A Controladoria-Geral da União, principalmente nos últimos anos, assumiu uma postura mais intensa no combate à corrupção e proteção ao patrimônio público, participando de modo mais ativo em operações conjuntas com a Polícia Federal e Ministério Público Federal, nas denominadas Operações Especiais.

Quando em trabalho de campo<sup>1</sup> nas referidas Operações, os servidores da CGU, em algumas ocasiões, encontram-se em situação vulnerável ao realizarem trabalhos em prefeituras, repartições, fundações e outras empresas ou organizações onde predomina muitas vezes um ambiente hostil.

Desse modo, verificou-se a necessidade de mapear na CGU o ambiente organizacional quanto ao quesito segurança com a perspectiva de apresentar um estudo científico, com orientações técnicas de como se comportar durante o período de realização de Operação Especial.

### 2.2 Objetivos do Estudo

O principal objetivo do estudo é compreender como funciona a política de segurança pessoal dos servidores em trabalhos de campo das denominadas Operações Especiais no âmbito da CGU.

O objetivo precípua será logrado pelo cumprimento dos objetivos específicos abaixo propostos:

- verificar, com minúcia, como funcionam as Operações Especiais no âmbito da CGU;
- verificar como é realizada a capacitação na CGU, para segurança de pessoal em Operações Especiais;
- pesquisar o processo de análise e gerenciamento de risco e de treinamento, sempre com foco na segurança pessoal, aplicados em outros órgãos federais, em situações de trabalhos semelhantes aos das Operações Especiais da CGU. (*Benchmarking*)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Denomina-se trabalho de campo quando o auditor, servidor, fiscal ou qualquer outro trabalhador sai de seu escritório e vai até o auditado ou fiscalizado.

<sup>2</sup> *Benchmarking* é a busca das melhores práticas no mercado que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante. O processo de comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas é chamado de *benchmarking*. (<http://pt.wikipedia.org>)

- verificar a aplicabilidade, ao caso específico da CGU, das melhores técnicas de doutrinas de segurança, no que concerne à segurança pessoal de servidores na execução das Operações Especiais.

### 2.3 Processos Metodológicos

Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa será aplicada; a forma de abordagem do problema será qualitativa e, referindo-se aos seus objetivos, descritiva.

Quanto aos procedimentos técnicos para a investigação, este trabalho dividiu-se em duas partes a saber: uma etapa de levantamento bibliográfico e busca documental e, outra, pesquisa de campo com aplicação de questionário e de entrevista semi-estruturada.

Os seguintes passos foram seguidos para a execução da tarefa:

- levantamento do referencial bibliográfico;
- busca de documentos referentes ao tema; e
- escolha e fichamento do material bibliográfico e dos documentos obtidos.

O pesquisador coletou os dados da pesquisa documental por meio da rede mundial de computadores, em bibliotecas e, predominantemente, no âmbito da CGU, com foco na Secretaria Federal de Controle Interno - SFC. Utilizou-se como referência da pesquisa documental o período de 2005 a 2009, sendo verificados os procedimentos ligados às Operações Especiais, Manuais de Conduta e normativos internos sobre segurança.

Para a pesquisa de campo foram separados dois grupos para análise e para cada um deles foi utilizado um tipo de coleta de dados, a saber:

- Entrevistas não-estruturadas<sup>3</sup>: realizadas junto a um grupo seletivo de 3 (três) especialistas em segurança do serviço público federal e do meio acadêmico. A finalidade dessa entrevista foi coletar dados sobre a opinião dos especialistas nas áreas de segurança orgânica e operações de inteligência acerca da questão de segurança dos servidores públicos, não policiais, em operações conjuntas com autoridades policiais.

- Questionário: encaminhou-se entrevista estruturada censitária, conforme APÊNDICE A, a 125 servidores no âmbito da SFC que executaram Operações Especiais. Os dados pessoais dos servidores foram ocultados por um motivo de segurança. Passaram então a ser chamados por R1, R2, R3 ... R125. O pesquisador teve acesso apenas à quantidade de

---

<sup>3</sup> Conforme o Manual de Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2001): entrevista despadronizada ou não-estruturada: não existe rigidez de roteiro. Podem-se explorar mais amplamente algumas questões.

servidores que participaram das Operações, os nomes foram levantados pela direção da SFC. O questionário é formado por dois blocos temáticos e respeitou uma ordem lógica na elaboração das perguntas. O primeiro bloco busca obter um cenário de como foi tratado o assunto no âmbito da CGU nas referidas Operações Especiais, e o segundo bloco, busca apurar qual a percepção dos servidores no quesito segurança.

Essa estratégia fez com que o pesquisador tivesse algumas limitações, a saber: por não ter conhecimento de quem havia respondido e quem não havia respondido o questionário, não teve condições de reiterar os pedidos aos respondentes. Desse modo, de 125 servidores que receberam o questionário, 52 leram e um total de 40 responderam. Sendo assim, considerando-se que o universo de servidores que participam das Operações é homogêneo devido à natureza do trabalho realizado, que as respostas obtidas por meio do questionário foram na grande maioria das vezes também homogêneas, pode-se projetar para o universo o que foi obtido de respostas pelo grupo.

#### 2.4 Questão a Investigar

As Operações Especiais possuem uma natureza específica e diferenciam-se das auditorias e fiscalizações regulares pelo grau de risco diferenciado. Desse modo, levando-se em conta a característica dos trabalhos, principalmente dos que tratam de situação de risco, é essencial o treinamento específico na questão de segurança.

Tendo em vista as diversas demandas de capacitação e aperfeiçoamento para responder às complexidades dessa “nova” situação no trabalho, expõe-se o seguinte problema: a Secretaria Federal de Controle Interno possui uma política de segurança e uma rotina de treinamento adequadas que propiciem ao servidor uma conduta segura em campo quando em Operações Especiais?

### **PARTE III - FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL**

Pretende-se aqui expor conceitos teóricos fundamentais que suportam a pesquisa sobre segurança do servidor na execução de seu trabalho de campo. Primeiro será colocado o contexto do Órgão onde ocorrem as referidas Operações Especiais, e a definição dessas.

Por fim, como o objetivo proposto para esse trabalho é o diagnóstico da política de treinamento e a proposição de um manual de conduta segura do servidor para identificação de

perigos e avaliação de riscos, torna-se importante definir e conceituar o significado desses termos.

### 3.1 - Controladoria-Geral da União (CGU)

Nos próximos itens será apresentado um apanhado das atribuições legais da Controladoria Geral da União, com o objetivo de demonstrar sua história, natureza, atribuições e estrutura.

O Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, do qual a Controladoria-Geral da União é órgão central, tem suas competências definidas na Constituição Federal, conforme disposto a seguir:

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º - Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária. (BRASIL, 1988)

Posteriormente à Carta Magna, após um longo período de edição de Medidas Provisórias para sistematizar o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, foi publicada a Lei 10.180, de 6 de fevereiro de 2001, que Organiza e disciplina os Sistemas de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Essa Lei estabeleceu que a Secretaria Federal de Controle Interno seria o Órgão Central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal.

Em 2 de abril de 2001, foi criada, por meio da Medida Provisória nº 2.143-31, a Corregedoria-Geral da União (CGU/PR). Naquela ocasião o governo vivia um momento de crise por conta de várias denúncias envolvendo membros de seu alto escalão. A Corregedoria-



Geral da União, originalmente, teve como propósito o combate, no âmbito do Poder Executivo Federal, à fraude e à corrupção e a promoção da defesa do patrimônio público.

O Decreto nº 4.177, de 28 de março de 2002, integrou a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) e a Comissão de Coordenação de Controle Interno (CCCI) à estrutura da então Corregedoria-Geral da União. O referido Decreto transferiu para a Corregedoria-Geral da União as competências de ouvidoria-geral, até então vinculadas ao Ministério da Justiça.

Com referência aos órgãos que integram o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, prevalece, atualmente, o disposto no Art. 8º do Decreto 3.591, de 06/09/2000:

I - a Controladoria-Geral da União, como Órgão Central, incumbido da orientação normativa e da supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema; (Redação dada pelo Decreto nº 4.304, de 2002).

II - as Secretarias de Controle Interno (CISSET) da Casa Civil, da Advocacia-Geral da União, do Ministério das Relações Exteriores e do Ministério da Defesa, como órgãos setoriais;

III - as unidades de controle interno dos comandos militares, como unidades setoriais da Secretaria de Controle Interno do Ministério da Defesa;

§ 1º A Secretaria Federal de Controle Interno desempenhará as funções operacionais de competência do Órgão Central do Sistema, na forma definida no regimento interno, além das atividades de controle interno de todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, excetuados aqueles jurisdictionados aos órgãos setoriais constantes do inciso II. (Redação dada pelo Decreto nº 4.304, de 2002).

A Medida Provisória nº 103, de 1º de janeiro de 2003, convertida na Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, atribuiu ao titular da Controladoria-Geral da União a denominação de Ministro de Estado do Controle e da Transparência. Mais recentemente, o Decreto nº 5.683, de 24 de janeiro de 2006, alterou a estrutura da CGU, conferindo maior organicidade e eficácia ao trabalho realizado pela instituição.

Efetivou-se, desta forma, o agrupamento das principais funções de controle, correição, prevenção e ouvidoria, consolidando-as em uma única estrutura funcional e com as seguintes competências:

(...) Lei Federal nº 10.683, de 28 de maio de 2003, e alterações posteriores:

Art. 17. À Controladoria-Geral da União compete assistir direta e imediatamente ao Presidente da República no desempenho de suas atribuições quanto aos assuntos e providências que, no âmbito do Poder Executivo, sejam atinentes à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à correição, à prevenção e ao combate à corrupção, às atividades de ouvidoria e ao incremento da transparência da gestão no âmbito da administração pública federal. (Redação dada pela Lei nº 11.204, de 2005).

§ 1o A Controladoria-Geral da União tem como titular o Ministro de Estado do Controle e da Transparência, e sua estrutura básica é constituída por: Gabinete, Assessoria Jurídica, Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção, Comissão de Coordenação de Controle Interno, Secretaria-Executiva, Corregedoria-Geral da União, Ouvidoria-Geral da União e 2 (duas) Secretarias, sendo 1 (uma) a Secretaria Federal de Controle Interno. (Redação dada pela Lei nº 11.204, de 2005).

§ 2o O Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção será composto paritariamente por representantes da sociedade civil organizada e representantes do Governo Federal.

Art. 18. À Controladoria-Geral da União, no exercício de sua competência, cabe dar o devido andamento às representações ou denúncias fundamentadas que receber, relativas a lesão ou ameaça de lesão ao patrimônio público, velando por seu integral deslinde.

§ 1o À Controladoria-Geral da União, por seu titular, sempre que constatar omissão da autoridade competente, cumpre requisitar a instauração de sindicância, procedimentos e processos administrativos outros, e avocar aqueles já em curso em órgão ou entidade da Administração Pública Federal, para corrigir-lhes o andamento, inclusive promovendo a aplicação da penalidade administrativa cabível.

§ 2o Cumpre à Controladoria-Geral da União, na hipótese do § 1o, instaurar sindicância ou processo administrativo ou, conforme o caso, representar ao Presidente da República para apurar a omissão das autoridades responsáveis.

§ 3o A Controladoria-Geral da União encaminhará à Advocacia-Geral da União os casos que configurem improbidade administrativa e todos quantos recomendem a indisponibilidade de bens, o ressarcimento ao erário e outras providências a cargo daquele órgão, bem como provocará, sempre que necessária, a atuação do Tribunal de Contas da União, da Secretaria da Receita Federal, dos órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e, quando houver indícios de responsabilidade penal, do Departamento de Polícia Federal e do Ministério Público, inclusive quanto a representações ou denúncias que se afigurarem manifestamente caluniosas. (BRASIL, 2003)

O art. 17 da Lei 10.683, citado acima, objetiva, primordialmente, que a CGU contribua para a defesa do patrimônio público quando do exercício de suas competências e de acordo com o art. 18 do mesmo dispositivo, parcerias são estabelecidas para o cumprimento da missão de zelar pela boa e regular gestão dos recursos públicos.

As atividades desenvolvidas pela SFC envolvem ampla interação com os gestores federais, objetivando a colaboração no sentido de orientá-los, preventivamente, para a correção de fragilidades detectadas por intermédio da ação do Controle Interno e, assim, auxiliá-los na identificação e adoção tempestiva de medidas corretivas cabíveis.

Além da colaboração com o gestor visando à melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade por meio da Avaliação da Execução dos Programas de Governo, a CGU atua no combate à corrupção. Em todas as suas atividades procura-se a identificação de eventuais irregularidades e práticas ilícitas que, conforme sua natureza e gravidade, são encaminhadas para providências no âmbito dos órgãos federais jurisdicionados e de outros órgãos de defesa

do Estado, como exemplo o Departamento de Polícia Federal e o Ministério Público Federal. Também são desenvolvidas atividades específicas, as auditorias investigativas, utilizando-se instrumentais e técnicas de controle especializados. Assim, as atividades da CGU situam-se dentro de um objetivo amplo de prevenção e enfrentamento sistemático da corrupção.

Esse objetivo organizacional de prevenção e combate à corrupção, já se fazia presente nos trabalhos da SFC antes mesmo da criação da CGU e ao longo de sua história foi se aprimorando, refletindo-se na competência da SFC definida no Art. 11 do 3.591/2000, qual seja a de apurar os atos ou fatos inquinados de ilegais ou irregulares, praticados por agentes públicos ou privados, na utilização de recursos públicos federais. Com a criação e estruturação da CGU, essa competência, inerente ao Controle Interno, assumiu um papel ainda mais importante e a SFC desenvolveu processos e procedimentos especiais e instrumental próprio voltados para a busca e troca de informações com outros órgãos, criando condições para o desenvolvimento de trabalhos com enfoque ainda mais forte no efetivo combate à corrupção. A potencialização do enfrentamento à corrupção levou à criação da Secretaria de Prevenção e Combate à Corrupção – SPCI, em 2006, na estrutura da CGU. Atualmente, para se atingir esse objetivo, a SFC segue a diretriz de um Plano de Integridade Institucional Controle dos Recursos Públicos e Prevenção da Corrupção 2007 – 2010, guiando-se por uma orientação crescente para a detecção antecipada de potenciais problemas e para a advertência, de caráter preventivo, aos gestores.

A articulação interinstitucional é outro objetivo da organização. Trata-se de envolver o esforço de organismos de defesa do Estado vinculados aos três Poderes, de forma a garantir efetividade nas ações de combate à corrupção. Essa articulação caracteriza-se pela troca de informações durante todas as fases dos trabalhos, para que estes se estruturam adequadamente em função dos dados e provas que devam ser coletados, os quais devem ser capazes de suportar os desdobramentos das investigações nas esferas policial e judicial.

Destaca-se, ainda, como objetivo institucional, o incremento da transparência pública. A SFC vem intensificando a articulação com os gestores federais no sentido de guiá-los e conscientizá-los sobre a necessidade da constante busca de visibilidade das ações de governo sob sua responsabilidade e da transparência na aplicação dos recursos públicos envolvidos.

É nesse contexto que, dentre várias outras atividades, são executadas as auditorias investigativas no âmbito da SFC/CGU, que têm natureza e procedimentos específicos, conforme definições expostas abaixo:

As auditorias especiais se diferenciam substancialmente das auditorias ordinárias seja pela motivação, seja pelo escopo.

Algumas vezes, se originam de constatações feitas nas auditorias ordinárias; em outros momentos, decorrem de denúncias, representações, ou mesmo de notícias veiculadas nos meios de comunicação. A intensificação dessas auditorias pode auxiliar na prevenção da ocorrência de ilícitos mais graves, ou, quando já consumados estes, na sua pronta apuração e punição, inclusive levando, em certos casos, ao desmantelamento de esquemas de corrupção há muito instalados em determinados setores da Administração Pública.

Com frequência, tal espécie de auditoria requer, para o aprofundamento e mesmo para a consolidação dos seus achados, a contribuição da ação policial, com seu instrumental próprio de investigação, do que decorre a indispensabilidade da parceria entre a CGU e a Polícia Federal. (Plano de Integridade Institucional Controle dos Recursos Públicos e Prevenção da Corrupção 2007 – 2010 (PII) da Controladoria Geral da União – 2006)<sup>4</sup>

No âmbito da CGU essas auditorias investigativas podem ser executadas por meio de Operações Especiais envolvendo Controladoria Geral da União, Departamento de Polícia Federal e Ministérios Públicos. As operações especiais podem ocorrer em diversas etapas, sendo as principais, no âmbito do CGU: Auxílio à Busca e Apreensão e Fiscalização/Auditoria.

Além dos conceitos sobre o Órgão e as Operações Especiais, é primordial que algumas definições sejam colocadas por conta de sua especificidade. Alguns dos termos que serão descritos a seguir podem ter, inclusive, entendimento distinto acerca de seu significado, dependendo do contexto em que são abordados. Por essa razão e para uma perfeita compreensão dos assuntos que serão aqui tratados; uma pesquisa que foca em segurança pessoal deve iniciar seus estudos pelo risco, como esse risco é avaliado, analisado, tratado e comunicado ao servidor, para depois se discorrer sobre a Conduta Segura.

### 3.2 – O gerenciamento de risco nas organizações

Considerando o objetivo principal desse estudo, qual seja o de compreender como funciona a política de segurança pessoal dos servidores em trabalhos de campo das denominadas Operações Especiais no âmbito da CGU, será explanado nesse item um pouco

---

<sup>4</sup> Plano de Ação da CGU para o período 2007-2010, com a indicação das sete grandes diretrizes que orientam todas as ações da CGU. Apresentado em 26 de junho de 2007 na 7ª Reunião do Conselho da Transparência Pública e Combate à Corrupção.

sobre risco organizacional e, também, um conjunto de definição de termos necessários para o domínio do assunto.

### 3.2.1 - Definição de termos

**Aceitação do risco:** decisão de aceitar um risco [ABNT ISO/IEC Guia 73:2005]

**Ameaça:** Causa potencial de um incidente indesejado, que pode resultar em dano para um sistema ou organização [ISO/IEC 13335-1:2004]. As principais definições de ameaças foram geradas principalmente por autores no campo da segurança da informação. Para Beal (2005), ameaça é a expectativa de acontecimento acidental ou proposital, causado por um agente, ao explorar, intencionalmente ou não, uma ou mais vulnerabilidades (fragilidades) existentes em um ativo de informação, podendo afetar um ambiente, um sistema, ou mesmo o próprio ativo que foi objeto do ataque ou incidente.

**Análise de riscos:** uso sistemático de informações para identificar fontes e ameaças, a fim de estimar ameaças; [ABNT ISO/IEC Guia 73:2005]

**Atividade de Inteligência:** segundo a ABRAIC, processo que tem como objetivo produzir Inteligência para a tomada de decisão ou desenvolver atividades que objetivam negar a um ator a possibilidade de levantar dados/informações por meio de coleta/busca sobre o modo de agir de outro ator. Constitui-se de processo informacional proativo e sistemático que visa identificar os atores e as forças que regem as atividades da organização, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a melhor posicionar-se em seu ambiente, bem como proteger o conhecimento sensível gerado. Caracteriza-se pela coleta/busca de dados/informações que os outros não estão vendo - quer porque estão ocultos e/ou desconexos, quer porque estão camuflados ou mesmo distorcidos -, e sua posterior análise e identificação de impactos para a organização. Ver também: Ator, Processo de Inteligência, Inteligência, Dado, Informação.

**Ativo:** Qualquer coisa que tenha valor para a organização [ISO/IEC 13335-1:2004]

**Avaliação de riscos:** processo de comparar o risco estimado com critérios de risco predefinidos para determinar a importância do risco; e [ABNT ISO/IEC Guia 73:2005]. Deve-

se avaliar o risco de todos os modos: quanto à origem, forma, tamanho, frequência e consequências.

**Controle:** Forma de gerenciar o risco, incluindo políticas, procedimentos, diretrizes, práticas ou estruturas organizacionais, que podem ser de natureza administrativa, técnica, de gestão ou legal. Controle é também usado como um sinônimo para proteção ou contramedida. [ABNT NBR ISO/IEC 17799:2005]

**Diretriz:** Descrição que orienta o que deve ser feito e como, para se alcançar os objetivos estabelecidos nas políticas [ISO/IEC 13335-1:2004]

**Estória Cobertura:** ainda segundo a ABRAIC Técnica operacional que consiste no emprego de uma estória de proteção por pessoas, instalações ou organizações para encobrir propósitos ou ações nas Operações de Inteligência. Assim sendo, visa proteger o sigilo das Operações de Inteligência, as identidades do órgão e do pessoal empenhado na busca, bem como a proporcionar a proteção física do pessoal, do material e das instalações.

**Gestão de Riscos:** atividades coordenadas para direcionar e controlar uma organização no que se refere a riscos. [ABNT ISO/IEC Guia 73:2005]

**Impacto:** A abrangência dos danos causados por um incidente de segurança sobre um ou mais processos de um negócio. (SÊMOLA, 2003).

**Integridade:** Propriedade de salvaguarda da exatidão e completeza de ativos [ISO/IEC 13335-1:2004]

**Risco:** Combinação da probabilidade de um evento e de suas consequências [ABNT ISO/IEC Guia 73:2005]. De acordo com Ferreira (2006), risco pode ser definido como “perigo ou possibilidade de perigo”. Houaiss (2001), define risco como sendo “probabilidade de perigo, geralmente com ameaça física para o homem e/ou para o meio ambiente”. Sêmola (2003), define que: “risco é a probabilidade de que agentes, que são ameaças, explorem vulnerabilidades, expondo ativos a perdas de confidencialidade, integridade e disponibilidade, e causando impactos aos negócios. Estes impactos são limitados por medidas de segurança

que protegem os ativos, impedindo que as ameaças explorem as vulnerabilidades, diminuindo, assim, o risco.”

**Risco residual:** risco remanescente após o tratamento de riscos [ABNT ISO/IEC Guia 73:2005]

**Segurança:** a percepção de se estar protegido de riscos, perigos ou perdas. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Segurança> (Acessado em 28/10/2009)

**Segurança Pessoal:** segundo a ABRAIC<sup>5</sup> são medidas de caráter defensivo destinadas a prevenir e obstruir ações adversas contra o pessoal. Porém, para compreender melhor esse último conceito é necessário também definir ações adversas: que também segundo à ABRAIC é a ação praticada por um ator que impacta negativamente a organização ou uma Operação de Inteligência.

**Tratamento de riscos:** processo de seleção e implementação de medidas para modificar um risco. [ABNT ISO/IEC Guia 73:2005]

### 3.2.2 – Gerenciamento de Riscos

Uma das principais fontes de consulta sobre o Gerenciamento de risco é a AS/NZS 4360 (2004) – Australian and New Zealand Standard for Risk Management – que é uma norma de padrão internacional para o gerenciamento de riscos, fornece diretrizes para a estruturação e implementação de uma estratégia efetiva para tal finalidade.

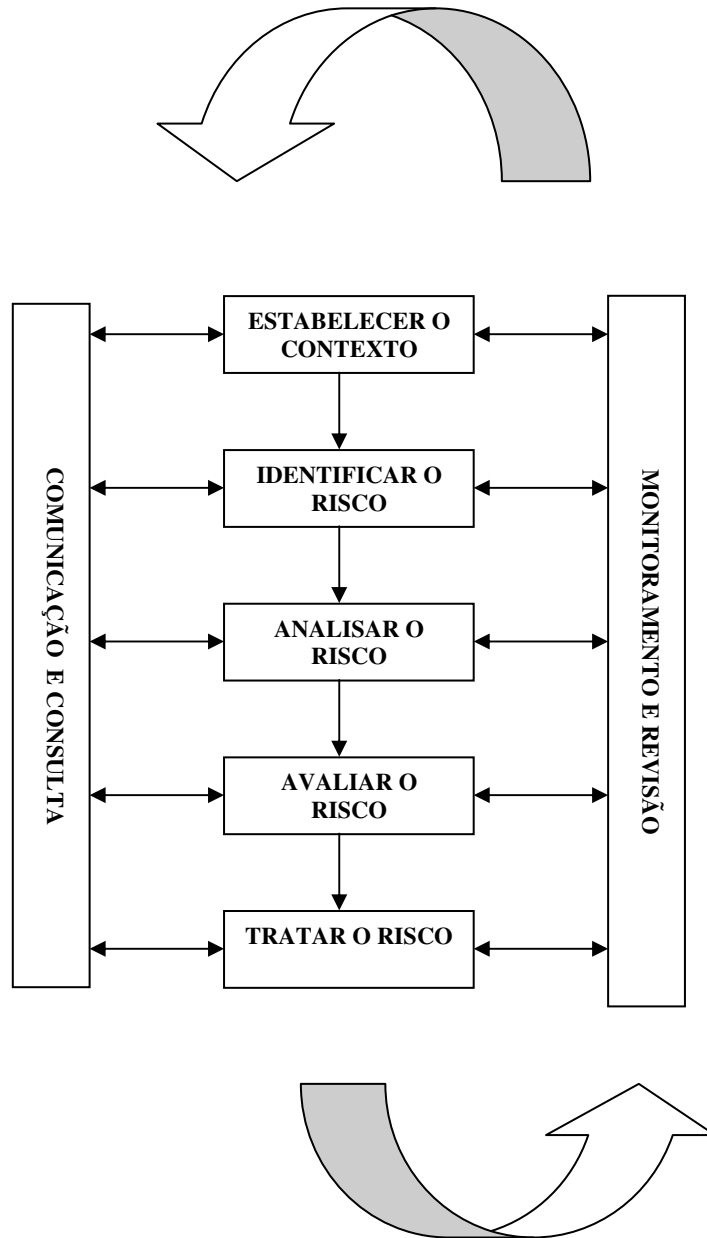
Essa norma foi a primeira sobre o assunto em todo mundo, e é considerada por especialistas a mais importante e, analisadas comparativamente ao contexto da CGU, é essencial para o entendimento das rotinas das Operações Especiais.

Esse padrão enfatiza que esta estruturação varia de acordo com as necessidades da organização, seus objetivos específicos, seus produtos e serviços, bem como as práticas e os processos por ela utilizados. Sua finalidade é estabelecer um *framework* genérico para o estabelecimento do contexto da gerência de riscos e para a identificação, a análise, a avaliação, o tratamento, a monitoração e a comunicação dos riscos na organização, conforme visualizado na figura 1 e detalhado nos próximos itens.

---

<sup>5</sup> Fonte: ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva.

Figura 1. Fluxo de Gerenciamento de Risco conforme a Norma AS/NZS 4360:2004





### 3.2.2.1 - Estabelecer o contexto

É importante compreender o lugar (ambiente externo) de onde ocorrerá a operação. É importante também entender o contexto da própria instituição que executará a operação (CGU). A Norma chama atenção para a execução dos seguintes pontos:

- Análise do Contexto Interno
  - Entender a organização;
  - Analisar os objetivos, estratégias, meta, missão;
  - Mapear os pontos fortes e fragilidades;
  - Mapear e analisar a cultura, política, recursos materiais e humanos e estrutura.
- Análise do Contexto Externo
  - Mapear as oportunidades e ameaças;
  - Como se relaciona a instituição com o meio que a cerca;
  - Observar aspectos sociais, culturais e políticos;
  - Deve-se ter a percepção dos valores dos atores do ambiente onde está inserida a instituição.
- Análise do Contexto da Gestão de Risco, para o trabalho que será foco do processo de Gestão de Risco.
  - Definir os objetivos, o escopo, os limites, a estratégia;
  - Apresentar a metodologia;
  - Verificar os recursos disponíveis;
  - Mapear os responsáveis.

### 3.2.2.2 - Identificar os Riscos

Em uma tradução livre da citada Norma, a identificação deve ser abrangente e mediante o uso de um processo sistemático e bem-estruturado, porque um risco não apurado nesta fase pode ser excluído de uma análise posterior. São utilizados os seguintes passos:

- O que pode acontecer? Quando? Onde? A lista deve ser exaustiva;
- Como? Por Quê? Deve-se entender os motivos e em quais cenários pode ocorrer a situação de risco.

### 3.2.2.3 - Análise de Riscos

A análise de riscos inclui os seguintes passos:

- Identificação dos controles já existentes;
- Determinação das consequências de uma situação de risco ocorrer;
- Determinação das probabilidades de uma situação de risco ocorrer;
- Determinação do nível de exposição ou de risco da unidade.

Para analisar o risco, a Norma traz as seguintes técnicas:

- Utilizar-se de experiências do passado;
- Utilizar-se da experiência do analista de riscos;
- Estudar a literatura relevante;
- Investigar o risco de mercado;
- Analisar os resultados de pesquisas;
- Analisar resultados de experimentações e utilização de protótipos;
- Utilizar-se de modelos;
- Estudar opiniões de expertos e especialistas colhidas por intermédio de pesquisas estruturadas, questionários ou pela formação de grupos multidisciplinares.

### 3.2.2.4 - Avaliação de Riscos

A avaliação de riscos inclui os seguintes passos:

- Comparar com critérios já estabelecidos;
- Estabelecer prioridades;
- Definir quais os riscos precisam ser tratados.

### 3.2.2.5 - Tratamento de Riscos

O tratamento de riscos inclui os seguintes passos:

- Identificação das opções;
- Análise e avaliação das opções;
- Preparação e implementação dos planos de tratamento;
- Análise e avaliação dos riscos residuais.

### 3.2.2.6 - Comunicação e Consulta

Um órgão que precisa gerenciar risco carece de servidores, envolvidos no processo, informados sobre todos os passos do gerenciamento de risco. Cada nível hierárquico deve estar informado sobre os assuntos de sua alçada. Deve-se dar ciência a todos os servidores envolvidos de seus papéis e suas responsabilidades, informando ao agente executor o porquê daquela tarefa que executa. Além disso, o órgão deve manter o canal de comunicação aberto com outros agentes externos à instituição (públicos de interesse).

### 3.2.2.7 - Monitoramento e revisão

A estratégia de gerenciamento de risco deve ser objeto de acompanhamento rotineiro do desempenho real, comparando-o ao desempenho esperado ou requerido. Para tanto, tornam-se necessárias a investigação periódica da situação atual (normalmente com um foco específico) e a realização de auditorias regulares para se verificar o cumprimento do planejamento e também das ações para o tratamento do risco que foram implementadas. O objetivo será identificar oportunidades de melhorias.

### 3.2.3 – Conduta de Segurança

Todo o Gerenciamento de Risco apresentado no tópico anterior serve como base para o Comportamento Seguro do servidor.

Assim, nesse tópico será estudado o que alguns especialistas entendem por Conduta Segura.

Neal, Griffin e Hart (2000), utilizaram como base o contexto de segurança do trabalho, do clima organizacional sobre segurança e sobre o comportamento de funcionários. O pesquisador, neste tópico, buscou adaptar os conceitos colocados pelos autores com a realidade mais próxima dos trabalhos executados no âmbito da Controladoria Geral da União.

É pacífico entre os especialistas da área de segurança que o comportamento seguro tem influência na prevenção de acidentes. A conduta segura também é fruto da percepção do agente sobre a sua própria segurança ou sobre os riscos que o ameaçam. O servidor pode estar sob forte risco e não o perceber por diversos motivos. Entre esses motivos, três se destacam<sup>6</sup>:

- Desconhecimento das regras de segurança da tarefa que desempenhará;

---

<sup>6</sup> O modelo apresentado no artigo foi adaptado à realidade das Operações Especiais.

- Ausência de capacidade necessária ao desempenho da tarefa com segurança; e
- Falta de motivação do indivíduo para executar a mesma tarefa de modo seguro.

### 3.2.3.1 - Conhecimento sobre as regras de segurança da tarefa que desempenhará

Seguindo os conceitos de Neal, Griffin e Hart (2000), pode-se perceber que, em instituições onde os trabalhos executados possuem algum tipo de risco, os esforços devem estar direcionados para o desenvolvimento de uma doutrina de conduta segura pelo trabalhador que executa a tarefa. O objetivo da doutrina deve ser sempre evitar sinistros. Então, antes que se conheça a doutrina de segurança é necessário que esta exista.

Partindo do princípio que as diretrizes de segurança existam, essas devem ser institucionais, formais, obrigatórias e amplamente divulgadas e treinadas pelos que participarão das situações de risco.

As atitudes comportamentais que servidores percebem no ambiente de trabalho (pares, chefias de coordenação, alta administração) em relação às questões de segurança podem influenciar de modo positivo ou negativo as próprias atitudes em relação à segurança. Assim, trabalhos com equipe em situação de risco não podem ter uma conduta individual de segurança, mas sim de toda a equipe envolvida. Um equívoco na postura de um indivíduo do grupo pode impactar na segurança de todos.

Importante lembrar o que apresenta a Norma AS/NZS 4360:2004 no tópico “Comunicação e Consulta”, onde é expresso que cada nível hierárquico deve ser informado daquilo que seja de sua alçada. Deve-se dar ciência a todos os servidores envolvidos de seus papéis e suas responsabilidades e, um ponto relevante, é informar ao agente executor o porquê daquela tarefa que ele executa.

Desse modo, todos da equipe deverão saber o que podem fazer em campo, como devem se comportar, o que podem dizer, onde podem se hospedar, o que podem falar no hotel, no(s) órgão(s) onde trabalharão e nos locais onde frequentarão. Essa conduta deve ser padrão em toda a equipe.

A complexidade da tarefa que será desempenhada é que pautará o treinamento. Uma tarefa, por menos risco que traga, deve ter um padrão mínimo de conduta segura. O servidor deve sair para campo já treinado para desempenhar seu papel de modo seguro, sabendo como agir em cada um dos momentos. E, à medida em que as tarefas vão se tornando mais arriscadas, o grau de complexidade dos treinamentos, obrigatoriamente, deve ser aprimorado. Mas, o mais importante é que tanto o indivíduo quanto o grupo saibam seus papéis e como se comportar.

### 3.2.3.2 - Capacidade necessária ao desempenho da tarefa com segurança.

Ainda segundo Neal, Griffin e Hart (2000), a capacidade necessária ao desempenho da tarefa com segurança está relacionada com a questão dos atributos profissionais e pessoais do servidor para realizar um determinado trabalho que envolva risco.

Além da qualificação técnica para a execução do trabalho, o servidor deve ter outros atributos pessoais, tais como: discrição, prudência, sagacidade, segurança, confiança, tenacidade e equilíbrio emocional, são características mais da personalidade do indivíduo do que de sua capacidade profissional.

Apenas em último caso deve-se levar para executar um trabalho em situação de risco alguém que não queira participar dos trabalhos. Do mesmo modo, utilizar-se de um servidor que não tenha perfil para a execução das tarefas deve ser a última alternativa. E nas duas situações a atenção da equipe sobre esse indivíduo deve ser redobrada, se possível destacando um profissional experiente para acompanhá-lo.

### 3.2.3.3 - Motivação do indivíduo para executar a mesma tarefa de modo seguro.

Segundo Neal, Griffin e Hart (2000), um comportamento seguro pode ser observado no desempenho das mais diversas profissões: por instinto, praticamente todos procuram garantir a própria segurança e integridade. No entanto, alguns profissionais correm mais riscos do que outros em razão da natureza das tarefas que desempenham. Mas, mesmo aqueles que sabem que correm riscos de sofrer algum sinistro, só apresentam um comportamento seguro, por obrigação de seguir uma diretriz, uma doutrina, ou seja, regras de segurança estabelecidas.

Desse modo, infelizmente, na grande maioria dos casos, a grande motivação para o indivíduo seguir a doutrina de segurança é a obrigação institucional de se cumprir a diretriz, ou a possibilidade de algum tipo de sanção profissional por conta do não cumprimento da diretriz estabelecida. Em nosso dia a dia percebe-se isso, em rotinas corriqueiras, como o não uso do cinto de segurança nos automóveis e no caso de dirigir após ter ingerido algum tipo de bebida alcoólica. Os índices de mortes em acidentes só diminuíram após a obrigatoriedade do

uso do cinto e, na questão da bebida, por conta de punições mais rígidas. Mesmo que todos saibam que já é cientificamente comprovado que o uso do cinto reduz as lesões e os óbitos em caso de acidentes, e que dirigir embriagado é uma das maiores causas de acidentes de trânsito, apenas com a obrigatoriedade e punições é que as pessoas seguem a rotina de segurança. O porquê disso tem a ver com o fato do indivíduo ter confiança que nunca fará parte das estatísticas e que o sinistro nunca fará parte de sua vida.

Um caso emblemático sobre esse assunto: no ano de 2004 quatro Auditores Fiscais do Trabalho e um motorista, todos servidores do Ministério do Trabalho e Emprego, foram mortos em uma emboscada enquanto realizavam fiscalização no município de Unaí, em Minas Gerais. Hoje, não se tem dúvida que a percepção do risco que todos os servidores da carreira de Fiscalização do Trabalho têm é muito maior que antes do evento. E, da mesma forma, as rotinas e a doutrina de segurança daqueles profissionais, atualmente, são mais rígidas. A motivação deles, infelizmente, foi a perda de um grupo de colegas. Isso faz com que, de algum modo, nos vejamos na posição daqueles, pois tal situação poderia ocorrer com qualquer agente público no desempenho de suas funções. O ataque aos servidores não foi por um motivo pessoal, mas sim, por conta da tarefa profissional que desempenhavam naquele momento. Logo, fato análogo pode acontecer com qualquer um dos 3000 Auditores Fiscais do Trabalho em exercício<sup>7</sup>.

Portanto, o servidor público deve ter um comportamento quase que doutrinário quanto à questão da segurança pessoal. Sendo assim, deverá sempre estar motivado e atualizado nas questões que dizem respeito ao assunto; experiências anteriores não podem ser negligenciadas, devem estar sempre atentos ao clima de segurança do ambiente e, principalmente, ter uma percepção apurada sobre risco. E, caso a instituição coloque à disposição de seus profissionais manual ou cursos de capacitação específicos, o mais prudente é segui-los.

---

<sup>7</sup> Fonte: Ministério do Trabalho. [www.mte.gov.br](http://www.mte.gov.br)

## PARTE IV - FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA

Inicialmente, o pesquisador colocou os conceitos básicos sobre risco, segurança, ameaças e também apresentou a Controladoria-Geral da União e suas Operações Especiais, tudo isso com o objetivo de contextualizar o leitor à pesquisa.

Expõe-se, a seguir, o diagnóstico da situação da capacitação sobre segurança pessoal dos servidores da CGU em Operações Especiais. Este referido diagnóstico baseou-se em um questionário, conforme Apêndice “A”, enviado a todos os servidores da CGU que já participaram de Operações, em entrevista com o responsável pela Coordenação Geral de Operações Especiais - DCOPE da SFC e em leitura aos normativos sobre o assunto.

Ao final do tópico, o pesquisador confronta a opinião dos especialistas com os dados coletados em questionário, nas entrevistas com especialistas<sup>8</sup> e na pesquisa bibliográfica para explicitá-los na conclusão. Por fim, todo o conhecimento levantado e construído foi utilizado na elaboração da proposta com sugestões sobre conduta segura que é descrito em capítulo posterior.

### 4.1 Tabulação da Pesquisa

#### 4.1.1 - Coleta de dados

Para coletar os dados, foi necessário utilizar instrumentos e estratégias de abordagem compatíveis com o assunto escolhido. As Operações Especiais em que a Controladoria Geral da União participa possuem uma natureza sigilosa, por isso torna o acesso a qualquer material sobre o assunto mais complexo. Para ter acesso aos respondentes dos mencionados questionários, montou-se uma estratégia para que os nomes dos servidores ficassem resguardados e que as respostas dadas ao pesquisador não trouxessem de algum modo qualquer tipo de prejuízo ao entrevistado ou à CGU. A partir das informações obtidas, buscou-se elaborar a percepção do servidor sobre a questão do risco, sobre o treinamento dado e, principalmente, trazer a vivência desses profissionais para a proposta de manual de conduta segura.

Para tanto, foram seguidos os seguintes passos:

- a) Elaboração do questionário;

---

<sup>8</sup> Acadêmicos, dirigentes e servidores operacionais, com experiência nos assuntos de segurança orgânica, trabalhos de inteligência e em trabalhos similares às Operações Especiais da CGU.

- b) Discussão do questionário com o coordenador responsável pelas Operações Especiais na SFC, para que fosse verificado se o instrumento de pesquisa possuía alguma pergunta que pudesse comprometer os servidores envolvidos nas operações relacionadas;
- c) Inclusão do questionário no sítio eletrônico [www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com). A ferramenta utilizada fornece ao pesquisador um endereço eletrônico, que foi informado para cada um dos entrevistados. O envio do endereço aos respondentes foi feito por mensagem eletrônica;
- d) Os questionários foram incluídos no referido sítio por servidor da direção da SFC. O pesquisador não possui registros dos endereços para onde os dados foram enviados, sendo repassado apenas o total de mensagens enviadas após a finalização da rotina;
- e) À medida em que os questionários iam sendo respondidos a ferramenta fazia a organização e a geração de arquivo consolidando os dados.

#### 4.1.2 – Análise dos dados dos questionários

Sobre as respostas ao questionário evidencia-se o exposto a seguir.

Observou-se que, em média, os participantes realizaram 2 Operações, no entanto, 7 servidores participaram de mais de 10 Operações Especiais.

Tabela 1 - De quantas Operações Especiais você participou ?

<b>Servidores</b>	<b>Quantidade de Operações que participaram</b>
11	1
8	2
7	3
1	4
1	5
1	6
3	7
1	8
3	10
2	12
1	13
1	14



A análise dos dados concentrou-se nos anos de 2008 e 2009. Para se ter uma ideia mais próxima de como é a realidade atual das Operações, o pesquisador procurou concentrar-se na última Operação Especial que o respondente participou. Como pode ser observado na Tabela 2 a seguir, 90 % dos servidores entrevistados participaram desse tipo de trabalhos a partir de 2008. Sendo que a maior concentração ocorreu no ano de 2009, com 72% de participações. Desse modo pode-se garantir que o diagnóstico será elaborado com base em trabalhos executados em períodos bem recentes.

Tabela 2 - De quantas Operações Especiais você participou?

<b>Ano de execução da Operação</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
2004	1	2,5
2007	1	2,5
2008	7	17,5
2009	29	72,5
Outras respostas <sup>9</sup>	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Como pode ser notado, alguns dos respondentes participaram de diversas Operações, chegando alguns desses, a participar de mais de 10 trabalhos especiais. Desse modo, para se conseguir respostas uniformes, o pesquisador estabeleceu que no questionário deveria ser utilizada como base apenas a última Operação em que o servidor tenha participado.

Procurou-se aqui traçar um perfil do grupo entrevistado, isso porque cada tipo de Operação tem um grau de risco diferenciado.

Aos respondentes perguntou-se se eles realizaram Fiscalização e Auditoria ou Auxílio na Busca e Apreensão de documentos, e colocou-se uma terceira opção: outros tipos de Operações, mas apenas dois respondentes assinalaram essa última alternativa, porém, não especificaram que tipo de trabalho realizaram. Fato que não permitiu ao pesquisador considerar os dados obtidos com esses servidores.

Com base na última Operação Especial executada, os trabalhos de Fiscalização e Auditoria foram os mais realizados, com uma frequência de 65%. O Auxílio na Busca e Apreensão de documentos apareceu com uma frequência de 30% dos trabalhos.

Tabela 3 - Que tipo de trabalho foi realizado na Operação Especial que você participou ?

<sup>9</sup> Respostas anuladas por estarem fora de um padrão (mês/ano). Pela resposta dada não era possível entender qual a data exata da Operação.

<b>Tipo de Operação Especial</b>	<b>Quantidade de servidores que participaram</b>	<b>%</b>
Fiscalização e Auditoria	26	65
Auxílio na Busca e Apreensão de documentos	12	30
Outros tipos <sup>10</sup>	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

As perguntas sobre o treinamento de segurança pessoal dos servidores foram separadas em dois grupos: o primeiro grupo de perguntas foi focado no treinamento anteriormente ao início dos trabalhos, para uma conduta segura em momento da execução da tarefa, e o segundo grupo focou-se na capacitação dada em momentos de descanso da equipe. O seguinte cenário foi apresentado:

Tabela 4 - Antes de ir a campo para realizar a Operação Especial, você recebeu treinamento/orientação de como deveria ser sua conduta, no quesito segurança pessoal, durante a execução dos trabalhos?

<b>TIPO</b>	<b>Frequência</b>	<b>Foram treinados</b>	<b>%</b>
Fiscalização e Auditoria	26	12	46
Busca e Apreensão	12	9	75

Dos 26 servidores que realizaram Fiscalização/Auditoria<sup>11</sup>, 12 tiveram treinamento sobre segurança pessoal em campo, esse número representa que 46% dos servidores foram capacitados antes de ir a campo.

Quando se analisa as Operações de Busca e Apreensão, verifica-se que o percentual de servidores treinados antes de ir a campo é bem superior, algo próximo a 75%. O Auxílio na Busca e Apreensão, por ter um caráter de surpresa, pois chega-se com a Polícia Federal para encontrar documentos que possam ajudar nas investigações em curso, apresenta um risco maior que a execução de uma Operação de Auditoria e Fiscalização.

Contudo, é importante frisar que 25% dos servidores que realizaram serviços de Busca e Apreensão não tiveram treinamento sobre segurança antes de ir a campo e, ao analisar os números dos trabalhos de Fiscalização e Auditoria, esse percentual vai para 54%. Nos dois casos podem ser considerados números elevados. Principalmente por existir capacitação para

<sup>10</sup> Os respondentes que assinalaram esse tipo não especificaram qual tipo de trabalho realizaram. Fato que não permitiu que o pesquisador tirasse qualquer tipo de conclusão sobre o trabalho realizado.

<sup>11</sup> Em algumas Operações Especiais pode ocorrer de, às vezes, os servidores irem a campo sem conhecer todo o contexto, ou seja, para garantir a segurança das informações não sabem que se trata de uma operação especial. No entanto, em entrevista com o Coordenador das Operações Especiais, entre os respondentes dificilmente encontra-se alguém nessa situação.

as Operações e que, na percepção dos respondentes, apresentou um alto percentual de satisfação com a qualidade da orientação. Para Busca e Apreensão, 56% dos AFC/TFC que receberam treinamentos encontravam-se satisfeitos com a capacitação dada e 22% estavam muito satisfeitos. Desse modo o percentual de satisfação eleva-se a 78%, contra apenas 22% de insatisfeitos.

Tabela 5 - Qual foi seu grau de satisfação quanto ao conteúdo passado ?

<b>TIPO</b>	<b>Foram treinados</b>	<b>Satisfeitos</b>	<b>%</b>	<b>Muito Satisfeitos</b>	<b>%</b>	<b>Insatisfeitos</b>	<b>%</b>
Busca e Apreensão	9	5	56	2	22	2	22
Fiscalização e Auditoria	12	9	75	0	0	3	25

Quando se questionou aos servidores que realizaram trabalhos de Auditoria e Fiscalização sobre o grau de satisfação a respeito do conteúdo do curso de segurança pessoal para trabalhos de campo, obteve-se 75 % de Satisfeitos contra 25% de Insatisfeitos.

Um segundo grupo de perguntas foi direcionado para a realização de treinamento com foco nos momentos de descanso do servidor. Verificou-se que os percentuais não foram iguais aos do treinamento para segurança na execução dos trabalhos. Nos casos dos trabalhos de Auxílio na Busca e Apreensão, 50% dos servidores tiveram treinamento. E todos ficaram satisfeitos com o treinamento dado. Quando se fala nos trabalhos de Fiscalização e Auditoria, apresentou-se 27% de servidores treinados contra 73% não treinados. Porém, ao perguntar aos que foram treinados qual o grau de satisfação quanto ao conteúdo passado, os valores se invertem com 71% de Satisfeitos contra 29% de Insatisfeitos.

Tabela 6 - Antes de ir a campo, realizar a Operação Especial, você recebeu orientação - treinamento sobre como se comportar durante os momentos de descanso em campo ?

<b>TIPO</b>	<b>Frequência</b>	<b>Foram treinados</b>	<b>%</b>
Busca e Apreensão	12	6	50
Fiscalização e Auditoria	26	7	27

Tabela 7 - Qual foi seu grau de satisfação quanto ao conteúdo passado ?

<b>TIPO</b>	<b>Foram treinados</b>	<b>Satisfeitos</b>	<b>%</b>	<b>Muito Satisfeitos</b>	<b>%</b>	<b>Insatisfeitos</b>	<b>%</b>
Busca e Apreensão	6	5	83	1	17	0	0
Fiscalização e Auditoria	7	5	71	0	0	2	29

Dos dados coletados, pode-se concluir que existe um treinamento dado pela Coordenação e esse treinamento, na visão dos servidores que executaram os serviços e receberam o treinamento, é de qualidade superior. No entanto, nem sempre é aplicado. Principalmente quando se fala em orientações no momento de descanso.

Com o propósito de se verificar o que pensam os servidores sobre a necessidade de um treinamento sobre segurança pessoal antes de cada Operação Especial, foram direcionadas duas questões sobre o assunto:

Tabela 8 – Para você, um treinamento específico sobre segurança pessoal, antes de cada Operação Especial é?

<b>Grau de satisfação</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Essencial	13	32
Necessário	24	60
Irrelevante	3	8
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

O pesquisador tentou encontrar um perfil padrão nos grupos de respostas. Foi possível avaliar que daqueles 7 servidores citados no início do presente tópico que participaram de mais de 10 Operações cada um, todos responderam que o treinamento é Essencial ou Necessário. E os 3 servidores que colocaram Irrelevante, participaram de, no máximo, duas Operações. A experiência com a realização de uma quantidade superior desta natureza, faz com que o servidor fique mais sensível às questões afetas ao tema segurança.

Tabela 5 - Um Manual específico para a conduta segura do servidor em campo em Operações Especiais, é?

<b>Grau de satisfação</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Essencial	18	45
Necessário	21	52,5
Irrelevante	1	2,5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Essa pergunta procurou observar o que achavam os respondentes sobre a necessidade de se elaborar um manual específico sobre conduta segura do auditor em campo; para análise realizou-se alguns cruzamentos com respostas da questão anterior. Algo curioso observado foi que os 3 servidores que antes classificaram um treinamento sobre o assunto Irrelevante, agora 2 acham o manual Necessário e 1 o acha Essencial. Apenas 1 servidor acredita que um manual seria Irrelevante, e esse respondeu que o treinamento é Essencial.

Observou-se também que ocorre com o manual uma migração para Essencial quando comparado com o treinamento.

As últimas questões do questionário dizem respeito às situações de risco que os servidores passaram, e as soluções dadas pela Coordenação para o caso específico. Por segurança, nem todas as respostas serão detalhadas.

Foram efetuadas duas perguntas específicas sobre situações de risco.

Essas duas perguntas são muito subjetivas e dependem muito da percepção de risco que o indivíduo possui. No entanto, o conteúdo das respostas sinalizou que algumas situações, em qualquer contexto, poderiam ser consideradas relevantes e avaliadas como risco. A situação de risco mais recorrente diz respeito ao deslocamento de automóvel: foram descritas pelos respondentes duas situações onde o transporte foi feito por autoridade da Polícia Federal que dirigia em alta velocidade e colocando em risco os servidores da CGU, outro caso também sobre o mesmo assunto foi um deslocamento em estrada sob condições climáticas adversas. Apenas em um dos casos o servidor da CGU envolvido solicitou que o policial federal diminuísse a velocidade do automóvel que conduzia.

Outro fato relatado, diz respeito a servidor da CGU que, fazendo parte de uma Operação Especial para busca e apreensão de documentos, proferiu as seguintes palavras:

*“A Polícia teve de escalar muros e nesse caso é um salve-se quem puder.”*

A solução dada foi :

*“Ajudei a abrir portão etc. Fui atrás. Claro, sem colete, sem armas etc...”*

Nesse caso supracitado, não se faz necessário avaliar a percepção de risco do servidor sobre a situação a que foi imposto.

Outros três cenários foram apresentados, ambos de intimidação por parte de autoridades, principalmente em pequenos municípios. Em uma das situações ocorreu a intimidação, no entanto, os servidores estavam acompanhados pelo agente da Polícia Federal e tiveram total orientação de como proceder:

*“A presença de representantes de empresas (...) que tiveram seus pagamentos suspensos na sede da Secretaria de Saúde do Estado (...), onde coletávamos documentos. Os olhares eram bastante ameaçadores.”*

A solução dada foi :

*“Na verdade não houve uma ameaça concreta, eu estava acompanhado(a) de um APF e as condições de segurança haviam sido criadas com respeito a nossa hospedagem, saídas e chegadas.”*

Nesse caso, observa-se que a percepção de insegurança é pessoal. Porém, foram dadas pela Coordenação todas as condições possíveis para um trabalho seguro dentro do contexto apresentado: escolta, treinamento e orientações para os momentos fora da execução da Operação.

Já na segunda situação apresentada sobre intimidação, o servidor se encontrou em uma situação de risco assim descrita:

*“Chegamos às 6h em imóvel de um ex-prefeito, com o intuito de efetuar sua prisão. Era possível que a propriedade tivesse segurança armada, e que houvesse confronto; no entanto, eu estava desarmado (claro) e sem colete à prova de balas, e não havia sequer recebido orientações de como proceder naquela situação.”*

A solução dada foi :

*“Nenhuma.”*

O servidor cita que estava desarmado, no entanto, ter arma provavelmente aumentaria o seu risco na operação. Até porque, o servidor da CGU não teve um treinamento para o manuseio de armas de fogo e, dadas as competências legais, não é o caso deste ter capacitação específica para tal propósito. Mas o ponto mais importante da situação apresentada por esse servidor foi a seguinte frase: *“(...) e não havia sequer recebido orientações de como proceder naquela situação”*. O risco oriundo da falta de orientação nessas situações é o que esse trabalho buscará mitigar.

Na terceira situação de intimidação encontrada o servidor narrou da seguinte forma: *“Intimidação por parte de ‘seguranças’ do prefeito enquanto fotografava objeto de convênio.”*

A solução dada foi :

*“Interromper o registro e retornar à sede da prefeitura.”*

Mais uma vez verifica-se que a atuação da Coordenação foi imediata nesse caso.

Das 10 situações de risco que os respondentes apresentaram, duas têm a ver com a sensação de estarem sendo seguidos. Em uma das duas situações o grupo estava escoltado por policial federal, que inclusive sacou a arma, mas não a utilizou porque não foi necessário. Nas duas situações onde ocorreu a sensação de estarem sendo seguidos, os dois respondentes deixaram claro que nada aconteceu. No entanto, um dos servidores afirmou que nenhuma orientação foi passada sobre o assunto.

E por fim, a última situação apresentada tem a ver com o recebimento de documentos em campo. Segundo o respondente, foi encontrado um documento que não constava na lista de documentos apreendidos. O servidor da CGU disse que no momento que detectou o fato

ligou para a Instituição. Esse fato apenas reforça a necessidade de que o servidor tenha orientações claras que tratem do recebimento dos documentos.

#### 4.2 Entrevistas com especialistas

Foram questionados 3 especialistas por meio de entrevistas não-estruturadas e sem rigidez de roteiro.

A primeira entrevista apresentada foi realizada com o Sr. Gilson Libório de Oliveira Mendes, Diretor de Informações Estratégicas, da Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas, da Controladoria Geral da União.

O servidor Libório é Especialista em Política e Estratégia, Especialista em Supervisão Escolar, Mestre em Aplicações Militares. Entre outras funções, foi Instrutor do Curso Básico de Inteligência – Oficiais PMDF, Instrutor e Coordenador do Curso de Entrevista da EsInt, Instrutor do Curso Superior de Bombeiro Militar do DF – CBMDF; Chefe da Seção de Ensino de Operações de Inteligência da EsIMEx e Instrutor do Curso de Proteção de Autoridades – BPE.

O pesquisador perguntou ao servidor Libório qual a opinião dele sobre a importância de uma capacitação sobre segurança pessoal no quesito segurança em Operações Especiais.

O entrevistado expôs como seria um treinamento hipotético. Porém, deixou claro que nem sempre é possível aplicar todas as condutas citadas abaixo em uma única situação. Não foi passado qualquer caso real para que se fizesse análise, apenas foi solicitado que, com base em sua experiência profissional e acadêmica, comentasse como seria um treinamento ideal, especificamente para trabalhos de campo em operações conjuntas com alguma autoridade policial, semelhantes às Operações Especiais da CGU.

Inicialmente, o servidor Libório chama atenção pelo fato desse tema não poder ser tratado de modo genérico, pois, cada situação, cada Operação pode ter seu treinamento aprimorado na questão segurança pessoal do auditor, dependendo de sua complexidade e riscos envolvidos. Contudo, alguns procedimentos básicos devem ser doutrinários, ou seja, todos os envolvidos na operação devem segui-los e executá-los de modo uniforme e automático. Isso será conseguido com treinamento e orientação específicos. Outro ponto relevante apontado pelo entrevistado seria a seleção dos membros da equipe. Deve-se ter uma atenção especial para esse ponto. O servidor Libório coloca que os principais acadêmicos e que a doutrina majoritária no assunto citam que existem alguns itens básicos que, de modo

obrigatório, devem fazer parte de uma política de segurança pessoal e, deste modo, não podem ser esquecidos no momento de se elaborar um treinamento:

a) Conhecer o ambiente da Operação.

- Onde ocorrerá? É possível informar antecipadamente para a equipe de auditores a localidade onde ocorrerá o trabalho? A localidade possui índices de violência elevados? O município possui brigas políticas? A região possui famílias influentes e com poder? A região onde ocorrerá a Operação possui algum tipo de conflito?

b) Pessoas envolvidas na Operação.

- Quais são as autoridades envolvidas? Para quem os auditores devem ligar em algum momento de emergência? Quem são os investigados? Qual o histórico destes?

c) Segurança Pessoal deve ser doutrinária.

- A segurança pessoal dos auditores deve ser um princípio. A capacitação para esse assunto deve ser uniforme e deve-se padronizar a conduta daqueles que realizam a Operação. O treinamento deve tratar sobre o que pode ser dito à família, aos servidores do órgão onde ocorre a Operação e até mesmo aos investigados, caso se tenha contato com esses. Os auditores devem ser orientados sobre como se comportar no hotel, nos momentos de lazer, de como se locomover na cidade, de quais locais podem frequentar, quais locais devem evitar. Quais meios de comunicação podem ser usados.

d) Tratamento da Informação. O auditor deve ter o conhecimento mínimo do assunto para trabalhar. Qual o ferramental que deve ser usado?

- Um computador portátil, preparado especialmente para a operação que, caso seja roubado ou extraviado não contenha outras informações?

- *Pen Drive* – dispositivo que contenha apenas informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho;

- Papel/folha que contenha apenas os tópicos com o que será executado, assim, caso seja subtraído, não causará grandes transtornos;

- Deve ser levado a campo apenas o que seja primordial para a execução das tarefas. O conteúdo sigiloso pode ficar no escritório base e ser acessado remotamente. Assim, as informações ficam resguardadas.



e) Uso de arma. Se na Operação Especial em que o auditor participa, os policiais utilizarem armas, o treinamento necessita ser aprimorado.

O servidor Libório deixou claro que existe, sim, em diversos órgãos, um treinamento específico para essa questão de segurança pessoal, principalmente nos órgãos militares e também na Abin. Essa, inclusive preparando e executando treinamento para outros órgãos.

A segunda entrevista realizada foi com o AFC da CGU, lotado no Gabinete da SFC, Claudenir Brito Pereira, capitão das Forças Especiais do Exército Brasileiro, na reserva, com vasto conhecimento no âmbito das operações de natureza especial. Realizou diversos cursos na área, como o de Paraquedista e Mestre de Saltos, Salto Livre, Ações de Comandos, Forças Especiais, Operações Psicológicas, Segurança de Autoridades, Estágio de Inteligência Militar, Escalador Militar dentre outros. Foi instrutor dos Cursos de Ações de Comandos e de Forças Especiais e participou de diversas Operações do 1º Batalhão de Forças Especiais do Exército.

O pesquisador, repetindo o que questionou aos outros especialistas, iniciou a entrevista com a pergunta sobre a necessidade de a CGU ter um treinamento específico para segurança pessoal em trabalhos de campo em Operações Especiais. No caso, o servidor Claudenir possui uma vantagem sobre os outros dois especialistas entrevistados, pois já participou de Operações Especiais na equipe da CGU.

Na mesma linha de raciocínio do servidor Libório, Claudenir afirmou que o treinamento é sim necessário, que deve ser institucionalizado, mas deve ser restrito àqueles que participam das referidas Operações. Portanto, não pode ser amplamente divulgado, a publicidade deste deve ser mais restrita. Esse servidor enfatizou que o treinamento para os servidores da CGU deve ter um viés mais próximo à capacitação dada aos servidores da área de inteligência e fiscalização, do que um treinamento voltado aos militares ou policiais. Fez uma diferenciação clara de que esses dois treinamentos são distintos, pois a capacitação de militares e policiais envolve algumas condutas de mitigação de risco mais aprimoradas, englobando, inclusive, treinamento com armas de fogo. O que deixou claro o entrevistado, não é o caso da CGU.

Também afirmou que uma conduta mínima pode ser formalizada, no entanto, conforme o grau de complexidade da Operação aumenta, o risco aumenta e o treinamento por decorrência deve ser aprimorado. Também acredita que o conhecimento do Coordenador das Operações Especiais é primordial e que, aliado a um manual ou treinamento de conduta mínima, só iria melhorar a segurança dos servidores envolvidos nas Operações.

O servidor Claudenir chamou atenção para alguns pontos, a saber:

- Avaliação de risco – a Coordenação das Operações deve-se preocupar com os riscos que envolvem as Operações. Ressaltou a importância de se estabelecer uma rotina de análise e avaliação de risco nas referidas Operações Especiais;

- Identidade do Órgão – na opinião do pesquisador esse foi um dos pontos mais importantes. Segundo o especialista, em uma Operação Especial, por estar envolvido mais de um órgão, é importante que todas as instituições participantes tenham de modo claro qual o seu papel naquele evento para que não assumam tarefas ou competências de outro. O entrevistado deixou claro que a CGU tem uma identidade que é clara e está formalizada nos normativos. No entanto, é preciso que no treinamento de segurança o papel de cada servidor seja reforçado, sempre com base nas atribuições legais da CGU, para que servidores da instituição, de modo deliberado, não extrapolem suas competências legais;

- Manual de Conduta/Treinamento: para o servidor Claudenir deve, sim, existir o manual, com uma conduta mínima exigida para a equipe em campo. Isso para que se evite algum tipo de constrangimento ou embaraço em aeroportos, viagens de avião, hotéis todos os envolvidos devem ter a mesma Estória Cobertura<sup>12</sup>, essa questão foi bastante enfatizada pelo especialista. Segundo Claudenir, o manual deve ser claro e deve ser elaborado por servidores que tenham participado das Operações. De acordo com o especialista, em um contexto como o das Operações Especiais, não se pode inventar, é perigoso. Rotinas rígidas devem ser seguidas.

Por fim, por ter participado operacionalmente de uma Operação Especial, aliado ao conhecimento adquirido ao longo de sua carreira profissional, o servidor pode colocar alguns pontos de risco e seus possíveis mitigadores e algumas sugestões:

- Acidente de automóvel: para Claudenir esse é um dos riscos mais recorrentes. Fato que corrobora o que foi encontrado nas respostas aos questionários, onde o risco de acidentes foi o que mais preocupou os respondentes. No entanto, o especialista tem a consciência de que é muito difícil mitigar essa ameaça, pois quem dirige o carro é um servidor de outro órgão. Quase na totalidade das Operações quem conduz o veículo geralmente é um Policial

---

<sup>12</sup> Técnica operacional que consiste no emprego de uma estória de proteção por pessoas, instalações ou organizações para encobrir propósitos ou ações nas Operações de Inteligência. Assim sendo, visa proteger o sigilo das Operações de Inteligência, as identidades do órgão e do pessoal empenhado na busca, bem como a proporcionar a proteção física do pessoal, do material e das instalações.

Federal. Para o especialista, no *briefing*<sup>13</sup>, antes de sair a campo, é importante falar sobre a importância de uma condução segura. Porém, isso não basta. O mais eficaz seria um trabalho conjunto entre as Coordenações dos órgãos envolvidos com o objetivo de chamar atenção para os riscos e a possibilidade de acidentes;

- Intimidação: em algumas situações, principalmente em Operações de Busca e Apreensão, o servidor pode entrar em contato direto com o investigado ou seus advogados. O pesquisador questionou se nesses casos seria interessante a utilização de uma máscara ou capuz. Segundo o especialista não era necessário, pois o trabalho da CGU é estritamente técnico e deve ficar claro isso, demonstrar que se quer esconder algo que não se deveria precisar pode aparentar insegurança. Porém, nessas situações de contato direto do servidor com o investigado deve ser enfatizado que o trabalho desenvolvido naquele momento pelo agente público é institucional e não pessoal;

- Uniforme: para Claudenir, é importante que se tenha um padrão de vestimenta que diferencie os servidores da CGU em campo dos demais atores que se encontram na cena da Operação. Em um trabalho grande, que envolva a Polícia Federal e a CGU e que tenha a imprensa cobrindo a Operação, várias pessoas encontram-se no local onde ocorre a Busca e Apreensão. Assim, o servidor da CGU que executa os trabalhos em algumas situações pode ser confundido com um advogado, um repórter, um policial. Dessa maneira, se faz necessária uma vestimenta que os diferencie dos demais. A Polícia Federal, por exemplo, utiliza coletes. Segundo o Especialista, poderia ser um colete, um broche com terno, um crachá diferenciado, mas deve existir algo nesse sentido que seja institucional.

A terceira entrevista apresentada foi com o servidor José Ivan Monte Mór, Coordenador da Área de Contra-Inteligência da Escola de Inteligência da Abin. Instrutor da Escola, o Professor Mór foi questionado pelo pesquisador sobre o seu entendimento quanto à importância de um treinamento na questão de segurança pessoal para servidores que desempenham funções de auditoria e fiscalização, com foco na execução de tarefas de campo. O professor mostrou-se a favor da capacitação. Disse, inclusive, que já havia montado, em conjunto com um órgão da esfera federal, um curso sobre o assunto. Aproveitando essa colocação, o pesquisador questionou sobre conteúdo mínimo importante nesse tipo de

---

<sup>13</sup> O briefing é um conjunto de informações passadas em uma reunião para o desenvolvimento de um trabalho, sendo muito utilizadas em administração, relações públicas e na publicidade. O briefing deve criar um roteiro de ação para criar a solução que o cliente procura, é como mapear o problema, e com estas pistas, ter ideias para criar soluções.

treinamento. O especialista afirmou que cada para cada situação, cada operação, exige um maior ou menor grau de orientação, dependendo do risco envolvido no trabalho. Porém, um treinamento mínimo poderia conter os seguintes pontos<sup>14</sup>:

a) realização de curso de proteção pessoal

- Orientação
  - Leitura de Cartas (coordenadas, escala... );
  - GPS;
  - Bússola;
- Reconhecimento;
- Vigilância;
- Antivigilância;
- Contravigilância;
- Proteção Pessoal.

b) Escolha do perfil do auditor: é importante selecionar servidores com perfil para a execução das tarefas.

c) Planejamento das Ações atentando para os tópicos abaixo:

- Identificação
  - Autoridades locais;
  - Autoridades federais;
  - Antecedentes;
  - Ligações.
- Sensibilidade;
- Localização;
- Meios de transporte;
- Comunicações
  - Celular (próprio ou corporativo);
  - Rádio vtr;
  - Emergência;
  - Notebook.
- Informantes
  - Identificação;
  - Motivações;
  - Antecedentes;
  - Ligações.
- Reconhecimento
  - Área do alvo;
  - Cidade;
  - Hotel.

---

<sup>14</sup> Cabe ressaltar que essa estruturação é hipotética, ou seja, não foi direcionada para um órgão específico. Foi colocada para uma situação genérica.

- Proteção policial
  - Federal;
  - Estadual.
  
- Emergência
  - Hospitais;
  - Quem procurar?
  
- Entrevistas;
- Coletas de provas;
- Julgamento de fontes;
- Avaliação de dados.

Percebe-se que, como a questão do pesquisador para o professor foi genérica, alguns pontos dessa capacitação estão direcionados para trabalhos mais de inteligência do que de auditoria ou fiscalização, a exemplo, o ponto que fala das fontes ou informantes. O servidor da CGU raramente entrará em contato com um informante ou fonte. Porém, foi colocado para o professor que ele apresentasse apenas uma sugestão de orientação. Esta entrevista foi muito útil para que se pudesse ter uma orientação de como seria desenvolvido o material que servirá como sugestão de orientação ao final dessa pesquisa. E para que se fosse verificado como outros órgãos da esfera federal lidam com o assunto.

#### 4.3 Diagnóstico sobre o treinamento em Segurança Pessoal do servidor nas Operações Especiais na CGU.

Com o objetivo de diagnosticar como se encontra o treinamento dado aos servidores da CGU antes de irem a campo para executar Operações Especiais, foram utilizados os questionários enviados aos servidores que participaram das referidas Operações, e foi realizada entrevista com o Coordenador da área que administra aquelas Operações.

O que ficou evidenciado é que o treinamento existe e é de qualidade, no entanto não é institucionalizado. Apurou-se que mais de 70% dos servidores que foram treinados se sentiram satisfeitos com a orientação passada. Contudo, o treinamento não é formalizado em manuais ou outra ferramenta similar. Essa capacitação depende do conhecimento, principalmente do Coordenador das Operações Especiais.

Foi apurado também que não existe nenhum normativo que obrigue ou oriente àquela Coordenação a elaborar um treinamento formal. Ou mesmo, nada que vincule a ida do servidor a campo a alguma providência sobre capacitação a ser tomada pela direção dos trabalhos.

Como já explicado na tabulação, as Operações são divididas em Auxílio à Busca e Apreensão e as de Fiscalização e Auditoria. Nota-se que as Operações de Busca e Apreensão tiveram seus servidores treinados em uma proporção superior aos das Operações de Fiscalização e Auditoria. Porém, o coordenador responsável pelas Operações afirmou que nos treinamentos não se privilegia uma em detrimento da outra, a única diferença entre os dois tipos de Operação é a seleção dos servidores que participam desses trabalhos. A Coordenação busca servidores experientes para as tarefas de Busca e Apreensão, pois são trabalhos que também exigem preparação física e psicológica.

Não existe nada formalizado sobre o treinamento dado. Este depoimento não é institucional, mas, sim, do coordenador da área.

Quando o coordenador foi questionado sobre alguns servidores que falaram da insegurança nos trajetos feitos em carros da Polícia Federal, ele afirmou que esse tipo de conduta foge ao seu controle, pois o transporte é feito por outro órgão. Ele não teria como interferir em uma conduta de trânsito segura dos servidores da Polícia Federal.

Sobre a situação onde servidores seguiram os policiais, inclusive escalando muros, no momento da Busca e Apreensão, o coordenador estranhou e afirmou que a orientação dada é a de que os servidores da CGU somente entrem no local onde será realizada a Operação após toda a situação ter sido dominada pela Polícia Federal.

Se forem considerados os treinamentos para os trabalhos em campo, é importante frisar que 25% dos servidores que realizaram serviços de Busca e Apreensão não tiveram treinamento e, ao analisar os números dos trabalhos de Fiscalização e Auditoria, esse percentual vai para 54%.

Para o treinamento de servidores quanto à segurança nos momentos de descanso, evidencia-se que os percentuais da ausência de treinamento foram superiores, quando comparados ao treinamento dos trabalhos de campo. Nos casos dos trabalhos de Auxílio na Busca e Apreensão, 50% dos servidores tiveram treinamento. E todos ficaram satisfeitos com o treinamento dado. Quando se fala nos trabalhos de Fiscalização e Auditoria, apresentou-se 27% de servidores treinados contra 73% não treinados.

Contudo, o curioso é que o treinamento existe. E é muito satisfatório, no caso de Busca e Apreensão, 100% dos servidores ficaram satisfeitos com o treinamento dado. Por não ser institucional e estar muito vinculado à pessoa do coordenador, é provável que em algumas situações, devido à agenda ou ao deslocamento de parte da equipe de outros estados longe da sede, o treinamento acaba sendo inviável.

Os servidores que participaram das Operações apresentam um alto grau de interesse em que a CGU elabore um treinamento e um manual de Conduta Segura. Do universo estudado, 32% acredita ser Essencial e 60% Necessário o treinamento. Quando foram questionados sobre a necessidade de um manual sobre o assunto, os números passam para 45% que acham Essencial e 52,5%, Necessário, demonstrando que os executores acreditam que a formalização das rotinas mínimas em um manual seria primordial.

Logo, de todos os dados apurados, pode-se concluir que, mesmo sendo de qualidade, a capacitação hoje passada pela Coordenação das Operações é de interesse dos servidores, os quais esperam que esse treinamento passe a ser institucional.

## **PARTE V - SUGESTÃO DE UM ROTEIRO DE CONDUTA SEGURA**

No ano de 1647, um jesuíta espanhol chamado Baltasar Gracián escreveu um livro com o título de *A Arte da Prudência*, em um trecho do livro ele escreve:

Saber ouvir, ou ouvir alguém que sabe. Para viver, precisamos de entendimento: ou nosso, ou emprestado. No entanto, muitos ignoram que não sabem ao passo que outros pensam que sabem quando não sabem. Não há remédio para ataques e insensatez. Os ignorantes, por não conhecer a própria ignorância, nunca procuram o que lhes falta. Alguns seriam sábios se não acreditassem que já o são. Os oráculos de prudência são raros, mas todos são ociosos, pois ninguém os consulta. Pedir conselhos não irá diminuir a grandeza nem depõe contra a capacidade. Ao contrário, irá fortalecer sua reputação. Para combater o infortúnio, aconselhe-se com a razão. (GRACIAN, 2008,p.92).

Na construção deste Roteiro buscou-se ouvir servidores que conhecem do assunto segurança, pois, a maior fonte de conhecimento foram as entrevistas com especialistas dessa área e as experiências de campo dos próprios servidores da CGU.

As orientações, fruto deste estudo, pretendem registrar e aprimorar as estratégias já existentes de conduta dos servidores nos trabalhos de campo. São descritas técnicas de conduta profissional e pessoal, de abordagem, de entrevistas e de obtenção de evidências, sempre com o objetivo de mitigar os riscos que permeiam a atividade de uma auditoria investigativa. O roteiro tem caráter essencialmente prático e visa institucionalizar e aprimorar o que já existe na prática. Pretende-se que a possibilidade de sua aplicabilidade seja avaliada pela coordenação em futuras Operações Especiais realizadas no âmbito dos órgãos de Controle.

O Roteiro apresenta considerações iniciais sobre o tema segurança em campo, no entanto, é importante lembrar que a segurança da equipe deve ser uma atribuição de todos que participam da operação, inclusive dirigentes e coordenadores que não vão executar os trabalhos em campo. Cada um deve ter claro o seu papel na operação.

O estudo não extinguirá o tema, porque o quesito de conduta segura é bem mais abrangente que apenas trabalhos de campo, estendendo-se inclusive para o círculo social do servidor.

Para se construir este roteiro adaptou-se um modelo construído pela ABNT para expor os objetivos de controle e os controles necessários para questões de segurança da informação. Como já explicado anteriormente, o estudo não extinguirá o tema, servirá apenas como uma sugestão de guia sobre uma Conduta Segura.

Rotinas rígidas devem ser elaboradas por especialistas num trabalho conjunto entre acadêmicos, servidores de comando e servidores operacionais, isso para que nenhum risco seja negligenciado.

<b>5.1 - GESTÃO DO RISCO</b>	
Objetivo: direcionar e controlar tudo que se refere a riscos em Operações Especiais no âmbito da CGU.	
5.1.1 - Identificar os riscos	<b>Controle</b> A coordenação da operação deverá buscar informações para identificar fontes e ameaças, a fim de estimar o risco do trabalho.
5.1.2 - Avaliar os riscos	<b>Controle</b> A coordenação da operação compara o risco estimado, já apurado, com critérios de risco predefinidos para determinar a importância do risco.
5.1.3 - Controlar os riscos	<b>Controle</b> A coordenação da operação escolhe e executa as medidas para mitigar os riscos encontrados. No entanto, esse item da Gestão do Risco é o mais complexo, pois esse controle dependerá do grau de sofisticação da operação. Assim, quanto mais sigilosa, perigosa e relevante for a operação, mais rígidos deverão ser os controles. Aqui nesta pesquisa procurou-se um controle mínimo, que poderá ser utilizado na média das operações que, inclusive, com algumas adaptações, poderá ser usado em fiscalizações ou sorteios. Em casos de operações mais apuradas, os controles deverão ser incrementados.



<b>5.2 - PLANEJAMENTO</b>		
<b>5.2..1 – Ambiente das Operações (Área de trabalho)</b>		
Conhecer o terreno onde serão realizados os trabalhos. Conhecer o município, a microrregião e seu entorno. A região é violenta? O município possui hospital, hotel, aeroporto, rodoviária?		
<p><b>Identificar o risco</b>  <b>Atentando para os seguintes quesitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Violência no município;</li> <li>- Ameaça - Briga política regional. Grupos políticos rivais. Brigas entre famílias influentes;</li> <li>- Agressão ou intimidação - Existência de tensão social no local: grupos de Sem Terra, índios, garimpeiros, ambientalistas e fazendeiros;</li> <li>- Falta de infra-estrutura local: ausência de hospitais, delegacia sem equipamentos, hotel sem segurança;</li> <li>- Doenças tropicais.</li> </ul>	<p><b>Avaliar risco</b></p> <p>Ainda no escritório, apurar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- índices de violência do município;</li> <li>- trabalhos anteriores já realizados pela CGU ou por órgãos federais parceiros;</li> <li>- a origem da demanda que se transformou no trabalho de auditoria que será realizado. Foi demanda da população, grupo político, de trabalhos de outros órgãos?</li> <li>- se o município possui hospital, hotéis, delegacia, aeroporto, rodoviária;</li> <li>- como são os acessos ao município? Quais rodovias passam pela cidade, possui linhas aéreas constantes? Linhas de ônibus?</li> <li>- se seria possível manter uma equipe no local? Qual seria o tamanho do grupo? Por quanto tempo é sensato manter a equipe em campo?</li> <li>- por meio de buscas na rede mundial de computadores entender, caso existam, os interesses dos grupos sociais que se encontram na região. Se for área de conflito, buscar ocorrências e sempre que possível fazendo ligação com o objetivo dos trabalhos;</li> <li>- Em região amazônica verificar quais as doenças comuns no local. (ex. febre amarela e dengue). Apurar a existência de algum tipo de epidemia. Existe alguma vacina recomendada, algum cuidado especial, roupas especiais?</li> </ul> <p>Em campo. Encaminhar Equipe Precursora com os seguintes objetivos de obter informações sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- local onde será realizado o trabalho. Será no órgão, no hotel, na Polícia ou em outro órgão que cederá o espaço?</li> <li>- Local onde a equipe ficará hospedada;</li> <li>- realizar contatos com autoridade já avaliadas no escritório;</li> <li>- Apurar a necessidade de Estória Cobertura.</li> </ul>	<p><b>Controlar risco</b></p> <p>Com o objetivo de mitigar os riscos identificados é importante verificar a real necessidade de encaminhar a equipe ao local. Pode-se apreender o material que será analisado, e encaminhá-lo a um ponto seguro onde os servidores da CGU realizem os trabalhos.</p> <p>Caso seja essencial a presença dos servidores no município para realizar os trabalhos, verificar a possibilidade de se hospedarem em localidade próxima. Fora do município.</p> <p>Escolta da Polícia Federal.</p> <p>Orientar o grupo de auditores sobre as vacinas são necessárias para não correr riscos no local dos trabalhos.</p> <p>Criar Estória Cobertura e treinar a equipe para falar a mesma linguagem.</p>

5.2.2 – Transporte		
5.2.2.1 – Viagem para a execução da Operação		
Providenciar que a equipe seja transportada de modo rápido, cômodo e seguro ao município.		
<p><b>Identificar risco</b> <b>Atentando para os seguintes quesitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acidentes automobilísticos<sup>15</sup>;</li> <li>- Emboscada;</li> <li>- Intimidação;</li> <li>- Violência;</li> <li>- Acidentes de barco, afogamento.</li> </ul>	<p><b>Avaliar risco</b></p> <p>Deslocamento para o município:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nos deslocamentos em estradas, apurar as condições do veículo, a existência de cinto de segurança para todos os passageiros, estado dos pneus, dos faróis, as condições do motorista (sono no início do dia, muito cansado ao final da jornada), da estrada, das condições meteorológicas.</li> <li>- Quem dirige conhece o local? Pegou as informações da equipe precursora? É essencial utilizar carro oficial caracterizado ou não? Precisa alugar carro?</li> <li>- Será necessário avisar as autoridades policiais locais sobre a chegada da equipe? É necessária escolta? Em algumas cidades do interior, ladrões chegam de camionetes, para realizar assalto ao banco local. Por isso, dependendo da operação é necessário ou avisar a autoridade policial, ou requisitar escolta para não serem confundidos. Principalmente em situações onde os carros não tenham qualquer identificação.</li> <li>- nos deslocamentos em rios apurar as condições do barco, a existência de salva-vidas para todos os embarcados. Superlotação da embarcação. A embarcação é adequada para o rio?</li> </ul>	<p><b>Controlar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antes de viajar verifique se o veículo foi revisado;</li> <li>- Planeje as melhores vias, horários, pontos de parada e abastecimento.</li> <li>- O motorista deve ser um dos membros da equipe. Verifique que o motorista esteja descansado e não tenha bebido antes de dirigir;</li> <li>- O coordenador dos trabalhos deve sempre estar atento à necessidade de escolta;</li> <li>- Planeje as melhores vias, horários pontos de parada e abastecimento;</li> <li>- Evite dirigir ao amanhecer e ao anoitecer.</li> </ul>

<sup>15</sup> Nas respostas ao questionário, foram encontradas algumas reclamações sobre o transporte efetuado pela Polícia Federal. Alguns dos respondentes afirmaram que, em algumas ocasiões, o motorista da Polícia Federal realizou o transporte de modo imprudente. Principalmente na questão da velocidade.

### 5.2.3 – Acomodar a equipe

Providenciar que a equipe seja acomodada em local adequado e seguro, tanto para o descanso quanto para a execução dos trabalhos.

<b>Identificar risco</b>	<b>Avaliar risco</b>	<b>Controlar risco</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Violência;</li> <li>- Intimidação;</li> <li>- Falta de privacidade;</li> <li>- Falta de higiene;</li> <li>- Condições ergonômicas inadequadas.</li> </ul>	<p>No descanso: o hotel é seguro? É perto do local onde o trabalho será executado? Possui condições de higiene adequadas? Fica em local isolado ou movimentado?</p> <p>No trabalho: possui segurança, possui mesas e cadeiras para todos? Tem ar-condicionado? É limpo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependo do grau de risco, acomodar em instalação militar.</li> <li>- Se for necessária hospedagem por períodos muito longos, procurar alternar a hospedagem.</li> </ul>

<b>5.3- EXECUÇÃO</b>		
<b>5.3.1 – Ambiente da execução dos trabalhos (Área do Alvo)</b>		
<p><b>Identificar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Violência;</li> <li>- Intimidação;</li> <li>- Falta de privacidade;</li> <li>- Falta de higiene;</li> <li>- Condições ergonômicas inadequadas.</li> </ul>	<p><b>Avaliar risco</b></p> <p>O local é seguro? É limpo? Possui iluminação adequada? A limpeza é adequada? Existe privacidade para a equipe conversar?</p> <p>Será necessário fazer varredura no local? As chaves de acesso estão todas com a equipe?</p> <p>Se for um órgão federal, qual o histórico de invasões ou outros tipos de perturbações realizadas por agentes externos?</p> <p>Avaliar se as conversas podem ser escutadas fora da sala por alguém que passa no corredor.</p> <p>Existe ar-condicionado? Está limpo?</p> <p>O acesso aos finais de semana é possível?</p> <p>Verificar se na sala há armários, gavetas ou prateleiras com documentos de outras operações ou que não sejam ligados à operação que vai se realizar.</p>	<p><b>Controlar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar preferência para que os trabalhos sejam realizados na sede da CGU, da Polícia Federal ou do Ministério Público;</li> <li>- Se for necessário estar no órgão auditado, verificar a necessidade de escolta;</li> <li>- Solicitar ao administrador do local que retire todo e qualquer documento ou material que não seja ligado à operação;</li> <li>- Fique atento para o comportamento de pessoas em visita ao local de execução dos trabalhos, especialmente aquelas incluídas na última hora. Evite responder a perguntas que não estejam relacionadas ao objetivo da visita; Permita o acesso a assuntos sensíveis somente a pessoas com necessidade de conhecê-los;</li> <li>- Evite fornecer dados pessoais de colegas de trabalho ou informações sobre suas rotinas;</li> <li>- Guarde documentos sob a sua custódia em locais seguros e trancados;</li> <li>- Ao tirar cópias de documento sensível, recolha o documento original e cuide para que cópias inutilizadas sejam apropriadamente descartadas;</li> <li>- Certifique-se de que esboços, cópias e materiais subsidiários à produção de documentos sensíveis sejam devidamente destruídos, por fragmentação ou outro processo. A eliminação dos documentos propriamente ditos só deve ser realizada em conformidade com as determinações legais;</li> <li>- Ao ausentar-se da sua sala, bloqueie seu computador e evite deixar documentos sobre a mesa.</li> <li>- Após reuniões ou conferências que tratem de assuntos sensíveis ou sigilosos, verifique o ambiente para certificar-se de que não foram esquecidos: rascunhos, anotações, papéis e outros materiais;</li> <li>- Cuidado com a curiosidade! Se não tem necessidade de conhecer assunto registrado em documento sigiloso, não o leia.</li> </ul>

5.3.2 – Equipamentos		
5.3.2.1 – <i>Notebook</i> – Computador portátil.		
<p><b>Identificar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Roubo do patrimônio;</li> <li>- Roubo das informações;</li> <li>- Perda de informação.</li> </ul>	<p><b>Avaliar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apurar a existência de computadores de mesa no órgão onde será realizada a Operação;</li> <li>- Verificar se estão ligados à rede do órgão, pois, desse modo, existe a possibilidade que os dados da operação sejam subtraídos;</li> <li>- Levantar a necessidade de se colocar todas as informações em todos os equipamentos portáteis da operação.</li> </ul>	<p><b>Controlar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apenas leve o computador a campo quando necessário;</li> <li>- Colocar no equipamento apenas as informações necessárias para a realização da operação.</li> <li>- Se necessário, dividir as informações em diversos equipamentos, para que, se algum for roubado, não comprometa a equipe e a operação;</li> <li>- Fazer cópia de segurança dos dados do equipamento. Caso seja possível, transferir as informações para o escritório central diariamente;</li> <li>- Utilizar senha para ligar o equipamento;</li> <li>- Transportar discretamente. Evite as típicas malas para computadores portáteis e esteja sempre atento;</li> <li>- Nunca deixar o equipamento à vista no interior do carro. Se necessário guarde-o no porta-malas;</li> <li>- Sempre utilize equipamento institucional. Preparado para a Operação específica.</li> </ul>
5.3.2.2 – Telefone móvel		
<p><b>Identificar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Roubo do patrimônio;</li> <li>- Roubo das informações;</li> <li>- Perda de informação.</li> </ul>	<p><b>Avaliar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alguns servidores utilizam aparelhos pessoais em campo. Dependendo do grau de risco, esse comportamento não é desejável;</li> <li>- Apurar a quantidade de telefones que será necessária em campo. Verificar a possibilidade de se adquirir algum aparelho;</li> <li>- Levantar o risco de se comprar o aparelho no local onde se realiza a operação;</li> <li>- Observar se no aparelho passado ao servidor possui histórico de ligações, mensagens ou agenda eletrônica. Não esquecer também do calendário com lembretes.</li> </ul>	<p><b>Controlar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Usar apenas aparelho institucional;</li> <li>- Nunca realizar ligações pessoais;</li> <li>- Sempre que ligar o aparelho apague os registros. O mesmo para ligações recebidas e mensagens;</li> <li>- Na memória deixe apenas o telefone dado pela Coordenação para casos de emergência;</li> <li>- Utilizar apenas se for imprescindível. Falar somente o necessário. Evitar conversas longas. Nunca fale ao telefone o que não falaria alto em um shopping, por exemplo;</li> <li>- Caso tenha senha para ligações, habilite-a;</li> <li>- Se tiver mais de um aparelho na equipe, fazer sempre um rodízio de ligações;</li> <li>- Nunca se afaste do aparelho. Qualquer coisa que for fazer leve-o junto. Principalmente se estiver fora do ambiente de trabalho;</li> <li>- Certifique-se de que está levando o carregador;</li> <li>- Certifique-se que na cidade para onde vai, a operadora do telefone funciona. Verificar, se for o caso, se tem local de</li> </ul>

		recarga de créditos. Evite comprar créditos no município da operação. Caso seja necessário, já carregue na sede ou faça isso na cidade de origem; - Para receber uma ligação no aparelho celular, verifique antes se não há ninguém ao seu lado.
--	--	---

5.3.3 – Transporte		
5.3.3.1 – Transporte da equipe dentro do município (Condução)		
Transporte guiado por membro que não pertence à equipe (Táxi, ônibus, metrô) – Utilizado para locomoção do hotel para o local dos trabalhos ou para o momento de lazer.		
<p><b>Identificar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acidentes automobilísticos;</li> <li>- Emboscada;</li> <li>- Intimidação;</li> <li>- Violência.</li> </ul>	<p><b>Avaliar risco</b></p> <p>Deslocamentos de táxi<sup>16</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar a existência de ponto de táxi nos arredores do hotel e do local onde serão executados os trabalhos;</li> <li>- Verificar a existência de rádio-taxi no município.</li> </ul>	<p><b>Controlar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procure planejar a sua saída previamente, para poder escolher a forma mais segura de pegar o táxi. Evite ficar esperando na rua;</li> <li>- Quando precisar de um táxi, procure aquele que você já conhece, que atenda em pontos fixos ou que seja acionados via rádio-taxi;</li> <li>- Só em último caso pegue o táxi que estiver passando na rua;</li> <li>- Procure gravar o prefixo do táxi, isso facilitará a localização do veículo, caso seja necessário;</li> <li>- Utilize somente os serviços de táxi cujos motoristas tenham identificação pessoal à vista, preferencialmente em pontos conhecidos;</li> <li>- Em rodoviárias e aeroportos escolha táxis dos pontos oficiais. Nesses pontos, todos os táxis são cadastrados e seus motoristas conhecidos, o que reduz os riscos de você ser vítima de marginais;</li> <li>- Sente-se sempre no banco de trás, que é mais seguro;</li> <li>- Evite comentários pessoais. As informações podem ser repassadas a criminosos;</li> <li>- Calcule previamente uma quantia aproximada que dê para pagar a corrida e deixe o dinheiro já separado, para não ter que abrir a carteira;</li> <li>- Procure variar seus horários e fazer rotas diferentes para deslocar-se de hotel ao trabalho.</li> </ul>
5.3.3.2 – Transporte da equipe dentro do município – (Motorista da Equipe) –		
Transporte guiado por membro próprio da equipe (Carro oficial ou veículo alugado)		
<p><b>Identificar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acidentes automobilísticos;</li> <li>- Emboscada;</li> <li>- Intimidação;</li> <li>- Violência.</li> </ul>	<p><b>Avaliar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O carro encontra-se em bom estado?</li> <li>- O motorista conhece os caminhos a serem percorridos e rotas alternativas ?</li> </ul>	<p><b>Controlar risco</b></p> <p>O motorista e passageiro sempre deverão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeitar as normas do código de trânsito;</li> <li>- Respeitar as sinalizações;</li> <li>- Respeitar as distâncias de segurança e os limites de velocidade;</li> <li>- Andar com vidros fechados e</li> </ul>

<sup>16</sup> Adaptado do Manual de Auto Proteção da Polícia Militar de São Paulo.

		portas travadas; - Parar em locais seguros; ficar atento na hora do embarque e desembarque e evitar ficar parado esperando por alguém; - Utilizar sempre o cinto de segurança.
--	--	--



5.3.4 – Entrevistas		
<p><b>Identificar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intimidação;</li> <li>- Violência;</li> <li>- Exposição do servidor;</li> <li>- Exposição do órgão.</li> </ul>	<p><b>Avaliar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conversação deverá ser mantida com propósito definido, planejada e controlada pelo entrevistador;</li> <li>- O que deve determinar o seu emprego, na operação, é a necessidade de se obter respostas para dados negados;</li> <li>- Planejamento é pessoal, no entanto, pode ser assessorado por mais pessoas;</li> <li>- Por colocar o servidor em contato direto com o alvo. A segurança no emprego da entrevista deverá ser muito bem avaliada;</li> <li>- Verificar qual o melhor local para entrevista. Nem sempre é possível que seja no órgão onde se executa o trabalho, pois o entrevistado ignora o vínculo do entrevistador com o órgão;</li> <li>- Se for gravar entrevista, existe o risco de ruídos, dependendo do local onde ocorre a entrevista.</li> </ul>	<p><b>Controlar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deve ser usada de modo restrito. Não pode ser utilizada indiscriminadamente;</li> <li>- Somente deve ser utilizada para obtenção de dados relevantes para a Operação;</li> <li>- A técnica deve ser aplicada por servidor treinado e com qualidades específicas. Esse deve:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir de modo claro os objetivos;</li> <li>2. Conhecer os assuntos envolvidos;</li> <li>3. Conhecer o entrevistado;</li> <li>4. Identificar e eliminar os próprios preconceitos;</li> <li>5. Preparar um roteiro de perguntas o mais completo possível;</li> <li>6. Preparo de recomendações e permissões;</li> <li>7. Registrar a entrevista de modo adequado.</li> </ol> </li> </ul>

5.3.5 – Descanso e lazer		
5.3.5.1 – Restaurante		
<p><b>Identificar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Violência;</li> <li>- Emboscada;</li> <li>- Intimidação.</li> </ul>	<p><b>Avaliar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Locais vazios e isolados são mais perigosos;</li> <li>- Em cidades pequenas todos se conhecem; existe a possibilidade de ouvirem algum tipo de conversa sobre os trabalhos;</li> <li>- Ao sair sozinho o servidor fica mais vulnerável.</li> </ul>	<p><b>Controlar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prefira restaurantes localizados em ruas e bairros movimentados;</li> <li>- Dê preferência aos que possuam estacionamento próximo e com segurança;</li> <li>- Escolha uma mesa bem localizada, que lhe permita observar as outras pessoas, as portas de acesso e de emergência (se houver);</li> <li>- Dê preferência para deslocamentos de táxi;</li> <li>- Se for de carro, verifique se o manobrista é funcionário do local;</li> <li>- Ao sair, não se esqueça de fazer uma vistoria no interior do veículo, inclusive no porta-malas, principalmente, se você deixou seu carro com manobristas;</li> <li>- Prefira sempre pagar em dinheiro, no entanto, se o valor for alto nem sempre é possível, opte pagar do modo que chame menos atenção;</li> <li>- Ao pagar com cartão de crédito, prefira levá-lo até o caixa, para evitar ser vítima de clonagem; Fique atento à fatura e lembre-se de conferir o extrato depois;</li> <li>- Não deixe bolsas penduradas em cadeiras;</li> <li>- Evite sair sozinho, saia sempre em grupo. Caso tenha que sair sozinho, sempre avise ao coordenador da equipe onde irá e por quanto tempo permanecerá fora;</li> <li>- Quando voltar, faça comunicação de seu retorno;</li> <li>- Estando sozinho, não deixe objetos quando for ao banheiro, especialmente telefone celular e bolsas.</li> </ul>
5.3.5.2 – Bares e Danceterias		
<p><b>Identificar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Violência;</li> <li>- Emboscada;</li> <li>- Intimidação;</li> <li>- Acidentes automobilísticos.</li> </ul>	<p><b>Avaliar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual o porte da cidade?</li> <li>- É possível sair sem que se chame atenção?</li> <li>- É recomendável sair?</li> </ul>	<p><b>Controlar risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saia sempre acompanhado;</li> <li>- Dê preferência ao táxi para evitar problemas com estacionamento e acidentes pelo uso de álcool. Se for de carro, prefira estabelecimentos que tenham estacionamento próprio e com segurança;</li> <li>- Evite local superlotado;</li> <li>- Em locais fechados, observe sempre se existem portas de emergência. Observe onde estão, e escolha uma posição que facilitaria a saída;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Marque locais para reencontro com as pessoas que estiverem com você. Procure ir ao local pelo menos uma vez durante o evento;</li><li>- Evite que estranhos sentem-se à sua mesa;</li><li>- Tenha cuidado na saída, pois as abordagens ocorrem geralmente quando as pessoas se dirigem ao veículo estacionado;</li><li>- Não discuta com seguranças de casas noturnas, mesmo que você tenha razão. Se o problema for uma nota de consumo errada, pague, saia calmamente e depois faça uma queixa na polícia e no Procon. Em hipótese alguma, acompanhe os seguranças a salas fechadas da casa;</li><li>- Cuidado: existem pessoas que seduzem suas vítimas, vão até sua casa ou a um motel, oferecem uma bebida com sonífero e, quando a vítima dorme, roubam o que estiver ao alcance;</li><li>- Se você for agredido por algum segurança, procure um serviço médico e peça um relatório do atendimento, e, depois, vá à delegacia de polícia mais próxima e faça uma queixa;</li><li>- Não aceite convites de pessoas que tenha acabado de conhecer: na rua, em bares ou casas de diversão noturna etc;</li><li>- Caso você beba, faça-o moderadamente, para não perder os reflexos e a vigilância;</li><li>- Nunca use local isolado para encontros amorosos, pois este é um comportamento de risco.</li></ul>
--	---

### 5.3.6 – Comportamento (Rotinas)

O que falar para família, como se registrar no hotel. Como se comunicar com sua residência. Como andar na rua.

<b>Identificar risco</b>	<b>Avaliar risco</b>	<b>Controlar risco</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Violência;</li> <li>- Emboscada;</li> <li>- Intimidação;</li> <li>- Roubo;</li> <li>- Comprometer a operação;</li> <li>- Expor a Instituição.</li> </ul>	<p><b>Família</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual a necessidade do servidor falar para a família aonde vai? É realmente necessário? Como treinar a família para que se comunique com o servidor?</li> </ul>	<p><b>Família</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O local pode ser falado apenas em operações com grau de risco menor;</li> <li>- Deixar alguém na sede do órgão responsável pelo contato em caso de necessidade de falar com o servidor;</li> <li>- Não contar detalhes da operação para os familiares. Isso pode comprometer a segurança deles, do servidor e da equipe;</li> <li>- Dependendo do grau de risco da operação, não passar o telefone do hotel para a família.</li> </ul>

	<p><b>Avaliar risco</b>  <b>Hotel</b>  - A equipe ficará no mesmo hotel? Como serão registrados? As refeições, todos da equipe fazem juntos? Se alguém do grupo não sair nunca do quarto existe perigo de desconfiarem? A Estória Cobertura foi passada e está treinada com a equipe?</p>	<p><b>Controlar risco</b>  <b>Hotel</b>  - Verificar com a coordenação da equipe qual o endereço que será colocado no cartão de registro. De preferência que tenha suporte na Estória Cobertura;  - No registro, o campo profissão deve seguir a mesma rotina. No entanto, se não tiver nenhuma orientação coloque uma informação genérica: administrador, engenheiro, biólogo, advogado, professor. Mas, atenção! Procure algo que tenha familiaridade para que não seja pego em contradição. Professor, administrador são exemplos de profissões genéricas. Seja evasivo quando questionado por estranhos sobre o seu trabalho e a sua vida pessoal, desconfiando de “coincidências”, benefícios, facilidades e favores;</p> <p>- Evitar ficar o tempo inteiro no quarto. Pessoas que nunca saem chamam atenção;  - Se membros da equipe estiverem fazendo refeição juntos, evitem falar sobre trabalho;  - Não deixe de comunicar ao coordenador a presença de elementos suspeitos nas proximidades do hotel;  - Havendo necessidade de levar documentos sensíveis ao exterior, mantenha-os sempre consigo, não os despachando com a bagagem nem os deixando em quartos de hotéis;  - Durante viagens, evite falar sobre assuntos sensíveis em quartos de hotéis, meios de transportes, restaurantes ou em outros locais públicos;  - Recuse, educadamente, convites para participar de eventos que possam colocá-lo em situações constrangedoras.</p>
--	---	---

	<p><b>Avaliar risco</b></p> <p><b>Na rua</b></p> <p>- Como são os índices de violência do município onde ocorrerá o trabalho ?</p>	<p><sup>17</sup> Na rua</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber o endereço de onde você se encontra hospedado e trabalhando;</li> <li>- Conhecer a vizinhança. Saiba onde ficam os postos policiais mais próximos, os telefones públicos, os comércios 24 horas, hospitais e os principais locais de risco;</li> <li>- Evitar locais isolados e ruas mal iluminadas;</li> <li>- Nunca cortar caminho por becos, terrenos, obras etc;</li> <li>- Evitar andar sozinho, especialmente durante a noite;</li> <li>- Evitar retirar sua carteira em público;</li> <li>- Procurar não efetuar pagamentos com notas altas. Separe previamente o dinheiro necessário para pequenas despesas, como café, cigarro, condução etc;</li> <li>- Evite utilizar jóias (correntinhas, relógios, medalhas, braceletes etc) e roupas que chamem a atenção ou demonstrem serem de valor;</li> <li>- Precisando de orientação não peça a estranhos. Procure bases da polícia militar ou estabelecimentos comerciais;</li> <li>- Caminhar no centro da calçada e contra o sentido do trânsito. Desse modo é mais fácil perceber a aproximação de algum veículo suspeito. Se algum motorista o incomodar, mude de direção e ande em sentido contrário ao fluxo;</li> <li>- Evite sair de casa sem nenhum tipo de identificação pessoal;</li> <li>- Ande somente com os documentos necessários.</li> </ul>
--	--	--

<sup>17</sup> Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Segurança\\_pessoal](http://pt.wikipedia.org/wiki/Segurança_pessoal) (Acessado em 28/10/2009)

	<p><b>Avaliar risco</b></p> <p><b>Emergência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar todas as possibilidades de riscos levantadas e verificar se existem no município onde se executa o trabalho soluções plausíveis para todos;</li> <li>- O coordenador da equipe está devidamente treinado para resolver situações adversas que ocorram em campo?</li> <li>- A equipe sabe a quem procurar em caso de emergência? Será um telefone central ou para cada tipo de problema uma pessoa será responsável?</li> </ul>	<p><b>Controlar risco</b></p> <p><b>Emergência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se possível, todas as situações de emergência devem ser comunicadas ao coordenador;</li> <li>- O Coordenador deve estar treinado e pronto para a tarefa;</li> <li>- A equipe deve saber a quem procurar em um momento de emergência;</li> <li>- Caso ocorra qualquer incidente suspeito, imediatamente informe à coordenação. Relate “quem, o quê, onde e quando” em relatórios de viagem;</li> <li>- Pense que um incidente isolado pode representar parte de uma operação de coleta de dados de maior abrangência.</li> </ul>
--	--	---

## PARTE VI - CONCLUSÃO

Foi atingido o principal objetivo do estudo, qual seja, o de compreender como funciona a política de segurança pessoal dos servidores em trabalhos de campo das denominadas Operações Especiais no âmbito da CGU. Considerando que foram traçados vários objetivos específicos que serviram de alicerce para que a questão principal fosse respondida, nos próximos itens estão expostas as conclusões ligadas a cada objetivo específico.

- Verificar, com minúcia, como funcionam Operações Especiais no âmbito da CGU

Com base em normativos existentes, em entrevista com o Coordenador da Área responsável pelas Operações e em questionários respondidos por participantes de Operações Especiais, pode-se entender com profundidade, como funcionam, como são as rotinas, como são planejadas e principalmente de que modo são conduzidas as Operações. No entanto, não se pode expor tudo aqui no trabalho por uma questão de sigilo e inclusive de segurança. Nos tópicos de Fundamentação Teórica, da Tabulação das Pesquisas e do Diagnóstico encontram-se algumas manifestações que dão a dimensão exata do que é uma Operação Especial e qual é seu contexto. O que já é suficiente para que se possa compreender melhor o cenário onde ocorrem os treinamentos sobre segurança que é o foco do estudo.

Para esse objetivo específico o que se pode colocar é a definição do Ministro de Estado do Controle e da Transparência no Plano de Integridade Institucional, Controle dos Recursos Públicos e Prevenção da Corrupção 2007 – 2010 (PII)

As auditorias especiais se diferenciam substancialmente das auditorias ordinárias seja pela motivação, seja pelo escopo. Algumas vezes, se originam de constatações feitas nas auditorias ordinárias; outras vezes, decorrem de denúncias, representações, ou mesmo de notícias veiculadas nos meios de comunicação. A intensificação dessas auditorias pode auxiliar na prevenção da ocorrência de ilícitos mais graves, ou, quando já consumados estes, na sua pronta apuração e punição, inclusive levando, em certos casos, ao desmantelamento de esquemas de corrupção há muito instalados em determinados setores da Administração Pública.

Frequentemente, tal espécie de auditoria requer, para o aprofundamento e mesmo para a consolidação dos seus achados, a contribuição da ação policial, com seu instrumental próprio de investigação, do que decorre a indispensabilidade da parceria entre a CGU e a Polícia Federal.



- Verificar como é realizada a capacitação na CGU, para segurança pessoal dos servidores em Operações Especiais

Com base nas respostas dadas ao questionário, verificou-se que existe capacitação para segurança pessoal de qualidade. Daqueles servidores que responderam ao questionário e foram treinados, um percentual acima de 70% classificou que estavam, no mínimo, satisfeitos com o treinamento dado. Porém, com base na entrevista com o Coordenador da área responsável pelas Operações no âmbito da CGU, apurou-se que o treinamento não é institucionalizado. Desse modo, não há uma política para o treinamento no assunto. A capacitação é personalista, ligada mais às figuras do Coordenador e de alguns servidores mais antigos com base na capacidade, no conhecimento e na competência adquirida em trabalhos anteriores.

Outro fato que evidencia a inexistência de uma rotina de capacitação é que, de todos os respondentes do questionário, 45% destes não tiveram qualquer treinamento sobre segurança pessoal na execução dos trabalhos. Caso existisse uma política institucional as chances desse percentual se repetir seriam mínimas.

- Pesquisar o processo de análise e gerenciamento de risco e de treinamento, sempre com foco na segurança pessoal, aplicados em outros órgãos federais, em situações de trabalhos semelhantes aos das Operações Especiais da CGU

Grande parte do material encontrado sobre treinamento e segurança pessoal é proveniente de órgãos ligados à polícia e ao exército. Apurou-se também que poucas são as carreiras de Auditoria e Fiscalização que possuem uma rotina para treinamento no assunto. Durante o estudo apurou-se que poucos são os órgãos que possuem um curso específico sobre segurança pessoal, com destaque para o Ministério do Trabalho e Emprego, que capacita seus Auditores Fiscais do Trabalho. Infelizmente, um dos motivadores para se aprimorar a capacitação foi a morte de 4 servidores daquele Ministério no exercício de suas funções. Todos os especialistas entrevistados deixaram claro que o treinamento para as auditorias/fiscalização de natureza especial é primordial.

- Verificar a aplicabilidade, ao caso específico da CGU, das melhores técnicas de doutrinas de segurança, no que concerne à segurança pessoal de servidores na execução das Operações Especiais

Esse objetivo foi alcançado tendo em vista que foi apresentada uma proposta de Roteiro de Conduta Segura, estabelecendo uma rotina de identificação de risco que deve ficar sob a responsabilidade da área responsável pelas Operações Especiais na Controladoria que é a Coordenação Geral de Operações Especiais.

Naquele tópico foram consideradas as rotinas existentes no âmbito da Coordenação responsável e aplicadas às rotinas de segurança da Polícia Militar do Estado de São Paulo, do Exército Brasileiro, da Agência Brasileira de Inteligência e de normas nacionais e internacionais de segurança e avaliação de risco. Além de dicas passadas pelos especialistas entrevistados e pelos acadêmicos.

Por fim, apresentam-se as conclusões a respeito da questão principal levantada para desenvolvimento da pesquisa, qual seja: *a Secretaria Federal de Controle Interno possui uma política de segurança e uma rotina de treinamento adequadas que propiciem ao servidor uma conduta segura em campo quando em Operações Especiais?*

A resposta é que a SFC possui capacitação. No entanto, não se pode afirmar que exista uma política de segurança, isto porque o treinamento passado antes das Operações Especiais não é institucional, mas sim, personalista. Ou seja, este está centralizado no Coordenador das Operações e em alguns servidores mais experientes do que em rotinas e procedimentos expressos. No entanto, é importante ressaltar que o treinamento foi avaliado entre satisfatório e muito satisfatório pela grande maioria dos servidores que foram capacitados e foram a campo. No entanto, mesmo apresentando um alto grau de satisfação pelos que receberam os treinamentos, nota-se que alguns servidores responderam que foram a campo sem qualquer tipo de orientação. Fato que pode, em algum momento futuro, ser relevante para colocar servidores em risco.

O pesquisador concorda com os especialistas, principalmente com as palavras do servidor Libório, que afirmam que cada caso é isolado e específico. Não se pode colocar em um papel todas as rotinas de segurança para serem seguidas, pois os riscos nas Operações são diferenciados. Porém, é essencial a existência de uma conduta mínima. Uma doutrina que seja institucional e disseminada pela casa de modo sistemático. Devendo, inclusive, ser objeto de revisões periódicas.

Deve-se focar o treinamento principalmente nas questões que envolvem a avaliação e a percepção do risco. Baseados em normas internacionais como a AS/NZS 4360:2004 (2004,04), norma australo-neozelandeza e em treinamentos feitos para policiais e militares adaptados à realidade dos servidores da CGU.

Vários são os motivos que reforçam o argumento da necessidade de um treinamento institucional para as questões de conduta segura do servidor da CGU. Contudo, o especialista Claudenir Brito reforça o alerta para um desses motivadores, que talvez seja o principal: deixar claro para os servidores qual é a identidade da CGU, quais suas atribuições e o seu papel na Operação. Todos esses pontos estão nos normativos existentes: a CGU possui identidade e atribuições claras e específicas. A questão é que isso deve ser passado para o servidor de forma rotineira e institucional. O principal risco repousa no fato de a principal parceira da CGU nessas Operações ser o Departamento de Polícia Federal, que possui, na execução das Operações, atribuições e treinamentos diferenciados. Isso faz com que exista a possibilidade de algum servidor da CGU, caso não receba o devido treinamento, colocar, de forma explícita, o seu papel e suas atribuições nas tarefas de campo, para que não extrapole suas competências. Neste aspecto, cumpre destacar que existe uma necessidade de melhorar o compartilhamento de informações entre os Agentes da Polícia Federal e os Coordenadores das Operações Especiais no âmbito da CGU, principalmente os servidores da CGU que são Coordenadores da equipe de campo. Sempre que possível é necessário que os responsáveis na CGU pela Coordenação dos contatos com a Polícia Federal procurem obter o máximo de informações possíveis para que essas sejam repassadas à equipe e diminua o grau de desconhecimento dos fatos.

As respostas aos questionários sinalizam para o fato de 92% dos servidores que participaram das últimas Operações Especiais acreditam que uma política de treinamento é necessária ou essencial, esse número eleva-se para 97% quando se questiona a importância de um manual sobre o assunto.

Evidenciou-se também que, dentre os respondentes, aqueles servidores mais experientes, com uma quantidade igual ou superior a 10 participações em Operações Especiais, consideraram tanto o treinamento quanto o manual ou necessário ou relevante. Apenas dois dos respondentes consideraram um treinamento específico para o caso irrelevante e apenas um acha que um manual também seria irrelevante. Porém, esse único servidor que acredita que o manual é irrelevante não acredita que o treinamento também o seja. E todos os três respondentes que acreditam ser irrelevantes o treinamento ou o manual participaram de, no máximo, duas Operações.

É importante que fique claro que a pesquisa que agora se apresenta não sugere que a memória e a experiência do coordenador e de servidores mais antigos que aplicam os treinamentos seja deixada de lado em troca de um manual. Tanto os acadêmicos quanto os especialistas são unânimes em afirmar que a experiência, nesse tipo de trabalho, nunca deve

ser negligenciada, muito pelo contrário, deve ser sempre que possível aproveitada. Assim, deve-se utilizar o manual em conjunto com o treinamento, de modo sistêmico.

## BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

AICPA. AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS, INC. **The CPA´s Handbook of Fraud and Commercial Crime Prevention**. Jersey City, NJ, 2002.

AUSTRÁLIA. Standars Austrália. **Australian/New Zealand Standard Risk Management**. (AS/NZS 4360:2004). Austrália. 2004.

BEAL, Adriana. **Segurança da Informação: princípios e melhores práticas para a proteção dos ativos de informação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

BRASIL. Lei 10.180, de 6 de fevereiro de 2001

----- . Medida Provisória nº 2.143-31, de 2 de abril de 2001.

----- . Decreto nº 4.177, de 28 de março de 2002.

----- . Decreto nº 5.683, de 24 de janeiro de 2006.

BRASIL. Agência Brasileira de Inteligência. **Programa Nacional de Proteção ao conhecimento**. Disponível em  
< [http://www.abin.gov.br/modules/mastop\\_publish/?tac=Dicas\\_de\\_Prote%E7%E3o](http://www.abin.gov.br/modules/mastop_publish/?tac=Dicas_de_Prote%E7%E3o) > Acesso em 24 de Novembro de 2009

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Plano de Integridade Institucional Controle dos Recursos Públicos e Prevenção da Corrupção 2007 – 2010 (PII)** Março de 2007.  
Atualizado em março de 2009

BRASIL. NBR ISO/IEC 17799:2005. Tecnologia da Informação – Técnicas de segurança – Código de Prática para gestão da segurança da informação.

----- . NBR ABNT ISO/IEC 27001:2006. Tecnologia de Segurança – Sistema de Gestão de Segurança da Informação – Requisitos.

----- . NBR ABNT ISO/IEC Guia 73:2005. Gestão de Risco – Vocabulário Recomendação para uso das normas.

GRACIAN, Baltasar. **A Arte da Prudência**. Ed. Martin Claret (2008)

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio – O dicionário da Língua Portuguesa**. Ed. Positivo (2006).

HOUAISS, Antônio – **Dicionário Houassis da Língua Portuguesa**. Ed. Objetiva (2001).

SCHELB, Guilherme Zanina. **Viver é Coisa Perigosa: orientações para soluções de conflitos**. – Brasília, DF, 2008 [Ed. Do autor].

SCHELB, Guilherme Zanina. **Violência e criminalidade infanto-juvenil: estratégias para a solução e prevenção de conflitos**. – Brasília, DF, 2007 [Ed. Do autor].

SÊMOLA, Marcos. **Gestão da Segurança da Informação**. Rio de Janeiro. Ed. Campus (2003).

NEAL, A.; GRIFFIN, M.A. & HART, P.M. (2000). **The impact of organizational climate on safety climate and individual behaviour**. Safety Science, 34, 99-109.

SÃO PAULO. Polícia Militar do Estado de São Paulo. Manual de Auto Proteção da Polícia Militar de São Paulo

## APÊNDICE A

Perguntas do questionário - Segurança Pessoal do servidor da CGU em Operações Especiais.

1. De quantas Operações Especiais você participou? Entenda como Operação Especial a realização de ação de controle em conjunto com o Departamento de Polícia Federal ou Ministério Público. Se não souber com certeza, coloque um número aproximado.

2. Qual foi a data aproximada (Mês/Ano) da última Operação Especial que você participou?

3. Que tipo de trabalho foi realizado na Operação Especial que você participou?

FISCALIZAÇÃO/AUDITORIA  
AUXÍLIO NA BUSCA/APREENSÃO DE DOCUMENTOS  
Outro (Por favor especificar)

4. Levando em consideração apenas a última Operação Especial que você participou. Antes de ir a campo, realizar a Operação Especial, você recebeu orientação/treinamento de como deveria ser sua conduta, no quesito segurança pessoal, durante a execução dos trabalhos?

SIM  
NÃO

5. Em caso de ter recebido orientação/treinamento, qual foi seu grau de satisfação quanto ao conteúdo passado?

COMPLETAMENTE SATISFEITO  
SATISFEITO  
INSATISFEITO  
COMPLETAMENTE INSATISFEITO

6. Levando em consideração apenas a última Operação Especial que você participou. Antes de ir a campo, realizar a Operação Especial, você recebeu orientação/treinamento sobre como se comportar durante os momentos de descanso em campo?

SIM  
NÃO

7. Em caso de ter recebido orientação/treinamento, qual foi seu grau de satisfação quanto ao conteúdo passado:

COMPLETAMENTE SATISFEITO  
SATISFEITO  
INSATISFEITO  
COMPLETAMENTE INSATISFEITO

8. Para você, um treinamento específico sobre segurança pessoal, antes de cada Operação Especial, é :

DESNECESSÁRIO  
IRRELEVANTE  
NECESSÁRIO  
ESSENCIAL

9. Levando em consideração apenas a última Operação Especial que você participou, quem realizou a segurança pessoal dos servidores da CGU?

POLÍCIA FEDERAL  
NENHUMA AUTORIDADE  
Outro (Por favor especificar)

10. No decorrer da sua participação em campo, em uma Operação Especial, houve algum episódio que lhe causou insegurança?

SIM  
NÃO

11. Em caso de resposta “SIM” para a pergunta anterior descreva a situação. (Não é necessário detalhar nomes, locais e datas)

12. Qual foi a solução dada para resolver a situação supracitada? (Caso tenha ocorrido)

13. Na sua opinião, que tipos de instruções faltam para a conduta segura do servidor em campo em Operações Especiais?

14. Na sua opinião, um Manual específico para a conduta segura do servidor em campo em Operações Especiais, é :

DESNECESSÁRIO  
IRRELEVANTE  
NECESSÁRIO  
ESSENCIAL