

## ARTIGO

# GESTÃO DE RISCOS NA AMBIÊNCIA DA SEGURANÇA E PROTEÇÃO GOVERNAMENTAL

### PAULO ROBERTO BERMUDES REZENDE

Especialista em Segurança Pública, possui Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Segurança Pública. Coronel da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), com larga experiência em Segurança Governamental e em Defesa Civil, foi Superintendente de Inteligência e Segurança do Gabinete Militar do Governador/MG (GMG). Orientador e professor na Academia da PMMG, atualmente é Chefe do GMG e Coordenador Estadual de Defesa Civil/MG.

**País:** Brasil **Estado:** Minas Gerais **Cidade:** Belo Horizonte

**E-mail:** paulobrezende@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-2658-7281>

### FLÁVIO OLIVEIRA DE ALMEIDA

Especialista em Direito Público e em Segurança Pública, possui Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Segurança Pública. Coronel da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), foi Subchefe do Gabinete Militar do Governador/MG, e Comandante da 19ª Região da PMMG. Orientador e professor na Academia da PMMG, atualmente é Diretor de Tecnologia e Sistemas da PMMG.

**País:** Brasil **Estado:** Minas Gerais **Cidade:** Belo Horizonte

**E-mail:** flaviooa@yahoo.com.br **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-5694-7434>

### JOÃO LUIZ DA MATTA FELISBERTO

Doutor em Gestão Estratégica de Organizações, possui Pós-Doutorado em Métodos de Pesquisa de Revisão pela Universidad de Flores, Argentina. Especialista em Segurança Pública, possui Pós-Graduação internacional em Gestão de Pessoas e Negócios e em Direito. Tenente Coronel da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), foi Comandante da 1ª Cia PM Ind. Orientador e professor na Academia da PMMG, atualmente é Subchefe do Gabinete Militar do Governador/MG.

**País:** Brasil **Estado:** Minas Gerais **Cidade:** Belo Horizonte

**E-mail:** jlmfelisberto@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7917-6919>

**Contribuições dos autores:** Paulo Roberto Bermudes Rezende atuou na concepção da pesquisa e redação do texto. Flávio Oliveira de Almeida atuou na orientação e revisão do texto. João Luiz da Matta Felisberto atuou na análise de dados e co-orientação do trabalho.

**Data de Recebimento:** 01/12/2023 **Data de Aprovação:** 15/01/2025

**DOI:** 10.31060/rbsp.2025.v19.n2.2103

---

## RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a segurança e proteção governamental à luz da Gestão de Riscos, a fim de contribuir para o estabelecimento de critérios para o emprego quantitativo e qualitativo dos recursos humanos e logísticos do Gabinete Militar do Governador de Minas Gerais (GMG/MG). Através de uma revisão narrativa, a literatura que abarca a Gestão de Riscos é conjugada sob o viés militar e com aquela que contém a proteção e segurança de dignitários. Os resultados mostram correlações positivas significativas entre a gestão de riscos e a atividade de segurança e proteção governamental, em especial quando aquela é investigada sob o viés militar. A técnica de análise de cenários é ferramenta oportuna, adequada, e aplicável para o processo de avaliação de riscos a ser estabelecido pelo GMG/MG quando do

exercício da atividade de segurança e proteção governamental. A matriz de probabilidade/consequência também se apresenta como tal. Esta carrega consigo os pressupostos da abordagem quantitativa e aquela os postulados da abordagem qualitativa.

**Palavras-chave:** Gestão de riscos. Análise de risco. Gestão de risco militar. Proteção de dignitários. Segurança de dignitários.

## RISK MANAGEMENT IN THE ENVIRONMENT OF GOVERNMENT SECURITY AND PROTECTION

### ABSTRACT

The objective of this study is to analyze government security and protection in light of risk management, in order to contribute to the establishment of criteria for the quantitative and qualitative use of human and logistical resources of the Military Office of the Governor of Minas Gerais. Through a Narrative Review, the literature that covers Risk Management is combined with Risk Management from a military perspective and with that which contains the protection and security of dignitaries. The results show significant positive correlations between risk management and government security and protection activity, especially when the former is investigated from a military perspective. The scenario analysis technique is a timely, appropriate and applicable tool for the risk assessment process to be established by the GMG/MG when carrying out government security and protection activities. The probability/consequence matrix is also presented as such. The latter carries with it the assumptions of the quantitative approach and the former the postulates of the qualitative approach.

**Keywords:** Risk management. Risk analysis. Military risk management. Protection of dignitaries. Security of dignitaries.

### INTRODUÇÃO

Estamos experimentando um período em que rápidos avanços impactam e remodelam os mais diferentes setores da sociedade, tais como a gestão, a educação, a segurança, etc. (López-Carril; Alguacil; Anagnostopoulos, 2022). O ambiente em que as organizações estão inseridas exige cada vez mais proatividade e capacidade de desenvolver e implementar estratégias a partir da antecipação dos estados futuros, constituindo-se, por conseguinte, como importante elemento de vantagem competitiva (Felisberto; Matta, 2023; Vecchiato, 2015).

Uma autoridade, no exercício de suas funções, constituir-se-á sempre como um elemento visado. As ações adversas (atentados e ameaças) têm sido frequentes na atual conjuntura mundial. Torna-se vital, portanto, o estabelecimento de medidas de segurança que preservem sua integridade (Ribeiro Filho, 2019).

Nessa empreitada está inserida a segurança e proteção governamental, a qual, conforme Ribeiro Filho (2019) conceitua, é um sistema de segurança organizado no entorno de uma pessoa específica ou no seu respectivo espaço físico. Nessa ótica, conceber a validade dos riscos atribui efetividade ao exercício da atividade e garante o sucesso da missão, de sorte que minimizar sua importância é desdenhar da relevância para a garantia da vida do agente e do dignitário (Dall'Acqua, 2018). De toda maneira, importa trazeremos à baila, por conseguinte, a literatura que abarca a Gestão de Riscos, a qual consiste em um conjunto de atividades coordenadas que visam identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. Estes, por sua vez,

consistem em eventos que podem afetar a implementação da estratégia e consecução dos objetivos de uma organização (Araújo; Callado, 2022).

Inobstante, para que os propósitos da segurança pública sejam atingidos, o aperfeiçoamento das atividades internas e externas é essencial para as organizações que nessa área atuam (Santos; Gomes, 2021). No estado de Minas Gerais, compete ao Gabinete Militar do Governador (GMG) realizar a segurança e proteção do Governador, do Vice-Governador e de respectivos familiares, dentre outras, sendo esse um ambiente de atuação sensível e complexo (Minas Gerais, 2019). Assim, para fins deste estudo, entende-se que a atividade de segurança e proteção governamental está inserida no contexto da tomada de decisão militar, a qual configura-se como uma metodologia de planejamento para compreender a situação e a missão, desenvolver um curso de ação e produzir um plano ou ordem de operação (U.S. Army, 2021).

Nessa perspectiva, para fins de estudo, este artigo adota a definição de risco conforme conceituado pelo Exército Brasileiro no cerne de sua Política de Gestão de Riscos: “possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos institucionais estabelecidos. O risco é medido em termos de probabilidade e impacto” (Brasil, 2019). Com esse raciocínio, emerge a pergunta que guia este estudo: a gestão de riscos pode ser conjugada e utilizada na atividade de segurança e proteção governamental, a fim de que uma Matriz de Risco desta atividade seja formulada?

A partir das reflexões supracitadas, este trabalho tem por objetivo geral analisar a segurança e proteção governamental à luz da gestão de riscos, a fim de contribuir para o estabelecimento de critérios para o emprego quantitativo e qualitativo dos recursos humanos e logísticos do Gabinete Militar do Governador de Minas Gerais. Nesse viés, os seguintes objetivos específicos são estabelecidos: verificar se a gestão de riscos pode ser utilizada no âmbito da segurança e proteção governamental; apontar uma técnica viável ao processo de avaliação de riscos a ser estabelecido pelo GMG/MG; e propor uma matriz de risco que possa ser aplicada nas atividades de segurança e proteção governamental. Para tanto, este estudo utiliza uma revisão narrativa de literatura, de onde extrai inferências que agregam valor à atividade de segurança e proteção desenvolvida pelo GMG/MG, contribuindo para o estabelecimento de critérios para o emprego quantitativo e qualitativo de seus recursos humanos e logísticos.

Os resultados da revisão narrativa mostram correlações positivas significativas entre a gestão de riscos e a atividade de segurança e proteção governamental, em especial quando a gestão de riscos é investigada sob o viés militar. Assimila-se que a técnica de análise de cenários é ferramenta oportuna, adequada e aplicável para o processo de avaliação de riscos a ser estabelecido pelo GMG/MG quando do exercício da atividade de segurança e proteção governamental. Outrossim, a matriz de probabilidade/consequência (ou matriz de probabilidade/impacto) também se apresenta como tal. Sem embargo, esta carrega consigo os pressupostos da abordagem quantitativa e aquela os postulados da abordagem qualitativa.

## REVISÃO TEÓRICA

A atividade de segurança e proteção de dignitários contempla medidas preventivas e reativas, as quais devem ser adotadas por pessoal treinado, a fim de proteger uma pessoa e/ou autoridade (Ribeiro Filho, 2019). Nas palavras de Magalhães (2018), consiste na salvaguarda de pessoas em face dos cargos públicos que ocupam ou pelas posições que figuram no mundo dos negócios. Inobstante, Dall'Acqua (2018) destaca que tal atividade requer planejamento e responsabilidade dos profissionais nela envolvidos, de

sorte que o afastamento de erros primários é fundamental e exige a máxima eficiência possível. Emerge, por conseguinte, a necessidade de avaliação dos riscos e das condições do local onde o dignitário está.

Magalhães (2018), a partir da inteligência do Manual de Segurança de Grandes Eventos, da *United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute* (Unicri), refere-se à atividade de segurança e proteção de dignitários como o conjunto de medidas preventivas e preparatórias direcionadas para garantir a segurança de respectivas pessoas (dignitários e VIPs), prevenindo eventuais ameaças. Nessa mesma ótica, Medina (2017) alerta que, por vezes, os gestores dessa atividade não têm tempo para elaborarem um planejamento minucioso, desse modo, algum detalhe é passível de ficar esquecido e, por conseguinte, reduz-se a eficácia das ações ou até mesmo a vida do pessoal envolvido é colocada em risco. Importa, por conseguinte, trazer à baila a perspectiva da Gestão de Riscos, a qual, conforme dissertam Walraven *et al.* (2023, p. 136): “possibilita às organizações identificarem e gerenciarem riscos e oportunidades, contribuindo para mitigar incertezas e aumentar a probabilidade de alcançar os seus objetivos”.

De fato, a gestão de riscos é um processo que ocorre em face do refinamento de tentativas sucessivas, o qual contribui para o estabelecimento de estratégias, o alcance de objetivos e a tomada de decisões fundamentadas. Assim, requer que os contextos internos e externos sejam considerados, de modo que se manifesta como um gerenciamento de oportunidades na prestação diária de determinado serviço e/ou na formulação e/ou implementação de um determinado projeto (Silveira *et al.*, 2020).

Destarte, corroborando com o objetivo deste estudo, o propósito da gestão de riscos é a criação e proteção de valor, através do qual o desempenho da organização melhorará, tal que haverá encorajamento à inovação e apoio para o alcance dos objetivos (Reis, 2020). De quaisquer modos, a literatura aponta que os eventos raros e extraordinários não são razoavelmente concebíveis (Taleb, 2021). Nesse viés, importa destacar que o gerenciamento de riscos não os extingue por completo, algum risco sempre existirá, tal que a gestão de risco viabiliza a redução de eventuais danos (Walraven *et al.*, 2023).

Nessa empreitada, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) conceitua que o risco é “efeito da incerteza nos objetivos” e que a gestão de risco compreende as “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos” (ABNT, 2018, p. 2). Em adição, a mesma Associação aponta os principais benefícios do processo de gerenciamento de riscos, dentre os quais: fornecer informações aos tomadores de decisão; comunicar riscos e incertezas; auxiliar no estabelecimento de prioridades; entre outros (ABNT, 2012). Inobstante, entre os modelos debatidos na literatura e aplicados na gestão, prospera não somente a ideia de que os riscos devem ser individualmente geridos, mas também de que a administração consiste em um portfólio de riscos, os quais gravitam em torno das atividades de uma instituição (Oleskovicz; Oliva; Pedroso, 2018).

Com efeito, a tomada de decisão carrega consigo uma carga natural de discricionariedade, em especial, pelas inúmeras variáveis comuns a qualquer processo (Reis, 2020), de modo que a percepção dos riscos deve ser levada a cabo, visto que as consequências decorrentes podem comprometer os objetivos traçados para cada missão da respectiva corporação (Medeiros; Trombini; Santos Jr., 2020). O Decreto Estadual nº 47.777/2019 atribui ao Gabinete Militar do Governador a coordenação do “planejamento e a execução das atividades de segurança militar do Governador, do Vice-Governador, de seus familiares e de autoridades em visita oficial ao Estado, conforme legislação vigente” (Minas Gerais, 2019, p. 1). Nessa ótica, e a partir de todo o conteúdo teórico revisado, importa trazeremos para a discussão proposta a gestão de riscos sob o viés militar, enriquecendo ainda mais o estudo em lide.

Decerto, as atividades militares são permeadas de diversos riscos, os quais necessitam de uma gestão otimizada e competente. Até mesmo atividades rotineiras envolvem uma série de riscos, seja no planejamento, seja na execução (Barbosa, 2021). De qualquer modo, a análise de risco não pode ser afastada do processo decisório. A definição do cenário é atividade primordial na análise de risco, tal que afeta todos os aspectos da estimativa de risco (Liwång; Ericson; Bang, 2014). Em verdade, o gerenciamento de riscos é parte de muitas organizações militares com vistas ao apoio à tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais. Nesse escopo, provê, através das avaliações de riscos, subsídios que influenciam o planejamento militar estratégico e tático (Eneterio; Ricco; Eneterio, 2020).

Liwång (2017) destaca que a gestão de riscos é um processo de apoio à decisão, e a própria análise de riscos é uma ferramenta vital para o planejamento militar e a tomada de decisões, de sorte que as aplicações militares de gestão de riscos têm grandes semelhanças com a utilização do gerenciamento de riscos no âmbito das organizações civis. Voltando à segurança e proteção de dignitários, objeto primordial deste estudo, interessa mencionar que o planejamento de segurança deve compreender a formulação de um conjunto de medidas, majoritariamente preventivas, que proporcionem a proteção do dignitário segurado de uma série de riscos e ameaças previsíveis que afetem a atividade de segurança e proteção (Cavalcante, 2006). Cavalcante (2006) ainda alerta que nenhuma atividade de campo deve acontecer sem que as indagações sobre probabilidade e impacto hajam sido objeto de discussões e análises de risco.

A efetivação da estratégia da organização e os potenciais danos às operações em si são alvo do tratamento do risco nas organizações militares. A experiência dos gestores dos processos se mostra essencial para a observação dos riscos envolvidos. Assim, o uso de ferramentas para a mensuração de riscos, as quais carreguem consigo avaliações qualitativas dos respondentes, se mostra relevante, somadas, sem embargo, às ferramentas quantitativas (Eneterio; Ricco; Eneterio, 2020). De toda sorte, as análises qualitativas são, em geral, seguidas por análises quantitativas. Ambas apoiam as respectivas operações militares, tal que satisfazem o axioma do comportamento racional, onde os tomadores de decisão fazem escolhas que resultam no nível mais ideal de benefício ou utilidade (Karmperis *et al.*, 2014).

Por certo, gerenciar riscos melhora o desempenho dos processos e viabiliza o alcance dos objetivos organizacionais (Tserng *et al.*, 2009). Nessa perspectiva, diversas abordagens e *frameworks* já foram desenvolvidos e publicados na literatura que abarca a gestão de riscos, de tal forma que essa abordagem se amolde a contextos distintos de diversas organizações. Entretanto, diante de tantas abordagens, não há um modelo detalhadamente desenvolvido que demonstre como fazer e quais ferramentas utilizar; em outras palavras, não há um modelo único possível de ser implementado nesses contextos distintos (Morais; Pinto; Klotzle, 2018; Oliveira *et al.*, 2020; Power, 2004; Tummala; Schoenherr, 2011). Por outro lado, naturalmente, os modelos apresentam e sugerem a utilização de algumas técnicas, não as relacionando com a complexidade que permeia cada contexto, organização e processos (Oliveira *et al.*, 2020).

Dentre os modelos mais difundidos, cita-se ABNT (2012, 2018) e COSO (2017). Este estudo adota o processo de avaliação de riscos da ABNT (2012, 2018), a qual “destina-se a refletir as boas práticas atuais na seleção e utilização das técnicas para o processo de avaliação de riscos e não se refere a conceitos novos ou em evolução que não tenham atingido um nível satisfatório de consenso profissional” (ABNT, 2012, p. 13).

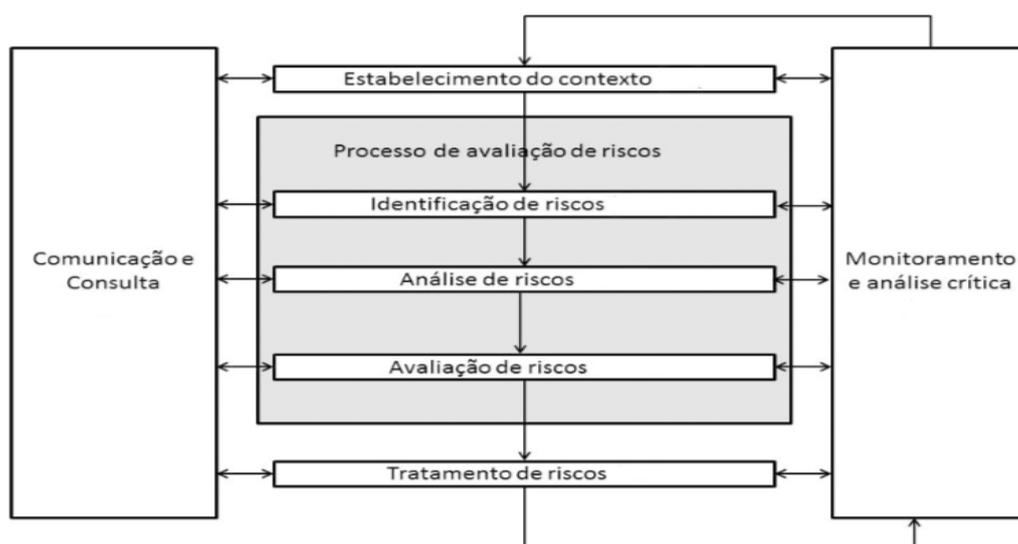
Dentre as diversas abordagens e *frameworks* encontrados na literatura, as normas NBR ISO/IEC 31000:2018 (ABNT, 2018) e NBR ISO/IEC 31010:2012 (ABNT, 2012), além de propiciarem identificação, análise, e avaliação de riscos, detalham todo o processo de gestão de riscos de forma prática e didática, “fornecendo um

entendimento aprimorado dos riscos que poderiam afetar o alcance dos objetivos, bem como a adequação e eficácia dos controles em uso” (ABNT, 2012, p. 20). Embora possuam similaridade com a COSO (2017), apresentam uma abordagem simplificada, com princípios e diretrizes genéricos. A distinção mais expressiva entre tais modelos toca na atribuição de responsabilidades e definição dos papéis dos agentes envolvidos. A ISO deixa a critério da organização definir os papéis centrais (Souza *et al.*, 2020).

No tocante às etapas do processo de gerenciamento de riscos, os modelos convergem em seus princípios fundamentais (Sax; Andersen, 2019). Outrossim, em ambos o processo de avaliação dos riscos inclui a identificação, análise e avaliação dos riscos para, ato contínuo, possibilitar a implementação de planos de tratamento, monitoramento e análise crítica em todos os estágios dos riscos, além da comunicação das atividades e dos resultados da gestão de riscos (ABNT, 2018; Ahmeti; Vladi, 2017; Araújo; Callado, 2022; COSO, 2017). De toda sorte, o processo de gestão de riscos – Figura 1 – requer uma abordagem multidisciplinar, pois os riscos podem abranger uma ampla gama de causas e consequências (ABNT, 2012).

## FIGURA 1

### Processo de Gestão de Riscos



Fonte: ABNT (2012).

A identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos são dinâmicos e mudam constantemente. De quaisquer modos, o processo de gestão de riscos é contínuo e requer que seja aperfeiçoado a cada momento e a cada etapa (Winandy, 2016), tal que pode ser guiado em vários graus de profundidade e detalhamento, utilizando um ou muitos métodos, simples ou complexos. Por certo, é necessário que a técnica seja escolhida em face dos critérios de risco e do contexto onde opera a organização, devendo ser adequada e plausível, e que proporcione resultados confiáveis que acresçam o conhecimento e a compreensão do risco (ABNT, 2012; 2018).

## MÉTODOS

As revisões narrativas são estudos que visam descrever teórica e contextualmente o “estado da arte” de determinado assunto (Cambui; Natali, 2015), tal que sua abordagem é de natureza qualitativa, pois não entregam resultados quantitativos para problemas específicos (Rother, 2007). Outrossim, permitem compilar conteúdos de diferentes estudos, os apresentando de forma sintética e compreensiva (Pais Ribeiro, 2014).

Decerto, à luz das revisões narrativas, alguns pesquisadores se posicionam de forma crítica em face dos estudos anteriores, enquanto outros optam pela neutralidade, descrevendo as informações encontradas na literatura narrada e dela inferem as considerações abstraídas (Batista; Kumada, 2021). Nesse ínterim, este estudo se caracteriza como uma revisão narrativa de literatura, através da qual alcança o objetivo a que se propõe. Não obstante, adota a perspectiva da neutralidade, de sorte que descreve as informações encontradas na literatura estudada e procede inferências dela decorrentes.

O presente estudo ocorreu por ocasião de um processo investigativo que abrange uma análise teórica acerca do fenômeno empírico em investigação (Felisberto; Matta, 2023). As seguintes etapas de pesquisa foram percorridas: a) escolha do tema; b) pesquisa na literatura; c) seleção de fontes; d) leitura transversal; e e) redação do trabalho (Sousa *et al.*, 2018).

As fontes selecionadas são publicações científicas gerais sobre o assunto em estudo, tal que, conforme orienta Rother (2007), oportunizam o leitor adquirir e/ou atualizar o conhecimento em um curto espaço de escrita. A pesquisa coletou literatura extraída das bases de dados *Sciencedirect*, *Red Iberoameiricana*, *Periódicos*, *Latindex*, *Google Acadêmico*, *Redalyc*, *SciELO* e *DOAJ*, os quais se qualificam por uma visão geral e substancial de pesquisas originais, com uma lista de referências abrangente e que inclui livros e periódicos que cumprem um austero processo de arbitragem sob a égide de pareceres especializados de todo o mundo, outorgando um panorama global de trabalhos acadêmico-científicos (Matta; Felisberto, 2022).

A literatura trazida ao corpo deste estudo foi selecionada, nos idiomas inglês, espanhol e português, a partir das palavras de busca *Gestão de Riscos*; *Análise de Risco*; *Gestão de Risco Militar*; *Proteção de Dignitários*; *Segurança de Dignitários*, buscadas também nos três citados idiomas. A busca ocorreu ao longo dos meses de abril a agosto de 2023, quando os primeiros resultados renderam trabalhos acadêmicos entre livros, teses/dissertações, artigos científicos e normas técnicas. Ato contínuo foi aplicado o filtro para seleção dos trabalhos que possuíam acesso completo ao texto (*open access*). Em seguida, as duplicatas foram identificadas e extraídas. Restaram, nesta seleção, 87 (oitenta e sete) trabalhos.

Os trabalhos, *a priori* selecionados, foram submetidos a revisões individuais a fim de determinar sua respectiva qualidade em face da proposta de pesquisa deste estudo (síntese qualitativa). Neste espectro, 30 (trinta) foram achados conforme e adequados aos objetivos propostos para a revisão narrativa em construção (elegibilidade). Os demais estudos foram descartados por não se adequarem à proposta do estudo em curso. Assim, foram eleitos os estudos que apresentam conteúdos que reúnem, em suas discussões, conteúdos gerais e ou pontuais sobre a temática abordada, de forma a contribuir à proposta da presente revisão narrativa.

Entrementes, foram trabalhadas as seguintes categorias de análise: Segurança e Proteção Governamental (SPG); Gestão de Riscos (GR); e Gestão de Riscos no viés Militar (GRM). Analisadas de *per si*, e conjugadas entre si, essas categorias viabilizaram o alcance dos objetivos específicos estabelecidos. De toda sorte, a seleção

dos trabalhos não teve relação específica com determinado objetivo específico, mas sim com as categorias em epígrafe. Nessa empreitada, com o fito de ser mais didático e inteligível, o Quadro 1 foi organizado sob o prisma das categorias em estudo, pelo que apresenta os estudos eleitos para a revisão narrativa desenvolvida.

## QUADRO 1

### Estudos eleitos para a revisão narrativa

ID	TEMA	AUTOR	TÍTULO
1	SPG	Araújo; Carvalho (2011)	Coordenadoria de segurança do Gabinete Civil do estado do Rio Grande do Norte: um estudo e proposta de regulamentação das atribuições e competências.
2	SPG	Dall'Acqua (2018)	O exercício da função de segurança de dignitários: desafios para a formação dos Oficiais da Polícia Militar do estado de Mato Grosso.
3	SPG	Hassoun (2013)	O agente de proteção da Casa Militar do estado de Mato Grosso no atendimento de autoridade durante a Copa do Mundo de 2014 em Cuiabá.
4	SPG	Magalhães (2018)	Segurança pessoal e segurança interna.
5	SPG	Medina (2017)	Segurança de autoridades: planejamento de deslocamento a pé e motorizado.
6	SPG	Metello (2016)	A percepção dos agentes de proteção na atividade de segurança e proteção de dignitários da Casa Militar de Mato Grosso com relação aos aspectos éticos comportamental.
7	SPG	Ribeiro Filho (2019)	A atividade de segurança pessoal de dignitários como uma das possibilidades de carreira em Y no âmbito do Exército Brasileiro.
8	GR	ABNT (2018)	ISO 31000. Gestão de Riscos – princípios e diretrizes.
9	GR	ABNT (2012)	ISO 31010. Gestão de Riscos – técnicas para o processo de avaliação de riscos.
10	GR	Ahmeti; Vladi (2017)	Risk management in public sector: a literature review.
11	GR	Albuquerque; Andrade (2014)	O emprego da análise de risco como ferramenta da Inteligência Estratégica.
12	GR	Andrade (2016)	Análise de riscos e a atividade de Inteligência.
13	GR	Araújo; Callado (2022)	Concepção e implementação de práticas de Gestão de Riscos: uma análise em uma instituição federal de ensino superior brasileira.
14	GR	Gaudêncio; Schramm; Silva (2019)	Aplicação da Matriz de Probabilidade e Impacto no gerenciamento de projetos em uma empresa de construção metálica.
15	GR	Liu <i>et al.</i> (2012)	The security risk assessment methodology.
16	GR	Marques; Muller; Silva (2019)	Gestão de riscos corporativos: percepção dos <i>chief risk officers</i> .
17	GR	Medeiros; Trombini; Santos Jr. (2020)	Gestão de Riscos como instrumento e integração entre a estratégia e os processos operacionais: o caso de uma universidade pública.
18	GR	Nicholson-Crotty; Nicholson-Crotty; Fernandez (2017)	Performance and Management in the public sector: testing a Model of Relative Risk Aversion.

Continua

19	GR	Oliveira <i>et al.</i> (2020)	Proposta de <i>framework</i> para o processo de gestão de riscos no setor público.
20	GR	Reis (2020)	A gestão de riscos como ferramenta de assessoramento ao processo decisório na Polícia Federal.
21	GR	Walraven <i>et al.</i> (2023)	Análise da implantação da gestão de riscos na unidade de auditoria interna do Tribunal de Justiça do estado do Ceará.
22	GR	Winandy (2016)	Avaliação da Gestão de Risco nas empresas paulistanas de comércio eletrônico.
23	GRM	Barbosa (2021)	Gestão de Riscos em atividades militares: uma proposta para complementação do EB-70-CI-11.423.
24	GRM	Brasil (2022)	Caderno de orientação aos agentes da Administração – gestão de riscos e controles.
25	GRM	Eneterio; Ricco; Eneterio (2020)	Gerenciamento de Riscos em operações militares: uma aplicação do Método de Mosler.
26	GRM	Gallagher (2014)	Managing risk in today's Army.
27	GRM	Karmperis <i>et al.</i> (2014)	Risk Assessment Techniques as decision support tools for Military Operations.
28	GRM	Linkov <i>et al.</i> (2013)	Collective risk management: insights and opportunities for DoD decision-makers.
29	GRM	Liwång (2017)	Risk communication within military decision-making: pedagogic considerations.
30	GRM	U.S. Army (2021)	Risk Management.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Nota: SPG (Segurança e Proteção Governamental); GR (Gestão de Riscos); GRM (Gestão de Riscos no viés Militar).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta e discute os resultados do estudo desenvolvido, tal que narra o “estado da arte” do assunto em discussão. Os resultados da revisão narrativa mostram correlações positivas significativas entre a gestão de riscos e a atividade de segurança e proteção governamental, em especial quando a gestão de riscos é investigada sob o viés militar.

Na literatura acostada a este trabalho, é pacífico que a gestão de riscos abarca um conjunto de princípios que norteiam os processos em uma organização, de modo que, além do escopo do controle interno, inclui também a definição de estratégias, governança, comunicação com os *stakeholders* e mensuração da *performance* organizacional (Araújo; Callado, 2022; COSO, 2017), tal que, de forma racional, é capaz de criar e proteger valor, pela via reativa, quando os eventos são tratados à medida que ocorrem, e proativa, quando se lança mão do processo de avaliação de riscos para enfrentar as incertezas, mantendo-as dentro de níveis aceitáveis (Winandy, 2016).

Noutro panorama, tem-se que a exposição de uma autoridade em um ambiente público ou privado requer nível máximo de atenção dos agentes de segurança, planejamento e estratégia eficazes, e execução profícua, vez que o dignitário fica exposto ao contato com pessoas estranhas ao seu cotidiano, emergindo, por conseguinte, riscos de eventos hostis à integridade do segurado (Dall’Acqua, 2018).

Infere-se, da literatura estudada, que a segurança e proteção governamental são funções de Estado (Metello, 2016), tal que acolhe medidas preventivas e reativas, as quais devem ser adotadas por pessoal treinado. No âmbito público, com fulcro na atuação junto a autoridades, em face de treinamentos e habilidades específicas, bem como por força de normas próprias, são selecionados militares e policiais militares para tal labuta (Ribeiro Filho, 2019).

Não diferente, o Decreto Estadual nº 47.777/2019 (Minas Gerais, 2019) estabelece que o quadro de pessoal do GMG/MG é composto, além de servidores públicos, por militares da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) e por militares do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), de tal forma que estes serão transferidos e lotados no GMG/MG. Em adição, a citada norma ainda dispõe que as Instituições Militares Estaduais (IME) deverão dispor, em seus respectivos quadros, de pessoal acerca dos cargos militares destinados ao GMG, consoante as necessidades organizacionais do citado Gabinete Militar do Governador.

Agir conforme os princípios éticos e morais estabelecidos em determinado código de ética conduz o profissional a uma postura que lhe afiance credibilidade e respeito, típica das organizações militares e policiais militares. Nessa ótica, é possível depreender que a inserção da gestão de riscos, sob a ótica militar, nas atividades de segurança e proteção governamental, fica ainda mais latente, visto que a condução do desenvolvimento profissional, a capacitação, preparação e o comprometimento são aspectos típicos dos profissionais militares (Metello, 2016), e tais aspectos são essenciais para o sucesso na atividade de segurança e proteção governamental. Verifica-se, por conseguinte, que a gestão de riscos pode ser utilizada no âmbito da segurança e proteção governamental. Assim, tem-se que o primeiro objetivo específico deste estudo foi alcançado (verificar se a gestão de riscos pode ser utilizada no âmbito da segurança e proteção governamental). A literatura qualificada no Quadro 1 (estudos eleitos para a revisão narrativa), em especial aquela que se refere à segurança e proteção governamental, conjugada com a que abarca a gestão de risco no viés militar, ratifica essa afirmativa.

Notadamente, em se tratando de segurança e proteção governamental, importa associar o fato de nenhuma adversidade ter ocorrido ao planejamento da segurança, à sua respectiva avaliação de riscos e à sua disciplinada e escrupulosa execução (Ribeiro Filho, 2019). Por certo, para as atividades de segurança de dignitários, prevenir uma ocorrência é a chave do sucesso, onde prevenir significa antecipar, preparar, evitar, impedir ou minimizar um eventual dano e/ou a ocorrência de um fato (Metello, 2016).

Destarte, a literatura compilada nesta revisão narrativa indica que o emprego de técnicas de gestão de riscos no ambiente militar suplementa os procedimentos padronizados típicos da atividade militar, sem, contudo, descaracterizá-la (Karmperis *et al.*, 2014). Ademais, por ocasião da implementação do gerenciamento de riscos em atividades militares, compreende-se que o processo de avaliação de riscos eventualmente implementado não deve ser acolhido como uma tarefa trivial, subordinada e viciada por outros processos de suporte à decisão (Liwång; Ericson; Bang, 2014).

A partir da pesquisa realizada, também é possível auferir que o mau uso da gestão de riscos, em face de erros conceituais e de terminologia, por parte do tomadores de decisão no contexto militar, pode macular todo o processo de avaliação de riscos, gerando conhecimento míope para as atividades de segurança e proteção governamental. Nesse entendimento, infere-se que a adoção de uma padronização forte para a gestão de riscos, conceitual e terminológica, é medida necessária e salutar (Barbosa, 2021; Linkov *et al.*, 2013).

Em verdade, conforme se concebe da literatura esmiuçada, o processo de avaliação de riscos pode ser conduzido em vários graus de profundidade e detalhamento e, para tanto, é possível que um ou muitos métodos, que vão do simples ao complexo, sejam utilizados (ABNT, 2012, 2018). De todo modo, é necessário que o método seja eleito em razão do contexto em que a organização opera e de critérios de risco que nela impactam. De toda sorte, o método deve ser justificável e adequado, de forma que proporcione resultados confiáveis e que maximizem o conhecimento e a compreensão do risco (Winandy, 2016).

A literatura indica que o processo de avaliação de riscos (forma de avaliação e sua saída) deve ser compatível com os critérios de risco escolhidos a partir do contexto da organização (ABNT, 2018). Nessa empreitada, a ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 (Gestão de riscos – técnicas para o processo de avaliação de riscos) “ilustra a relação conceitual entre as amplas categorias das técnicas para o processo de avaliação de riscos e fornece elementos de como as organizações podem selecionar as técnicas apropriadas para uma situação em particular” (ABNT, 2012, p. 28).

A partir desta revisão narrativa, assimila-se que a técnica de análise de cenários é ferramenta oportuna, adequada e aplicável para o processo de avaliação de riscos a ser estabelecido pelo GMG/MG, quando do exercício da atividade de segurança e proteção governamental. Nesse sentido, tem-se que o segundo objetivo específico deste trabalho foi alcançado (apontar uma técnica viável ao processo de avaliação de riscos a ser estabelecido pelo GMG/MG). Os trabalhos listados no Quadro 1, em especial aqueles relacionados à gestão de riscos, combinados com os relacionados à segurança e proteção governamental, corroboram com essa assertiva.

Outrossim, a matriz de probabilidade/consequência (ou matriz de probabilidade/impacto) também se apresenta como tal. Sem embargo, esta carrega consigo os pressupostos da abordagem quantitativa e aquela, os postulados da abordagem qualitativa. A ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 assim as conceitua:

A análise de cenários é um nome dado para o desenvolvimento de modelos descritivos de como o futuro poderá ser. Pode ser utilizada para identificar os riscos considerando possíveis desenvolvimentos futuros e explorando suas implicações, analisar consequências potenciais e suas probabilidades para cada cenário como uma forma de análise da sensibilidade ao analisar o risco. Auxilia as organizações a desenvolverem forças e resiliência necessárias para se adaptarem às mudanças previsíveis. Também auxilia na tomada de decisões políticas e no planejamento de futuras estratégias, bem como considerar as atividades existentes. Desempenha um papel em todos os três componentes do processo de avaliação de riscos (identificação, análise, e avaliação dos riscos). Pode ser utilizada para antecipar tanto ameaças quanto oportunidades. Utilizada para todos os tipos de risco com ambas as escalas de tempo (curto e longo prazo). (ABNT, 2012, p. 54-55).

A matriz de probabilidade/consequência é um meio de combinar classificações qualitativas e semi-quantitativas de consequências e probabilidades, a fim de produzir um nível de risco ou classificação de risco. As escalas de classificação e uma matriz podem ser estabelecidas com escalas quantitativas. É utilizada para classificar os riscos, fontes de risco ou tratamentos de risco com base no nível de risco. É comumente utilizada como uma ferramenta de seleção, quando muitos riscos foram identificados, por exemplo, para definir quais riscos necessitam de análise adicional ou mais detalhada, quais riscos

necessitam primeiro de tratamento, ou quais riscos necessitam ser referidos a um nível mais alto de gestão. O nível de risco é estabelecido em função da matriz. O nível de risco definido pela matriz pode estar associado a uma regra de decisão, como tratar ou não tratar o risco. (ABNT, 2012, p. 102-103).

Na análise qualitativa de riscos, os analistas arquetetam uma lista de avaliação de risco, identificando todos os possíveis eventos que podem impactar na atividade de segurança e proteção governamental (ou em determinada missão dentro dessa atividade) e estimam a probabilidade e as consequências de cada evento. Com os riscos identificados e listados, utilizando a matriz de riscos, esses analistas pontuam e realizam a avaliação de riscos (abordagem quantitativa), estimando o risco a partir da atribuição de pontos aos riscos nominados (Karmperis *et al.*, 2014).

Depreende-se da pesquisa realizada que a literatura traz variações para a atribuição de valores, ou intervalos de valores, para mensurar a probabilidade e o impacto dos riscos. Apresenta também alternativas na atribuição de valores para mensuração do risco na matriz de riscos. Assim, a partir da análise da literatura acostada a este trabalho, é possível sugerir, sem contudo vincular, que, para a atividade de segurança e proteção governamental atribuída ao GMG/MG, as probabilidades devam ser classificadas em 5 (cinco) níveis.

Nesse sentido, Oliveira *et al.* (2020) ensinam que, após os problemas serem listados e convertidos em eventos de risco, os gestores e analistas devem validá-los (etapa qualitativa). Nesse mesmo entendimento, Gaudêncio, Schramm e Silva (2019) ensinam que, para cada evento caracterizado como risco, deve-se estimar o valor da sua probabilidade e consequência.

Ato contínuo, inicia-se a mensuração da probabilidade e consequência (impacto) desses riscos. À probabilidade e ao impacto são atribuídos pesos de 1 (um) a 5 (cinco) quando, nesse cenário, os analistas e gestores classificam cada risco a partir da escala apresentada (Quadro 2).

## QUADRO 2

### Valores de probabilidade e impacto

PROBABILIDADES		IMPACTOS	
1	Improvável	1	Desprezível
2	Remoto	2	Leve
3	Ocasional	3	Moderado
4	Provável	4	Crítico
5	Extremamente provável	5	Catastrófico

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da pesquisa realizada (2024).

Nesse mister, a literatura indica que a Matriz de Probabilidade/Impacto (MPI) é ferramenta de gerenciamento de riscos, a qual evidencia o grau de exposição (E) de eventos de risco. O grau de exposição é o resultado da relação entre a probabilidade (P) de um risco acontecer e a extensão do

impacto (I) que ele pode gerar ao objetivo da missão. O seu cálculo é dado por: Grau de exposição (E) = Probabilidade (P) × Impacto (I). Decerto, para que a avaliação de risco seja obtida de forma orgânica (sem a utilização da MPI), seria necessário proceder esse cálculo para cada um dos riscos identificados. Contudo, através da MPI, é possível obter esse resultado de forma mais prática e inteligível (Gaudêncio; Schramm; Silva, 2019).

Também aplicável e oportuno à segurança e proteção governamental, o risco pode ser classificado em quatro níveis (Quadro 3), indicando como o gestor deve se portar frente a cada uma dessas classificações:

- Extremo: risco inaceitável, que possui alta probabilidade de ocorrência e poderá resultar em impacto extremamente severo caso ocorra. Exige tratamento imediato, de modo a evitar, eliminar ou atenuar urgentemente as causas e/ou efeitos decorrentes;
- Alto: pode ser tanto um risco provável, que possui alta probabilidade de ocorrência e baixo impacto na consecução dos objetivos, quanto um risco inesperado, que possui baixa probabilidade de ocorrência e alto impacto na consecução dos objetivos. Exige ações de tratamento com planejamento e tempo;
- Médio: risco que necessita de atividades de monitoramento, a fim de mantê-lo neste nível ou no de tratamento sem custos adicionais;
- Baixo: risco que causa pouco prejuízo, necessitando apenas de atividades de monitoramento devido à relação custo/benefício de implantar controles (Barbosa, 2021, p. 20).

### QUADRO 3

#### Classificação do nível de risco

NÍVEL DE RISCO (Impacto x Probabilidade)	
Descrição	Faixa
Risco Baixo	1 e 2
Risco Médio	3 a 6
Risco Alto	8 a 12
Risco Extremo	15 a 25

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da pesquisa realizada (2024).

Essas classificações, assim como todo o processo de avaliação de riscos narrado neste trabalho, não são intransigentes. Os analistas podem classificar os riscos selecionando-os em diferentes faixas. Nessa empreitada, tem-se que, identificados todos os eventos possíveis, sujeitos a impactar os objetivos da operação, uma lista é desenvolvida de modo que, para cada evento possível, estima-se a probabilidade de ocorrer e suas consequências são avaliadas.

Em outras palavras, utilizando a matriz de risco (Quadro 4), e a partir de uma lista com todos os eventos possíveis, é possível pontuar e avaliar o risco de cada evento de segurança e proteção governamental em que o GMG/MG atua. Nessa perspectiva, conforme a avaliação de risco para cada evento possível,

os gestores e analistas propõem ações para mitigação de risco (Karmperis *et al.*, 2014). Assim, propõe-se que a matriz de risco a seguir seja aplicada nas atividades de segurança e proteção governamental desenvolvidas pelo GMG/MG.

#### QUADRO 4

##### Matriz de riscos

IMPACTO		PROBABILIDADE				
<b>Catastrófico</b>	<b>5</b>	5	10	15	20	25
<b>Crítico</b>	<b>4</b>	4	8	12	16	20
<b>Moderado</b>	<b>3</b>	3	6	9	12	15
<b>Leve</b>	<b>2</b>	2	4	6	8	10
<b>Desprezível</b>	<b>1</b>	1	2	3	4	5
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		<b>Improvável</b>	<b>Remoto</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Provável</b>	<b>Extr. Provável</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da pesquisa realizada (2024).

Nesse cenário, tem-se que o terceiro objetivo específico deste trabalho foi alcançado (propor uma matriz de risco que possa ser aplicada nas atividades de segurança e proteção governamental). A literatura apostada no Quadro 1 (estudos eleitos para a revisão narrativa), em especial a relativa à gestão de risco, combinada com aquela relativa à gestão de riscos no viés militar, corroboram essa proposição.

De quaisquer maneiras, o processo de avaliação dos riscos emprega as tabelas de probabilidade e de impacto apresentadas pela metodologia sugerida, o que, de tal modo, viabiliza o direcionamento mais específico para os objetivos impactados e para o exercício da atividade militar em si, aqui estudada a segurança e proteção governamental (Barbosa, 2021).

Nessa mesma perspectiva, Reis (2020) destaca que, após os riscos serem avaliados, emerge a necessidade ou não de ações subsequentes (manter os controles existentes; considerar alternativas de tratamento dos riscos; realizar análises adicionais para compreender melhor o risco; ou ainda, reconsiderar os objetivos).

Em verdade, depreende-se que, conforme acima mencionado, as técnicas qualitativas e quantitativas de avaliação de riscos podem ser utilizadas pelos tomadores de decisão como ferramentas úteis e oportunas para o planejamento e a execução das atividades de segurança de dignitários desenvolvida pelo GMG/MG. Uma de suas notáveis vantagens é que, especialmente durante a fase de planejamento, essas técnicas podem lidar com eficiência com o fenômeno mundial denominado “viés de otimismo”. Há uma tendência sistemática de analistas e gestores (tomadores de decisão) serem excessivamente otimistas, subestimando as perdas potenciais de uma operação específica e/ou sobrestimando os benefícios (Karmperis *et al.*, 2014).

Nesse sentido, também se alinham Kahneman e Tversky (2012), os quais pontuam sobre a importância da construção de um pensamento racional para a tomada de decisão, evitando os perigos de julgamentos e vieses ancorados em um trabalho mental intuitivo e subjetivo.

A literatura colecionada a este estudo ainda demonstra que, dentre os fatores que representam a complexidade da gestão de riscos nas instituições públicas, tal como é o Gabinete Militar do Governador de Minas Gerais, estão os seguintes: variedade de *stakeholders*; natureza específica dos riscos (riscos de reputação, operacionais, de segurança, e outros); interesses conflitantes; influências políticas; dificuldade de mensuração do impacto dos riscos na geração de valor; dentre outros.

Em contrapartida, os recursos para lidar com esses riscos são finitos e, por conseguinte, devem ser observados. Ademais, além da complexidade típica do contexto em epígrafe, a literatura apresenta desafios e barreiras à implementação da gestão de riscos nessas instituições, em especial: os objetivos e a missão institucional (pressupõem assumir determinados riscos em face do cumprimento da função típica da organização (Mahama *et al.*, 2020); mudanças frequentes nas lideranças (tomadores de decisão); carência de conhecimento dos tomadores de decisão sobre gestão de riscos; falta de métricas de risco claras (o impacto da gestão de riscos é de mensuração complexa); requisitos processuais complexos; e cultura de risco (mentalidade de risco limitada) (Ahmeti; Vladi, 2017; Hinna; Scarozza; Rotundi, 2018). Todavia, esse não é o objeto de discussão proposto para esta pesquisa, de modo que haverá de ser objetivo de estudo decorrente deste.

De quaisquer modos, o campo de batalha moderno não coaduna com a eliminação de todos os riscos; nenhum ser humano seria capaz de alcançar tal estado final. O proeminente gestor deve assumir riscos de forma inteligente e deliberada, com vistas a mitigar os riscos residuais do modo mais sagaz e oportuno possível, pesando, sob o escopo de critérios quali-quantitativos, e acuradamente, os diversos aspectos no contexto do seu melhor julgamento e experiência, comprometendo-se com o mais sábio curso de ação em que confie (Gallagher, 2014).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo geral analisar a segurança e proteção governamental à luz da gestão de riscos, a fim de contribuir para o estabelecimento de critérios para o emprego quantitativo e qualitativo dos recursos humanos e logísticos do Gabinete Militar do Governador de Minas Gerais.

Inobstante, a cultura da gestão de risco é algo ainda a ser absorvido e utilizado de forma plena e rotineira nas instituições públicas. A literatura trazida para o bojo deste trabalho e os resultados apontados e discutidos denotam que a utilização da gestão de riscos, sob a ótica militar, nas atividades de segurança e proteção governamental desenvolvidas pelo GMG/MG, é ferramenta benéfica, oportuna e capital, capaz de contribuir para o estabelecimento de critérios quantitativos e qualitativos, quando do emprego dos recursos humanos e logísticos do citado órgão. Nessa perspectiva, é possível inferir que o objetivo geral proposto para esta pesquisa foi devidamente alcançado.

O alcance do objetivo geral foi possível graças ao cumprimento dos objetivos específicos propostos na introdução deste trabalho. Nessa ótica, conclui-se que: a gestão de riscos pode sim ser utilizada na seara da segurança e proteção governamental (verificar se a gestão de riscos pode ser utilizada no âmbito da

segurança e proteção governamental – primeiro objetivo específico); a técnica de análise de cenários é ferramenta oportuna, adequada e aplicável ao processo de avaliação de riscos a ser estabelecido pelo GMG/MG, quando do exercício da atividade de segurança e proteção governamental (apontar uma técnica viável ao processo de avaliação de riscos a ser estabelecido pelo GMG/MG – segundo objetivo específico); e a matriz de risco (probabilidade e impacto – Quadro 4) seja aplicada nas atividades de segurança e proteção governamental desenvolvidas pelo GMG/MG (propor uma matriz de risco que possa ser aplicada nas atividades de segurança e proteção governamental – terceiro objetivo específico).

De toda sorte, a pergunta que guiou este estudo foi: a Gestão de Riscos pode ser conjugada e utilizada na atividade de Segurança e Proteção Governamental, a fim de que uma Matriz de Risco dessa atividade seja formulada? Nessa empreitada, conclui-se que a Gestão de Riscos pode sim ser conjugada e utilizada na atividade de Segurança e Proteção Governamental tal que viabiliza a elaboração de uma Matriz de Risco para essa atividade.

Alcançados os objetivos propostos, e respondido o problema de pesquisa, emergem diferentes contribuições. Com efeito, um longo caminho ainda há de ser percorrido, todavia, em sentido lato, esta revisão fornece uma visão holística dos temas em estudo, adicionando valiosas percepções ao “estado da arte”. Em sentido estrito, apresenta e sugere ao GMG/MG métodos e técnicas de avaliação de riscos que contribuem com o emprego dos seus recursos humanos e logísticos a partir de critérios quali-quantitativos, de modo a criar e proteger valores quando da atividade de segurança e proteção governamental, encorajando a inovação no apoio ao alcance dos objetivos do citado órgão. Adicionalmente, ao desenvolver uma estrutura narrativa da literatura, esta revisão não apenas fornece uma síntese concisa e estruturada da temática em pauta, mas também se coloca como prelúdio para futuros estudos.

Em face de sua característica singular, os estudos de revisão de literatura possuem limitações naturais, tal que não são capazes de abranger todos os trabalhos relevantes de determinada temática, por exemplo, pelo conjunto de palavras-chave utilizadas no filtro, pelo período de tempo pesquisado e/ou por outros filtros utilizados. Nesse contexto, outros estudos podem se valer de filtros alternativos.

Sob o escopo de literatura sólida e fundamentos científicos, este trabalho fornece *insights* para estudos futuros. Nesse olhar, estudos futuros são sugeridos: identificação e análise dos desafios e das barreiras à implementação da gestão de riscos na atividade de segurança e proteção governamental no âmbito do GMG/MG; identificação quali-quantitativa dos eventos de risco que podem impactar na atividade de segurança e proteção governamental desenvolvida pelo GMG/MG, atribuindo pontos e classificando os riscos nominados a partir da Matriz de Risco; identificação e proposta de ações de mitigação de riscos (alternativas de tratamento dos riscos) para os eventos caracterizados como risco para a atividade de segurança e proteção governamental no âmbito do GMG/MG.

A gestão de riscos (identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos) não é ciência exata. Não há decisão sem risco. Tal processo é uma arte. Mesmo quando cumprido de forma sublime, contratempos, ou até mesmo o fracasso total, serão enfrentados. Entrementes, espera-se que o presente estudo seja um guia útil e uma fonte de inspiração para colegas acadêmicos que desejam avançar nesse campo crítico de pesquisa. Seja também ponto de partida para os estudos futuros sugeridos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO/IEC 31000**: Gestão de Riscos: princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO/IEC 31010**: Gestão de Riscos: técnicas para o processo de avaliação de riscos. Rio de Janeiro, ABNT, 2012.

AHMETI, Remzi; VLADI, Besarta. Risk Management in public sector: a literature review. **European Journal of Multidisciplinary Studies**, v. 2, n. 5, p. 190-196, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/318536310\\_Risk\\_Management\\_in\\_Public\\_Sector\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/318536310_Risk_Management_in_Public_Sector_A_Literature_Review). Acesso em: 22 jul. 2025.

ALBUQUERQUE, Carlos Eduardo Pires de; ANDRADE, Felipe Scarpelli de. O emprego da Análise de Risco como ferramenta da Inteligência Estratégica. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, v. 3, n. 2, p. 107-121, 2014. Disponível em: <http://dspace.mj.gov.br/handle/1/7810>. Acesso em: 22 jul. 2025.

ANDRADE, Felipe Scarpelli de. Análise de Riscos e a atividade de inteligência. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, v. 8, n. 2, p. 91-116, 2016. DOI: <https://doi.org/10.31412/rbcp.v8i2.462>.

ARAÚJO, Ivson Lima de; CARVALHO, Tasso Arcanjo de. **Coordenadoria de segurança do Gabinete Civil do estado do Rio Grande do Norte**: um estudo e proposta de regulamentação das atribuições e competências. 2011. 81 p. Monografia (Especialização em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar Cel. Milton Freire de Andrade, Polícia Militar do Rio Grande do Norte, Natal, 2011. Disponível em: <http://dspace.mj.gov.br/handle/1/4458>. Acesso em: 22 jul. 2025.

ARAÚJO, Jaqueline Gomes Rodrigues de; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Concepção e implementação de práticas de Gestão de Riscos: uma análise em uma Instituição Federal de Ensino Superior brasileira. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 25, n. esp., p. 308-330, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v25iesp.2872>.

BARBOSA, Guilherme Eduardo da Cunha. Gestão de Riscos em atividades militares: uma proposta para complementação do EB-70-CI-11.423. **Revista Agulhas Negras**, Resende, v. 5, n. 5, p. 14-32, 2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/384610725\\_Gestao\\_de\\_Riscos\\_em\\_Atividades\\_Militares\\_uma\\_proposta\\_para\\_complementacao\\_do\\_EB-70-CI-11423](https://www.researchgate.net/publication/384610725_Gestao_de_Riscos_em_Atividades_Militares_uma_proposta_para_complementacao_do_EB-70-CI-11423). Acesso em: 22 jul. 2025.

BATISTA, Leonardo dos Santos; KUMADA, Kate Mamhy Oliveira. Análise metodológica sobre as diferentes configurações da pesquisa bibliográfica. **Revista Brasileira de Iniciação Científica**, Itapetininga, v. 8, e021029, p. 1-17, 2021. Disponível em <https://periodicoscientificos.itp.ifsp.edu.br/index.php/rbic/article/view/113>. Acesso em: 5 abr. 2023.

BRASIL. **Caderno de orientação aos agentes da Administração**: gestão de riscos e controles. 2 ed. Brasília: Exército Brasileiro, 2022.

BRASIL. Portaria Nº 004, de 3 de janeiro de 2019. Aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004), 2ª Edição, 2018. Brasília: Boletim do Exército, n. 3, p. 67-73, 18 jan. 2019.

CAMBUI, Yan Robert Santos; NATALI, Maria Raquel Marçal. Doenças inflamatórias intestinais: revisão narrativa da literatura. **Revista da Faculdade de Ciências Médicas de Sorocaba**, Sorocaba, v. 17, n. 3, p. 116-119, 2015.

CAVALCANTE, Vinícius Domingues. Segurança de dignitários: protegendo pessoas muito importantes. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, 2006. Disponível em <http://www.abseg.org.br/public/uploads/vinicius-cavalcate-seguranca-dignatarios.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2023.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise Risk Management (ERM): Integrating with strategy and performance**. Durham: COSO, 2017.

DALL'ACQUA, Alexandre José. O exercício da função de segurança de dignitários: desafios para a formação dos oficiais da Polícia Militar do estado de Mato Grosso. **Homens do Mato – Revista Científica de Pesquisa em Segurança Pública**, Cuiabá, v. 18, n. 2, p. 135-157, 2018. Disponível em <https://revistacientifica.pm.mt.gov.br/index.php/semanal/issue/view/27>. Acesso em: 22 jul. 2025.

ENETERIO, Hiller Silva; RICCO, Maria Filomena Fontes; ENETERIO, Núbia Gonçalves da Paixão. Gerenciamento de riscos em operações militares: uma aplicação do Método de Mosler. **Revista Profissional da Força Aérea dos EUA**, v. 2, p. 143-157, 2020.

FELISBERTO, João Luiz da Matta; MATTA, Vanessa Gontijo da. Gestión de la educación superior en entornos inestables: desafíos organizacionales. **Revista Calidad en la Educación Superior**, v. 14, n. esp., p. 1-18, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4688>.

GALLAGHER, Brendan Gallagher. Managing risk in today's Army. **Military Review**, v. 1, n. 1, p. 90-96, 2014. Disponível em [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview\\_20140228\\_art015.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20140228_art015.pdf). Acesso em: 22 ago. 2023.

GAUDÊNCIO, Marina Penazzi; SCHRAMM, Fernando; SILVA, Vanessa Batista de Sousa. Aplicação da Matriz de Probabilidade e Impacto no gerenciamento de projetos em uma empresa de construção metálica. *In: Anais do XXXIX Enegep – Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Santos, São Paulo, Brasil, 15 a 18 out. 2019. DOI: [https://doi.org/10.14488/enegep2019\\_tn\\_sto\\_000\\_1664\\_38136](https://doi.org/10.14488/enegep2019_tn_sto_000_1664_38136).

HASSOUN, Rachid Mohamed Rachid. O agente de proteção da Casa Militar do estado de Mato Grosso no atendimento de autoridade durante a Copa do Mundo de 2014 em Cuiabá. **Homens do Mato – Revista Científica de Pesquisa em Segurança Pública**, Cuiabá, v. 11, p. 101-119, 2013.

HINNA, Alessandro; SCAROZZA, Danila; ROTUNDI, Fabrizio. implementing risk management in the italian public sector: hybridization between old and new practices. **International Journal of Public Administration**, v. 41, n. 2, p. 110-128, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1255959>.

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Julgamento sob incerteza: heurísticas e vieses. *In: KAHNEMAN, Daniel. Rápido e Devagar: duas formas de pensar*. São Paulo: Objetiva, 2012, p. 524-539.

KARPERIS, Athanasios; SOTIRCHOS, Anastasios; TATSIPOULOS, Ilias; ARAVOSSIS, Konstantin. Risk assessment techniques as decision support tools for Military Operations. **Journal of Computations & Modelling**, v. 4, n. 1, p. 67-81, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/269691050>. Acesso em: 14 ago. 2023.

LINKOV, Igor; WOOD, Matthew; DITMER, Renae; COX, Anthony; ROSS, Robert. Collective risk management: insights and opportunities for DoD decision-makers. **Environment Systems and Decisions**, v. 33, n. 3, p. 335-340, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10669-013-9452-7>.

LIU, Chunlin; TAN, Chong-Kuan.; FANG, Yea-Saen; LOK, Tat-Seng. The security risk assessment methodology. **Procedia Engineering**, v. 43, p. 600-609, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.proeng.2012.08.106>.

LIWÅNG, Hans; ERICSON, Marika; BANG, Martin. An examination of the implementation of risk based approaches in Military Operations. **Journal of Military Studies**, v. 5, n. 2, p. 38-64, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1515/jms-2016-0189>.

LIWÅNG, Hans. Risk communication within military decision-making: pedagogic considerations. **Defense & Security Analysis**, v. 33, n. 1, p. 30-44, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/14751798.2016.1269389>.

LÓPEZ-CARRIL, Samuel; ALGUACIL, Mario; ANAGNOSTOPOULOS, Christos. LinkedIn in sport management education: developing the students' professional profile boosting the teaching-learning process. **The International Journal of Management Education**, v. 20, n. 1, p. 1-13, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100611>.

MAGALHÃES, Carlos Alberto. **Segurança pessoal e segurança interna**. 2018. 141 f. (Mestrado em Ciências Policiais) – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa, 2018.

MAHAMA, Habib; ELBASHIR, Mohamed; SUTTON, Steve; ARNOLD, Vicky. Enabling enterprise risk management maturity in public sector organizations. **Public Money and Management**, v. 42, n. 6, p. 403-407, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1769314>.

MARQUES, Leandro; MULLER, Suzana Habitzreuter; SILVA, Márcia Zanievicz. Gestão de riscos corporativos: percepção dos chief risk officers. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, v. 27, n. 2, p. 105-126, 2019. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.3932>.

MATTA, Vanessa Gontijo da; FELISBERTO, João Luiz da Matta. Revisión sistemática sobre los desafíos de la educación superior en línea durante la pandemia del COVID-19. **Revista Ciencia UNEMI**, v. 15, n. 38, p. 14-23, 2022. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8374922>. Acesso em: 22 jul. 2025.

MEDEIROS, Ana Lúcia; TROMBINI, Michelle Semiguen Lima; SANTOS JR., Dilson Pereira dos. Gestão de Risco como instrumento de integração entre a estratégia e os processos operacionais: o caso de uma universidade pública. **Revista Observatório**, Palmas, v. 6, n. 6, p. 1-23, 2020. DOI: <https://doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2020v6n6a15pt>.

MEDINA, Renan Ferreira. **Segurança de autoridades**: planejamento de deslocamento a pé e motorizado. 2017. 26 f. Monografia (Especialização em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Operacional) – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Academia Militar das Agulhas Negras, Rio de Janeiro, 2017.

METELLO, Marion Silva. A percepção dos agentes de proteção na atividade de segurança e proteção de dignitários da Casa Militar de Mato Grosso com relação aos aspectos éticos comportamental. **Homens do Mato** – Revista Científica de Pesquisa em Segurança Pública, Cuiabá, v. 16, n. 1, p. 181-208, 2016.

MINAS GERAIS. Governo. Decreto Estadual Nº 47.777, de 04 de dezembro de 2019. Dispõe sobre a organização do Gabinete Militar do Governador. Minas Gerais: **Diário do Executivo**, p. 1, col. 2, 5 dez. 2019.

MORAIS, Macelly Oliveira; PINTO, Antonio Carlos Figueiredo; KLOTZLE, Marcelo Cabus. Scenario analysis in the BNDES experience: integrating operational risk management with the measurement of capital. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 29, n. 77, p. 283-296, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1808-057x201804730>.

NICHOLSON-CROTTY, Sean; NICHOLSON-CROTTY, Jill; FERNANDEZ, Sergio. Performance and management in the public sector: testing a Model of Relative Risk Aversion. **Public Administration Review**, v. 77, n. 4, p. 603-614, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12619>.

OLESKOVICZ, Marcelo; OLIVA, Fábio Lotti; PEDROSO, Marcelo Caldeira. Gestão de riscos, governança corporativa e alinhamento estratégico: um estudo de caso. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 18-31, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5585/riae.v17i2.2513>.

OLIVEIRA, Thiago; SANTOS, Pablo Luan Bezerra; MEDEIROS JR., Josué Vitor; GURGEL, André Moraes; SILVA, Bruno José Pereira. Proposta de framework para o processo de gestão de riscos no setor público (Progeris). **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 13, n. 3, p. 256-277, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n3p256>.

PAIS RIBEIRO, José. Revisão de investigação e evidência científica. *Psicologia, Saúde & Doenças*, v. 15, n. 3, p. 671-682, 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/270589189\\_Revisao\\_de\\_Investigacao\\_e\\_Evidencia\\_Cientifica](https://www.researchgate.net/publication/270589189_Revisao_de_Investigacao_e_Evidencia_Cientifica). Acesso em: 22 jul. 2025.

POWER, Michael. The risk management of everything. **Journal of Risk Finance**, v. 5, n. 3, p. 58-65, 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/eb023001>.

REIS, Alessandro Roberto. A gestão de riscos como ferramenta de assessoramento ao processo decisório na Polícia Federal. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, v. 11, n. 2, p. 195-236, 2020. DOI: <http://dspace.mj.gov.br/handle/1/7833>.

RIBEIRO FILHO, Roberto Nunes. **A atividade de segurança pessoal de dignitários como uma das possibilidades de carreira em Y no âmbito do Exército Brasileiro**. 2019. 45 f. Monografia (Especialização em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional) – Escola Marechal Castello Branco, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

ROTHER Edna Terezinha. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>.

SANTOS, Andersson Pereira dos; GOMES, Adalmir de Oliveira. Desempenho de organizações policiais: revisão sistemática da literatura. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 1, p. 262-291, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i1.4881>.

SAX, Johanna; ANDERSEN, Torben Juul. Making risk management strategic: integrating Enterprise Risk Management with Strategic Planning. **European Management Review**, v. 16, n. 3, p. 719-740, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/emre.12185>.

SILVEIRA, Michele Domingues Terra da; MATTE, Juliana; MACHADO, Vanessa de Campos; COSTA, Luana Folchini da; MIRI, Daniel Hank; CHAIS, Cassiane; GANZER, Paula Patrícia; OLEA, Pelayo Munhoz. Riscos corporativos: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti, Restinga Seca**, v. 10, n. 17, p. 61-83, 2020. DOI: <https://doi.org/10.18815/sh.2020v10n17.454>.

SOUSA, Luís Manuel Mota de; FIRMINO, Cristiana Furtado; MARQUES-VIEIRA, Cristine Maria Alves; SEVERINO, Sandy Silva Pedro; PESTANA, Helena Castelão Figueira Carlos. Revisões da literatura científica: tipos, métodos e aplicações em enfermagem. **Revista Portuguesa de Enfermagem de Reabilitação**, v. 1, n. 1, p. 45-54, 2018. <https://doi.org/10.33194/rper.2018.v1.n1.07.4391>.

SOUZA, Flávio Sergio Rezende Nunes de; BRAGA, Marcus Vinícius de Azevedo; CUNHA, Armando Santos Moreira da; SALES, Patrick Del Bosco de. Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. *Revista de Administração Pública, São Paulo*, v. 54, n. 1, p. 59-78, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180117x>.

TALEB, Nassim Nicholas. **A lógica do cisne negro**: o impacto do altamente improvável. Rio de Janeiro: Objetiva, 2021.

TSERNG, Ping; YIN, Samuel; DZENG, Ren-Jye; WOU, B.; TSAI, M. D.; CHEN, W. Y. A study of ontology-based risk management framework of construction projects through project life cycle. **Automation In Construction**, v. 18, n. 7, p. 994-1008, 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.autcon.2009.05.005>.

TUMMALA, Rao; SCHOENHERR, Tobias. Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). **Supply Chain Management**, v. 16, n. 6, p. 474-483, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13598541111171165>.

UNITED STATES ARMY (U.S. ARMY). **Army Techniques Publication (ATP) 5-19**: Risk Management. Washington D.C.: U.S. Army, 2021. Disponível em: [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/ARN34181-ATP\\_5-19-000-WEB-1.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN34181-ATP_5-19-000-WEB-1.pdf) Acesso em: 22 ago. 2023.

VECCHIATO, Riccardo. Creating value through foresight: first mover advantages and strategic agility. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 25-36, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.08.016>.

WALRAVEN, Andréa Lucas; MACHADO, Marcus; PINHO, Ruth; SOARES, Marilene. Análise da implantação da gestão de riscos na unidade de auditoria interna do Tribunal de Justiça do estado do Ceará. **Revista Controle – Doutrina e Artigos, Fortaleza**, v. 21, n. 1, p. 136-173, 2023. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/365989527\\_Analise\\_da\\_implantacao\\_da\\_gestao\\_de\\_riscos\\_na\\_unidade\\_de\\_auditoria\\_interna\\_do\\_Tribunal\\_de\\_Justica\\_do\\_estado\\_do\\_Ceara](https://www.researchgate.net/publication/365989527_Analise_da_implantacao_da_gestao_de_riscos_na_unidade_de_auditoria_interna_do_Tribunal_de_Justica_do_estado_do_Ceara). Acesso em: 22 jul. 2025.

WINANDY, Eric Jacques Lucien. **Avaliação da Gestão de Risco nas empresas paulistas de comércio eletrônico**. 2016. 138 p. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. DOI: <https://doi.org/10.11606/T.12.2016.tde-31052016-164635>.