

**SEGURANÇA ORGÂNICA  
COMO INSTRUMENTO DE  
GESTÃO DE RISCOS  
INSTITUCIONAIS NAS  
UNIDADES DA POLÍCIA  
MILITAR DO TOCANTINS**

**ORGANIC SECURITY AS AN INSTRUMENT FOR INSTITUCIONAL RISK  
MANAGEMENT IN THE UNITS OF THE MILITARY POLICE OF TOCANTINS**

Ciências Sociais Aplicadas • 08/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/783031323](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/783031323)

---

Benício da Costa Neves<sup>1</sup>

Tiago do Nascimento Alves de Paula<sup>2</sup>

Luciano Silva Gomes Milhomem<sup>3</sup>

Henrique de Souza Lima Júnior<sup>4</sup>

Dernivaldo da Costa Tirello<sup>5</sup>

Messias Rogério Araújo Albernaz<sup>6</sup>

Marcos Antonio Negreiros Dias<sup>7</sup>

---

## RESUMO

No contexto das instituições de segurança pública, a proteção de pessoas, materiais, áreas, instalações, informações e tecnologias constitui dimensão estratégica da governança institucional e da gestão de riscos. Nas unidades da Polícia Militar do Estado do Tocantins, a Segurança Orgânica assume relevância especial diante da natureza sensível da atividade policial militar e da necessidade de prevenir, obstruir e mitigar ameaças internas e externas. O problema que orientou este estudo consistiu em verificar qual a importância da elaboração e implementação de Planos de Segurança Orgânica no contexto da segurança institucional das Unidades Policiais Militares da PMTO. O objetivo foi analisar a necessidade de estabelecimento de normas, diretrizes e procedimentos específicos de Segurança Orgânica para as unidades da Corporação, considerando suas características e peculiaridades. A metodologia utilizada foi a pesquisa empírica, aplicada, exploratória, de abordagem quali-quantitativa, com procedimentos bibliográficos, documentais e de campo. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário aplicado aos comandantes das unidades da PMTO e entrevista com o Chefe da Subseção de Contraineligência da Agência Central de Inteligência. Os resultados demonstraram elevada percepção institucional quanto à importância da normatização da Contraineligência, da elaboração de diretrizes de Segurança Orgânica, do uso do Plano de Segurança Orgânica como ferramenta de apoio ao comando e da adoção de medidas de resposta a emergências e contingências. Constatou-se, ainda, que embora exista marco normativo geral sobre a atividade de Inteligência na PMTO, não há sistematização específica voltada à Segurança Orgânica. Conclui-se que a elaboração de uma Política e de um Plano de Segurança Institucional, com desdobramento em Planos de Segurança Orgânica nas unidades, representa medida

necessária para fortalecer a cultura institucional de segurança, qualificar a gestão de riscos e proteger os ativos estratégicos da Corporação.

**Palavras-chave:** Segurança Institucional; Segurança Orgânica; Contraineligência; Gestão de Riscos; Polícia Militar do Tocantins.

## **ABSTRACT**

In the context of public security institutions, the protection of people, materials, areas, facilities, information, and technologies constitutes a strategic dimension of institutional governance and risk management. In the units of the Military Police of the State of Tocantins, Organic Security assumes special relevance due to the sensitive nature of military police activity and the need to prevent, obstruct, and mitigate internal and external threats. The problem guiding this study consisted of verifying the importance of developing and implementing Organic Security Plans within the context of institutional security in the Military Police Units of the PMTO. The objective was to analyze the need to establish specific Organic Security standards, guidelines, and procedures for the Corporation's units, considering their characteristics and particularities. The methodology used was empirical, applied, exploratory research with a qualitative-quantitative approach, using bibliographic, documentary, and field procedures. Data collection was carried out through a questionnaire administered to the commanders of PMTO units and an interview with the Head of the Counterintelligence Subsection of the Central Intelligence Agency. The results demonstrated a high institutional perception regarding the importance of regulating Counterintelligence, developing Organic Security guidelines, using the Organic Security Plan as a command-support tool, and adopting emergency and contingency response measures. It was also found that, although there is a

general normative framework on Intelligence activity within the PMTO, there is no specific systematization aimed at Organic Security. It is concluded that the development of an Institutional Security Policy and Plan, with deployment into Organic Security Plans in the units, represents a necessary measure to strengthen the institutional security culture, improve risk management, and protect the Corporation's strategic assets.

**Keywords:** Institutional Security; Organic Security; Counterintelligence; Risk Management; Military Police of Tocantins.

## 1. INTRODUÇÃO

A segurança institucional constitui dimensão estratégica para organizações públicas que lidam com atividades sensíveis, recursos humanos especializados, instalações operacionais, informações restritas e bens materiais de valor institucional (Silva; Parente, 2020; Magnusson et al., 2025). No campo da segurança pública, essa necessidade assume maior relevância, pois as instituições policiais militares estão permanentemente expostas a riscos decorrentes da natureza de suas atribuições constitucionais, da circulação de informações sensíveis, da guarda de materiais controlados, da proteção de áreas e instalações e da segurança de seus integrantes (Brasil, 1999; Brasil, 2002; Brasil, 2015). Nesse contexto, a Segurança Orgânica apresenta-se como segmento essencial da Contrainteligência, pois reúne normas, medidas e procedimentos de caráter preventivo destinados à salvaguarda de pessoas, documentos, materiais, instalações, comunicações, sistemas de informação e demais ativos institucionais (Farah, 2013; ABIN, 2016; Farah, 2019; Kintopp; Maba, 2023; Machado, 2024).

Na Polícia Militar do Estado do Tocantins, a atuação descentralizada por meio das Unidades Policiais Militares amplia a necessidade de planejamento, padronização e controle das medidas de segurança institucional (Tocantins, 2016; Tocantins, 2021). Cada unidade possui características próprias quanto à localização, estrutura física, efetivo, missão operacional, circulação de público, armazenamento de materiais, produção de documentos e exposição a ameaças. Dessa forma, a adoção de instrumentos específicos de Segurança Orgânica torna-se indispensável para orientar procedimentos, reduzir vulnerabilidades, prevenir ações adversas e fortalecer a capacidade de resposta institucional diante de situações de risco, emergência ou contingência (Arana; Londero, 2019; Ribeiro, 2019; Silva, 2025).

O problema que orienta este estudo decorre da constatação de que, embora a PMTO possua marco normativo relacionado à atividade de Inteligência e Contraineligência, não há sistematização específica voltada à elaboração e implementação de Planos de Segurança Orgânica nas suas unidades (Tocantins, 2018; Tocantins, 2021). Essa lacuna normativa e procedimental pode comprometer a uniformidade das práticas institucionais, a gestão de riscos, a proteção de ativos estratégicos e o apoio às decisões de comando (Carvalho; Carvalho, 2018; Silva; Parente, 2020; Magnusson et al., 2025). Diante disso, formula-se a seguinte questão de pesquisa: qual a importância da elaboração e implementação de Planos de Segurança Orgânica para o fortalecimento da segurança institucional das Unidades Policiais Militares da PMTO?

A justificativa da pesquisa fundamenta-se na relevância institucional, operacional e administrativa do tema. Do ponto de vista institucional, a Segurança Orgânica contribui para a consolidação de uma cultura preventiva de segurança, orientada pela proteção de

pessoas, materiais, áreas, instalações, informações e tecnologias (Farah, 2013; Farah, 2019; Machado, 2024). Sob a perspectiva operacional, os Planos de Segurança Orgânica podem auxiliar os comandantes na identificação de vulnerabilidades, na definição de medidas de prevenção, na resposta a emergências e no estabelecimento de procedimentos padronizados para situações críticas (Ribeiro, 2019; Silva, 2025; Mordido, 2025). No plano administrativo, a sistematização dessas medidas favorece a governança pública, a gestão de riscos, o controle interno e a racionalização dos recursos disponíveis, conferindo maior segurança ao cumprimento da missão constitucional da Corporação (Peters, 2013; Brasil, 2017; Abdelkrani; Adnan, 2022; Mahama et al., 2022; Ibadildin et al., 2024).

Assim, o objetivo geral deste artigo foi analisar a importância da elaboração e implementação de Planos de Segurança Orgânica nas Unidades Policiais Militares da Polícia Militar do Estado do Tocantins, enquanto instrumentos de fortalecimento da segurança institucional e da gestão de riscos.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Segurança no Contexto Organizacional**

A segurança constitui conceito amplo e multidimensional, tradicionalmente associado à proteção contra perigos, danos, ameaças e riscos. No campo organizacional, sua compreensão ultrapassa a ideia restrita de vigilância patrimonial ou proteção física de pessoas e bens, passando a abranger um conjunto integrado de medidas destinadas à preservação dos ativos institucionais, tangíveis e intangíveis (Farah, 2013; Silva; Parente, 2020; Magnusson et al.,

2025). Dessa forma, a segurança deve ser compreendida como componente estratégico da gestão, especialmente em organizações públicas que lidam com informações sensíveis, recursos materiais relevantes, instalações operacionais e atividades de interesse coletivo (Szczepaniuk et al., 2020; Mahama et al., 2022; Ibadildin et al., 2024).

Nas organizações contemporâneas, a preservação de ativos exige abordagem sistêmica, integrada e interdependente. A segurança deixa de ser responsabilidade isolada de determinado setor e passa a envolver todos os níveis de gestão, desde a alta administração até as unidades operacionais (Peters, 2013; Silva; Parente, 2020; Magnusson et al., 2025). Nesse sentido, Farah (2013) observa que o modelo tradicional, centrado predominantemente na proteção de pessoas e materiais, deslocou-se para uma dimensão organizacional mais ampla, vinculada à segurança institucional. Essa perspectiva torna-se especialmente relevante no setor público, em que a proteção dos recursos institucionais está diretamente relacionada à continuidade dos serviços prestados à sociedade (Abdelkrani; Adnan, 2022; Mahama et al., 2022; Nestory; Ugulumu; Mpsa, 2023).

A segurança institucional pode ser compreendida como o conjunto de ações destinadas à salvaguarda da organização, de seus integrantes, de suas instalações, de seus materiais, de suas informações e de seus processos críticos (Farah, 2013; Farah, 2019; Mordido, 2025). Segundo Farah (2019), essas ações têm por finalidade neutralizar ameaças de qualquer natureza, mediante medidas especializadas voltadas à proteção dos ativos organizacionais. Assim, a segurança institucional não se limita à prevenção de danos físicos, mas envolve também a proteção da informação, da infraestrutura, da imagem institucional, da capacidade decisória e da continuidade

operacional (Silva; Parente, 2020; Szczepaniuk et al., 2020; Magnusson et al., 2025).

No âmbito das instituições policiais militares, essa concepção adquire relevância ainda maior, tendo em vista a natureza sensível da atividade desempenhada. A Polícia Militar exerce função essencial à preservação da ordem pública, ao policiamento ostensivo e à proteção da sociedade, o que demanda estrutura organizacional segura, capacidade de resposta, proteção de dados, controle de acesso, segurança de instalações e salvaguarda de seus integrantes (Brasil, 2015; Carvalho; Carvalho, 2018; Silva, 2025). Desse modo, a segurança institucional constitui requisito indispensável para o cumprimento da missão constitucional da Corporação e para a proteção de seus ativos estratégicos, especialmente no contexto das atividades de inteligência, contrainteligência e Segurança Orgânica (ABIN, 2016; Kintopp; Maba, 2023; Machado, 2024).

## **2.2. Governança, Planejamento e Segurança Institucional**

A governança organizacional representa elemento central para a estruturação das atividades de segurança. No setor público, governar não significa apenas administrar recursos, mas estabelecer mecanismos de liderança, estratégia, controle, monitoramento e avaliação capazes de orientar a atuação institucional em direção ao interesse público (Peters, 2013; Brasil, 2017; Silva; Parente, 2020). Nessa perspectiva, a segurança deve ser incorporada ao planejamento estratégico, à gestão administrativa e aos processos decisórios da organização, especialmente quando relacionada à proteção de ativos institucionais, informações sensíveis, instalações, pessoas e processos críticos (Lisot, 2012; Farah, 2013; Magnusson et al., 2025).

A sistematização das atividades de segurança exige instrumentos formais, tais como políticas, planos, normas, procedimentos, protocolos e diretrizes. Esses instrumentos conferem previsibilidade às ações institucionais, reduzem improvisações, padronizam condutas e fortalecem a cultura organizacional de segurança (Farah, 2019; Ribeiro, 2019; Silva; Parente, 2020). Nesse diapasão, Lisot (2012) destaca que as ações de segurança devem ser consideradas parte integrante da governança das organizações, pois influenciam diretamente sua capacidade de prevenir riscos, proteger ativos e manter a regularidade de suas atividades. Nesse sentido, a formalização de mecanismos de segurança institucional favorece a prevenção de vulnerabilidades, a proteção organizacional e a continuidade dos serviços públicos (Szczepaniuk et al., 2020; Mahama et al., 2022; Mordido, 2025).

O Decreto nº 9.203/2017, ao tratar da política de governança da administração pública federal, define governança pública como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle destinados a avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2017). Embora se trate de norma federal, seus fundamentos podem orientar a atuação de órgãos públicos em diferentes esferas, especialmente no que se refere à necessidade de planejamento, controle, integridade, accountability e gestão de riscos (Peters, 2013; Brasil, 2017; Abdelkrani; Adnan, 2022; Ibadildin et al., 2024).

A partir dessa perspectiva, a segurança institucional deve ser compreendida como uma dimensão da governança pública, pois sua finalidade é preservar a capacidade da instituição de cumprir sua missão, proteger seus ativos e assegurar a continuidade de seus

processos críticos (Farah, 2013; Silva; Parente, 2020; Magnusson et al., 2025). No caso da Polícia Militar do Tocantins, a adoção de uma Política de Segurança Institucional e de Planos de Segurança Orgânica nas unidades representa medida compatível com os princípios de liderança, estratégia, controle e gestão de riscos, contribuindo para a proteção de pessoas, materiais, áreas, instalações, informações e tecnologias (Carvalho; Carvalho, 2018; Tocantins, 2018; Tocantins, 2021; Machado, 2024).

### **2.3. Gestão de Riscos no Ambiente Institucional**

A gestão de riscos constitui processo permanente de identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e controle de eventos capazes de afetar os objetivos institucionais (Abdelkrani; Adnan, 2022; Ibadildin et al., 2024). No ambiente organizacional, o risco pode manifestar-se tanto como ameaça quanto como oportunidade, exigindo capacidade de análise, planejamento e resposta (Carvalho; Carvalho, 2018; Mahama et al., 2022). Para Carvalho e Carvalho (2018), o risco refere-se a evento futuro e incerto que pode impactar positiva ou negativamente a organização, razão pela qual deve ser tratado de forma técnica e sistemática.

No campo da segurança institucional, a gestão de riscos permite identificar vulnerabilidades, estimar ameaças, definir prioridades, estabelecer medidas preventivas e organizar respostas a situações críticas (Silva, 2016; Silva; Parente, 2020; Mordido, 2025). Nessa ótica, Silva (2016) compreende a gestão de riscos como atividade destinada a conduzir, controlar e coordenar ações voltadas ao tratamento dos riscos organizacionais. Já para Froes et al. (2017), por sua vez, associam a avaliação de riscos ao processo de inteligência

organizacional, pois ela auxilia a instituição a adaptar-se a circunstâncias que podem afetar seu funcionamento.

A gestão de riscos não se restringe à reação diante de ocorrências adversas. Ao contrário, pressupõe postura preventiva, baseada na análise de cenários, no planejamento antecipado e na definição de medidas capazes de reduzir a probabilidade ou o impacto de eventos negativos (Rinaldi, 2010; Abdelkrani; Adnan, 2022; Nestory; Ugulumu; Mpsa, 2023). Nesse sentido, Rinaldi (2010) destaca que o gerenciamento de riscos envolve mecanismos internos voltados à identificação, avaliação, estimativa, redução e controle de riscos em níveis tecnicamente aceitáveis.

Nas instituições de segurança pública, a gestão de riscos deve considerar fatores como exposição dos profissionais, vulnerabilidade de instalações, circulação de informações sensíveis, guarda de materiais controlados, possibilidade de ações adversas, falhas de comunicação, riscos tecnológicos e situações de emergência (Brasil, 2015; Carvalho; Carvalho, 2018; Silva, 2025). Dessa forma, a Segurança Orgânica apresenta-se como instrumento diretamente relacionado à gestão de riscos, pois organiza medidas preventivas destinadas à proteção dos ativos institucionais e à redução de vulnerabilidades (Farah, 2013; Farah, 2019; Kintopp; Maba, 2023; Machado, 2024).

#### **2.4. Contrainteligência e Segurança Orgânica**

A atividade de Inteligência compreende funções voltadas à produção de conhecimentos destinados ao assessoramento do processo decisório. No Brasil, a Lei nº 9.883/1999 instituiu o Sistema Brasileiro de Inteligência e definiu a Inteligência como atividade destinada à obtenção, análise e disseminação de conhecimentos

sobre fatos e situações de influência imediata ou potencial sobre a ação governamental e a salvaguarda da sociedade e do Estado. A mesma norma define a Contrainteligência como atividade destinada à neutralização da inteligência adversa (Brasil, 1999; ABIN, 2016).

O Decreto nº 4.376/2002 amplia essa compreensão ao estabelecer que a Contrainteligência objetiva prevenir, detectar, obstruir e neutralizar a inteligência adversa e ações de qualquer natureza que representem ameaça à salvaguarda de dados, informações, conhecimentos, áreas e meios de interesse da segurança da sociedade e do Estado. Desse modo, a Contrainteligência possui natureza preventiva, defensiva e protetiva, sendo fundamental para a preservação de ativos estratégicos (Brasil, 2002; ABIN, 2016; Kintopp; Maba, 2023).

No âmbito da segurança pública, a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública organiza a Contrainteligência em três segmentos: Segurança Orgânica, Segurança de Assuntos Internos e Segurança Ativa. A Segurança Orgânica corresponde ao conjunto de normas, medidas e procedimentos de caráter eminentemente defensivo, voltados à proteção de pessoas, documentos, instalações, materiais, operações de inteligência, comunicações, telemática e informática. Trata-se, portanto, de segmento essencial para a proteção institucional e para a prevenção de ameaças (Farah, 2013; Brasil, 2015; Farah, 2019; Machado, 2024).

A Segurança Ativa, por sua vez, possui caráter mais proativo, voltado à detecção, identificação, avaliação, análise e neutralização de ações adversas. Já a Segurança de Assuntos Internos relaciona-se à produção de conhecimentos destinados ao assessoramento das

atividades correcionais. Embora possuam finalidades específicas, esses segmentos integram a lógica da Contraineligência e contribuem para a proteção da instituição contra ameaças internas e externas (Brasil, 2015; ABIN, 2016; Arana; Londero, 2019; Kintopp; Maba, 2023).

No campo da Segurança Orgânica, o Plano de Segurança Orgânica assume papel central. Segundo a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública, o PSO é o documento destinado a orientar procedimentos de interesse da Segurança Orgânica, resultante de processo integrado que envolve estudo de situação, decisão, elaboração, implantação e supervisão das ações planejadas. Dessa forma, o PSO materializa diretrizes preventivas e estabelece procedimentos adaptados à realidade de cada unidade (Brasil, 2015; Farah, 2019; Ribeiro, 2019; Machado, 2024).

## **2.5. Plano de Segurança Orgânica Como Instrumento de Gestão Institucional**

O Plano de Segurança Orgânica constitui instrumento técnico-operacional destinado à prevenção, obstrução e mitigação de ameaças contra os ativos institucionais. Sua finalidade é orientar condutas, definir responsabilidades, estabelecer procedimentos e organizar medidas de proteção compatíveis com as características de cada unidade. Em termos práticos, o PSO conecta o nível estratégico da segurança institucional ao nível tático e operacional das unidades (Brasil, 2015; Farah, 2019; Ribeiro, 2019; Machado, 2024).

Nesse sentido, segundo Farah (2019) compreende-se o PSO como instrumento que estabelece o sistema de normas e diretrizes de segurança específicas para cada unidade da organização,

considerando suas peculiaridades. Essa concepção evidencia que a Segurança Orgânica não pode ser tratada de forma genérica ou uniforme, pois cada instalação, setor ou unidade possui vulnerabilidades próprias, exigindo planejamento específico. Assim, o PSO deve refletir a realidade local, sem perder a coerência com a política institucional mais ampla (Farah, 2019; Arana; Londero, 2019; Kintopp; Maba, 2023).

Dessa forma, o PSO pode abranger medidas relacionadas à segurança de pessoal, segurança do material, segurança das áreas e instalações, segurança da documentação, segurança das comunicações, segurança da tecnologia da informação e segurança dos processos sensíveis. Além disso, deve prever ações de resposta a emergências, medidas de contingência, controle de acesso, fluxos de comunicação, responsabilidades funcionais, protocolos de atuação e mecanismos de supervisão (Brasil, 2015; ABIN, 2016; Farah, 2019; Machado, 2024).

No contexto da gestão pública, a elaboração de Planos de Segurança Orgânica fortalece a governança institucional ao permitir que os gestores atuem com maior previsibilidade, controle e racionalidade. Ao mesmo tempo, contribui para a formação de uma cultura organizacional de segurança, na qual todos os integrantes compreendem sua responsabilidade na proteção da instituição. Essa cultura preventiva é essencial para reduzir vulnerabilidades e aprimorar a capacidade de resposta diante de ameaças (Peters, 2013; Brasil, 2017; Silva; Parente, 2020; Magnusson et al., 2025).

Nas Unidades Policiais Militares, a adoção do PSO assume relevância específica, pois essas estruturas lidam com circulação de público, efetivo armado, documentos sensíveis, materiais controlados,

instalações operacionais, comunicações institucionais e situações de risco inerentes à atividade policial. Por isso, o Plano de Segurança Orgânica deve ser compreendido como instrumento de apoio ao comando, à gestão de riscos e à continuidade das atividades institucionais (Carvalho; Carvalho, 2018; Tocantins, 2018; Silva, 2025; Mordido, 2025).

## **2.6. Segurança Orgânica no Contexto da Polícia Militar do Tocantins**

A Polícia Militar do Estado do Tocantins, nos termos da Lei Complementar nº 128/2021, constitui instituição permanente, força auxiliar e reserva do Exército Brasileiro, organizada com fundamento na hierarquia e na disciplina, tendo por missão a preservação da ordem pública e a execução do policiamento ostensivo (Tocantins, 2021). Para o cumprimento dessa missão constitucional e legal, a Corporação mantém Unidades Policiais Militares distribuídas em diferentes regiões do território tocantinense, com estruturas, efetivos, instalações, responsabilidades operacionais e níveis distintos de exposição a riscos, o que exige organização administrativa, capacidade de resposta e proteção contínua de seus ativos institucionais (Carvalho; Carvalho, 2018; Tocantins, 2021; Silva, 2025).

Essa capilaridade territorial torna necessária a adoção de diretrizes institucionais capazes de orientar, padronizar e fortalecer a segurança das Unidades Policiais Militares. Cada unidade apresenta especificidades relacionadas à localização geográfica, infraestrutura, circulação de pessoas, guarda de materiais, produção e tramitação de documentos, utilização de tecnologias, rotinas operacionais e exposição a ameaças internas e externas. Nesse contexto, a

existência de uma Política de Segurança Institucional e de Planos de Segurança Orgânica específicos pode contribuir para estabelecer parâmetros mínimos de proteção, reduzir vulnerabilidades, orientar procedimentos e preservar as peculiaridades locais de cada unidade (Farah, 2013; Farah, 2019; Ribeiro, 2019; Machado, 2024).

No âmbito da estrutura organizacional da PMTO, a 2ª Seção do Estado-Maior possui atribuições relacionadas ao planejamento das atividades de Inteligência e Contraineligência, bem como à guarda, manutenção e proteção de documentos e arquivos sigilosos. O Regulamento Interno da Corporação também prevê competências vinculadas à Subseção de Contraineligência, especialmente quanto à salvaguarda de dados e conhecimentos sigilosos, à adoção de medidas de prevenção, obstrução, detecção e neutralização de ações adversas às atividades da Corporação, além do planejamento de medidas de segurança voltadas à proteção de documentos, sistemas de informática, comunicações, instalações e dados sensíveis (Tocantins, 2016; Tocantins, 2018; ABIN, 2016; Brasil, 2015).

Embora tais atribuições revelem a existência de fundamento institucional para a atuação da Contraineligência na PMTO, observa-se que a normatização disponível possui caráter predominantemente geral, sem tratar de forma sistematizada dos segmentos da Contraineligência, especialmente da Segurança Orgânica. Essa lacuna normativa e procedimental pode dificultar a uniformização das práticas institucionais, a prevenção de riscos, a proteção de ativos estratégicos, o controle de vulnerabilidades e o apoio qualificado às decisões de comando no âmbito das Unidades Policiais Militares (Brasil, 2015; Kintopp; Maba, 2023; Arana; Londero, 2019; Machado, 2024).

Dessa forma, a literatura especializada e os fundamentos normativos analisados indicam que a implementação de Planos de Segurança Orgânica nas Unidades Policiais Militares da PMTO representa medida estratégica para o fortalecimento da segurança institucional. Além de contribuir para a governança pública e para a gestão de riscos, o PSO pode auxiliar os comandantes na identificação de vulnerabilidades, na definição de medidas preventivas, na proteção do efetivo, das instalações, dos materiais, das informações e dos sistemas, bem como na organização de respostas a emergências e contingências. Assim, a Segurança Orgânica consolida-se como instrumento indispensável de governança, prevenção, proteção e continuidade operacional no âmbito da Polícia Militar do Estado do Tocantins (Peters, 2013; Brasil, 2017; Silva; Parente, 2020; Abdelkrani; Adnan, 2022; Magnusson et al., 2025).

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa caracteriza-se como empírica, de natureza aplicada, com finalidade exploratória e abordagem quali-quantitativa. É empírica porque se fundamenta na coleta e análise de dados obtidos junto a sujeitos diretamente vinculados ao fenômeno investigado; aplicada porque busca produzir conhecimento voltado à solução de um problema institucional concreto, relacionado à necessidade de elaboração e implementação de Planos de Segurança Orgânica nas Unidades Policiais Militares da Polícia Militar do Estado do Tocantins (Prodanov; Freitas, 2013; Tocantins, 2018; Gil, 2019; Tocantins, 2021). O caráter exploratório justifica-se pela necessidade de compreender a percepção dos gestores militares acerca da Segurança Orgânica, da Contraineligência e da gestão de riscos no âmbito da Corporação, especialmente diante da relevância desses temas para a proteção de ativos institucionais, informações sensíveis, instalações, pessoas e

processos organizacionais (Farah, 2013; Kintopp; Maba, 2023; Machado, 2024; Magnusson et al., 2025).

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa bibliográfica fundamentou-se em obras, artigos científicos, legislações, doutrinas, documentos institucionais e publicações relacionadas à segurança institucional, governança pública, gestão de riscos, inteligência, contrainteligência e Segurança Orgânica (Gil, 2019; Abdelkrani; Adnan, 2022; Silva; Parente, 2020; Ibadildin et al., 2024). A pesquisa documental contemplou a análise de normas e documentos institucionais pertinentes à atividade de Inteligência e Contrainteligência na PMTO, com atenção especial aos instrumentos normativos que disciplinam ou tangenciam a proteção de pessoas, materiais, áreas, instalações, informações e tecnologias da informação (Brasil, 1999; Brasil, 2002; Brasil, 2015; Tocantins, 2016; Tocantins, 2018).

A etapa de campo foi realizada junto aos comandantes das Unidades Policiais Militares da PMTO, com o objetivo de levantar a percepção desses gestores sobre a importância da normatização das ações de Contrainteligência, da elaboração de normas e diretrizes de Segurança Orgânica, da utilização do Plano de Segurança Orgânica como ferramenta de apoio ao comando e da adoção de medidas de resposta a emergências e contingências. Essa escolha metodológica justifica-se pela relevância do comando das unidades na identificação de vulnerabilidades, na gestão de riscos, na proteção de ativos institucionais e na adoção de medidas preventivas de segurança (Carvalho; Carvalho, 2018; Farah, 2019; Ribeiro, 2019; Silva, 2025). Participaram da pesquisa 24 comandantes

de unidades, sendo 17 tenentes-coronéis, 6 maiores e 1 capitão, com tempo médio de 18 anos de efetivo serviço na Corporação.

Para a coleta dos dados quantitativos, foi elaborado questionário estruturado, composto por questões de identificação funcional e cinco questões objetivas relacionadas ao tema central da pesquisa. As respostas foram organizadas em escala de importância, com as seguintes opções: muito importante, importante, indiferente, pouco importante e não importante. O uso de questionário estruturado mostra-se adequado a estudos que buscam mensurar percepções, opiniões e tendências de resposta em determinado grupo de participantes, permitindo posterior tratamento estatístico descritivo dos dados coletados (Prodanov; Freitas, 2013; Gil, 2019). O questionário foi disponibilizado por meio eletrônico, sem interferência direta do pesquisador, mediante link encaminhado aos participantes por comunicação institucional oficial.

Além do questionário, foi realizada entrevista semiestruturada com o Chefe da Subseção de Contraineligência da Agência Central de Inteligência da PMTO. O roteiro da entrevista contemplou os mesmos eixos temáticos dirigidos aos comandantes de unidades, porém em formato discursivo, permitindo o aprofundamento qualitativo das informações acerca da realidade institucional da Contraineligência, da Segurança Orgânica e das limitações existentes para sua implementação no âmbito da PMTO. A entrevista semiestruturada é pertinente quando se busca compreender percepções, experiências e interpretações dos sujeitos acerca de determinado fenômeno institucional, especialmente em estudos de natureza exploratória e qualitativa (Minayo, 2014; Gil, 2019). No presente estudo, esse procedimento permitiu complementar os dados quantitativos e ampliar a compreensão

sobre os desafios práticos da Segurança Orgânica no âmbito da Corporação (Farah, 2013; Kintopp; Maba, 2023; Machado, 2024).

Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva simples, com apresentação das frequências absolutas e percentuais das respostas obtidas. Esse procedimento possibilitou sistematizar a percepção dos participantes e identificar tendências de avaliação quanto à importância da normatização, do planejamento e da implementação de medidas de Segurança Orgânica nas unidades policiais militares (Gil, 2019; Prodanov; Freitas, 2013). Os dados qualitativos provenientes da entrevista foram analisados de forma interpretativa, buscando identificar convergências, complementações e aspectos críticos relacionados à necessidade de institucionalização dos Planos de Segurança Orgânica. A análise integrada dos dados permitiu confrontar a percepção dos comandantes das unidades com a avaliação técnica da área de Contraineligência da PMTO, favorecendo uma compreensão mais ampla do fenômeno investigado (Minayo, 2014; Carvalho; Carvalho, 2018).

Em observância aos princípios éticos da pesquisa, todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e participaram mediante concordância expressa em Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Foi assegurada a confidencialidade das informações individuais, com utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, respeitado o grau de sigilo inerente às atividades de Inteligência e Contraineligência. Tal cuidado mostra-se especialmente relevante em pesquisas envolvendo instituições de segurança pública, nas quais a proteção de informações sensíveis, dados funcionais e aspectos estratégicos da atividade institucional constitui requisito

indispensável à integridade da pesquisa e à segurança organizacional.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

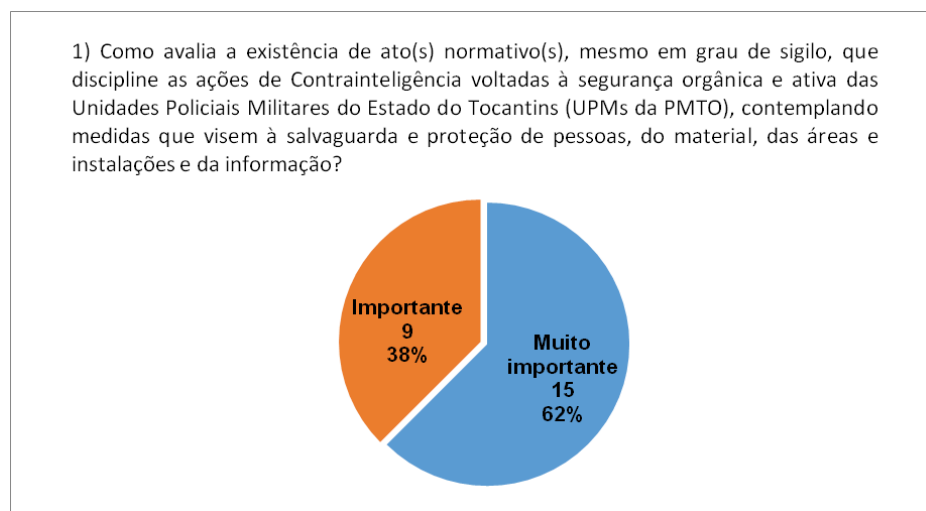
Diante a análise dos dados coletados, verifica-se que os resultados da pesquisa evidenciam a percepção dos comandantes das Unidades Policiais Militares da PMTO acerca da importância da Segurança Orgânica como instrumento de fortalecimento da segurança institucional, da Contraineligência e da gestão de riscos. A análise foi estruturada a partir das respostas obtidas por meio de questionário aplicado aos comandantes de unidades e complementada pela entrevista realizada com o Chefe da Subseção de Contraineligência da Agência Central de Inteligência da PMTO.

Ressalta-se que participaram da pesquisa 24 comandantes de Unidades Policiais Militares da PMTO, todos mediante anuência expressa em Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A coleta ocorreu no período de 30 de março a 1º de abril de 2020. Quanto ao perfil dos respondentes, participaram 17 tenentes-coronéis, 6 majores e 1 capitão. O tempo médio de efetivo serviço dos participantes na Corporação foi de 18 anos, variando entre 14 e 24 anos de atividade policial militar. Esse perfil demonstra que os dados foram obtidos junto a oficiais com expressiva experiência institucional e responsabilidade direta pela gestão de unidades operacionais.

Em relação à necessidade de existência de atos normativos que disciplinem as ações de Contraineligência voltadas à Segurança Orgânica e Ativa nas Unidades Policiais Militares da PMTO, os resultados demonstraram elevada percepção de importância entre

os comandantes. Do total de respondentes, 15 comandantes, correspondentes a 62%, avaliaram a normatização como “muito importante”, enquanto 9, equivalentes a 38%, consideraram-na “importante”. Não houve registros nas opções “indiferente”, “pouco importante” ou “não importante” (Figura 1).

**Figura 1.** Normatização da Contraineligência na PMTO



Fonte: O Autor (2020).

Esse resultado indica consenso institucional quanto à necessidade de disciplinamento normativo das ações de Contraineligência no âmbito das unidades. A ausência de respostas negativas ou indiferentes reforça que os comandantes reconhecem a normatização como medida necessária para orientar procedimentos, reduzir vulnerabilidades e proteger pessoas, materiais, áreas, instalações, informações e tecnologias. A normatização, nesse contexto, não representa apenas formalidade administrativa, mas instrumento de padronização, controle e prevenção de riscos institucionais.

Essa compreensão é corroborada pela literatura ao indicar que a segurança institucional, quando articulada à governança pública e à gestão de riscos, deixa de atuar apenas de forma reativa e passa a

integrar o planejamento estratégico da organização. Nesse sentido, os Planos de Segurança Orgânica constituem instrumentos capazes de transformar diretrizes gerais de Contraineligência em procedimentos concretos, adequados à realidade operacional de cada unidade, permitindo maior controle sobre vulnerabilidades, ameaças, ativos sensíveis e situações críticas. Tal perspectiva converge com os estudos que associam a proteção institucional à maturidade organizacional, à continuidade dos serviços públicos, à salvaguarda de informações e à capacidade de resposta das instituições diante de riscos internos e externos (Farah, 2019; Silva; Parente, 2020; Mahama et al., 2022; Kintopp; Maba, 2023; Machado, 2024; Magnusson et al., 2025)

Quando questionados sobre a importância da elaboração de normas e diretrizes de Segurança Orgânica para as unidades da PMTO como forma de fortalecimento da segurança institucional e da gestão de riscos, 14 comandantes, correspondentes a 58%, classificaram a medida como “muito importante”, enquanto 10, equivalentes a 42%, consideraram-na “importante”. Assim como no item anterior, não houve respostas nas categorias “indiferente”, “pouco importante” ou “não importante” (Figura 2).

**Figura 2.** A importância de normas e diretrizes para a gestão de riscos na PMTO

2) Qual o grau de importância atribuí à necessidade da elaboração de normas e diretrizes de segurança orgânica para as UPMs da PMTO, como forma de fortalecer a segurança institucional desta instituição na gestão de riscos?



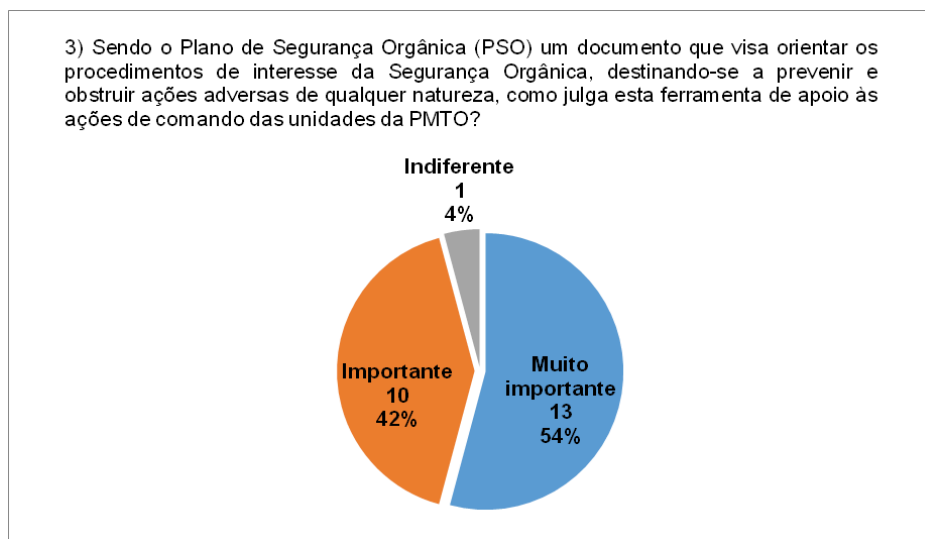
Fonte: O Autor (2020).

A convergência das respostas demonstra que os comandantes percebem a Segurança Orgânica como componente essencial da gestão institucional de riscos. Essa percepção está associada à necessidade de identificar ameaças, reduzir vulnerabilidades e estabelecer procedimentos mínimos para a proteção dos ativos estratégicos da Corporação, especialmente pessoas, instalações, materiais, documentos, informações, comunicações e sistemas. Tal resultado corrobora a literatura ao indicar que a Segurança Orgânica, enquanto segmento da Contraineligência, possui natureza preventiva e defensiva, voltada à salvaguarda institucional e à neutralização de ameaças que possam comprometer a continuidade das atividades organizacionais. Ao mesmo tempo, evidencia que a PMTO possui ambiente favorável à construção de uma cultura institucional de segurança, desde que acompanhada de diretrizes claras, capacitação continuada e instrumentos normativos adequados à realidade das Unidades Policiais Militares (Brasil, 2015; Farah, 2019; Kintopp; Maba, 2023; Machado, 2024; Silva, 2025).

No que se refere ao Plano de Segurança Orgânica como ferramenta de apoio às ações de comando das unidades da PMTO, 13 respondentes, equivalentes a 54%, avaliaram o instrumento como “muito importante”; 10, correspondentes a 42%, classificaram-no

como “importante”; e apenas 1 participante, equivalente a 4%, assinalou a opção “indiferente”. Não houve registros nas opções “pouco importante” ou “não importante” (Figura 3).

**Figura 3.** O PSO como ação de comando na PMTO



Fonte: O Autor (2020).

Os dados revelam que 96% dos comandantes reconhecem o PSO como instrumento relevante para o exercício do comando. Esse resultado é significativo porque demonstra que o plano não deve ser compreendido apenas como documento técnico da área de Inteligência ou Contraineligência, mas como ferramenta gerencial de apoio à decisão. O PSO permite organizar responsabilidades, definir procedimentos, orientar rotinas, prever respostas a situações críticas e alinhar as ações locais às diretrizes institucionais mais amplas.

Esse achado corrobora a compreensão de que a Segurança Orgânica deve ser integrada à governança institucional e à gestão de riscos, deixando de ser tratada apenas como atividade especializada da Contraineligência para assumir função estratégica no apoio ao comando. A elevada concordância dos comandantes indica que o PSO pode atuar como instrumento de planejamento,

controle e padronização das ações de segurança, permitindo maior previsibilidade nas rotinas administrativas e operacionais, melhor coordenação das respostas a emergências e maior proteção dos ativos institucionais. Essa perspectiva está alinhada à literatura que reconhece os planos, normas e diretrizes de segurança como mecanismos essenciais para reduzir vulnerabilidades, fortalecer a cultura preventiva e assegurar a continuidade das atividades organizacionais (Brasil, 2015; Farah, 2019; Ribeiro, 2019; Silva; Parente, 2020; Machado, 2024).

Ademais, a existência de uma resposta “indiferente”, embora minoritária, pode indicar eventual desconhecimento prático sobre a aplicabilidade do PSO ou a ausência de experiências consolidadas com esse tipo de instrumento nas unidades. Esse dado reforça a necessidade de capacitação, disseminação doutrinária e elaboração de modelos adaptáveis à realidade da PMTO.

Quanto à pertinência do planejamento de resposta a emergências e medidas de contingência nas Unidades Policiais Militares da PMTO, 15 comandantes, correspondentes a 62%, consideraram a medida “muito importante”, enquanto 9, equivalentes a 38%, classificaram-na como “importante”. Novamente, não houve respostas nas categorias “indiferente”, “pouco importante” ou “não importante” (Figura 4).

**Figura 4.** Resposta a emergência e medidas de contingência na PMTO

4) Face às atribuições no plano da segurança pública confiadas à PMTO, como avalia a pertinência do planejamento de resposta a emergência e medidas de contingência em suas UPMs?



Fonte: O Autor (2020).

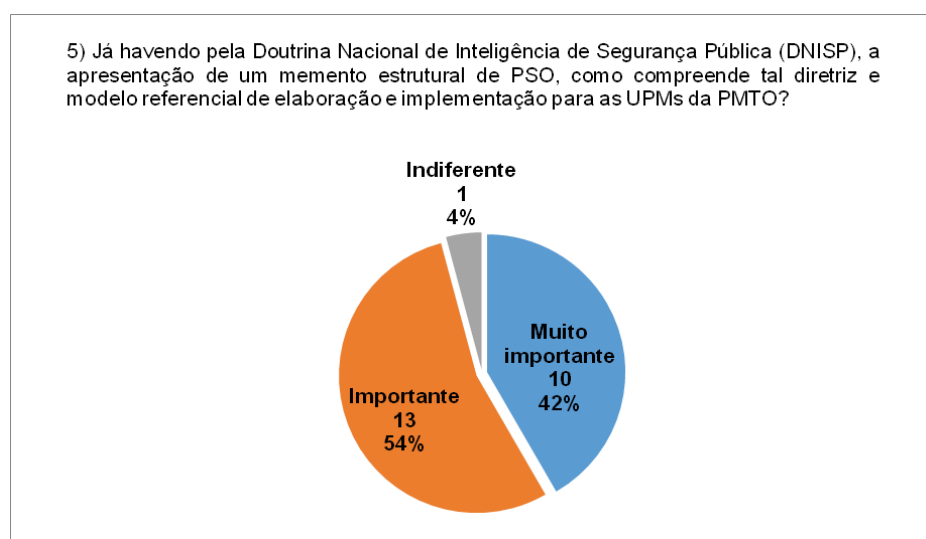
Esse resultado evidencia que os comandantes reconhecem a necessidade de preparação prévia das unidades para situações críticas. No contexto policial militar, emergências e contingências podem envolver ameaças às instalações, riscos ao efetivo, comprometimento de comunicações, incidentes envolvendo materiais sensíveis, falhas tecnológicas, eventos adversos e situações que possam comprometer a continuidade da atividade-fim. Assim, o planejamento de contingência deve integrar o Plano de Segurança Orgânica, de modo a assegurar respostas coordenadas, tempestivas e compatíveis com a missão institucional.

Esse entendimento corrobora a literatura ao indicar que a Segurança Orgânica deve contemplar não apenas medidas preventivas permanentes, mas também procedimentos de resposta a emergências e contingências. A previsibilidade dessas ações fortalece a gestão de riscos, reduz improvisações e amplia a capacidade institucional de proteger pessoas, instalações, materiais, informações e sistemas diante de eventos críticos, assegurando maior continuidade operacional às Unidades Policiais Militares (Brasil, 2015; Farah, 2019; Silva; Parente, 2020; Machado, 2024).

No tocante à utilização do modelo estrutural de Plano de Segurança Orgânica previsto na Doutrina Nacional de Inteligência de

Segurança Pública como diretriz para elaboração e implementação nas unidades da PMTO, 10 comandantes, correspondentes a 42%, consideraram-no “muito importante”; 13, equivalentes a 54%, classificaram-no como “importante”; e 1, correspondente a 4%, declarou-se “indiferente”. Não houve respostas nas categorias “pouco importante” ou “não importante” (Figura 5).

**Figura 5.** Modelo de PSO referenciado pela DNISP



Fonte: O Autor (2020).

Os dados demonstram que 96% dos participantes reconhecem a utilidade do modelo referenciado pela DNISP como parâmetro para a PMTO. Contudo, a leitura dos resultados sugere que esse modelo deve ser adotado como referência, e não como estrutura rígida. A realidade das unidades da PMTO exige adaptação às peculiaridades locais, considerando fatores como localização geográfica, tipo de unidade, estrutura física, efetivo disponível, missão operacional, circulação de pessoas, grau de exposição a riscos, recursos materiais e sensibilidade das informações produzidas ou custodiadas.

A entrevista com o Chefe da Subseção de Contraineligência da Agência Central de Inteligência complementou os dados quantitativos obtidos com os comandantes. Segundo a percepção

técnica apresentada, a Instrução Normativa nº 001/2018-ACI-EMG já regulamenta a atividade de Inteligência no âmbito da PMTO e contempla medidas relacionadas à Contraineligência. Entretanto, foram apontados fatores que dificultam sua plena execução, especialmente a escassez de pessoal especializado na atividade de Inteligência, o acúmulo de funções e a reduzida presença de profissionais capacitados nas unidades. Esses fatores comprometem a disseminação da doutrina de Inteligência e Contraineligência, bem como a consolidação de uma cultura institucional voltada à Segurança Orgânica.

A análise integrada dos questionários e da entrevista permite afirmar que a necessidade de Planos de Segurança Orgânica na PMTO decorre de dois aspectos centrais. O primeiro é a percepção positiva dos comandantes quanto à importância da normatização, das diretrizes de Segurança Orgânica, do planejamento de contingência e da utilização do PSO como ferramenta de comando. O segundo é a existência de lacunas práticas para a efetiva implementação dessas medidas, especialmente no que se refere à capacitação, à padronização de procedimentos e à adaptação da doutrina às especificidades da Corporação.

Sob a perspectiva da gestão de riscos, os resultados apontam que a Segurança Orgânica deve ser compreendida como instrumento preventivo e estratégico. Sua finalidade é reduzir deficiências de segurança, prevenir ações adversas, proteger ativos institucionais e garantir maior segurança ao desenvolvimento das atividades policiais militares. Nesse sentido, a elaboração de normas e diretrizes específicas para as unidades da PMTO contribuiria para transformar orientações gerais de Contraineligência em procedimentos operacionais concretos, aplicáveis ao cotidiano das unidades.

A discussão também revela que o PSO possui natureza gerencial, pois auxilia o comandante na organização da segurança da unidade. Ao estabelecer procedimentos, responsabilidades, fluxos de comunicação, medidas de controle, ações preventivas e respostas a emergências, o plano fortalece a capacidade de comando e reduz a dependência de decisões improvisadas diante de situações críticas. Além disso, possibilita alinhar a segurança local a uma Política de Segurança Institucional mais ampla, garantindo coerência entre o nível estratégico da Corporação e o nível operacional das unidades.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de adaptação do modelo da DNISP à realidade da PMTO. Embora a doutrina nacional forneça referência importante para a elaboração do PSO, a dinamicidade da atividade de Inteligência e as particularidades das unidades policiais militares exigem flexibilidade. Assim, recomenda-se que a PMTO adote um modelo institucional próprio, fundamentado na DNISP, mas ajustado à estrutura, à missão, aos riscos e às vulnerabilidades específicas da Corporação.

Dessa forma, os resultados confirmam a importância da elaboração e implementação de Planos de Segurança Orgânica nas Unidades Policiais Militares da PMTO. A elevada concordância dos comandantes demonstra ambiente institucional favorável à adoção desses instrumentos. Entretanto, a efetividade da medida depende da criação de uma Política de Segurança Institucional, da elaboração de um Plano de Segurança Institucional, da capacitação de pessoal, da atuação coordenada da área de Contraineligência e da construção de uma cultura preventiva de segurança. Portanto, o PSO deve ser entendido como instrumento de governança, gestão de riscos, proteção institucional e apoio ao comando das unidades da Polícia Militar do Tocantins.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que a elaboração e implementação de Planos de Segurança Orgânica nas Unidades Policiais Militares da Polícia Militar do Estado do Tocantins constituem medidas relevantes para o fortalecimento da segurança institucional e da gestão de riscos. Os achados evidenciaram elevada percepção dos comandantes quanto à importância da normatização das ações de Contraineligência, da formulação de diretrizes de Segurança Orgânica, da utilização do PSO como ferramenta de apoio ao comando e da adoção de medidas de resposta a emergências e contingências. Além disso, verificou-se que, embora a PMTO disponha de marco normativo relacionado à atividade de Inteligência e Contraineligência, ainda há lacuna quanto à sistematização específica da Segurança Orgânica nas unidades, o que pode comprometer a padronização de procedimentos, a proteção de ativos institucionais e a capacidade preventiva da Corporação.

Nesse aspecto, recomenda-se que a PMTO elabore uma Política de Segurança Institucional e um Plano de Segurança Institucional em nível estratégico, com desdobramento em Planos de Segurança Orgânica próprios para cada Unidade Policial Militar, observadas suas peculiaridades estruturais, operacionais, territoriais e funcionais. Recomenda-se, ainda, a criação de modelo institucional padronizado de PSO, fundamentado na Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública, mas adaptado à realidade da Corporação; a capacitação continuada dos comandantes e militares responsáveis pela execução das medidas; o fortalecimento da Subseção de Contraineligência; e a realização de revisões periódicas dos planos, a fim de consolidar uma cultura preventiva de segurança, reduzir vulnerabilidades, qualificar a gestão de riscos e

assegurar maior continuidade operacional às atividades da Polícia Militar do Tocantins.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDELKRANI, B.; ADNAN, R. **Risk and risk management in the public sector: a theoretical contribution.** *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, v. 5, n. 9, p. 2577-2583, 2022. DOI: <https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i9-03>

AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA - ABIN. **Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência:** fundamentos doutrinários. Brasília, 2016.

ARANA, B. F.; LONDERO, R. U. **Gestão de contrainteligência aplicada à segurança orgânica da Polícia Militar do Estado de Goiás nos batalhões de Goiânia.** Goiânia: APMGO, 2019.

BRASIL. **Decreto nº 4.376, de 13 de setembro de 2002.** Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência, instituído pela Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2002.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017.

BRASIL. **Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999.** Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência Brasileira de Inteligência – ABIN, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1999.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública – DNISP**. 4. ed. rev. e atual. Brasília, DF: Ministério da Justiça, 2015. 80 p.

CARVALHO, P. L. de; CARVALHO, M. A. R. de. A implantação do sistema de riscos no âmbito da Polícia Militar do Estado do Tocantins. **Aturá: Revista Pan-Amazônica de Comunicação**, v. 2, n. 3, p. 224-243, 2018.

FARAH, C. A. de G. **Gestão de segurança institucional**. Florianópolis: Edição do autor, 2013. E-book. ISBN 978-85-915332-1-3.

FARAH, C. A. de G. Segmentos de segurança. In: FARAH, C. A. de G. **Curso de elaboração de Plano de Segurança Orgânica**. Apostila da fase EAD. Florianópolis: Logos – Inteligência e Planejamento Estratégico, 2019.

IBADILDIN, N. A.; MALIK, A. A.; KENZHIN, Z. B.; MUKINA, G. S.; SHADIYEVA, A. A. Risk management in the public sector: a bibliographic literature review. **Economy: Strategy and Practice**, v. 19, n. 4, p. 133-145, 2024. DOI: <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2024-4-133-145>

KINTOPP, I. T.; MABA, A. P. Contraineligência: o papel da segurança orgânica no processo de seleção, recrutamento e desligamento de agentes no Sistema de Inteligência da Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development**, v. 9, n. 10, p. 28583-28604, 2023. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv9n10-072>

LISOT, A. Os princípios da governança corporativa no processo de modernização da gestão da segurança pública no Brasil. **Revista Ordem Pública**, v. 5, n. 1, p. 29-55, 2012.

MACHADO, J. de M. A proficiência de medidas de segurança orgânica na salvaguarda de ativos institucionais da Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development**, v. 10, n. 2, e67708, 2024. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv10n2-077>

MAGNUSSON, L.; IQBAL, S.; ELM, P.; DALIPI, F. Information security governance in the public sector: investigations, approaches, measures, and trends. **International Journal of Information Security**, v. 24, art. 177, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10207-025-01097-x>

MAHAMA, H.; ELBASHIR, M.; SUTTON, S.; ARNOLD, V. New development: enabling enterprise risk management maturity in public sector organizations. **Public Money & Management**, v. 42, n. 6, p. 403-407, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1769314>

MORDIDO, J. C. Analyzing institutional security measures: implementation, effectiveness, and challenges. **EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)**, v. 11, n. 12, 2025. DOI: <https://doi.org/10.36713/epra25270>

NESTORY, M.; UGULUMU, E.; MPASA, O. The risk management practices and organisational performance in public institutions: a case of DUWASA and TANESCO in Dodoma. **Rural Planning Journal**, v. 25, n. 1, p. 97-111, 2023. DOI: <https://doi.org/10.59557/gqcc5138>

PETERS, B. G. O que é governança? **Revista do TCU**, Brasília, n. 127, p. 28-33, maio/ago. 2013.

RIBEIRO, M. M. **Planejamento de desenvolvimento de segurança orgânica: uma proposta para as unidades do Corpo de Bombeiros**

**Militar do Maranhão.** Tubarão: Unisul Virtual, 2019.

RINALDI, A. **A importância da comunicação de riscos para as organizações.** 1. ed. São Paulo: Sicurezza, 2010.

SILVA, A. D. F. da; PARENTE, R. Governança em segurança institucional: ferramenta estratégica para a geração de valor público da instituição. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. especial, p. 284-314, 2020. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71ic.4635>

SILVA, D. A. de F. C. A importância da análise de risco na atuação da Polícia Militar: um estudo de caso. **Revista Científica da Polícia Militar de Mato Grosso do Sul – RevPMMS**, v. 2, n. 2, p. 247-266, 2025. DOI: <https://doi.org/10.62927/revpmms.v2i2.107>

SILVA, T. K. K. da. **Gestão de riscos: uma abordagem ao ambiente corporativo.** Porto Alegre: INTERISK – Inteligência em Riscos, 2016.

SZCZEPANIUK, E. K.; SZCZEPANIUK, H.; ROKICKI, T.; KLEPACKI, B. Information security assessment in public administration. **Computers & Security**, v. 90, 101709, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cose.2019.101709>

TOCANTINS. Lei Complementar nº 128, de 14 de abril de 2021. Dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar do Estado do Tocantins – PMTO, e adota outras providências. **Diário Oficial do Estado do Tocantins**, Palmas, TO, n. 5.828, 15 abr. 2021.

TOCANTINS. Polícia Militar do Estado do Tocantins. **Instrução Normativa nº 001/2018-ACI-EMG.** Regulamenta a atividade de Inteligência no âmbito da Polícia Militar do Estado do Tocantins e adota outras providências. Palmas, TO: PMTO, 2018.

<sup>1</sup> Mestre em Ciências Policiais, Academia Policial Militar Tiradentes (APMT). Palmas-Tocantins-Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-9802-7184>

<sup>2</sup> Mestrando em Ciências Florestais e Ambientais, Universidade Federal do Tocantins (UFT). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-6017-0154>

<sup>3</sup> Mestre em Comunicação e Sociedade, Universidade Federal do Tocantins (UFT), Palmas-Tocantins-Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

<sup>4</sup> Doutorando em Ciências Florestais e Ambientais, Universidade Federal do Tocantins (UFT), Brasília-Distrito Federal-Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3246-7911>

<sup>5</sup> Mestrando em Direito Fundamental e Alteridades, Universidade Católica de Salvador (UCSAL). Dianópolis-Tocantins-Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-5842-4319>

<sup>6</sup> Mestre em Ciências Policiais. Academia Policial Militar Tiradentes. Palmas –Tocantins, Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2101-1166>

<sup>7</sup> Doutorando em Ciências Florestais e Ambientais (UFT).  
Universidade Federal do Tocantins, Palmas-Tocantins-Brasil. E-mail:  
[acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). Orcid:  
<https://orcid.org/0000-0003-1964-620X>