



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA
11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

CATEGORIA 2

GESTÃO DE RISCO E INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO
DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA DO METRÔ DE SÃO PAULO

INTRODUÇÃO

O risco permeia a nossa existência desde os mais remotos tempos, trazendo sempre situações que podem causar perdas e danos.

No início dos tempos, o principal risco era aquele que trazia dano para a integridade física uma vez que só se buscava a sobrevivência da forma mais primitiva.

Com o passar do tempo, a observação dos fatos e o aprendizado decorrente das falhas levaram à identificação de situações de perigo a serem evitadas, trazendo uma evolução das comunidades que passaram a tomar decisões a partir da análise das circunstâncias envolvidas.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Foi a partir do Renascimento que passamos a ter avanços mais estruturados, no que diz respeito ao gerenciamento dos riscos, uma vez que havia uma compreensão das possibilidades e as opções que delas advinham. Muito desse avanço deve-se ao fato da evolução de disciplinas ligadas aos conhecimentos matemáticos, o qual possibilitaram utilizar o conceito das probabilidades para tomada de decisão.

Economia e grandes guerras foram grandes combustíveis para que houvesse a necessidade em se avaliar cada vez mais a importância de atitudes baseadas em decisões fundamentadas e analisadas.

No início dos anos 90 tivemos a apresentação do conceito Mundo Vuca (incerto, volátil, complexo e ambíguo) que nos remete a um cenário de constantes mudanças que ocorrem de forma rápida e complexa que demanda às empresas estarem atentas e preparadas.

A partir de 1995 começaram a surgir os modelos mais estruturados do gerenciamento de riscos ERM (Enterprise Risk Management) que tem por objetivo ajudar a identificar, avaliar e analisar os principais riscos de negócios, e minimizar os impactos negativos de negócios se esses riscos se concretizem¹.

Mais recentemente surgiu o conceito do Mundo BANI (frágil, ansioso, não linear e incompreensível), criado em 2018, passou a ser muito difundido no mundo corporativo,

¹ [O que é ERM \(Gestão de Riscos Empresariais\)? | Oracle Brasil](#)



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

principalmente a partir de 2020 em decorrência da pandemia de coronavírus. O objetivo principal deste conceito é que as empresas estejam alertas aos desafios provenientes das mudanças rápidas, principalmente devido a aceleração digital.

A palavra risco definida por Peter Bernstein como:

A palavra risco deriva do italiano *risicare*, que significa “ousar”. Nesse sentido, risco é uma opção, e não um destino. É das ações que ousamos tomar que dependem de nosso grau de liberdade de opção, que a história do risco trata. E essa história ajuda a definir o que é um ser humano (Bernstein, 1997, p.15).

Tomando-se este conceito, verifica-se que há uma necessidade cada vez maior em dominar os riscos inerentes às grandes empresas, pois não há espaço para “ousar”. A ousadia pode levar a falha exercendo impacto direto e podendo causar panes catastróficas, com consequências de longo alcance.²

Para garantir que as melhores práticas de liderança, estratégia e controle o Metrô de São Paulo possui uma Gerência de Riscos e Conformidade e que a partir da Lei 13.303/2016, tem a missão de gerir o processo de identificação, avaliação e mitigação de riscos, além de propor medidas para a melhoria dos controles internos, segurança da informação e conformidade, verificando a sua aplicação.

² Bernstein, Peter L. Desafio aos Deuses: a fascinante história do risco. Gulf Professional Publishing. 1997. 15p.

30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Nesse viés, o Departamento de Segurança do Metrô de São Paulo ciente da necessidade em se antever as ações que podem ser prejudiciais ao planejamento estratégico da empresa e trazer risco à reputação desenvolveu uma área de inteligência cuja principal função é antever situações para atuar preventivamente, bem como, subsidiar a liderança na tomada de decisões.

A Doutrina da ABIN, que foi a base para o regramento da atividade, relata que o conhecimento produzido pela atividade de inteligência, reduz as vulnerabilidades e a neutralização de ameaças em virtude das ações decorrentes deste conhecimento³.

O ciclo da atividade segue o mesmo conceito: objetivar, acompanhar, informar e decidir e agir, sendo que a fase de decisão em regra é atribuição da Liderança, salvo quando identificado risco iminente o qual pode ocasionar dano irreparável ao Departamento e à Companhia, momento em que a ação deve ser imediata.



Figura 1 – Ciclo de inteligência⁴

³ Doutrina da atividade de inteligência. ABIN. 2023

⁴ Doutrina da Inteligência. ABIN. 2023



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

As ações, sempre baseadas na legislação e em respeito aos direitos e garantias fundamentais, são realizadas com a finalidade de prospectar eventos e fenômenos analisando-os de forma a indicar situações que possam transformar-se em ameaças ao sistema metroviário auxiliando a liderança na tomada de decisão. Além disso, de posse das informações prospectadas realizar o monitoramento destas informações a fim de complementá-las, garantindo que os detalhes sutis e essenciais também sejam analisados e que as decisões tomadas ainda estão aderentes a um cenário mais atual.

As primeiras ações do grupo de inteligência no sistema metroviário começaram nos anos 90 com ações voltadas para o monitoramento de possíveis ameaças que estivessem em andamento.

A partir dos anos 2000 iniciou-se a atividade de prospecção de eventos que pudessem afetar o sistema, em especial os jogos de futebol onde havia grandes confrontos e as estratégias passaram a ser formuladas a partir de informações prévias, com o monitoramento de deslocamentos garantindo assim que o posicionamento foi adequado.

30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS



Figura 2 – Torcedores no interior do trem

Foi neste mesmo período que o grupo de inteligência passou a estreitar relacionamento com outros órgãos de segurança pública a fim de aumentar a gama de informações de ameaças.

Com o advento da Copa do Mundo de 2014 foi firmado termo de convênio entre a Secretaria de Segurança Pública e Metrô que possibilitou que o Metrô ocupasse espaço destinado para a representação no Copom (Centro de Operações da Polícia Militar) e CICC (Centro Integrado de Comando e Controle) gerando troca de informações, celeridade e otimização dos atendimentos.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Atualmente, seguindo os parâmetros empregados na ABIN segue-se o conceito da atividade de inteligência definida na Doutrina da ABIN, produzindo conhecimento e realizando ações que visam a redução de vulnerabilidades e a neutralização de ameaças contra a segurança dos passageiros, dos empregados, terceiros e do patrimônio da Companhia, prevenindo, detectando, identificando, obstruindo e neutralizando ações que tragam dano material e à reputação. Todos os eventos prospectados são analisados e repassados às respectivas áreas para que as ações necessárias sejam tomadas. Seja para uma estratégia local em determinada estação, como para grandes eventos, alterando significativamente o resultado. Além disso, são geradas informações que são direcionadas para a Liderança a fim de subsidiar a tomada de decisão e reduzir o risco ao negócio.

30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

DIAGNÓSTICO

Na história mundial temos notícia de vários ataques terroristas conforme série produzida pelo Global Terrorism Database (GTD).

RANK	COUNTRY	SCORE	RANK CHANGE	RANK	COUNTRY	SCORE	RANK CHANGE	RANK	COUNTRY	SCORE	RANK CHANGE
1	Burkina Faso	8.571	↑ 1	28	Thailand	4.219	↓ 5	55	Spain	1.669	↑ 5
2	Israel	8.143	↑ 24	29	Türkiye	4.168	↓ 8	56	Lebanon	1.562	↓ 5
3	Mali	7.998	↑ 1	30	United States of America	4.141	↓ 1	57	Australia	1.475	↓ 2
4	Pakistan	7.916	↑ 3	31	Indonesia	3.993	↓ 7	58	Italy	1.447	↓ 4
5	Syria	7.890	↔	32	Bangladesh	3.317	↑ 14	59	Central African Republic	1.445	↓ 2
6	Afghanistan	7.825	↓ 5	33	Sri Lanka	3.072	↓ 2	60	Saudi Arabia	1.366	↑ 5
7	Somalia	7.814	↓ 4	34	Greece	3.028	↓ 1	61	Argentina	1.274	↓ 3
8	Nigeria	7.575	↔	35	Russia	3.016	↑ 8	62	Ethiopia	1.272	↓ 3
9	Myanmar	7.536	↔	36	Tunisia	2.914	↑ 4	63	Kosovo	1.218	↑ 28
10	Niger	7.274	↔	37	Germany	2.782	↓ 2	64	Japan	1.189	↔
11	Iraq	7.078	↓ 5	38	France	2.647	↓ 4	65	Venezuela	1.174	↓ 13
12	Cameroon	6.98	↓ 1	39	Libya	2.469	↓ 7	66	Slovakia	1.092	↓ 5
13	Democratic Republic of the Congo	6.514	↑ 1	40	Burundi	2.434	↓ 4	67	Mexico	1.04	↑ 1
14	India	6.324	↓ 1	41	United Kingdom	2.373	↑ 3	68	Austria	0.953	↓ 5
15	Mozambique	6.267	↓ 3	42	Tanzania	2.267	↓ 3	69	Tajikistan	0.871	↓ 16
16	Colombia	6.188	↓ 1	43	Angola	2.254	↑ 48	70	Sweden	0.735	↓ 4
17	Chile	5.679	↓ 1	44	Algeria	2.197	↓ 6	71	Switzerland	0.627	↓ 4
18	Kenya	5.616	↑ 1	45	Nepal	2.163	↓ 8	72	Cyprus	0.616	↑ 3
19	Philippines	5.383	↓ 1	46	Côte d'Ivoire	2.06	↓ 5	73	China	0.582	↑ 21
20	Egypt	5.221	↓ 3	47	Peru	2.045	↓ 6	74	Netherlands	0.577	↓ 4
21	Chad	4.987	↓ 1	48	Djibouti	2.035	↓ 3	75	Jordan	0.455	↓ 4
22	Palestine	4.966	↑ 6	49	Brazil	1.988	↓ 2	=76	Armenia	0.423	↑ 18
23	Yemen	4.951	↓ 1	50	New Zealand	1.947	↓ 2	=76	Uzbekistan	0.423	↓ 4
24	Benin	4.898	↑ 3	51	Belgium	1.904	↑ 11	78	Paraguay	0.241	↓ 5
25	Togo	4.67	↑ 5	52	Canada	1.753	↑ 4	=79	United Arab Emirates	0.233	↓ 2
26	Iran	4.464	↓ 1	53	Norway	1.747	↓ 3	=79	Iceland	0.233	↓ 2
27	Uganda	4.377	↑ 22	54	Ukraine	1.686	↑ 20	81	Malaysia	0.192	↓ 5

Figura 3 – Ranking dos países vítimas de ataques terroristas (GTD) ⁵

A maioria dos eventos concentram-se em países com grandes conflitos políticos, religiosos ou sociais e o segundo alvo apontado com maior incidência de ataques, é o transporte público:

⁵ <https://www.metropoles.com/mundo/mortes-terrorismo-2023>

30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

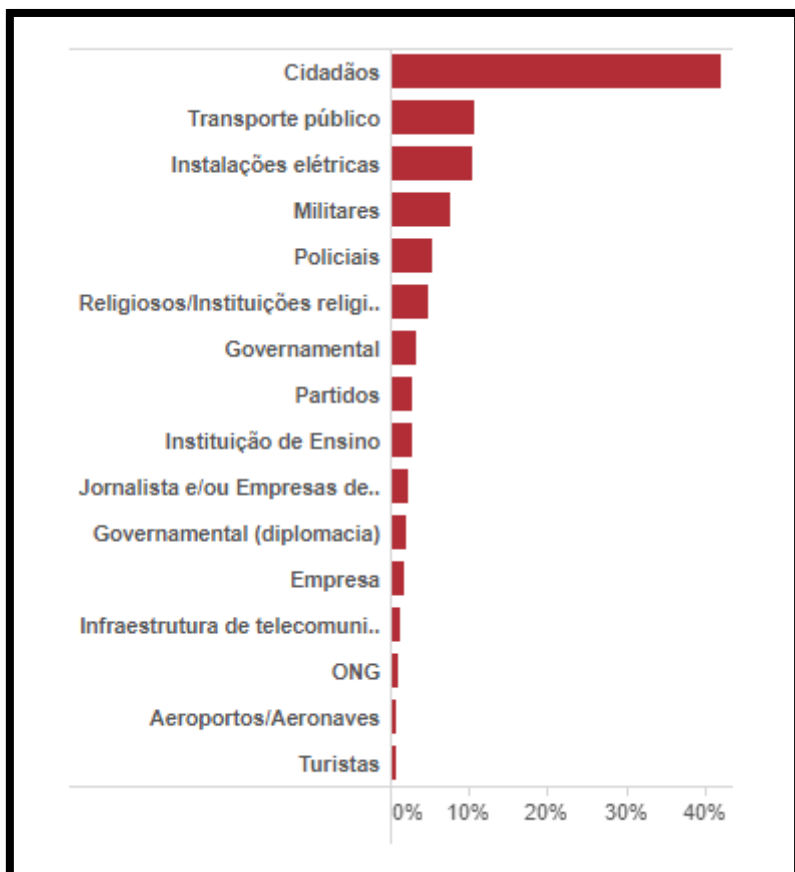


Figura 3 – Maiores alvos de ataques terroristas (GTD) ⁶

São dados alarmantes e que trazem uma reflexão para os riscos que permeiam nosso dia a dia e a atividade de segurança e para contextualizar devemos retroagir no tempo para trazer alguns fatos que devem servir de amparo para o desenvolvimento da atividade de inteligência de segurança.

⁶ <https://infograficos.oglobo.globo.com/mundo/ataques-terroristas-no-mundo-desde-1970.html>

30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

No dia 20 de março de 1995 um ataque com gás sarin no Metrô de Tóquio deixou 13 mortos e 6300 pessoas adoecidas pelos efeitos do gás. Este ataque chamou atenção mundial uma vez que o Japão não apresentava histórico de ataques terroristas ou grandes episódios de violência e conflitos regionais que justificassem a ocorrência deste fato. Este evento trouxe um olhar mais aguçado para a possibilidade de incidência de eventos de tal natureza em locais não esperados.



Figura 4 – Figura com imagem de Metrô do Japão e atendimento a vítima⁷

⁷ [Japão marca 24 anos do ataque com gás sarin no metrô de Tóquio - Portal Mie](#)



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

No Brasil, o ano de 2014 foi marcado pela Copa do Mundo, mas também por muitas manifestações políticas. Dentre elas, as manifestações contra o aumento da tarifa que trouxe vários transtornos para o Metrô, em especial pela atuação de grupos denominados black blocs que é um grupo que se utiliza de uma tática de ação conjunta com o objetivo de desafiar o Estado e as forças de ordem. Com origem na Alemanha datado dos anos 80 procuravam realizar ataques a instituições privadas para chamar a atenção para as ideias contrárias ao capitalismo, utilizando-se sempre de máscaras e roupas pretas a fim de garantir o anonimato de suas ações. Em São Paulo estas ações tiveram como alvo o Metrô de São Paulo como forma de afrontar o Estado, com depredações e tentativas de realizar “catracaços”, que é uma ação conjunta do grupo para pular as catracas sem o pagamento da passagem.

Conforme descrito por Fernandes (2012, p.19):

O crime organizado sofisticou-se, sendo que o seu potencial de violência dirigido às autoridades, sobretudo aos operadores da Segurança Pública e, conseqüentemente, à sociedade como um todo, se não for devidamente controlado por uma ação eficaz de contenção, tenderá a atingir proporções inaceitáveis...

30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS



Figura 5 – Policiais Militares e manifestantes durante manifestação⁸

Para o Metrô de São Paulo, este evento foi um marco para o incremento nas ações de prospecção e controle de eventos, sedimentando o trabalho que já estava sendo realizado com ações mais estruturadas que resultaram em eventos sem registro de transtornos para o sistema metroviário.

Em maio deste ano um jovem brasileiro foi condenado há 7 anos de prisão por terrorismo e corrupção de menores. Conforme dados publicados no site Metrôpoles o qual teve acesso a documentos da investigação da Polícia Federal, foi identificada uma

⁸ [2º dia de protestos do Movimento Passe Livre contra aumento da tarifa de trem e Metrô tem prisões e catraca queimada em SP | São Paulo | G1 \(globo.com\)](#)



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

pequena célula do Isis (sigla em inglês do Estado Islâmico), alertada pelo serviço de inteligência do Marrocos, que recrutava adolescentes para integrar o grupo terrorista.



Figura 6 – Manchete sobre cooptação de jovens pelo Estado Islâmico⁹

Informações como estas nos alertam sobre a entrada de ideias de grupos extremistas em solo brasileiro, demonstrando a necessidade da inteligência de segurança a fim de identificar possíveis ameaças e gerar ações preventivas para a manutenção da incolumidade do sistema metroviário.

Ressalta-se ainda que no dia da abertura dos Jogos Olímpicos de Paris, houve um ataque coordenado que impactaram os trens de alta velocidade de Paris.

⁹ <https://www.metropoles.com/brasil/exclusivo-como-jovens-sao-recrutados-pelo-estado-islamico-no-brasil>



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Polícia prende suspeito de extrema esquerda após 'ataque massivo' a trens em Paris

História de Larissa Pereira • 2 h • 2 minutos de leitura

Um ativista de extrema esquerda foi preso no domingo, 28, em uma instalação da empresa ferroviária pública SNCF em Oissel, norte da França. A prisão ocorreu após os atos de sabotagem na sexta-feira, dia da cerimônia de abertura dos Jogos Olímpicos de Paris

No veículo do suspeito foram encontradas "chaves de acesso às instalações técnicas da SNCF", "alicates" e um "conjunto de chaves universais", informou uma fonte policial nesta segunda-feira, 29.

Figura 7 – Manchete sobre prisão de suspeitos de ataque¹⁰

Bastos Neto, escreveu que:

Há muito que a guerra civil penetrou nas metrópoles. Suas metástases pertencem ao cotidiano das grandes cidades, não só de Lima a Johannesburg, de Bombaim e Rio de Janeiro, mas de Paris e Berlim, Detroit e Birmingham, Milão e Hamburgo. A guerra civil não vem de fora... É sempre desencadeada por uma minoria. (2007, p.30)-

Toda esta narrativa é importante para confirmar a importância das informações para realizar um adequado gerenciamento dos riscos mesmo que decorrentes de ocorrências alheias ao planejamento estabelecido.

Atualmente diversas empresas investem em inteligência corporativa como forma de gerenciar seus riscos, pois a analisar e planejar a tomada de decisão tornou-se uma ferramenta fundamental para manter a sustentabilidade de uma empresa. Antecipar

¹⁰ [Polícia prende suspeito de extrema esquerda após 'ataque massivo' a trens em Paris \(msn.com\)](https://www.msn.com)



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

as ameaças e tomar decisões baseados em fatos ao invés de agir mediante suposições traz economia e prevenção de perdas, visto que apenas a eficiência operacional e a produtividade mostram-se insuficientes para o sucesso, pois com a concorrência cada vez mais acirrada, a segurança das empresas e de seus ativos são fundamentais para garantir bons resultados.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A falta de subsídios para a tomada de decisão pode trazer risco material e à reputação que é aquele risco decorrente de eventos adversos e que geram dano à percepção que o cliente tem por determinada empresa, mesmo quando ela não tem responsabilidade pelo resultado. No caso do Metrô qualquer evento adverso com resultado negativo impacta diretamente na percepção que o passageiro tem sobre o serviço prestado.

Nesse sentido temos que a produção de informação em um mundo globalizado e com uma velocidade de informação cada vez maior é de grande importância para que possa haver uma atuação preventiva, afastando a possibilidade de ocorrências com impacto negativo. A filosofia de trabalho da segurança do Metrô de São Paulo objetiva alcançar um alto padrão de serviço no atendimento e na segurança do passageiro, agindo preventivamente por meio da ação de presença e garantindo a segurança do passageiro, empregados, patrimônio e do sistema como um todo.

Os indicadores de desempenho do Departamento de Segurança do Metrô de São Paulo apontam que as ações adotadas têm refletido em uma boa prestação do serviço.

Vejamos:

O principal indicador do Departamento de Segurança do Metrô de São Paulo e que norteiam as ações e distribuição do quadro é a quantidade de crimes por milhão de



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

entradas. E, conforme observa-se no quadro abaixo os números obtidos demonstram a eficácia das ações realizadas precipuamente de forma preventiva.

Tabela 1 – Indicador de crimes

Período	2023	2024 (JAN a JUN)
Indicador	0,89	0,65
Meta	1,03	1,03

Outro indicador que demonstra de forma mais efetiva a importância da prospecção de informações é o indicador que realiza a medição de estratégias que não foram impactadas por ocorrências de segurança pública durante sua execução.

Tabela 2 – Indicador de ocorrências durante a execução de estratégias

Período	2023	2024 (JAN a JUN)
Indicador	99,8	98,3
Meta	95,0	95,0

Os excelentes resultados indicam que as ações baseadas e planejadas de acordo com informações prévias prospectadas através de inteligência de segurança são fundamentais para garantir o controle do risco.

30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA
11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS



Figura 8 – Estratégia de Carnaval em execução



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

CONCLUSÕES

As revoluções digitais trouxeram uma forma extraordinária de aquisição de conhecimento, mas também apresentou ao mundo toda a irracionalidade humana com conhecimentos adquiridos em redes sociais que se utilizam de algoritmos altamente sofisticados, gerando desinformação e atuando como propagador de conteúdos extremistas, seja de conteúdo político como esportivo, é necessário que o Metrô esteja sempre alerta aos acontecimentos para que se antecipe aos eventos de forma a garantir a incolumidade dos passageiros, empregados, terceiros e interesses da Companhia.

E, neste mundo digital, onde qualquer imagem pode em poucos segundos viralizar, a capacidade de antever as situações e empregar ações para garantir a incolumidade do sistema torna-se de grande valia.

Há que se registrar que desde 2018 o Metrô de São Paulo figura no topo da premiação de melhor serviço público de São Paulo na opinião da população da Cidade de São Paulo e para que este resultado tenha sido atingido foi fundamental a contribuição do Departamento de Segurança, atuando de forma a garantir que a segurança e incolumidade dos passageiros.

Basta uma busca simples na internet e verifica-se que há vários anúncios com empresas que prestam consultoria em inteligência corporativa, prática que já está



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

presente no planejamento estratégico de muitas empresas a fim de antecipar movimentos e tendências de mercado, mas também para identificar antecipadamente riscos ou ameaças. Segundo Alfredo Passos das 1000 empresas listadas em Melhores e Maiores da Revista Exame, certamente 800 possuem ao menos um profissional, com alguma atividade ligada à área de Inteligência Competitiva.¹¹

Há que se considerar que a detecção de ameaças otimiza os recursos, gerando economia dos investimentos das empresas e em um mundo em constante evolução, é essencial que as empresas busquem a sua longevidade.

Pode-se afirmar que o conhecimento adquirido ao longo de muitos anos com inteligência de segurança, trouxe grande expertise ao Metrô de São Paulo em realizar ações planejadas e assertivas, gerenciando potenciais riscos e ameaças à sua operação, criando um ativo valioso para a Companhia, não somente para a proteção dos seus recursos, mas também como potencial para tornar-se objeto para consultoria em empresas ligadas ao transporte público.

E, por fim o emprego de uma área de inteligência demonstra a preocupação do Metrô de São Paulo na busca por ofertar o melhor serviço da cidade com um estrito controle dos riscos através da inteligência de segurança, garantindo que o risco seja analisado e

¹¹ R. Intelig. Compet., São Paulo, v. 3, n. 4, p. 12-15, set./dez. 2013. ISSN: 2236-210X



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA
11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

controlado, pois conforme disse Walter Wriston (ex-CEO do Citicorp): “tudo na vida é gerenciamento de risco e não a sua eliminação”.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Doutrina da atividade de inteligência. ABIN. 2023

Bernstein, Peter L. Desafio aos Deuses: a fascinante história do risco. Gulf Professional Publishing. 1997. 15p.

BASTOS NETO, Osvaldo. Crise do Estado e Segurança Nacional: Nova Geopolítica num contexto de terrorismo, crime organizado, democracia e liberdade. 2007

R. Intelig. Compet., São Paulo, v. 3, n. 4, p. 12-15, set./dez. 2013. ISSN: 2236-210X

Fernandes, Eduardo de Oliveira. As ações terroristas do crime organizado. São Paulo. Livrus, 2012

[O que é ERM \(Gestão de Riscos Empresariais\)? | Oracle Brasil](#)

<https://infograficos.oglobo.globo.com/mundo/ataques-terroristas-no-mundo-desde-1970.html>

[Japão marca 24 anos do ataque com gás sarin no metrô de Tóquio - Portal Mie](#)

[2º dia de protestos do Movimento Passe Livre contra aumento da tarifa de trem e](#)

[Metrô tem prisões e catraca queimada em SP | São Paulo | G1 \(globo.com\)](#)

<https://www.metropoles.com/mundo/mortes-terrorismo-2023>

<https://www.metropoles.com/brasil/exclusivo-como-jovens-sao-recrutados-pelo-estado-islamico-no-brasil>



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA
11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

[Polícia prende suspeito de extrema esquerda após 'ataque massivo' a trens em Paris](#)

[\(msn.com\)](#)