

Sistema Penal & Violência

Revista Eletrônica da Faculdade de Direito
Programa de Pós-Graduação em Ciências Criminais
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

Porto Alegre • Volume 7 – Número 1 – p. 79-102 – janeiro-junho 2015

VIOLÊNCIA, CRIME E SEGURANÇA PÚBLICA

Cadê o legado que estava aqui?

Where is the legacy that was here?

SARA PRADO

LUDMILA MENDONÇA LOPES RIBEIRO

Editor-Chefe

JOSÉ CARLOS MOREIRA DA SILVA FILHO

Organização de

JOSÉ CARLOS MOREIRA DA SILVA FILHO



Cadê o legado que estava aqui?*

Where is the legacy that was here?

SARA PRADO^a

LUDMILA MENDONÇA LOPES RIBEIRO^b

Resumo

A proposta deste artigo é problematizar a (in)capacidade do Centro Integrado de Comando e Controle (CICC), implementado como decorrência da escolha da cidade de Belo Horizonte como uma das cidades sede da Copa do Mundo FIFA de 2014, em se consubstanciar em um legado desse megaevento. Para tanto, serão utilizadas entrevistas realizadas com atores chaves (antes, durante e depois da Copa das Confederações FIFA de 2013 e da Copa do Mundo FIFA de 2014) e registros do caderno de campo escrito durante a observação participante, realizada ao longo do evento. Os resultados indicam que as disputas entre as corporações responsáveis pelo exercício da função de segurança pública impedem a constituição e o funcionamento de arranjos integrados, algo que se agrava quando não existe uma liderança apta a minimizar os conflitos entre os atores envolvidos.

Palavras-chave: integração; segurança; monitoramento.

Abstract

The purpose of this article is to discuss the (in)ability of Belo Horizonte's Integrated Command and Control Center (CICC), implemented due to the choice of the city as one of FIFA's 2014 World Cup host locations, to constitute a legacy of the mega event. Data were gathered via interviews with key players (carried out before, during and after the Confederation Cup of 2013 and World Cup of 2014) and field records registered during participant observations undertaken throughout the event by a team of researchers. Results indicate that disputes between the corporations responsible for exercising public safety prevent the implementation and operation of integrated arrangements, fact worsened by the lack of leadership able to minimize conflicts among the actors involved.

Keywords: integration; security; monitoring.

* Trabalho desenvolvido no âmbito do projeto "Legados e oportunidades Gerados pela Copa do Mundo 2014 na cidade de Belo Horizonte", financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) por meio do auxílio nº 400049/2013-9. Na área de segurança pública, a pesquisa coordenada pelo Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública (CRISP), da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

^a Graduanda em Ciências Sociais na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), bolsista de Iniciação Científica CNPq e assistente de pesquisa no Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública (CRISP).

^b Doutora em Sociologia pelo IUPERJ e mestre em Administração Pública pela fundação João Pinheiro. Professora do Departamento de Sociologia e pesquisadora do Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública (CRISP), ambos da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Introdução

Sempre que há um evento esportivo há uma denotação de festa na localidade em que eles ocorrem. Os megaeventos esportivos não fogem a essa regra, implicando na constituição de um planejamento que seja capaz de garantir a segurança e que possa trazer aos espectadores tranquilidade para acompanhar o espetáculo. Afinal, a transmissão dos jogos, realizada para quase todos os países do mundo, permite que uma grande parte da população mundial seja espectadora deles. Os megaeventos esportivos possibilitam assim, publicizar e, conseqüentemente, promover uma cidade ou um país, incluindo-os no circuito econômico e turístico mundial.

Para que essa inserção internacional do país de fato ocorra, é preciso que haja um reconhecimento positivo do país sede. Para tanto, políticas públicas são formuladas e implementadas buscando o aprimoramento no desenvolvimento social e econômico que possibilite esse conforto. No caso da Copa do Mundo FIFA de 2014, sediada pelo Brasil, além de investimentos em infraestrutura, comunicação, turismo, transporte e saúde, foi necessário um planejamento específico para a área da segurança pública para que a imagem do país no exterior fosse positiva e pudesse resultar em um afluxo maior de turistas. Isso ocorreu em razão das estatísticas de morte violenta, que colocam o Brasil como um dos países com maior quantidade absoluta e relativa de homicídios dolosos.

Por exemplo, entre os países participantes do referido evento, o índice de violência letal intencional brasileiro era inferior apenas ao da Colômbia e Honduras.¹ Com 25,2 mortes violentas para cada 100.000 habitantes no ano de 2012, toda a comunidade internacional pressionou o país para a realização de um grande investimento na prevenção da criminalidade, de forma a garantir a ordem e a segurança dos grandes eventos esportivos internacionais.

O megaevento FIFA foi apropriado pelo setor de segurança pública como um momento que auxiliaria na redução dos problemas de coordenação das agências policiais, a partir da constituição e funcionamento dos Centros Integrados de Comando e Controle (CICC) -, que se subdividiriam entre CICC Nacionais (2), Regional (12, um para cada cidade sede), Local e Móvel. Em todas as cidades sede dos jogos da Copa do Mundo FIFA de 2014 foram construídos CICCs, que seguiram o mesmo modelo arquitetônico e intelectual, de forma a permitir o monitoramento de várias partes da cidade através das câmeras, que têm suas imagens projetadas em um *videowall* em uma sala na qual estão presentes os representantes das instituições mencionadas.

A partir de um mesmo lugar, situações de emergência poderiam ser resolvidas de maneira conjunta através de decisões ágeis e coordenadas, que buscavam a pronta resposta. A inovação apresentada pelo CICC é, no entendimento do próprio Ministro da Justiça, tamanha que ele seria a grande política de segurança do segundo mandato da presidente Dilma (Cardoso, 2013).

Neste trabalho será analisada a efetividade do CICC enquanto legado deixado pela Copa do Mundo FIFA de 2014, no âmbito da segurança pública, para a cidade de Belo Horizonte. O que se pretende problematizar é a (in)capacidade de o Centro Integrado de Comando e Controle, cuja criação recebeu o maior investimento público na área da Segurança, se tornar uma instância útil no cotidiano da cidade uma vez encerrado o megaevento. Além de esclarecer como o CICC, catalisador da integração entre as instituições responsáveis pela segurança durante os eventos FIFA, não tem funcionado cotidianamente da forma para a qual foi criado, se transformando em uma instância de uso exclusivo de uma única instituição: a Polícia Militar.

Como contraponto empírico serão utilizadas as entrevistas semiestruturadas realizadas com representantes de todas as instituições que compunham o CICC no período compreendido entre a Copa das Confederações FIFA de 2013 e a Copa do Mundo FIFA de 2014. Entre maio de 2013 e agosto de 2014 foram

¹ Nesse sentido, ver: <<http://www.soudapaz.org/noticia/indice-de-homicidios-dos-paises-participante-da-copa-do-mundo>>. Acesso em: 24 ago. 2014.

entrevistados 35 atores, a saber: Polícia Militar MG (6); Polícia Civil (6); Polícia Federal (2); Polícia Rodoviária Federal (1); Guarda Municipal de Belo Horizonte (4); Exército (1); Agência Brasileira de Inteligência (1); Comitê Organizador Local (1); Corpo de Bombeiros (1); Secretaria Extraordinária de Assuntos para a Copa – PBH (2); Secretaria Estadual para Assuntos da Copa (2); Secretaria Estadual de Defesa Social (8). Em março de 2015, outros três administradores públicos de carreira (Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental), que atuaram na gestão do CICC antes, durante e depois dos eventos FIFA foram ouvidos, para se revisar os discursos produzidos nos anos anteriores e, dessa forma, apontar quais expectativas de legado, de fato, tinham se constituído em realidade.

Os roteiros de entrevista procuraram acionar na memória dos entrevistados (i) como se deu a construção da agenda da Copa do Mundo FIFA de 2014 dentro da instituição a que ele pertence, (ii) como as ações, projetos e programas da Matriz de Responsabilidades se desdobraram em atividades concretas na instituição, (iii) quais foram os pontos fortes e fracos da preparação para o megaevento, (iv) quais eram as expectativas de desempenho durante os eventos FIFA, o que se confirmou e o que não se confirmou e, por fim, cada depoente era convidado a (v) apontar os legados pessoais, institucionais e urbanos deixados pela Copa do Mundo. Para os EPPGGs entrevistados em março de 2015, foram feitas diversas perguntas sobre o padrão de constituição e funcionamento do CICC antes, durante e depois do megaevento que suscitou a sua constituição, bem como uma avaliação dos limites e potencialidades de sua operação no cotidiano do sistema de segurança pública mineiro e belo-horizontino.

Além das entrevistas, foram analisados os documentos oficiais que pautaram a execução das atividades voltadas para a segurança dos eventos, além de notícias relacionadas com o tema vinculadas pela mídia e, por fim, anotações do caderno de campo decorrente de observações diretas do padrão de operação do CICC nos dois megaeventos FIFA (Copa das Confederações FIFA de 2013 e Copa do Mundo FIFA de 2014), bem como de um show sediado em Belo Horizonte após o mundial.

Para organização da discussão, este artigo encontra-se organizado em quatro seções, além desta introdução. Na primeira, discute-se a noção de legado, uma vez que o foco do artigo é demonstrar que, tomando o CICC como contraponto empírico, essa expectativa não se consolidou após o encerramento da Copa do Mundo FIFA de 2014. Na segunda seção, o planejamento estratégico da área de segurança pública desse megaevento é descortinado, com vistas a destacar como o CICC foi a principal ação dessa área. Na terceira seção, os padrões de funcionamento do Centro durante os eventos FIFA em Belo Horizonte são descritos e, dessa forma, problematiza-se a capacidade desse arranjo em alterar o *modus operandi* das instituições; as reflexões sobre o destino do CICC após a Copa do Mundo FIFA de 2014 e a dificuldade de coordenação das instituições em razão de interesses conflitantes, bem como inexistência de uma liderança forte. Por fim, são expostas as conclusões desse estudo.

1 Como pensar a ideia de legado da Copa do Mundo FIFA de 2014

Diversos são os trabalhos publicados nos últimos tempos que procuram problematizar a ideia de legados da Copa do Mundo FIFA de 2014 para as cidades sedes do evento.² Em todos eles, os legados são sempre apresentados como consequências positivas, resultantes da construção ou melhoria de infraestrutura e serviços, da disponibilização de políticas públicas que viabilizem a garantia dos direitos da cidadania e, ainda, da criação de oportunidades para inovações e negócios (Fernandes, 2013).

² Nesse sentido, ver: DACOSTA, Lamartine; MIRAGAYA, Ana. *Estado da arte do conhecimento sobre legados de megaeventos esportivos no exterior e no Brasil*. Legados de megaeventos esportivos. Brasília: Ministério do Esporte, 2008, p. 33-45.

Contudo, um termo ainda ausente de definição na maioria desses trabalhos é a própria categoria analítica que subsidia todas as análises: a ideia de legado. Em todos esses estudos, parte-se do princípio de que essa palavra possui entendimento imediato, o que não é necessariamente verdade. Afinal, a definição encontrada no dicionário Aurélio faz referência àquilo que é deixado por testamento para outrem:

Disposição feita por testamento em benefício de alguém. Representante do papa; núncio pontifício. Enviado, em regra temporário, de um governo junto a outro governo; espécie de embaixador extraordinário para determinada missão.³

Considerando essa definição, os legados da Copa do Mundo FIFA de 2014 seriam aqueles que, no planejamento do próprio evento, receberam a menção de algo deixado para as cidades sedes, independentemente de ser algo positivo ou negativo. Inclusive, como sinônimos apresentados pelo Dicionário Aurélio à palavra legado tem-se as seguintes categorias: herança, encargo, obrigação, ônus e pensão. A simples análise desses termos deixa explícita a ideia de que um legado pode significar uma série de contraprestações e não necessariamente o usufruto de algo.

Ao consultar a palavra herança, o legado torna-se algo que se transfere por via de sucessão. Talvez seja essa a acepção mais correta para emprego do termo nas análises sobre os efeitos da Copa do Mundo FIFA de 2014 no Brasil, posto que uma série de obras, políticas públicas e situações criadas pelo governo federal e estadual e, até mesmo pela FIFA, foram deixadas para as cidades sede com o encerramento do evento. Nesse sentido, o encargo recebido em razão da Copa do Mundo de 2014 pode ser positivo, no sentido de potencializar ações e negócios; ou negativo, implicando em ônus que não podem ser suportados pelo poder local.

De acordo com Heymann (2005, p. 02),⁴ o termo legado pode ser associado, do ponto de vista substantivo, à herança social e política deixada às gerações futuras por um personagem (por exemplo, um presidente da República) ou por um evento (por exemplo, a Copa do Mundo FIFA de 2014). Contudo, para que essa transformação possa acontecer, faz-se indispensável certo investimento, que é o mecanismo por meio do qual uma determinada área “é tornada exemplar ou fundadora de um projeto político, social, ideológico etc., sendo, a partir de então, abstraída de sua conjuntura e assimilada à história nacional”. Isso significa que qualquer evento pode gerar legados a partir de um investimento em destacar o que da história institucional foi deixada para as próximas gerações em razão daquele acontecimento específico.

Nesse cenário, as simples obras, políticas públicas e negócios executados como forma de preparar as cidades sedes para a Copa do Mundo FIFA de 2014 não são capazes de gerar heranças positivas para essas localidades. O que as transforma em algo positivo deixado como herança para tais localidades é o uso que se faz desses equipamentos e estruturas após o megaevento. É apenas dessa maneira que “a noção de legado aproxima passado e futuro, sem nunca igualá-los” (Heymann, 2005, p. 04).

Os que aceitam prontamente a ressignificação discursiva da categoria legado – de encargos para benefícios – esquecem-se que eventos como a Copa do Mundo FIFA de 2014, que deixam como heranças obras, políticas públicas e negócios, incorrem, necessariamente, em ônus e encargos. Isso ocorre porque são necessários recursos financeiros, humanos e institucionais para se fazer *jus* a um novo prédio, à manutenção de áreas recém urbanizadas ou ainda à atração de novos turistas, passado o grande evento. Então, por mais

³ Significado disponível em: <<http://www.dicio.com.br/legado/>>. Acesso em: 11 fev. 2014.

⁴ A discussão realizada por Heymann (2005) diz respeito à transformação de documentos pessoais em patrimônio nacional a partir da produção da ideia de legados deixados por esses homens públicos. Apesar de o foco da pesquisa não ser esse, a forma como a categoria legado vai se construindo como bens “positivos” ajuda a pensar como as obras, políticas públicas e negócios executados para viabilizar a Copa do Mundo de 2014 podem atuar no mesmo sentido.

que a categoria legado passe a assumir um significado positivo de benefício, mesmo nessa situação, algum tipo de ônus ou encargo lhe é correlato. Assim, é a capacidade da instituição ou dos atores em administrar os encargos que determinará a constituição da obra, serviço ou estrutura em legado, em algo que funciona para além do megaevento que suscitou a sua constituição.

No caso da segurança pública, a construção do legado perpassa sempre a referência à ideia de maior integração entre as organizações responsáveis pela provisão deste serviço. Se hoje a prevenção e repressão ao crime não são atividades efetivas, muito é explicado em razão da desarticulação institucional entre as polícias e demais agências enumeradas pelo art. 144 da Constituição Federal de 1988 (Sapori e Andrade, 2013).⁵ Assim, as ações preparatórias para a Copa do Mundo FIFA de 2014 foram pensadas com o objetivo de fazer com que as polícias e as forças de defesa trabalhassem em conjunto durante o evento, criando as bases para um padrão de operação sustentável no futuro, sendo exatamente essa última parte o legado que seria deixado para a área.

A pedra angular dessa política foi a constituição do Centro Integrado de Comando e Controle (CICC), que se consubstanciaria em um novo lugar para o trabalho em conjunto das instituições enumeradas no art. 144; que compartilhariam suas informações e, em conjunto, estabeleceriam os protocolos de operações integradas para atuação de segurança pública e defesa (políticas públicas de formação). Por fim, o CICC seria o locus privilegiado de integração entre políticas de segurança e defesa dada a possibilidade de a população se aproximar de tais agências para compartilhamento de informações que levariam à desarticulação dos grupos de criminosos e, por conseguinte, redução do sentimento de insegurança durante o evento. A forma como o CICC entra na agenda da Copa do Mundo FIFA de 2014 é o tema de análise da próxima seção.

2 O planejamento estratégico da Copa do Mundo FIFA de 2014

A história das políticas de segurança pública para a Copa do Mundo FIFA de 2014 se inicia em 2010, pois não obstante de o Brasil ter sido definido como sede em 2007, o Comitê Gestor da Copa do Mundo de 2014 (CGCOPA-2014) veio a ser criado no âmbito do Ministério dos Esportes três anos mais tarde.

Dentro do CGCOPA, há um núcleo chamado de Grupo Executivo da Copa (GECOPA). Composto por seis ministérios, mais a Casa Civil da Presidência da República e a Secretaria de Aviação Civil, o GECOPA tem como objetivo coordenar e consolidar as ações, estabelecer metas e monitorar os resultados de implementação e execução do Plano Estratégico Integrado para a Copa 2014. (Proni et al., 2014, p. 56-57)

Como forma de direcionar o trabalho do GGCOPA e do GECOPA, foi estabelecida a Matriz de Responsabilidades,⁶ que “é um documento que atribui a cada um dos signatários (União, Estado, Distrito Federal ou Município) obrigações referentes à execução e planejamento de obras de infraestrutura relacionadas à Copa” (Proni et al., 2014, p. 58). Em seguida, foi desenvolvido o *Guia de Procedimentos Operacionais para padronização de Procedimentos em Eventos de Futebol*, que detalha cada um dos itens da Matriz de Responsabilidades com exemplos e possibilidades de ações capazes de transformar as metas em realidade.

Do ponto de vista do arranjo institucional, o GGCOPA-2014 foi o grande indutor de programas, projetos e ações nas principais áreas de desenvolvimento, com vistas a garantir a infraestrutura mínima das cidades sede.

⁵ Constituição Federal de 1988, Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: I – polícia federal; II – polícia rodoviária federal; III – polícia ferroviária federal; IV – polícias civis; V – polícias militares e corpos de bombeiros militares.

⁶ Disponível em: <<http://www.copa2014.gov.br/pt-br/brasilecopa/sobreacopa/matriz-responsabilidades>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

Já a Matriz de Responsabilidades e o Guia de Procedimentos Operacionais foram os documentos estruturantes de tais atividades, delimitando de maneira mais clara a responsabilidade dos entes federados (união, estados e municípios) em cada área temática (Ministério dos Esportes, 2012).

No caso da segurança pública, em 2010, a Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça constituiu a Comissão Especial de Segurança Pública (CESP), com o objetivo de coordenar, implementar e fiscalizar as ações de segurança e ordem pública para a Copa das Confederações, a Copa do Mundo FIFA de 2014 e também os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos 2016. Nesse mesmo ano, foi instaurado o Grupo de Trabalho da Copa 2014 (GTCOPA/SENASP/MJ), que se ocuparia de delinear os principais projetos e metas de cada cidade participante.

A duração do GTCOPA foi bastante curta (um ano) e estabeleceu ao longo de doze meses quais seriam os projetos prioritários da área em termos de infraestrutura (criação dos CICC's nas doze cidades sede), equipamentos (viaturas, armamentos, coletes) e treinamento (com foco em atendimento a turistas estrangeiros e ameaças terroristas, como o protocolo QBRN). Em seu lugar, foi criada a Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos (SESGE) que, não obstante situada no Ministério da Justiça, não se subordina à SENASP. Essa instância passou a exercer formalmente a coordenação das ações de segurança pública, com interface direta com estados e municípios. Coube a ela executar o orçamento para a construção dos CICC's, adquirir os equipamentos solicitados pelas polícias e, ainda, realizar os treinamentos nas diferentes áreas de conhecimento (Ministério da Justiça, 2012 e 2013).

Do ponto de vista normativo, dois foram os documentos que regulamentaram as atividades da SESGE na preparação para a Copa do Mundo FIFA de 2014: a Matriz de Responsabilidades e o Planejamento Estratégico de Segurança para a Copa do Mundo FIFA Brasil 2014 (PESCM14).

A Matriz de Responsabilidades estabeleceu, em 2010, como eixos prioritários da segurança pública as seguintes ações: Controle dos pontos de entradas no país, Integração de instituições de Segurança e de Sistemas e a Segurança do Evento. Esse documento foi revisado duas vezes. Na primeira, em 2013, as ações incluídas foram as que diziam respeito a aquisições de sistemas para centralização das operações de segurança, sistemas de radiocomunicação entre as instituições estaduais e órgãos federais, e a cessão de um prédio para a instalação do Centro de Comando e Controle regional bem como a instalação de câmeras de monitoramento em pontos estratégicos. Na segunda revisão da Matriz, já em 2014, inseriu-se o fortalecimento da infraestrutura dos pontos de entrada no país, contratação de sistema e equipamentos para aprimorar a segurança nas estradas brasileiras e, por fim, a aquisição de equipamentos e sistemas para a Segurança do Evento, bem como capacitações, campanhas, treinamentos, simulações, fiscalização e disponibilização dos números de efetivo, equipamentos e viaturas designados pela SESGE para o uso exclusivo no evento.

Já o Planejamento Estratégico de Segurança para a Copa do Mundo FIFA Brasil 2014 (PESCM14), foi elaborado em 2012 e tem como eixo estruturador a integração institucional entre as agências responsáveis pela provisão da segurança pública no Brasil. De acordo com Cardoso (2013, p. 128), “o compartilhamento interinstitucional das informações e a coordenação da atuação e integração das diferentes instituições é o novo paradigma almejado”, algo que foi explicitado já na introdução do documento:

O desafio da SESGE/MJ está concentrado principalmente em articular esforços, promover a integração, a organização e a interoperabilidade de recursos humanos e materiais, das estruturas organizacionais e direcionar a aplicação de fundos públicos com razoabilidade, eficiência e eficácia, visando à obtenção de um ambiente pacífico e seguro para a realização do evento (Ministério da Justiça, 2012, p. 7).

A centralidade da integração aparece na forma como os investimentos na área de segurança pública foram distribuídos na preparação para a Copa do Mundo FIFA de 2014. De acordo com o Portal da Transparência,⁷ foram destinados R\$ 1,9 bilhão para a segurança pública (Figura 1). Desse montante, aproximadamente R\$ 850 milhões foram empregados na construção e aparelhamento tecnológico e estrutural dos prédios do CICC; o que representa 44% dos gastos da área. O restante foi destinado à aquisição de equipamentos, capacitação e treinamento dos agentes de segurança.

Figura 1 – Gastos com Segurança para Copa do Mundo



Fonte: Portal da Transparência <<http://transparencia.gov.br/copa2014/home.seam>>, acesso em: 31 mar. 2015.

O que justificaria tantos investimentos em uma única ação? Em parte, a resposta a essa pergunta perpassa a complexidade da estrutura física e organizacional que constitui o CICC. Como esclarece Cardoso (2013, p. 132), trata-se de um sistema específico das forças armadas, adotado pelo Ministério da Defesa brasileiro desde 2006 e expandido para área de segurança pública como decorrência da escolha do país para sede de megaeventos esportivos.⁸ A inovação nesse aspecto é buscar, através da criação desses centros, a integração entre todas as instituições ligadas à segurança pública, que, de acordo com o Planejamento Estratégico, seria o grande legado a ser deixado pela Copa do Mundo FIFA de 2014 para a segurança pública brasileira.

A sigla do CICC vem do acrônimo C4I que, em inglês, significa *Command, Control, Communication, Computer and Information*. Traduzindo esse acrônimo para o português, tem-se que o Comando significa a existência de uma autoridade máxima com destreza para a coordenação de indivíduos que exercem funções diferenciadas. O Controle diz respeito ao exercício da autoridade por um ator devidamente designado para a realização das funções de planejamento, coordenação, tomada de decisão e controle das ações dos policiais de linha de frente. A Comunicação e o Computador, por sua vez, devem ser entendidos como os pilares tecnológicos que sustentam o funcionamento deste órgão, sendo ambos voltados para a realização das atividades

⁷ <<http://transparencia.gov.br/copa2014/home.seam>>. Acesso em: 31 mar. 2015.

⁸ Portaria Normativa 1888/Estado Maior de Defesa/Ministério da Defesa.

de inteligência, vigilância e reconhecimento. A Informação, último pilar do CICC, deve ser vista como o produto resultante da coleta, processamento, integração, análise, avaliação e interpretação dos dados disponibilizados por cada uma das organizações que integra essa instância, bem como de outras fontes.⁹

O C4I surgiu após o atentado terrorista de 11 de Setembro ao *World Trade Center*,¹⁰ com vistas a aumentar a segurança em eventos internacionais de grande visibilidade. Em função disso, nas Olimpíadas de Atenas, ocorridas em 2004 (primeiro megaevento esportivo depois do atentado), o C4I foi utilizado com sucesso, sendo progressivamente incorporado pelos demais países que vieram a sediar megaeventos dessa magnitude, tornando-se assim um modelo para segurança pública a ser seguido por todos os países sede de eventos como o da FIFA. No Brasil, o modelo C4I foi transformado em CICC, com vistas a

[...] proporcionar uma imagem fiel e em tempo real do panorama local e global dos eventos e dos recursos envolvidos nas operações e incidentes relacionados à segurança pública, defesa civil, segurança privada e mobilidade urbana, a fim de embasar a tomada de decisão por parte das instituições. (Planejamento Estratégico para segurança na Copa do Mundo, 2012, p. 34).

No caso do planejamento da área de segurança pública para a Copa do Mundo FIFA de 2014, a proposta inicial era que o CICC congregasse as organizações de segurança nacional, pública e defesa social. Porém, depois de algum tempo percebeu-se que as atribuições dessas três esferas eram muito diversas e, com isso, foram criados três CICC nacionais distintos: o da área de defesa, composto *exclusivamente* pelas Forças Armadas; o da área de segurança pública, composto pelas polícias (estaduais e federais), defesa social (estadual e municipal), agências de trânsito e Forças Armadas; o da inteligência, com funcionários da ABIN, das forças armadas e polícias federais que seria responsável pelo rastreamento de todos os tipos de informação, filtragem e encaminhamento das mesmas aos seus responsáveis.

É interessante notar que o CICC – enquanto dimensão operacional das políticas de segurança pública e defesa – tinha sua coordenação geral na SESGE; as coordenações regionais nas Secretarias de Estado de Defesa Social (ou congêneres) e, subordinadas a essas, têm-se as coordenações locais (móveis) nos estádios sede dos jogos da Copa do Mundo FIFA de 2014.

Do ponto de vista logístico, durante o megaevento em discussão, o CICC nacional exercia a coordenação central. A coordenação regional (CICCr) era realizada a partir de um prédio construído para essa finalidade com o objetivo de congregar as diversas organizações responsáveis pela gestão da segurança pública. O funcionamento dessa instituição era alimentado por informações produzidas pelas seguintes instâncias: (i) *Centro Integrado de Comando e Controle Móvel (CICCM)*, que são veículos, integrado pelos diferentes órgãos que compõem a Segurança Pública e Defesa, com a função de posto de comando, equipados com variados recursos tecnológicos e que servem de suporte às operações no entorno do local de realização de grandes eventos, visando o atendimento a casos de emergência que exigem resposta imediata; (ii) *Delegacias Móveis*, que são equipadas com recursos tecnológicos e funcionam em um veículo que pode se deslocar para locais com grande concentração de público evidenciando a presença policial e todo seu mecanismo que possibilita a prestação de serviços à população; (iii) *Plataforma de Observação Elevada*, que é um veículo para a observação ampla de um determinado perímetro devido ao seu mecanismo de elevação de um patamar, o que facilita o reconhecimento de uma atividade ilícita; (iv) *Imageador aéreo*, que são equipamentos eletro-

⁹ Nesse sentido, ver: <<http://www.c4i.org/whatis4i.html>>. Acesso em: 31 mar. 2015.

¹⁰ Nesse sentido, ver Cardoso (2013).

ópticos e de infravermelho, de última geração, instalados nas aeronaves que visam criar e implementar um sistema aeronáutico de captação, gravação e transmissão de imagens; (v) *Videomonitoramento*, que são câmeras espalhadas por pontos estratégicos da cidade.

A maioria dos equipamentos adquiridos com os recursos destinados à segurança da Copa do Mundo FIFA de 2014 objetivou, claramente, alimentar o CICC com informações pertinentes sobre os acontecimentos da cidade, munindo os tomadores de decisão de cada instituição presente de informações que auxiliariam na pronta resposta. Exatamente por isso, torna-se importante, se não indispensável, analisar qual seria a utilidade desse órgão uma vez encerrado o megaevento.

3 A constituição e o funcionamento do Centro Integrado de Comando e Controle (CICC) em Belo Horizonte: legado ou elefante branco?

No Brasil, o arranjo institucional de Segurança Pública encontra-se descrito no art. 144 da Constituição Federal de 1988, que estabelece a competência das polícias para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. Cada uma dessas instituições tem atribuições distintas, dependendo de sua institucionalidade (se federal, estadual ou municipal) e da natureza do problema a ser administrado, já que algumas delas possuem competência restrita, uma vez que no Brasil o ciclo completo é exceção e não regra. Cada agência responde por uma parte do trabalho de prevenção e repressão ao crime.

Para se compreender a complexidade do arranjo policial no Brasil, basta analisar os números: uma força nacional, três polícias federais, 27 polícias militares, 27 polícias civis e 993 Guardas Municipais;¹¹ todas com competências ora complementares, ora concorrentes. Como o Brasil é uma federação, não existe hierarquia entre essas distintas instituições, sendo a ação de cada qual determinada pela natureza do problema de segurança pública em questão.

Para reduzir os problemas de coordenação das distintas organizações policiais, cada nível federado conta com uma Secretaria, que coordena as ações a serem realizadas por essas instituições, ainda que elas se subordinem diretamente ao chefe do respectivo Poder Executivo (federal, estadual ou municipal). A ideia é que arranjos dessa natureza viabilizariam o desenvolvimento de ações integradas – que seriam iniciadas em uma instituição e terminadas na outra. No nível federal, tem-se a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP). Nos estados, as Secretarias Estaduais de Defesa Social (SEDS) formulam as políticas macro da área, a serem executadas pelas Polícias Militares e Civis, no limite de suas atribuições constitucionais. Com a multiplicação de Guardas Municipais em todo o território, as prefeituras têm constituído Secretarias Municipais de Segurança Urbana e Patrimonial (SMSEG), com a mesma finalidade.

Como forma de contornar os possíveis percalços decorrentes desse arranjo de governança *sui generis*, a proposta do Ministério da Justiça para a área foi a constituição de uma instituição de gestão, que congregaria todas as organizações de segurança nacional, segurança pública e defesa civil em um mesmo espaço, em moldes um pouco mais sofisticados que os GGIs¹². Trata-se da regra estabelecida pela União, de que todos os estados e as cidades sedes da Copa do Mundo FIFA de 2014 deveriam instituir um Centro Integração de Comando e Controle (CICC), com vistas a aumentar a integração das organizações na execução das suas tarefas propriamente ditas, maximizando as ações de prevenção e repressão ao crime. Como forma de forjar a constituição desses arranjos, novamente a SENASP capitaneou o processo:

¹¹ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Pesquisa de Informações Básicas Municipais de 2012; *Anuário do Fórum Brasileiro de Segurança Pública de 2013*.

¹² Grupo de Gestão Integrada.

O modelo de integração, originalmente proposto pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) para a Copa, abrange a instalação de um centro para coordenação geral, em nível nacional, em local a ser definido; além deste, também conforme a proposta, seriam instalados centros nos estados sede de jogos, de maneira a articular ações de segurança integradas, contando ainda com uma sala de coordenação e controle no interior dos estádios onde ocorrerão os jogos, além de um veículo terrestre de comando e controle, dotado de equipamentos tecnológicos avançados, para desenvolvimento de ações, comunicações e envio de dados, imagens e voz, remotamente, diretamente de um provável local de crise. Tais instalações devem estar integradas através de sistemas tecnológicos que permitem transmissão durante o desenrolar dos acontecimentos, em quaisquer eventos que exijam esforços integrados para a manutenção da ordem pública (Coli, 2011, p. 12).

Em função deste “novo” modelo de gestão,¹³ novas filosofias de atuação profissional também foram criadas como moldura intelectual para a ação de todas as pessoas que faziam parte desse novo projeto. Para tanto, a Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos – SESGE, órgão do Ministério da Justiça, investiu em capacitação dos operadores desse novo sistema tanto quanto investiu na capacitação e treinamento dos agentes que atuam na ponta do processo. Por meio dessas estratégias de formação, foram desenvolvidos protocolos de ação em conjunto entre as instituições respeitando a atribuição constitucional de cada uma, tudo isso no intuito de preparar cada uma das equipes para atender à população maximizando a agilidade e a eficiência em qualquer emergência.

Nesse cenário, a integração entre as instituições de segurança pública, por meio da constituição e funcionamento dos CICC's, foi anunciada por grande parte das agências governamentais como o grande legado a ser deixado para a área de segurança pública pela Copa do Mundo FIFA de 2014.

[...] todos os esforços devem ser direcionados à efetiva integração das instituições brasileiras, [...], pois, como se sabe, a ausência de integração entre os diversos órgãos é um dos grandes fatores que obstaculizam a redução dos índices de criminalidade e desperdiçam recursos públicos. Todo o escopo do planejamento estratégico para a segurança pública durante a Copa do Mundo objetiva à integração das instituições [...]. (Planejamento Estratégico para segurança na Copa do Mundo, 2012, p. 13)

O estado de Minas Gerais já contava com um modelo de integração entre as instituições de segurança estaduais desde o ano de 2003, quando foram extintas a Secretaria de Segurança Pública e a Secretaria de Direitos Humanos e em lugar dessas foi criada a Secretaria Estadual de Defesa Social – SEDS, que tem a prerrogativa de coordenar as ações operacionais das instituições policiais do estado, o que tornou o modelo único quando comparado com os demais estados da federação (Sapori, 2008). O resultado dessa inovação foi a instituição do Colegiado de Integração em que as várias instituições ligadas à segurança pública estadual definem as estratégias e as ações a serem realizadas em diferentes situações.

Diante disso, o estado não recebeu com surpresa a proposta do Ministério da Justiça de integrar as instituições e agentes da segurança pública. Houve, de acordo com um dos entrevistados, dificuldades por parte da SESGE em compreender a integração que já existia em terras mineiras. Nas palavras de um dos coordenadores da agenda da Copa do Mundo FIFA de 2014 dentro da Secretaria de Defesa Social, as informações recebidas pela SESGE mais confundiam do que potencializavam o

¹³ O novo está entre aspas porque, desde a década de 1990, existem diversas experiências de integração das organizações policiais, entre elas o Gabinete de Gestão Integrada (GGI), que também parte do princípio de que as ações de prevenção e repressão ao crime em âmbito local podem ser mais eficazes se os responsáveis pelas diversas organizações estiverem trabalhando em conjunto. Nesse sentido, ver: Ribeiro e Cortês (2009).

desenvolvimento de ações integradas entre as diversas instituições de segurança pública e defesa social do estado:

A SESGE e o governo federal nunca compreenderam muito bem o modelo de gestão de Minas Gerais então eles são bastante atrapalhados em relação a como atuar conosco. Por que eu falo isso? Em vários estados as secretarias mandam nas polícias ou então a polícia tem uma autonomia de tratar diretamente com o governo federal [para as questões da Copa], então assim é um modelo diferente do nosso e como aqui o nosso modelo é de integração e nós procuramos fazer tudo dando ciência para todas as instituições, normalmente nós pleiteamos vaga para todo mundo nos eventos que acontecem na SESGE. (Agente 2 – SEDS/MG)

A percepção do coordenador da agenda da Copa do Mundo FIFA de 2014 encontra ressonância em outros operadores, como um dos policiais civis que ocupa posição de chefia, que viu no planejamento estratégico desenhado pelo Governo Federal, que tinha no CICC a sua base de sustentação, uma institucionalidade que muitas vezes se sobrepõe ao processo de integração em vigência em Minas Gerais desde 2003.

[...] o estado de Minas já trabalha com esta governança colegiada, com esta integração a bem mais tempo. Tanto que os trabalhos que eram realizados pelo estado de Minas sempre serviam de modelo, então quando foi construir o plano nacional integrado, o nosso serviu de modelo para eles e a partir daquele modelo, eles reestruturaram e passaram para os outros estados construir igual. (Agente 1 – Polícia Civil)

O modelo de integração de Minas Gerais tem sua confluência na SEDS e isso não foi respeitado pelo planejamento elaborado pela SESGE, possivelmente devido ao desconhecimento dos limites e possibilidades da política de integração no estado. A proposta da SESGE era implantar um novo modelo de segurança pública, mas esse não poderia se basear apenas na construção de um espaço cuja prerrogativa é a integração das instituições, o que, por si só, contribuiu para que o projeto do CICC fosse visto com reservas.

[...] o governo federal criou essa secretaria (SESGE) como uma interlocutora entre a FIFA e os estados para a criação do CICC. É uma instância que entraria em contato também com as secretarias da Copa para articulação de deliberações. Na verdade esse fluxo informacional ele é bastante complexo e vou dizer que até atrapalhou, porque as informações não têm uma centralização. [...] Então a SESGE fala assim, por exemplo, esse é um evento que eu vou chamar PM representando o estado e aqui em Minas não é assim entendeu? Tem que ver se tem que ter um representante da Secretaria de Defesa, aqui nós temos um modelo de integração de compartilhamento de informação, de compartilhamento de ações e eles são muito atrapalhados em relação a isso. (Agente 2 – SEDS/MG)

A construção do CICC de Minas Gerais teve a previsão de custo de R\$ 77 milhões divididos entre as obras de construção, investimento em equipamentos de segurança e *softwares* de última geração.¹⁴ Porém, desde fevereiro de 2013, a obra parou por um impasse entre a SEDS e a construtora responsável, o que gerou grande atraso e inviabilizou a utilização desse espaço durante a Copa do Mundo FIFA de 2014.¹⁵

Para a Copa das Confederações FIFA de 2013 foi criado um centro provisório na Cidade Administrativa, cuja constituição contou com representantes das instituições de segurança pública e defesa social municipais,

¹⁴ <https://www.seds.mg.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=2114&Itemid=71>. Acesso em: 01 out. 2014

¹⁵ <<http://www.hojeemdia.com.br/horizontes/qg-da-copa-em-bh-so-sai-4-meses-apos-os-jogos-1.194709>>. Acesso em: 01 out. 2014

estaduais e federais. Ele seria desativado tão logo o prédio do CICC ficasse pronto. Como isso nunca ocorreu, até hoje, em Belo Horizonte, o Centro de Comando e Controle Regional (CICC) localiza-se, provisoriamente, na Cidade Administrativa (Figura 2) e reuniu, durante os eventos FIFA, em um mesmo espaço físico, órgãos municipais: Prefeitura, Guarda Municipal, BHTRANS, Secretaria Municipal de Saúde, SAMU e Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte; órgãos estaduais como a Secretaria de Defesa Social (SEDS), a Secretaria Extraordinária da Copa do Mundo (SECOPA), a Polícia Militar, a Polícia Civil, o Corpo de Bombeiros, o Departamento de Estradas e Rodagem (DER), o Gabinete Militar, a Coordenadoria Estadual de Defesa Civil, a Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig) e a Companhia de Saneamento de Minas Gerais (Copasa). Por fim, este espaço contou ainda órgãos federais como o Exército Brasileiro, a Força Aérea Brasileira, a Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal, a Agência Nacional de Telecomunicações, a Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU), a Infraero e a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), além de representantes do Comitê Organizador Local que representavam a FIFA.

Figura 2 – Centro Integrado de Comando e Controle Regional, localizado na Cidade administrativa do Governo do Estado de Minas Gerais, em junho de 2014



Fonte: <http://www.emresumo.com.br/2014/05/30/copa-cerca-de-60-mil-policiais-va0-garantir-seguranca-em-minas-gerais_13963.html>, acesso em 07 ago. 2014

O objetivo principal do CICC é filtrar e notificar as ocorrências, permitindo que sejam tomadas decisões ágeis, rápidas e inteligentes em situações de emergência, otimizando recursos e ações. Para que todas essas atividades pudessem ser realizadas em conjunto, por pessoas com diferentes trajetórias profissionais e oriundas de diversas organizações, a solução inicialmente encontrada foi o desenvolvimento de uma política de treinamento que enfatizasse a importância da interdependência das ações. Para tanto,

A SESGE, em parceria com Secretaria Nacional de Segurança Pública, irá desenvolver os programas de capacitação e treinamento, visando dotar os profissionais das forças federais, estaduais e municipais dos conhecimentos necessários para o cumprimento de suas atribuições durante a Copa do Mundo. (Planejamento Estratégico para Segurança na Copa do Mundo, 2012, p. 49)

A forma encontrada pela SESGE para preparar os indivíduos que iriam atuar no CICC para as suas atividades durante a Copa das Confederações FIFA de 2013 e Copa do Mundo FIFA de 2014 foi a elaboração de quinze oficinas temáticas que tinham por finalidade:

[...] desenvolver estudos com base em análise e avaliação de riscos e elaborar planos e protocolos integrados de segurança pública e de defesa civil para o gerenciamento de riscos identificados, descrevendo os processos e os procedimentos de respostas às demandas, visando à integração entre os órgãos [...]. (Regimento Interno SESGE/MJ, 2011, p. 6-7)

Na visão de um dos entrevistados, a criação dessas oficinas foi:

uma loucura, parece que as pessoas não sabem o que é gestão, criar quinze oficinas para discutir tema de Copa do Mundo. Então eles criaram (essas oficinas) para coordenar os trabalhos e não foi possível coordenar. (Agente 2 – SEDS/MG)

Para além da participação nas oficinas temáticas oferecidas pelo governo federal, a solução encontrada para o bom andamento das ações foi a prática da atuação. Ciente da limitação das corporações estaduais em atuar em grandes eventos, a SEDS resolveu começar a atuar o quanto antes, possibilitando que os membros das instituições participantes adquirissem a expertise necessária para a atuação durante a Copa das Confederações FIFA de 2013.

Inauguramos a área dia 15 de março [2013], o primeiro CICC inaugurado do País. Reunimos-nos com as instituições de segurança e acordamos que iríamos começar a treinar devido ao fato de que para Minas Gerais era inédito acompanhar um evento de grande porte, e então a gente precisava aprender a trabalhar junto, pois é muito fácil colocar várias instituições - federais, municipais e estaduais – para trabalhar junto, só que as pessoas precisam olhar na cara da outra e aprender a confiar, então a gente precisava treinar e diante disso a SESGE afirma que o grande exemplo do CICC foi Minas Gerais. [...] mérito por começarmos a trabalhar em 15 de março, treinamos, começamos com vários jogos de futebol, vários eventos esportivos e culturais pra todo mundo sentar junto e aprender a trabalhar junto, para o sistema cair, para o computador ter falha, para verificar a imagem que não chega e todos esses problemas. (Agente 1 – SEDS/MG)

Entre março e junho de 2013, o CICC atuou no acompanhamento de importantes eventos na cidade, como o show de Paul McCartney, o festival Axé Brasil e o amistoso da seleção brasileira contra a seleção do Chile, todos na Arena Mineirão. Além disso, os jogos disputados pela Copa Libertadores da América também serviram para teste e aprimoramento das operações do Centro, principalmente, devido à presença de delegações estrangeiras. A operatividade anteriormente à Copa do Mundo FIFA de 2014 surtiu um bom efeito, já que, na visão dos entrevistados, foi a constituição e o funcionamento antecipado do CICC que garantiu o sucesso da Copa do Mundo FIFA de 2014 na cidade de Belo Horizonte.

A criação de um centro integrado de coordenação e controle, o CICC foi fundamental. Quando percebemos que poderia haver alguma discrepância, alguma perda de comunicação esse centro veio como um órgão concentrador dessas informações que dirimiu essas questões. Isso aí é algo que poderia no início ter ocasionado uma perda de efetividade no serviço, mas pelo contrário, com a vinda, com a criação, estruturação e a colocação de pessoas e profissionais de todos os setores dentro desse centro integrado de comunicação e controle foi fundamental para o êxito das ações. E aí houve uma coordenação bem fácil, bem tranquila. (Agente 2 – PMMG)

Para alguns entrevistados, o bom funcionamento se deveu às relações interpessoais construídas ao longo do período de trabalho realizado pelo CICC antes do início da Copa do Mundo FIFA de 2014 e não em razão dos treinamentos recebidos e/ou do comprometimento das instituições em cooperar com a integração.

E o espírito de integração foi maravilhoso, utilizamos vários jogos de futebol para treinarmos em conjunto. Quando chegamos na copa as pessoas já se conheciam pelo nome, foi criada uma relação de confiança, então o mérito da criação de 15 de março [de 2013] é do governo de Minas e da SEDS. (Agente 1 – SEDS/MG)

Este ponto é central para a análise, uma vez que vários dos profissionais lotados nesta instância ali estavam provisoriamente, na esperança de serem realocados em outros setores após a Copa do Mundo FIFA 2014, o que significou o fim da política de boas relações e, por conseguinte, provavelmente, retrocessos na integração. Essa fala indica ainda que o treinamento dado através das oficinas temáticas não foi suficiente para a integração.

Parte deste resultado se devia aos vários problemas gerenciais que o CICC possuía, revelados durante a Copa das Confederações FIFA de 2013 e que poderiam comprometer a sua efetividade durante a Copa do Mundo FIFA de 2014. O primeiro deles era a fragmentação de informações em partes que não se comunicam, o que acaba por gerar atritos entre as instituições que são independentes umas das outras e têm autonomia de ação, desde que sejam respeitadas as atribuições constitucionais. Isso ocorreu porque não foi pensado um modelo de compartilhamento de banco de dados entre as organizações, criando atritos entre os órgãos de segurança pública, que fizeram do trabalho conjunto uma experiência mais laboriosa e em certa medida melindrosa:

Todos compartilharam os dados e as informações pertinentes. Todos fizeram, porque aprenderam que se não fizessem isso não daria certo. Durante toda a Copa das Confederações, tudo que nós precisamos eles fizeram. [...] conseguimos fazer uma mudança de consciência importante em alguns momentos. [...] ninguém entra no sistema de ninguém todo mundo é proprietário de sua base de dados, mas as informações eram compartilhadas conforme o princípio de demanda e conveniência. (Agente 1 – SEDS/MG)

Esse trecho da entrevista demonstra que ter uma infraestrutura física em funcionamento e uma filosofia de integração não significou que as informações dos bancos de dados das instituições estavam acessíveis às outras durante os eventos FIFA. Significou apenas que era possível identificar se existia algum registro criminal em outro banco de dados e mediante solicitação da informação essa poderia ser disponibilizada. Assim, a recusa de alguns em compartilhar as suas informações, fez com que se quebrasse um elo da corrente de ação comprometendo a integração. Ou seja, o bom funcionamento do CICC durante a Copa das Confederações FIFA de 2013 dependeu fortemente da junção das informações fragmentadas nos diversos bancos existentes, o que, por sua vez, relaciona-se com a boa vontade dos participantes em cooperar com o processo.

Durante a Copa das Confederações, O CICC foi observado em duas ocasiões, sendo uma delas a reunião de debriefing, na qual ficou claro que a SESGE possuía alguns canais de diálogo e cooperação com os órgãos federais, estaduais e municipais alocados no CICC, mas o mesmo não pode ser dito em relação ao Comitê Organizador Local da FIFA-COL, que não demonstrou boa integração com as instituições públicas incumbidas de realizar a preparação das ações de segurança pública e defesa. O mesmo pode ser dito a respeito do papel da Secretaria de Estado Extraordinária da Copa (SECOPA-MG) em relação à segurança, que aparentemente foi delegada à SEDS (Secretaria de Estado de Defesa Social) e demais órgãos.

A despeito das dificuldades e desafios enfrentados, na opinião dos que participaram do CICC durante a Copa das Confederações FIFA de 2013, houveram mais acertos do que erros. Entre as falhas, a primeira constatação foi como garantir um controle direto das câmeras de vigilância e monitoramento. Durante a Copa das Confederações, diversas foram as situações em que o CICC precisou entrar em contato com a sede dos comandos da Guarda Municipal e da BHTRANS para que as câmeras fossem redirecionadas para determinadas áreas necessárias para um melhor acompanhamento do que ocorria na cidade. Durante a Copa do Mundo de 2014, este atraso na operação das câmeras não poderia ocorrer e, para tanto, era fundamental que até lá as estações de trabalho da Guarda Municipal e BHTRANS que compunham o CICC tivessem o controle direto da operação destes equipamentos.

Outro problema verificado durante a Copa das Confederações foi os influxos de informações desconhecidas advindas de diferentes órgãos, mas que não podiam ser confirmadas e terminavam por não compor o processo de tomada de decisão do CICC. Por exemplo, a informação não chegava do COL, mas um oficial de ligação da Polícia Federal ligava para o CICC avisando ter visto no aeroporto uma situação diferente da informada pela INFRAERO, daí surgia entre a SESGE e a equipe de planejamento uma discussão a respeito do status da informação, se estaria confirmada ou não. Dado o cenário mais intenso que seria enfrentado durante a Copa do Mundo, era preciso definir melhores os critérios de gerenciamento do fluxo de informações e o estabelecimento de fontes primárias oficiais que não demandem tais processos de verificação e reconfirmação.

Logo, já na Copa das Confederações de 2013, as instituições representadas no CICC viam como fundamental a criação de procedimentos do operação – em termos de quais seriam as fontes de informação, como ela seria tratada por cada um dos membros da instituição e quais os possíveis desdobramentos em termos de programas de ação. Ainda era muito vago como o compartilhamento de informações, competências e ações iria, de fato, ocorrer durante a Copa do Mundo FIFA de 2014.

Encerrada a Copa das Confederações FIFA de 2013, as atividades do CICC começaram a ser desenhadas para o evento que seria a sua prova de fogo: o mundial de 2014. Esse não foi, contudo, um processo simples, sendo constantes as sucessivas mudanças no planejamento, reflexo da constante mudança de pessoal nos cargos de direção dos órgãos envolvidos no processo.

A “dança das cadeiras” fez com que as ações inicialmente planejadas fossem abandonadas ou sofressem mudanças significativas, gerando um horizonte de incertezas, pois com a mudança de gestor perdia-se, na maioria das vezes, grande parte do planejamento construído até então. Para além dos cargos de direção, a mudança dos próprios agentes envolvidos no processo de integração também gerou uma série de perdas significativas no planejamento:

De 6 em 6 meses muda todo mundo que está lá (SESGE) e aí todos os projetos são revistos. No breve tempo que eu estou aqui, que é desde março eles já mudaram duas vezes as pessoas que estão lá. Então assim há uma descontinuidade muito grande. (Agente 1 – SEDS)

Essa constante troca de atores em posição de comando pode ter contribuído decisivamente para os relatos acerca da percepção de uma atuação insuficiente, no que se refere ao planejamento para as ações de segurança, dos órgãos extraordinários criados para as Copas. Essa percepção esteve presente, de forma generalizada, nos relatos sobre os órgãos criados nos três níveis de governo (SEACO, SECOPA, e SESGE). Foi possível notar também que esses órgãos foram poucas vezes relacionados às ações de planejamento de segurança para a Copa do Mundo FIFA de 2014.

Além disso, proporção inesperada das manifestações ocasionou “ações emergenciais” que não estavam formalizadas no plano de ação das instituições; de maneira tal que se fez necessária sua inclusão no planejamento para a Copa do Mundo. As demandas que surgiram em razão das manifestações forçaram as instituições de segurança a tomar medidas contingenciais.

Na percepção de todos os entrevistados, entre a Copa das Confederações FIFA de 2013 e a Copa do Mundo FIFA de 2014 houve uma (des)coordenação muito grande no âmbito da SESGE, fazendo com que os órgãos estaduais (SECOPA) e municipais (SEACO) tivessem pouca participação no planejamento das ações de segurança. Essa dissonância – decorrente das mudanças de indivíduos e estratégias – também afetou o CICC. Um dos principais entraves foi, exatamente, a “dança das cadeiras” dentro da instituição, pois como os participantes do CICC já na Copa do Mundo FIFA não eram os mesmos da Copa das Confederações, os problemas de comunicação eram prementes antes mesmo do megaevento, como indica o trecho de uma entrevista realizada em maio de 2014:

Hoje no CICC nós temos pessoas que não foram as pessoas que estiveram em junho (2013), por aposentadoria, por férias, por ter mudado de setor. Então estas alterações tendem, principalmente neste momento, já entrado em 2014, elas tendem a ser muito prejudiciais porque entram pessoas novas que as vezes não estão habituadas ou que não participaram do processo de integração e isso pode gerar uma consequência grande. (Agente 3 – SEDS)

A observação das atividades do CICC durante a Copa do Mundo FIFA de 2014 demonstrou que as organizações possuíam nível médio de entrosamento, sem qualquer tipo de disputa aparente entre elas, mas também sem qualquer clareza sobre que procedimento adotar em situações emergenciais. Desse modo, o papel do coordenador ganhava destaque, por ser o ator que relembra aos demais os procedimentos recomendados pela FIFA para cada tipo de episódio.

Além disso, foi observado o Centro Integrado de Comando e Controle Móvel – CICCMM que era uma instância de apoio e suporte ao CICC, atuando no monitoramento das situações e repassando informações ao fórum de decisão localizado na Cidade Administrativa. No entanto, ele não estava funcionando no primeiro dia da Copa do Mundo FIFA de 2014 devido a problemas técnicos e, apesar de ser um espaço de atuação da Polícia Militar, Polícia Civil, Bombeiros e Secretaria de Estado de Defesa Social, as insígnias predominantes externamente são as da Polícia Militar de Minas Gerais (Figura 3).

É difícil imaginar como o CICCMM pode se consolidar em um instrumento de efetiva integração entre as organizações de segurança pública, dado o claro predomínio visual de uma em detrimento das demais. Essa dimensão parecia ser, já àquela época, uma indicação clara de quem absorveria o equipamento uma vez encerrada a Copa do Mundo FIFA de 2014. A ausência de integração entre as instituições era visível na necessidade de uma delegacia móvel ao lado do CICCMM. O ideal seria um único veículo com essas duas dimensões – CICCMM e delegacia – de forma a maximizar os esforços de segurança pública em uma única unidade física e, também, os equipamentos da área.

Figura 3 – Centro Integrado de Comando e Controle Móvel (CICCM), localizado na FanFest, em 12/06/2014



Fonte: Arquivo pessoal.

Um triste episódio, que marcou de forma negativa a cidade de Belo Horizonte durante o megaevento, talvez tenha sido o momento em que a capacidade e o alcance dessa nova ferramenta tornou-se mais evidente:

Eu vejo o CICC mais do que segurança pública. Qualquer coisa de anormalidade que acontece na cidade ele age. Eu vi isso durante a Copa na queda do viaduto, ali eu vi o CICC funcionando para questão de legado. A gente deu a sorte de estar todo mundo ali reunido e cada órgão foi fazendo o seu serviço, tinha o exército que nessa hora se dispôs a colocar iluminação, caminhões. A gente tinha o corpo de bombeiros, tinha a guarda civil municipal e estadual, tinha o DER que fez a interdição da MG 10. E tudo foi muito rápido. Aquele dia o tempo de resposta foi muito rápido. E se não tivesse o CICC o tempo de resposta não seria aquele, poderia ter sido muito pior, muito mais traumático. (EPPGG 2 – SEDS)

Interessante notar que, apesar desses problemas, para os entrevistados, sob o mote Copa do Mundo a funcionalidade do CICC foi efetiva e muito positiva. Na opinião de um agente da Secretaria Estadual de Defesa Social “durante os jogos ele cumpriu o objetivo dele de integrar as organizações, ele funcionou bem. A maior parte dos fluxos de informação se dava no CICC” (Agente 2 – SEDS). Na opinião de outro entrevistado a atuação integrada durante a Copa do Mundo FIFA de 2014, em Minas Gerais, tinha muito a oferecer à segurança pública, se consolidando em um novo modelo de gestão que deveria ter continuidade porque “ele é realmente o que há de melhor para segurança pública no pós-Copa” (Agente 1 – PMMG).

Portanto, logo após a Copa do Mundo de 2014 era consenso entre todos os entrevistados que o CICC era o grande, se não o único, legado do megaevento na área da segurança. A experiência de atuação conjunta realizada no âmbito do CICC possibilitou o aprendizado de compartilhamento de informações, de partilha de decisões e a realização de ações e operações com atores de diferentes instituições. O trabalho integrado foi apontado como o grande avanço na seara da segurança pública, sobretudo porque envolveu instituições do governo federal, estadual e municipal.

Eu acho que o grande legado é o trabalho integrado através do CICC, então houve uma nova roupagem, uma nova modelagem, mas de uma coisa que a gente já fazia, acho que o que trouxe foi à integração da esfera municipal e da união. A gente não tinha uma interlocução tão próxima com a ABIN, com a PRF¹⁶, com a Polícia Federal, enfim isso surgiu e tem acontecido naturalmente, então o grande legado é esse. (Agente 2 – PCMG)

[Com o CICC] Muda uma questão básica da segurança pública para o dia a dia que é a conexão de estado, município e união para discutir a segurança pública e operacionalizar a segurança pública. Então quando você institucionaliza através de um sistema, tecnologicamente ele vem com muito mais recurso, então você dá um upgrade em relação ao que era o CIAD¹⁷, mas o principal é criar um modelo de compartilhamento de gestão, isso é o grande legado, é a gestão conjunta. (Agente 1 – PMMG)

Entretanto, a capacidade de dar seguimento a essa nova política, de acordo com os mesmos entrevistados, estava condicionada à finalização da obra da estrutura definitiva, que ainda não aconteceu (em agosto de 2015). Essa dimensão era importante para levar o CICC a um lugar neutro, longe das pressões da SEDS, da Polícia Militar, da Polícia Civil e das demais agências de segurança pública, trânsito e defesa civil municipais e estaduais. Essa questão se torna mais evidente quando um dos entrevistados foi indagado sobre como o CICC poderia se consolidar em um legado da Copa do Mundo FIFA de 2014:

Se tivesse sido executada a grande obra, a gente não estaria falando sobre isso agora, eu diria para você que vai continuar não, já está integrado. Como a obra não foi executada você continua tendo hoje que fazer essa pergunta (Agente 1 – PMMG).

Então, passado o otimismo do final da Copa do Mundo FIFA de 2014, a capacidade do CICC em se constituir como um legado já era vista com certa dubiedade por parte do corpo gerencial da própria SEDS. Além da inexistência de uma sede específica, que poderia reduzir as tensões quanto à propriedade administrativa da instância, a inexistência de uma legislação específica acerca da missão e dos padrões de funcionamento do CICC comprometeria a sua continuidade, como indica o relato abaixo:

Tem que criar no estado uma estrutura, o CICC tem que ser criado para a segurança pública, foi criado para grandes eventos e agora tem que ser integrado para a segurança pública. Você tem, por exemplo, um modelo que já está sendo trabalhado, São Paulo criou uma legislação integrando o CICC deles na área de segurança deles. E nós estamos aqui também para formatar a documentação sobre isso, criando e integrando o sistema que é a continuação do processo. A gente tem isso aqui, eu estou inclusive com a minuta do decreto que institui no âmbito de Secretária de Defesa Social o Centro Integrado de Comando e Controle. [...] tentar desenvolver como a estrutura vai funcionar para a segurança pública, já com todo o teste dela feito para a segurança com foco em evento. Então você já tem normas de funcionamento, regras, o documento memorando de entendimento entre instituições, acordo assinado de contribuição técnica. A base está toda pronta, conceito de uso. Então agora falta trazer isso tudo e efetivar como instrumento, para a gente realmente falar esse é o legado para a segurança pública. (Agente 1 – PMMG)

As entrevistas realizadas após o encerramento da Copa do Mundo FIFA de 2014 indicavam que a proximidade do período eleitoral e a possível troca no poder executivo estadual faria com que a publicação de

¹⁶ Polícia Rodoviária Federal.

¹⁷ Centro Integrado de Atendimento e Despacho – CIAD.

normas acerca do padrão de funcionamento do CICC fosse postergada para o futuro. Além disso, pouco depois do final da Copa do Mundo FIFA de 2014, ocorre a saída do gestor do CICC de Minas Gerais, que ocupou o cargo temporariamente, criando grande especulação sobre a inoperabilidade do Centro. Um dos entrevistados alertava para o comprometimento que essa mudança geraria, juntamente com a mudança do secretário de defesa social, ainda em agosto de 2014:

A questão da descontinuidade, e não foi descontinuidade do gestor do CICC, foi a descontinuidade do gestor da Secretaria de Estado de Defesa Social. Ao mesmo tempo que o gestor do CICC saiu o secretário também saiu. (EPPGG 2 – SEDS)

Naquele momento, a expectativa era que o CICC fosse colonizado pela Polícia Militar de Minas Gerais, que historicamente tem um papel atuante nas políticas de segurança do estado. Isso porque a instituição tinha criado um calendário de acompanhamento de eventos, a serem realizados na capital até o final de 2014, utilizando os equipamentos do Centro na justificativa de dar continuidade à expertise adquirida com os eventos FIFA:

Coincidentemente eu estou até com isso aqui, com um documento, a estrutura de como tudo vai funcionar. Tem que se criar os cargos, o coordenador, o vínculo dele com a segurança, como vai funcionar isso tudo e aí em decorrência de mudanças na SEDS isso tem que ser estruturado agora e ser discutido, e já é minuta para o governador agora, para o governo do estado. Além disso, tem uma proposta aqui de monitoramento constante até o final do ano, então nós estamos montando um calendário, a polícia militar está gerando uma proposta de calendário para acompanhamento até o final do ano, até definir isso tudo como vai funcionar. (Agente 1 – PMMG)

Meses após a Copa do Mundo FIFA de 2014, o CICC entrou em um processo de estagnação e de certo modo inoperatividade, sendo que as disputas institucionais foram mencionadas por um dos entrevistados como entrave à atuação desse órgão:

O CICC tem uma tendência à captura, principalmente pela Polícia Militar. Lógico que tem interesse de captura, a escolha do local para a construção do prédio definitivo não foi à toa. E a Polícia Civil não tem visão e nem força, ela não entende a oportunidade que é o CICC, inclusive para ela. (EPPGG 2 – SEDS)

Contudo, todos os indícios apontavam em direção contrária, isto é, o CICC enquanto um catalizador da integração iniciada em 2003 e que se encontrava desarticulada desde 2009. Logo, era no mínimo um contrassenso vislumbrar a ausência de finalidade desta instituição quando ela era vista como uma solução para os problemas de disputa entre as instituições que, já no segundo semestre de 2014, determinavam a sua ruína.

Acredito que nos 12 anos de integração policial em Minas, o CICC foi o melhor exemplo de como a integração deve acontecer. As instituições na maior parte do tempo se mostravam colaborativas com as necessidades do trabalho; o foco da integração era estritamente operacional e em tempo real, o que diminui consideravelmente os conflitos de competência (a imediatidade das decisões de atuação abre pouco espaço para o conflito); a coordenação da SEDS tinha legitimidade nos pedidos que realizava aos demais órgãos; a atuação extrapolou os assuntos de segurança, sendo muito relevante a atuação dos órgãos de mobilidade urbana, entre outros. (EPPGG 1 – SEDS)

Passados dois anos da inauguração do CICC e alguns meses desde o fim da Copa do Mundo FIFA de 2014, a SEDS encontrava-se no início de uma nova gestão; marcada por uma nova ideologia visto que a oposição (PT) venceu a situação (PSDB) que governou Minas Gerais por 12 anos. Nesse cenário, foram realizadas novas entrevistas com o objetivo de se verificar qual o papel atribuído ao CICC, em termos de monitoramento do cotidiano da cidade e região metropolitana, tomada de decisões gerenciais mais pontuais na área de segurança pública e, dessa forma, formatação de estratégias mais eficientes de prevenção e repressão à criminalidade.

Além disso, foi realizada uma nova observação do espaço no início do ano de 2015, quando foi possível constatar que todas as instituições federais e municipais que atuavam no CICC não tinham sequer os seus logos na sala de situação. A exceção, neste caso, foi a Guarda Municipal de Belo Horizonte, que tem um dos membros do seu staff – composto por policiais militares – presente nos dias em que o CICC é utilizado.

Entre as instituições estaduais que permanecem nesta instância, apenas duas continuam a dele se utilizar enquanto ferramenta de gestão da segurança pública: a SEDS, a quem o CICC em tese está subordinado, e a PMMG, que desde agosto de 2014 já utilizava os equipamentos adquiridos para a Copa do Mundo FIFA de 2014 para monitoramento da cidade e decisão das formas de emprego de seus homens.

Depois da Copa ele parou, só cobrindo alguns eventos de jogo, mas o que a gente imaginava pra legado não existe. Hoje o CICC faz apenas algumas operações em jogos e alguns eventos, a exemplo do carnaval de Belo Horizonte 2015. Mas o dia a dia que era ideia inicial, não. Fica só um representante da PM e da Guarda Municipal, nem da polícia civil, nem corpo de bombeiro tem, o que durante o período em que eu estive lá sempre existiu representantes dessas instituições monitorando e hoje não tem. (EPPGG 2 – SEDS)

Segundo os entrevistados, diferentemente do que fora amplamente anunciado em função do evento FIFA e nas promessas de campanha presidencial, o CICC não tem qualquer utilidade na política de segurança pública estadual atual. Isso ocorre em razão da falta de um planejamento estratégico, que incorporasse essa estrutura ao sistema da Secretaria de Estado de Defesa Social para o pós-Copa ainda no planejamento das ações dos megaeventos que suscitaram a sua construção. Com isso, ninguém sabe ao certo qual a utilidade dessa estrutura, como explica um dos entrevistados:

O planejamento operacional só foi detalhado apenas para a atuação durante a Copa. Acreditava-se, erroneamente, que esse planejamento poderia transcender a Copa e o CICC continuaria a funcionar por inércia. Não se percebeu que as necessidades na época da Copa eram muito específicas (monitoramento de policiamento, vias, acessos e serviços nos dias de jogos, acompanhamento dos deslocamentos de seleções e outros, etc) e que o monitoramento de rotina não era uma decorrência natural. O CICC foi pensado para o monitoramento de uma situação excepcional da cidade, que era a Copa, e não para a rotina da cidade e a perspectiva de legado se agarra a esse objetivo. (EPPGG 1, SEDS)

Após todos os gastos realizados para montar e equipar o CICC, bem como capacitar agentes de segurança para atuação nessa instância de monitoramento, o que se vê é que todo o aprendizado para atuação em conjunto parece ter se perdido tão logo se encerrou a Copa do Mundo FIFA de 2014. Prova disso é que, os entrevistados afirmaram de maneira categórica que o CICC, ao contrário das promessas de campanha, está longe de ser uma prioridade da atual gestão:

O governo atual não vai mexer com isso [CICC] agora, com o estado quebrado. É uma situação complicada. Pelo que eu entendi isso não é a prioridade, existem outras prioridades, ainda não enxergaram o problema de segurança pública. Eu acho que o novo governo ainda não enxergou que o problema da segurança pública é uma das principais agendas. (EPPGG 2 – SEDS)

O futuro do CICC se mostra, então, muito claro: ser parte de uma estrutura policial consolidada e forte em detrimento de um mecanismo de integração entre as diversas instituições do sistema de defesa social. Prova disso é que, desde o início do ano de 2015, ele vem atuando de modo esporádico e sob demanda da PMMG para monitoramento e policiamento de alguns eventos que ocorrem na cidade.

Na atual conjuntura, o destino dado ao CICC diverge daquele para o qual ele foi pensado e criado, uma instância onde diversas instituições atuam com objetivo de monitorar a cidade e dar pronta resposta na solução de problemas emergenciais.

A orientação recente é de transferir parte do pessoal do Centro Integrado de Atendimento e Despacho (CIAD) para o CICC, tendo em vista que o CIAD encontra-se sucateado e o CICC tem equipamentos novos e modernos sem utilização. [...]. O CICC definitivo, com sede própria a ser construída, incorpora o CIAD, mas se constitui num serviço de maior amplitude, pois incorpora órgãos externos ao Governo Estadual e à segurança pública. No entanto, os custos para a efetivação do CICC são elevados e estão sob risco, diante da crise financeira do estado de MG e da recente alteração de orientação política no governo do estado. Não se pode esquecer, contudo, da incerteza que também vem do governo federal, que não passou nenhuma orientação para o funcionamento dos CICC's pós Copa. (EPPGG 1– SEDS).

Isso ocorre porque não houve uma preocupação por parte dos governos (federal e estadual) em elaborar diretrizes que consolidassem essa estrutura em legado. O trecho de uma das entrevistas deixa claro a opinião de um especialista em políticas públicas sobre qual seria o melhor caminho para transformar o CICC em legado para a cidade:

Primeira coisa tem que integrar processos, entender o negócio da segurança pública, e aí pensar que o CICC é muito mais do que segurança pública, entender qual é o negócio do CICC. Entender esses processos, as instituições que vão participar, todos os atores interessados, fazer um plano. Pensar as tecnologias e como integrá-las, porque fizemos uma integração meia-boca para a Copa e é preciso integrar muito mais. Pensar a integração não só com órgãos de governo, mas também com instituições privadas [...] porque não dá para espalhar câmera pela cidade inteira. (EPPGG 2 – SEDS)

Logo, para os EPPGGs, a inexistência de uma gestão operacional mais clara da estrutura, em termos de protocolos de operação padrão (POP), mecanismos de governança e, ainda, obrigatoriedade de participação neste arranjo após a Copa do Mundo FIFA de 2014 fez com que a promessa do CICC como grande legado se tornasse uma panaceia.

Para que o CICC pudesse, de fato, se constituir em instância integradora das instituições de segurança pública no estado de Minas Gerais seria necessário, em primeiro lugar, uma forte liderança na área, tal como pressupõe a dimensão Comando que compõe a sigla. Por outro lado, boa parte do conhecimento adquirido com as oficinas temáticas de atuação em conjunto e com a experiência da ação se perderam quando da dispersão dos agentes ora treinados para atuar na Copa em função da não atuação do CICC. Em meio a tantos problemas por que o estado vem passando talvez não seja possível o surgimento de uma liderança (comando)

com conhecimento suficiente das disputas entre as instituições que integram o sistema de segurança pública brasileiro e, assim, dificilmente será possível capitanear todos os esforços necessários para transformar o elefante branco em legado.

Considerações Finais

Todo o planejamento de segurança pública voltado para os eventos FIFA no Brasil teve foco a constituição dos Centros Integrados de Comando e Controle (CICC), que serviria como catalisador da integração entre as diversas instituições responsáveis pela segurança pública. Porém, essa integração se apresentou como um objetivo de difícil alcance, dado a autonomia de ação de cada uma das instituições e a desconfiança mútua existente entre elas.

Assim, apesar da experiência de integração no âmbito do CICC ter sido apontada pelos entrevistados como um legado da Copa do Mundo, alguns demonstraram certa descrença em relação ao futuro do órgão. O Centro foi um plano de integração bem executado para a Copa do Mundo FIFA de 2014, mas somente para esse evento. Na visão dos entrevistados, como não se estruturou uma equipe especializada na área de segurança pública com essa experiência de ação conjunta e como não foi feito um planejamento adequado de como usar este centro no pós-Copa, ele não tem como funcionar.

Logo, para que essa esfera de ação seja integrada à rotina das cidades e se torne um legado para a segurança pública e não apenas para uma instituição que parece dele se apropriar (como é o caso da Polícia Militar de Minas Gerais), seria preciso mais que uma estrutura e uma ideologia de atuação em conjunto. Seria necessário ações práticas capazes de dirimir os conflitos mascarados entre instituições originados pela constitucionalização e atribuições distintas de cada polícia. Diante de tudo isso, constata-se que a inexistência de um planejamento visando a continuidade de uma política pública para além da Copa, fez com que uma instância criada para monitorar eventos de anormalidade na cidade e região metropolitana terminasse subutilizada.

Nesse sentido, é possível afirmar que o tão sonhado legado da segurança pública, pelo menos em Minas Gerais, desapareceu com a própria execução da Copa do Mundo FIFA de 2014.

Referências

- CARDOSO, Bruno Vasconcelos. Megaeventos esportivos e modernização tecnológica: planos e discursos sobre o legado em segurança pública. *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, ano 19, n. 40, p. 119-148, jul./dez. 2013.
- COLI, André de Oliveira. *Centro Integrado de Comando e Controle (CICC): Ferramenta de Integração para o estado rede*. Belo Horizonte 2011. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP 2011) da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro.
- FERNANDES, Anna Carolina Bueno. *Além do gramado: a influência de um megaevento na imagem de uma cidade sede*. Porto Alegre: UFRGS, 2013.
- HEYMANN, Luciana. *De “arquivo pessoal” a “patrimônio nacional”*: reflexões acerca da produção de “legados”. Rio de Janeiro: CPDOC, 2005. p. 1-18.
- LEMGRUBER, Julita. *Violência, omissão e insegurança pública: o pão nosso de cada dia*. Rio de Janeiro: Academia Brasileira de Ciências, 2004.
- MINISTÉRIO DA DEFESA. *Doutrina Militar de comando e controle*. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.defesa.mil.br/arquivos/File/legislacao/emcfa/publicacoes/md31_d_03_doutrina_milc2_1a_ed2006.pdf>. Acesso em: 01 out. 2014.
- MINISTÉRIO DO ESPORTE. *I Balanço das ações do governo brasileiro para a Copa 2014*. Brasília: Ministério do Esporte, jan. 2011. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/arquivos/futebolDireitosTorcedor/copa2014/balancoCopa2014.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

- MINISTÉRIO DO ESPORTE. *V Balanço das ações do governo brasileiro para a Copa 2014*. Brasília: Ministério do Esporte, set. 2013. Disponível em: <http://www.copa2014.gov.br/sites/default/files/balanco_copa_set2013.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2014.
- MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos. *I Conferência Internacional de Segurança para Grandes Eventos*: programação da conferência. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://blog.justica.gov.br/inicio/wp-content/uploads/2012/11/PROGRAMAÇÃO-OFFICIAL-DA-CONFERÊNCIA-SISGE.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2014.
- MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos. *I Conferência Internacional de Segurança para Grandes Eventos*: programação da conferência. Brasília, 2012a. Disponível em: <<http://blog.justica.gov.br/inicio/wp-content/uploads/2012/11/PROGRAMAÇÃO-OFFICIAL-DA-CONFERÊNCIA-SISGE.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2012.
- MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Gabinetes de gestão integrada em segurança pública. *Coletânea 2003-2009*. Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2009.
- MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos. *Planejamento estratégico de segurança para Copa do Mundo FIFA Brasil 2014*. Brasília, 2012b. Disponível: <[http://www.conectas.org/arquivos/editor/files/PlanejamentoEstrategicoSESGE%20\(2\).pdf](http://www.conectas.org/arquivos/editor/files/PlanejamentoEstrategicoSESGE%20(2).pdf)>. Acessado em: 01 dez. 2014.
- PAULA, Marilene de; BARTELT, Dawid Danilo (Orgs.) *Copa para quem e para quê? Um olhar sobre os legados dos mundiais de futebol no Brasil, África do Sul e Alemanha*. Rio de Janeiro: Fundação Heinrich Böll, 2014.
- PRONI, Marcelo Weishaupt. *Impactos econômicos de megaeventos esportivos*. Belo Horizonte: Casa da Educação Física, 2014.
- RODRIGUES, Debora.; PRADO, Sara. C. F.; COUTTO, Vinicius; RIBEIRO, Ludmila. Polícia para quem? In: ENCONTRO DA ANDHEP, VIII., 2014, São Paulo. *Anais do VIII Encontro da ANDHEP*. São Paulo: ANDHEP, 2014. v. 1. p. 210-225.
- SAPORI, Luís Flávio. *Segurança Pública no Brasil: desafios e perspectivas*. FGV Editora, 2007.
- SAPORI, Luis Flavio; ANDRADE, Scheilla C. Desafio da governança do sistema policial no Brasil: o caso da política de integração das polícias em Minas Gerais. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 102-130, fev./mar. 2013.

Recebido em: 15/05/2015

Aceito em: 05/08/2015