

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC EDUARDO MIRANDA DA FONSECA

A IMPORTÂNCIA DAS OPERAÇÕES DE INTELIGÊNCIA INTERAGÊNCIAS:
uma análise dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016 para a segurança marítima

Rio de Janeiro

2021

CC EDUARDO MIRANDA DA FONSECA

A IMPORTÂNCIA DAS OPERAÇÕES DE INTELIGÊNCIA INTERAGÊNCIAS
uma análise dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016 para a segurança marítima

Dissertação apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CMG (RM1) Luís Fernando Nogueira Pompeu

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2021

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por todo amor, dedicação e ensinamentos, durante toda a minha vida.

À minha amada esposa Taís e meus filhos, José e Maria, pelo apoio e compreensão incondicional.

Ao Capitão de Mar e Guerra (RM1) Luís Fernando Nogueira Pompeu, meu orientador, pela paciência e calma durante toda a derrota, sempre me auxiliando a procurar o rumo correto, por intermédio de seus valiosos conselhos e observações.

À Escola de Guerra Naval, pela oportunidade de aprimoramento intelectual e pessoal, ao longo deste ano.

RESUMO

No presente trabalho, buscou-se analisar as atividades de inteligência interagências, no âmbito das operações de segurança marítima, durante os Jogos Olímpicos e Paralímpico Rio 2016. Neste sentido, transcreveu-se teorias relacionadas à segurança marítima, à interação interagências, a doutrina das atividades de inteligência brasileiras e exemplos positivos: resultados obtidos por operações conduzidas pela *Joint Interagency Task Force-South* conduzidas nos Estados Unidos da América e pelo Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia (CENSIPAM). Em seguida realizou-se a análise de dados dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016, por intermédio de indicadores presentes na teoria, que demonstraram os efeitos positivos e negativos desta interação, evidenciando-se os resultados conseguidos nas operações de segurança marítima. Assim foi possível concluir a efetividade das atividades de inteligência interagências, durante a realização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016, tendo sido evidenciada a evolução da interação entre as agências, que foi iniciada na conferência Rio 92. Entretanto, pode-se constatar também falhas na infraestrutura material das forças de segurança e na segurança da comunicação entre os agentes envolvidos. No cerne da segurança marítima, evidenciou-se a importância do constante apoio mútuo interagências a fim de proporcionar o devido planejamento e a correta aplicação do poder naval.

Palavras-chave: Interação interagências, inteligência, Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016, segurança marítima.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIN -	Agência Brasileira de Inteligência
AEGE -	Assessoria Especial para Grandes Eventos
ANTAQ -	Agência Nacional de Transportes Aquaviários
ANVISA -	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APO -	Autoridade Pública Olímpica
CBMERJ -	Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro
CCAI -	Comissão Mista de Controle das Atividades de Inteligência
CCSDCiber -	Centro de Coordenação de Segurança e Defesa Cibernética
CCTI -	Centro de Coordenação Tático Integrado
CDA -	Coordenador de Defesa de Área
CDA Rio -	Coordenador de Defesa de Área Rio de Janeiro
CDESCOP -	Comando de Defesa Setorial Copacabana
CDS -	Comando de Defesa Setorial
CENSIPAM -	Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia
CGDA -	Comando Geral de Defesa de Área
CICC -	Centros Integrados de Comando e Controle
CIM -	Centro de Inteligência da Marinha
CIN -	Centro de Inteligência Nacional
CISMAR -	Centro Integrado de Segurança Marítima
CIR -	Centro de Inteligência Regional
CML -	Comando Militar do Leste
CSM -	Consciência Situacional Marítima
CNUDM -	Convenção das Nações Unidas sobre o Direito no Mar

CNTM -	Controle Naval do Tráfego Marítimo
COC -	Centro de Operações Conjuntas
COESRIO2016 -	Comissão Estadual de Segurança Pública e Defesa Civil para os Jogos Rio 2016
COMCONTRAM -	Comando do Controle Naval do Tráfego Marítimo
ComGptPatNav-SE -	Comando do Grupamento de Patrulha Naval do Sudeste
CONPORTOS -	Comissão Nacional de Segurança Pública dos Portos, Terminais e Vias Navegáveis
CPLP -	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CPRJ -	Capitania dos Portos do Rio de Janeiro
DMN -	Doutrina Militar Naval
EB -	Exército Brasileiro
EMA -	Estado-Maior da Armada
EMCFA -	Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas
END -	Estratégia Nacional de Defesa
EUA -	Estados Unidos da América
FAB -	Força Aérea Brasileira
FBI -	<i>Federal Bureau of Investigation</i>
FT -	Força-Tarefa
GLO -	Garantia da Lei e da Ordem
IBAMA -	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais
ICMBio -	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
JIATF-S -	<i>Joint Interagency Task Force-South</i>
JTF -	<i>Joint Task Forces</i>
IMO -	Organização Marítima Internacional

IRS -	<i>Internal Revenue Service</i>
MD -	Ministério da Defesa
MJ -	Ministério da Justiça
NMIO -	<i>National Maritime Intelligence-Integration Office</i>
ONU -	Organização das Nações Unidas
OTAN -	Organização do Tratado do Atlântico Norte
NCAGS -	<i>Naval Cooperation and Guidance for Shipping</i>
PESI -	Plano Estratégico de Segurança Integrada
PF -	Polícia Federal
PND -	Política Nacional de Defesa
PNI -	Política Nacional de Inteligência
PRF -	Polícia Rodoviária Federal
RFB -	Receita Federal do Brasil
SEOPI -	Secretaria de Operações Integradas
SESGE -	Secretaria Extraordinária de Segurança de Grandes Eventos
SFICI -	Serviço Federal de Informações e Contrainformações
SIPAM -	Sistema de Proteção da Amazônia
SINDE -	Sistema de Inteligência de Defesa
SISBIN -	Sistema Brasileiro de Inteligência
SNI -	Sistema Nacional de Informações
SOLAS -	Convenção Internacional para a Salvaguarda da Vida Humana no Mar
UNCTAD -	Conferência das Nações Unidas para o comércio e desenvolvimento
ZOPACAS -	Zona de Paz e Cooperação do Atlântico Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 A SEGURANÇA MARÍTIMA.....	12
2.1 NORMAS E REGULAMENTOS.....	12
2.2 O ATLÂNTICO SUL.....	14
2.3 AS OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS NA SEGURANÇA MARÍTIMA.....	16
3 AS ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA.....	21
3.1 SISTEMA BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA (SISBIN).....	22
3.2 AS ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA NAS OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS.....	24
4 OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS.....	25
4.1 TEORIAS APLICADAS.....	26
4.1.1 Teoria da estrutura de interações de Atkinson.....	26
4.1.2 Teoria do nível de maturidade de Strickler.....	28
4.2 A DOCTRINA E O MODELO BRASILEIRO.....	30
4.3 EXEMPLOS POSITIVOS.....	32
4.3.1 <i>Joint Interagency Task Force-South</i> (JIATF-S) conduzidas nos Estados Unidos da América.....	33
4.3.2 Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia (CENSIPAM).....	34
5 ANÁLISE DOS JOGOS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS RIO 2016.....	36
5.1 A ESTRUTURA DE SEGURANÇA DOS JOGOS OLÍMPICOS RIO 2016.....	36
5.1.1 A Segurança Marítima nos Jogos Olímpicos Rio 2016.....	38
5.2 METODOLOGIA E ANÁLISE.....	40
5.2.1 Indicador nº 1 - Propósito.....	41
5.2.2 Indicador nº 2 - Capacitação da organização.....	42
5.2.3 Indicador nº 3 - Contexto organizacional.....	43
5.2.4 Indicador nº 4 - Estrutura da equipe.....	43
5.2.5 Indicador nº 5 - Tomada de decisões.....	44
5.2.6 Indicador nº 6 - Cultura.....	45
5.2.7 Indicador nº 7 - Aprendizado.....	46
5.2.8 Indicador nº 8 - Composição da equipe.....	46

5.2.9 Indicador nº 9 - Recompensas.....	47
5.2.10 Indicador nº 10 - Liderança.....	48
5.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS.....	48
5.4 ENSINAMENTOS OBTIDOS.....	49
6 CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS.....	53
Apêndice A.....	57
Apêndice B.....	63
Apêndice C.....	69
Apêndice D.....	70
Apêndice E.....	73
Apêndice F.....	76
Apêndice G.....	79
Apêndice H.....	81
Apêndice I.....	85
Anexo A.....	88
Anexo B.....	89

1 INTRODUÇÃO

O transporte marítimo é responsável diretamente por grande parcela da economia mundial. De acordo com a *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), 80% do volume do comércio mundial é transportado pelo mar, e essa porcentagem é ainda maior para os países em desenvolvimento.¹ As nações utilizam destes meios para o comércio de comida, tecnologia, medicamentos e turismo.

Neste contexto, identifica-se a importância dos oceanos como meios de conexão, além das características naturais imprescindíveis para a humanidade: a responsabilidade pela regulação da temperatura e condições climáticas; fonte de recursos naturais e minerais; e ser o ambiente natural de plânctons responsáveis pela regulação do dióxido de carbono.

Durante os últimos séculos, os oceanos foram fontes de disputa de poder e por meio deles, os Estados mais desenvolvidos alcançavam seus objetivos, encontrando colônias e consumidores de seus insumos. O Reino Unido, Portugal, Espanha e França são exemplos de potências marítimas que aproveitaram seu domínio naval para obter vantagens políticas e mercantilistas.

Desse modo, estrategos desenvolveram teorias sobre a importância do domínio dos mares. No século XIX, Alfred Mahan desenvolveu sua teoria sobre poder marítimo demonstrando a importância que o mar tinha para o desenvolvimento das nações. Ele acreditava que a proteção das linhas de comunicação marítimas seria essencial, sendo efetuada por um poder naval forte. Soma-se à sua crença, esta defesa ser executada por meio de uma batalha decisiva e que uma esquadra poderosa deveria ser estabelecida para consecução dos objetivos nacionais. Acordo Mahan, dominar o mar seria a condição imprescindível para dominar o mundo.

¹ A revisão do transporte marítimo é publicada anualmente desde 1968 e provê a análise da estrutura e mudanças cíclicas que afetam o comércio marítimo. Disponível em: <<https://unctad.org/topic/transport-and-trade-logistics/review-of-maritime-transport>> Acesso em 07 de junho de 2021.

Atualmente, pode-se identificar novas ameaças a esses sistemas, destacando-se a poluição ambiental, crime organizado transfronteiriço, pirataria marítima, disputas territoriais, terrorismo e pesca ilegal.

Tais exposições das linhas de comunicações marítimas têm sido evidenciadas nos ataques constantes a navios mercantes por piratas na costa da África, ações de narcotraficantes para acesso aos Estados Unidos da América e Europa, além da pesca ilegal realizada no Atlântico Sul. A segurança marítima atual também consiste em proteger os oceanos contra essas ameaças, mantendo livres estas fontes inesgotáveis de recursos.

A fim de realizar a devida proteção contra os novos riscos, novas estratégias de atuação foram estabelecidas baseando-se principalmente nas operações interagências, isto é, agências responsáveis pelo combate ao crime, tais como Receita Federal, Polícia Federal, Forças Auxiliares, Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais – IBAMA e Forças militares, reunidas em operações para a consecução de objetivos ou propósitos convergentes que atendam ao bem comum.

O propósito deste trabalho é analisar as atividades de inteligência nas operações de segurança marítima durante os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. Pretende-se assim, identificar nos dados coletados das operações, com base em fundamentos teóricos, as principais falhas e aspectos que influenciaram positivamente ou negativamente as operações interagências, entre a Marinha do Brasil e os demais entes governamentais envolvidos. Além disso, serão citadas experiências obtidas por outras Marinhas em ações similares, e outros exemplos de coordenação.

O planejamento de eventos de grande vulto envolve o aproveitamento das experiências adquiridas, sendo esta pesquisa uma maneira de transcrever os ensinamentos obtidos nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016, e desta maneira aperfeiçoar e otimizar processos.

Para alcançar o objetivo, no segundo capítulo será detalhada a segurança marítima, por meio de suas definições e teorias. Além disso, os conceitos e estratégias vigentes no Brasil serão traduzidos para contextualização da normatização das operações de segurança marítima no cenário nacional.

No terceiro capítulo, serão descritas definições e conceitos das atividades de inteligência, incluindo uma breve revisão da literatura e as características e aspectos do Sistema Brasileiro de Inteligência. Em conformidade com o tema, será exposta uma síntese da normatização das atividades de inteligência em congruência com as operações interagências.

No quarto capítulo são apresentadas as teorias relativas às operações interagências e as etapas para realização de uma operação eficaz. Nesse contexto, será apresentada a literatura brasileira, relatando uma síntese de sua doutrina e sua abrangência na esfera do Ministério da Defesa. Consoante ao tema, serão apresentadas características de operações já realizadas para efeito comparativo.

No quinto capítulo é descrito o objeto de estudo, os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. Neste cerne são demonstrados, de acordo com as teorias citadas, os resultados obtidos na análise dos processos. Este detalhamento expõe as dificuldades encontradas e os ensinamentos obtidos. Destes resultados, apresenta-se evidências e uma breve análise sobre a condução de operações de segurança marítima interagências, expostos na conclusão no sexto e último capítulo.

2 A SEGURANÇA MARÍTIMA

A seguir serão apresentadas algumas normas e regulamentos da segurança marítima mundial e brasileira, as peculiaridades no Atlântico Sul, as operações interagências correlacionadas à segurança marítima e uma conclusão parcial.

2.1 NORMAS E REGULAMENTOS

No âmbito internacional, a segurança marítima é objeto de desejo de todos os Estados litorâneos, incluindo também suas organizações de apoio mútuo, como a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e Organização das Nações Unidas (ONU). Esta última, por meio da Organização Marítima Internacional (IMO), criou uma estrutura regulatória abrangente de transporte marítimo, abordando questões de segurança e ambientais, questões jurídicas, cooperação técnica, segurança e eficiência (ONU, 2021).

Embora exista na língua nacional apenas a denominação de segurança marítima, no âmbito internacional, há duas vertentes: *maritime safety* e *maritime security*. A primeira se refere a perigos a navegação provenientes de acidentes naturais ou ações humanas não intencionais e a segunda se refere à proteção contra ações intencionalmente criminosas no mar (FIGUEIREDO e MONTEIRO, 2015).

Destaca-se, em busca da proteção necessária para os oceanos, a Convenção das Nações Unidas sobre o Direito no Mar – CNUDM, tendo o Brasil como signatário, prevê que todo Estado costeiro deve promover o estabelecimento, o funcionamento e a manutenção de um adequado e eficaz serviço de busca e salvamento para garantir a segurança marítima e aérea, e, quando as circunstâncias o exigirem, cooperar para esse fim com os Estados vizinhos, por meio de ajustes regionais de cooperação mútua (BRASIL, 1995).

Além disso, prevê também a obrigatoriedade do combate ao transporte de escravos, ao tráfico ilícito de estupefacientes e substâncias psicotrópicas, às transmissões não

autorizadas, a partir do alto mar, e à pirataria, sendo esta definida como quaisquer uns dos seguintes atos: a) todo ato ilícito de violência ou de detenção ou todo ato de depredação cometido, para fins privados, pela tripulação ou pelos passageiros de um navio ou de uma aeronave privados, e dirigidos contra: i) um navio ou uma aeronave em alto mar ou pessoas ou bens a bordo dos mesmos; ii) um navio ou uma aeronave, pessoas ou bens em lugar não submetido à jurisdição de algum Estado; b) todo ato de participação voluntária na utilização de um navio ou de uma aeronave, quando aquele que o pratica tenha conhecimento de fatos que dêem a esse navio ou a essa aeronave o caráter de navio ou aeronave pirata; e c) toda a ação que tenha por fim incitar ou ajudar intencionalmente a cometer um dos atos enunciados nas alíneas a) ou b) (BRASIL, 1995).

Não obstante, adicionando-se a estas iniciativas, a Convenção Internacional para a Salvaguarda da Vida Humana no Mar – SOLAS especificou padrões mínimos para a construção, equipamento e operação de navios, compatíveis com a sua segurança. Este é considerado um dos mais importantes tratados internacionais relativos à segurança de navios mercantes (IMO, 2021).

No âmbito brasileiro, a Política Nacional de Defesa estabelece, dentre os objetivos nacionais de defesa, assegurar a capacidade de defesa para o cumprimento das missões constitucionais das Forças Armadas, referindo-se, inclusive, a proporcionar às Forças Armadas as capacidades necessárias para realizar a vigilância, o controle e a defesa das águas jurisdicionais e prover a segurança das linhas de comunicação marítima de interesse (BRASIL, 2020).

A Estratégia Nacional de Defesa brasileira estabelece que:

A Marinha do Brasil tem como missão preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em lei; e para o apoio à política externa.

O Poder Naval deve dispor de meios capazes de detectar, identificar e neutralizar ações que representem ameaça nas Águas Jurisdicionais Brasileiras - AJB. A intensificação das ocorrências de atos ilícitos no mar (como exemplo, a pirataria, tráfico de drogas e de pessoas, pesca ilegal, crimes ambientais, dentre outros)

demandam a presença estatal nos termos do direito internacional com os quais o Brasil tenha se comprometido. Para tal, o Poder Naval deverá também ser capaz de manter a segurança nas linhas de comunicação marítimas onde houver interesses nacionais (BRASIL, 2020).

Neste cerne, a Política Marítima Nacional tem por finalidade orientar o desenvolvimento das atividades marítimas do país, de forma integrada e harmônica. Dentre seus objetivos, destaca-se a proteção do meio ambiente e a segurança das atividades marítimas e salvaguarda dos interesses nacionais no mar (BRASIL, 1994).

Não obstante, a Doutrina Militar Naval (DMN) transcreve que a Marinha do Brasil, designada como “Autoridade Marítima”, pela especificidade de suas atribuições subsidiárias particulares, é responsável por prover a segurança do tráfego aquaviário, no que tange à salvaguarda da vida humana no mar e águas interiores, à segurança da navegação e ao controle da poluição ambiental, causada por embarcações, plataformas fixas ou suas instalações de apoio (BRASIL, 2017).

Além disso, a DMN prevê que o objetivo prioritário da estratégia de segurança marítima é contribuir para a dissuasão contra qualquer concentração de forças hostis nas águas interiores e espaços marítimos, sob a jurisdição brasileira (BRASIL, 2017).

2.2 O ATLÂNTICO SUL

O Atlântico Sul é uma área de interesse geoestratégico para o Brasil. A proteção dos recursos naturais existentes nas águas, no leito e no subsolo marinho sob jurisdição brasileira é uma prioridade do País. A exploração e exploração da Amazônia Azul e a utilização das linhas de comunicação marítimas do Atlântico Sul continuarão a ser vitais para o desenvolvimento do Brasil, exigindo a intensificação das capacidades de prover segurança marítima (BRASIL, 2020).

Algumas novas questões de natureza transnacional também surgem no Atlântico, como tráfico de drogas e de pessoas. A expansão da pirataria, além do Golfo da Guiné, vem

se aproximando das rotas por onde transitam navios petroleiros, o alastramento da pirataria vem causando consternação nos países que detêm interesses na região. Dessa forma, o Ministério da Defesa do Brasil tem expressado preocupação com a possibilidade de que a pirataria atinja interesses brasileiros na África, ou, até mesmo, que chegue até a costa brasileira (ABDENUR, SOUZA NETO, 2014).

Além das questões de segurança, tais preocupações ressaltam também a importância econômica do oceano para o Brasil. O espaço marítimo em si também é importante para a economia brasileira, do Estado do Espírito Santo ao Estado de Santa Catarina, e englobando as bacias sedimentares do Espírito Santo, de Campos e de Santos. Finalmente, além do petróleo, há outros recursos naturais, desde os estoques de pesca até minerais no solo e subsolo marinhos - cuja extração, impulsionada pela alta dos preços das *commodities*, já é alvo de prospecção por países de fora e de dentro da região, inclusive o Brasil (ABDENUR, SOUZA NETO, 2014).

Consoante com importância econômica e geopolítica do entorno estratégico brasileiro, identifica-se medidas e projetos que visam promover a segurança marítima necessária para o Atlântico Sul. Salienta-se que em face do elenco de ameaças possíveis, a realização da segurança marítima adquire caráter transnacional.

A Organização do Tratado do Atlântico Norte - OTAN, por meio de sua estratégia marítima, reconhece que nenhuma organização militar pode atingir os objetivos de segurança e defesa isoladamente, isto é, há a necessidade de se interagir com organizações internacionais e regionais, organizações não governamentais e agências de aplicação da lei no domínio marítimo, bem como com países parceiros e não parceiros (OTAN, 2021).

Em 1986, a Zona de Paz e Cooperação do Atlântico Sul - ZOPACAS foi criada pelas Nações Unidas, atendendo à iniciativa brasileira, com o objetivo da manutenção da paz na região e de promover a cooperação econômica e comercial (BRASIL, 2018).

Atualmente, o governo brasileiro busca o fortalecimento da ZOPACAS, sendo isto transcrito por intermédio da Política Nacional de Defesa que aponta que este avanço contribuirá para a consolidação do Brasil como ator regional relevante, aumentando sua influência no entorno estratégico e minimizando a possibilidade de interferência militar de potências extra regionais no Atlântico Sul (BRASIL, 2020).

Outro elo de desenvolvimento da segurança marítima do Atlântico Sul é o foro multilateral da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa – CPLP. Este caracteriza, também, uma oportunidade de projeção de política externa, que atrai atores considerados extrarregionais, como Portugal, para consolidação de um entendimento comum acerca das diversas abordagens permitidas pelos aspectos simultâneos de complexidade e simplicidade do Atlântico Sul (FEODRIPPE, 2019).

Na esfera da segurança marítima, especificamente, citam-se exercícios navais realizados em conjunto pelas marinhas amigas da região, que buscam construir mecanismos de colaboração e adestramento dos oficiais envolvidos. Pode-se citar o *Obangame Express* que ocorre anualmente, além dos exercícios *Naval Atlantic Tidings*, *Operação Ibsamar*, *Exercício Internacional Atlasur* e *Operação Felino* (FEODRIPPE, 2019).

Além dessas iniciativas de cooperação, identificou-se também a necessidade de interatividade entre as agências que combatem as ameaças à segurança marítima. Agências, como a Receita Federal, Polícia Federal, IBAMA e Forças Armadas, trabalhando unidas no intuito de contrapor crimes fronteiriços e o narcotráfico. Estas operações serão analisadas na seção a seguir.

2.3 AS OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS NA SEGURANÇA MARÍTIMA

O avanço do crime organizado relacionado ao narcotráfico e o aumento dos incidentes relacionados à pirataria, até então ocorridos no Golfo da Guiné, além da exploração

da infinidade de recursos naturais da costa brasileira enunciam-se como as principais ameaças à segurança marítima no Atlântico Sul.

Não obstante disso, durante a última década, ocorreram grandes eventos de vulto internacional no Brasil, em que a ameaça do terrorismo se fez presente, dentre estes eventos podemos citar a Copa do Mundo 2014, Jogos Mundiais Militares e o objeto de estudo desta dissertação: os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016.

Nesse contexto, identifica-se que grandes eventos nestas proporções expõe vulnerabilidades a crimes marítimos. Tais ações nesta escala ameaçam os Estados, mesmo que indiretamente. Quando não há o combate eficaz a esses crimes, toda a sua legitimidade está em perigo. Uma falha em lidar com isto e a corrupção concomitante implica diretamente em prejuízos ao contrato social que une o indivíduo e o estado, assim desestabilizando o governo. As consequências internacionais também podem resultar no movimento em grande escala de pessoas escapando de uma área sem lei para países vizinhos (TILL, 2018).

A pluralidade de crimes envolvidos neste cerne envolve diversas agências de âmbito federal. A variedade de ameaças se propõe desde problemas aduaneiros até problemas ambientais. Segundo Till, teórico inglês, marinhas, guardas costeiras e outras agências marítimas têm uma contribuição cada vez mais vital, para se obter a boa ordem no mar.

Consoante a isto, o estrategista aponta que as ligações entre as várias formas de crime marítimo são ainda evidenciadas pela forma como que os migrantes ilegais são forçados a trabalhar em partes da indústria pesqueira global, ou o fato de que os barcos de pesca são frequentemente usados para o tráfico de drogas, atividades terroristas e contrabando de armas (TILL, 2018).

A fim de realizar o devido combate a esses crimes, há a necessidade da cooperação dentre as agências responsáveis. E tão importante quanto isso, é o fluxo de informações entre as agências e a coordenação de suas ações.

Estabelecer um fluxo livre de informações, um sistema de comando responsivo e flexível e evitar conflitos excessivos de território e rivalidades orçamentárias são essenciais para sucesso na implementação da política marítima de qualquer país (TILL, 2018).

Nos Estados Unidos da América, os esforços concentrados em operações interagências iniciaram em 1982, quando foi criada a primeira Força-Tarefa (FT) antidrogas no sul da Flórida, formada pelos *Federal Bureau of Investigation (FBI)*, o *Internal Revenue Service (IRS)*, o Exército e a Marinha estadunidenses. Entretanto, após a alteração da rota do narcotráfico, a FT tornou-se ineficaz, levando à criação de outros organismos similares em outras cidades importantes (CARVALHAES, 2017).

Depois disso, foram criadas as Joint Task Forces (JTF) em um âmbito mais militarizado, com mais capacidade de vigilância e com a expectativa de aproveitar melhor os recursos de C3I (comando, controle, comunicações e Inteligência) para o esforço antidrogas (CARVALHAES, 2017). Uma dessas JTF será detalhada no capítulo 4, como exemplo de sucessos dentre as operações interagências.

Somando-se a essas ações, os Estados Unidos da América (EUA) implementaram também uma estratégia nacional de segurança marítima com participação de diversos órgãos governamentais e sua Marinha, em busca de um ambiente de confiança e cooperação. Dentre sua estrutura de segurança marítima, ressalta-se o Escritório de Inteligência-Integração Marítima Nacional (*National Maritime Intelligence-Integration Office – NMIO*), criado em 2009, como sendo o principal órgão de assessoria em questões marítimas (MALAFAIA, 2019).

Portugal, Itália, Chile e Singapura também possuem Centros de Operações aonde são concentradas as informações e tem por missão apoiar o exercício do comando e controle das forças e unidades navais, e propiciar a coordenação com entidades externas à Marinha (MALAFAIA, 2019).

No âmbito nacional, por ocasião dos grandes eventos realizados nos últimos anos, a fim de prover a devida segurança marítima, houve a coordenação das atividades de inteligência entre as agências em estruturas temporárias, sob controle de centros de operações.

Após as realizações desses eventos, identificou-se a necessidade da produção de dados de inteligência e da integração nas operações se estenderem de forma permanente, ao invés de ocorrer apenas em operações específicas e temporárias. Desta forma, foi o criado, em 2018, o Centro Integrado de Segurança Marítima (CISMAR), em substituição ao antigo COMCONTRAM (Comando do Controle Naval do Tráfego Marítimo) (MALAFAIA, 2019).

De caráter permanente, o CISMAR tem o propósito de contribuir para a segurança do tráfego marítimo de interesse do Brasil, atender a compromissos relativos ao Controle Naval do Tráfego Marítimo (CNTM) e à Doutrina *Naval Cooperation and Guidance for Shipping* (NCAGS)² assumidos pelo País, além de incrementar a Consciência Situacional Marítima (CSM) (BRASIL, 2021).

A Doutrina Militar Naval, por intermédio do Estado-Maior da Armada, estabelece que o propósito da Consciência Situacional Marítima é possibilitar, desde o tempo de paz, a identificação de ameaças preponderantemente externas, potenciais ou manifestas, a partir da avaliação supracitada, permitindo a execução de operações e ações pelo Poder Naval, de forma singular ou conjunta, a fim de neutralizá-las antes que se contraponham à integridade territorial, soberania e interesses nacionais (BRASIL, 2017).

Pode-se afirmar que para alcançar a segurança das áreas marítimas de interesse do Brasil é condição necessária obter uma Consciência Situacional Marítima dessas mesmas áreas, quando, então, serão assegurados os direitos e as obrigações internacionais do país (MALAFAIA, 2019).

Atualmente, o CISMAR atua permanentemente em parceria com outras agências

2 A OTAN estabeleceu um MANUAL NAVAL DE COOPERAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA O TRANSPORTE (NCAGS) para apoiar operações militares que podem influenciar a navegação civil.

com uma série de assuntos correlacionados à segurança marítima: disputa por recursos naturais e proteção do ambiente marinho (IBAMA – ICM-Bio); tráfico de armas e drogas (Polícia Federal – PF – e Secretaria da Receita Federal do Brasil – RFB); terrorismo marítimo (PF); refugiados (PF); pirataria (PF); imigração ilegal e tráfico de pessoas (PF); Busca e Salvamento (Força Aérea Brasileira - FAB); segurança dos portos (Comissão Nacional de Segurança Pública dos Portos, Terminais e Vias Navegáveis - CONPORTOS); transporte aquaviário e infraestrutura portuária e aquaviária (Agência Nacional de Transportes Aquaviários - ANTAQ); controle sanitário marítimo de embarcações, viajantes e produtos (Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA) (MALAFAIA, 2019).

3 AS ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA

Identifica-se a seguinte definição para a atividade: A inteligência é toda informação coletada, organizada ou analisada para atender as demandas de um tomador de decisões qualquer (CEPIK, 2001).

A atividade de inteligência pode auxiliar em processos decisórios de diversos setores, dentre eles militares, políticos, estratégicos e comerciais. Empresas se utilizam de informações no intuito de obter um maior lucro, guerras entre nações são definidas pelo conhecimento do inimigo, campeonatos são decididos pelo estudo do oponente. De acordo com as informações fornecidas, pode-se determinar ações em busca dos efeitos desejados (CEPIK, 2001).

Na história dos conflitos mundiais, a atividade de inteligência foi imprescindível para a definição dos vencedores. Dentre as maiores influências, cita-se sua importância na 2ª Guerra Mundial, quando a decodificação dos códigos japoneses permitiu aos Estados Unidos da América o conhecimento das atividades do inimigo, obtendo uma vantagem relevante para a consecução de seus objetivos militares (KEEGAN, 2006).

Na interação com a sociedade atual, um traço persistente da trajetória dos serviços de inteligência é sua relativa opacidade, a gama de segredos que cerca suas atividades. Entretanto, a transparência é um dos requisitos mais valorizados da prática política contemporânea, sendo assim, a existência de serviços de inteligência pode gerar desconfiança e insegurança nos cidadãos dos próprios países que têm organizações desse tipo. A visão negativa que a população tende a ter dos serviços de inteligência de seus países, faz da transparência um desafio no processo de institucionalização dessas atividades (CEPIK, 2001).

Apesar destas citadas desconfiança e insegurança, simultaneamente, estudos sobre corporações de qualquer tipo e sobre grandes empresas mostram que a função de invisibilidade, isto é, a função de obtenção oculta de informações, prevalece nos processos

decisórios das políticas de mercado e de investimento. Nas organizações religiosas, como nas empresas, há invariavelmente uma parcela invisível do processo decisório, pressupondo, por necessidade, a existência de órgãos de inteligência, sob disfarce, sob uma denominação discreta, porém atuante no mesmo sentido. Nesse contexto, a presença da inteligência na organização do Estado e do governo fica despida de caráter excepcional e impõe-se como uma coisa natural (GARCIA, 1995).

3.1 SISTEMA BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA (SISBIN)

A Atividade de Inteligência civil no Brasil existe desde 1927, quando da criação do Conselho de Defesa Nacional. Em 1950, foi criado o Serviço Federal de Informações e Contrainformações (SFICI). Em 1964, o SFICI foi extinto e substituído pelo Sistema Nacional de Informações (SNI). O Presidente Fernando Collor de Mello extinguiu, em 1990, o SNI (SILVA, 2013). Após dez anos, em 07 de dezembro de 1999, a Lei nº 9883 estabeleceu a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) e instituiu o SISBIN.

O objetivo do SISBIN é integrar as ações de planejamento e execução das atividades de Inteligência do Brasil. Atualmente, ele é composto por 48 órgãos federais para a troca de informações e conhecimentos de Inteligência, sendo responsável pelo processo de obtenção e análise de informações e produção de conhecimentos de inteligência necessários ao processo decisório do Poder Executivo. Além disso, o sistema também atua na proteção das informações sensíveis e estratégicas do Estado brasileiro (BRASIL, 1999).

Integram o Sistema, ministérios e instituições federais de áreas como segurança, forças armadas, saúde, transportes, telecomunicações, fazenda e meio ambiente. Cada órgão do SISBIN atua na obtenção e compartilhamento de informações no âmbito de sua área de competência e auxilia na produção conjunta de conhecimentos de Inteligência. Os conhecimentos embasam a produção de relatórios de Inteligência, destinados ao

assessoramento estratégico da Presidência da República ou à utilização pelos próprios órgãos integrantes (BRASIL, 2021). O Sistema de Inteligência de Defesa (SINDE) é um dos componentes do SISBIN e possui como integrante o Centro de Inteligência da Marinha (CIM), além dos órgãos de Inteligência de mais alto nível do Ministério da Defesa, Exército e da Aeronáutica.

Em consonância, a ABIN tem por missão assegurar que o Executivo Federal tenha acesso a conhecimentos relativos à segurança do Estado e da sociedade, como os que envolvem defesa externa, relações exteriores, segurança interna, desenvolvimento socioeconômico e desenvolvimento científico-tecnológico (BRASIL, 2011).

Em 1999, foi implementada a atual Política Nacional de Inteligência (PNI) definindo os parâmetros e limites de atuação da atividade de Inteligência e de seus executores e estabelecendo seus pressupostos, objetivos, instrumentos e diretrizes, no âmbito do SISBIN.

A PNI reiterou os compromissos da inteligência de Estado com a Constituição Federal, os preceitos legais e os direitos e garantias fundamentais dos cidadãos. Além disso, caracterizou-se o cenário nacional e internacional, a partir dos quais os órgãos de inteligência brasileiros deveriam formular estratégias, doutrinas e planos de ação (CEPIK, 2018).

Instituída em 2017, a Estratégia Nacional de Inteligência identifica oportunidades e desafios para o fortalecimento das capacidades de inteligência do Brasil. O documento define quatro eixos estruturantes, a saber: 1) Atuação em Rede; 2) Tecnologia e Capacitação; 3) Projeção Internacional; 4) Segurança do Estado e da Sociedade. Além disso, foram identificados desafios e objetivos estratégicos com o propósito de priorizar e orientar os esforços do SISBIN.

A fim de fiscalizar e controlar as atividades de inteligência, em 2013, foi instituída a Comissão Mista de Controle das Atividades de Inteligência (CCAI), a ser exercida pelo Legislativo.

3.2 AS ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA NAS OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS

As diversas fontes de informações, na maioria dos casos, provêm de diferentes agências de coleta. Geralmente, essas são instituições fortes e com suas próprias identidades, reforçadas por procedimentos de segurança separados. As rivalidades e disputas entre agências coexistem com cooperação. Um dos desafios da comunidade é lidar com os problemas e oportunidades apresentados por esta dimensão interagências (HERMAN, 1996).

No âmbito mundial, os sistemas nacionais de inteligência vêm apresentando tendências de expansão verticais e horizontais. A expansão horizontal justifica-se pelo aumento de disciplinas de inteligência que obriga o desenvolvimento de novas atividades, como a Inteligência Cibernética. A expansão vertical é explicada pelo estabelecimento de sistemas centralizadores e integradores de outros subsistemas (CEPIK, 2001).

Por outro lado, a inteligência é uma atividade complexa, portanto, devendo ser desenvolvida por especialistas, permitindo a identificação de ameaças internas e externas ao Estado e à sociedade (PAIVA, 2013).

Dentro desse contexto, outro aspecto que deve ser considerado é que os usuários, em todos os níveis, devem conhecer perfeitamente as possibilidades e limitações dos organismos de inteligência para que possam orientá-los e empregá-los corretamente na obtenção de conhecimentos úteis. Assim sendo, quanto maior for o entendimento do usuário em relação aos produtores de inteligência e destes em relação ao usuário, melhor será o resultado a ser atingido na produção da inteligência estratégica (PAIVA, 2013).

Os detalhes e interações das atividades de inteligência interagências e sua aplicabilidade no âmbito da segurança marítima também serão explicitados nos próximos capítulos. Além disso, serão expostas teorias sobre o tema, a fim de se compreender o desenvolvimento e a aplicabilidade nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016.

4 OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS

A interagência é um processo que envolve seres humanos e organizações complexas com diferentes culturas e diferentes perspectivas sobre o que é bom para o interesse nacional e qual é a melhor política – tudo impulsionado pela compulsão de defender e expandir os respectivos campos de atuação, aliados à propensão humana e institucional para resistir à mudança (MARCELLA, 2008, p.16).

A cooperação interagências pode ser entendida como um mecanismo de integrar e alinhar ações programáticas. Por vezes, quer expressar mecanismos para assegurar transparência, equidade, não-corrupção e responsabilidade fiscal para garantir um aumento de probidade no planejamento e desempenho na gestão pública. E por vezes, o termo traduz uma política de governo (RAZA, 2012).

Por outro lado, as agências de segurança nacional são entidades muito diferentes das referências burocráticas da política doméstica tradicional. Com um ambiente de grupo de interesse relativamente fraco, com altos níveis de sigilo, as agências de segurança nacional surgem e evoluem de maneiras fundamentalmente diferentes daquelas de suas contrapartes regulatórias. (ZEGART, 1999, p.52).

No intuito de amenizar tais diferenças, temos que as melhores práticas de governança interagências estão relacionadas com o alinhamento de propósitos pelos envolvidos. O resultado desse trabalho deve ser eficiente e eficaz (RAZA, 2012).

A fim de detalhar peculiaridades e analisar a estrutura e o funcionamento, neste presente capítulo serão apresentados conceitos teóricos sobre o tema, além de peculiaridades da interação com atividades de inteligência, o sistema brasileiro e exemplos de sucesso.

Além das teorias expostas nesse capítulo, no Apêndice B são descritas teorias complementares que apresentam ideias e métodos que nos ajudam a compreender e avaliar as operações interagências.

4.1 TEORIAS APLICADAS

As teorias de Atkinson e Strickler serviram de referência para a pesquisa e serão descritas a seguir.

4.1.1 Teoria da estrutura de interações de Atkinson

De acordo com essa teoria, cinco modelos diferentes de atividade interagência são evidentes: grupos de tomada de decisão; consulta e treinamento; base centralizada; ações coordenadas; e equipes operativas. As agências se uniram por motivos diferentes e, para cada um dos diferentes modelos, diferentes níveis de envolvimento com os profissionais de outras agências eram evidentes (ATKINSON et al, 2002).

Dentre os grupos estudados pelo teórico, tomada de decisão e ações coordenadas, foram os grupos mais frequentes nos tipos de atividade interagência, enquanto o grupo de equipes operativas foi o menos adotado (ATKINSON et al, 2002). Os diferentes modelos de trabalho conjunto serão agora descritos.

O modelo de grupo de tomada de decisão tem como objetivo principal fornecer um fórum em que profissionais de diferentes agências poderiam se reunir para discutir questões e tomar decisões. A tomada de decisão tendia a ser focada em um nível estratégico, mas também era esperado que impactasse indiretamente a prestação de serviços em nível operacional. Uma troca de informações bidirecional ficou evidente, em que profissionais selecionados para o conhecimento do grupo traziam uma visão de sua própria agência para alimentar o processo de tomada de decisão, mas também gerou conhecimento para outros dentro de sua própria agência (ATKINSON et al, 2002).

Dentro das iniciativas identificadas como consulta e treinamento, o objetivo principal da atividade interagência foi a participação de profissionais de uma agência para melhorar a experiência dos outros, fornecendo consultoria e / ou treinamento para eles. Isso

geralmente acontecia em nível operacional. Embora, talvez inevitavelmente, neste tipo de atividade ter havido uma troca de conhecimento e compreensão nos dois sentidos, uma agência era geralmente considerada a provedora e a outra a receptora (ATKINSON et al, 2002).

O principal objetivo da atividade interagência no modelo de base centralizada era reunir uma gama de conhecimentos em um só lugar, a fim de fornecer um serviço mais coordenado e abrangente. Aplicando profissionais de diferentes agências em uma base centralizada, embora não possam entregar, em conjunto, serviços a clientes, a troca de informações, ideias e discussão entre agências foi facilitada. Elas estavam, portanto, cientes do papel de cada uma e foram capazes de oferecer uma abordagem mais coordenada. Além disso, o acesso dos clientes às agências foi facilitado (ATKINSON et al, 2002).

De forma semelhante ao modelo de base centralizada, o principal objetivo do modelo de ações coordenadas era reunir uma série de agências envolvidas na prestação de serviços para que uma resposta mais coordenada e coesa pudesse ser adotada. Isso normalmente era conseguido com a nomeação de um coordenador com a responsabilidade de reunir todos os serviços. Enquanto o coordenador pode operar entre os níveis operacional e estratégico, a entrega pelos profissionais das agências foi realizada em nível operacional. Dentro deste modelo, profissionais de diferentes agências muitas vezes tinham contato limitado uns com os outros, mas eles receberam informações e ganharam entendimento sobre outras agências por meio de links com o coordenador (ATKINSON et al, 2002).

O modelo de equipes operativas era composto de profissionais de diferentes agências que trabalharam juntos no dia-a-dia para formar uma equipe coesa composta por integrantes de várias agências que prestavam serviços diretamente aos clientes. Os profissionais envolvidos nas equipes trabalharam em estreita colaboração juntos para entregar serviços aos clientes. Assim, uma troca bidirecional de conhecimentos, ideias e habilidades

ocorreu entre todos os envolvidos, e as funções e responsabilidades eram frequentemente menos distintas do que em outros modelos (ATKINSON et al, 2002).

As diferenças foram um fator importante entre as agências envolvidas, tendo sido identificadas como sendo uma influência nas atividades interagências. Essas diferenças se manifestaram de várias maneiras diferentes – diferentes limites e organização de autoridade, diferentes condições de trabalho e expectativas, rivalidades entre agências, diferentes pontos de vista e prioridades e diferentes métodos de trabalho e funções. Essas diferenças resultaram na maior importância de encontrar uma linguagem comum.

4.1.2 Teoria do nível de maturidade de Strickler

As palavras mais usadas para descrever as atividades interagências são cooperação, coordenação e colaboração. Entretanto, esta terminologia limita nossa compreensão do assunto e restringe nossa visão sobre as complexidades do mundo das operações interagências. A fim de superar esta limitação, necessita-se de um método que permita que profissionais possam descrever, analisar e avaliar adequadamente o processo interagências (STRICKLER, 2010).

Segundo o teórico, o que é necessário é uma estrutura ou modelo de processo que descreva suas partes componentes e o nível de sofisticação ou especialização em que cada elemento individual funciona. (STRICKLER, 2010)

Nesta teoria identificou-se que os seguintes requisitos são essenciais para uma cooperação interagências efetiva: Relações pessoais – Base da cooperação interagência, o processo se inicia através de relações pessoais, sendo que frequentes mudanças nos cargos prejudicam o estabelecimento da confiança, elemento fundamental de uma relação; Compartilhamento de informações – Essencial, sendo caracterizado pelo protocolo rígido entre as agências; Planejamento - Esforços coordenados entre agências requerem

planejamento, sendo a estrutura militar mais desenvolvida neste aspecto; e Exercícios – A realização destes é primordial para o sucesso da operação (STRICKLER, 2010).

Neste sentido, Strickler apresenta uma classificação com base na escala de maturidade de relacionamento entre as agências, conforme o quadro a seguir.

Quadro 1 – Níveis de maturidade nas Relações Interagências

Níveis de maturidade interagências	Elementos básicos que contribuem para o nível global de maturidade			
	Relações Interagências	Acesso à informação	Objetivo	Atitude
Básico (Consultivo)	Mínimo	Restrito: Reuniões ligadas a ações específicas em andamento	Independentes, frequentemente conflitantes	Absorta
Elementar (Cooperação)	Pessoal	Limitado: as informações são compartilhadas para minimizar os conflitos, para não ocorrer interferência	Independentes, mas cientes dos objetivos dos demais	Relações amigáveis podem ser úteis
Intermediário (Coordenação)	Organizacional	Expandida: predisposição para compartilhar planos futuros para obter apoio mútuo	Independentes, mas alinhados com os objetivos dos demais	Relações amigáveis são essenciais
Avançado (Colaboração)	Institucional	Extensiva: o fluxo de informações apoia o ciclo completo de planejamento e as operações integradas	Mútuos e se fortalecem	Noção de não se poder agir independentemente

Fonte: (STRICKLER, 2010, p.7). Tradução nossa.

Strickler ressalta em sua obra que a inércia e a resistência são, sem dúvida, os maiores obstáculos para melhorar a cooperação interagência.

4.2 A DOCTRINA E O MODELO BRASILEIRO

O Manual de Operações Interagências do Ministério da Defesa enuncia que fomentar a unidade de esforços é o empreendimento cooperativo mais relevante da atualidade, no que concerne ao gerenciamento de crises. Essa condição envolve, além das Forças Armadas, entidades da administração pública e grande número de órgãos, incluindo por vezes organizações não governamentais, empresas privadas e organismos internacionais (BRASIL, 2017).

As atividades interagências resultam então, da parceria e sinergia de esforços envolvendo órgãos governamentais e não governamentais, podendo ser nacionais e/ ou internacionais, estruturados para alcançar objetivos políticos e estratégicos de interesse nacional, harmonizando culturas e esforços diversos, em resposta a problemas complexos, adotando ações coerentes e consistentes (BRASIL, 2017).

Nesse contexto, visando o uso eficiente de recursos, o manual define que caberá ao Ministério da Defesa, por intermédio do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA), realizar a coordenação interagências no nível estratégico (BRASIL, 2017).

O planejamento das operações e as atribuições dos participantes são descritos pelo Manual, cabendo destacar que a missão atribuída ao comando operacional demandará o planejamento e a execução de ações envolvendo não só as forças militares, mas, também, a coordenação destas com as agências que participam da operação (BRASIL, 2017).

O Exército Brasileiro (EB), por meio do Manual de Campanha Operações Interagências, apresenta a doutrina básica das operações interagências e destina-se a orientar o preparo e emprego dos grandes comandos operativos, grandes unidades e organizações militares (OM) da força terrestre no ambiente interagências (BRASIL, 2020).

Dentre os fundamentos definidos pelo manual do EB, destacam-se os níveis de colaboração interagências: **Minimização de Conflitos** – esse é o nível mais elementar, aonde

os integrantes dos vetores (civis e militares) planejam com relativa independência e somente se reúnem para assegurar de que as atividades das outras organizações não causem interferências nas suas próprias ações; **Coordenação** – é o nível mais comumente utilizado, aonde cada vetor deve planejar suas ações com relativa independência, mas são organizadas reuniões de coordenação entre as agências interessadas para compartilhar informações e evitar a omissão de alguma ação importante; **Integração** – significa que as atividades civis e militares são planejadas para se apoiarem mutuamente, ainda que sejam desenvolvidas no âmbito de cada vetor de forma descentralizada. Neste nível há a figura do coordenador das ações, o qual deve expedir orientações ou protocolos de entendimento a todos os vetores envolvidos; e **Parceria Genuína** – esse é o mais alto nível de colaboração interagências. Envolve alto grau de coesão entre os planejadores dos vetores envolvidos, em todos os níveis. A sinergia é obtida quando as atividades estão entrelaçadas por uma única estratégia (BRASIL, 2020, grifo nosso).

Além desses fatores, cabe ressaltar as orientações deste manual sobre o planejamento integrado e a coordenação e controle, buscando-se a cooperação e a construção do consenso para alcançar a almejada unidade de esforços, por meio da coordenação interagências (BRASIL, 2020).

Não obstante, no âmbito da inteligência, reafirma-se a importância da troca de informações para uma efetiva coordenação das operações no ambiente interagências. Entretanto, a necessidade de conhecer deve ser observada, de maneira que somente as informações necessárias ao desempenho das atividades de cada vetor sejam compartilhadas, preservando-se os outros dados que não lhes sejam afetos (CERÁVOLO, 2014)

Além disso, ressalta-se também o entendimento das ações relativas aos grandes eventos, aonde deve ser buscada a sinergia com as diversas agências que atuam nas dimensões física, informacional e humana (BRASIL, 2020).

4.3 EXEMPLOS POSITIVOS

O potencial colaborativo entre agências para se envolver em atividades mútuas, em vez das próprias atividades é o que realmente importa quando falamos sobre interagências. Esta interação possui um componente objetivo e um subjetivo. O componente objetivo inclui acordos formais no nível executivo; pessoal, orçamentos e equipamentos atribuídos a tarefas colaborativas; relações de delegação e responsabilidade. O componente subjetivo é principalmente a expectativas de indivíduos sobre a disponibilidade de outros, e a competência em executar tarefas colaborativas específicas. Essas expectativas, por sua vez, muitas vezes são construídas em torno de crenças na legitimidade e conveniência da ação colaborativa dirigida a certos objetivos, da prontidão para agir com base nessa crença e da confiança nas outras pessoas (BARDACH, 1998).

Semelhantemente, os principais fatores para um trabalho interagências eficiente podem ser descritos como: comprometimento entre os profissionais e disposição para se envolver, compreensão sobre os papéis e responsabilidades de cada agência e seus profissionais; definição de metas e objetivos comuns; comunicação e compartilhamento de informações; liderança ou direção; envolvimento de pessoal relevante para o relacionamento interagências; e acesso e partilha de recursos orçamentários (ATKINSON et al, 2002)

No intuito de enunciar os fatores de êxito nas operações interagências, o Manual do Exército descreve as “ações 6C” como: compreender, coordenar, cooperar, fazer concessões, buscar o consenso e comunicar-se. Além disso, enfatiza-se o aproveitamento de lições aprendidas, tais como: definição, por meio de diploma legal, da agência coordenadora das operações, sempre que possível; conhecimento das competências, capacidades, especificidades, possibilidades e limitações de todos os vetores envolvidos na operação; e obtenção, no âmbito das agências, de representantes com capacidade decisória adequada à missão a cumprir (BRASIL, 2020).

Em seguida, serão apresentadas operações interagências que obtiveram resultados expressivos em sua execução no âmbito mundial e nacional.

4.3.1 *Joint Interagency Task Force-South* (JIATF-S) conduzidas nos Estados Unidos da América

A criação da JIATF-S foi decorrente de uma trajetória de treze anos onde o governo estadunidense, constatando o crescente poder dos narcotraficantes, reestruturou suas agências em um modelo capaz de se contrapor às ameaças geradas por essa modalidade de crime em seu território. A experiência e conhecimento adquirido com as necessidades de aprimoramento de processos, formas de liderança e coordenação, culminaram na criação do organismo interagências JIATF-S (CARVALHAES, 2017).

Os quatro ramos das forças armadas estadunidenses, nove agências diferentes e onze nações parceiras contribuem para a JIATF-S desempenhar muitas funções diferentes, todos como uma só equipe (MUNSING e LAMB, 2011).

No intuito de demonstrar a efetividade da operação, examinou-se seu desempenho utilizando-se dez variáveis extraídas da literatura de organização e gestão: propósito, capacitação da organização, contexto organizacional, estrutura da equipe, tomada de decisões, cultura, aprendizado, composição da equipe, recompensas e liderança (MUNSING e LAMB, 2011).

Dentre as principais avaliações e ensinamentos obtidos, identificou-se que: um forte senso de propósito unifica uma equipe e fornece direção, provocado pela não ocorrência de ambiguidades no discernimento no delineamento da missão; a autoridade e os recursos necessários foram devidamente providos à equipe; o apoio do Sistema de Segurança Nacional no âmbito nacional; equipes eficazes projetadas para lidar com tarefas específicas, com uma forte estrutura de comunicação interna e externa; equipes multifuncionais de pessoas com

diferentes origens e visões de mundo, tendo sido gerenciado o conflito resultante de crenças e ideias, facilitando a resolução de problemas e tomada de decisão. (MUNSING e LAMB, 2011).

O sucesso da JIATF-S depende totalmente de suas parcerias entre agências. As operações dirigidas não seriam possíveis sem a inteligência humana, autoridades e plataformas contribuídas por agências civis. Ao passo que a espinha dorsal organizacional militar é essencial para orquestrar todas essas contribuições (MUNSING e LAMB, 2011).

4.3.2 Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia (CENSIPAM)

Até a criação e implantação do Sistema de Proteção da Amazônia (SIPAM), órgãos governamentais atuavam na região de forma individualizada, realizando, por vezes, o mesmo tipo de trabalho, sem compartilhar o conhecimento e sem otimizar os recursos. Havia assim a necessidade de um sistema que ajudasse no controle, na fiscalização e no monitoramento da região. Neste contexto, o governo brasileiro passou a planejar a criação de um sistema que permitisse a coordenação das ações, por meio de uma base de dados com informações detalhadas e integradas (CERÁVOLO, 2014).

Para ser o gestor do SIPAM, foi criado, em 17 de abril de 2002, o CENSIPAM, com objetivo de promover a proteção, inclusão social e o desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal. Suas principais atribuições atuais são propor, acompanhar, implementar e executar as políticas, diretrizes e ações do SIPAM. Dessa forma, as atividades individualizadas realizadas por diversas agências passaram a ser compartilhadas, favorecendo a disseminação de conhecimento e evitando a duplicidade de ações na Amazônia (CERÁVOLO, 2014).

Salienta-se também que o CENSIPAM é membro do SISBIN, por intermédio do Ministério da Defesa, participando do processo de produção de conhecimentos de inteligência

para o Estado Brasileiro, utilizando-se da inteligência tecnológica, isto é, utiliza recursos como sensoriamento remoto, inteligência eletrônica, inteligência das comunicações e técnicas avançadas de análise como modelagem e análise de riscos voltados para a produção de conhecimento de inteligência (PAIVA, 2013).

O CENSIPAM atua em parceria com órgãos governamentais como o DPF, Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), Ministério do Meio Ambiente, ABIN e, atualmente, assessora nos temas: desmatamento ilegal, mineração ilegal, regularização fundiária e narcotráfico. Em relação ao banco de dados, o CENSIPAM disponibiliza um conjunto de informações atualizadas sobre a Amazônia Legal, principalmente em relação a imagens georeferenciadas. Esse modelo permite que diversos dados sejam explorados e cruzados com outros, vindos de áreas temáticas distintas, permitindo a construção de novas informações (CERÁVOLO, 2014)

Além da JIATF-S e do CENSIPAM, pode-se citar também, no âmbito nacional, o programa VIGIA (Vigilância, Integração, Governança, Interoperabilidade e Autonomia). O Ministério da Justiça e Segurança Pública, por meio da Secretaria de Operações Integradas (SEOPI), tem como uma das ações estratégicas este programa com foco no combate aos crimes transnacionais, tratando-se de um dos principais programas do Governo Federal (BRASIL, 2020).

O VIGIA tem a participação de instituições como PF, Polícia Rodoviária Federal, Polícias Civis, Polícias Militares, Força Nacional de Segurança Pública, Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), IBAMA, Receita Federal do Brasil, Agência Brasileira de Inteligência (Abin), Exército Brasileiro, Força Aérea Brasileira e Marinha do Brasil (BRASIL, 2020).

5 ANÁLISE DOS JOGOS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS RIO 2016

Neste capítulo, inicialmente, será apresentada a estrutura de segurança instituída para a consecução dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Em seguida, será apresentada a metodologia e sua aplicação na avaliação das atividades de inteligência nas operações interagências, no âmbito da segurança marítima, durante os jogos. Ao final, serão apresentadas as principais dificuldades e os ensinamentos obtidos.

5.1 A ESTRUTURA DE SEGURANÇA DOS JOGOS OLÍMPICOS RIO 2016

Durante os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016 (JO Rio2016), o Estado brasileiro trabalhou para garantir a segurança de quinze mil atletas de duzentos e seis países, um público em torno de sete milhões e meio de pessoas nos locais de competição, mais de 800 mil turistas nacionais e estrangeiros, cinquenta mil voluntários e quatorze mil profissionais ligados à organização dos Jogos, cerca de vinte e cinco mil jornalistas e aproximadamente cem dignitários (FRANCO, 2016).

A experiência obtida na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável Rio+20, em 2012, na Copa das Confederações, em 2013, na Jornada Mundial da Juventude, com a visita do Papa Francisco ao Rio de Janeiro, em 2013, e na Copa do Mundo, em 2014, serviu de base para o estabelecimento de métodos e o amadurecimento das ações integradas entre o MD, MJ, ABIN, governos estaduais, municipais e organizações internacionais e multilaterais envolvidas (FRANCO, 2016).

O modelo adotado pelo país para a segurança de grandes eventos, inclusive os Jogos Olímpicos, se estruturou sobre duas áreas de interesse: Segurança Pública e Defesa, cabendo a coordenação de cada uma delas, respectivamente, ao MJ e ao MD. No âmbito do MJ, esta coordenação é desencadeada por meio da Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos (SESGE). Do lado do MD, as coordenações são realizadas pelo Estado-

Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) (COSTA, 2015). Além disso, a fim de permitir legalmente as ações necessárias, houve um decreto presidencial que autorizava a intervenção Federal para Garantia da Lei e da Ordem (GLO) durante o evento (FRANCO, 2016).

Já no âmbito da Inteligência, a ABIN centralizou a participação dos órgãos componentes do Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN) e coordenava a elaboração de análises de risco, a produção do conhecimento, a prevenção ao terrorismo e a difusão das informações. Foram criados o Centro de Inteligência Nacional (CIN) e os Centros de Inteligência Regionais (CIR), instalados respectivamente na sede da ABIN, em Brasília, e nas cidades sede (FRANCO, 2016).

A SESGE criou a Comissão Estadual de Segurança Pública e Defesa Civil para os Jogos Rio 2016 (COESRIO2016), que funcionou como um fórum deliberativo no qual se definiriam os parâmetros da atuação coordenada e integrada dos órgãos federais, estaduais e municipais de Segurança Pública e de Defesa Civil, bem como de outras entidades relacionadas, respeitando suas atribuições constitucionais e legais (FRANCO, 2016).

Concomitantemente, o Ministério da Defesa (MD) criou a Assessoria Especial para Grandes Eventos (AEGE), vinculada ao Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA). O Centro de Operações Conjuntas (COC) passou a ser utilizado como a estrutura de coordenação e monitoramento das ações das três FA, além do estabelecimento de Centros Coordenadores de Defesa de Área (CCDA), em nível regional (FRANCO, 2016).

O EMCFA expediu o Plano Estratégico de Emprego Conjunto das Forças Armadas (PEECFA) Rio 2016. O Plano previa que a MB adjudicaria um Destacamento de Defesa Anti-Aérea de Fuzileiros Navais (DstDAAFuzNav) ao Comando de Defesa Aeroespacial Brasileiro (COMDABRA), o Grupo Especial de Retomada e Resgate de Operações Especiais (GERR-OpEsp) ao Comando Conjunto de Prevenção e Combate ao

Terrorismo (CCPCT), e proveria equipes de negociação a todos os Coordenadores de Defesa de Área (CDA) / Comando Geral de Defesa de Área (CGDA) (FRANCO, 2016).

O Plano Estratégico de Segurança Integrada (PESI) Rio 2016 foi estabelecido, em outubro de 2015, pelos Ministros da Defesa, da Justiça e do GSI/PR. Esse plano definia os Eixos de Atuação (Segurança Pública, Defesa e Inteligência), os responsáveis por cada um (Órgãos de Segurança Pública - OSP, MD e ABIN, respectivamente), além das atividades a serem desenvolvidas em cada eixo (BRASIL, 2015).

O PESI considerou como principais riscos para a segurança dos Jogos Olímpicos, os seguintes cenários: ações terroristas ou de sabotagem de qualquer natureza; ações violentas praticadas durante manifestações sociais; criminalidade e violência urbana contra atletas, família olímpica e expectadores; comprometimento do sistema de mobilidade urbana; comprometimento da saúde coletiva; comprometimento dos serviços essenciais da cidade com impacto na realização das competições; e ataques cibernéticos degradando sistemas de controle, monitoramento e operacionais ligados à organização dos Jogos (FRANCO, 2016).

Durante os 58 dias de atividades para a segurança das Olimpíadas, 23 mil militares da Marinha, Exército e Força Aérea foram empregados. No total, incluindo as 5 cidades do futebol, 43 mil homens e mulheres atuaram nos Jogos. Foram utilizados 26 navios, 3.083 viaturas, 109 blindados, 51 helicópteros, 81 embarcações de apoio, 80 aeronaves e 370 motocicletas (FRANCO, 2016).

A Estrutura de emprego Conjunto das FA durante os Jogos Olímpicos Rio 2016 é detalhada no Anexo A e Organização por tarefas da Força Naval Componente Nos Jogos Olímpicos Rio 2016 é detalhada no Anexo B.

5.1.1 A Segurança Marítima nos Jogos Olímpicos Rio 2016

O EMCFA criou uma estrutura de Emprego Conjunto das FA e o CGDA e CDA,

nas Olimpíadas, foram considerados Comandos Operacionais Conjuntos (COpCj), e dessa forma, possuíam suas Forças Componentes (FC), de acordo com a Doutrina de Operações Conjuntas do MD (FRANCO, 2016).

É importante observar que as atividades de segurança pública em meio aquaviário extrapolam as competências da MB como Autoridade Marítima, sendo de responsabilidade da Polícia Marítima, atribuída aos OSP. Entretanto, desde o início do planejamento, os mesmos já manifestavam não possuírem meios suficientes para tal (FRANCO, 2016).

O Com1DN foi o Comandante do Comando de Defesa Setorial Copacabana (CDSCOP), subordinado ao CGDA Rio. O Estado-Maior do CDSCOP foi composto por militares de diversos setores da MB, e a Força Tarefa (FT) foi organizada em três Grupos Tarefa (GT) com as seguintes composições e atribuições:

1) Grupo-Tarefa Marítimo (GTMAR) – Dispunha de dez navios do Comando em-chefe da Esquadra (ComemCh), incluindo um Navio-Tanque e um Navio-Aeródromo, além de três embarcações de desembarque e seis aeronaves de asa rotativa. Também contava com nove navios do Comando do Grupamento de Patrulha Naval do Sudeste (ComGptPatNav-SE), além de quarenta e seis embarcações da Capitania dos Portos do Rio de Janeiro (CPRJ). Dentre suas atribuições estavam o papel de polícia marítima, atuando basicamente, nos casos em que fosse necessário o exercício do poder de polícia judiciária, como prisões em flagrante e autuações de infratores (FRANCO, 2016).

2) Grupo-Tarefa Terrestre (GTTER) – Contava com três batalhões de infantaria de Fuzileiros Navais (BtlInfFuzNav), um batalhão de artilharia (BtlArtFuzNav) e um Batalhão logístico (BtlLogFuzNav) (FRANCO, 2016).

3) Grupo-Tarefa Centro de Coordenação Tático Integrado (CCTI) – composto pelo Grupo Especial de Retomada e Resgate do Grupamento de Mergulhadores de Combate (GERRMEC) e da Companhia de Defesa Nuclear Biológica Química e Radiológica do

Batalhão de Engenharia de Fuzileiros Navais (FRANCO, 2016).

5.2 METODOLOGIA E ANÁLISE

Houve uma série de grandes eventos no Brasil, nos últimos anos, que dispuseram de oportunidades para a evolução e o estudo das atividades interagências. Entretanto, não há no país, métodos e teorias estabelecidas e voltadas para avaliação e integração de dados. Para a realização deste estudo, utilizou-se principalmente de literatura estrangeira, baseando-se em experiências relacionadas ao tema.

A presente pesquisa teve como método a etnografia, utilizando-se da descrição e interpretação da cultura de uma comunidade, a qual pode ser definida como um conjunto de visões de mundo e modos de pensar referentes a determinado grupo social. Além disso, este método se destaca na compreensão das crenças, das motivações e dos comportamentos dos grupos que são objetos da pesquisa (CERÁVOLO, 2014).

Por meio da observação dos aspectos culturais e organizacionais, o pesquisador pôde constatar a interação entre os membros da comunidade de inteligência durante os Jogos Olímpicos Rio 2016.

Outra técnica de coleta foi a entrevista que foi aplicada em pessoas especializadas em inteligência e envolvidas diretamente na organização dos jogos, tendo sido fator fundamental para o levantamento dos subsídios. Tais documentos são dispostos nos apêndices D, E, F, G, H e I.

Cabe ressaltar que, em virtude do caráter sigiloso da atividade de inteligência e a necessária proteção de informações dos eventos de segurança, buscou-se analisar e extrair principalmente os conhecimentos no âmbito da cultura organizacional, gerenciamento administrativo e entendimentos normativos na interação interagências, com ênfase na segurança marítima.

De acordo com os subsídios levantados e a revisão da literatura fornecida por autores nacionais e principalmente estrangeiros, aliados à observação do pesquisador, formou-se assim a avaliação a ser exposta.

Com base no estudo realizado por Munsing e Lamb na avaliação da JIATF-S e no estudo de Orton e Lamb sobre relações interagências, identificou-se as características das operações interagências e indicadores que influenciam a efetividade dessa interação.

Utilizou-se dez indicadores: propósito, capacitação da organização, contexto organizacional, estrutura da equipe, tomada de decisões, cultura, aprendizado, composição da equipe, recompensas e liderança.

Em seguida, referenciando-se nas entrevistas e na pesquisa, tais indicadores serão detalhados e será explicitada a análise de cada um deles aplicados nas atividades de inteligência nas operações interagências, no âmbito da segurança marítima, nos Jogos Olímpicos Rio 2016.

5.2.1 Indicador nº 1 - Propósito

Antes de uma equipe ser criada, alguma autoridade superior geralmente determina o que esta equipe deve realizar, entende-se disto como o propósito desta equipe. A literatura sobre as relações interagências sugere que haja um acordo dentre as agências sobre o propósito, isto é, o objetivo da operação interagência deverá ser compartilhado entre todas as agências. A compreensão mútua do propósito proporciona a unificação da equipe e uma orientação a todos integrantes (MUNSING e LAMB, 2011).

O Plano Estratégico de Segurança Integrada (PESI) Rio 2016 estabeleceu como missão garantir a segurança dos Jogos, de forma discreta e amigável, sob a coordenação do Governo federal, em integração com os governos estaduais, municipais e com o Comitê Organizador dos Jogos Rio 2016, identificado como o objetivo desta operação interagência

(BRASIL, 2015).

De acordo com as análises dos relatos e a documentação dos Jogos Olímpicos, os participantes de maneira geral entenderam e se comprometeram com a missão da organização interagências. O forte propósito compartilhado motivou os membros da equipe a transcender as culturas concorrentes de suas agências locais e ajudou a unificar os esforços.

5.2.2 Indicador nº 2 - Capacitação da organização

A capacitação da organização é descrita como o acesso ao pessoal e fundos com qualidade e suficiência, além da delegação de autoridade que permita uma ação confiante e decisiva (MUNSING e LAMB, 2011).

Se a equipe receber autoridade e controle dos recursos de que precisa para ter sucesso, incluindo tempo, habilidades e informações, ela estará apta a ser responsabilizada pelo sucesso da missão (MUNSING e LAMB, 2011).

Por ocasião do Jogos Olímpicos Rio 2016, o governo federal, por intermédio da SESGE, da ABIN, e de seus respectivos centros de controle, dispôs de milhares de colaboradores, além da grande mobilização de meios e infraestrutura para fornecer a segurança necessária ao evento. Tais informações foram ratificadas nas entrevistas dos agentes participantes, especificamente pelo Capitão de Corveta Moreno (Apêndice D), pela representante da ANVISA (Apêndice E) e pelos agentes da ABIN (Apêndices F, G e H).

Entretanto, conforme relatado na dissertação do Capitão de Corveta Martins Franco, cabe ressaltar que a atuação como polícia marítima foi realizada pela Marinha do Brasil, apesar da previsão legal desta atribuição ser responsabilidade das forças de segurança. Tal fato se justifica devido à falta de infraestrutura da polícia federal para este tipo de evento, tão como das polícias militares e guardas municipais (FRANCO, 2016).

Além disso, segundo Martins (2021), Figueiredo (2021) e Silva (2021), houve

falha na segurança das comunicações, tendo sido utilizados aplicativos de conversa por celular para agilizar a comunicação.

5.2.3 Indicador nº 3 - Contexto organizacional

Entende-se como contexto organizacional o conjunto de processos que conectam uma equipe com outras, em vários níveis, e uma ampla variedade de recursos que a equipe precisa para realizar sua missão (MUNSING e LAMB, 2011).

É muito importante que as equipes sejam construídas com a cooperação do resto da organização, ou em face da oposição do resto da organização. Numerosos pesquisadores descobriram que o contexto organizacional é um determinante primário da eficácia de operações interagências (ORTON e LAMB, 2011).

Conforme citado no item anterior, por ocasião dos Jogos Olímpicos, a estrutura desenvolvida, por intermédio da criação de centros de controle e coordenação, possibilitou a interação necessária entre as agências, fato também comprovado pelas entrevistas (ALVES, 2021), (FIGUEIREDO, 2021) e (MOREIRA, 2021).

5.2.4 Indicador nº 4 - Estrutura da equipe

A estrutura da equipe é definida como a "mecânica" das equipes, isto é, design, colocação, e conexões que afetam a produtividade da equipe (MUNSING e LAMB, 2011).

Em geral, a literatura mostra que as estruturas de equipe eficazes são pequenas, colocadas e incorporadas em poderosas redes. O design da equipe engloba as decisões sobre as tarefas realizadas pela equipe, a natureza das subunidades dentro da equipe, o número específico de membros da equipe necessários e a estabilidade do time (ORTON e LAMB, 2011).

O tamanho é uma variável de design de equipe, que é altamente sujeito aos tipos

de tarefas que estão sendo executadas. O Guia clássico da Escola de Negócios de Harvard para gerenciamento de reuniões reconhece o limite de tamanho de grupos produtivos com a Regra 8-18-1800. Se o propósito de uma agência interagências equipe é mera “coordenação” ou simples comunicação de informações em vários departamentos e agências, o grupo pode ser bastante grande (por exemplo, até 1.800 pessoas ou tantos quanto um auditório ou serviço de lista espera). Se o objetivo for "cooperação" não vinculativa, como *brainstorming* ou talvez a realização de um objetivo comum e relativamente simples, a equipe deve ser muito menor (18 pessoas em uma sala de conferências ou videoconferência). Se, no entanto, o objetivo é “colaboração” ou tomada de decisão criativa que integra diferentes pontos de vista para resolver problemas complexos, a equipe multifuncional deve ser pequena (8 pessoas ao redor de uma mesa ou videoconferência) porque um grande número de pessoas têm problemas interagindo construtivamente como um grupo (ORTON e LAMB, 2011).

Por ocasião dos Jogos Olímpicos, a estrutura reunia nos centros de controle representantes das principais agências, o que permitia a tomada de decisões nos níveis necessários, além do compartilhamento de informações para ações integradas ou de âmbito de apenas uma agência. Segundo Moreira (2021), no âmbito do Centro de Inteligência, as agências participantes apresentaram seus respectivos planejamentos, o que serviu de subsídio para o planejamento geral do Centro. Além disso, as apresentações de ideias e discussões foram facilitadas e estimuladas em virtude das agências que compuseram o Centro de Inteligência já terem uma rotina de debates e elaboração de documentos conjuntos no âmbito das reuniões periódicas do SISBIN proporcionada pelas reuniões do SISBIN Regional.

5.2.5 Indicador nº 5 - Tomada de decisões

A tomada de decisões é detalhada como os mecanismos empregados para resolver uma variedade de problemas complexos enfrentados por uma equipe multifuncional.

Compreender os fatores que distinguem uma eficaz tomada de decisão é uma alta prioridade nas organizações porque melhorias na qualidade da decisão podem resultar em benefícios, e por outro lado, deficiências na decisão podem resultar em catástrofes (ORTON e LAMB, 2011).

Equipes multifuncionais reúnem pessoas com diferentes origens e visões de mundo. Bem gerenciado, o conflito resultante de crenças e ideias promove um aprofundamento na compreensão de questões e uma troca de conhecimentos que facilita a resolução de problemas e a tomada de decisão (ORTON e LAMB, 2011).

A coordenação interagências dos Jogos Olímpicos Rio 2016 contou com a participação de diversas agências se beneficiando de diferentes pontos de vistas, no âmbito da inteligência e da segurança. Dentro de suas esferas, as agências puderam apresentar suas ideias e compartilhar suas deficiências. Assim, pode-se coordenar ações para apoio mútuo, tendo como exemplo a execução do policiamento marítimo, em que, segundo Franco (2016), as forças de segurança compartilharam suas deficiências, que foram suplementadas por ações da MB.

5.2.6 Indicador nº 6 - Cultura

Entende-se como cultura, os valores, normas e crenças compartilhadas pelas equipes e expressadas pelas expectativas comportamentais e pelo nível de comprometimento e confiança entre os membros das equipes (ORTON e LAMB, 2011).

De acordo com as entrevistas cedidas, a experiência absorvida pelos grandes eventos anteriores foram de grande valor para a realização dos Jogos Olímpicos. Durante as oportunidades, a cultura e os valores das agências foram compartilhados entre si, possibilitando que, por ocasião das olimpíadas, todas as agências já possuíssem o conhecimento e a aproximação necessária entre elas.

Segundo Moreira (2021), os Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro 2016 foram a realização de um trabalho de integração entre as agências participantes, no que se relaciona às esferas de Inteligência, Segurança e Defesa, iniciado em 1992, pela Conferência Rio 92.

5.2.7 Indicador nº 7 - Aprendizado

É o processo contínuo de reflexão e ação por meio do qual as equipes adquirem, compartilham, combinam e aplicam o conhecimento. Equipes eficazes não apenas fazem boas decisões, mas também adquirem rapidamente novo conhecimento e incorporam esse conhecimento na estrutura, nos processos e cultura da equipe (ORTON e LAMB, 2011).

Similar com a cultura, o aprendizado absorvido nos grandes eventos anteriores serviu de base para a realização dos jogos no Rio de Janeiro.

Cerávolo (2014), em sua dissertação sobre a atividade de inteligência nas operações interagências, observou os aspectos operacionais de grandes eventos ocorridos entre 2012 e 2014, incluindo a Copa do Mundo 2014. Dentre os fatos observados, destaca-se uma preocupação por parte da ABIN de buscar uma forma de aprendizado organizacional ao longo das diversas operações. Isto foi possível graças aos relatórios que apresentavam as lições aprendidas, por meio de aspectos positivos e oportunidades de melhoria.

5.2.8 Indicador nº 8 - Composição da equipe

Entende-se da composição da equipe, os atributos que os membros individualmente trazem para o grupo em termos de habilidade e disposição (ORTON e LAMB, 2011).

Ao se tentar construir uma personalidade de equipe utiliza-se da seleção, da socialização, e de processos de estratégia para garantir que cada membro tenha as características necessárias, orientações de meta ou outros atributos de nível individual para

contribuir. Em contraste, a diversidade abrange uma gama de características dos membros que supostamente afetam o desempenho. Equipes podem ser escolhidas para acentuar homogeneidade ou heterogeneidade, e também para criar subunidades, facções ou subculturas (ORTON e LAMB, 2011).

Não houve relatos de interferências negativas individuais nas operações interagências dos Jogos Olímpicos Rio 2016. A maioria dos entrevistados que participaram efetivamente do evento informaram de maneira positiva a participação das outras agências e a colaboração entre elas, de acordo com ALVES (2021), MÁRIO (2021) e MOREIRA (2021) .

5.2.9 Indicador nº 9 - Recompensas

As recompensas são os incentivos materiais e psicológicos para os membros da equipe em função da realização da missão. Sistemas eficazes de recompensa não encorajam apenas o indivíduo em suas responsabilidades como também incentivam as realizações da equipe como um todo. Por outro lado, quando há inconsistência entre o propósito de uma equipe e seu sistema de recompensa, pode haver danos à eficácia do time (ORTON e LAMB, 2011).

Dentre os entrevistados, todos expressaram grande satisfação e orgulho em terem participado ativamente das operações dos Jogos Olímpicos. Sob as circunstâncias corretas, a participação em eventos deste nível pode ser um grande fator motivador.

A Olimpíada, realizada no Rio de Janeiro, foi a primeira que ocorreu na América do Sul, tornando-se um marco na história brasileira. Houve grande comoção pública para o evento e a participação efetiva na segurança, a satisfação em participar deste trabalho foi, inquestionavelmente, identificada como a recompensa mais importante.

Não houve registro de recompensa material extraordinária pela participação no evento, entretanto este fator não foi citado como desmotivador.

5.2.10 Indicador nº 10 - Liderança

Entende-se como liderança o conjunto de ações estratégicas que são realizadas para cumprir os objetivos da equipe e garantir um razoável nível de eficiência. Embora, na opinião popular se pressuponha que uma boa liderança seja a chave para o sucesso em praticamente tudo, pesquisas organizacionais mostram que um bom líder em um sistema disfuncional é propenso a falhar, enquanto um mau líder em um bem organizado sistema provavelmente terá sucesso. Bons líderes têm sucesso não porque são enérgicos, decisivos, carismáticos ou inspiradores, mas porque eles constroem bons sistemas de equipe e os sistemas bons subsequentemente criam os resultados desejados. Equipes exigem líderes que possam proteger seus recursos críticos e exerçam autoridade sem sufocar a criatividade da equipe, além de gerenciar o seu desempenho eficaz. (ORTON e LAMB, 2011).

Durante os Jogos Olímpicos, segundo MOREIRA (2021), identificou-se uma estrutura para as operações interagências em que as atividades eram coordenadas e gerenciadas dentro de suas respectivas responsabilidades e permissões legais, cabendo aos centros de controle e seus líderes a coordenação do compartimento de informações e orientações para priorizações de atividades.

5.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS

Inicialmente, no âmbito da segurança marítima, destaca-se a falta de recursos materiais das forças de segurança para a devida atuação como polícia marítima. Apesar deste fator não ter causado nenhum tipo de impacto negativo às operações, isto só foi possível devido à suplementação realizada pelos meios e militares da Marinha.

Identificou-se também que apesar de não haver nenhum tipo de problema grave, os mecanismos de tecnologia da informação poderiam ser mais atualizados, o que proporcionaria uma maior segurança e confiança. Segundo Martins (2021), agente da Polícia

Federal entrevistado, houve falha no grau tecnológico das comunicações, ratificado por outras entrevistas concedidas por agentes participantes.

5.4 ENSINAMENTOS OBTIDOS

Primeiramente, salienta-se a importância da experiência adquirida em grandes eventos anteriores, que serviu de base e testes para operações conduzidas durante os Jogos Olímpicos. Segundo Cerávolo (2014), por intermédio de sua pesquisa, e Moreira (2021) pelo seu depoimento, sendo ambos com efetiva participação nos eventos, ressalta-se que além da experiência, os eventos anteriores, desde a Conferência Rio 92, propiciaram o compartilhamento da cultura, normas e aspectos organizacionais das agências entre si, demonstrando assim a importância da constância na realização de atividades mútuas. Outro fator agregado, nesse contexto, foi a conquista da confiança entre as agências.

Outro aspecto positivo é o registro, por intermédio dos depoimentos e documentos analisados, da mentalidade de inteligência e cultura entre as agências, o que proporcionou a devida segurança e proteção às informações. Tais fatores também têm influência das experiências anteriores, reforçando ainda mais este quesito.

A não ocorrência de atos que prejudicassem ou reduzissem a segurança dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016 é um indicador da eficaz atividade de inteligência interagência, sendo fruto da colaboração e do apoio mútuo entre todos os entes governamentais envolvidos.

6 CONCLUSÃO

O propósito do presente trabalho foi apresentar a análise das atividades de inteligência nas operações interagências, no âmbito da segurança marítima nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. A pesquisa realizada buscou, por intermédio da análise da operação pelos indicativos teóricos, apresentar os ensinamentos obtidos e principais dificuldades.

Neste sentido, no intuito de apresentar os temas intrínsecos à análise da pesquisa proposta, foram expostas as teorias que versam sobre segurança marítima, inteligência e operações interagências, com ênfase em métodos e na literatura atual.

No capítulo dois, apresentamos a literatura sobre segurança marítima, a fim de orientar o raciocínio para um dos elementos focais da análise e expor conceitos, normas, regulamentos, e as características regionais e das operações interagências. Sendo assim, foram transcritas as normas em vigor, com ênfase na estrutura normativa político e estratégica brasileira, comprovando-se a objetividade nacional na proteção do meio ambiente, na segurança das atividades marítimas e na salvaguarda dos interesses nacionais no mar.

Por conseguinte, foi analisada a importância econômica e geopolítica do Atlântico Sul. Demonstrou-se, por intermédio de acordos e tratativas políticas, a percepção do governo brasileiro em consolidar o Estado como ator regional relevante. Neste cerne, verificamos a participação nacional em exercícios voltados à segurança marítima, incluindo assim as operações interagências.

A teoria exposta, nesse contexto, identifica a forte contribuição das operações interagências na segurança marítima. A cooperação e o fluxo de informações entre marinhas, guardas costeiras e outras agências marítimas são importantes para o combate aos crimes de tráfico de drogas, atividades terroristas e contrabando de armas. No âmbito brasileiro, identifica-se as atividades desenvolvidas pelo Centro Integrado de Segurança Marítima em

parceria com agências correlacionadas, em busca da segurança nacional.

No cerne da segurança marítima, no capítulo três, apresentamos a literatura sobre as atividades de inteligência. Demonstramos, mediante alguns fatos históricos a importância da atividade. Não obstante, apresentamos a evolução teórica e sua aplicação e método.

Nesse contexto, descrevemos os sistemas de inteligência, com detalhamento do sistema nacional. Apresentamos a evolução das atividades de inteligência no Brasil e a estrutura atual de fiscalização e controle. Dessa forma, comprovamos a responsabilidade dos órgãos em prover, ao governo, o acesso a conhecimentos relativos à segurança do Estado e da sociedade. Além disso, identificamos também as peculiaridades e a importância das operações interagências nas atividades de inteligência. Adicionalmente, no Apêndice A, foram descritos dados teóricos complementares da literatura das atividades de inteligência, descrevendo-se os ramos, o ciclo e os demais sistemas de inteligência.

Finalizando a literatura teórica, no capítulo quatro, apresentamos as teorias das operações interagências aplicadas na pesquisa, baseadas principalmente em autores estrangeiros cujos países executam esse tipo de operações há mais tempo. Os estudos, baseados principalmente no comportamento e interação dentre agentes e agências, expuseram métodos e teorias de organização e comportamentais.

Dentre os estudos apresentados, descrevemos a doutrina e modelo brasileiro aplicado pelo Ministério da Defesa e o aprofundamento teórico expandido pelo Exército Brasileiro. Cabe destacar, as orientações normativas sobre o planejamento integrado e a coordenação e controle das operações, que buscam a conjunção de esforços entre as agências.

No intuito de demonstrar as teorias interagências, transcrevemos operações de sucesso no âmbito nacional e internacional, CENSIPAM e JIATF-S, respectivamente. A partir de teorias com ênfase na avaliação das operações, dados obtidos na condução das operações puderam ser inseridos em matrizes de análise e com base em indicadores teóricos,

comprovamos a eficácia das operações e a aplicabilidade do método. Adicionalmente, no Apêndice B, foram descritas outras seis teorias complementares sobre as atividades interagências.

No capítulo cinco foram aplicadas as principais teorias apresentadas na análise dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. Inicialmente, apresentamos as características e dados da operação interagências responsável pela segurança do evento, com ênfase nas atividades de inteligência e na área marítima.

Baseando-se em entrevistas, dados coletados e a teoria exposta realizamos o estudo. Utilizando-se de indicadores teóricos aplicados, extraímos os resultados obtidos, pontos positivos e dificuldades encontradas. Dessa forma, comprovamos a eficácia da operação interagências dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016.

Ressalta-se a comprovação da necessidade do caráter permanente da interação interagências para que se permita haver a troca de cultura e, acima de tudo, possa se manter a confiança entre as agências. Dentre os fatores que influenciaram positivamente a operação, a experiência adquirida, nos outros grandes eventos anteriormente ocorridos, teve grande destaque.

No âmbito da segurança marítima, ressalta-se o papel permanente adquirido pelo Centro Integrado de Segurança Marítima de interação com outras agências na implantação e manutenção da Consciência Situacional Marítima. O compartilhamento de informações e a cooperação entre os entes de segurança é tema consagrado dentre os teóricos e difundido como essencial para o combate aos crimes transfronteiriços.

Neste contexto, no intuito de se obter um incremento ainda maior da segurança marítima, é importante a ampliação de um ambiente de cooperação com países limítrofes do Atlântico Sul, principalmente por meio de suas Marinhas e outras agências responsáveis.

REFERÊNCIAS

- ABDENUR, Adriana Erthal; SOUZA NETO, Danilo Marcondes. O Brasil e a cooperação em defesa: a construção de uma identidade regional no Atlântico Sul. *Revista brasileira política internacional*, Jan. 2014.
- ALVES, Jorge. Rio de Janeiro, 16 de julho. 2021. Entrevista concedida a Eduardo Miranda da Fonseca.
- ATKINSON, M. et al. *Multi-Agency Working: a detailed study*. Slough: National Foundation for Education Research, 2002.
- BARDACH, Eugene. *Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship*. Washington: Brookings Institution Press, 1998.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-305: Doutrina Militar Naval. Brasília, DF: EMA, 2017.
- _____. Centro Integrado de Segurança Marítima. Sítio oficial do CISMAR. Rio de Janeiro. 2021. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/cismar/?q=content/miss%C3%A3o>>. Acesso em: 17 jun. 2021.
- _____. Sítio Oficial da Marinha do Brasil. Simpósio ZOPACAS. Rio de Janeiro. 2018. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/simposiozopacas/pt-br/2018/conceito>> Acesso em: 17 jun. 2021.
- _____. Sítio Oficial da ABIN. Rio de Janeiro. 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/abin/pt-br>> Acesso em: 29 jun. 2021.
- _____. Decreto Legislativo nº 1.098 de 1970 - Altera os limites do mar territorial do Brasil e dá outras providências. Revogado pela Lei 8.617/93. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/1965-1988/Del1098.htm> Acesso em: 17 jun. 2021.
- _____. Decreto Legislativo nº 05 de 1987 - Aprova o texto da Convenção das Nações Unidas sobre Direito do Mar, concluído em Montego Bay, Jamaica, em 10 de dezembro de 1982. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decleg/1980-1987/decretolegislativo-5-9-novembro-1987-367281-publicacaooriginal-1-pl.html>> Acesso em: 17 jun. 2021.
- _____. Decreto Legislativo nº 1.265 de 1994. Política Marítima Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CcIVIL_03/decreto/1990-1994/D1265.htm> Acesso em: 17 jun. 2021.
- _____. Decreto Legislativo nº 1.530 de 1995 - Declara a entrada em vigor da Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar, concluída em Montego Bay, Jamaica, em 10 de dezembro de 1982. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1995/D1530.htm> Acesso em: 17 jun. 2021.
- _____. Lei nº 9.883 de 1999 - Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência

Brasileira de Inteligência - ABIN, e dá outras providências em 7 de dezembro de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19883.htm> Acesso em: 29 jun. 2021.

_____. Decreto de 1º de agosto de 2011. Secretaria Extraordinária de Segurança de Grandes Eventos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7538.htm> Acesso em: 29 jun. 2021.

_____. Decreto de 15 de dezembro de 2017. Estratégia Nacional de Inteligência. Disponível em: <https://www.gov.br/abin/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ENINT.pdf> Acesso em: 29 jun. 2021.

_____. Exército. Estado-Maior. Manual de Campanha de Operações Interagências. EB20-MC-10.248. 2º ed. Brasília, 2020.

_____. Ministério da Defesa. Operações Interagências. MD33-M-12. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2017.

_____. Ministério da Defesa. Política Nacional de Defesa (PND) e a Estratégia Nacional de Defesa (END) encaminhadas, em 22 de julho de 2020, para apreciação do Congresso Nacional. Sítio Oficial do Ministério da Defesa. Rio de Janeiro. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/politica-nacional-de-defesa> Acesso em: 29 jun. 2021.

_____. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Operações Integradas. Vigia. Sítio Oficial do Ministério da Justiça e Segurança Pública. Rio de Janeiro. 2021. Disponível em: <<https://www.novo.justica.gov.br/sua-seguranca-1/operacoes-integradas/vigia>> Acesso em: 29 jun. 2021.

CARVALHAES, André Lysâneas Teixeira. Joint Interamerican Task Force-South: uma aplicação prática da Teoria de Sistemas. 2017. Dissertação de Mestrado. EGN. 2017.

CEPIK, M. A. C. Serviços de Inteligência: agilidade e transparência como dilema de institucionalização. 2001. 310 j. Tese (Doutorado em Ciência Política). Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ), Rio de Janeiro, 2001.

CEPIK, M. A. C. Inteligência: conceitos, política e estratégia. 2018. CLIPPING CACD ABIN OFCHAN. Janeiro 2018.

CERÁVOLO, Túlio Marcos Santos. A integração da atividade de inteligência nas operações interagências no Brasil contemporâneo. 2014. Dissertação de Mestrado. ECEME. 2014.

ENGSTRÖM, Yrjö. et al. Coordination, cooperation and communication in the courts: expansive transitions in legal work. *Laboratory of Comparative Human Cognition*, v. 13, n. 4, p. 88-96, 1991.

FEODRIPPE, Rita de Cassia Oliveira. Governança e segurança marítima no atlântico sul: perspectivas e comparações a partir da união europeia e dos países do MERCOSUL. 2019. Revista do programa de direito da união europeia – Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rpdue/article/view/79974>> Acesso em: 17 jun.

2021.

FIGUEIREDO, Eurico Lima, MONTEIRO, Alvaro A. D., 2015. O papel do Brasil na segurança marítima no Atlântico Sul. *Revista Escola Guerra Naval*, Rio de Janeiro, v. 21, p. 25-61, 2015. Semestral.

FIGUEIREDO, Moreno Q., Rio de Janeiro, 04 de julho. 2021. Entrevista concedida a Eduardo Miranda da Fonseca.

FERREIRA, Spencer Denis. O emprego dos órgãos de inteligência em operações em ambiente interagências na faixa de fronteira. 2017. Dissertação de Mestrado. ESAO. 2017.

GARCIA, Jorge Alberto Forrer. Esboço de uma nova doutrina para a atividade de Inteligência. 1995. Monografia Curso de Altos Estudos Militares. ECEME. 1995.

HAAS, Peter. Introduction: epistemic communities and internacional policy coordination. *International Organization*, v. 46, n. 1, p. 1-35, 1992.

HERMAN, M. *Intelligence Power in Peace and War*. [s.l.] Cambridge University Press, 1996.

IMO. International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS). Disponível em: <[https://www.imo.org/en/About/Conventions/Pages/International-Convention-for-the-Safety-of-Life-at-Sea-\(SOLAS\),-1974.aspx](https://www.imo.org/en/About/Conventions/Pages/International-Convention-for-the-Safety-of-Life-at-Sea-(SOLAS),-1974.aspx)> Acesso em: 17 jun. 2021.

KEEGAN, John. *Inteligência na guerra. a: Conhecimento do Inimigo, de Napoleão à Al-Qaeda*. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

MALAFAIA, Guilherme Lopes. *Operação Interagências: um novo conceito de operação para o CISMAR*. 2019. Monografia apresentada à Escola Superior de Guerra. Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia.

MARCELLA, Gabriel. *Understanding the interagency Process: The Challenge of Adaptation. Affairs of State: The Interagency and Nacional Security*, dec. 2008. Disponível em: <www.strategicstudiesinstitute.army.mil/> Acesso em: 03 mar 2017.

MÁRIO, Jeferson. Rio de Janeiro, 24 de junho. 2021. Entrevista concedida a Eduardo Miranda da Fonseca.

MARTINS, Fabrício. Rio de Janeiro, 21 de junho. 2021. Entrevista concedida a Eduardo Miranda da Fonseca.

MATTOS, Beatriz Rodrigues Bessa; MATOS, Francisco Eduardo Lemos de; KENKEL, Kai Michael. Segurança regional, comunidades epistêmicas e cooperação no Atlântico sul: o caso das Ilhas Falkland/Malvinas em perspectiva comparada. *Revista Escola Guerra Naval*, Rio de Janeiro, v. 21, p. 89-114, 2015. Semestral.

MOREIRA, Pierre. Rio de Janeiro, 13 de julho. 2021. Entrevista concedida a Eduardo Miranda da Fonseca.

MUNSING, Evan e LAMB, Christofer J. *Joint Interagency Task Force-South: The Best Known, Least Understood Interagency Success*. Washington, D.C.: NDU Press, 2011.

OTAN. Alliance Maritime Strategy. Disponível em: <https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_75615.htm?selectedLocale=en> Acesso em: 17 jun. 2021.

ONU. Organização das Nações Unidas. Home page. Disponível em: <<https://www.un.org/en/about-us/un-system>> Acesso em: 17 jun. 2021.

ORTON, James Douglas e LAMB, Christofer J. Interagency National Security Teams. Can Social Science Contribute? Washington, D.C. Prism 2, N°2, 2011.

PAIVA, Marcelo de. A Atividade de Inteligência em Ambiente Interagências no Combate aos Delitos Transnacionais na Fronteira Brasil-Colômbia. 2013. Dissertação apresentada à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Mestrado em Ciências Militares.

RAZA, S. Cooperação Interagências: Porque e como funciona um estudo de modelos organizacionais nas Relações Internacionais? Brazilian Journal of International Relations, Ed. Quadrimestral, vol. 1, Ed. n°4 1, 2012.

SCOTT, G. R. Bureaucracies, Communities and Networks: Interagency Cooperation for Homeland Security in Monterey County. [s.l.] Storming Media, 2003.

SILVA, Alexandre Roberto. A atuação do Grupo de Operações de Inteligência da 1ª Divisão de Exército durante os 5º Jogos Mundiais Militares: um estudo de caso sobre o emprego da Inteligência Militar em Grandes Eventos. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à ECEME. 2013

SILVA, Maria Eleonora. Rio de Janeiro, 17 de junho. 2021. Entrevista concedida a Eduardo Miranda da Fonseca.

STRICKLER, Ted. Interagency Cooperation: Quo Vadis? InterAgency Journal, Fort Leavenworth, v. 1, n. 1, p. 3-9, Fall, 2010.

TILL, Geoffrey. Seapower: a guide for the twenty-first century. New York: Routledge, 2018. Livro digital.

ZEGART, A. B. Flawed by Design: The Evolution of the CIA, JCS, and NSC. [s.l.] Stanford University Press, 2000.

Apêndice A

Neste apêndice serão apresentados dados teóricos complementares da literatura das atividades de inteligência, descrevendo-se os ramos, o ciclo e os sistemas de inteligência.

1 RAMOS DA INTELIGÊNCIA

Michael Herman definiu a inteligência como um processo de trabalho sequencial, separado entre um estágio de coleta que é realizado segundo as fontes e meios utilizados para a obtenção das informações (*single-sources collection*), seguido de um estágio de análise das informações obtidas a partir das diversas fontes singulares e de outros fluxos não estruturados (*all-sources analysis*) (HERMAN, 1996).

Segundo o regime jurídico brasileiro, entende-se como inteligência a atividade que objetiva a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos, dentro e fora do território nacional, sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório, e a ação governamental e sobre a salvaguarda e segurança da sociedade e do Estado (BRASIL, 1999).

Em consonância, a atividade de inteligência pode ser definida como o exercício de ações especializadas para obtenção e análise de dados, produção de conhecimentos e proteção de conhecimentos para o país, sendo esta dividida em dois ramos: inteligência e a contrainteligência (BRASIL, 2021).

A inteligência engloba ações de obtenção de dados associadas à análise para sua compreensão, isto é, a produção de conhecimentos com objetivo específico de permitir a melhor tomada de decisão. A partir da análise traduz-se o cenário do passado, do presente e a perspectiva do futuro (BRASIL, 2021).

A contrainteligência tem como atribuições a produção de conhecimentos e a realização de ações voltadas para a proteção de dados, conhecimentos, infraestruturas críticas

– comunicações, transportes, tecnologias de informação – e outros ativos sensíveis e sigilosos de interesse do Estado e da sociedade (BRASIL, 2021).

De acordo com a Estratégia Nacional de Inteligência, a contrainteligência é a atividade que objetiva prevenir, detectar, obstruir e neutralizar a Inteligência adversa e as ações que constituam ameaça à salvaguarda de dados, conhecimentos, pessoas, áreas e instalações de interesse da sociedade e do Estado (BRASIL, 2017).

A primeira linha de defesa de um Estado reside nos órgãos nacionais responsáveis pela Inteligência e Contraineligência, pois eles são encarregados de cuidar da integridade do patrimônio intelectual nacional e das conquistas a ele ligadas. Conseguindo operar com êxito os vetores de busca de informações para ações preventivas, o desgaste com operações voltadas para a reação é minimizado, o que proporciona uma sempre desejável economia de recursos (LANGE, 2007).

A realização da atividade de inteligência baseia-se na necessidade de se procurar obter informações de outros atores, simultaneamente com a proteção e neutralização das capacidades destes em relação à própria força.

2 O CICLO DA INTELIGÊNCIA

Diversos autores descreveram o ciclo da inteligência em diversos modos, dentre estes destaca-se a seguinte divisão por etapas: 1) Requerimentos informacionais; 2) Planejamento; 3) Gerenciamento dos meios técnicos de coleta; 4) Coleta a partir de fontes singulares; 5) Processamento; 6) Análise das informações obtidas de fontes diversas; 7) Produção de relatórios, informes e estudos; 8) Disseminação dos produtos; 9) Consumo pelos usuários; e 10) Avaliação (feedback) (CEPIK, 2001).

De outra perspectiva, entende-se por ciclo de inteligência a descrição de um processo no qual as informações coletadas principalmente pelas agências de inteligência são postas à disposição de seus usuários, sendo ele definido basicamente em duas grandes etapas,

uma de coleta (*single sources*) e outra de análise (*all sources*), que se encontram organizacionalmente estabelecidas, vinculadas a diferentes órgãos estatais (HERMAN, 1996). Nesta análise serão observadas estas duas etapas fundamentais.

As atividades de coleta de informações são responsáveis pela maior parte dos investimentos governamentais na área de inteligência. Países como EUA, Rússia, China e França destinam seus recursos em plataformas, sensores e sistema tecnológicos de coleta e processamento de informações. Entretanto, apesar do volume de dados obtidos, apenas 10% disto é encaminhado por relatórios para seus usuários finais (CEPIK, 2001).

Similarmente, a indústria petrolífera investe seus recursos em dados de prospecção e extração, obtendo retorno em possíveis investimentos. Entretanto, seus custos e riscos são agregados ao produto nas diversas etapas de refino (CEPIK, 2001).

Dentre os meios de coleta e fontes de informações empregadas distinguem-se: *humint (human intelligence)* - informações obtidas a partir de fontes humanas; *sigint (signals intelligence)* - informações obtidas a partir da interceptação e decodificação de comunicações e sinais eletromagnéticos; *imint (imagery intelligence)* - informações obtidas a partir da produção e interpretação de imagens fotográficas e multiespectrais; *masint (measurement and signature intelligence)* - informações obtidas a partir da mensuração de outros tipos de emanações (sísmicas, térmicas etc) e da identificação de “assinaturas”, ou seja, sinais característicos e individualizados de veículos, plataformas e sistemas de armas; e *osint (open sources intelligence)* - informações obtidas exclusivamente a partir de fontes públicas, impressas ou eletrônicas (CEPIK, 2001).

Após coletadas as informações, os analistas têm a responsabilidade de avaliar as evidências obtidas sobre esses temas e problemas, produzir relatórios e informes e disseminá-los para os comandantes militares e os governantes (HERMAN, 1996).

Após receber informações de fontes diversas, não necessariamente e nem

principalmente secretas, o analista produz a inteligência propriamente dita. Os produtos finais vão desde sumários diários/semanais sobre temas correntes até estudos mais aprofundados. Além de avaliar tendências e tentar descrever a realidade, os produtos de inteligência visam também a antecipar eventos cruciais, tanto fornecendo alerta avançado quanto contribuindo para a formulação de políticas, planos operacionais e projetos de força. As bases de dados e a produção de inteligência para referência constituem uma camada intermediária e fundamental, que alimenta tanto os produtos analíticos de consumo mais imediato quanto as estimativas e estudos mais estruturados e voltados para o médio e longo prazo. A qualidade das bases de dados e o grau de preparação dos próprios analistas são os principais indicadores da qualidade de uma organização de inteligência (CEPIK, 2001).

Após a análise, segue-se a disseminação que tende a ser o elo mais sensível do ciclo da inteligência. Seu objetivo é a entrega de informações úteis, um produto fácil de usar no momento certo, especialmente quando a oportunidade é a essência para a tomada de decisão. Uma inteligência eficaz depende de uma comunicação adequada com os destinatários, sendo a comunicação parte essencial do sistema (HERMAN, 1996).

A atividade de inteligência envolve a conscientização dos usuários das suas necessidades, por meio do contato com eles. O valor da inteligência depende inteiramente deles; só é útil se o levarem a sério. Relações estreitas entre inteligência e usuários desempenham um papel importante na determinação da credibilidade da inteligência (HERMAN, 1996).

Por conseguinte, aponta-se que a necessidade de sigilo é o que garante ao decisor usufruir do conhecimento, produzido obtendo real vantagem estratégica sobre os adversários. Mesmo que o conhecimento obtido não tenha sido originado de dados protegidos ou negados, a intenção de coletá-los e os meios utilizados para tal devem ser tratados com a discrição necessária (SPENCER, 2017).

3 SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA

O surgimento dos sistemas nacionais de inteligência está associado ao lento processo de especialização e diferenciação organizacional das funções informacionais e coercitivas que faziam parte, integralmente, da diplomacia, do fazer a guerra, da manutenção da ordem interna e, mais tarde, também do policiamento na ordem moderna (HERMAN, 1996).

Os serviços de inteligência e de segurança foram criados e se desenvolveram porque os governantes pretendiam resolver problemas informacionais associados ao provimento de defesa nacional e ordem pública, mas a configuração final de cada sistema nacional variou de acordo com a competição burocrática das agências (CEPIK, 2001).

Depois da II Guerra Mundial, além do staff da seção de inteligência do estado-maior geral, em cada força singular foram sendo criadas unidades especializadas ou staffs de inteligência para os níveis inferiores de comando da força. Além disso, muitos países que possuem ministérios da defesa e uma maior integração das forças armadas criaram também agências de inteligência de defesa para apoiar os estados-maiores integrados e os ministros (CEPIK, 2001).

Além disso, as polícias políticas e serviços secretos foram responsabilizadas pela contraespionagem e contrainteligência. Com o processo de descolonização durante a Guerra Fria e com o terrorismo nos anos 70, certas operações de suporte à contrainsurgência, contramedidas defensivas e antiterrorismo foram acrescentadas ao leque de missões desse tipo de organização (CEPIK, 2001).

Nas últimas duas décadas, o crime organizado, o tráfico de drogas e crimes eletrônicos (incluindo fraude financeira e lavagem de dinheiro) adquiriram tal importância na agenda de segurança de alguns países que a busca por informações extrapolou os limites da rotina da investigação criminal (CEPIK, 2001).

Em geral, um sistema de inteligência é formado por um órgão central de coordenação, agências de coleta de informações e agências de análise de dados. Além desses, há um órgão de formação e treinamento para a especialização dos recursos humanos (CERÁVOLO, 2014). Como modelos de integração e centralização entre as agências, pode-se citar o *Glavnoye Razvedyvatelnoye Upravlenie* – GRU russo, a *Defense Intelligence Agency* – DIA norte-americana, o *Servizio perle Informazioni e la Sicurezza Militare* – SISMI italiano, o *Agaf Modiin* – AMAN israelense e o *Defence Intelligence Staff* – DIS britânico (CEPIK, 2001).

Em muitos países democráticos, os gastos públicos com os serviços de inteligência atualmente superam os gastos com representação diplomática. Por outro lado, os gastos com policiamento, defesa nacional ou ajuda internacional são bastante superiores aos gastos com inteligência. Isso indica que a inteligência segue sendo uma atividade “subsidiária”. Ainda assim, o peso institucional desses sistemas nos arranjos de política externa, defesa nacional e provimento de ordem pública não pode mais ser ignorado (CEPIK, 2001).

Apêndice B

Neste apêndice serão apresentadas seis teorias complementares das atividades interagências.

1 TEORIA DA REDE INTERORGANIZACIONAL

Este modelo enfatiza o emprego de instâncias de supervisão e controle permanente na estrutura formal do governo. Nesse segmento, há nós em uma rede de relacionamentos que inclui as instituições e agências do governo, todas integradas dentro dos propósitos do governo (RAZA, 2012).

A teoria enfatiza a importância da capacidade de comunicação como um fator crítico de sucesso. Este recurso fomenta a autossincronização entre as agências na busca de foco, convergência, e agilidade operacional nos processos que cada uma desenvolve em prol do propósito comum (RAZA, 2012). Nesse contexto, a tecnologia da informação é um fator relevante nesse modelo, pois permite o acesso e o compartilhamento de informações entre as agências (CERÁVOLO, 2014).

Este modelo quando aplicado em um governo, este é reconhecido como um governo integral, isto porque se pressupõe que todos os elementos decisórios, envolvidos em um determinado problema complexo, podem desenvolver um entendimento compartilhado e comum desse problema (RAZA, 2012).

O governo integral teve a iniciativa pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), em um trabalho inovador na conceptualização e implementação de modelos por decisões em rede, sob o título de Capacidades Habilitadas em Redes (*Network Enabled Capability*) (RAZA, 2012).

Este modelo para a cooperação interagências também possui histórico de

aplicações com diferentes graus de sucesso, na Austrália, Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Holanda, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos da América. Os EUA, em particular, apesar do enorme esforço e recursos empregados, tem enfrentado resistências internas na implementação do modelo de governo integral (RAZA, 2012).

A teoria da rede interorganizacional não é capaz de motivar a colaboração interagências ou superar barreiras estruturais de integração, mas é uma boa ferramenta para incrementar a capacidade de cooperação, pois melhora a coordenação e o compartilhamento de informações (CERÁVOLO, 2014).

2 TEORIA DA INTEGRAÇÃO POR SEGMENTOS ARTICULADOS

O modelo de integração por segmentos articulados baseia-se na criação de uma supra-organização temporal e condicionalmente estabelecida para dar conta de um problema específico, que demanda múltiplas agências trabalhando simultaneamente para sua consecução (RAZA, 2012).

Compõe-se um grupo *ad hoc* na forma de um projeto, com representantes das agências envolvidas, gerenciado por um gestor de programas capaz de impor prioridades e alocar recursos, autorizado juridicamente para isto (RAZA, 2012).

Esse é o modelo mais comum e o mais utilizado para colaboração interagências, entretanto a criação recorrente de projetos tende a criar dúvidas a respeito de quais são as efetivas políticas de governos, se forem criados de forma indiscriminada (CERÁVOLO, 2014).

A estruturação brasileira para realização de grandes eventos utiliza-se deste modelo, para coordenar este esforço conjunto de segurança, foi criada em 2011, por meio do Decreto nº 7.538, no âmbito do Ministério da Justiça, a Secretaria Extraordinária de

Segurança de Grandes Eventos (SESGE/MJ), cujas atribuições incluem: planejar, definir, coordenar, implementar, acompanhar e avaliar as ações de segurança para os grandes eventos, elaborar propostas de legislação e regulamentação em relação à segurança, promover a integração entre os órgãos de segurança pública federal, estaduais, distritais e municipais envolvidos (BRASIL, 2011).

3 TEORIA DO FLUXO HIERÁRQUICO DE PROCESSOS

Esse é o modelo utilizado pelo Departamento de Defesa dos EUA que consiste na criação de um mecanismo de decisão colaborativa, permanente e estável, que progride vertical e hierarquicamente desde os escalões inferiores de decisão (CERÁVOLO, 2014).

A ideia é que o consenso seja construído desde a base para que as soluções propostas sejam exequíveis e aceitáveis. O princípio fundamental é de forçar legalmente o compartilhamento das decisões e a formulação de alternativas de respostas adequadas ao propósito, exequíveis com os recursos disponíveis ou projetados, e aceitáveis frente aos custos antecipados (RAZA, 2012).

Esse modelo assegura a continuidade dos processos de decisão interagências, compensando interrupções e descontinuidades do modelo por projetos. O problema é que exige a criação em todas as agências das competências e mecanismos para que elas possam efetivamente participar do processo; o que é caro e demorado, exigindo normalmente mudanças nas organizações e na cultura institucional (RAZA, 2012).

4 TEORIA DA COMUNIDADE EPISTÊMICA

A teoria da comunidade epistêmica ganhou espaço por sua capacidade de explicar o desenvolvimento de consenso internacional e cooperação, particularmente nas áreas de

controle de armas e proteção do meio ambiente. Em geral, esta teoria argumenta que as redes de profissionais com ideias semelhantes podem influenciar a tomada de decisão organizacional. A identificação e análise dessas redes indicam onde a cooperação é mais provável, e também pode fornecer uma visão sobre como a cooperação pode ser melhorada (SCOTT, 2003).

Uma comunidade epistêmica é uma rede de profissionais com reconhecida experiência e competência em um domínio específico, que possuem um conjunto compartilhado de normas, princípios, crenças e uma política comum organizacional (HAAS, 1992).

As comunidades epistêmicas, dessa forma, têm a prerrogativa de, por meio da autoridade sobre o conhecimento, informar aos tomadores de decisões dos Estados sobre certos tipos de temas problemáticos e as melhores práticas. Essa rede de informação, construída para atender os tomadores de decisão, cria a possibilidade de influenciar outros atores por meio da difusão de tais informações (MATTOS; MATOS; KENKEL, 2015).

Mesmo sem a existência de grupos permanentes, a ocorrência de encontros frequentes entre os profissionais serve para reforçar o compartilhamento de crenças e o fortalecimento do espírito de comunidade (CERÁVOLO, 2014).

5 TEORIA DA POLÍTICA BUROCRÁTICA

A teoria da Política Burocrática traduz uma previsão de atuação das agências governamentais durante uma operação interagências. Segundo a teoria, há a previsão de uma disputa por poder, atribuições e recursos que conduzem as agências governamentais a atuarem de forma não colaborativa. Além disso, agências com maior influência tendem a ampliar seus domínios, enquanto menores agências tendem a serem destituídas (SCOTT, 2003).

Enquanto os modelos políticos burocráticos normalmente explicam condições que

levam a um jogo não cooperativo onde as agências lutam entre elas, existem condições que podem indicar uma cooperação. Essas condições por si só não garantem um esforço cooperativo entre as agências, mas estabelecem as condições básicas necessárias para o desenvolvimento da interação (SCOTT, 2003).

Segundo a teoria, quando não há um órgão centralizador, outras agências podem estar mais dispostas a fazerem concessões e desenvolver consenso. A cooperação tem mais probabilidade de se desenvolver, se houver motivações de interesse próprio. Quando não puder haver um "vencedor" claro e nenhuma agência possuir os recursos necessários para seus objetivos, a cooperação será a solução ideal (SCOTT, 2003).

A busca por espaço é feita por meio da negociação, diminuindo a disputa por poder político e o processo decisório é feito por meio de algum tipo de votação, na qual os participantes, pelo consenso, encontram uma solução coerente que reflete uma visão coletiva das agências (CERÁVOLO, 2014).

6 TEORIA DA ATIVIDADE DE ENGSTRÖM

A teoria de Engeström descreve três níveis das relações interagências: coordenação, cooperação e comunicação. Tais níveis são descritos de acordo com a forma como as agências se relacionam ou como se relacionam com seus objetivos (ENGSTRÖM, 2006).

Inicialmente, a coordenação é o nível mais baixo de interação, e se apresenta como o fluxo normal. Os atores executam suas ações conforme suas respectivas tarefas, concentrando-se no seu próprio sucesso. Não há interação entre as agências para discussão do roteiro (ENGSTRÖM, 2006).

No nível da cooperação, entende-se pelo modo de interação em que as agências em vez de cada uma se concentrar em desempenhar suas funções atribuídas, concentre-se em

um problema compartilhado, tentando encontrar soluções aceitáveis de conceituá-lo e resolvê-lo. Os participantes vão além dos limites do dado script, mas eles fazem isso sem questionar explicitamente o roteiro. As transições para a cooperação podem ocorrer nas interações entre vários praticantes ou entre profissionais e clientes leigos (ENGESTRÖM, 2006).

No nível da comunicação, os atores se concentram em remodelar sua própria organização e interação em relação aos objetos compartilhados. Tanto o objeto quanto o script são reconceitualizados, assim como a interação entre as agências. As transições para a comunicação são raras em fluxo contínuo das ações diárias de trabalho (ENGESTRÖM, 2006).

Apêndice C

Roteiro de Entrevistas

Sobre o entrevistador: Eduardo Miranda da Fonseca é aluno do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores da Escola de Guerra Naval.

Contatos: eduardo.miranda@marinha.mil.br

Objetivo da entrevista: Obter subsídios para a pesquisa do aluno, cujo tema gira em torno das operações de inteligência interagências, no âmbito da segurança marítima, nos Jogos Olímpicos Rio 2016.

A entrevista será realizada por e-mail, e o entrevistado terá total liberdade para responder as perguntas utilizando documentação e registros pertinentes.

Agradeço desde já a atenção e valorosa colaboração.

Eduardo Miranda da Fonseca

Oficial Aluno do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores

Eu, Eduardo Miranda da Fonseca, oficial aluno do curso de estado-maior para oficiais superiores, comprometo-me a tratar as declarações do entrevistado com o sigilo adequado, e a não deturpar ou adulterar qualquer tipo de informação prestada.

Data:

Assinatura entrevistador:

Eu, entrevistado, me comprometo com a veracidade das informações por mim prestadas na entrevista e autorizo o seu uso para fins de pesquisa.

Data:

Assinatura entrevistado:

Apêndice D

Entrevista com o Capitão de Corveta Moreno Figueiredo, encarregado da seção de operações do estado-maior do Comando do Grupamento de Patrulha Naval do Sudeste durante a Operação de Segurança dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Realizada em: 04 de julho de 2021, por e-mail.

AUTOR: Como foi o planejamento integrado para as operações de inteligência interagências durante os Jogos Olímpicos ?

ENTREVISTADO: No âmbito do Grupo-Tarefa Marítimo (GTMAR), as tarefas previstas eram controlar o tráfego aquaviário nos locais de interesse para a segurança dos jogos, realizar a contingência dos OSP nas venues de competições no Cluster Copacabana (principalmente as localizadas em área marítima e fluvial) e prover o apoio de transporte e logístico ao GT Terrestre e outros CDS. Foi designado para Comando do GT Marítimo, o Comandante da 1ª Divisão da Esquadra (ComDiv-1).

O ComDiv-1 planejou pela primeira vez uma operação interagência e com a presença de ameaças terroristas. Como suporte técnico e operacional, houve a colaboração do manual de operações em ambientes interagências do Exército Brasileiro, os aprendizados da Operação Líbano, e a participação do Comando do Grupamento de Patrulha Naval do Sudeste (ComGptPatNav-SE) e da Capitania dos Portos do Rio de Janeiro (CPRJ).

A coordenação das atividades de inteligência era executada principalmente no Centro de Inteligência dos Jogos, aonde integrantes de todas as agências podiam interagir e compartilhar dados e necessidades.

Além disso, no âmbito tático, havia interação mútua nas fainas relativas à polícia marítima, principalmente com a Polícia Federal e o Corpo de Bombeiros, na execução do isolamento e proteção das áreas de competição.

AUTOR: Por ocasião da interação interagências, houve espaço para apresentação de ideias e demandas para a Marinha do Brasil?

ENTREVISTADO: Sim, sempre que necessário foi possível contribuir e obter informações de outras agências.

AUTOR: Houve autonomia funcional dos agentes na operação?

ENTREVISTADO: Sim, dentro da esfera de alcance de cada órgão e de acordo com a necessidade de conhecer.

AUTOR: O agente possuía o acesso e autonomia necessária em sua agência?

ENTREVISTADO: Sim.

AUTOR: Houve alguma disputa por recursos entre as agências?

ENTREVISTADO: Não houve relato de nenhum tipo de disputa, que tenha chegado ao meu conhecimento.

AUTOR: Havia o compartilhamento das informações entre as agências?

ENTREVISTADO: Sim, sem problemas.

AUTOR: As instalações físicas e materiais para a realização das operações interagências eram satisfatórias?

ENTREVISTADO: Sim.

AUTOR: O grau tecnológico das comunicações para troca de informações era satisfatório e seguro?

ENTREVISTADO: Por muitas das vezes, as informações eram trocadas por aplicativos de mensagens de celulares para agilizar a comunicação.

AUTOR: Houve alguma barreira entre as agências?

ENTREVISTADO: Não houve nenhum relato de nenhum tipo de problema ou barreira interagência, que tenha chegado ao meu conhecimento.

AUTOR: Havia confiança entre os membros das agências?

ENTREVISTADO: Dentro da área operacional, pelo contato direto entre agentes de inteligência houve uma confiança mútua. A ocorrência de outros grandes eventos anteriores também propiciou uma maior confiança entre as agências.

AUTOR: Havia um conhecimento funcional mútuo das informações?

ENTREVISTADO: Sim, dentro da necessidade de conhecer, as informações eram compartilhadas da melhor maneira.

Apêndice E

Entrevista com a Sra. Maria Eleonora Silva, funcionária da ANVISA, durante a Operação de Segurança dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Realizada em: 17 de junho de 2021, por e-mail.

AUTOR: Houve um planejamento integrado para as operações interagências com alinhamento de propósitos entre as agências?

ENTREVISTADO: Na verdade nossa interação foi mais a nível de órgãos governamentais e não entre Agências. As Agências como ANATEL, ANS, etc, podem ter tido sua participação separadamente, no que diz respeito sua área de atuação, somente tivemos, a nível local, ou seja, Coordenação de Vigilância Sanitária, com a ANAC e ANTAQ, como Agências Reguladoras.

Nossa interação como Anvisa, e nas Coordenações, também se deu com a Receita Federal, VIGIAGRO, Polícia Federal, ANAC e ANTAQ, como disse acima.

AUTOR: Houve espaço para apresentação de ideias e demandas para a agência?

ENTREVISTADO: Sim, na verdade foram apresentadas as exigências legais que a ANVISA necessita que sejam cumpridas, para a entrada das diferentes pessoas, vindas de outros países.

No que diz respeito especificamente as ideias e demandas para a Anvisa, também houve essa preocupação.

AUTOR: Houve autonomia funcional dos agentes na operação?

ENTREVISTADO: Sim, desde que a legislação sanitária fosse cumprida.

AUTOR: O agente possuía o acesso e autonomia necessária em sua agência?

ENTREVISTADO: O acesso e autonomia, no caso, seriam com relação aos locais

a serem inspecionados e verificados e cargas a serem inspecionadas. Neste caso, toda a interação anterior com os órgãos envolvidos nas operações, facilitou em muito nossas atividades.

AUTOR: Houve alguma disputa por recursos entre as agências?

ENTREVISTADO: Desconheço essa situação, contudo, como as agências possuem recursos próprios, acredito que não tenha havido esse problema.

AUTOR: Havia o compartilhamento das informações entre as agências?

ENTREVISTADO: No que diz respeito a ANAC e ANTAQ, sim.

AUTOR: As instalações físicas e materiais para a realização das operações interagências eram satisfatórias?

ENTREVISTADO: Utilizamos as nossas próprias instalações e no caso do aeroporto, as instalações da Infraero e posteriormente da concessão. No caso do Porto foram utilizadas as instalações do Posto em si. Este sempre foi um ponto muito discutido.

AUTOR: O grau tecnológico das comunicações para troca de informações era satisfatório e seguro?

ENTREVISTADO: Não. Tivemos muitos problemas quanto a comunicação e utilizamos nossos próprios recursos, como telefones celulares.

AUTOR: Houve alguma barreira entre as agências?

ENTREVISTADO: Não. A nosso nível não.

AUTOR: Havia confiança entre os membros das agências?

ENTREVISTADO: Sim. Como mencionado, as interações realizadas entre todos os envolvidos nas operações, fez com que houvesse confiança entre os servidores das Agências envolvidos nas ações.

AUTOR: Havia um conhecimento funcional mútuo das informações?

ENTREVISTADO: Sim. Sempre procuramos repassar as informações mais importantes e significativas para todos os envolvidos nas ações. Como tivemos muitas reuniões preparatórias, a interação e o conhecimento das ações das Agências envolvidas foi muito proveitoso.

Apêndice F

Entrevista com o Dr. Jorge Alves, funcionário da ABIN e participante da Operação de Segurança dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Realizada em: 16 de julho de 2021, por e-mail.

AUTOR: Houve um planejamento integrado para as operações interagências com alinhamento de propósitos entre as agências?

ENTREVISTADO: Sim. Houve o estabelecimento de protocolos (memorandos de entendimento) de atuação entre as áreas de Segurança, Defesa e Inteligência e os organizadores (ente privado) dos Jogos.

AUTOR: Houve espaço para apresentação de ideias e demandas para a agência?

ENTREVISTADO: Sim.

AUTOR: Houve autonomia funcional dos agentes na operação?

ENTREVISTADO: Se a pergunta é relacionada ao setor operacional eu não sei responder. Na área de análise, os Oficiais de Inteligência estavam organizados por temas e respondiam a dois coordenadores (um de dia e outro a noite), esses estavam subordinados a um Coordenador-Geral.

AUTOR: O agente possuía o acesso e autonomia necessária em sua agência?

ENTREVISTADO: O acesso e a autonomia variaram de acordo com a instituição e a esfera a que ela estava vinculada. No geral, os representantes no Centro de Inteligência dos Jogos (CIJ), gerenciado pela ABIN, tinham baixo grau de autonomia.

AUTOR: Houve alguma disputa por recursos entre as agências?

ENTREVISTADO: Sim. Especialmente entre a área de Segurança (Secretaria

Extraordinária para Segurança dos dos Grandes Eventos/Sesge) e Defesa, mas na área de Inteligência também havia disputa, em grau menor, entre a Sesge e a ABIN.

AUTOR: Havia o compartilhamento das informações entre as agências?

ENTREVISTADO: O compartilhamento de informações não foi amplo, pois cada agência tem a sua cultura interna e isso prevalecia mesmo com a existência dos memorandos de entendimento.

AUTOR: As instalações físicas e materiais para a realização das operações interagências eram satisfatórias?

ENTREVISTADO: Tendo em vista as ferramentas tecnológicas da época (2016) as instalações eram satisfatórias.

AUTOR: O grau tecnológico das comunicações para troca de informações era satisfatório e seguro?

ENTREVISTADO: Sim. Foram desenvolvidas ferramentas de comunicações acima da média para as condições da época.

AUTOR: Houve alguma barreira entre as agências?

ENTREVISTADO: A barreira existente estava relacionada às atribuições/competências das instituições tanto na mesma dimensão administrativa (federal) quanto no exercício das tarefas (ex. inteligência; Sesge x ABIN; segurança: Sesge x Militares).

AUTOR: Havia confiança entre os membros das agências?

ENTREVISTADO: O grau de confiabilidade e cooperação foi maior no âmbito dos agentes executores das tarefas. Na minha visão, a confiabilidade diminuía a medida que se subia na hierarquia. Como mencionei houve conflito por causa da distribuição de recursos.

AUTOR: Havia um conhecimento funcional mútuo das informações?

ENTREVISTADO: O CIJ teve por objetivo assessorar a Presidência da República, em nível estratégico, e os eixos Segurança e Defesa, em nível tático/operacional. As atividades do CIJ envolveram a produção de conhecimentos, análise de risco, análise de mídia e operações de inteligência.

Apêndice G

Entrevista com o Dr. Jeferson Mário, funcionário da ABIN e participante da Operação de Segurança dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Realizada em: 24 de junho de 2021, por e-mail.

AUTOR: Houve um planejamento integrado para as operações interagências com alinhamento de propósitos entre as agências?

ENTREVISTADO: Sim. O planejamento foi conduzido pelo Ministério da Defesa, pois foi esse órgão o coordenador dos Jogos Olímpicos Rio 2016, de acordo com a legislação da época. Ademais, os propósitos entre o MD e a Abin foram muitas vezes convergentes, haja vista o foco da Agência principalmente de acordo com a Política Nacional de Inteligência (Decreto 8.793/2016).

AUTOR: Houve espaço para apresentação de ideias e demandas para a agência?

ENTREVISTADO: Sim. Diversas reuniões ocorreram com os representantes do MD e Abin em período que antecederam ao evento.

AUTOR: Houve autonomia funcional dos agentes na operação?

ENTREVISTADO: Sim. Durante o evento, todas as ações dos agentes de inteligência em campo eram coordenadas por Oficiais de Inteligência lotados no Centro de Inteligência Nacional (CIN - Brasília/DF) e Centro de Inteligência Regional (CIR – Rio de Janeiro/RJ). As informações coletadas e buscadas consideradas relevantes eram repassadas eletronicamente por canal seguro.

AUTOR: O agente possuía o acesso e autonomia necessária em sua agência?

ENTREVISTADO: Sim.

AUTOR: Houve alguma disputa por recursos entre as agências?

ENTREVISTADO: Sim. Esta disputa por recursos financeiros faz parte das discussões. Normal.

AUTOR: Havia o compartilhamento das informações entre as agências?

ENTREVISTADO: Sim. O compartilhamento das informações era o destino final, para a devida tomada de decisão por autoridades competentes.

AUTOR: As instalações físicas e materiais para a realização das operações interagências eram satisfatórias?

ENTREVISTADO: Sim. Somente elogios.

AUTOR: O grau tecnológico das comunicações para troca de informações era satisfatório e seguro?

ENTREVISTADO: Sim. Havia um canal seguro para troca de informações e a tecnologia foi satisfatória.

AUTOR: Houve alguma barreira entre as agências?

ENTREVISTADO: Se houve, desconheço.

AUTOR: Havia confiança entre os membros das agências?

ENTREVISTADO: Sim. Confiança total.

AUTOR: Havia um conhecimento funcional mútuo das informações?

ENTREVISTADO: Sim, quando a necessidade de conhecer era mútua.

Apêndice H

Entrevista com o Dr. Pierre Moreira, funcionário da ABIN e participante da Operação de Segurança dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Realizada em: 13 de julho de 2021, por e-mail.

Dados emitidos pelo entrevistado:

Antes de responder ao questionário, um breve histórico:

Os Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro 2016 coroaram uma trajetória de eventos internacionais, que fizeram com que a cidade testemunhasse um inédito trabalho de integração entre as agências participantes, no que se relaciona às esferas de Inteligência, Segurança e Defesa.

A Conferência Rio 92 foi o marco inicial dessa trajetória mais recente, que depois incluiu a Cimeira, em 1999; os Jogos Pan-americanos, em 2007; os Jogos Mundiais Militares, em 2011; a Conferência Rio +20, em 2012; a Copa das Confederações FIFA, em 2013; a Jornada Mundial da Juventude, em 2013; e a Copa do Mundo FIFA, em 2014.

Essa série de eventos fez com que, no estado do Rio de Janeiro, o trabalho coordenado interagências atingisse elevados patamares, dificilmente observado em outras unidades da Federação.

A semente desse trabalho coordenado foi lançada nas reuniões interagências ocorridas para discutir o provimento de segurança para a reunião Cimeira, em 1999; e já atingiria maturidade no advento dos Jogos Pan-Americanos-Pan 2007, quando foi formado pela primeira vez um Centro de Inteligência dos Jogos, integrado por várias agências das esferas de Segurança, Inteligência e Defesa, além de agências que atuam em áreas de infraestrutura. Seriam estabelecidos centros de inteligência similares durante a Copa das Confederações, Jornada Mundial da Juventude, Copa 2014 e Olimpíadas Rio 2016. Datam da época do Pan 2007, também, as primeiras iniciativas para elaboração de uma metodologia de análise de riscos para tanto para os eventos quanto para infraestruturas críticas.

Outro legado do Pan 2007 para a coordenação interagências reside no fato desse evento ter possibilitado que, a partir de 2008, passassem a ocorrer reuniões periódicas das representações de agências locais que copõem o Sistema Brasileiro de Inteligência (Sisbin Regional), ampliado com a participação de agências convidadas (a exemplo da Guarda Municipal). Essas reuniões são focadas, notadamente, nas prementes questões de Segurança Pública que se observam no estado do Rio de Janeiro.

Em relação ao questionário, buscarei respondê-lo a partir da minha experiência como agente de operações de Inteligência durante o Pan 2007; um dos coordenadores de análise de Inteligência durante a Copa das Confederações e Jornada Mundial da Juventude; coordenador de Operações de Inteligência durante a Copa 2014 e um dos coordenadores de Operações de Inteligência durante os Jogos Olímpicos Rio 2016.

AUTOR: Houve um planejamento integrado para as operações interagências com alinhamento de propósitos entre as agências?

ENTREVISTADO: De certa maneira sim, pois no âmbito do Centro de Inteligência, as agências participantes apresentaram seus respectivos planejamentos, o que serviu de subsídio para o planejamento geral do Centro.

AUTOR: Houve espaço para apresentação de ideias e demandas para a agência?

ENTREVISTADO: Sim, pois essas apresentações de ideias e discussões foram facilitadas e estimuladas em virtude das agências que compuseram o Centro de Inteligência já terem uma rotina de debates e elaboração de documentos conjuntos no âmbito das reuniões periódicas do Sisbin proporcionada pelas reuniões do Sisbin Regional.

AUTOR: Houve autonomia funcional dos agentes na operação?

ENTREVISTADO: Sim, pois apesar do Centro ser uma ação coordenada, sempre foi respeitada a autonomia das instituições participantes.

AUTOR: O agente possuía o acesso e autonomia necessária em sua agência?

ENTREVISTADO: Geralmente sim, pois, em sua grande maioria, os participantes destacados para o Centro apresentavam um trabalho diferenciado em suas respectivas agências e eram muita vezes os mesmos que participavam das reuniões do Sisbin Regional.

AUTOR: Houve alguma disputa por recursos entre as agências?

ENTREVISTADO: Creio que é comum que isso ocorra, ainda mais porque, com o aprofundamento de problemas econômicos e fiscais observados no Brasil a partir da crise econômica mundial de 2008, pôde-se observar, por exemplo, que os recursos federais destinados aos grandes eventos foram muito mais abundantes no Pan 2007 e vieram decrescendo com o aprofundamento dos reflexos dessa crise econômica mundial.

AUTOR: Havia o compartilhamento das informações entre as agências?

ENTREVISTADO: Sim. No âmbito do Centro de Inteligência, de acordo com os desafios que surgiam nas várias esferas e que podiam impactar no bom andamento dos Jogos, as várias agências eram demandadas e compartilhavam satisfatoriamente as informações e dados obtidos.

AUTOR: As instalações físicas e materiais para a realização das operações interagências eram satisfatórias?

ENTREVISTADO: Na minha avaliação, sim.

AUTOR: O grau tecnológico das comunicações para troca de informações era satisfatório e seguro?

ENTREVISTADO: Sim. Inclusive foram distribuídas para as agências pequenos dispositivos (pen drives) que codificavam as mensagens com criptografia robusta.

AUTOR: Houve alguma barreira entre as agências?

ENTREVISTADO: Não me recordo de nada nesses termos.

AUTOR: Havia confiança entre os membros das agências?

ENTREVISTADO: Sim, muito auxiliado pela existência do Sisbin Regional.

AUTOR: Havia um conhecimento funcional mútuo das informações?

ENTREVISTADO: Sim. Pelo que pude observar, além do facilitador advindo das referidas reuniões periódicas do Sisbin Regional, os coordenadores do Centro buscavam nivelar os conhecimentos necessários para os representantes de cada agência.

Apêndice I

Entrevista com o agente da Polícia Federal Fabrício Martins, participante das operações de segurança dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Realizada em: 21 de junho de 2021, por e-mail.

AUTOR: Houve um planejamento integrado para as operações interagências com alinhamento de propósitos entre as agências?

ENTREVISTADO: Não tenho como afirmar porque não participei de nenhuma reunião neste sentido. Entretanto, acredito que o DPF lotado no SIP/SR/PF/RJ tenha participado, sim.

AUTOR: Houve espaço para apresentação de ideias e demandas para a agência?

ENTREVISTADO: Repito a resposta anterior, acreditando que tenha havido, sim, apresentação de ideias e demandas no âmbito de cada Instituição envolvida na missão.

AUTOR: Houve autonomia funcional dos agentes na operação?

ENTREVISTADO: Coordenei a parte de Inteligência em Segurança Pública, juntamente com outro colega. Nos revezávamos na escala de 12/48h e, no que concerne às nossas atividades, tínhamos autonomia, sim.

AUTOR: O agente possuía o acesso e autonomia necessária em sua agência?

ENTREVISTADO: Tínhamos, como é natural, uma cadeia de comando, com graus hierárquicos. No entanto, sempre que precisávamos obter informação com outra Instituição, encaminhávamos a demanda diretamente, sem necessitar do aval de ninguém.

AUTOR: Houve alguma disputa por recursos entre as agências?

ENTREVISTADO: Não tenho essa informação, mas acredito que seja natural que tenha havido.

AUTOR: Havia o compartilhamento das informações entre as agências?

ENTREVISTADO: Sim. Compartilhamento de informações, no âmbito de atribuição de cada Instituição, inclusive, em tempo real.

AUTOR: As instalações físicas e materiais para a realização das operações interagências eram satisfatórias?

ENTREVISTADO: No início do trabalho, ainda faltavam alguns ajustes. Tais ajustes foram feitos e posso dizer que as instalações físicas e materiais foram satisfatórios.

AUTOR: O grau tecnológico das comunicações para troca de informações era satisfatório e seguro?

ENTREVISTADO: Não. Nos comunicávamos, basicamente, em grupos, através dos aplicativos WhatsApp e Telegram. Entendo que não eram seguros, embora fossem ágeis, pois a informação chegava quase que imediatamente.

AUTOR: Houve alguma barreira entre as agências?

ENTREVISTADO: Não observei nenhuma barreira que dificultasse o trabalho dentro do Centro Integrado de Comando e Controle (CICCR). O acesso às informações era fácil e a convivência entre os representantes das Instituições era amistoso e profissional. Havia uma TV grande e em local visível onde eram colocadas as demandas e estas iam sendo atendidas pela Instituição que tinha atribuição para atuar no caso.

AUTOR: Havia confiança entre os membros das agências?

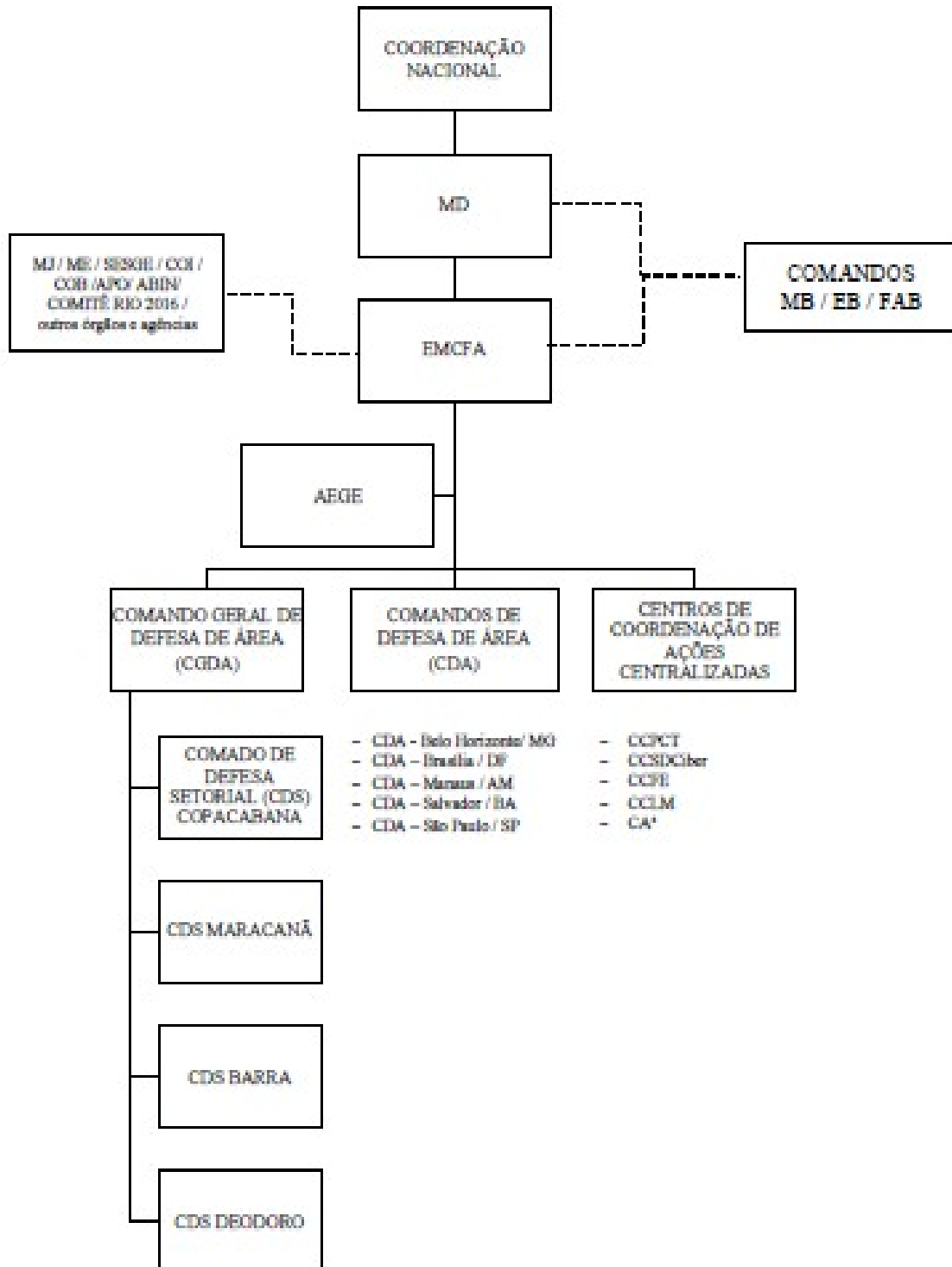
ENTREVISTADO: Por serem todos os que estavam trabalhando no CICCR oriundos da área de inteligência de suas Instituições, era natural que houvesse confiança entre os membros das agências.

AUTOR: Havia um conhecimento funcional mútuo das informações?

ENTREVISTADO: As informações eram compartilhadas entre as agências, como um todo, pois tudo o que era demanda atendida ficava registrada na planilha e esta, visível na tela da TV que havia na sala de trabalho.

Anexo A

Estrutura de emprego Conjunto das FA durante os Jogos Olímpicos Rio 2016:



Anexo B

Organização por tarefas da FNC Nos Jogos Olímpicos Rio 2016:

