

RODRIGO SOARES VALENTE

**CENTRO INTEGRADO DE COMANDO E CONTROLE DO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO:**

sua contribuição para segurança pública pós-extinção da Secretaria de
Estado de Segurança do Estado do Rio de Janeiro

Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia
apresentada ao Departamento de Estudos da
Escola Superior de Guerra como requisito à
obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de
Política e Estratégia.

Orientador: Coronel Aviador R/1 Julio Cesar Simões
Menescal Carneiro.

Rio de Janeiro
2022

Este trabalho, nos termos de legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado propriedade da ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (ESG). É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que sem propósitos comerciais e que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade do autor e não expressam qualquer orientação institucional da ESG.

RODRIGO SOARES VALENTE

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

V154e Valente, Rodrigo Soares

CENTRO INTEGRADO DE COMANDO E CONTROLE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: sua contribuição para segurança pública pós-extinção da Secretaria de Segurança Pública do Rio de Janeiro / Rodrigo Soares Valente – Rio de Janeiro: ESG, 2022.

56 f.: il.

Orientador: Cel Av R/1 Julio Cesar Simões Menescal Carneiro.

Trabalho de conclusão de curso – Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE), 2022.

1. Centro Integrado de Comando e Controle – Rio de Janeiro. 2. Segurança Pública. 3. Operações Interagências. 4. Gestão de Processos. 4. Defesa Social. I. Título.

CDD – 344.052

A Deus por ter me dado saúde e sabedoria para vencer as dificuldades e permitir concluir meus estudos.

Dedico este trabalho a minha esposa Iris e as minhas filhas, Luana e Yasmin, pela compreensão com os dias e horas necessários e dedicados aos estudos que as privaram de minha companhia no decorrer do presente ano acadêmico.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Direção da Polícia Federal no Estado do Rio de Janeiro por ter me indicado para realizar o Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE - 2022) na Escola Superior de Guerra (ESG).

Aos meus professores e aos colegas da turma BICENTENÁRIO DA REPÚBLICA pelo carinho, dedicação, apoio e amizade demonstrados no decorrer do CAEPE - 2022 que me permitiram chegar ao final dessa jornada.

Ao meu orientador Coronel Aviador R/1 Menescal por sua dedicação, paciência e orientação para a construção desse trabalho, sem as quais não seria possível sua entrega.

A todos colaboradores da ESG pelo convívio diário e harmônico junto com os colegas estagiários da turma CAEPE - 2022 que foi determinante para a manutenção dos objetivos acadêmicos e, para a manutenção de um ambiente saudável e descontraído no relacionamento interagências, gerando, assim, sólidas amizades.

“Cultura organizacional apoiada em liderança com atitudes sustentadas pelo comando e controle devora a agilidade para lidar com o novo, incerto, complexo, volátil e ambíguo.”

Vera Regina Meinhard

RESUMO

Segurança é necessidade, direito do ser humano e traz noção de proteção em face do perigo e das ameaças às instituições e aos bens essenciais. É indispensável à busca do ideal de bem comum via garantia do Estado, em face de sua responsabilidade pela segurança de todos, por meio da exigência do cumprimento dos deveres necessários à condição dessa segurança e com o estabelecimento de políticas públicas para discipliná-la junto à sociedade, prevenindo e reprimindo a criminalidade. Assim, esta pesquisa tem por objetivo verificar em que medida o Centro Integrado de Comando e Controle do Estado do Rio de Janeiro (CICC/RJ) contribuiu para a segurança pública do Estado do Rio de Janeiro (RJ), principalmente em operações interagências, tendo em vista a Gestão de Processos (GP), após a extinção da Secretaria de Estado de Segurança (SESEG) do Estado do Rio de Janeiro, no período de 2019 a 2021, diante da consecução de políticas públicas. Sob o aspecto da metodologia, quanto aos fins, apresenta elementos qualitativo analítico sob o processo dedutivo. Quanto aos meios de investigação, documental e bibliográfico, bem como a aplicação de questionário para um público específico a título de estudo comparativo sobre pontos positivos e negativos da atual estrutura do CICC/RJ. Além das consultas aos ditames concernentes à segurança pública do RJ e demais normas. São utilizados, como apoio no referencial teórico, os conceitos relativos à gestão de processos (GP) somados aos da Carta Magna de 1988 (CF/88). O trabalho tem relevância para a Segurança e o Desenvolvimento Nacional em razão de se estudar e propor, junto ao tema Segurança Pública, melhorias aos processos de utilização do CICC/RJ diante da consecução de políticas públicas, especialmente no que tange a eficiência das operações interagências na promoção de resposta rápida e efetiva diante das demandas de segurança pública do RJ. Como resultado, a pesquisa traz que a criação do CICC/RJ foi uma evolução na construção de meios físicos e institucionais para a concretização de operações conjuntas interagências visando à segurança pública no RJ à luz do referencial teórico, principalmente, da GP, uma vez que melhorar processos é uma ação básica para que as organizações possam responder às mudanças que ocorrem, constantemente, em seu ambiente de atuação, assim como à manutenção do seu sistema produtivo competitivo. A pesquisa concluiu que o CICC/RJ proporcionou efetiva consciência situacional colaborativa e uma parceria cooperativa entre as agências integrantes do referido centro na condução das operações de segurança pública e, principalmente, concluiu que não ocorreu prejuízo à segurança pública do Estado do Rio de Janeiro em razão da transferência do CICC/RJ, motivada pela extinção da SESEG, para a administração da Secretaria de Estado de Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (SEPM/RJ) e que, pelo contrário, em alguns fatores, ocorreu a melhora no serviço prestado no período de 2019 a 2021.

Palavras-chave: Centro Integrado de Comando e Controle – Rio de Janeiro. Segurança Pública. Operações Interagências. Gestão de Processos. Defesa Social.

ABSTRACT

Security is a requirement, human right and this carry a notion of protection facing danger and threats to institutions and to essential goods. It's needful to seek the ideal of the common good through the guarantee's state, by the it's responsibility to provide safety of all, through the demand to enforcement the necessary duties to this safety condition and with the establishment of public policies to discipline it into the society, preventing and repressing the criminality. This research aims to verify what extent the Integrated Command and Control Center of the State of Rio de Janeiro (ICCC/RJ) contributed for the public security of the State of Rio de Janeiro, principally in interagency operations, according to the Process Management, after the extinction of the Public Security Secretariat of the State of Rio de Janeiro, in the period from 2019 to 2021, in attainment the public policies. In relation to methodology, as for the purposes, it presents qualitative analytical elements under the deductive process. As for the wherewithal of investigation, documentary and bibliographic, as well the shipping of a questionnaire to a specific group to make a comparative study about positive and negative points of the current structure of the ICCC/RJ. In addition to consulting the legals prescript concerning public security of the State of Rio de Janeiro and other standars. It is used, as support in the theoretical reference, the concepts related to process management added to those of the Constitutiona of 1988. This research is relevant for Security and National Development because it studies and proposes, along with the Public Security theme, improvements to the processes of using the the ICCC/RJ in attainment the public policies, especially to the efficiency of interagency operations in promoting a quick and effective response along with demands the public security of the State of Rio de Janeiro. As result, this research shows that the creation of the ICCC/RJ was an evolution in the construction of physical and institutional wherewithal to carry out joint interagency operations aimed to public security in the State of Rio de Janeiro following the theoretical reference, principally, process management, because of improving processes is a basic action for organizations to be able to respond to the changes that constantly occur in their operating environment, as well as to maintain their competitive production system. The research concluded that the the ICCC/RJ provided an effective situational awareness collaborative and a cooperative partnership between the agencies that are part of that center in the conduct of public security operations and, mainly, concluded that there was not impairment to the public security of the State of Rio de Janeiro in reason for the transfer of ICCC/RJ, motivated by the extinction of the Public Security Secretariat of the State of Rio de Janeiro, to the management of Secretary of State of Military Police of the State of Rio de Janeiro and that, instead of, in some factors, there was an improvement in the service provided in the period from 2019 to 2021.

Keywords: *Integrated Command and Control Center – Rio de Janeiro. Public Security. Interagency Operations. Process Management. Social Defense.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Cargos em comissão da organização básica da SEPM/RJ.....	12
Gráfico 1 - Tempo de serviço.....	31
Gráfico 2 - Tempo de CICC.....	32
Gráfico 3 - Integração entre as instituições.....	33
Gráfico 4 - Isolamento das instituições nas ações de segurança.....	33
Gráfico 5 - Arquitetura do CIODS quanto à atuação das instituições.....	34
Gráfico 6 - Dificuldade no relacionamento entre as instituições.....	35
Gráfico 7 - Circulação adequada de informações.....	36
Gráfico 8 - Disponibilização de recursos tecnológicos e de informação.....	37
Gráfico 9 - Protocolos ou procedimentos operacionais.....	38
Gráfico 10 - Capacitação e treinamento dos recursos humanos.....	39
Gráfico 11 - Utilização racional dos meios e recursos disponíveis.....	39
Gráfico 12 - Alcance do resultado positivo pretendido.....	40
Gráfico 13 - Estágio de integração.....	41
Gráfico 14 - Inclusão de outros representantes no CICC/RJ.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGETRANSP	- Agência Reguladora de Serviços Públicos Concedidos Aquaviários, Ferroviários, Metroviários e de Rodovias do Estado do Rio de Janeiro
ÁGUAS RIO	- Companhia Estadual de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro
CBMERJ	- Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro
C ²	- Comando e Controle
CECOPEN	- Centro de Comunicação Penitenciária
CEMADEN	- Centro Estadual de Monitoramento e Alerta de Desastres Naturais
CF/88	- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CICC	- Centro Integrado de Comando e Controle
CICC/RJ	- Centro Integrado de Comando e Controle do Estado do Rio de Janeiro
CLARO	- Companhia de Telefonia Móvel
COR-RIO	- Centro de Operações Rio
ESG	- Escola Superior de Guerra
GM	- Guarda Municipal
PCERJ	- Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro
PETROBRAS	- Petróleo Brasileiro S.A.
PF	- Polícia Federal
PMERJ	- Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro
PRF	- Polícia Rodoviária Federal
SAMU	- Serviço de Atendimento Móvel de Urgência
SEAP	- Secretaria Estadual de Administração Penitenciária
SEAVIT	- Secretaria de Vitimados
SEGOV	- Secretaria de Governo
SEPM/RJ	- Secretaria de Estado de Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro
SEPOL	- Secretaria de Estado de Polícia Civil
SER	- Superintendência de Regulação
SESEG	- Secretaria de Estado de Segurança do Estado do Rio de Janeiro
SESGE	- Secretaria Extraordinária de Grandes Eventos
SUPERVIA	- Operadora de Transporte de Trens Urbanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1	Contexto histórico do Centro Integrado de Comando e Controle.....	17
2.2	Centro Integrado de Comando e Controle do Estado do Rio de Janeiro.....	22
2.3	O Centro Integrado de Comando e Controle e a Constituição Federal....	23
2.4	Gestão de Processos.....	25
2.5	Comando e Controle.....	26
3	DESENVOLVIMENTO.....	30
3.1	Metodologia da Análise.....	30
3.2	Apresentação e análise dos dados.....	31
4	CONCLUSÃO.....	43
	REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

A segurança é uma necessidade e um direito do ser humano. Segurança sempre traz uma noção de garantia de proteção face ao perigo e ameaças às instituições e aos bens essenciais. Quanto ao bem comum, a segurança é indispensável à busca da maior aproximação possível desse ideal, graças à garantia que o Estado deve proporcionar - pois este é o grande responsável pela segurança de todos e, portanto, pode exigir o cumprimento dos deveres e funções necessários à manutenção dessa condição. Cabe ao Poder Executivo estabelecer Políticas de Estado e de Governo para disciplinar as atividades da sociedade, principalmente as voltadas para a segurança da mesma, tanto no plano pessoal como na segurança pública, visando prevenir e reprimir a criminalidade (ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2019).

Sob esse viés, o Centro de Comando e Controle do Estado do Rio de Janeiro (CICC/RJ) cumpre seu papel institucional na área da segurança pública, em especial nas operações interagências. Esse centro foi criado pelo Decreto nº 44.698, de 02 de abril de 2014, para atender a necessidade de integrar serviços de atendimento das agências na área de segurança pública, de defesa social e de defesa civil (RIO DE JANEIRO, 2014).

Em todos esses eventos o CICC/RJ, até 2019, foi gerido e administrado pela Secretaria de Estado de Segurança (SESEG) do Estado do Rio de Janeiro. Foi sob o escopo dessa gestão que foi elaborada a pesquisa do Dr. Mauro Braga (2018) com o fito de verificar se o citado centro tinha a “real” capacidade de fomentar a “integração”, razão de sua criação, junto às instituições de segurança pública e de defesa social, bem como propor ações em prol do seu aperfeiçoamento se oportuno.

Ocorre que houve, com a extinção da SESEG, realizada no Governo Wilson Witzel, em 01 de janeiro de 2019, a edição do Decreto nº 46.544 (RIO DE JANEIRO, 2019a), o qual, em seu artigo 4º, traz:

Fica extinta a Secretaria de Estado de Segurança Pública, que será sucedida, para todos os fins de direito, pela Secretaria Executiva do Conselho de Segurança Pública, responsável pela transição gradual das funções da secretaria extinta para a Secretaria de Estado de Polícia Civil e para a Secretaria de Estado da Polícia Militar. (RIO DE JANEIRO, 2019).

Tal Decreto, por conseguinte, alterou a Constituição do Estado do Rio de Janeiro em seu artigo 145, incisos IV e VI, alínea “a” (CE-RJ, 1989).

Art. 145 - Compete privativamente ao Governador do Estado: [...]
 IV - sancionar, promulgar e fazer publicar as leis bem como expedir decretos e regulamentos para sua fiel execução; [...]
 VI - dispor, mediante decreto, sobre:
 a) organização e funcionamento da administração estadual, que não implicar aumento de despesa nem criação ou extinção de órgãos públicos;
 b) extinção de funções ou cargos públicos, quando vagos; [...]
 XIV - prover e extinguir os cargos públicos estaduais, na forma da lei; [...]
 (RIO DE JANEIRO, 1989).

Dessa forma, tal impacto legislativo trouxe consequências na governança do centro, visto que um novo órgão estadual, a recém-criada Secretaria de Estado da Polícia Militar (SEPM/RJ), passou a ser a gestora do CICC/RJ sem a realização de uma passagem gradual e planejada de comando.

Cabe ressaltar que, no Decreto nº 46.600, de 18 de março de 2019 (RIO DE JANEIRO, 2019b), o qual estruturou a organização básica da SEPM/RJ, se verifica que 75 Cargos de Comissão, existentes na antiga estrutura do CICC/RJ, foram transferidos para a recém-criada SEPM/RJ, conforme quadro abaixo transcrito:

Quadro 1 – Cargos em comissão da organização básica da SEPM/RJ.

CARGOS EM COMISSÃO	SÍMBOLO	QUANTIDADE
A - SUBSECRETÁRIO DE ESTADO	SS	01
B - SUPERINTENDENTE	DG	04
C - ASSESSOR	DAS -8	06
D - ASSISTENTE	DAI -6	64

Fonte: O Autor, 2022.

Em um único ato executivo no Capítulo V, do Decreto nº 46.600 (RIO DE JANEIRO, 2019b), todas as atribuições relativas ao CICC/RJ, anteriormente delegadas a SESEG, passaram para a nova SEPM/RJ, trazendo a exoneração de todos os antigos gestores do CICC/RJ:

V- Compete à **Subsecretaria de Comando e Controle de Polícia Militar**:
 a) assessorar o Secretário nos assuntos referentes ao comando, controle, integração e operação das estruturas de atendimento de chamadas emergenciais, monitoramento de vídeos, leitores e sensores implementados e utilizados nas atividades de segurança pública;
 b) coordenar, quando necessário, o **planejamento e as ações integradas de grande porte** ou complexidade, realizadas pelos órgãos operacionais, podendo propor diretrizes integradas;
 c) participar de comissões e colegiados formados por órgãos de interesse da segurança pública, nas atividades relacionadas ao planejamento operacional;

- d) assessorar o Secretário nos temas pertinentes às políticas, programas, projetos e ações que envolvam tecnologia da informação e comunicação, bem como nas questões relacionadas ao Sistema Integrado de Radiocomunicação Crítica Estadual (SIRCE);
- e) fomentar a **integração e parcerias**, relativas aos **sistemas de comando e controle**, de tecnologia da informação e comunicação e de radiocomunicações críticas;
- f) **promover a administração do CICC**;
- g) estabelecer, por meio de atos administrativos, as **regras de uso** e convivência a serem observados pelos **órgãos da administração direta** e indireta que desenvolverem **suas atividades nas instalações do CICC**;
- h) promover, por meio de pessoal próprio, a **segurança física das instalações do CICC**;
- i) outras atribuições que lhe forem delegadas pelo Secretário de Estado de Polícia Militar. (RIO DE JANEIRO, 2019b, grifo nosso)

Portanto, percebe-se uma abrupta passagem de atribuição entre um órgão já consolidado e com expertise em comando e controle (C²) para um recém-criado órgão estatal, em que pese tal ação poder ter impactado a segurança pública e o processo administrativo de gestão de seus processos.

O presente estudo aborda o tema C² e apresenta como problema de pesquisa o seguinte: Em que medida o Centro de Comando e Controle do Estado do Rio de Janeiro (CICC/RJ) contribuiu para a segurança pública do Estado do Rio de Janeiro, principalmente em operações interagências, após a extinção da Secretaria de Estado de Segurança (SESEG), no período de 2019 a 2021, na consecução de políticas públicas?

A pesquisa tem o objetivo de verificar em que medida o Centro de Comando e Controle do Estado do Rio de Janeiro (CICC/RJ) contribuiu para a segurança pública do Estado do Rio de Janeiro, principalmente em operações interagências, tendo em vista a gestão de processos (GP), após a extinção da Secretaria de Estado de Segurança (SESEG), no período de 2019 a 2021, diante da consecução de políticas públicas.

O trabalho tem relevância para a Defesa e a Segurança porquanto perscrute o processo de envolvimento das Forças de Segurança Pública junto às Forças Armadas, conforme Lei Complementar nº 97/1999 (BRASIL, 1999), contextualizada pelo Livro Branco de Defesa Nacional - LBDN (BRASIL, 2020b), especialmente, no seu capítulo “O Estado Brasileiro e a Defesa Nacional”, sobre “A Política e a Estratégia Nacionais de Defesa”, onde traz que: “uma das mais importantes atribuições do Estado é prover a segurança e a defesa necessárias para que a sociedade possa se desenvolver e alcançar seus objetivos”. Isso em um ambiente interagências, em apoio às atribuições subsidiárias desenvolvidas pelas Forças

Armadas, de sorte a cooperar com o desenvolvimento nacional, defesa civil e segurança pública.

O trabalho se justifica pelo fato de que colabora com a consecução do Objetivo Nacional de Defesa (OND): “OND 4 - Preservar a coesão e unidade nacionais”, estabelecido no LBDN (BRASIL, 2020b). Os OND surgem de projeções e concepções políticas como consequência das condições a serem alcançadas e mantidas, permanentemente, pela nação brasileira no âmbito da Defesa.

Por consequência, a relevância do trabalho para a Defesa e a Segurança se estende à Estratégia Nacional de Defesa - END (BRASIL, 2020a) na consecução da seguinte Estratégia de Defesa (ED): “ED 11 - Contribuição para a atuação dos órgãos federais, estaduais e municipais”. Essa estratégia se refere à cooperação das diversas agências e instituições públicas empenhadas na manutenção do bem-estar da população e na conservação do nível de segurança, em seu sentido amplo, em prol das atribuições subsidiárias das Forças Armadas.

Adicionalmente, o trabalho tem relevância para a Segurança e o Desenvolvimento Nacional em razão de se estudar e propor, junto ao tema Segurança Pública e C², melhorias nos processos de utilização do CICC/RJ diante da consecução de políticas públicas, especialmente no que tange a otimização dos trabalhos interagências, de modo a permitir uma resposta rápida e eficiente às demandas de segurança pública do Estado, desenvolvendo uma consciência situacional colaborativa e uma parceria cooperativa entre as agências integrantes do referido centro.

O estudo está restrito à análise do processo de migração do CICC/RJ da extinta Secretaria de Estado de Segurança (SESEG) do Estado do Rio de Janeiro para a atual Secretaria de Estado de Polícia Militar (SEPM/RJ), no período de 2019 a 2021, verificando-se, através de pesquisa de campo, por meio da aplicação de questionários e de entrevistas, qual foi o impacto infligido pela referida migração, onde o escopo de investigação selecionado é o CICC/RJ.

Diante do objetivo supracitado deste trabalho, o estudo está aprofundado em dois aspectos, o acadêmico e os respectivos ditames legais, pois se espera que eventuais impactos na formulação de políticas públicas sejam percebidos a partir dessas duas vertentes.

Sob o viés acadêmico, no qual se busca um amparo para a mudança de gestão no trato com a coisa pública, a fim de se buscar maior eficácia

administrativa, a importante fonte bibliográfica de Paim *et al.* (2009) é utilizada. Tais autores descrevem a Gestão de Processos (GP) como forma de se reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias para se obter melhores resultados. Isto é, a gestão por processos permite que as organizações funcionem e criem valores através do estabelecimento de todo o funcionamento da empresa em função de todos os seus processos. Dessa forma, todo o funcionamento de uma organização passa a ser gerenciado pelos seus próprios processos, garantindo a efetividade da gestão. Corroborando a matriz acadêmica a obra de Alberts e Czerwinski (1997) que define C² como:

[...] uma teoria originalmente militar, nascida nos campos de batalha, que possuiu desde seus tempos de concepção a função de facilitar e melhorar a tomada de decisão durante a guerra por meio da análise de fatos passados. Porém, por sua capacidade de coordenação de situações de alta complexidade, o C² pôde ser aplicado a situações não necessariamente militares, mas do cotidiano da sociedade. (Alberts e Czerwinski, 1997).

Sob o viés dos ditames legais, busca-se o amparo jurídico na consecução dos objetivos do CICC/RJ. Por se tratar de uma ferramenta de C² em prol da segurança pública, esta tem direta correlação com a Constituição Federal – CF/88 (BRASIL, 1988), em seu Artigo 144, onde se encontra o “Título V – Da Defesa do Estado e das Instituições Democráticas”, pois ali se encontra descrito: “A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio [...]”.

Uma vez legitimada pela Carta Magna, a criação do CICC lhe imputa, na prática, a responsabilidade de ser um eficaz canal de integração entre as Forças de Segurança componentes do mesmo Estado. Portanto, são visitados os demais ditames que revelam todo histórico e relevância da criação do CICC/RJ, como o Decreto nº 44.698, de 02 de abril de 2014, onde constam as atribuições e necessidades de se integrar os serviços de atendimento de emergências das agências integrantes do centro, para fins de segurança pública, defesa social e de proteção e defesa civil.

Sobre o aspecto da metodologia, a pesquisa conduzida neste trabalho contém, quanto aos fins, elementos característicos do tipo qualitativo analítico, sob o método dedutivo, para tanto serão utilizados como meios de investigação documentos, questionários e entrevistas, principalmente, através da análise comparativa de dados da pesquisa efetuada por Braga (2018) com os do presente

estudo, os quais serão comparados os seus resultados verificados para atendimento ao problema de pesquisa proposto.

Foram considerados como aspectos capitais para viabilidade da pesquisa que os dados coletados são acessíveis, ostensivos, passíveis de tratamento, análise e interpretação no tempo disponível para conclusão do trabalho, bem como suficientes para se responder ao problema de pesquisa.

Para tanto, o trabalho está dividido nestes quatro capítulos: Introdução; Revisão da Literatura; Desenvolvimento; e Conclusão. Nesse ínterim, o primeiro capítulo está ora percorrido, fazendo-se as considerações a respeito do C² junto à segurança pública e a apresentação do problema de pesquisa diante dos referenciais teóricos.

O capítulo seguinte trata as teorias e legislações que embasam o estudo, onde é realizado um levantamento bibliográfico e documental, buscando o conhecimento existente sobre o tema, principalmente, trabalhos acadêmicos, disponíveis em acervos de bibliotecas e internet, com o objetivo de formar o embasamento das discussões levantadas sobre os aspectos relacionados à extinção da SESEG, no ano de 2019, e a devida transferência do CICC/RJ, objeto do estudo, para a SEPM/RJ.

No terceiro capítulo são apresentadas as coletas dos dados relativos aos questionários propostos. Em seguida, é realizada uma comparação entre os resultados destes com os resultados alcançados por Braga (2018), à luz do referencial teórico e, nesse contexto, é verificado se, em alguma medida, ocorreu prejuízo à efetividade e eficácia das operações interagências, bem como à consecução de políticas públicas com fato da transferência de comando do CICC/RJ para a SEPM/RJ.

No quarto capítulo está a última fase do trabalho, correspondente às considerações sobre todas as informações obtidas nas fases anteriores, de forma sistematizada, e que, após analisadas, contribuem para que o problema da pesquisa seja respondido.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O grande desafio da segurança pública é transmitir a sensação de segurança ao cidadão. O vínculo dessa relação encontra-se no Estado em um processo permeado pela informação, veiculada pela comunicação e transformada em ação. Portanto, por meio da gestão de processos (GP), essa relação, para ser oportuna e eficaz diante de um cenário influenciado pela tecnologia da informação e comunicação, necessita ter ferramentas adequadas de maneira que o Estado trabalhe na consecução de suas políticas públicas nesse viés.

Nesse sentido, os centros integrados de comando e controle (CICC) surgem como ferramentas de gestão e integração de forças, em ambiente interagências, para facilitar a máquina pública a incrementar e melhor desenvolver suas atividades relacionadas à segurança junto à sociedade.

2.1 Contexto histórico do Centro Integrado de Comando e Controle

Os CICC foram idealizados e criados por força da decisão governamental brasileira de se candidatar para sediar eventos internacionais que passaram a ser designados como “grandes eventos”. Tais eventos foram exemplificados pela Jornada Mundial da Juventude de 2013, a Copa do Mundo de Futebol de 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 (VASCONCELOS, 2018).

Essas candidaturas tinham o intento de posicionar o Brasil no cenário mundial como uma nova potência emergente, além de elevar o protagonismo do país, demonstrando crescimento em todas as áreas de atuação como, por exemplo, nas relações internacionais, econômicas, sociais etc. Com a aceitação do Brasil para sediar esses eventos surge, de forma direta e imediata, a necessidade de se evoluir no critério segurança, visto que tal faceta é absolutamente necessária para a condução desses eventos de forma exitosa (VASCONCELOS, 2018).

Ressalta-se que a realização de grandes eventos no Brasil tinha o condão de aquecer vários setores da sociedade tais como o turístico, hoteleiro, econômico dentre outros. Assim, os grandes eventos tinham o intuito de alavancar a nação e promover uma enorme visibilidade mundial. No entanto, para realizar esses eventos, o país tinha que atender inúmeras exigências previstas pelos organismos internacionais, em especial, na parte de segurança. Para tanto, o Brasil teve que

realizar inúmeras ações para adequar sua atual realidade às necessidades de infraestrutura, meios urbanos, meio ambiente, transporte coletivo, segurança, tecnologia, turismo etc. (VASCONCELOS, 2018).

Diante desse cenário, foi necessário se editar os diplomas legais relativos à organização da segurança dos grandes eventos, considerando-se alguns aspectos, a saber:

- a) existência do Comitê Gestor para as ações do Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a Copa do Mundo FIFA 2014;
- b) integração do Ministério da Justiça no Comitê de Gestão das Ações Governamentais na candidatura do Rio de Janeiro aos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos 2016;
- c) cumprimento de responsabilidades, protocolos e compromissos assumidos pelo Brasil perante organismos internacionais, quando das candidaturas à sede desses eventos;
- d) ações do Ministério da Justiça com objetivo de planejamento e coordenação da segurança pública nesses eventos;
- e) requisitos de planejamento e estruturação do sistema de segurança sobre a Copa do Mundo da FIFA 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos 2016 nas áreas: operações, recursos humanos e orçamentários, materiais etc.; e
- f) necessidade de antecipação por parte do Estado Brasileiro junto às demandas nas áreas de segurança e ordem pública, em razão da magnitude desses eventos no cenário nacional e internacional.

Logo, a partir de janeiro de 2010, os primeiros ordenamentos relativos à organização da segurança dos grandes eventos foram elaborados, conforme abaixo:

- a) Decreto s/n, de 14 de janeiro de 2010, que institui o Comitê Gestor (CGCOPA) para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014 (BRASIL, 2010a);
- b) Portaria SENASP nº 8, de 30 de março de 2010, que constitui, no âmbito da Secretaria Nacional de Segurança Pública, o Grupo de Trabalho COPA 2014 (GTCOPA), com objetivo de coordenar, articular, interagir em âmbito interno e externo, planejar, implementar e avaliar as ações necessárias ao cumprimento das garantias apresentadas pelo Governo Federal junto a FIFA nas questões

referentes a segurança e proteção, em especial no que se refere a Garantia nº 5: “Segurança e Proteção” (BRASIL, 2010f). Essa garantia impõe o provimento, integralmente, da segurança e proteção de todos os atores envolvidos no evento;

- c) Guia de Procedimentos Operacionais para Padronização de Procedimentos em Eventos de Futebol (BRASIL, 2010d) que define parâmetros para as Forças de Segurança Pública nas ações e operações relativas à segurança nos eventos futebolísticos, especificamente, com recomendações aos órgãos de segurança pública para padronização de procedimentos;
- d) Decreto s/n, de 07 de abril de 2010, que altera o art. 2º, do Decreto de 14 de janeiro de 2010, que institui o Comitê Gestor (CGCOPA) para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014, adicionando o Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República aos órgãos participantes do CGCOPA (BRASIL, 2010b);
- e) Portaria do Ministério da Justiça nº 959, de 4 de junho de 2010, que institui, no âmbito do Ministério da Justiça, a Comissão Especial de Segurança Pública (CESP) da Copa do Mundo FIFA 2014 e dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos 2016, com a finalidade de coordenar, planejar, implementar e fiscalizar as ações necessárias às áreas de segurança e à ordem pública, mediante realização de estudos estratégicos e diagnósticos preliminares, com vistas ao atendimento de ambos eventos (BRASIL, 2010e). Essa Portaria se caracterizou por ser o primeiro instrumento legal que passa a tratar da segurança dos Jogos Rio 2016 em conjunto com a Copa de Futebol FIFA 2014;
- f) Decreto s/n, de 06 de setembro de 2010, que altera o art. 2º, do Decreto de 14 de janeiro de 2010, o qual institui o Comitê Gestor para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014, adicionando mais três novos órgãos da Presidência da República ao CGCOPA: a Secretaria de Direitos Humanos; a Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial; e a Secretaria de Portos, além do Ministério do Turismo (BRASIL, 2010c);
- g) Portaria SENASP nº 31, de 29 de setembro de 2010, que revogou a Portaria nº 8, de 30 de abril de 2010, a qual instituiu o Grupo de Trabalho COPA 2014 -

GTCOPA, e instituiu o Grupo de Trabalho para atuação na Copa do Mundo de Futebol Masculino FIFA 2014, Olimpíadas de 2016, Paraolimpíadas de 2016 e eventos afins com a missão de coordenar, articular, interagir, planejar, implementar e avaliar, em âmbito interno e externo, as ações necessárias à segurança e proteção das pessoas e instituições participantes ou presentes a estes grandes eventos, cumprindo as demandas oriundas da Comissão Especial de Segurança Pública – CESP (BRASIL, 2010g).

No ano de 2011, Vasconcelos (2018) constata que vários novos normativos foram elaborados os quais incluíam o Ministério da Justiça (MJ) na elaboração do Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014. Nesse contexto, também houve a criação de um órgão, no âmbito do MJ, que seria responsável por coordenar as operações de segurança pública, de sorte que esses fatos jurídicos deram origem à criação da Secretaria Extraordinária para Grandes Eventos (SESGE). Essa secretaria foi criada com atribuição exclusiva de se dedicar à segurança dos grandes eventos, visto que a estrutura da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) não tinha condições de acumular suas tarefas ordinárias com a missão de segurança dos eventos futuros, em especial, a Copa do Mundo FIFA 2014.

O marco legal da criação da SESGE foi o Decreto nº 7.538, de 01 de agosto de 2011, que altera o Decreto nº 6.061, de 15 de março de 2007, o qual aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Justiça, remaneja cargos em comissão, e dá outras providências, e que cria a citada secretaria com previsão inicial de encerrar suas atividades em julho de 2015, junto com o encerramento da Copa FIFA 2014 (BRASIL, 2011).

À SESGE coube dentre outras atribuições:

- I - assessorar o Ministro de Estado da Justiça, no âmbito de suas competências;
- II - **planejar**, definir, **coordenar**, implementar, acompanhar e avaliar as **ações de segurança para os Grandes Eventos**;
- III - elaborar propostas de legislação e regulamentação nos assuntos de sua competência;
- IV - promover a **integração entre os órgãos de segurança** pública federais, estaduais, distritais e municipais envolvidos com a segurança dos Grandes Eventos;
- V - articular-se com os órgãos e as entidades, governamentais e não governamentais, envolvidos com a segurança dos Grandes Eventos, visando à **coordenação e supervisão das atividades**;

VI - estimular a modernização e o reaparelhamento dos órgãos e entidades, governamentais e não governamentais envolvidos com a segurança dos Grandes Eventos;

VII - promover a **interface de ações** com organismos, governamentais e não governamentais, **de âmbito nacional e internacional**, na área de sua competência;

VIII - realizar e fomentar estudos e pesquisas voltados para a redução da criminalidade e da violência nos Grandes Eventos;

IX - estimular e propor aos órgãos federais, estaduais, distritais e municipais, a **elaboração de planos e programas integrados de segurança pública**, objetivando a prevenção e a repressão da violência e da criminalidade durante a realização dos Grandes Eventos;

X - apresentar ao Conselho Gestor do Fundo Nacional de Segurança Pública projetos relacionados à segurança dos Grandes Eventos a serem financiados com recursos do respectivo Fundo; e

XI - adotar as providências necessárias à execução do orçamento aprovado para os projetos relacionados à segurança dos Grandes Eventos. (BRASIL, 2011, grifo nosso).

Vasconcelos (2018) diz que, após a criação da SESGE, os 12 Estados Brasileiros, onde iriam ocorrer os jogos, foram convidados para se reunirem em Brasília com o intuito de criar um órgão específico de segurança para grandes eventos, dando continuidade aos trabalhos já elaborados pelo GTCOPA.

Em seguida, foi publicada a Portaria SESGE nº 112, de 8 de maio de 2013, que instituiu o Sistema Integrado de Comando e Controle de Segurança Pública para Grandes Eventos – SICC (BRASIL, 2013).

Vasconcelos (2018) diz que tal portaria pode ser considerada o marco regulatório fundamental na busca do que seria posteriormente denominado o "maior legado" para a segurança pública. A SESGE, criada sob a estrutura do Ministério da Justiça, ficou responsável pela implementação do SICC, ficando então incumbida de viabilizar o que foi considerado pelo Governo Federal como "maior legado" dos grandes eventos à segurança pública brasileira: a coordenação das instituições de segurança pública. Tal legado pode ser traduzido como "integração", isto é, a integração entre todas as instituições de segurança pública. No entanto, fica claro que a referida integração não é sinônimo de fusão e, sim, sinônimo de trabalho conjunto, de coordenação conjunta e de respeito a autonomia de cada instituição.

Vasconcelos (2018) leciona que o objetivo do SICC foi estabelecer uma relação coordenada entre as instituições de segurança nas esferas federal, estadual e municipal, de forma a possibilitar a criação de uma consciência situacional, a facilitar e a agilizar os processos de tomada de decisão. O SICC foi estruturado na forma de centros integrados de comando e controle (CICC) cujas instalações físicas foram estabelecidas nos Estados que sediarão os grandes eventos.

2.2 Centro Integrado de Comando e Controle do Estado do Rio de Janeiro

Quanto ao Centro Integrado de Comando e Controle do Estado do Rio de Janeiro (CICC/RJ), inicialmente, por força da XV Edição dos Jogos Pan-Americanos de 2007, ocorreu a formação temporária de um centro de comando e controle (CCC). Ocasão na qual o então CCC foi instalado no prédio do Banco do Brasil, localizado na rua Senador Dantas, no centro do Rio de Janeiro. Um centro de backup também foi instalado em outro imóvel, localizado na Central do Brasil, no prédio da Secretaria de Segurança. Contudo, tal CCC foi extinto logo após o término dos Jogos Pan-Americanos (BRAGA, 2018).

Considera-se como a certidão de nascimento do atual CICC/RJ o Decreto nº 44.698, de 02 de abril de 2014, que institui o Centro Integrado de Comando e Controle - CICC, no âmbito da Secretaria de Estado de Segurança do Rio de Janeiro - SESEG, e dá outras providências (RIO DE JANEIRO, 2014).

Destarte, para complementar esse entendimento, destaca-se do Decreto nº 44.698 o seguinte:

Art. 1º - Fica instituído, **na estrutura organizacional** da [...] SESEG, o Centro Integrado de Comando e Controle – CICC.

§ 1º - O CICC está dotado de [...] **gabinete de gestão de crise** [...] das ações de **defesa civil e social** [...].

Art. 2º - O CICC comportará em suas instalações 03 (**três**) **atividades** [...].

Art. 3º - O Centro Integrado de Operações de Defesa Social (**CIODS**) é um centro de **atendimento de emergência multiagências** que congrega em suas instalações os principais **órgãos de Defesa Civil e Social** do Poder Público [...] áreas de segurança pública e defesa social e de proteção e defesa civil [...].

Art. 4º - O Centro Integrado de Operações Coordenadas (**CIOC**) é um centro para a **gestão de ocorrências** ou eventos de **considerável vulto** [...].

§ 2º - Por ser um centro integrado, tem como **característica principal a interoperabilidade das agências** [...] melhor formação da **consciência situacional e tomadas de decisão** [...] no menor espaço de tempo possível.

Art. 5º - O Gabinete de Gestão de Crises (**GGC**) constitui-se em uma estrutura que tem por finalidade dar **resposta a crises no campo de ação das agências** [...] do Centro Integrado de Comando e Controle.

§ 3º - O GGC, por meio de seus integrantes, tomará **decisões político estratégicas** para atender as demandas que se apresentem [...].

Art. 8º - Compete ao CICC, por intermédio dos órgãos integrados:

I - coordenar e orientar o **atendimento** às chamadas de emergência [...];

II - promover e fomentar a **gestão integrada** de recursos [...];

III - **centralizar e integrar as ações** relativas às operações coordenadas [...];

IV - coordenar as **operações diárias** dos órgãos que atuam na **Defesa Civil e Social** no Estado do Rio de Janeiro;

V - fornecer o acesso a **informações e recursos** necessários para o adequado atendimento a situações emergenciais e de urgência;

VI - gerenciar o perfeito funcionamento dos **recursos tecnológicos** [...].

VII - possibilitar a **gerência** de crises e a **implementação** de operações **coordenadas e integradas**.

VIII - monitorar permanentemente as **condições climáticas** [...]. (RIO DE JANEIRO, 2014, grifo nosso).

Consoante a esse documento, Braga (2018) complementa que este tinha como finalidade precípua a necessidade de integração dos serviços de atendimento de emergência das seguintes agências: PCERJ, PMERJ, CBMERJ, SAMU, GM, CEMADEN, Companhia de Engenharia de Tráfego e PRF, com as áreas de segurança pública, defesa social e de proteção e defesa civil. Além disso, destaca que a inserção do CICC na estrutura organizacional da SESEG teve o objetivo de propiciar que o centro não só atendesse as demandas rotineiras da cidade, mas também atuasse em situações excepcionais como desastres e grandes eventos.

2.3 O Centro Integrado de Comando e Controle e a Constituição Federal

A segurança é um dos serviços públicos mais essenciais e fundamentais atualmente, uma vez que o grande aumento e desenvolvimento da criminalidade, assim como do crime organizado, são percebidos de forma desproporcional, a maior, em relação ao desenvolvimento da própria segurança pública. Essa percepção é o que impossibilita a garantia da sensação de segurança a todos os brasileiros, como defendido e esculpido em um dos direitos e garantias fundamentais da Constituição Federal (GODOY, 2021).

Art. 5º **Todos são iguais perante a lei**, sem distinção de qualquer natureza, **garantindo-se** aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a **inviolabilidade do direito à vida, à liberdade**, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes. (BRASIL, 1988, grifo nosso).

Portanto, por se tratar de uma ferramenta diretamente vinculada à segurança pública, o estabelecimento de um CICC tem direta correlação com a Constituição Federal, em especial, o Artigo 144 da referida Carta Magna (BRASIL, 1988), o qual se encontra inserido no “Título V - Da Defesa do Estado e das Instituições Democráticas”:

Art. 144. A **segurança pública, dever do Estado**, direito e **responsabilidade de todos**, é exercida para a **preservação** da ordem pública e da **incolumidade** das pessoas e do **patrimônio**, através dos seguintes órgãos:

I - **polícia federal**;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - **polícias civis**;

V - **polícias militares** e corpos de bombeiros militares.

VI - polícias penais federal, estaduais e distrital. (BRASIL, 1988, grifo nosso).

Especial atenção se dá a outro fator, pois traz, ainda, como responsabilidade constitucional do Estado para com a segurança pública o art. 245 da Carta Magna: “A lei disporá sobre as hipóteses e condições em que o Poder Público dará assistência aos herdeiros e dependentes carentes de pessoas vitimadas por crime doloso, sem prejuízo da responsabilidade civil do autor do ilícito.” Isso significa que o Estado assegura a relação de proteção e suporte a herdeiros e dependentes carentes, de vítimas de crimes dolosos, independentemente da responsabilidade civil do autor que praticou o delito, sendo este responsabilizado nas esferas que couber, posteriormente, encerrado o processo crime (GODOY, 2021).

É notável que segurança pública e responsabilidade civil do Estado interagem com vários ramos do direito, dentre eles, o direito administrativo que está pautado na CF/88 e outras leis, de âmbito federal e estadual, definindo, assim, a administração pública, o interesse público, como forma de preservar a coletividade com base no “princípio da legalidade”. O qual princípio regra uma garantia constitucional aplicável ao Estado em suas relações com os particulares (indivíduos), com seus agentes e consigo mesmo, para que o Estado, com todo seu poder, não prevaleça, de maneira absoluta, sobre o particular (indivíduo), de modo a existir um equilíbrio, equiparando e normatizando as atividades jurídicas entre essas partes (GODOY, 2021).

Desta forma, os artigos e princípios constitucionais supracitados confere legitimidade ao desenvolvimento da segurança pública e esta, por sua vez, legitima à criação do CICC e lhe imputa, na prática, a responsabilidade constitucional de ser um eficaz canal de integração entre as forças de segurança componentes do mesmo Estado em prol da sociedade.

2.4 Gestão de Processos

Sordi (2017) descreve que o esforço das organizações na procura das melhores práticas de negócios e otimização de seus meios, historicamente, tem origem nos Princípios de Administração Científica, ditados por Frederick W. Taylor, em 1911, quase ao mesmo tempo em que Henry Ford revolucionava os processos de manufatura com sua linha de produção contínua.

Segundo Sordi (2017), Taylor argumentava que a simplificação, os estudos de tempos e a experimentação sistemática eram as ferramentas indicadas para se

encontrar o melhor caminho para executar uma tarefa, monitorá-la e avaliar os seus resultados. Dessa forma, muitos historiadores o apontam como o “pai” da pesquisa operacional, ramo da engenharia que procura a eficiência e a consistência nos processos de trabalho.

É nesse cenário de coerência administrativa para eficaz e efetiva otimização de meios que o entendimento da gestão de processos (GP) se faz relevante, principalmente em relação ao pensar, agir e aprender defendidos por Paim *et al.* (2009). Esses autores outorgam que melhorar processos é uma ação básica para que as organizações respondam às constantes mudanças em seu ambiente de atuação e se mantenham produtivas e competitivas. Portanto, a aplicação da GP está fortemente associada à adoção da tecnologia da informação, assim como esteve anteriormente alardeada pela reengenharia, aderindo aos sistemas transacionais tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*), os quais se voltavam para os dados sobre os setores envolvidos nos processos de produção.

Paim *et al.* (2009), contudo, enfocam que os sistemas de informação para a GP induzem a melhoria dos processos das organizações, como *softwares* de modelagem de processos, plataformas de *wokflow* (etapas que precisam ser concluídas sequencialmente) etc. Em suma, qualquer organização produtiva, seja pública ou privada, tem, sem exceção, que coordenar o trabalho de suas atividades por meio de uma adequada GP. Essa gestão está intrinsecamente relacionada à forma do trabalho com os recursos e as atividades projetados para sua execução e aos meios pelos quais a organização irá gerar o seu aprendizado e promover as melhorias nas suas operações.

Kipper *et al.* (2011) ressaltam que a GP permite que as organizações funcionem e criem valor por meio do estabelecimento de todo o funcionamento da empresa em função de todos os seus processos. Dessa forma, todo o funcionamento de uma organização passa a ser gerenciado pelos seus próprios processos. Para a garantia de uma visão geral da organização e a conferência de como atuam as diferentes áreas, é necessário haver, entre todos os envolvidos, transparência dos processos e entendimento de sua interação. Os participantes do processo, que geralmente envolvem diversas áreas, devem conhecer o processo como um todo, compreendendo como as atividades por eles executadas contribuem para o alcance do objetivo final.

Iritani *et al.* (2015) defendem que a GP precisa ser realizada como uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócio para que os resultados desejados possam ser alcançados. Dessa maneira, adquire-se maior velocidade nas melhorias junto às mudanças de mercado, aumento da satisfação do consumidor, melhor qualidade de produtos, redução de custos e maior compreensão sobre as atividades da organização como sendo os benefícios obtidos por essa abordagem.

Por sua vez, Guelbert (2012) define que a GP é a maneira pela qual a empresa busca a satisfação de seus clientes e funcionários, organiza seus órgãos e realiza suas operações, adotando uma interdependência lógica entre as etapas do processo no alcance da qualidade. Para tal, torna-se necessário escolher e definir um sistema de qualidade mais adequado ao produto ou serviço que se pretende produzir, o qual pode ser diferente para diversas organizações.

Por conseguinte, para qualquer CICC de segurança pública funcionar é absolutamente necessário existir processos pré-definidos de gestão, visto que, sem uma normatização de como os *inputs* serão trabalhados, não existirá coerência administrativa para uma eficaz e eficiente otimização dos meios físicos, humanos e tecnológicos existentes em um CICC para a consecução de seu fim institucional.

2.5 Comando e Controle

Silva (2018) traz que o conceito de comando e controle (C^2) pode ser empregado como ferramenta provedora de consciência situacional, isso porque, baseado no manual de Doutrina para o Sistema Militar de Comando e Controle (BRASIL, 2015), o conceito de C^2 é definido como uma ciência e arte que trata do funcionamento de uma cadeia de comando, envolvendo três componentes imprescindíveis e interdependentes. A “autoridade”, isto é, a entidade legitimamente investida da qual emanam as decisões que materializam o exercício do comando e para a qual fluem as informações necessárias ao exercício do controle. O “processo decisório” que é baseado no arcabouço doutrinário e que permite a formulação de ordens, estabelecendo o fluxo de informações ao seu cumprimento. Por fim, a “estrutura” que compreende o pessoal, as instalações, os equipamentos e tecnologias necessárias ao exercício da atividade de C^2 .

De sorte que, em breve síntese, em um sistema de C², há o exercício da autoridade do comandante sobre suas forças subordinadas para o cumprimento da missão designada o qual sistema permite ao comandante a coordenação entre a emissão de ordens e diretrizes e a obtenção de informações sobre a evolução da situação e das ações desencadeadas. Assim, o sistema de C² visa otimizar o ciclo continuado do raciocínio e da ação, de tal modo a que sejam de uso corrente as informações processadas em tempo real (SILVA, 2018).

Tal visão, embora tenha sido elaborada na seara militar, se aplica perfeitamente a área de segurança pública, visto que não existe nenhuma diferença entre os elementos constitutivos do C² das Forças de Segurança Pública (policiais e civis). Pois, em ambos os casos (militar ou segurança pública interna), segundo traz Silva (2018), o conceito de “consciência situacional” é exatamente o mesmo:

‘(...) percepção precisa e atualizada do ambiente operacional no qual se atuará e no reconhecimento da importância de cada elemento percebido em relação à missão atribuída’ (MD31-M-03, 2015, p.16). Pode ser definido também como ‘a perfeita sintonia entre a situação percebida e a situação real’ (EB20-MC-10.205, 2015, p. 1- 3). Sendo assim, pode-se caracterizar **Consciência Situacional** como a **capacidade de mapeamento do ambiente, em busca da tomada de decisão ideal**. Nesse sentido, a quantidade, qualidade e velocidade de informações recebidas do ambiente operacional são vitais para o exercício da decisão. (SILVA, 2018, p. 107, grifo nosso).

Sob esse prisma de consciência situacional, Silva (2014) interpõe que a integração de informações estratégicas de segurança pública é de fundamental importância no desempenho das ações das forças de segurança junto à sociedade, uma vez que a segurança pública no Brasil é de competência dos estados, com participação da federação e dos municípios, através dos mais diversos órgãos. Essa estrutura estanque acaba por dificultar o acesso às informações estratégicas de segurança pública, pois elas se tornam fragmentadas em poder de cada órgão. Decisões relacionadas a eventos de defesa social podem demandar a atuação e, conseqüentemente, a integração das informações de mais de uma instituição ou agência, que estão habituadas a atuarem isoladamente. Para a condução e tomada de decisões estratégicas em crises que envolvam multiagências faz-se necessário que essas estejam em contato contínuo, compartilhando suas informações e tomando suas decisões de forma mais eficiente e eficaz.

No trabalho desenvolvido por Coli (2011), o qual focou o C² como ferramenta de integração para o Estado rede, o autor analisa modelos nacionais e estrangeiros de CICC, tais como: o do EUA (Texas); o da Espanha (Madri); o da Grécia

(Athenas); o da China (Pequim); o do Canadá (Vancouver); o da Inglaterra (Londres); o de Pernambuco; o de Minas Gerais; e o CICC do Rio de Janeiro. A partir de sua análise, o autor deixa claro que, em todos esses locais, foi adotado o CICC como sendo esse tipo de sistema o mais vantajoso para a implementação de trabalhos em grandes eventos e envolvendo uma multiplicidade de agências distintas para sua consecução.

Torna-se um grande desafio a implementação de políticas e ações voltadas para a segurança pública sem a criação e manutenção de um CICC devido a sua relevância ímpar nas operações interagências, principalmente em grandes eventos. Pois este se constitui em ferramenta de grande importância para a atuação integrada dos diversos órgãos relacionados às questões de segurança, vindo a estabelecer um novo conceito de atendimento ao cidadão, através de compartilhamento de serviços, dados, informações em âmbito nacional, ampliando o modelo de atuação vigente das instituições de segurança pública (COLI, 2011).

Soares (2015), analisando o C² dentro de um centro integrado como ferramenta de cooperação, integração e planejamento na defesa social, apresenta que os CICC são uma ferramenta recentemente introduzida na máquina pública brasileira com o objetivo de facilitar e incrementar o desenvolvimento das atividades relacionadas à segurança pública. Portanto, continua o autor, faz-se necessário analisar essa ferramenta de C² de acordo com o legado deixado onde esta foi implementada como, por exemplo, o legado do CICC do Estado de Minas Gerais (CICC/MG) por ocasião da Copa do Mundo de Futebol 2014. Naquela oportunidade, constatou-se que o CICC/MG se firmou como uma ferramenta capaz de trazer, ou pelo menos de facilitar, a tão desejada integração para o sistema de defesa social mineiro através da convivência, do compartilhamento de informações e da interoperabilidade entre as instituições e agências em um conceito amplo de segurança pública.

Em relação à consciência situacional propiciada pelo C² em grandes eventos, Anjos (2019) coloca que:

A segurança para grandes eventos se constitui na convergência de interesses e esforços no planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de ações com a cooperação de diversas instituições que tenham relação, direta ou indireta, na realização de um grande evento de forma integrada na consecução de um objetivo comum. Esta atividade é um exercício complexo e desafiador, e se constitui em um fator chave para o sucesso de tais eventos. (ANJOS, 2019, p. 347).

O sistema de C^2 é uma ferramenta de gerenciamento multi-institucional que pode ser adotada para prover o comando integrado de esforços, na gestão de respostas a incidentes críticos capazes de causar graves impactos. Além disso, seu emprego é viável em qualquer cenário que necessite de um processo de tomada de decisão estruturado e que seja caracterizado pela incerteza, riscos e escassez de tempo (ANJOS, 2019).

Destarte, diante do arcabouço das principais características apresentadas, verifica-se que o C^2 se constitui para as forças de segurança pública como uma ferramenta de gestão que proporciona a adequada condução de operações de segurança pública em grandes eventos, pois os elementos que compõem essa teoria propiciam a superação das adversidades encontradas, contribuindo decisivamente para a aplicação racional dos meios existentes proporcionando ao cidadão, conseqüentemente, um ambiente seguro e pacífico.

3 DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento desta pesquisa foi elaborado por meio da metodologia de pesquisa do tipo descritiva, quanto aos objetivos, e sob uma abordagem qualitativa. Para tanto, foram utilizados procedimentos com meios de investigação documental e bibliográfico, com a revisão literária de Braga (2018) e, em especial, a realização da pesquisa de campo através da aplicação de questionários.

3.1 Metodologia da Análise

Sob o aspecto da revisão literária, foram utilizados os dados levantados na pesquisa de Braga (2018), assim como sua análise, de forma a se estabelecer um constructo comparativo no intuito de atender ao problema de pesquisa.

Desta forma, a concretização da pesquisa de campo se deu com a aplicação do questionário, o qual seguiu um conjunto de proposições, questões abertas e uma em escala, junto a uma população alvo, em uma amostra aleatória simples, que se constituiu de plantonistas das várias agências que compõem o Centro Integrado de Comando e Controle do Rio de Janeiro (CICC/RJ). Estes, portanto, em anonimato, foram convidados a responder temas afetos tanto à estrutura e *modus operandi* do local de trabalho quanto ao funcionamento de suas agências de origem. Assim, foram gerados os dados suficientes e necessários, passíveis de tratamento e verificação, para se alcançar os objetivos da pesquisa.

Foi possível receber a devolução de 35 questionários e que, os resultados encontrados, embora conclusivos e coerentes com a metodologia empregada, necessitaram ser analisados considerando-se o grau de subjetivismos existente no método de aplicação de questionário.

No entanto, para minorar tal subjetivismo, foi ampliado, tanto quanto possível, o quantitativo de instituições ou agências participativas do método, alcançando-se, assim, 21 instituições ou agências distintas, a saber: GM, SEAVIT, SEAP-CECOPEN, AGENTRANSP, PMERJ, SEPM, SEPOL, SEGOV, CEMADEN, SAMU, Operação Foco, COR-Rio, SEDEC, Águas Rio, Claro, Regulação Estadual, Supervia, CBMERJ, PCERJ e PETROBRÁS.

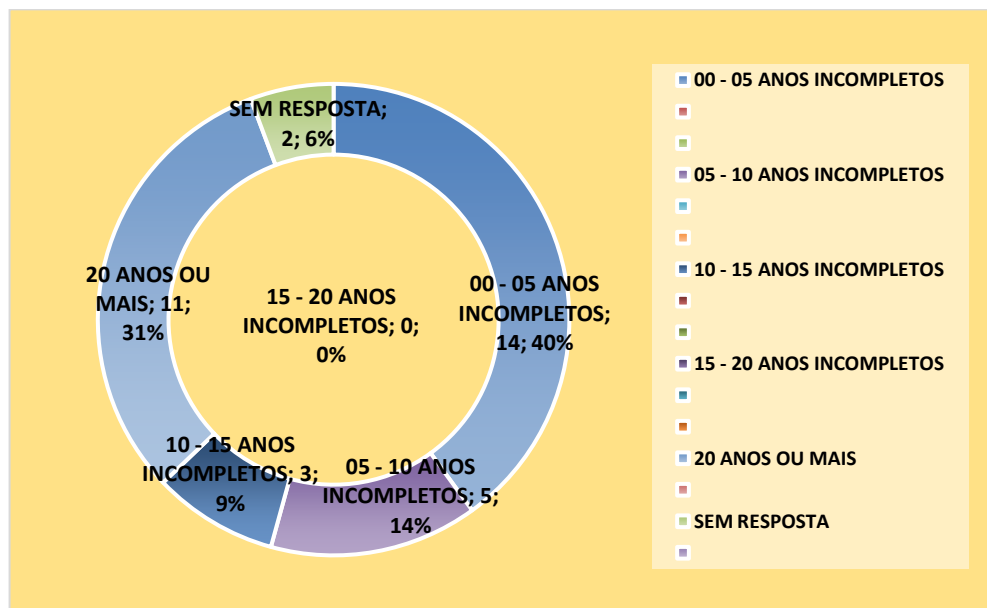
Desta forma, a pesquisa ganha robustez com o largo espectro de opiniões distintas, ao contrário do que seria se realizada apenas com um grupo específico de uma ou de poucas instituições ou agências.

3.2 Apresentação e análise dos dados

Doravante são analisadas as perguntas e as respostas obtidas.

A **primeira questão** abordou o tempo de serviço do servidor: “quanto possui de trabalho em sua instituição?”

Gráfico 1 – Tempo de serviço.

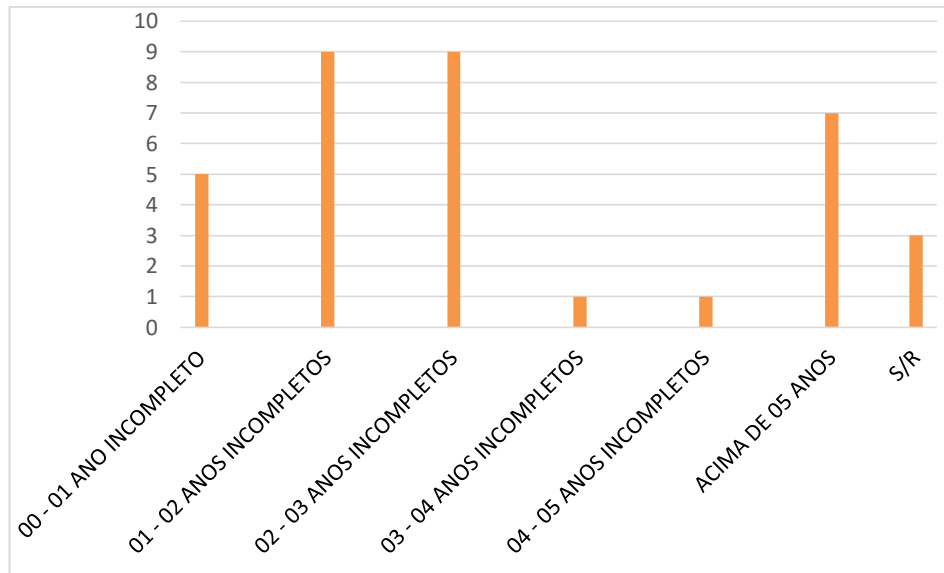


Fonte: Autor (2022).

Observa-se, no **Gráfico 1**, que a maioria dos servidores (40%) tem menos de cinco anos de serviço. Em contraponto, observa-se que a outra grande maioria (31%) tem 20 anos ou mais.

Na pesquisa de Braga (2018), foi percebido um equilíbrio de experiências entre estes servidores: menos de cinco anos de serviço 23%; ente cinco e 10 anos de serviço 21%; 20 anos ou mais de serviço 24%.

A **segunda questão** abordou o tempo de serviço desempenhado no CICC/RJ: “A quanto tempo trabalha no CICC/RJ?”

Gráfico 2 – Tempo de CICC.

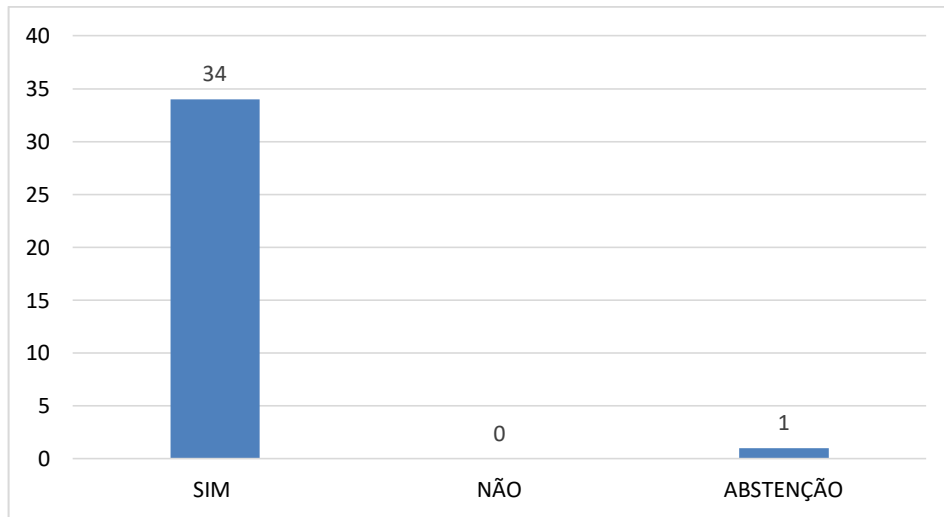
Fonte: Autor (2022).

No **Gráfico 2**, observa-se que a maioria dos servidores (18 indivíduos) tem entre um e três anos de trabalho no CICC/RJ. Adicionalmente, observa-se que sete indivíduos tem mais de cinco anos. Braga (2018) observou equilíbrio ente esses tempos: um a dois anos 21%; dois a três anos 21%; quatro a cinco anos 33%.

Isso denota uma viabilidade de transição de experiências a qual deve ser acompanhada, conforme Kipper *et al.* (2011) ressaltam junto à Gestão de Processos (GP). Isto é, as organizações funcionam e criam valor por meio do estabelecimento de processos que permitem a estas serem gerenciadas pelos seus próprios processos. Portanto, não se pode perder, nessa transição, o conhecimento adquirido pelos mais experientes.

A **terceira questão** abordou a integração entre as instituições: “De forma geral, pode afirmar que há integração entre as instituições ou agências que estão no CICC/RJ?”

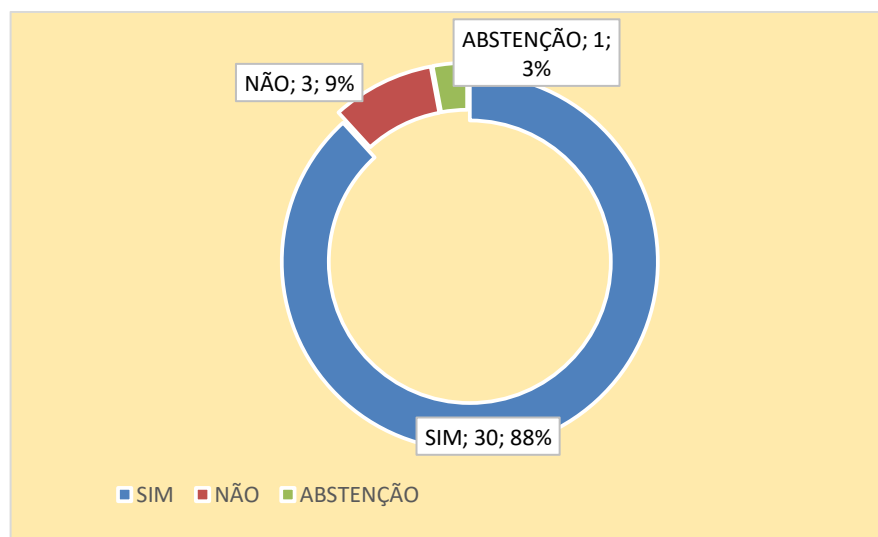
No **Gráfico 3**, abaixo, observa-se que a maioria dos servidores (34 indivíduos) afirma que há integração entre as instituições ou agências que estão no CICC/RJ. Fato que também foi observado por Braga (2018).

Gráfico 3 – Integração entre as instituições.

Fonte: Autor (2022).

Isso corrobora o apontando por Vasconcelos (2018) quando afirma que o objetivo do CICC foi o de estabelecer uma relação coordenada entre as instituições de segurança nas esferas federal, estadual e municipal, de forma a possibilitar a criação de uma consciência situacional, a facilitar e a agilizar os processos de tomada de decisão.

A **quarta questão** abordou o isolamento das instituições ou agências em suas ações de segurança pública e defesa social: “Acredita que o funcionamento prático do CICC/RJ diminuiu a característica isolacionista das instituições ou agências nas ações de segurança pública e defesa social?”

Gráfico 4 – Isolamento das instituições nas ações de segurança.

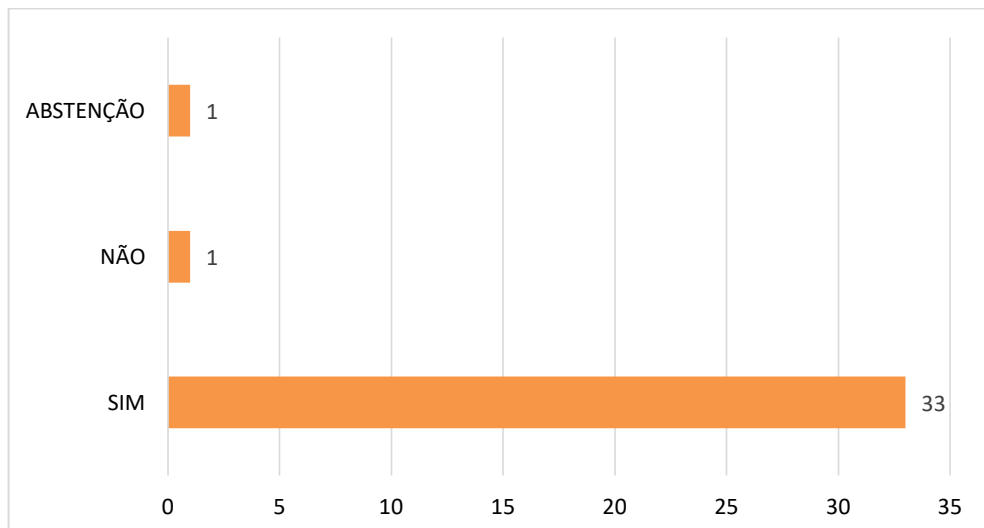
Fonte: Autor (2022).

O **Gráfico 4** mostra que a maioria dos servidores (30 indivíduos) afirma que o funcionamento prático do CICC/RJ diminui a característica isolacionista das instituições. Fato que também foi observado por Braga (2018).

Esse fato vai ao encontro da afirmativa de Soares (2015), quando de sua análise sobre Comando e Controle (C²) dentro de um centro integrado, ou seja, o CICC é uma ferramenta introduzida na máquina pública para facilitar e incrementar o desenvolvimento das atividades relacionadas à segurança pública e que atua como fator de cooperação, integração e planejamento na defesa social.

A **quinta questão** abordou a arquitetura do CICC/RJ quanto à atuação das instituições: “A arquitetura do CICC/RJ (distribuição espacial interna), especificamente o 2º pavimento (CIODS) representa um modelo que possibilita uma melhor atuação das instituições ou agências frente às demandas apresentadas, posto que as realizada de forma coletiva?”

Gráfico 5 – Arquitetura do CIODS quanto à atuação das instituições.



Fonte: Autor (2022).

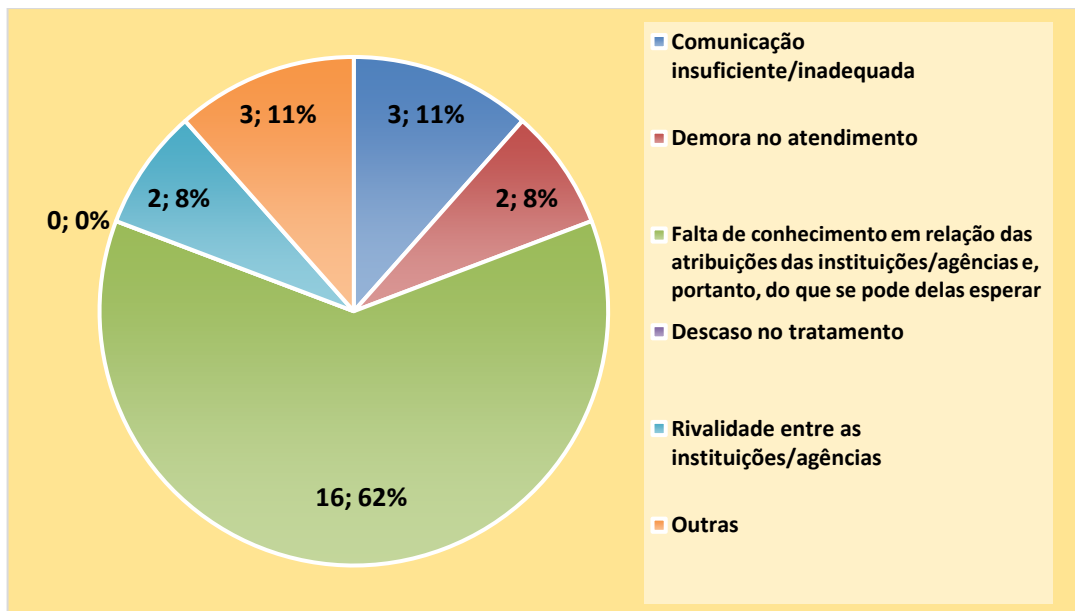
O **Gráfico 5** apresenta que a maioria dos servidores (33 indivíduos) afirma que a arquitetura do CIODS representa um modelo que possibilita uma melhor atuação das instituições frente às demandas. Fato que também foi observado por Braga (2018).

Esse resultado verifica que, de fato, o Centro Integrado de Operações de Defesa Social (CIODS) cumpre com sua destinação legal, previsto no Decreto nº 44.698 (RIO DE JANEIRO, 2014), de ser um centro de atendimento de emergência

multiagências que congrega em suas instalações os principais órgãos de Defesa Civil e Social do Poder Público nas áreas de segurança pública e defesa social e de proteção e defesa civil.

A **sexta questão** abordou a dificuldade no relacionamento entre instituições: “Qual(is) a(s) maior(es) dificuldade(s) no relacionamento com as demais instituições ou agências no CICC/RJ?”

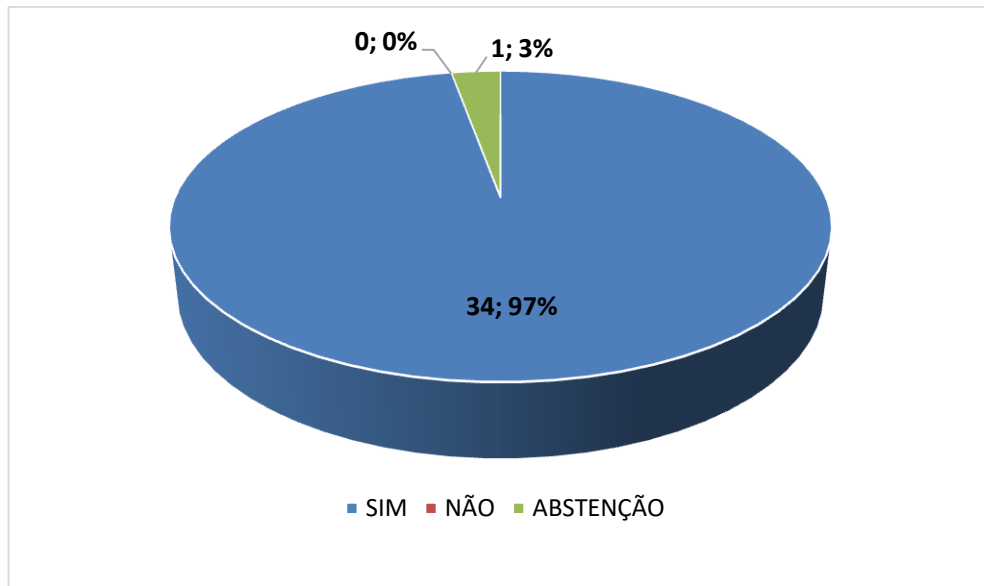
Gráfico 6 – Dificuldade no relacionamento entre as instituições.



Fonte: Autor (2022).

O **Gráfico 6** traz que a maioria dos servidores (62%) identifica como maior dificuldade no relacionamento com as demais instituições no CICC/RJ a falta de conhecimento em relação das atribuições das instituições, daquilo que pode se esperar delas. Observa-se um equilíbrio (média de 3%) nas demais dificuldades elencadas como opção de resposta. No entanto, a opção “descaso no tratamento” não é atribuída (0%) como causa. Em relação ao levantado por Braga (2018), todas as respostas se assemelham a exceção do “descaso no tratamento”, onde houve 2% de respondentes que acreditam nesse fator.

A **sétima questão** abordou a circulação adequada de informações: “Acredita que o CICC/RJ representa um local e estabelece um modelo que permite a circulação adequada de informações referentes à segurança pública e à defesa social?”

Gráfico 7 – Circulação adequada de informações.

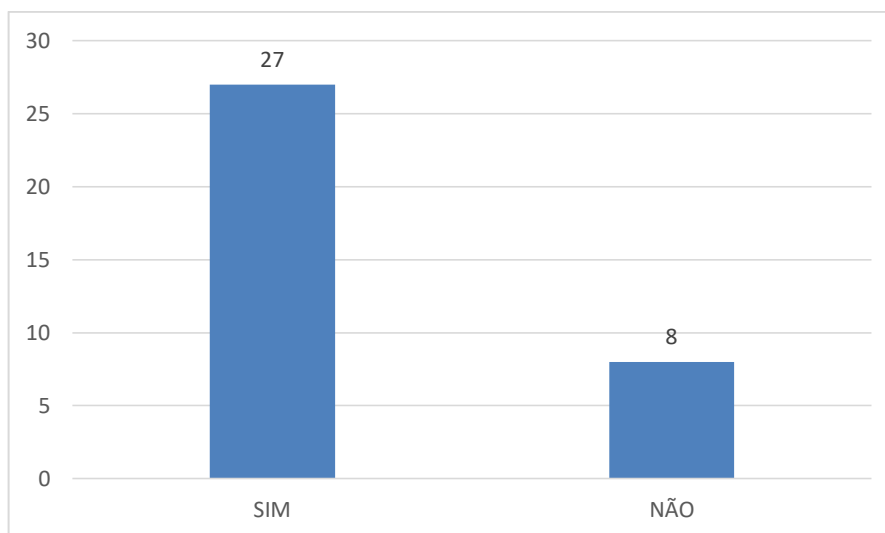
Fonte: Autor (2022).

O **Gráfico 7** traz que a maioria dos servidores (97%) identifica que o CICC/RJ representa um modelo que permite a circulação adequada de informações referentes à segurança pública e à defesa social. Braga (2018) constata exatamente o mesmo resultado.

Sendo assim, como posto por Silva (2018), pode-se dizer que o CICC/RJ propicia ao decisor a formação de uma consciência situacional, a qual é caracterizada pela capacidade de mapeamento do ambiente em busca da tomada de decisão ideal, onde a quantidade, qualidade e velocidade de informações recebidas tornam-se vitais nesse processo.

A **oitava questão** abordou a disponibilização de recursos tecnológicos: “O CICC/RJ disponibiliza recursos tecnológicos e de informação modernos às instituições ou agências? Se existentes, qual o principal recurso tecnológico ou informático você considera disponível entre as agências ou instituições?”

Abaixo, o **Gráfico 8** mostra que a maioria dos servidores (27 indivíduos) identifica que o CICC/RJ disponibiliza recursos tecnológicos e de informação modernos. Todavia, oito indivíduos não concordam, ou seja, algo em torno de 22,8% para discordância. Braga (2018) constatou resultado bem próximo.

Gráfico 8 – Disponibilização de recursos tecnológicos e de informação.

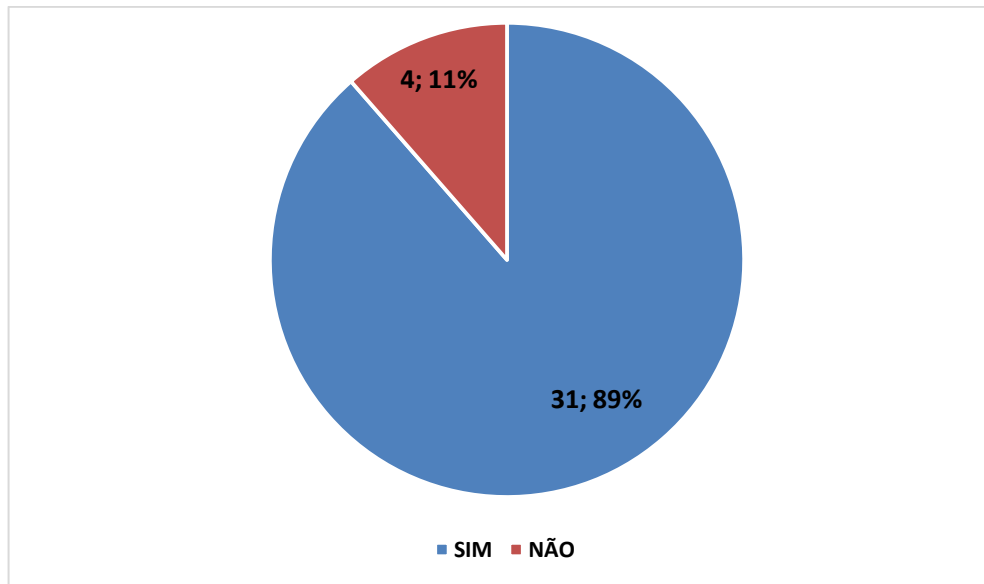
Fonte: Autor (2022).

Destaca-se que, em resposta à segunda etapa da questão oito, curiosamente, vários servidores apontaram como principal “ferramenta tecnológica de integração interagências” o aplicativo para telefone móvel *WhatsApp*.

Faz-se necessário ressaltar que este tema, “disponibilização de recursos tecnológicos”, de acordo com o Decreto nº 46.600 (RIO DE JANEIRO, 2019b), é de responsabilidade exclusiva da Secretaria de Estado de Polícia Militar - SEPM/RJ, por meio das atividades e competências da Subsecretaria de Comando e Controle de Polícia Militar. Uma dessas competências previstas é o de assessorar o Secretário nos temas pertinentes às políticas, programas, projetos e ações que envolvam tecnologia da informação e comunicação.

A **nona questão** abordou protocolos ou procedimentos operacionais: “A administração do CICC/RJ apresenta, disponibiliza e difunde protocolos ou procedimentos operacionais que visem à integração entre instituições ou agências?”

No **Gráfico 9**, abaixo, tem-se que a maioria dos servidores (31 indivíduos) entende que administração do CICC/RJ apresenta, disponibiliza e difunde protocolos ou procedimentos operacionais que visem à integração entre instituições. Todavia, quatro indivíduos não concordam, uma representação em torno de 22,8% para discordância. Braga (2018), porém, encontrou uma discordância de 29% e 4% não responderam à consulta.

Gráfico 9 – Protocolos ou procedimentos operacionais.

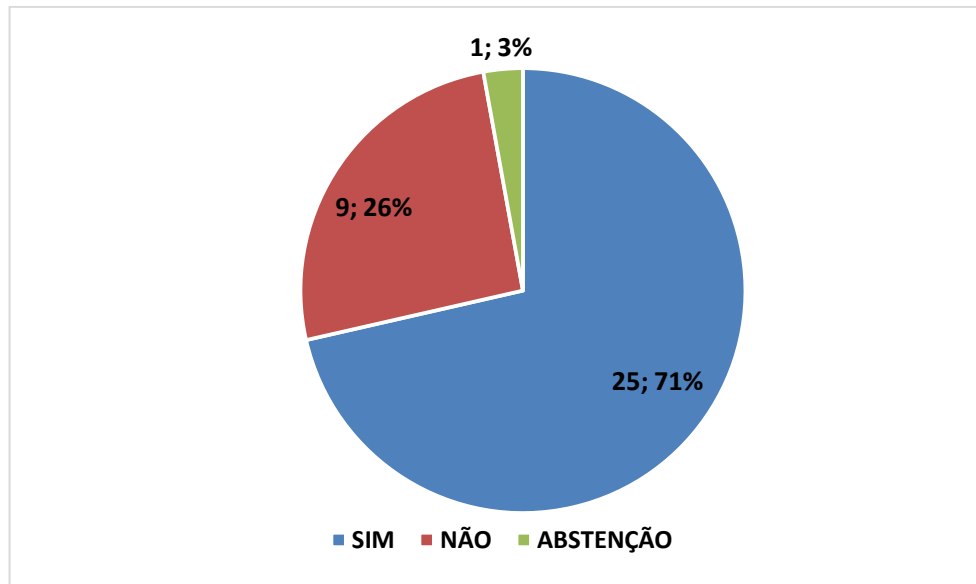
Fonte: Autor (2022).

Os temas abordados nas questões oito e nove estão intrinsecamente relacionados à gestão de processos (GP), onde Paim *et al.* (2009) enfocam que os sistemas de informação (*softwares*) induzem a melhoria dos processos (protocolos) das organizações, sejam públicas ou privadas, as quais hão de ter que coordenar o trabalho e suas ações, por meio de uma adequada GP, junto aos recursos e às atividades para que se obtenha maior eficiência.

A **décima questão** abordou a capacitação e treinamento dos recursos humanos: “A administração do CICC/RJ promove capacitação e treinamento dos recursos humanos tendentes à atuação integrada e ao compartilhamento das informações?”

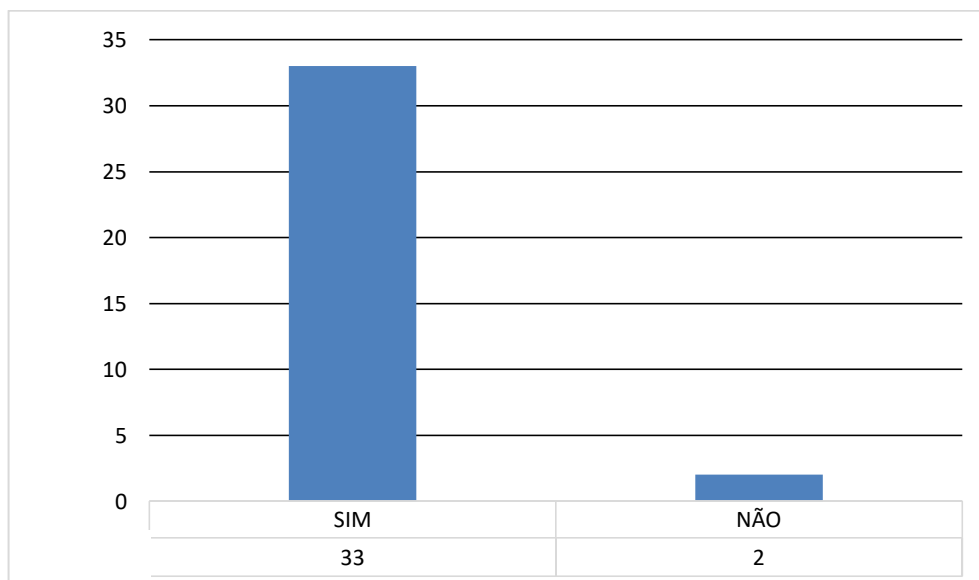
O **Gráfico 10**, abaixo, apresenta 71% (25 indivíduos) de concordância sobre o quesito promoção da capacitação e treinamento dos recursos humanos. Mas há 26% (nove indivíduos) de discordância. Braga (2018) observou 40% de concordância com 50% de discordância.

Esse tema (capacitação e treinamento) ainda é abarcado pela GP, pois está inter-relacionado com a forma do trabalho, com os recursos (humanos e materiais) e as atividades projetados para sua execução e com os meios pelos quais a organização irá gerar o seu aprendizado (gestão do conhecimento), de forma a promover as melhorias em suas operações (PAIM *et al.*, 2009).

Gráfico 10 – Capacitação e treinamento dos recursos humanos.

Fonte: Autor (2022).

A **décima primeira questão** abordou a utilização racional dos meios e recursos disponíveis: “Considera que a rotina coletiva do CICC/RJ promove maior grau de **eficiência** (utilização racional dos meios e recursos disponíveis)?”

Gráfico 11 – Utilização racional dos meios e recursos disponíveis.

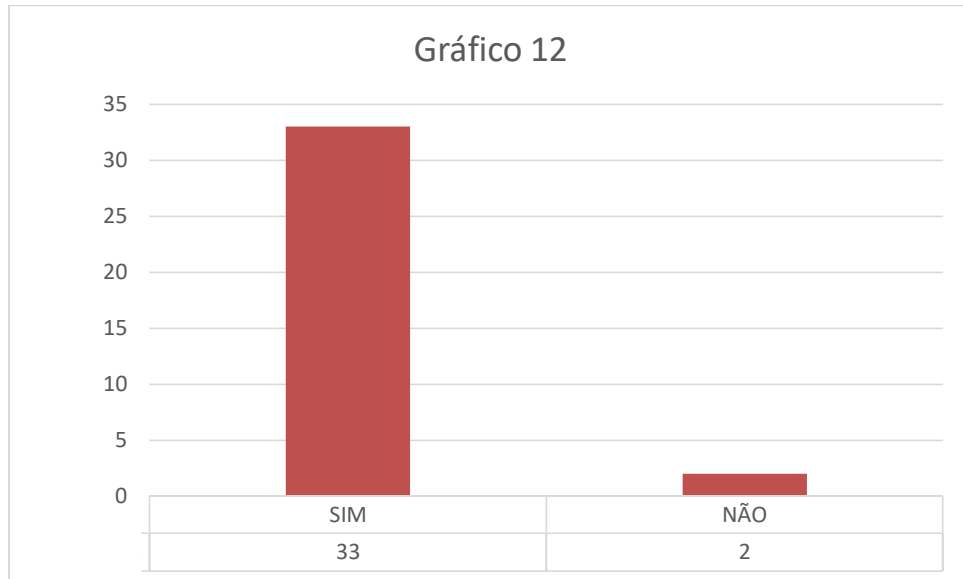
Fonte: Autor (2022).

O **Gráfico 11** denota que 94,2% (33 indivíduos) consideram que a rotina coletiva do CICC/RJ promove maior grau de **eficiência**. Todavia, dois indivíduos apresentam-se em discordância ao tema. Braga (2018) encontrou resultado semelhante.

Esse fator destaca a importância da GP e do C² em um sistema integrado.

A **décima segunda questão** abordou o alcance do resultado positivo pretendido: “Considera que a rotina coletiva do CICC/RJ promove maior grau de **eficácia** (alcance do resultado positivo pretendido) na prestação do serviço público realizado por sua instituição ou agência?”

Gráfico 12 – Alcance do resultado positivo pretendido.

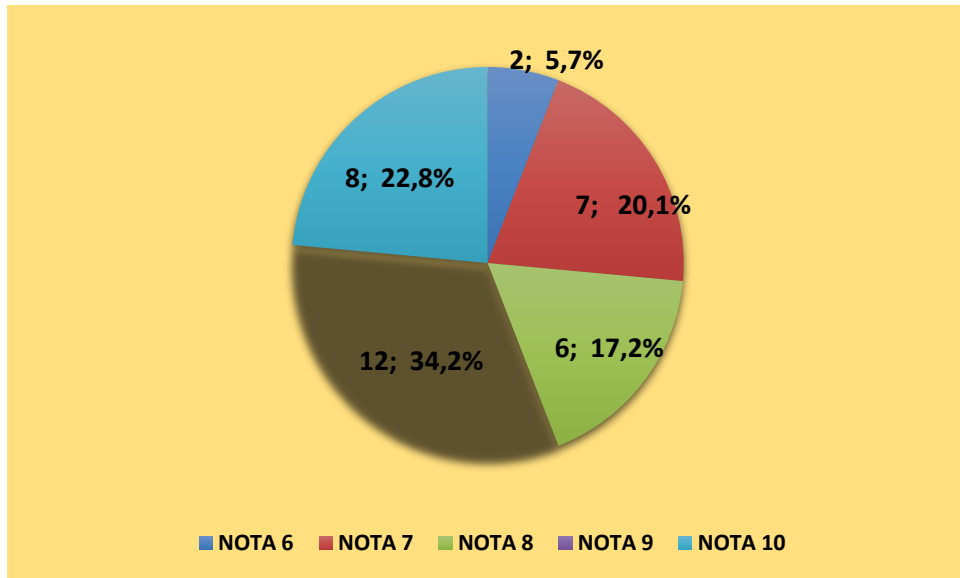


Fonte: Autor (2022).

O **Gráfico 12** denota que 94,2% (33 indivíduos) consideram que a rotina coletiva do CICC/RJ promove maior grau de **eficácia**. Todavia, dois indivíduos apresentam-se em discordância ao tema. Braga (2018) encontrou igual resultado.

Os temas abordados sobre os graus de **eficiência** (utilização racional dos meios e recursos) e de **eficácia** (alcance do resultado pretendido) vão ao encontro do que defendem Iritani *et al.* (2015) sobre GP, isto é, necessário se faz a realização da GP como uma abordagem para identificar, desenhar, medir, controlar e melhorar os processos de negócio para que os resultados desejados possam ser alcançados (**eficácia**). Dessa maneira, adquire-se maior velocidade nas melhorias junto às mudanças de mercado, aumento da satisfação do consumidor, melhor qualidade de produtos, redução de custos e maior compreensão sobre as atividades da organização (**eficiência**).

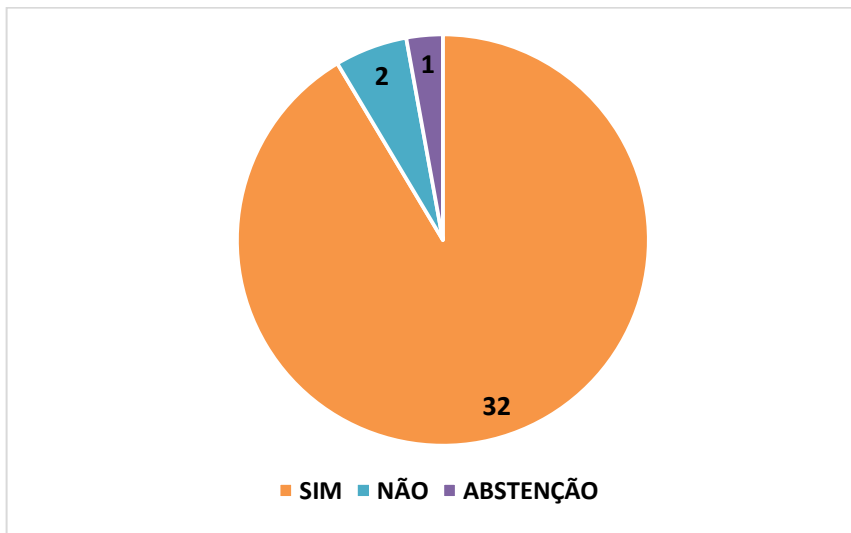
A **décima terceira questão** abordou o estágio de integração: “De zero a 10, que nota atribui ao atual estágio de integração no CICC/RJ?”

Gráfico 13 – Estágio de integração.

Fonte: Autor (2022).

O **Gráfico 13**, quanto aos graus, traz que 22,8% atribuíram grau 10. 34,2% atribuíram grau nove. 17,2% atribuíram grau oito. 20,1% atribuíram grau sete. 5,7% atribuíram grau seis. Braga (2018) obteve maior porcentagem ao grau oito.

A **décima quarta questão** abordou a inclusão de outros representantes no CICC/RJ: “Acredita que a inclusão no CICC/RJ de representantes das Forças Armadas (Exército, Marinha e Aeronáutica) bem como das Polícias Federais (PF e PRF) podem trazer melhores resultados para a Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro?”

Gráfico 14 – Inclusão de outros representantes no CICC/RJ.

Fonte: Autor (2022).

O **Gráfico 14** denota que 91,4% (32 indivíduos) consideram que a inclusão no CICC/RJ de representantes das Forças Armadas e das Polícias Federais podem trazer melhores resultados para a Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro. Todavia, dois indivíduos apresentam-se em discordância ao tema. Braga (2018) encontrou igual resultado.

Os graus atribuídos, pelos operadores e plantonistas de várias agências que interagem e compõem o CICC/RJ, ao estágio de integração alcançado pelas ações desempenhadas pelo centro como um todo, em face das ações de segurança, estão majoradas entre oito e 10.

Esse fato aliado ao fator desses mesmos servidores considerarem que a inclusão no CICC/RJ de representantes das Forças Armadas e das Polícias Federais podem trazer melhores resultados para as ações de segurança denotam que este centro integrado vem a contribuir, em ambiente interagências, para a segurança pública do Estado do Rio de Janeiro em consonância com a GP.

Braga (2018) traz, como resultado de sua pesquisa, que a integração do centro pode chegar a um ponto mais coeso, de forma mais primorosa, nos aspectos da coordenação junto às atuações paralelas frente às demandas comuns, à atuação coletiva com protocolos operacionais pré-definidos e à parceria genuína que não prescinde de uma atuação que considere e respeite o efeito colateral que a ação de uma instituição poderá causar na rotina das demais. No entanto, verificou que o centro apresenta-se como uma medida adequada para esse problema de integração institucional sabidamente complexo e que, como consequência, permite a ampliação da capacidade de resposta do Estado frente às demandas de segurança pública e de defesa social.

Percebe-se, diante dos fatores elencados na pesquisa de campo, que a GP aliada à doutrina de C^2 são aplicadas no CICC/RJ sob a adoção do conceito abordado por Braga (2018) de “agência apoiada e apoiadora”, onde há a promoção da liderança situacional de acordo com a especificidade da demanda. Isto é, a prioridade no atendimento de determinada ocorrência será da agência que tem a devida competência legal e expertise para a ação, vindo a ser apoiada, em razão das circunstâncias, pelas demais agências componentes. Estas, por sua vez, em face de outras demandas, também serão apoiadas em prol de uma atuação coletiva, racional e baseada em resultado.

4 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo verificar em que medida o Centro de Comando e Controle do Estado do Rio de Janeiro (CICC/RJ) contribuiu para a segurança pública do Estado do Rio de Janeiro, principalmente em operações interagências, tendo em vista a Gestão de Processos (GP), após a extinção da Secretaria de Estado de Segurança (SESEG), no período de 2019 a 2021, diante da consecução de políticas públicas.

Inicialmente, apresentou-se a segurança como garantia de proteção ao indivíduo e que o Estado deve proporcioná-la em prol do bem comum.

Em seguida, foram procedidas considerações sobre o papel institucional do Centro de Comando e Controle do Estado do Rio de Janeiro (CICC/RJ) e sua fundamentação legal, destacando o fato da abrupta passagem de atribuição entre um órgão já consolidado e com expertise em Comando e Controle (C²), a Secretaria de Estado de Segurança (SESEG), para um recém-criado órgão estatal, a Secretaria de Estado da Polícia Militar (SEPM/RJ), em que pese tal ação poder ter impactado a segurança pública e a gestão dos processos administrativos.

Logo após, na revisão da literatura, com o propósito de fornecer o referencial teórico ao estudo, foram apresentadas as teorias e perspectivas de alguns autores sobre GP, destacando esta como ação básica para que as organizações respondam às constantes mudanças em seu ambiente de atuação, e sobre C², sob o prisma de consciência situacional, fomentando a integração de informações estratégicas como fundamental para a atuação das forças de segurança pública junto à sociedade.

Também foram trazidos, em apoio à pesquisa, os ditames legais que trazem o amparo jurídico da consecução dos objetivos a serem alcançados pelo CICC/RJ, bem como, sob o viés de ferramenta de C² em prol da segurança pública, a correlação direta deste com a Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Em seguida, como forma de avaliação da proposição do problema de pesquisa, foi apresentada a metodologia de aplicação de questionário junto aos 35 atuais integrantes do CICC/RJ, compreendido entre 21 instituições ou agências distintas, que possibilitou a análise dos resultados alcançados tendo por base a revisão literária do trabalho do Dr. Mauro Braga (2018).

Dessa maneira, concluiu-se que, sob o foco da GP, que se torna dificultoso o funcionamento de um centro integrado sem a existência de processos pré-definidos

de gestão, que sejam de conhecimento de todos os participantes e que otimizem os meios (físicos, tecnológicos, humanos, materiais) para a concretização do trabalho final de forma eficaz e integrado.

Concluiu-se que existe “integração” entre as instituições ou agências de segurança pública e defesa social no âmbito do CICC/RJ e que este contribui para diminuir a característica “isolacionista” intrínsecas dessas, conforme o postulado de C² de consciência situacional e agilidade ante aos processos de tomada de decisão.

Concluiu-se também que a arquitetura do CICC/RJ, no tocante à distribuição espacial e *layout*, representa um modelo que possibilita uma melhor atuação das instituições ou agências em suas ações frente às demandas do serviço.

No entanto, concluiu-se que há um determinado grau de desconhecimento em relação às atribuições entre as instituições ou agências integrantes do centro que não permite saber o que se pode esperar em termos de atuação desses órgãos e que tal fato, o desconhecimento de atribuições, é um problema antigo, contudo, passível de solução. Isso porque, de forma rápida e barata, podem ser elaboradas palestras informativas sobre a atividade de cada órgão partícipe do centro a serem ministradas no próprio auditório do centro.

Ainda se concluiu que o CICC/RJ representa um local e estabelece um modelo que permite o trato e a circulação adequados de informações referentes à segurança pública e à defesa social e que também disponibiliza recursos tecnológicos e de informação modernos para as instituições ou agências integrantes do centro, conforme prevê a GP, uma vez que sistemas de informação melhoram processos organizacionais e a coordenação das ações junto aos recursos e às tarefas para a obtenção de maior eficiência, em que pese ressaltar que a principal ferramenta de comunicação utilizada ser o aplicativo de telefone móvel *WhatsApp*.

Todavia, concluiu-se que há uma grande evolução positiva na gestão do CICC/RJ, no tocante a disponibilização e difusão de protocolos ou procedimentos operacionais, que visam à integração dos órgãos partícipes e que, também, há a promoção, pelo centro integrado, de capacitação e treinamento dos recursos humanos que atuam no centro, bem como o devido compartilhamento de informações.

Concluiu-se que as rotinas operacionais implementadas no CICC/RJ contribuíram, em maior grau, no tocante à utilização racional dos meios e recursos do centro e que o serviço prestado pelo centro apresenta alto índice de eficácia.

Nesse aspecto, conclui-se que há um elevado grau quanto ao quesito

integração do CICC/RJ, superando, consideravelmente, o índice alcançado em 2018.

Por fim, concluiu-se que a inclusão de novos atores no cenário do CICC/RJ, notadamente Forças Armadas e as Polícias Federais, podem trazer melhores resultados para a Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro.

Desta forma, considerando que os resultados dessa pesquisa devem ser analisados mediante o grau de subjetivismo existente na metodologia de aplicação de questionário, é possível afirmar que este trabalho atingiu o seu objetivo e respondeu ao problema de pesquisa, concluindo que não ocorreu prejuízo à segurança pública do Estado do Rio de Janeiro em razão da transferência do CICC/RJ, motivada pela extinção da SESEG, para a administração da SEPM/RJ e que, pelo contrário, em alguns fatores, ocorreu a melhora no serviço prestado no período de 2019 a 2021.

Cabe destacar a relevância desta pesquisa quanto à Segurança e ao Desenvolvimento Nacional em razão de colaborar com a consecução do Objetivo Nacional de Defesa (OND): “OND 4 - Preservar a coesão e unidade nacionais”, estabelecido no Livro Branco de Defesa Nacional - LBDN (BRASIL, 2020b). Por consequência, essa relevância se estende na consecução da Estratégia de Defesa (ED): “ED 11 - Contribuição para a atuação dos órgãos federais, estaduais e municipais”, estabelecida na Estratégia Nacional de Defesa - END (BRASIL, 2020a).

Destaca-se, ainda, a relevância desta pesquisa quanto à Segurança por se estudar e propor, junto ao tema Segurança Pública e C², melhorias nos processos de utilização do CICC/RJ diante da consecução de políticas públicas, especialmente no que tange a otimização dos trabalhos desempenhados interagências.

A pesquisa atual também pode ser aplicada, extensivamente, a outras organizações públicas que tenham previsão de alguma alteração significativa em seus processos organizacionais e de gestão.

Além disso, é oportuno destacar que este trabalho não esgota o assunto que, pela complexidade do tema, é permeado por diversas normas, teorias e discussões, as quais poderão gerar novos estudos e conhecimentos que servirão, não somente, como importantes ferramentas de apoio às futuras tomadas de decisões, mas também, como relevantes complementos a esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALBERTS, David S.; CZERWINSKI, Thomas J. **Complexity, Global Politics, and National Security. National Defense University. National Defense University, Institute for National Strategic Studies. Washington, D.C.: Natl Defense Univ Pr**, 1997.

ANJOS, M. C. dos; TOUTAIN, L. M. B. B. Comando e Controle Aplicável na Segurança para Grandes Eventos. **Segurança e defesa: cidades, criminalidades, tecnologias e diversidades**. Revista da Universidade de Cabo Verde. Organizadores: RAMOS, E. M. L. S.; COSTA, I. F.; CHAVES, S. C. L.; ZOGAHIB, A. L. N.; GOMES, M. R. L., ZANETTE, E. V. C.; FERNANDES, F. L.; ALMEIDA, S. S.; REIS, L. N.; JUNIOR, H. R. V. 3, ed. 1, Praia, Cabo Verde: Uni-CV, 2019. Disponível em: <https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/5048/1/Comando%20e%20Controle%20Aplic%C3%A1vel%20na%20Seguran%C3%A7a%20para%20Grandes%20Eventos.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2022.

Braga, Mauro Henrique Vieira. **Centro Integrado de Comando e Controle: sua missão na integração das forças policiais e de defesa social no Estado do Rio de Janeiro**. Trabalho de Conclusão de Curso, o Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia, da Escola Superior de Guerra – ESG, 2018. Disponível em: <https://repositorio.esg.br/bitstream/123456789/911/1/MAURO%20HENRIQUE%20VIEIRA%20BRAGA%20-%20VF.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2022.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 29 jun. 2022.

BRASIL. Decreto nº 7.538, de 1º de agosto de 2011. Altera o Decreto no 6.061, de 15 de março de 2007, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Justiça, remaneja cargos em comissão, e dá outras providências. **Planalto Presidência da República**, 1º Agosto 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/D7538.htm. Acesso em: 29 jun. 2022.

BRASIL. Decreto s/n de 14 de janeiro de 2010. (2010a) Institui o Comitê Gestor para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014, e dá outras providências. **Planalto Presidência da República**, 14 Janeiro 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Dnn/Dnn12391.htm. Acesso em: 20 jun. 2022.

BRASIL. Decreto s/n, de 7 de abril de 2010. (2010b) Altera o art. 2º do Decreto de 14 de janeiro de 2010, que institui o Comitê gestor para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014. **Planalto Presidência da República**, 7 Abril 2010. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Dnn/Dnn12590.htm#art1. Acesso em: 22 jun. 2022.

BRASIL. Decreto s/n de 6 de setembro de 2010. (2010c) Altera o art. 2º do Decreto de 14 de janeiro de 2010, que institui o Comitê Gestor para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014. **Planalto Presidência da República**, 6 Setembro 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Dnn/Dnn12851.htm#art1. Acesso em: 22 jun. 2022.

BRASIL. Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. **Planalto Presidência da República**, de 9 de junho de 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp97.htm. Acesso em: 22 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, DF: MD, 2020. (2020a) Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_.pdf. Acesso em: 29 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Livro Branco de Defesa Nacional**. Brasília, DF: MD, 2020. (2020b) Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro_branco_congresso_nacional.pdf. Acesso em: 29 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. MD31-M-03: **Doutrina para o Sistema Militar de Comando e Controle**. ed. 3. Brasília, DF: EMCFA, 2015.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Guia de Procedimentos Operacionais para Padronização de Procedimentos em Eventos de Futebol – GTCOPA Brasil: Relatório 2010**. 2010. (2010d). Disponível em: https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/2370/1/12relatorio_gtcopa%282%29.pdf. Acesso em: 22 jun. 2022.

BRASIL. Portaria Ministério da Justiça nº 959, de 4 de junho de 2010. (2010e) **Diário Oficial da União**, Brasília, seção 2, p. 23, 7 Junho 2010. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=07/06/2010&jornal=2&pagina=23&totalArquivos=56>. Acesso em: 29 abr. 2022.

BRASIL. Portaria SENASP nº 8, de 30 de março de 2010. Constituir, no âmbito da Secretaria Nacional de Segurança Pública, o Grupo de Trabalho COPA 2014 - GTCOPA, com objetivo de coordenar, articular, interagir em âmbito interno e externo, planejar, implementar e avaliar as ações necessárias ao cumprimento das garantias apresentadas pelo Governo Federal junto a FIFA nas questões referentes a segurança e proteção, em especial no que se refere a Garantia nº 5. (2010f) **Diário Oficial da União**, Brasília, Seção 2, p. 63., 5 de abril de 2010. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=2&pagina=26&data=05/04/2010>. Acesso em: 22 jun. 2022.

BRASIL. Portaria SENASP nº 31, de 29 de setembro de 2010. Revogar a Portaria nº 8, de 30 de abril de 2010, a qual instituiu o Grupo de Trabalho COPA 2014 - GTCOPA, e instituir o Grupo de Trabalho para atuação na Copa do Mundo de Futebol Masculino FIFA 2014, Olimpíadas de 2016, Paralimpíadas de 2016 e eventos afins com a missão de coordenar, articular, interagir, planejar, implementar e avaliar, em âmbito interno e externo, as ações necessárias à segurança e proteção das pessoas e instituições participantes ou presentes a estes grandes eventos, cumprindo as demandas oriundas da Comissão Especial de Segurança Pública – CESP. (2010g) **Diário Oficial da União**, Brasília, Seção 1, p. 20, 13 de outubro de 2010.

Disponível em:

<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=20&data=13/10/2010>. Acesso em: 22 jun. 2022.

BRASIL. Portaria SESGE nº 112, de 8 de Maio de 2013. Institui o Sistema Integrado de Comando e Controle de Segurança Pública para grandes eventos - SICC. **Diário Oficial da União**, Brasília, seção 1, p. 41, 13 Maio 2013. Disponível em:

<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=13/05/2013&jornal=1&pagina=41&totalArquivos=136>. Acesso em: 22 jun. 2022.

Carvalho, Rafael D. G.; COELHO, Eduardo F.; MARGARIDO, F. P. **A análise das comunicações como ferramenta de comando e controle no gerenciamento de crises da PMDF**. Trabalho de Conclusão de Curso, do Centro de Altos Estudos e Aperfeiçoamento, do Instituto Superior de Ciências Policiais, da Polícia Militar do Distrito Federal, Brasília, 2017. Disponível em:

<https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/4106/1/A%20an%c3%a1lise%20das%20comunica%c3%a7%c3%b5es%20como%20ferramenta%20de%20comando%20e%20controle%20no%20gerenciamento%20de%20crises%20da%20PMDF.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2022.

COLI, André de Oliveira. **Centro Integrado de Comando e Controle (CICC): ferramenta de Integração para o Estado rede** (2011). Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Segurança Pública, da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte-MG, 2011. Disponível em:

<http://monografias.fjp.mg.gov.br/browse?type=author&order=ASC&rpp=20&value=Coli%2C+Andr%C3%A9+de+Oliveira>. Acesso em: 29 jun. 2022.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (Brasil). **Fundamentos do Poder Nacional**. Rio de Janeiro: ESG, 2019.

GODOY, Ariciel Tebaldi. A Segurança Pública e a responsabilidade civil do Estado. Artigo Direito Administrativo. **Site Portal Conteúdo Jurídico**, 13 abr. 2021.

Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/56345/a-segurana-pblica-e-a-responsabilidade-civil-do-estado>. Acesso em: 27 jun. 2022.

GUELBERT, Marcelo. **Estratégia de Gestão de Processos e da Qualidade**. Curitiba, PR: IESDE Brasil S/A, 2012. 148 p.

IRITANI, Diego R. *et al.* Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Revista Gestão & Produção**, do Departamento de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos-SP, v. 22, n. 1, p. 164-180, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/7DSFq4j8NyNn6qnryGRLKw/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 jun. 2022.

KIPPER, Liane M. *et al.* Gestão por processos: comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **TECNO-LOGICA**, revista do Departamento de Química e Física, do Departamento de Engenharia, Arquitetura e Ciências Agrárias, da Universidade de Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul-RS, v. 15, n. 2, p. 89-99, jul./dez. 2011. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/tecnologica/article/view/2425>. Acesso em: 12 jun. 2022.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

RACORTI, Valmor Saraiva. **Atuação de comando e controle integrado e sistematizado de multiagências em incidentes críticos**. Artigo do Centro de Altos Estudos de Segurança, da Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo-SP, 2021. Disponível em: <https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/5513/1/Atua%20e%20Controle%20Integrado%20e%20Sistematizado%20de%20Multiag%20ancias%20em%20Incidentes%20Cr%20aditicos.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2022.

RAMOS, Edson Marcos L. S. *et al* (org). Segurança e defesa: cidades, criminalidades, tecnologias e diversidades. Artigo, **Revista da Universidade de Cabo Verde**, V. 3, 1 ed., Praia, Cabo Verde: Uni-CV, 2019. Disponível em: <https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/5048/1/Comando%20e%20Controle%20Aplic%20a%20vel%20na%20Seguran%20a%20para%20Grandes%20Eventos.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2022.

RIO DE JANEIRO, Constituição Estadual (1989). **Constituição do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, RJ: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/constest.nsf/PageConsEst?OpenPage>. Acesso em: 29 jun. 2022

RIO DE JANEIRO, Decreto Nº 44.698, de 02 de abril de 2014, institui o Centro Integrado de Comando e Controle - CICC, no âmbito da Secretaria de Estado de Segurança do Rio de Janeiro, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, p. 1, 3 abril 2014. Disponível em: http://www.silep.fazenda.rj.gov.br/decreto_44_698___02042014___in.htm. Acesso em: 29 jun. 2022

RIO DE JANEIRO, Decreto Nº 46.544, de 01 de janeiro de 2019. (2019a). Estabelece a estrutura do Poder Executivo, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, p. 1, 1 janeiro 2019. Disponível em:

<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/223207703/doerj-poder-executivo-01-01-2019-pg-1>. Acesso em: 29 jun. 2022

RIO DE JANEIRO, Decreto Nº 46.600, de 18 de março de 2019. (2019b). Dispõe sobre a estrutura organizacional básica da Secretaria de Estado de Polícia Militar do Rio de Janeiro - SEPM, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, p. 1, 20 de março de 2019. Disponível em: [file:///C:/Users/menes/Downloads/Decreto%20n%C2%BA%2046.600%20de%2018-03-2019%20-%20Republicado%20por%20inorre%C3%A7%C3%A3o%20em%2020-03-2019%20-Estrutura%20B%C3%A1sica%20da%20SEPM\(1\).pdf](file:///C:/Users/menes/Downloads/Decreto%20n%C2%BA%2046.600%20de%2018-03-2019%20-%20Republicado%20por%20inorre%C3%A7%C3%A3o%20em%2020-03-2019%20-Estrutura%20B%C3%A1sica%20da%20SEPM(1).pdf). Acesso em: 29 jun. 2022

Santos, Higor M.; Santana, André F.; Alves, Carina F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, da Universidade Federal de Pernambuco, v. 11, n. 1, jan/jun 2012, artigo 3. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/996/pdf>. Acesso em: 15 jun. 2022.

SILVA, Ana Patrícia G. **Sistema integrado de comando e controle: integração de informações estratégicas de Segurança Pública**. Monografia de Especialização em Gestão Estratégica da Informação, da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte-MG, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-9XZK7D/1/monografia_versao_final_gei_eci_anapatricia.pdf. Acesso em: 12 jun. 2022.

SILVA, Raphael A. O. Comando e Controle: ferramenta provedora de consciência situacional SPOT GEN3. Artigo, **Revista Agulhas Negras**, Resende, Ano 2, n. 2, jan./dez. 2018 p. 107. Disponível em: <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/aman/article/view/1880/1519>. Acesso em: 18 jun. 2022.

SIRUFO, Sergio H. **Sistema de Comando e Controle dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016: estudo do legado para emprego pelo CML na cidade do Rio de Janeiro**. Trabalho de Conclusão de Curso, de Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar, da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro-RJ, 2018. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3045/1/MO%200872%20-%20SIRUFO.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2022.

SOARES, Philipp A. K. **O Centro Integrado de Comando e Controle: ferramenta de coordenação, integração e planejamento na defesa social** (2015). Monografia do Curso Superior em Administração Pública, da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte-MG, 2015. Disponível em: <http://monografias.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/1599/3/O%20centro%20integrado%20de%20comando%20e%20controle>. Acesso em: 29 jun. 2022.

SORDI, José Oswaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. ed. 4, São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2017.

SOUZA, Marcos L. **As capacidades de comando e controle em operações interagências no contexto das novas ameaças**. Dissertação de Mestrado da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro-RJ, 2018.

Disponível em:

<https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3074/1/Marcos%20Lehmkuhl%20de%20Souza.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2022.

STRINGER, Kevin D. Comando e Controle Interagências no Nível Operacional: Um Desafio nas Operações de Estabilidade. *Military Review Magazine*, EUA, maio/junho 2010. Disponível em: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20100630_art006POR.pdf. Acesso em: 29 jun. 2022.

VASCONCELOS, Adriana C. D. A. **O legado dos grandes eventos para a segurança pública no Brasil** (2018). Dissertação apresentada ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento, da área de Economia, Brasília-DF, 2018. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/sites/images/mestrado/turma2/adriana_vasconcelos.pdf. Acesso em: 29 jun. 2022.