

## Comandando e controlando à distância: modernização tecnológica, integração institucional e segurança pública

Bruno de Vasconcelos Cardoso - Professor Adjunto de Sociologia - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

### Resumo:

O trabalho em questão é oriundo de uma pesquisa em andamento, cujo objetivo é analisar os preparativos de segurança para os megaeventos a serem realizados no Brasil (e mais especificamente no Rio de Janeiro) entre os anos de 2013 e 2016, focando principalmente nos processos relacionados à modernização tecnológica. O objeto privilegiado de análise é a construção de um prédio na região central da cidade, o Centro Integrado de Comando e Controle, apresentado como principal pilar do programa securitário dos megaeventos, e também como instrumento de integração entre as diferentes instituições participantes da segurança pública (termo que vem sendo substituído, nesse mesmo processo, por defesa social), e que constituiria o principal legado a ser deixado pelos vultosos investimentos que vêm sendo realizados na área. Deste modo, ganha destaque a análise da implementação da “doutrina de comando e controle”, adotada como modelo oficial pelas forças armadas e de segurança do Brasil, e que consiste, basicamente, na tentativa de construção e estabilização de uma rede sociotécnica cujo objetivo (ou promessa) principal é promover uma ação coordenada controlável à distância, além de favorecer um rápido e direcionado processo decisório.

### Introdução

Em 2008, quando realizava o trabalho de campo para minha tese de doutorado no Centro de Comando e Controle (CCC), imaginava estar pesquisando a central de videovigilância da Secretaria de Segurança do Rio de Janeiro (SESEG-RJ). Quatro anos depois, ressignificando a experiência à luz dos desdobramentos subsequentes - questões político-administrativas, realização de megaeventos na cidade do Rio de Janeiro, acréscimo de investimentos financeiros em tecnologia de segurança, maior importância conferida à inteligência policial -, percebi que não dera atenção suficiente aos termos que compunham o nome daquele espaço<sup>1</sup>. Imerso no acompanhamento do sistema de videovigilância – que compunha, na prática, a quase totalidade da atividade cotidiana visível -, pouco percebi o quanto era mais ambicioso o plano, em implementação, de “modernização tecnológica” das forças de segurança. De acordo com a “Doutrina de Comando e Controle”<sup>2</sup>, oficialmente adotada pelas forças armadas brasileiras, através de decreto do Ministério da Defesa, e central no planejamento estratégico do Ministério da Justiça para os principais eventos

---

<sup>1</sup> Espaço bastante limitado, deve-se salientar: não mais do que um andar – com poucas subdivisões – localizado na Torre do Relógio da Central do Brasil, célebre prédio da cidade, e sede da SESEG-RJ.

<sup>2</sup> Termo utilizado, como será visto em seguida, nos próprios documentos e manuais do Ministério da Defesa.

a serem realizados no país, a vigilância por câmeras é apenas uma parte, sem dúvida importante, de um *sistema sociotécnico*<sup>3</sup> bem maior. E que vem, desde então, sendo ampliado. Havia, sem perceber, pesquisado um dos primeiros sistemas de comando e controle (ou C<sup>2</sup>, como é também chamado) em funcionamento no mundo<sup>4</sup>. Funcionamento, é preciso ressaltar, um tanto diverso do que os discursos sobre o comando e controle e os filmes promocionais das empresas que o vendem apresentam.

Venho, a partir da percepção desse fenômeno, me propondo a pensar o que se entende, pretende, promete e realiza com o comando e controle. E quais, e como, atores são mobilizados para isso. O presente artigo é um tímido começo dessa ambiciosa empreitada.

### Megaeventos e o sonho da integração: C<sup>2</sup> como solução padrão

**Não há dúvidas acerca da importância e necessidade<sup>5</sup> de dispor de sistemas integrados de gerenciamento para segurança pública, em particular em grandes cidades e regiões metropolitanas. Algumas empresas têm oferecido soluções, já em operação pelo mundo, para a realidade brasileira, como é o caso da francesa Thales, que desenvolveu o sistema *Ciudad Segura, na Cidade do México*, e da espanhola Indra, com seus *sistemas em operação em Madri e em Buenos Aires, na Argentina*<sup>6</sup>.**

O parágrafo acima, retirado de uma conceituada revista nacional especializada em tecnologias de defesa e segurança, é uma excelente ilustração de três pontos centrais no alegado processo de “modernização tecnológica”<sup>7</sup> da área no Brasil. O primeiro deles é a forma como a adoção de

---

<sup>3</sup> O termo *sistema sociotécnico* foi retirado dos estudos de engenharia, administração e psicologia organizacional, tem sentido prescritivo e refere-se à formação de sistemas mistos de homens e máquinas, sem no entanto problematizar as concepções e fronteiras tradicionais entre sujeito e objeto (ver Walker, Stanton, Salmon e Jenkins, 2009; Kelly, 1978). A ideia é muito mais simples do que a de *rede sociotécnica*, elaborada pela teoria ator-rede e base da sociologia das associações (ou da tradução), mais adiante mobilizada neste artigo (ver Latour, 2007).

<sup>4</sup> Se muitas cidades no mundo atualmente adotam o C<sup>2</sup> como modelo de ação em segurança e defesa (ou *solução*, como costumam dizer os gestores e vendedores), pode-se considerar que o sistema do Rio de Janeiro foi um dos pioneiros, por essa adoção ter sido relativamente sincrônica em várias metrópoles pelo mundo (basicamente nos cinco anos que se seguiram aos atentados de 11 de setembro de 2001). Uma temporalidade que guarda muito mais relações com o movimento da indústria de segurança e defesa do que com qualquer homogeneidade entre os *problemas* dessas cidades.

<sup>5</sup> Os grifos são meus.

<sup>6</sup> *Sistemas integrados de gerenciamento para segurança pública*, in Revista Tecnologia & Defesa – Edição Especial nº 11 – Segurança, volume nº 8 (2013), página 15.

<sup>7</sup> “Modernização tecnológica” é usado aqui como um termo nativo, muito presente nos discursos institucionais, empresariais e da gestão pública, ganhando muita força nos últimos anos na área de segurança. Significa, grosso modo, o investimento em tecnologias desenvolvidas recentemente, e oferecidas como “soluções” em grandes feiras de tecnologia e segurança que acontecem em diferentes países ao longo do ano e que mobilizam milhares de

“sistemas integrados de gerenciamento para segurança pública” (ou, de comando e controle) vem sendo apresentada como uma *solução necessária e indiscutível*, para áreas de grande contingente populacional. O segundo ponto diz respeito ao voraz e competitivo mercado internacional de tecnologias de segurança e defesa, no qual empresas de diversos países tentam vender aos governos de diferentes partes do mundo produtos e sistemas cada vez mais caros, complexos e pretensamente eficazes. Por último, pode-se perceber a importância para tais empresas de fechar contratos em grandes cidades, pois além do valor elevado dos mesmos, cada um desses centros integrados serve de vitrine para o caríssimo sistema de comando e controle que vendem<sup>8</sup>.

A realização da Copa do Mundo de 2014 no Brasil fez com que *sistemas integrados de comando e controle* fossem instalados nas doze cidades-sede, através de contratos com diferentes empresas de tecnologia de defesa e segurança, de diversas nacionalidades. Para estas, dificilmente a situação poderia ter sido mais apropriada<sup>9</sup>, pois os próprios documentos e resoluções tanto do Ministério da Justiça quanto da Defesa apresentavam a adoção do modelo de C<sup>2</sup> e a construção de Centros de Comando e Controle (ou Centros Integrados de Comando e Controle, como agora vêm sendo nomeados) como, mais até do que um horizonte almejado, uma pré-condição para que os Estados recebessem verba federal para segurança pública. A argumentação oficial para tal quadro, gira em torno do plano de “integração” (ou de “atuação integrada”) de todas as instituições responsáveis pela segurança no país.

Uma forma de perceber bem isso é a análise do “Planejamento Estratégico de Segurança para a Copa do Mundo FIFA Brasil 2014” (PEPCM14), elaborado pela Secretaria Extraordinária de Segurança em Grandes Eventos, ligada ao Ministério da Justiça. Mesmo uma leitura superficial do documento deixa patente a importância destacada, quase obsessiva, dada à integração institucional<sup>10</sup> como horizonte de operacionalidade desejado pelos responsáveis pela segurança dos

---

vendedores, empresas, admiradores e encarregados de compras de órgãos públicos, em especial das forças armadas e secretarias de segurança.

<sup>8</sup> É comum, inclusive, que os responsáveis pelas compras sejam levados a conhecer centros semelhantes em diferentes lugares do mundo, assim como a realização de seminários ou feiras internacionais.

<sup>9</sup> Ainda mais se considerarmos o contexto internacional de crise econômica.

<sup>10</sup> Ao longo das aproximadamente 55 páginas de texto do PEPCM14, a palavra *integração* é citada 31 vezes.

megaeventos, e como principal legado deixado por estes para a área em questão. O compartilhamento interinstitucional das informações e a coordenação da atuação e integração das diferentes instituições é o novo paradigma almejado. É o que podemos observar nos trechos abaixo:

todos os esforços devem ser direcionados à efetiva integração das instituições brasileiras, e dessas com a Gerência Geral de Segurança do Comitê Organizador da Copa do Mundo FIFA Brasil 2014, pois, como se sabe, a ausência de integração entre os diversos órgãos é um dos grandes fatores que obstaculizam a redução dos índices de criminalidade e desperdiçam recursos públicos.

Todo o escopo do planejamento estratégico para a segurança pública durante a Copa do Mundo objetiva a integração das instituições, com consequentes resultados na forma de utilização de recursos humanos, materiais e financeiros (PESCM14, p. 13).

O aperfeiçoamento da integração e o desenvolvimento de canais de comunicação e protocolos de relacionamento (a fim de garantir um fluxo de informações que devem ser compartilhadas) têm como meta a concretização da integração entre as instituições de Segurança Pública. Independentemente de quaisquer outras ferramentas administrativas e operacionais colocadas à disposição dos órgãos, a integração definitiva das instituições será o maior de todos os legados e, certamente, justifica a realização da Copa do Mundo de 2014 no Brasil. (PESCM14, p. 22)

Esse discurso sobre a centralidade da integração institucional a fim de promover um trabalho mais cooperativo e menos fragmentado das diversas instituições em algum grau responsáveis pela segurança dos megaeventos coincide com o discurso da cúpula da segurança pública no Rio de Janeiro. No jornal *O Globo* do dia 08/12/2012, por exemplo, em uma reportagem sobre o CICC, é reproduzida uma declaração do Secretário de Segurança, José Mariano Beltrame, que reforça a importância de *integrar* as instituições de segurança, afirmando ser esse também o legado que gostaria de deixar de sua gestão:

Para Beltrame, o prédio representa a concretização da maior meta de sua administração: a sonhada integração das polícias:

— O legado que queremos deixar será a integração de todas as forças de segurança. Isto é um processo tão difícil como ocupar o Alemão<sup>11</sup>.

Outro indicador é a importância que ganha a Subsecretaria de Planejamento e *Integração* Operacional da Secretaria de Segurança (SESEG-RJ), criada no intuito de comandar a integração das forças policiais do

---

11 A reportagem, intitulada “Centro de Comando e Controle vai monitorar o Rio com 950 câmeras” também foi reproduzida no site do jornal: <http://oglobo.globo.com/rio/centro-de-comando-controle-vai-monitorar-rio-com-950-cameras-6986434#ixzz2FGaICNhU> (acessado em 16/12/2012).

Estado, e que, nas palavras do Subsecretário Antônio Roberto de Sá (Sá, 2012, p. 35)

A Subsecretaria de Planejamento e Integração Operacional, responsável por implantar esse novo modelo de gestão, gradualmente coordenou a integração operacional do policiamento ostensivo com o investigativo. Para isso, foram feitas mudanças estruturais de compatibilização territorial entre Polícia Civil e Militar, visando aumentar a cooperação e integração entre elas.

Tamanha importância e insistência não são injustificadas. Um exemplo paradigmático pode ser retirado do trabalho de campo que realizei em 2008 acompanhando o cotidiano de serviço do sistema de videovigilância do Estado do Rio de Janeiro (Cardoso, 2010). Ficaram então evidentes as dificuldades operacionais relacionadas à falta de integração (ou à fragmentação) entre as diferentes instituições e setores institucionais que compunham o sistema, mesmo quando localizados dentro da mesma sala. Um breve exemplo disso pode ser encontrado no seguinte trecho,

o maior problema de funcionamento daquele COBAT<sup>12</sup> dizia respeito à fragmentação descoordenada do trabalho. Na mesa dos operadores ficam alguns telefones, para a comunicação com o CCC, a *Comtex*<sup>13</sup> e os supervisores da *Assegura*<sup>14</sup>, compondo com a câmera que monitora constantemente a sala de operações o sistema de vigilância aos próprios vigilantes. As informações mais importantes para o monitoramento, entretanto, não passam por esses telefones nem pela mesa dos operadores, só chegando a eles através dos policiais despachadores. E como pude perceber diversas vezes, estes nem sempre as repassam para os responsáveis diretos pelo monitoramento. Foi Saulo quem primeiro me alertou para essa questão, com sua insistência em reclamar da fragmentação do seu trabalho. Era ele quem tinha que operar as câmeras e ver as coisas, mas não era ele quem passava, ou recebia, as informações aos agentes nas ruas. Da mesma forma, quando há uma perseguição ou a captura de alguma imagem imediatamente utilizável para policiais que estão nas ruas, são os operadores que comandam as câmeras, mas a comunicação por rádio é feita pelos policiais. A estrutura do trabalho de monitoramento estabelece uma separação definitiva entre olhos de um lado e ouvidos e boca do outro (Cardoso, 2010; 185).

É também amplamente reconhecida<sup>15</sup> a histórica rivalidade entre as duas polícias estaduais (civil e militar), que dificulta sobretudo a integração institucional, além da “tradição” de apropriação particular das informações

---

<sup>12</sup> Centro de Operações do Batalhão. Além do Centro de Comando e Controle, o COBAT do 19º Batalhão de Polícia Militar do Rio de Janeiro, responsável pelos bairros de Copacabana e Leme, foi o outro ponto da rede de videovigilância onde realizei trabalho de campo.

<sup>13</sup> Empresa que fornecia as câmeras responsáveis pelo videomonitoramento.

<sup>14</sup> Fundação assistencial de policiais e bombeiros reformados e aposentados. Era ela quem fornecia a mão de obra para trabalhar como operadores de câmeras de vigilância.

<sup>15</sup> Ver, por exemplo, Kant de Lima (1995).

públicas, a fim de utilizá-las como *mercadorias políticas* (Misse, 2006), na obtenção de vantagens pecuniárias e favores, ou simplesmente como elemento que aumentaria seu poder de negociação e sua liberdade de construção do inquérito. Paes (2008), em seu estudo sobre o Programa Delegacia Legal (também uma forma de promover a integração operacional, no caso em uma mesma instituição, por meio da “modernização tecnológica”), relata as dificuldades de operar o sistema devido a estratégias assumidas por policiais insatisfeitos com o “excesso de *accountability*” da plataforma de informações digital da Polícia Civil<sup>16</sup>.

Compreende-se, assim, os desafios que deverão ser suplantados para que seja atingida a situação de integração almejada, onde as diferentes instituições possam partilhar informações e trabalhar de forma conjunta e coordenada. O reiterado discurso oficial indica que a maneira ideal de atingir esse objetivo é através, principalmente, da combinação entre arquitetura e sistemas tecnológicos/informáticos. Poderíamos então dizer que a aposta da segurança pública brasileira, tendo como incentivo, diretriz e horizonte a realização próxima de megaeventos no país, recai naquilo que Mitchell (1995 *apud* Duarte e Firmino, 2010, p. 104) chama de *arquitetura recombinate*, termo usado para “*reforçar a ideia de um espaço existente sendo (conceitualmente) diluído por novos paradigmas e re combinado com novos elementos das TICs*”<sup>17</sup>. Isso fica evidenciado se tivermos em conta que o principal pilar desse movimento de integração institucional através da modernização tecnológica é a construção dos Centros de Comando e Controle, como podemos ver no PESCM14:

Os Centros de Comando e Controle não podem ser pensados apenas fisicamente, como instalações tecnológicas de última geração. Eles são, antes de tudo, um arcabouço de procedimentos, protocolos e comunicações previamente estabelecidos, treinados e integrados (PESCM14, pp. 34-35).

Na estrutura de segurança pública, os Centros de Comando e Controle são de crucial importância. Eles foram pensados de maneira a cobrir toda a necessidade operacional, seja ela internacional, nacional, regional ou local, assim como toda a atividade de Inteligência. Os Centros de Comando e Controle e a capacitação dos recursos humanos dos órgãos envolvidos formam a coluna cervical do sistema de segurança para os Grandes Eventos (PESCM14, p. 35).

---

<sup>16</sup> “O trabalho investigativo realizado pelo policial é apropriado por ele de forma particular. As estratégias adotadas correspondem a uma forma de os policiais manipularem a justiça, ao mesmo tempo em que fazem com que se mantenha encastelada nas delegacias grande parte de suas atividades e informações” (Paes, 2008, p.181).

<sup>17</sup> Tecnologias da informação e comunicação.

CICC, ou a integração construída e a doutrina estabilizada:  
panópticos e zonas tecnológicas

Mais do que simples prédios, os Centros (Integrados) de Comando e Controle são o elemento basilar da “Doutrina Militar de Comando e Controle – MD31-D-03”<sup>18</sup>, adotada oficialmente pelo Ministério da Defesa através de Portaria Normativa<sup>19</sup> de 29 de dezembro de 2006. No documento elaborado pelo ministério, o princípio de comando e controle é apresentado como

Ciência e arte que trata do funcionamento de uma cadeia de comando e, nessa concepção, envolve, basicamente, três componentes:

- a) a autoridade legitimamente investida apoiada por uma organização da qual emanam as decisões que materializam o exercício do comando e para onde fluem as informações necessárias ao exercício do controle;
- b) a sistemática de um processo decisório que permite a formulação de ordens, estabelece o fluxo de informações e assegura mecanismos destinados à garantia do cumprimento pleno das ordens; e
- c) a estrutura, incluindo pessoal, equipamento, doutrina e tecnologia necessários para a autoridade acompanhar o desenvolvimento das operações (DCC, 2006, p. 13).

Além de citada como base de ação no PESCMI4 (p. 34), tais princípios, que em inglês são referidos como C4I (*Command, Control, Communication, Computer and Information*), nortearam também a política e os investimentos em segurança em megaeventos esportivos anteriores. Samatas (2011) aponta como a adoção do C4I nas Olimpíadas de Atenas, primeira cidade a sediar uma Olimpíada após o 11 de setembro de 2001, representou então uma novidade, tendo posteriormente sido naturalizada como modelo de ação securitária para as cidades que receberiam eventos semelhantes – formou-se um padrão<sup>20</sup>.

No manual da “Doutrina de Comando e Controle” (DCC), o horizonte de atuação num modelo de *rede flexível* é afirmado diretamente, em termos

---

<sup>18</sup> [https://www.defesa.mil.br/arquivos/File/legislacao/emcfa/publicacoes/md31\\_d\\_03\\_doutrina\\_milc2\\_1a\\_ed2006.pdf](https://www.defesa.mil.br/arquivos/File/legislacao/emcfa/publicacoes/md31_d_03_doutrina_milc2_1a_ed2006.pdf)

<sup>19</sup> Nº 1888/EMD/MD.

<sup>20</sup> A intensificação das manifestações nas ruas do Brasil durante a Copa das Confederações, em junho de 2013, trouxe às ruas o termo “padrão FIFA”, que embora tenha ganho uma conotação de “qualidade”, quando na prática indica muito mais a adoção de um modelo homogêneo de cidade, equipamentos esportivos, segurança, comércio em torno dos eventos, publicidade, etc., levando com frequência a gastos excessivos e com pouca conexão com as demandas e necessidades locais.

bem próximos aos apresentados por Castells (2010), ao se referir à estrutura dominante da nova economia em rede<sup>21</sup>:

A Guerra Centrada em Redes (GCR) é uma forma de atuar na guerra com a visão específica oriunda da era da informação. Caracteriza-se pelo estabelecimento de um ambiente de compartilhamento da consciência situacional, de modo a contribuir para a obtenção da superioridade de informação e da iniciativa, mesmo que os elementos da força estejam dispersos geograficamente. É um conceito novo e que deverá ser acompanhado e aplicado nas oportunidades cabíveis de acordo com as possibilidades das Forças Armadas (DCC, 2006, p. 47).

O sistema deverá ter capacidade para ser reconfigurado rapidamente e para responder a uma iminente mudança de ambiente. A Flexibilidade poderá ser obtida por projetos de sistemas inteligentes e pela possibilidade de utilização de instalações fixas, móveis e transportáveis. Para atender a esse princípio, a estrutura (...) deverá ser capaz de agregar ou incorporar produtos e conceitos derivados de inovações tecnológicas, além de adequar-se às condições impostas por reestruturações administrativas ou às alterações nos quadros político e estratégico (DCC, 2006, p. 19).

Ou, como afirmam Mendes Afonso e Santos da Silva (2013; 11),

ações comandadas e controladas de forma integrada, apoiando-se nas técnicas de C<sup>2</sup>, proporcionam uma rápida e precisa formação de consciência situacional, permitindo aos responsáveis um uso mais racional e objetivo dos meios disponíveis e, sem dúvida, uma resposta mais rápida e precisa às demandas que se apresentam.

No caso específico do Rio de Janeiro, a construção do Centro Integrado de Comando e Controle (CICC)<sup>22</sup> estava inicialmente prevista para ser concluída no final de 2010<sup>23</sup>, porém esta sofreu atraso de dois anos e meio, e considerável acréscimo dos gastos. A inauguração oficial foi realizada em 31/05/2013, ainda sem que o prédio estivesse operando de forma completa. Em publicação de janeiro de 2012, o governador do Estado apresenta a obra como *“um projeto essencial para a segurança pública”*, afirmando que sua inauguração ocorreria em breve e que o CICC *“abrigará um dos mais modernos sistemas de atendimento e monitoramento do mundo”*. O investimento no projeto seria, segundo suas palavras, de 36 milhões de reais<sup>24</sup>. Vale ressaltar que, em 2009, o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro

---

<sup>21</sup> É bastante significativo, nesse sentido, que Castells apareça como referência central para autores que pensam o Comando e Controle através da ótica da operacionalização da segurança pública, como Coli (2011; 14)

<sup>22</sup> Ver o material de divulgação da SESEG em [http://www.4shared.com/file/175182890/159728f3/Video\\_CICC\\_RJ.html](http://www.4shared.com/file/175182890/159728f3/Video_CICC_RJ.html)

<sup>23</sup> Ver declaração do governador Sérgio Cabral publicada no Diário Oficial de 17/12/2009, <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/4965418/doerj-do-noticias-17-12-2009-pg-1>.

<sup>24</sup> “Entrevista com o Governador Sérgio Cabral”, no *Cadernos FGV Projetos: Segurança Pública em Foco (ano 6, número 18)*, P. 8, de janeiro de 2012.

assinou um convênio com o Governo do Estado, através do qual liberava 60 milhões de reais para a implementação do CICC<sup>25</sup>; em dezembro de 2011 o Ministério da Justiça também liberou R\$ 18.432.588,94 com o mesmo objetivo<sup>26</sup>; e que, apenas no dia 31 do mesmo mês em que essa entrevista é publicada (janeiro de 2012), são assinados pelo Secretário de Segurança e o Diretor-Presidente da Empresa de Obras Públicas do Estado três termos aditivos ao contrato de construção no valor de R\$ 32.843.538,40<sup>27</sup>. Em reportagem do jornal O Globo, de 08/12/2012, é anunciado que o valor final da obra tinha ficado em 102,8 milhões de reais, aumentado ainda até a data da inauguração para 104,5 milhões<sup>28</sup>, ou seja, custou 290,28% do valor que inicialmente havia sido anunciado.

Como principal novidade do CICC, em seu espaço físico estarão representadas as diversas instituições oficiais responsáveis pela segurança pública e “defesa social<sup>29</sup>”: SAMU, Corpo de Bombeiros, CET-Rio, Polícia Rodoviária Federal, Guarda Municipal, Defesa Civil, Instituto Estadual de Ambiente e as polícias civil e militar (ver figura 2 para a distribuição espacial). Na ocorrência de crises a serem gerenciadas, ou durante a realização dos grandes eventos, na sala preparada para esse intuito também estariam presentes representantes da Polícia Federal, da Abin (Agência Brasileira de Inteligência), e das Forças Armadas.

Figura 2: Planta baixa do segundo pavimento do CICC do Rio de Janeiro

---

<sup>25</sup> Diário Oficial do Rio de Janeiro (17/12/2009), <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/4965418/doerj-do-noticias-17-12-2009-pg-1>.

<sup>26</sup> Diário Oficial da União (29/12/2011), <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/33390640/dou-secao-3-29-12-2011-pg-123>.

<sup>27</sup> Diário Oficial do Rio de Janeiro (02/02/2012) <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/34098688/doerj-poder-executivo-02-02-2012-pg-7> e <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/34098689/doerj-poder-executivo-02-02-2012-pg-8>.

<sup>28</sup> <http://m.g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2013/05/rj-inaugura-centro-operacional-para-monitorar-grandes-eventos.html> (acessado em 05/06/2013).

<sup>29</sup> O termo “defesa social” vem substituindo gradualmente “segurança pública” no discurso oficial. Além de ser um termo mais terno, permite, ou promove, a inclusão de outras instituições na tarefa a ser realizada, como o Corpo de Bombeiros, o Samu, a Defesa Civil, e outras mais.

## CENTRO INTEGRADO DE COMANDO E CONTROLE



Fonte: RIO DE JANEIRO, [2010] (Apud Coli (2011)).

O Centro *Integrado* de Comando e Controle (CICC) foi concebido como um aperfeiçoamento estrategicamente planejado do Centro de Comando e Controle (CCC)<sup>30</sup>, ponto nevrálgico do sistema de videomonitoramento da Secretaria de Segurança, que, desde 2005, a Polícia Militar opera na região metropolitana da capital (Rio de Janeiro, Niterói e Baixada Fluminense)<sup>31</sup>. O CCC<sup>32</sup> era localizado na torre da Central do Brasil, espaço que, embora tivesse sido adaptado ao seu funcionamento, contava com limitações estruturais de difícil transposição para a inevitável expansão do sistema de câmeras, e para a realização de um trabalho mais integrado e coordenado com outras instituições públicas implicadas na segurança. Um exemplo paradigmático é que um centro de gerenciamento de crises, presente no projeto original do CCC, mas não concretizado, é parte importante do projeto

<sup>30</sup> A ênfase na integração esperada fica evidenciada na diferença entre o nome dos dois centros de comando e controle, CCC e CICC.

<sup>31</sup> A Subsecretaria de Modernização Tecnológica (SsMT), criada pela SESEG há pouco mais de três anos, é a principal responsável pelo CICC e também pela adequação tecnológica da segurança pública do Rio de Janeiro, necessária à realização dos megaeventos esportivos. O Centro de Comando e Controle, quando de sua criação, era de responsabilidade da Subsecretaria de Planejamento e Integração Operacional. O atual Subsecretário, Edval Moreira de Novaes Junior, está na SESEG desde janeiro de 2007, inicialmente como Subsecretário de Inteligência, e no ano seguinte mudando para a recém inaugurada SsMT.

<sup>32</sup> Para informações mais detalhadas do CCC e de seu funcionamento, ver Cardoso (2010).

do CICC, sendo ressaltado o papel central que desempenhará durante a realização de grandes eventos. A transposição para um novo prédio, construído especificamente para tal função, pretende proporcionar uma oportunidade ímpar para a elaboração, e posterior execução, de uma planificação definida e de longa duração para esse modelo de atuação em segurança pública (ao menos é o que afirmam os discursos oficiais).

A transformação trazida pelo conceito de integração, que constitui a principal diferença entre os dois centros, fica evidenciada na comparação das diretrizes ligadas ao espaço físico destinados ao seu funcionamento. No CCC, o sistema de videovigilância era operado basicamente pela PM, com maior conexão com o Corpo de Bombeiros, instituição com a qual havia, ao menos, um canal de comunicação institucional direto (por rádio)<sup>33</sup>. E, pelas dimensões do espaço disponível, a incorporação de outras instituições mostrava-se inviável. Além disso, por se tratar de um prédio bastante antigo (de 1943), nem sempre era possível a instalação da infraestrutura tecnológica necessária para os planos de modernização. É o que Horan (2000 *apud* Duarte e Firmino, 2010, p. 109) chama de *adaptive design*, “onde o espaço é adaptado para inclusão de infraestrutura, equipamentos e novas práticas devido às TICs” – sendo a construção de um novo prédio, que já levaria em conta tanto os sistemas informáticos e de comunicação previstos, quanto a presença de todas as instituições que se deseja integrar, um caso de *transformative design*, onde especificações técnicas e novas práticas de uso das TICs são “incorporadas, infiltradas e recombinações com os elementos tradicionais da arquitetura”. Como apontam Duarte e Firmino (2010, p. 109)

Essa classificação de *design* ou espaços recombinantes proposta por Horan direciona as discussões para uma diferenciação entre espaços tradicionais adaptados e espaços conceitualmente novos onde a cibernética já estaria afetando os processos de concepção, construção e uso dos lugares. Em outras palavras, a classificação de Horan serve para verificar o nível de simbiose entre elementos tradicionais do espaço (tijolos e argamassa) e os elementos telemáticos (redes, bits e bytes).

O CICC contém, em uma construção, o modelo do que deve ser a atuação das forças de segurança. A planta baixa do segundo pavimento do CICC do Rio de Janeiro, apresentado na figura 2, indica o papel da

---

<sup>33</sup> Além disso, as duas instituições partilham a carreira militar e a fundação assistencial que provia boa parte da mão de obra que trabalhava na videovigilância (*Assegura*).

arquitetura na integração das diferentes instituições, todas localizadas em uma mesma ala do prédio, lado a lado. Transformações arquitetônicas semelhantes não são novidade, tendo seguido diferentes preceitos em diferentes épocas. O exemplo mais significativo é provavelmente o Panóptico, projeto de Jeremy Bentham (2000), cuja análise posteriormente foi retomada por Foucault (2003) como exemplo paradigmático do planejamento disciplinar<sup>34</sup>. A similaridade com o princípio panóptico advém menos do trabalho de vigilância e observação, e mais da tentativa de conformação das atividades humana e institucional através do planejamento arquitetural (a arquitetura é pensada como artifício para reformar o comportamento e assujeitar os indivíduos). Nesse sentido, esses centros, ao reunir todos os elementos constitutivos do comando e controle, são construídos para estabilizar materialmente, tornar durável (Latour, 1998) uma determinada rede sociotécnica, preconizada pelos princípios de uma doutrina de atuação militar (Walker, Stanton, Salmon e Jenkins, 2009). Os documentos através dos quais essa doutrina é especificada, que preconizam conexões, comportamentos e interações, também fazem, obviamente, parte da rede sociotécnica construída e estabilizada com a construção do prédio e sua distribuição espacial interna.

Entretanto, embora a influência do espaço físico seja amplamente ressaltada, em iniciativas contemporâneas baseadas na modernização tecnológica, a integração e coordenação devem passar principalmente pelas tecnologias de comunicação e pela circulação de informações, além da mera concentração de pessoas. Assim, o estabelecimento de uma *zona tecnológica* (Barry, 2001)<sup>35</sup> é fundamental para que o projeto do CICC, e a política de ação integrada/coordenada em segurança, possam fazer uso dos meios técnicos que lhes são oferecidos.

Uma zona tecnológica não é um espaço físico ou um território, sendo formada por conexões estabelecidas entre pontos que devem ser relativamente similares tecnologicamente: mesmo com diferentes graus de conhecimento, interesse e atuação, todas as partes devem ser capazes de se

---

<sup>34</sup> Ao longo das obras de Foucault, em diversos momentos é ressaltada a importância da arquitetura na criação de espaços governados que garantissem e reproduzissem modelos de poder (por exemplo, 2009; 2011). São também variados os trabalhos contemporâneos sobre o assunto megaeventos que foram influenciados por essa concepção (ver, por exemplo, Gaffney (2010), Klauser (2011) e Giulianotti (2011)).

<sup>35</sup> Andrew Barry fala de uma sociedade tecnológica na qual viveríamos, “na medida em que tecnologias específicas dominam nosso senso dos tipos de problemas que o governo e a política devem abordar e as soluções que devem ser adotadas” (2001, p. 2).

comunicar sem grandes distorções através de uma mesma linguagem tecnológica. Entretanto, a escolha e o estabelecimento dessa linguagem comum, ou dos padrões de conduta, dos *softwares* utilizados, das estratégias de atuação, de monitoramento, mostram-se sempre como um dos principais desafios no estabelecimento de zonas tecnológicas de ação coordenada. É o que indica, por exemplo, a fala do Subsecretário de Modernização Tecnológica, Edval Novaes:

Como no Centro Integrado funcionarão oito forças diferentes, quatro estaduais, uma federal e três municipais, nós desenvolvemos também um software de atendimento e despacho, chamado de Teleatendimento Integrado de Demandas Emergenciais (TIDE). O TIDE funcionará dentro do próprio CICC, porque nós vamos levar para o Centro Integrado os teleatendimentos de emergência, como o 190, que é o atendimento da polícia; o 193, do Corpo de Bombeiros; e o 192, do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU). Este é, com certeza, um trabalho de integração e inovação. (...)

Com a integração de todos esses órgãos e, mais do que isso, com a integração **através do software de TIDE**<sup>36</sup>, passaremos a ter um banco de dados único. (...) todas as demandas emergenciais vão convergir para um local comum. A partir daí, esperamos tirar muitos dados estratégicos para, de alguma maneira, retroalimentar a inteligência para análise e estudos futuros (Novaes, 2012, p. 28).

Da mesma forma, no PESCM14, fica patente que a integração esperada se dará também através da criação de uma *zona tecnológica* específica, formada pelo “Sistema Nacional de Informações”, sendo a participação nesse sistema usada como condição necessária para o repasse de recursos federais aos Estados:

O recebimento de recursos da União estará condicionado à participação de cada ente federativo envolvido no “Sistema Nacional de Informações”. Como suporte, a União lhes oferecerá treinamento e capacitação de seus recursos humanos. O objetivo dessa vinculação é a viabilização de um plano nacional de combate à violência, a partir dos registros realizados no Sistema Nacional de Informação (PESCM14, p. 33).

Uma zona tecnológica também não é ou tem uma estrutura fixa, dentro da qual a ação ocorre. É um processo que demanda constante regeneração, ajuste e reconfiguração. O trabalho de manutenção precisa ser incorporado, não apenas como uma forma de resolver problemas e imprevistos, mas como parte fundamental do sistema tecnológico. O investimento inicial em aquisição e instalação de aparelhos, câmeras, computadores e redes, acaba representando, em pouco tempo, apenas uma parcela reduzida dos gastos em modernização, devido aos elevados custos do

---

<sup>36</sup> Grifos meus.

aperfeiçoamento pessoal, manutenção e da quase sempre inevitável expansão dos sistemas. Nesse sentido, afirma Novaes:

um dos nossos maiores desafios é o processo de aquisição, por exemplo, de um software, que é difícil visualizar ou mensurar. Para nós, essa questão é bastante complicada. Afinal, precisamos manter a tecnologia atualizada e equilibrar o orçamento e a velocidade nos processos licitatórios (Novaes, 2012, p.28).

Para além da dificuldade em criar uma *zona tecnológica*, outra questão prática surge quando se trata de sistemas públicos ou de segurança: a imprescindibilidade de delimitação e controle de suas fronteiras. As mesmas tecnologias de comunicação que possibilitam a integração e a coordenação do trabalho e das diferentes instituições trazem a ameaça de invasão ou boicote do sistema, situação recorrente e conhecida como *hackerismo*, ou *ciberataques*<sup>37</sup>. O funcionamento dos sistemas informáticos precisa, então, ser aberto o suficiente para que a comunicação interinstitucional integre os diferentes atores responsáveis pela segurança pública no Rio de Janeiro, mas ao mesmo tempo deve ter um grau considerável de fechamento para que seja protegida a confidencialidade daquelas informações e minimizada a vulnerabilidade do sistema diante de suas principais ameaças externas, assim como para manter uma mínima autonomia das instituições<sup>38</sup>.

A integração dos sistemas de informações não significará a abertura completa dos bancos dados de cada uma das instituições e não colocará em risco a preservação de informações sigilosas. Caso uma consulta realizada por uma força policial apresente resultado positivo para a existência de um registro criminal em outra unidade da federação, a Instituição interessada deverá checar o conteúdo da informação junto àquela que inseriu os dados no sistema, a fim de obter os dados intercambiáveis (PESCM14, p. 33).

Tendo em vista essa necessidade de estabelecimento de barreiras no interior de zonas tecnológicas, deve-se salientar que continua havendo uma dependência/centralidade do trabalho realizado por humanos, e não automaticamente por sistemas tecnológicos, na integração institucional. Como observara ao pesquisar o funcionamento do CCC, ocorre uma

---

<sup>37</sup> Prova do reconhecido aumento da importância conferida a essas ameaças, é que no PESCM14 são identificados 4 tipos de espaço que devem ser protegidos pelas forças de segurança: para além dos tradicionais espaços *terrestre*, *aéreo* e *marítimo*, aparece também o *espaço cibernético* (p. 26).

<sup>38</sup> Essa preocupação e as dificuldades práticas que trazem, aparecem também no texto de Mendes Afonso e Santos da Silva, como podemos ver no trecho a seguir (2013; 11): “Neste ponto, esbarra-se na questão cultural, porque, não raro, alguns dirigentes entendem que estarão, por conta dessa integração, abrindo mão de seu poder decisório e permitindo uma ingerência externa, alterando a estrutura e a autonomia de sua agência”.

operação discursiva que minimiza o caráter sociotécnico<sup>39</sup> desses sistemas tecnológicos, aquilo que chamei de *sobredeterminação técnica*<sup>40</sup>, ou a ideia de que a aquisição de avançados meios técnicos permitiria que os resultados prometidos fossem alcançados de forma quase automática. É colocada demasiada ênfase na tecnologia em si, enquanto os homens que interagem de modo direto com o sistema tecnológico são tratados como *intermediários*, ou seja, como elementos neutros, necessários apenas para fazer funcionar o sistema, quando na prática agem como *mediadores*, que “*transformam, traduzem, distorcem e modificam o sentido ou elementos que devem transportar*” (Latour, 2007, p. 58). As pessoas são não apenas imprescindíveis para o funcionamento do sistema, mas são, de forma imbricada com elementos técnicos, o próprio sistema. Retomo aqui, a título de ilustração desse fator, algumas das conclusões que cheguei ao final do trabalho etnográfico realizado no sistema de videomonitoramento policial do Rio de Janeiro (Cardoso, 2010; 231-232):

A experiência e o *olhar maldoso* dos operadores são lembrados pelos “voluntários” do 19º BPM, policiais do CCC e pelo supervisor (representando os “discursos oficiais” da Polícia Militar e da Secretaria de Segurança Pública), como valiosas armas no desempenho do monitoramento. No entanto, sem os objetos técnicos, esse *olhar maldoso* nada veria além das paredes da sala e da movimentação dos colegas, e teriam que guardar as imagens apenas na memória (humana). Já as câmeras e o aparato tecnológico que as sustentam, são louvadas pelas amplas possibilidades de deslocamento espacial e de eternização do visualizado, fatores responsáveis pela especificidade da vigilância eletrônica. Contudo, estes apenas captam informações, que codificam e transmitem em linguagem numérica, cuja recomposição em imagens e em cenas depende dos mediadores humanos, seu olhar e sua capacidade interpretativa. A relação (negligenciada) entre os dois tipos de elementos – pessoas e tecnologia - é o âmago da videovigilância, mas também sua parte mais problemática, e menos levada em conta. Ao manterem na penumbra a relação entre os elementos humanos e maquímicos é possível, estratégica e discursivamente, que as vantagens do sistema sejam enaltecidas e ressaltadas, enquanto suas fraquezas são mascaradas.

---

<sup>39</sup> Agora sim, tal como o termo é utilizado pela teoria ator-rede, ou em como a dimensão coletiva e híbrida das tecnologias (assim como de quase tudo) em funcionamento (ver Law, 1992; Callon, 2003; Latour, 2000; Akrich, 1993). Além de serem formadas pela atuação conjunta de humanos e não-humanos organizados em rede, se caracterizam pela ausência de fixidez e por só existirem efetivamente quando atualizados pela realização prática.

<sup>40</sup> No caso que estudei, chamava de *sobredeterminação técnica* “a premissa de que um sistema de videovigilância seria constituído principalmente por câmeras, computadores e a estrutura material que estes precisam para operar, enquanto o olhar, a percepção e a comunicação humanas ocupariam um papel secundário, pouco importante. Desse modo, o investimento em mão de obra é posto sempre em segundo plano” (Cardoso, 2011).

E essas pessoas, acrescento, não são apenas constituintes de uma única rede, ou *agenciamento sociotécnico* (Callon, 2003), mas de uma série delas nas diversas atividades que realizam. No caso da integração institucional, haverá um pertencimento simultâneo a uma instituição de segurança específica, de *estrutura burocrática, hierárquica e vertical*, e a um sistema integrado de segurança, com características estruturais mais próximas de uma *rede horizontal e flexível* (Castells, 2010), como aparece com frequência nos textos sobre os princípios de comando e controle. Ou - aquilo que temos até agora -, um projeto de mobilização de elementos e estabilização de redes através da adoção simultânea de princípios organizacionais e tecnologias de informação, tentando, ao mobilizar humanos e não humanos, tornar durável a doutrina conhecida como Comando e Controle. Diante desse panorama, são consideráveis as possibilidades de surgimento de interesses, procedimentos ou interpretações conflitantes, dificultando o processo de integração institucional desejado. É um tanto mais difícil - e real - a lida com *mediadores*, ao invés de *intermediários*, fato que fica evidente no funcionamento prático de inúmeras inovações tecnológicas.

#### Razões para não concluir

Tendo, desde o início, me proposto a uma reflexão inicial, a ausência de uma conclusão parece não necessitar explicação. Entretanto, elas são tantas, e tão plausíveis, que não caberia, por discricção, parcimônia ou lassitude, encerrar o texto sem apresentar algumas delas. A primeira, e mais óbvia, é o estágio da pesquisa: amplo material foi coletado, em 2008, sobre o CCC, mas muito pouco que diga respeito ao CICC, recém-inaugurado - apenas uma visita e algumas entrevistas com os oficiais da PM e do Corpo de Bombeiros que estavam realizando o processo de transição da antiga sala para o novo prédio, coordenadores da integração operacional. Embora valioso, esse ainda escasso material de campo não permite ainda uma elaboração honesta e sensata de quaisquer aspecto relativo a essa nova incursão etnográfica.

A segunda razão, tem origem burocrática. O acesso ao CICC me foi negado até o final dos dois megaeventos realizados em 2013, a Copa das Confederações e a Jornada Mundial da Juventude. Como o próprio

coordenador me explicou, o “centro ainda não estava funcionando 100%, o controle do acesso vai ser muito restrito, porque senão pode atrapalhar”. Apenas aqueles que trabalhariam ali, e alguns veículos de imprensa, seria autorizados: - “ter imprensa é positivo, tem que ter sempre, porque mostra o que está acontecendo, o cuidado da polícia”, revelou-me um dos oficiais da PM. Não encontrei nenhuma reportagem sobre o CICC foi veiculada durante os dois eventos, nem qualquer filmagem provinda do prédio, embora muitas imagens de manifestações, depredações e violência policial tenha circulado por todos os meios de comunicação durante esse tempo.

Encerrando, gostaria de destacar a terceira razão. É a partir de agora, passado o primeiro impacto das mobilizações populares iniciadas em junho em várias cidades do Brasil, e necessitando prever e impedir que acontecimentos semelhantes, ou ainda mais fortes, ponham em risco a realização da Copa do Mundo em 2014, que o jogo do comando e controle – e da pesquisa sobre o comando e controle - começou a ser realmente disputado. Ameaças e armas novas, alvos e estratégias inesperados, transição de modelo operacional, mobilização, por todos os lados, de tecnologias complexas e cambiantes... Concluir? Não parece nem razoável, nem prudente. E, além do mais, “o jogo só acaba, quando termina”.

## Referências Bibliográficas:

AKRICH, Madeleine; 1993. “Les objets techniques et leurs utilisateurs, de la conception à l’action». in: *Raisons pratiques*, nº 4, pp. 35-57.

BARRY, Andrew. Political machines: governing a technological society. London, Athlone Press. 2001.

BENTHAM, Jeremy. “O Panóptico”; in SILVA, Tomaz Tadeu (org.): *O Panóptico/ Jeremy Bentham*. Belo Horizonte: Autêntica. 2000 [1787].

CALLON, Michel. 2003. “Quel espace publique pour la démocratie technique?», In: CEFAÏ, Daniel; PASQUIER, Dominique (orgs). *Les sens du public: publics politiques, publics médiatiques*. Paris: CURAPP/PUF.

CARDOSO, Bruno V. *Todos os Olhos*. Videovigilâncias, videovoyeurismos e (re)produção imagética na tecnologia digital, 2010 Tese (Doutorado em Antropologia Cultural) – PPGSA, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

\_\_\_\_\_. “Vigilantes eletrônicos no Rio de Janeiro: agenciamentos sociotécnicos e pesquisa em tecnologia”. *Configurações (Porto)*, v. 8, p. 97-108, 2011

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede: volume I*. São Paulo, Paz e Terra. 2010.

COLI, André. *Centro Integrado de Comando e Controle (CICC): ferramenta de integração para o Estado Rede*. 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, 2011.

DUARTE, Fabio, FIRMINO, Rodrigo. Espaço, visibilidade e tecnologias: (re)caracterizando a experiência urbana. In: BRUNO, Fernanda; KANASHIRO, Marta; FIRMINO, Rodrigo. *Vigilância e visibilidade: espaço, tecnologia e identificação*. Porto Alegre, Sulina. 2010.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis, Vozes. 2003.  
\_\_\_\_\_. *Segurança, território, população*. São Paulo; Martins Fontes. 2009.  
\_\_\_\_\_. *Microfísica do poder*. São Paulo; Graal. 2011.

GAFFNEY, Christopher. 2010. “Mega-events and socio-spatial dynamic in Rio de Janeiro, 1919-2016”. In: *Journal of Latin American Geography*, 9 (1).

GIULIANOTTI, Richard. “Sport Mega Events, Urban Football Carnivals and Securitised Commodification: The Case of the English Premier League”. In: *Urban Studies*, 1-18. 2011.

HORAN, Thomas. *Digital Places: building our city of bits*. Washington, ULI – the Urban Land Institute. 2000.

KANT DE LIMA, Roberto. *A polícia da cidade do Rio de Janeiro: seus dilemas e paradoxos*. Rio de Janeiro, Forense. 1995.

KELLY, John. “A reappraisal os sociotechnical systems theory”. *Human Relations*, 31(12), 1069-1099. 1978.

KLAUSER, Francisco. «The Exemplification of ‘Fan Zones’: Mediating Mechanisms in the Reproduction of Best Practices for Security and Branding at Euro 2008”. In: *Urban Studies*, 48(15) 3203–3219. 2011.

LATOURE, Bruno. La tecnología es la sociedad hecha para que dure, in DOMENÈCH, Miquel; TIRADO, Francisco (orgs) *Sociología simétrica: ensayos sobre ciencia, tecnología y sociedad*. Barcelona, Gedisa. 1998.

\_\_\_\_\_. “La fin des moyens”, in: *Réseaux n° 100 – CNET/Hermès Science Publications*. 2000.

\_\_\_\_\_. *Changer de société, refaire de la sociologie*. Paris, La Découverte. 2007.

LAW, John. “Notes on the Theory of Actor Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity”. *Centre for Science Studies*, Lancaster University. <http://www.lancs.ac.uk/fass/sociology/papers/law-notes-on-ant.pdf>. 1992.

MENDES AFONSO, Sérgio; SANTOS DA SILVA, Alberto. “Comando e Controle: a ótica da defesa social”, in: *Tecnologia & Defesa – Segurança, volume 8*. São Paulo, 2013.

MISSE, Michel. *Crime e Violência no Brasil Contemporâneo: estudos de sociologia do crime e da violência urbana*. Rio de Janeiro: Lúmen Júris. 2006.

MITCHELL, William. *City of bits: space, place and infobahn*. Cambridge, MIT Press. 1995.

NOVAES, Edval. Tecnologia a serviço da segurança (depoimento), in *Cadernos FGV Projetos: Segurança pública em foco (ano 6, número 18)*, pp. 26-31. 2012.

PAES, Vivian. “Quem domina a regra do jogo: sobre a reforma da polícia e os registros policiais”. In: MISSE, Michel (org). *Acusados & Acusadores: estudos sobre ofensas, acusações e incriminações*. Rio de Janeiro: Revan. 2008.

SÁ, Antônio Roberto Cesário de. Integração e gestão por resultados em segurança pública (depoimento), in *Cadernos FGV Projetos: Segurança pública em foco (ano 6, número 18)*, pp. 32-37. 2012.

SAMATAS, Minas. Surveillance in Athens 2004 and Beijing 2008: A Comparison of the Olympic Surveillance Modalities and Legacies in Two Different Olympic Host Regimes, in *Urban Studies* 48(15) 3347–3366. 2011.

WALKER, Guy; STANTON, Neville; SAMON, Paul; JENKINS, Daniel. *Command and Control: the sociotechnical perspective*. Surrey: Ashgate, 2009.