

O Fórum Deodoro e a abordagem interagências nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2016

Igor Lessa Pasinato*

Sérgio Ricardo Reis Matos**

Graziele Silva de Sant'Anna***

Kisye Cristina Silva de Paula****

Introdução

O presente trabalho é um exercício memorialístico decorrente das operações de segurança do importante “Grande Evento” ocorrido no Brasil: os Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2016, doravante JOP 2016. O resgate memorialístico aqui proposto tem por base as ponderações de Bosi (1994), no sentido de reconstruir e de reinterpretar fatos e acontecimentos de um determinado tempo histórico, dos quais indivíduos foram participantes.

Associa-se também ao conceito de legado que transcende àquele tradicional tangível, como instalações, obras, bens móveis e patrimônio físico. O que se quer destacar aqui é o legado intangível, abstrato, que, conforme Wacquant (2002),

seria aquilo capaz de incrementar o modo de pensar, indagar e viver.

Os militares e civis que participaram do Centro de Coordenação de Operações Interagências “Heróis da FEB”, em Deodoro, trazem, em suas memórias, experiências relevantes na condução exitosa da segurança de um *Grande Evento*. Os fatos e acontecimentos vivenciados durante os JOP 2016 carregam consigo lições que incrementam os aspectos doutrinários de cada instituição e uma categoria especial de legado intangível – “o legado do conhecimento”.

Este estudo se desenvolveu, portanto, a partir de memórias de indivíduos pertencentes ao Comando da 1ª Divisão de Exército (1ª DE) – Divisão Mascarenhas de Moraes, sede do Centro de Coordenação de Operações Interagências “Heróis da

* Cel Art. Foi coordenador do Fórum Deodoro e oficial de planejamento do Estado-Maior dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos – *Cluster* Deodoro. Mestre em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Graduado em Gestão de Segurança Pública. E-mail: igorpasinato@hotmail.com.

** Ten Cel Inf. Foi integrante do Fórum Deodoro e do Estado-Maior dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos. Mestre em Relações Internacionais pela *Universidad Mayor de San Andrés-Universidade de Brasília*. E-mail: sergiomatos97@gmail.com.

*** Ten OTT (Oficial técnico temporária). Bacharel em Administração. Durante os jogos, trabalhou na célula de Credenciamento do Centro de Coordenação de Operações Interagências Heróis da FEB. E-mail: grazysantanna@gmail.com.

**** Ten OTT (Oficial técnico temporária). Bacharel em Letras e Mestre em Linguística pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Durante os jogos, trabalhou na célula de Comunicação Social do Centro de Coordenação de Operações Interagências Heróis da FEB. E-mail: kisyecristina@gmail.com.

FEB”, que conduziu operações de segurança no *cluster* Deodoro¹.

O estudo foi conduzido por Grupo de Trabalho (GT) no âmbito da célula de legado dos JOP 2016. O intuito foi contribuir para o “legado do conhecimento” dos JOP 2016, no que tange às operações de segurança da cidade do Rio de Janeiro, e para o Exército Brasileiro, de forma a difundir o conhecimento adquirido com essas experiências para futuras operações e missões voltadas para grandes eventos.

O desenvolvimento deste artigo abarca quatro seções. A primeira seção é destinada a apresentar, sucintamente, conceitos que serviram de aporte teórico para este estudo. Subseqüentemente, identificam-se as situações e os fatores que influenciaram o surgimento do Fórum Deodoro, bem como seus objetivos, com base nos relatos de experiências de militares que vivenciaram os JOP 2016. Logo após, descreve-se a estrutura organizacional do Fórum e, em seguida, a organização do Comando de Defesa Setorial (CDS) – o CDS Deodoro. Na conclusão, pontuando-se as perspectivas que integram uma das principais benesses dos JOP, o legado do conhecimento.

Desenvolvimento

Achegas sobre modelos de integração entre civis e militares em prol da segurança

As atuais bases para transformação da Doutrina Militar Terrestre do Exército Brasileiro têm como cerne o conceito operativo de operações no amplo espectro, em um ambiente, frequentemente, conjunto e interagências (BRASIL, 2013). Deve-se ressaltar que a transformação doutrinária do Exército Brasileiro não é um caso isolado no mundo. A contemporânea complexidade

de cenários também guiou transformações nas concepções da maior aliança militar do mundo, a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN). Para a OTAN:

Os desafios de hoje requerem uma abordagem abrangente [...] incluindo a ação coordenada de uma gama adequada de atores civis e militares, possibilitada pela orquestração, coordenação e desconflitos entre os instrumentos militares e políticos da OTAN com os outros instrumentos de poder. (NATO, 2010, p. 2-11, tradução do autor)

Ou seja, trabalham-se as diversas expressões de poder (psicossocial, econômica, política, militar, ciência e tecnologia) para se construir um ambiente seguro e pacífico.

Em uma primeira aproximação, essas definições sugerem similaridades aos conceitos de Estratégia Total do general Beaufre (1988), que, na década de 1960, postulou a insuficiência dos meios militares para diversas ações, o que demanda ações nos campos econômico, político e psicossocial. O paradigma é outro.

Uma resposta em *abordagem abrangente* é uma resposta multidimensional e multidisciplinar, visando a moldar iniciativas que procurem atingir maior harmonia e sincronização entre as atividades dos diversos atores (agências, órgãos governamentais, organizações não governamentais), em dada área de operações (CONING; FRIIS, 2008).

Ademais, Coning e Friis (2008) debatem que o conceito de *abordagem abrangente* abarca vários níveis e ambientes, que podem ser: *papel governamental*², intra-agências e interagências.

Na doutrina militar brasileira, o conceito que mais se aproxima à abordagem abrangente é o de operações interagências, definidas como:

[...] interação das Forças Armadas com outras agências com a finalidade de conciliar interesses e coordenar esforços para a consecução de objetivos ou propósitos convergentes que atendam ao bem comum, evitando a duplicidade de ações, a dispersão de recursos e a divergência de soluções com eficiência, eficácia, efetividade e menores custos. (BRASIL, 2012, p. 16)

Esses conceitos são o suporte teórico, a lente pela qual foram trabalhadas as memórias para o entendimento do papel do Fórum Deodoro como legado do conhecimento dos JOP 2016.

Fórum Deodoro: histórico e objetivos

A origem do Fórum Deodoro remete ao ano de 2014, no âmbito da 1ª Divisão de Exército (DE). Por iniciativa de um antigo integrante do Estado-Maior da 1ª DE, desenvolveu-se o “GT de Segurança”, cujo objetivo era compilar dados e iniciar conversações, em ambiente congregando civis e militares, visando a melhorar as condições de segurança para os JOP 2016. Essa iniciativa também convergia à diretriz do Plano Estratégico de Segurança Integrada (PESI).

Com as experiências obtidas em outros grandes eventos (Jogos Mundiais Militares, Jornada Mundial da Juventude, Copa das Confederações, Rio+20 etc.), particularmente nas operações de segurança da Copa do Mundo de 2014, percebeu-se que, a partir de um trabalho de integração e de conhecimento mútuo entre as agências, as dificuldades e os problemas no âmbito da segurança pública seriam minimizados. Para os JOP 2016, verificou-se a necessidade de intensificar tais reuniões, com o objetivo de coordenar e integrar as agências que iriam trabalhar nas operações de segurança dos JOP 2016.

Em meados de novembro de 2014, houve, então, a primeira reunião do “GT de Segurança”. Ainda que de forma preliminar, iniciou-se um trabalho interagências, com o diálogo entre diversos Órgãos de Segurança e Ordem Pública (OSOP) e agências civis, agindo por um mesmo bem comum: o ambiente seguro e pacífico dos Jogos Olímpicos.

A criação da Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos (SESGE) foi um impulso para potencializar o GT de Segurança, já que a SESGE foi criada com o objetivo de agilizar a coordenação entre os órgãos de segurança pública, justamente para o trabalho em grandes eventos.

Mantendo reuniões periódicas, agregando cada vez mais agências civis, além dos OSOP, ao longo do tempo, foram realizados ajustes no GT. Todos esses ajustes se enquadravam nos princípios de emprego no ambiente interagência, isto é,

normas de procedimentos consagrados pela experiência, que visam ao sucesso na condução de operações neste ambiente: a) cooperação; b) integração; c) complementariedade; d) legalidade; e) adaptabilidade; f) flexibilidade; g) elasticidade; h) modularidade; i) seletividade; j) simplicidade; k) sustentabilidade e l) unidade de esforços. (BRASIL, 2013, pp. 3-5)

Esses princípios e o emprego no ambiente interagências contribuíram para que o poder militar cumprisse, de forma efetiva, o amplo espectro de missões para as quais foi designado, buscando uma relação de confiança entre as agências. Nesse contexto, entendeu-se que a nomenclatura “GT de Segurança” não poderia ser mantida, fazendo surgir, portanto, o nome “Fórum Deodoro”, caracterizando, especificamente, o espaço de discussão e a integração entre as agências no âmbito do

setor no bairro de Deodoro. Durante a transição e a reestruturação do grupo, ocorreu, em 11 de maio de 2015, a primeira reunião com a nova nomenclatura: “Fórum Deodoro”.



Figura 1 – Logotipo do Fórum Deodoro em diversas reuniões
Fonte: Arquivo pessoal do Cel Igor Lessa Pasinato (2015)

O Fórum Deodoro teve por objetivo realizar a troca de informações, por intermédio de um trabalho interagências, no nível tático e setorial, com foco no Complexo Olímpico de Deodoro. Além de estabelecer ligações táticas entre os militares e civis que participaram da segurança dos JOP 2016, em Deodoro, o Fórum simplificou trâmites burocráticos que facilitaram o emprego do Exército Brasileiro nas operações.

Já na primeira reunião do Fórum, discutiu-se que a intenção não visava atrapalhar ou interferir nas atividades do Plano Integrado de Segurança e Ordenamento Urbano (PISOU); de criar canais paralelos aos já existentes; de criar qualquer vinculação de comando ou subordinação entre as instituições; de fazer qualquer tipo de propaganda; de tratar de assuntos de outros clusters; ou de fugir à cadeia de comando hierárquica de cada instituição. A iniciativa seria, apenas, uma

oportunidade para troca de informações e do estabelecimento de contatos entre os integrantes que, efetivamente, estariam operando durante os JOP na região de Deodoro.

Importante ressaltar que os relatos sinalizavam que a relação entre as agências no âmbito da segurança pública em Deodoro tinham, como histórico, interações simples, desarticuladas e, algumas vezes, despropositais, que se consolidaram por meio da troca de informações, efetivos, pareceres, entre outros, visando a resolver situações cujo alcance não seria possível sem uma atuação em parceria.

O trabalho interagências, no entanto, sob a ótica de uma abordagem abrangente, de que este trabalho trata, relaciona-se diretamente com o projeto de institucionalização dessas articulações entre agências que buscam agir para um mesmo objetivo, harmonizando os ideais e os esforços diversos das instituições, bem como adotando ações coerentes e consistentes diante das dificuldades, em resposta a problemas complexos, como foi o caso do trabalho interagências do Fórum Deodoro.

Dessa forma, a Defesa se tornou um dos vetores dentro da linha de ação adotada, para planejamento estratégico e para prevenção e gerenciamento de riscos. No caso do Fórum Deodoro, o trabalho interagências favoreceu a parceria e a união de esforços de agências, instituições e forças de segurança, que foram empregadas na segurança em Deodoro, além de coordenar todas as ações das operações de segurança antes, durante e depois dos JOP 2016.

Apesar da diretriz do PESI para o trabalho interagências, o desenho do Fórum Deodoro foi uma iniciativa do comando da 1ª DE, que serve de modelo para outras operações de segurança.

Fórum Deodoro como ferramenta setorial

Os relatos indicam que o Fórum representou um eficaz trabalho interagências, congregando diversos órgãos de natureza, origem e cultura organizacional distintas, operando para atingir um objetivo comum – Jogos Olímpicos e Paralímpicos seguros.

Ao aprimorar a rotina do “GT de Segurança”, o Fórum Deodoro realizou um trabalho mais denso e estrutural. Em 2015, as primeiras reuniões eram itinerantes e ocorriam a cada dois meses, na forma de rodízio, nos órgãos de segurança pública e na 1ª Divisão de Exército. Quando aconteciam os eventos-teste³, as reuniões eram realizadas antes e depois desses eventos.

As reuniões antes do evento tinham por objetivo coordenar as ações. Depois do evento, realizava-se o *debriefing*, ou seja, a análise pós-ação, abordando pontos fortes e oportunidades de melhoria para o período dos JOP 2016.

Ainda em 2015, integrantes do Fórum Deodoro participaram da Operação Alcateia⁴ – Exercício Integrado de Respostas a Desastres Naturais e Antropogênicos, que teve como objetivos, entre outros: realizar a troca de experiências sobre desastres com múltiplas vítimas, bem como fortalecer os laços de confiança e de amizade entre todas as forças, instituições e agências participantes⁵.

Integração nos eventos-teste



Figura 2 – Integração no Comando e Controle
Fonte: Arquivo pessoal do Cel Igor Lessa Pasinato (2015)



Figura 3 – Integração nas ações em campo
Fonte: Arquivo pessoal do Cel Igor Lessa Pasinato (2015)



Figura 4 – Integração na Operação Alcateia
Fonte: Arquivo pessoal do Cel Igor Lessa Pasinato

A operação contou com um exercício de mesa e uma demonstração no terreno. Os vínculos criados a partir do Fórum Deodoro foram essenciais para a relevante efetividade do exercício, que possibilitou o teste e o refinamento dos protocolos em caso de desastre, natural ou antropogênico, com múltiplas vítimas.

No ano de 2016, com a aproximação dos JOP 2016, as reuniões passaram à frequência mensal, tanto em Deodoro como na SESGE, totalizando 15 reuniões antes dos jogos. Fruto da efetividade das reuniões e da busca de soluções de problemas no seu nível setorial, de forma interagências, o Fórum Deodoro foi reconhecido pela SESGE como ferramenta oficial legítima para discutir assuntos de segurança no *cluster* Deodoro.

Destarte, a SESGE decidiu que seu Centro Integrado de Comando e Controle Setorial Deodoro (CICCS-Deodoro) ficaria integrado com o Comando de Defesa Setorial (CDS) Deodoro, então denominado Centro de Coordenação de Operações Interagências “Heróis da FEB”, inaugurado em 21 de julho de 2016.



Figura 5 – Esquema da Integração do CDS com o CICSS em Deodoro, no âmbito do CGDA

Fonte: Arquivo pessoal do Cel Igor Lessa Pasinato

Esse procedimento ratifica a efetividade do Fórum Deodoro. Os encontros não contemplavam apenas discussões. Houve também capacitações conjuntas. O Estágio de Percepção de

Ameaça Terrorista (EPAT), que abarcou vagas para os participantes do Fórum Deodoro, foi mais um vetor de integração.



Figura 6 – Atividades integradas no EPAT

Fonte: arquivo pessoal do Cel Igor Lessa Pasinato

Além dos eventos-teste, o Exercício Integrado de Enfrentamento ao Terror – Simulado Super-vida, também denominado Operação Alcateia II, foi uma das atividades de maior destaque em que a participação do Fórum Deodoro foi notabilizada.

Na primeira fase da Operação Alcateia II, foi realizada a Operação Mascarenhas de Moraes⁶, um exercício de mesa, de simulação de combate, primeira atividade oficial interagência que congregava, em um mesmo ambiente, o CDS Deodoro e o CICCS-Deodoro, tal como ocorreria nos JOP 2016.

Foram escolhidos seis protocolos considerados mais prováveis, dentro do escopo de enfrentamento ao terrorismo, para a aplicação das contingências de cada instituição ali presente. Além do ensaio de procedimentos operacionais padrão que viriam se tornar uma rotina do Centro de Coordenação de Operações Interagências “Heróis da FEB”, foi possível avaliar as capacidades e as limitações de cada força, instituição e agência; simular situações de crise de forma plausível, colaborando com o gerenciamento de riscos; exercitar a “liderança situacional”, conforme os desafios surgissem; e visualizar o que ainda poderia ser aprimorado nos adestramentos de cada força, instituição e agência.



Figura 7 – Integração no exercício de mesa – Operação Mascarenhas de Moraes

Fonte: Comunicação Social do Cmdo 1ª DE

Integração no exercício Alcateia II



Figura 8 – Integração no Comando e Controle

Fonte: Arquivo pessoal do Cel Igor Lessa Pasinato



Figura 9 – Integração no terreno

Fonte: Arquivo pessoal do Cel Igor Lessa Pasinato

A Operação Alcateia II foi, por seu turno, o exercício no terreno para estabelecer respostas às hipóteses de emprego em enfrentamento ao terror. Desenvolvido na Estação Ferroviária de Deodoro, contou com tropas especiais que se adestraram especificamente para atuar no *cluster* Deodoro.

À medida que se aproximavam os JOP 2016, essas atividades integradas firmaram o entendimento de que a narrativa “interagências”, cada vez mais, deixava de ser mera retórica, passando, inclusive, a ser de conhecimento público. Para

isso, foi confeccionado um outdoor, instalado na Estação Ferroviária de Deodoro, como uma amostra que corrobora essa percepção setorial que remete ao seu agente indutor – o Fórum Deodoro.

Nesse íterim, cabe destacar que cada instituição envolvida possuía seu próprio canal de comando. No caso do Ministério da Defesa, a integração institucional da Segurança Pública com as Forças Armadas era articulada pelo Comando Geral de Defesa de Área (CGDA), que tinha por responsabilidade, além do CDS Deodoro, os CDS Barra, Copacabana e Maracanã.

Os problemas dos *clusters*, todavia, deveriam ser solucionados, preferencialmente, em cada *cluster*. No caso de Deodoro, os vínculos de confiança mútua entre os diversos atores eram considerados os mais estáveis justamente em razão do Fórum Deodoro. Esse fórum específico foi, portanto, exemplo para os outros dois CDS, Copacabana e Maracanã.

É importante frisar que o Fórum não interrompeu suas atividades durante os Jogos Olímpicos. Seus vínculos são duradouros no sentido de coordenar os assuntos relacionados à segurança na Vila Militar e arredores, na metrópole do Rio de Janeiro.

O Centro de Coordenação de Operações Interagências “Heróis da FEB”

Os vínculos previamente estabelecidos no Fórum Deodoro foram basilares para a montagem de um centro de coordenação de operações verdadeiramente integrado e interagências. A própria estrutura do centro objetivou levar a cabo o estudo e as atividades interagências. De forma inovadora e inédita, o centro foi organizado em “ilhas de funcionalidade”. As ilhas que mais se destacaram, no contexto “interagências”, foram: mobilidade, comando e controle, operações, controle de danos, segurança pública, logística, comunicação social e, paralelamente, a célula de inteligência integrada.



Figura 11 – Centro de Coordenação de Operações Interagências
Fonte: Seção de Comunicação Social 1ª DE (2015)

A célula de mobilidade congregava a Polícia Rodoviária Federal (consulta), CET Rio, a Guarda Municipal e representante do 11º Batalhão de Polícia do Exército. A célula atuou em tempo integral durante os jogos, com especial atenção para os momentos de pico e para a chegada dos cavalos para o hipismo, de autoridades e de equipes.



Figura 12 – Célula de mobilidade
Fonte: Seção de Comunicação Social 1ª DE (2015)

A célula de Comando e Controle foi incumbida de instalar, explorar e manter as comunicações entre as diversas forças, instituições e agências. Dessa forma, estabeleceram-se enlaces duradouros por meios de Sistema de Rádio Digital Troncalizado (SRDT), Sistema de Comando e Controle Pacificador, servidor de e-mail, câmeras de vigilância, viatura de comando e controle, sistema de telefonia fixa, sistema VoIp, sistemas de aeronaves remotamente pilotadas, matriz de sincronização da SESGE, Sistema Oscar, SGEB e SEGMINAS (da PRF) e Painel da ABIN. A célula trabalhou, diuturnamente, para aperfeiçoar a interoperabilidade entre o CDS e o CICC-S.

A célula de operações congregava os oficiais de operações do CDS e do CICC-S, o representante da Empresa Rio 2016, juntamente com as brigadas olímpicas e forças de contingência, a artilharia antiaérea, a aviação do exército, o Centro

de Coordenação Tático Integrado (CCTI), as ligações com as arenas olímpicas e em integração com a estrutura de inteligência (MD, ABIN e segurança pública). Considerando que a área de operações estava inserida em área militar, foi a principal célula de coordenação para efetivação da segurança e da integração entre as forças, instituições e agências.

A célula de controle de danos era composta pelo oficial de assuntos civis do CDS Deodoro, Corpo de Bombeiros e Secretaria de Saúde do Estado do Rio de Janeiro. A célula estabeleceu ligações preliminares com prestadoras de serviço (Light, CEDAE, Foz Águas 5, Comlurb etc.), estabeleceu *shuttles* para a força de trabalho e regulou procedimentos com o Centro de Controle de Zoonoses de Santa Cruz, levando-se em consideração que a área das provas de hipismo se encontrava em biossegurança sanitária. Importante ressaltar a atuação dessa célula por ocasião do incêndio no Campo de Instrução de Gericinó, às vésperas da competição de *mountain bike*. O trabalho integrado no combate ao incêndio, com atuação destacada do Corpo de Bombeiros do Estado do Rio de Janeiro, impediu que a competição fosse comprometida.

A célula de segurança pública abarcou a Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal, a Força Nacional de Segurança Pública, a Polícia Militar e Civil do Estado do Rio de Janeiro, a Chefia de Polícia, a Assessoria de Apoio para Assuntos Jurídicos. Os 46 registros de ocorrências na Projeção da 33ª Delegacia de Polícia, os 73 veículos rebocados, as 214 multas aplicadas, as escoltas dos cavalos, a segurança de autoridades e os 13 autos de prisão em flagrante de delito militar, apenas nos Jogos Olímpicos, ratificam a grande atuação dessa célula em integração com a de mobilidade.



Figura 13 – Célula de Segurança Pública
Fonte: Seção de Comunicação Social 1ª DE (2015)

A célula de logística era composta por representantes de todas as forças, instituições e agências. Era responsável por orientar os trabalhos de planejamento das forças e agentes no terreno; elaborar o Plano de Circulação de Controle de Trânsito, com restrição veicular imposta na região de Deodoro; controlar a mobilidade definida pelas agências de controle de trânsito; elaborar o plano de distribuição de área de apoio-coordenação de locais de pernoite; desdobramento e estruturas temporárias; e verificar locais para alojamento de tropa e instituições de fora do Rio de Janeiro, entre outras atividades.

A célula de comunicação social, integrando pessoal do CDS e da SESGE, trabalhou no sentido de providenciar matérias jornalísticas, de realizar a divulgação institucional de cada força ou agência e de acompanhar a forma como estava sendo veiculada na mídia as pesquisas sobre a sensação de segurança da região do *cluster* Deodoro.

Em sala ao lado do Centro de Coordenação de Operações, encontrava-se a Central de Inteligência Interagências, composta por analistas e auxiliares da SESGE, do CDS e da ABIN. Houve compilação, processamento e construção de conhecimento significativo entre as agências participantes. Os componentes da Central estavam integrados com os observadores (*spotters*) no

terreno, transmitindo aos integrantes do CDS e do CICCIS a ocorrência de fatos relevantes, bem como estimativas e perspectivas oportunas.

Conclusão

Indubitavelmente, as operações de segurança durante os JOP 2016 possuem peculiaridades que incrementam o “legado do conhecimento”, não apenas para o Exército Brasileiro, mas para todas as forças, instituições e agências que, direta ou indiretamente, zelaram pela segurança dos jogos. Nesse contexto, há de se destacar o desenvolvimento da confiança mútua entre as instituições que trabalharam no *cluster* Deodoro, o que somente foi possível a partir dos vínculos criados no Fórum Deodoro.

Em síntese, o Fórum Deodoro potencializou um ambiente interagências para além da retórica. Seus integrantes, apesar de serem de instituições com culturas organizacionais distintas, estavam irmanados na responsabilidade brasileira de garantir jogos pacíficos e seguros. Atores, civis e militares, superaram conflitos inerentes às culturas institucionais e orquestraram, de forma inédita e inovadora, uma convergência que ficou materializada no Centro de Coordenação de Operações Interagências “Heróis da FEB”.

Destarte, verifica-se que um dos mais relevantes legados é que é possível trabalhar de forma integrada e harmônica, sem deixar de considerar as peculiaridades, capacidades e limitações de cada profissão ou setor. E isso somente foi possível a partir do momento em que os entes se

conheceram, adestraram-se de forma constante e se comprometeram.

Como ensinamentos colhidos, em suma, depreendem-se:

- a meta de se preparar o ambiente interagência com antecedência (1 ano e 8 meses), buscando a confiança mútua, a partir da integração da expressão psicossocial;

- a proposta de liderança situacional e de comando compartilhado logrou êxito para o apoio e a confiança mútua, delineados a partir de exercícios de integração e de capacitação, de reuniões frequentes, da formulação de protocolos e de eventos sociais;

- o estabelecimento de ilhas de funcionalidade temáticas, durante o evento, permitiu a integração das pessoas e, conseqüentemente, potencializou a complementariedade e a interoperabilidade dos sistemas para sinergia nas ações, gerando flexibilidade e adaptabilidade para solução de problemas; e

- a logística de cada força/agência foi otimizada pela interação de seus agentes, tornando-se na medida certa para a operação no *cluster* Deodoro, diminuindo o gasto em esforços redundantes.

Enfim, conclui-se que o Fórum Deodoro e cada um de seus integrantes, mercê dos êxitos das operações integradas de segurança no *cluster* Deodoro, construíram histórias memoráveis para o futuro dos grandes eventos e venceram desafios significativos em face das ameaças à segurança, elevando o nome do Brasil e de cada de uma de suas instituições. 

Referências

BEAUFRE, André. **Introdução à Estratégia**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1998.

BOSI, Ecléa. **Memória e sociedade**: lembrança dos velhos. 3. ed. São Paulo: Companhia da Letras, 1994.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Bases para transformação da Doutrina Militar Terrestre**. Brasília, DF, 2013.

BRASIL. Ministério da Defesa. **MD 33-M-12: operações interagências**. Brasília-DF: EMCFA, 2012. Disponível em: <http://www.defesa.gov.br/arquivos/doutrina_militar/lista_de_publicacoes/md33_m_12_1_ed_2012.pdf>. Acesso em: 6 dez 2016.

CONING, Cedric; FRIIS, Karsten. **Comprehensive approach: challenges and opportunities in complex crisis management**. NUPI series in security in practice, nº 11, Oslo, 2008.

NATO (NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION). **Comprehensive operations planning directive**. Belgium: NATO, 2013.

WACQUANT, Loïc J. D. **O legado sociológico de Pierre Bourdieu: duas dimensões e uma nota pessoal**. Revista Sociologia Política, Curitiba, 19, pp. 95-110, nov 2002.

Notas

¹ Tradução livre de *comprehensive approach*.

² Tradução livre de *whole of government*.

³ Os “eventos-teste” (*test events* – TEV) eram ensaios, geralmente inseridos no quadro de competições internacionais, pelos quais era possível testar as condições de execução da competição na arena. Todas as competições que foram realizadas em Deodoro passaram por evento-teste. Esses eventos eram entendidos pelo CDS Deodoro como oportunidades de realizar exercícios no terreno visando a adestrar a tropa e testar os sistemas de Comando e Controle (C2).

⁴ O nome Alcateia foi selecionado em razão de o lobo, quando em coletividade, trabalhar dividindo atribuições e operacionalizando capacidades.

⁵ Participaram do exercício: Autoridade Pública Olímpica (APO), Ministério da Defesa (MD), SESGE, Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), Polícia Federal (PF), Polícia Rodoviária Federal (PRF), Força Nacional de Segurança Pública (FNSP), Secretaria do Estado de Defesa Civil, Secretaria do Estado de Segurança de Grandes Eventos (SESGE), Corpo de Bombeiros do Estado do Rio de Janeiro (CBMERJ), Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro (PCERJ), Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ), Secretaria de Estado de Saúde do Rio de Janeiro (SES/RJ), Centro de Operações Rio (COR), Subsecretaria de Defesa Civil da Cidade do Rio de Janeiro, Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro (CET Rio), Guarda Municipal do Rio de Janeiro (GMRJ), Rio 2016, Empresa World Point, Supervia.

⁶ Participações da APO, SESGE, MD, ABIN, PF, PRF, FNSP, SESEG, PMERJ, PCERJ, CBMERJ, Defesa Civil, SES/RJ, COR, GMRJ, CET Rio, Secretaria Municipal de Saúde, Supervia, Metrô Rio.