

## **OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS NO CENTRO INTEGRADO DE OPERAÇÕES DE FRONTEIRA (CIOF)**

*Marcelo de Melo Pontes Feliciano<sup>1</sup>*

### **Resumo**

O Centro Integrado de Operações de Fronteira (CIOF) foi criado em Foz do Iguaçu-PR, em dezembro de 2019. Essa iniciativa materializa um projeto estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública, que busca intensificar e fortalecer a integração entre os agentes de segurança pública, no combate ao crime organizado nacional e transnacional. Nesse sentido, o CIOF tem como desafio se tornar, realmente, uma ferramenta efetiva para o fortalecimento das operações interagências na Tríplice Fronteira. Este trabalho buscou identificar quais foram os resultados da implementação do CIOF, verificando oportunidades de melhoria. Para tanto, foram feitas uma revisão bibliográfica e a análise da legislação pertinente. Por fim, foi constatado que a criação do CIOF gerou reflexos positivos para a integração das agências, porém, se verifica que ainda existem ações a serem realizadas, a fim de consolidá-lo e garantir o aumento da eficiência e eficácia no combate aos delitos transfronteiriços.

**Palavras-chave:** Centro Integrado de Operações de Fronteira (CIOF); integração; fronteiras; crimes transfronteiriços.

### **INTRODUÇÃO**

Devido ao intenso processo de globalização, o crime transnacional vem se fortalecendo, criando organizações criminosas poderosas, que afetam, negativamente, a sociedade, e transformando as fronteiras em região estratégica para a atuação criminosa internacional. O narcotráfico, o tráfico ilegal de armas, o tráfico de pessoas, o contrabando, o descaminho, a lavagem de dinheiro e outras ilicitudes geram reflexos negativos não apenas nas fronteiras, mas principalmente, aumenta a violência nas grandes cidades do país, além de enormes prejuízos em termos de arrecadação aos cofres públicos. Nesse contexto, o Centro Integrado de Operações de Fronteira (CIOF) surge como uma ferramenta importante no combate efetivo a esses crimes.

O CIOF foi criado em Foz do Iguaçu-PR, em dezembro de 2019. Essa iniciativa materializa um projeto estratégico do Ministério da Justiça e Segurança

---

<sup>1</sup> E-mail: marcelopontesfeliciano@gmail.com.

Pública, que busca intensificar e fortalecer a integração entre os agentes de segurança pública no combate ao crime organizado nacional e transnacional.

O conceito de CIOF foi inspirado nos *Fusion Centers*, dos Estados Unidos da América (EUA), criados a partir do atentado de 11 de setembro de 2001. Analisando-se os acontecimentos, foi verificado que havia muitas informações que estavam dispersas nas mais diversas agências americanas. A falta de comunicação entre as agências foi um fator fundamental, no sentido de não conseguir evitar os atentados. Se esses dados de inteligência tivessem sido trabalhados, conjuntamente, poderia ter sido produzido o conhecimento necessário para se desencadear uma ação preventiva, a fim de impedir aquela ação terrorista. Nesse escopo, os *Fusion Centers* foram instituídos para que diversas agências, dos três níveis de governo, pudessem produzir conhecimento e compartilhar informações para o cumprimento de diversas missões.

No Brasil, as ideias de coordenar a ação das agências, de buscar elaborar políticas conjuntas e da valorização da troca de informações não são novas. Analisando-se o amadurecimento da legislação, bem como as iniciativas anteriores ao CIOF, se nota que a importância e premência de uma melhor integração entre as organizações do Estado, para se combater ações criminosas, é incontestável, e vem sendo objeto de uma série de tentativas ao longo dos anos.

Com relação ao estudo das operações interagências, torna-se, primeiramente, necessário destacar que são objeto de interesse internacional, sendo extremamente atual. Diversos Estados debruçam-se sobre esse tema, observando, também, o sucesso (ou insucesso) dos outros países, a fim de melhorar seus processos internos. Em um ambiente vulnerável, como as fronteiras brasileiras, esse estudo torna-se mais relevante ainda.

Nesse cenário, o objetivo deste trabalho é apresentar quais foram os resultados da implementação do CIOF, no contexto de operações interagências, bem como identificar oportunidades de melhoria. O esforço na implementação desse órgão obteve uma resposta concreta e positiva, ou se assemelha a iniciativas

anteriores que não foram efetivas e duradouras? Existe, ainda, alguma necessidade para se aprimorar o trabalho de implementação e consolidação do CIOF?

Para atingir esse conhecimento, o trabalho, a partir de revisão bibliográfica e da análise da legislação pertinente, estudou, como ator principal, o ambiente interagências nacional e a tríplice fronteira Brasil – Argentina - Paraguai. A experiência deste autor, que, sendo coronel do Exército Brasileiro, comandou o 34º Batalhão de Infantaria Mecanizado, em Foz do Iguaçu, nos anos de 2019 e 2020, também, contribuiu para o desenvolvimento da pesquisa. Além disso, o estudo também abrangeu experiências de outros países, a fim de elucidar melhor alguns aspectos mais complexos referentes às operações interagências.

O trabalho tem como ponto de partida a análise de aspectos básicos sobre as fronteiras brasileiras, com enfoque na região da tríplice fronteira Brasil - Argentina – Paraguai. Apresenta-se, de maneira resumida, as características da região, os principais problemas enfrentados e o histórico, que influenciaram na instalação do CIOF em Foz do Iguaçu-PR.

Em seguida, analisa-se em profundidade as operações interagências, em um ambiente complexo, de combate aos crimes transfronteiriços. A partir da experiência norte-americana de criação dos *Fusion Centers*, apresenta-se todos os aspectos que consolidam a importância de uma maior integração entre as agências, identificando os óbices que dificultam ações realmente integradas e eficientes. Ainda, estuda-se a legislação brasileira e as iniciativas que buscaram efetivar uma maior integração entre as agências.

Por fim, este trabalho analisa a criação do CIOF, no contexto de operações interagências, identificando seus resultados, sua efetividade para superar os óbices já identificados e apresenta algumas oportunidades de melhoria, a fim de contribuir para otimizar os resultados das ações contra os crimes transnacionais.

A partir desses estudos, como conclusão, foram constatados os evidentes reflexos positivos, a partir da criação do CIOF, em prol de uma maior integração, eficiência e eficácia nas operações interagências, no combate aos crimes transfronteiriços, bem como toda a potencialidade ainda a ser explorada; porém,

também foram anotadas ações importantes a serem realizadas, a fim de aperfeiçoar, amadurecer e garantir a continuidade dos trabalhos.

Dessa maneira, este trabalho pretende aprofundar esse assunto tão atual, visando a aumentar o conhecimento sobre o tema, podendo ser utilizado como fonte de consulta para atuais e futuros debates sobre a consolidação de uma estrutura eficiente de integração entre as agências/ instituições do Estado Brasileiro, em prol da segurança e defesa nacional.

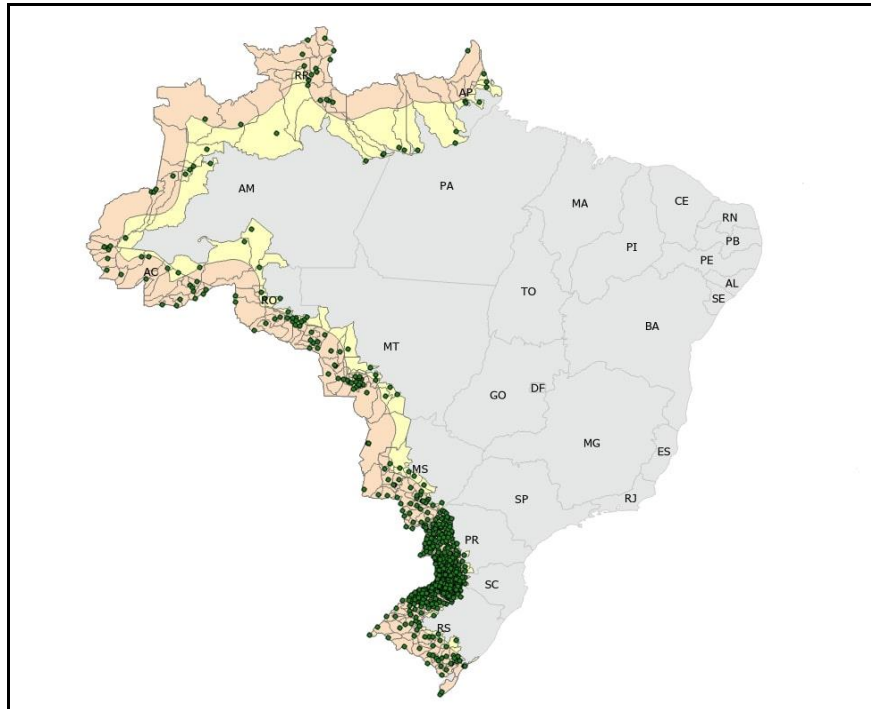
### **AS FRONTEIRAS BRASILEIRAS**

As fronteiras brasileiras, desde os tempos do Brasil Colônia, têm sido regiões de disputas e de muita importância, mas também de esquecimento, com muitos problemas e falta de políticas públicas efetivas, e, realmente, focadas para sua integração, segurança e desenvolvimento socioeconômico.

Nessa perspectiva, devido ao intenso processo de globalização, o crime transnacional vem se fortalecendo, como mostram os crescentes números de prisões e apreensões na faixa de fronteira, ao longo dos últimos anos. Ressalta-se que esse aumento do crime organizado acontece nos dois lados da fronteira. Mário Bertuol explica que:

As zonas de fronteira são áreas que demandam especial atenção por partes dos países da América Latina, tanto pelas distâncias em relação aos seus centros de governo, na maioria dos casos, como pelas diferenças legais, jurisdicionais e socioeconômicas entre as nações vizinhas, o que potencializa a rentabilidade de atividades ilícitas, incrementa o grau de violência e eleva o poder de agentes do tráfico de drogas, armas e pessoas. Esses fatores se agravam diante do subdesenvolvimento típico dessas regiões e das vulnerabilidades decorrentes de políticas públicas desarticuladas e não específicas para esses territórios (BERTUOL, 2020).

**Figura 1 - Faixa de fronteira brasileira e seus municípios**



Fonte: IBGE 2019.

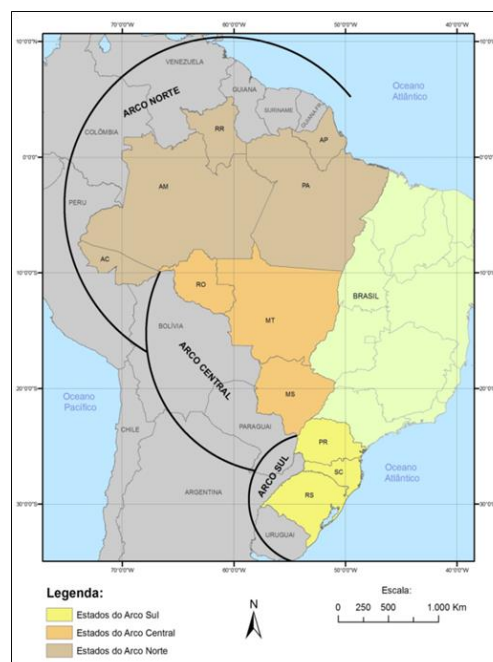
Os problemas, na faixa de fronteira brasileira, são demonstrados pela grandeza dos números de um país-continente: 16.886 km de extensão, 150 km de largura, 10 países vizinhos, 11 estados, 588 municípios (sendo 122 limítrofes e 33 cidades gêmeas), 10,9 milhões de habitantes, correspondendo a 27% do território nacional.

Além da imponente dos números, o desafio de propor soluções para as nossas fronteiras passa por entender toda a diversidade compreendida nessa região. Extremas diferenças geográficas, demográficas, culturais, socioeconômicas, entre outras, moldam um jogo de xadrez bastante complicado para se propor qualquer iniciativa para as fronteiras. Ressalta-se, ainda, o número sempre deficiente de agentes e estruturas públicas presentes nas fronteiras para se debruçar sobre toda essa pluralidade de características.

Importante ressaltar que o crescimento das organizações criminosas, nos grandes centros urbanos, é alimentado, principalmente, por todas as ilicitudes que passam por nossas fronteiras, causando o aumento da violência e da corrupção.

Existem muitos estudos sobre as fronteiras, para se tentar compreender todas suas potencialidades, e, principalmente, as vulnerabilidades, se utiliza uma macrodivisão em 3 grandes arcos definidos no Programa de Desenvolvimento da Faixa de Fronteira (PDFF – 2005): Norte, Central e Sul. Através dessa divisão, é possível compreender melhor a realidade de cada região do país, de modo que as ações possam ser planejadas, considerando tais especificidades.

**Figura 2 - Arcos de fronteira**



Fonte: PDFF, 2005

Este trabalho não se aprofundará no estudo de todas as macrorregiões, pois o CIOF foi instalado no arco sul; porém, é importante destacar, novamente, que as iniciativas realizadas na fronteira com o Paraguai e Argentina, dificilmente, devem ser idênticas às ações a serem estabelecidas na fronteira amazônica com a Colômbia, por exemplo.

O Arco Sul abrange a faixa de fronteira dos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul e corresponde à área mais meridional do Brasil. Segundo o Ministério da Integração Nacional, é o arco mais afetado pela intensa dinâmica transfronteiriça, fruto do projeto de integração econômica, promovida em grande medida pelo Mercosul.

## **A TRÍPLICE FRONTEIRA: BRASIL – ARGENTINA – PARAGUAI**

A tríplice fronteira Brasil – Argentina - Paraguai é uma região de destaque no Arco Sul. Caracteriza-se por estar na junção do rio Iguaçu e Paraná, abrigando as cidades de Foz do Iguaçu (Brasil), Cidade do Leste (Paraguai) e Porto Iguaçu (Argentina), sendo, extremamente, permeável, com fácil circulação entre os lados.

Essa região é um exemplo de integração regional. Cerca de um milhão de habitantes circulam, livremente, entre as cidades, transformando a rotina diária em um fluxo frenético pelas pontes que ligam os países. Esse número de pessoas circulando aumenta mais ainda com o grande fluxo de turistas que são atraídos para a região. Essa característica seria 100% positiva, se não estivesse maculada pela intensa ocorrência de ilícitos.

A tríplice fronteira é estigmatizada, historicamente, por um enorme índice de crimes transnacionais: tráfico de drogas, armas, pessoas, contrabando, descaminho, lavagem de dinheiro, entre outros ilícitos. Ressalta-se que o Paraguai é o maior produtor sul-americano de maconha, e organizações criminosas brasileiras possuem ramificações já baseadas em seu território.

Micael Silva e Alexandre Costa narram, em seu trabalho “A Tríplice Fronteira e a aprendizagem do contrabando: da “era dos comboios” à “era do crime organizado””, como os ilícitos, na região, apesar do combate incansável dos órgãos de segurança pública, evoluíram e adquiriram um aspecto de perpetuidade:

Sobre este contexto, contrabandear era sinônimo de trabalhar na Tríplice Fronteira. O slogan ilegal, mas não imoral foi levado às consequências extremas e o trabalho no contrabando apoiava-se na premissa histórica que tende a diminuir a importância do delito (SILVA; COSTA, 2018).

Nesse sentido, cabe ressaltar que a “profissão contrabandista” alimenta uma estrutura que pode ser utilizada para passagem ilegal de simples bugigangas ou toneladas de drogas. Está criado um cenário que precisa ser combatido, *in loco*, considerando-se todas as peculiaridades regionais.

Pode-se acrescentar, nesse caldeirão, a desconfiança internacional, principalmente a norte-americana, sobre a tríplice fronteira ser abrigo de uma célula

terrorista islâmica. Essa desconfiança baseia-se na grande comunidade de origem árabe que habita a região, e ganhou força, após os dois atentados ocorridos em Buenos Aires, na década de 1990. Segundo Castro (2018), mesmo sem comprovação, em 2005, a região foi incluída como *Terrorist Safe Havens*, em publicações do Departamento de Estado Norte-americano.

Deve-se salientar que a região é privilegiada, em termos de rodovias e rios que adentram pelo território brasileiro, além de aeroportos internacionais nas três cidades. Ademais, a região abriga estruturas estratégicas, como a hidrelétrica de Itaipu, a subestação de distribuição elétrica de Furnas e as três pontes (já incluída a nova ponte Brasil-Paraguai, em construção).

Talvez, todas essas vulnerabilidades e a necessidade premente de se combater o crime organizado, que se fortalece na região, impulsionaram os Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização (OSPF) a desenvolver uma promissora integração. As ações de combate aos crimes transfronteiriços, nessa região, são exemplos positivos de operações interagências: Operação Ágata, Operação Sentinela, Operação Muralha, Programa V.I.G.I.A. O grau de comunicação e confiança mútua demonstrado entre os OSPF destaca-se no cenário nacional, incluindo, ainda, a presença ativa das Forças Armadas.

Com respeito à integração internacional, no combate aos crimes transfronteiriços, deve-se destacar, ainda, a criação, em 1996, do Comando Tripartite. Esse mecanismo visa a promover a cooperação entre as ações policiais e aduaneiras, entre a Polícia Federal do Brasil, a Polícia Nacional do Paraguai e a *Gendarmería* Nacional da Argentina.

Esses exemplos de cooperação interagências são de grande valia, como demonstrou, por exemplo, o caso da busca aos assaltantes do cofre da empresa Prosegur, na Cidade do Leste, em 2017. Após o acontecido, rapidamente, as agências se interligaram e iniciaram as ações conjuntamente, logrando êxito em interceptar alguns marginais em fuga.

Após essa apresentação sumária da tríplice fronteira, pode-se concluir, parcialmente, que a criação do CIOF, em Foz do Iguaçu, foi extremamente oportuna.



Essa região estará imersa em um ambiente cheio de males a ser combatido, mas também poderá desenvolver, junto aos OSPF e Forças Armadas, características já presentes na região, como integração, cooperação, coordenação, confiança mútua, comunicação, entre outras, tudo com a finalidade de dar mais força e efetividade no combate aos crimes transfronteiriços. Cabe, mais uma vez, destacar que essa maior efetividade trará benefícios não apenas para a fronteira, mas também, para o país como um todo.

### **OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS E O CASO AMERICANO**

O debate sobre a necessidade de se melhorar as operações interagências é bastante atual, havendo uma série de estudos que ressaltam a importância da integração dos atores governamentais, para melhores resultados no combate aos ilícitos, mas também, apontam falhas que necessitam ser eliminadas e processos que precisam ser otimizados. Mostra-se importante estudar essas experiências, a fim de colher subsídios para a implementação de melhorias nas ações em nosso país, visto que alguns óbices são “onipresentes” nos estudos, tais como: rivalidades, lideranças nocivas, falta de estruturas conjuntas adequadas, problemas nas legislações, desconhecimento e desconfianças mútuas e sistemas incompatíveis.

A partir do momento que foram formados os Estados, com suas estruturas governamentais setorializadas, pode-se afirmar que, naturalmente, iniciaram as cooperações interagências em maior ou menor nível; porém, no último século, com a aceleração do processo de globalização, que, destarte as consequências positivas, potencializou os ilícitos transnacionais, ficou evidente a necessidade de uma melhor integração das agências existentes para uma resposta apropriada aos desafios atuais.

Com os atentados de 11 de setembro, nos EUA, ficaram evidenciadas a falha na consolidação de informações importantes e a falta de comunicação institucional eficiente entre os organismos do Estado, apesar de haver todo o aparato estatal americano, baseado em um grande efetivo, altas verbas e ferramentas tecnológicas de última geração. Com isso, a necessidade de melhor integração entre as agências entrou em destaque mundial.

A premissa das operações interagências é que um grupo altamente qualificado de diferentes atores opere, conjuntamente, em prol de um objetivo comum. Ao se integrar capacidades inerentes aos diversos órgãos, de maneira sistemática e oportuna, julga-se que as ações possam ser planejadas e executadas com eficiência e eficácia, e, inclusive, em momentos de crise, as respostas sejam dadas de forma rápida e precisa.

Para se estabelecer uma integração exitosa, faz-se necessário superar alguns gargalos claramente identificados: falta de legislação e diretrizes precisas, cultura organizacional adversa, falta de conhecimento e confiança mútua, *modus operandi* distintos, não existência de infraestrutura conjunta, vaidade institucional, entre outros.

Nesse contexto de obstáculos a serem vencidos, com base na observação das ações realizadas, segundo Frederick M. Kaiser (2011), existem, pelo menos, seis formas distintas de arranjos em operações realizadas por diversas agências: colaboração, coordenação, fusão, integração, redes e parcerias. Observa-se que diversos níveis de interação podem ser obtidos, influenciando os resultados.

Nesse mesmo viés, Salvador Raza apresenta uma distinção entre cooperação e coordenação interagências:

A cooperação interagências seria caracterizada por um menor formalismo nos relacionamentos institucionais, fortemente influenciada por lideranças carismáticas, enquanto a coordenação tenderia a assegurar que as atividades de uma agência tomassem as de outras em consideração, normalmente demandando arranjos organizacionais mais elaborados para a consecução de um propósito ou geração de um resultado (RAZA, 2012).

Observando-se a experiência norte-americana, após os ataques terroristas de 11 de setembro, com o intuito de promover uma maior integração interagências, foram buscadas políticas que interligassem os níveis federal, estadual e municipal, a fim de corrigir as falhas de comunicação evidentes naquele evento, e, desta maneira, combater efetivamente o terrorismo. Nesse momento, fortaleceu-se o entendimento conhecido como *whole of government approach*. Segundo essa ideia, deve ser enfatizada a realização de tarefas conjuntas, de uma forma mais sistematizada, a fim de se dar uma resposta realmente integrada às diversas

demandas, através das inúmeras agências que compartilham objetivos comuns. Essa integração pode perpassar do nível estratégico ao operacional e tático.

Interessante ressaltar que a abordagem *whole of government* não é um fenômeno novo, tampouco uma exclusividade americana, como explicam Tom Christensen e Per Laegreid (2006). As iniciativas governamentais, para tentar integrar melhor as ações, são constantes, porém os obstáculos para uma implantação efetiva dessa integração são sempre presentes e desafiadores.

Nesse cenário, o *Department of Homeland Security* (DHS) foi criado nos EUA, em 2003, incorporando 22 agências já existentes. Dessa forma, explicita-se a firme intenção governamental (*Top down*) para que a integração fosse efetiva.

Prosseguindo as ações, para se fortalecer e institucionalizar a integração entre as agências estatais e privadas, foram criados os *Fusion Centers*, que, atualmente, são 78 espalhados pelo país. Segundo o *site* oficial do DHS:

*Fusion Centers are state-owned and operated centers that serve as focal points in states and major urban areas for the receipt, analysis, gathering and sharing of threat-related information between State, Local, Tribal and Territorial (SLTT), federal and private sector partners (DHS, 2021).*

Analisando o histórico dos *Fusion Centers*, no *site* oficial do DHS, é importante ressaltar que, inicialmente, a implantação desses centros, em 2004 e 2005, não correspondeu às expectativas de uma eficaz troca de informações, visto que não havia padronização ou diretrizes para que a integração fosse efetivada com sucesso; então, houve um esforço conjunto para que fossem desenvolvidas diretrizes claras para o amadurecimento dos *Fusion Centers*, sendo publicada pelo Departamento de Justiça americano a *Fusion Center Guidelines: Developing and Sharing Information and Intelligence in a New Era*, em 2006, além de outras cinco (5) publicações adicionais.

Nessa publicação, após o estudo das falhas encontradas para uma efetiva integração entre as agências nos *Fusion Centres*, primeiramente, se ressaltou ser fundamental o comprometimento das lideranças, em todos os níveis, em seguir as diretrizes, a fim de se desenvolver um novo paradigma, em troca de dados de

inteligência e ter sucesso na implementação dos centros. As dificuldades nas trocas de informações são reconhecidas, e há o incentivo para que a mentalidade de cooperação seja fortalecida:

*The development and exchange of intelligence is not easy. Sharing this data requires not only strong leadership, it also requires the commitment, dedication, and trust of a diverse group of men and women who believe in the power of collaboration (U.S Department of Justice, 2006).*

Ainda para incentivar o empenho de todos para a implementação dos centros, nesse documento, é ressaltado o aumento das demandas e a diminuição das verbas, o que impulsiona para que os *Fusion Centers* sejam tornados uma ferramenta eficaz, a fim de maximizar os recursos disponíveis. Observando-se que os EUA é uma das maiores potências econômicas mundiais, pode inferir-se que esse pensamento deva ser replicado e potencializado para o caso brasileiro.

Em seu último capítulo intitulado “*Next Steps*”, o documento reforça que uma vez que as relações interagências sejam institucionalizadas, a desconfiança e o medo da divulgação de informações diminuirão, possibilitando eficácia e eficiência no compartilhamento contínuo de informações e inteligência.

Finalizando a análise dessa publicação, verifica-se que foram estabelecidas dezoito (18) orientações específicas para diversas áreas temáticas, tais como: governança, colaboração, memorando de entendimento e acordo de não divulgação, recurso de bancos de dados, interconectividade, conscientização e educação multidisciplinar, políticas e procedimentos, medição e avaliação de desempenho, entre outros. Mostra-se um documento robusto e fundamental para o atingimento dos objetivos governamentais, imprescindível para que as metas sejam atingidas e os centros não se percam ou patinem no meio do caminho.

A avaliação do trabalho dos *Fusion Centers* é bastante difícil de ser realizada, visto que não existem parâmetros, e os assuntos tratados são, via de regra, de caráter sigiloso. Mesmo assim, existe um entendimento comum que esses centros são positivos para a melhoria da segurança e defesa dos EUA.

Apesar de todos os esforços para implementar-se, aperfeiçoar os *Fusion Centers*, nos EUA, e de resultados positivos apresentados, existem diversas críticas ao seu desempenho e estudos que apontam a necessidade de melhoria. Esses trabalhos merecem ser analisados, a fim de aprender com essa experiência e internalizar os conhecimentos para serem empregados em futuras ações.

John Rolins (2008) foi um dos autores que apresentou uma série de problemas e possíveis opções, para aprimorar os *Fusion Centers*. Em um trabalho bastante abrangente, foram feitas anotações que percorrem desde temas políticos e burocráticos até o campo tático.

Entre os problemas assinalados, destacam-se alguns já previamente conhecidos, porém, ainda, não solucionados: segregação de informações entre as agências (principalmente das agências federais para baixo); falta de conhecimento mútuo; bancos de dados que não se integram; formação e treinamento distintos dos agentes, causando falhas de comunicação, e entendimento diferenciado das ações; ressentimentos antigos e competição entre as agências, causando falta de um ambiente de verdadeira parceria e confiança.

Como propostas de melhorias, interessante salientar algumas que podem ser aplicadas, também, no contexto brasileiro: elaborar uma estratégia nacional específica para os *Fusion Centers*; desenvolver parâmetros nacionais unificados para os trabalhos de Inteligência; construir vínculos adicionais entre as comunidades de Inteligência; aprimorar o acesso e gerenciamento de informações; e melhorar a integração, por meio de intercâmbios de pessoal entre as agências.

Torin Monahan e Neal A. Palmer (2009) assinalam a falta de efetividade em consideração aos altos gastos na implantação dos *Fusion Centers* e o desvio de finalidade das ações, no caso americano, o foco deveria ser no combate ao terrorismo.

Analisando-se esse capítulo, podemos inferir que, realmente, as operações interagências são uma ferramenta importantíssima, para enfrentar os complexos desafios atuais. Constata-se, ainda, que a almejada integração não é tão simples de

se alcançar, devendo-se ter firme determinação de superar os inúmeros obstáculos existentes e autoavaliações constantes do processo, a fim de corrigir os rumos.

## **LEGISLAÇÃO E INICIATIVAS DE INTEGRAÇÃO**

No Brasil, os debates sobre a importância das fronteiras e das operações integradas não são novos. Iniciativas para priorizar o desenvolvimento das regiões fronteiriças e aprimorar a integração das agências no combate ao crime organizado são constantes. Nesse capítulo, será feita uma análise sumária da legislação, com respeito a esses dois temas, e uma apresentação das operações interagências, no país, tudo com a finalidade de dar subsídio para estudar o CIOF.

Para otimizar a análise da legislação, visto que existe uma vasta documentação a respeito desses temas, desde o início de nossa nação, serão pontuados alguns documentos a partir da Constituição Federal Brasileira de 1988.

## **CONSTITUIÇÃO FEDERAL BRASILEIRA DE 1988**

A Constituição Federal Brasileira de 1988 (BRASIL, 1998), em seu Art. 20, afirma que a faixa de até cento e cinquenta quilômetros de largura, ao longo das fronteiras terrestres, designada como faixa de fronteira, é considerada fundamental para defesa do território nacional, e sua ocupação e utilização serão reguladas em lei. Salienta-se que esse dispositivo reafirma o prescrito na Lei nº 6.634, de 1979, e deixa claro a importância dada pelo Estado brasileiro a essa região.

Ressalta-se, ainda, os Arts. 142 e 144, que definem as Forças Armadas (FFAA) e Órgãos de Segurança Pública, bem como suas atribuições, respectivamente. Em ambos os artigos, definem-se tarefas para os diversos órgãos, inclusive na faixa de fronteira.

Se aprofundarmos os estudos, incluindo os Art. 21 a 30 (atribuições da União, Estados e Municípios), 91 (Conselho de Defesa Nacional), além das leis complementares e regulamentos internos que regulam as ações das FFAA e OSPF, veremos a sobreposição de leis e atribuições de diversos órgãos, nos diversos níveis (federal, estadual e municipal), em uma mesma área geográfica: a importante e complexa Faixa de Fronteira.

Desse modo, é fácil verificar a importância de alinhar as iniciativas com relação às ações na Faixa de Fronteira, hierarquizando e integrando as leis e regulamentos existentes; desenvolvendo diretrizes precisas, a fim de balizar responsabilidades e atribuições aos diversos atores presentes nas fronteiras brasileiras; coordenando as estruturas existentes, a fim de se evitar sobreposições e otimizar os gastos públicos.

## **PLANO ESTRATÉGICO DE FRONTEIRAS**

Embora o Plano Estratégico de Fronteiras (PEF), (BRASIL, 2011), tenha sido revogado, em 2016, é interessante estudá-lo por ter sido um vetor de fortalecimento das operações interagências na faixa de fronteira, e algumas das suas iniciativas estão funcionando até hoje. Ressalta-se que operações interagências já ocorriam antes de 2011, porém o PEF foi a primeira tentativa concreta a institucionalizar ou sistematizar essas operações.

Esse plano estabelecia, como um de seus objetivos, a integração das ações de segurança pública, de controle aduaneiro e das Forças Armadas com a ação dos estados e municípios, situados na faixa de fronteira. Nesse sentido, tinha, ainda, como objetivos a execução de ações conjuntas entre os órgãos de segurança pública, federais e estaduais, a Secretaria da Receita Federal do Brasil e as Forças Armadas, bem como a troca de informações, sem o estabelecimento de hierarquia entre as agências. Outra meta a destacar era a ampliação do quadro de pessoal e da estrutura destinada à prevenção, controle, fiscalização e repressão de delitos na faixa de fronteira.

Para a execução do PEF, foram previstas as implementações dos Gabinetes de Gestão Integrada de Fronteira (GGIF) e do Centro de Operações Conjuntas (COC). Os GGIF são, basicamente, órgãos estaduais com participação de autoridades federais, estaduais e municipais, a fim de atingir os objetivos propostos no PEF em cada estado. O COC, sendo composto por representantes de todas as instituições partícipes das operações, foi instituído, para realizar a integração, o acompanhamento e a coordenação das ações. Foi determinado que sua sede seria nas instalações do Ministério da Defesa.

Nesse contexto, segundo o site do Ministério da Defesa, desde 2011, o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) conduz as Operações Ágata, em períodos pré-determinados, em toda a extensão da faixa de fronteira brasileira. Ao longo das operações, militares da Marinha, do Exército e da Força Aérea Brasileira realizam missões táticas destinadas a coibir delitos transfronteiriços e ambientais. Além das FFAA, a Ágata envolve a participação de 12 ministérios e 20 agências governamentais. O planejamento e a mobilização são feitos, de forma integrada, com articulação contínua entre militares das Forças Armadas e agentes de segurança pública nos níveis federal, estadual e municipal.

Nesse mesmo sentido, o Ministério da Justiça fortaleceu a Operação Sentinela, que já acontecia desde 2010. Essa operação, de caráter permanente, que tem foco em ações de inteligência no combate ao crime, nas áreas de fronteira, passou a contar, também, com o apoio das FFAA.

Após a implantação do PEF, diversos resultados positivos foram divulgados pelo governo; porém, em 2014 e 2015, o Tribunal de Contas da União (TCU) divulgou o resultado de uma auditoria, que colocou em xeque a efetividade desse plano.

Essa auditoria foi realizada, com a finalidade de avaliar os aspectos de governança do conjunto de políticas públicas para o fortalecimento da faixa de fronteira, com o propósito de aprimorar a atuação governamental, nessa região, e melhorar o desempenho da Administração Pública. Como resultado desse trabalho, foram expedidos 3 relatórios com duras críticas e deliberações: TC nº 014.387/2014-0, TC nº 009.062/2015-7 e TC nº 020.053/2015-0.

Além de terem sido constatados um baixo grau de investimentos e a carência de recursos humanos, materiais e financeiros dos órgãos responsáveis pela prevenção, controle, fiscalização e repressão aos crimes transfronteiriços, foi verificado, também, um deficiente grau de cooperação ou de integração entre os órgãos. O TC nº 009.062/2015-7 afirma:



Ademais, fatores políticos, institucionais, operacionais e legais criam obstáculos à unidade de esforços conjuntos, haja vista conflitos de competências, jurisdições e atribuições; disputas partidárias pelo controle de ministérios, órgãos e entidades, as quais se somam aos respectivos interesses e ditam os rumos a serem seguidos, muitas vezes conflitantes; competições orçamentárias; buscas das metas individuais das organizações, fato que, por si só, não raras vezes, vem de encontro às necessidades ou objetivos das demais parceiras; dificuldades de ajustamento mútuo, em face das configurações de estruturas estabelecidas em todos os níveis; fricções de cargos e carreiras; e até mesmo barreiras de ordem interpessoal (TCU, 2015).

Dessa maneira, mostra-se evidente as grandes dificuldades de mitigar-se problemas já conhecidos e, exaustivamente, estudados ou debatidos. Óbices enraizados na história de formação de um país e em culturas organizacionais antigas não desaparecem com a simples expedição de um documento. Ratifica-se, então, a necessidade de esforços contínuos e de permanentes autoavaliações, a fim de verificar, com sinceridade e humildade, os rumos das ações propostas.

### **PLANO DE PROTEÇÃO INTEGRADA DAS FRONTEIRAS**

O Plano de Proteção Integrada das Fronteiras (PPIF), (BRASIL, 2016), foi instituído pelo Decreto Federal nº 8.903, de 16 de novembro de 2016, após as críticas realizadas pelo TCU. Substituiu o PEF revogado e manteve a finalidade de fortalecer a prevenção, o controle, a fiscalização e a repressão aos delitos transfronteiriços.

De uma maneira geral, segue a mesma linha de pensamento do PEF, trazendo como novidades importantes a liderança do processo pelo Gabinete de Segurança Institucional do Presidente da República (GSI) e a integração do Sistema Brasileiro de Inteligência (Sisbin). Além disso, indica, como objetivo estratégico, a busca de articulação com as ações da Comissão Permanente para o Desenvolvimento e Integração da Faixa de Fronteira (CDIF).

Outra melhoria interessante foi o estabelecimento do Comitê-Executivo do PPIF, que, entre outras atribuições, como supervisionar as ações dos GGIF, tem que enviar um relatório anual de suas atividades, até 31 de julho do ano subsequente, para a Câmara de Relações Exteriores e Defesa Nacional do Conselho de Governo.

Estabelece, ainda, como meta final a ser atingida, a elaboração de 3 importantes documentos: Política Nacional de Fronteiras, Estratégia Nacional de Fronteiras e Plano Nacional de Fronteiras.

Com a elaboração do PPIF, nota-se a tentativa do Governo Federal em superar as deficiências apontadas no plano anterior. A entrada do GSI no PPIF evidencia a prioridade dada pelo governo ao plano. A integração do Sisbin e a articulação com a CDIF acentuam as medidas de integração. A obrigatoriedade de envio de relatórios denota a importância dada ao controle das ações e verificação da efetividade do plano. Por fim, teoricamente, está criado um cenário positivo para a melhoria das ações integradas na faixa de fronteira brasileira.

### **LEGISLAÇÕES ESPECÍFICAS DAS FORÇAS ARMADAS BRASILEIRAS**

Segundo o Art. 142 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), as FFAA se destinam à defesa da pátria, à garantia dos poderes constitucionais e da lei e da ordem. Para que as FFAA pudessem ser empregadas em ações, na faixa de fronteira, foram expedidas leis complementares. A Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999 (BRASIL, 1999), permite que as FFAA sejam empregadas em ações subsidiárias.

Em 2004, isso foi alterado pela Lei Complementar nº 117 (BRASIL, 2004), autorizando às FFAA a cooperar com órgãos federais, quando se fizer necessário, na repressão aos delitos de repercussão nacional e internacional, no território nacional, na forma de apoio logístico, de inteligência, de comunicações e de instrução.

Finalmente, em 2010, através da Lei Complementar 136 (BRASIL, 2010), as FFAA foram autorizadas a realizar, dentro do escopo das ações subsidiárias, operações preventivas e repressivas, na faixa de fronteira, contra delitos transfronteiriços e ambientais.

Ressalta-se, ainda, que, na Política Nacional de Defesa (BRASIL, 2020), se destaca a importância da constante vigilância das fronteiras e das ações coordenadas entre os órgãos de defesa e de segurança pública. Ademais, na

Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2020), referente às ações subsidiárias, as Ações Estratégicas de Defesa nº 60 e 61 orientam para a capacitação das FFAA, para cooperar com os órgãos públicos e para a promoção da integração e cooperação entre os diversos órgãos da administração pública responsáveis pelas correspondentes áreas de segurança.

O reforço das FFAA, principalmente do Exército, às ações, na faixa de fronteira, é importantíssimo, visto que, além de seu grande efetivo já permeado ao longo de toda a fronteira terrestre, agrega capacidades, como pronta resposta estratégica, sustentação logística, interoperabilidade, entre outras citadas no Catálogo de Capacidades do Exército.

Nesse cenário, é importante salientar o desenvolvimento do Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras (SISFRON) pelo Exército Brasileiro. Segundo o Escritório de Projetos do Exército Brasileiro, esse projeto, desde sua concepção, já estava alinhado com o PPIF e:

O SISFRON é um sistema de sensoriamento e de apoio à decisão em apoio ao emprego operacional, atuando de forma integrada, cujo propósito é fortalecer a presença e a capacidade de monitoramento e de ação do Estado na faixa de fronteira terrestre, potencializando a atuação dos entes governamentais com responsabilidades sobre a área (EPEX, 2020).

Observa-se, então, o alinhamento da legislação vigente, a fim de possibilitar que as FFAA também participem desse esforço nacional de integração das agências, para combater o crime na faixa de fronteira. Por outro lado, cabe pontuar que no parágrafo único, do Art. 1º, da Lei Complementar nº 97, está determinado que as FFAA devam cumprir as atribuições subsidiárias **sem comprometimento de sua destinação constitucional** (grifo nosso). Essa determinação faz com que as FFAA não possam aplicar todo o seu efetivo nas operações na faixa de fronteira, e, também, que não estejam todo o tempo à disposição para esse tipo de operação.

## **INICIATIVAS BRASILEIRAS DE INTEGRAÇÃO**

Inicialmente, é importante realçar que as agências federais, estaduais e municipais, apesar das limitações de cada uma (principalmente efetivo e recursos

financeiros), se mostram presentes e atuantes, na faixa de fronteira, com diversos níveis de eficiência ao longo dos quase 17.000 km.

Na tríplice fronteira, em 2019 e 2020, houve recordes sucessivos nas apreensões de drogas, armas, contrabandos e descaminhos. Esses números foram frutos das atuações singulares de cada órgão, também, com coordenações, ações conjuntas ou troca de informações pontuais.

Além das Operações Ágata e Sentinela, destaca-se uma série de outras ações integradas, desencadeadas na fronteira com o Paraguai: Programa V.I.G.I.A, Operação Muralha, Operação Hórus etc.

Esses são alguns exemplos de parceria entre os atores presentes em Foz do Iguaçu. Essas operações oscilam entre a real integração, cooperação ou apenas coordenação. São baseadas em diretrizes das chefias centrais de cada agência, e o sucesso das ligações entre as partes deve-se, principalmente, à confiança mútua estabelecida, ao longo dos anos, entre os operadores na ponta da linha

**Figura 3** - Apreensão de drogas na BR-277 – Operação Ágata 2019



Fonte: 34º BI Mec

Outro exemplo importante de apresentar é a implementação da Base Integrada de Operações de Fronteira da Polícia Federal, no Rio Paraná, em Foz do Iguaçu (“Base Estaleiro”), em março de 2016. O delegado Fabiano Bordignon (BORDIGNON, 2021), chefe da delegacia da Polícia Federal, em Foz do Iguaçu, de junho de 2015 a dezembro de 2018, afirma que a instalação dessa base superou problemas de estrutura, que dificultavam o policiamento e facilitavam as ações de

contrabando, entre as margens brasileira e paraguaia. Com a instalação da base, diversos atores atuaram com a Polícia Federal, tais como: Força Nacional, Polícia Rodoviária Federal, Exército Brasileiro, Marinha do Brasil, Batalhão de Fronteira da Polícia Militar do Paraná, Polícia Civil, Guarda Municipal de Foz do Iguaçu, entre outros.

Nesse mesmo sentido de integração, podemos destacar a Base Anzol, no Rio Solimões, em Tabatinga-AM, inaugurada em 2015, e a Base Náutica Trarbach, no Rio Paraná, em Querência do Norte –PR, inaugurada em 2020.

É importante destacar, ainda, o surgimento dos Centros Integrados de Comando e Controle, por ocasião dos chamados Grandes Eventos acontecidos no Brasil (Pan Americano -2007, Copa das Confederações -2013, Jornada Mundial da Juventude -2013, Copa do Mundo – 2014 e Olimpíadas-2016). Esses centros surgiram da necessidade de atuação conjunta de diversas agências, nos três níveis de governo, visando à manutenção da ordem em atividades de visibilidade mundial. Esses centros foram vetores de integração entre as agências e devem seguir de exemplo e estímulo para outras iniciativas.

Ainda como bom exemplo de integração, podemos citar o trabalho do Instituto de Desenvolvimento Econômico e Social de Fronteiras (IDESF) que se propõe a estudar as fronteiras, inclusive dentro da temática segurança, estimulando estudos que ratificam a importância da integração de todos os atores, governamentais ou não, a fim de se achar soluções para os problemas nacionais.

Por fim, após o estudo da legislação e das experiências nacionais, pode-se concluir, parcialmente, que existe um ambiente positivo para a melhor integração na faixa de fronteira, em prol de um combate mais eficiente ao crime organizado. O alinhamento das leis e regulamentos, a prioridade dada pelo Governo Federal, as constantes tentativas de praticar a integração e as iniciativas bem-sucedidas, na região da tríplice fronteira, levam a crer que o CIOF surge com grande potencial, para se efetivar como ferramenta indutora da integração das agências.

## **O CENTRO INTEGRADO DE OPERAÇÕES DE FRONTEIRA**

O Centro Integrado de Operações de Fronteiras, em Foz do Iguaçu-PR, foi criado com o objetivo de exercer um maior controle nas áreas de fronteiras, com base em três pilares: força (recurso operacional desdobrado no terreno), informações e tecnologia (como ferramenta de suporte ao processo decisório). O Ministério da Justiça e Segurança Pública afirma no Conceito Operacional do Sistema (CONOPS):

Sendo o precursor nesse tipo de operação, o Centro Integrado de Operações em Fronteiras em Foz do Iguaçu/PR teve que ser pensado a partir de um conceito existente em outras nações, mas ajustado para a nossa realidade, nossa cultura, nossas instituições e preceitos legais, pensando em como contribuir, de forma eficaz e segura, com a segurança pública, com a economia (nacional e local) e, eventualmente, com cooperação internacional (MJSP, 2019).

A atuação do CIOF foi prevista em duas áreas essenciais: operacional e produção de conhecimento. Ainda citando o CONOPS:

Além do desafio de integrar diversas agências de segurança pública, defesa e de controle, para um bom desempenho das atividades executadas no CIOF, há a imperiosa necessidade de diálogo PERMANENTE entre a área operacional e a de inteligência (MJSP, 2019).

Um diferencial do CIOF, em relação às iniciativas anteriores, é a previsão de assento permanente de integrantes de todas as agências envolvidas nas operações. Com esse entendimento, foram indicadas a fazerem parte do processo: Polícia Federal (PF), Polícia Rodoviária Federal (PRF), Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN), Secretaria de Operações Integradas (SEOPI), Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), Polícia Militar do Estado do Paraná (PMPR) e Polícia Civil do Estado do Paraná (PCPR), além da contribuição do MD, nas atividades de C2, essencialmente. Nas atividades de produção e difusão de conhecimento, além das supracitadas, também contribuem a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), Receita Federal do Brasil (RFB), Departamento de Recuperação de Ativos e Cooperação Jurídica Internacional (DRCI) e Unidade de Inteligência Financeira (UIF). Dessa maneira, visualiza-se a mitigação de clássicos problemas já

mapeados, tais como: falta de confiança, falta de conhecimento mútuo das capacidades e necessidades, falhas de comunicação e falta de consenso.

Além disso, como ainda não há integração entre os diversos sistemas independentes das agências, cada servidor poderá acessar seu respectivo sistema e compartilhar com oportunidade os dados necessários. Longe de ser a situação ideal, mas é uma solução inicial para o problema de compartimentação de dados.

Nesse viés de integração, a ligação do CIOF com o SISFRON do Exército Brasileiro mostra-se como uma grande oportunidade de melhoria. As capacidades do SISFRON possibilitariam um incremento tecnológico, que permitiria uma maior consciência situacional, de forma integrada e oportuna.

Destaca-se, ainda, na estrutura do CIOF, um Setor de Treinamento. Esse setor será fundamental para uma capacitação contínua e, principalmente, integrada de seus recursos humanos. Desse modo, serão possíveis aperfeiçoamentos em seus quadros, com nivelamento de conhecimentos, e a padronização de procedimentos, outra meta há muito tempo almejada.

Considerando que o CIOF ainda está em fase de estruturação, importante salientar que, para a realização plena de suas tarefas, são imprescindíveis a complementação de seu quadro de pessoal e o fornecimento de ferramentas tecnológicas de ponta, tais como: *drones*, imagens de satélite, equipamentos optrônicos e de comunicação etc.

Mesmo, ainda, estando em seu processo de amadurecimento, o CIOF já apresenta exemplos de ações bem-sucedidas. Em março de 2021, o Centro Integrado de Operações de Fronteira auxiliou a Polícia Civil do Estado de São Paulo, em São Carlos (SP), na prisão de Regis Fred Souza, acusado por participação em grandes assaltos e foragido, há mais de uma década. O trabalho de localização e prisão foi fruto de integração que envolveu diversos atores de instituições diferentes, a partir das informações levantadas, inicialmente, pelo CIOF. Esse evento demonstra, claramente, a vocação para as operações interagências, a possibilidade de abrangência de suas ações, a capacidade de agregar valor e efetividade aos esforços nacionais no combate ao crime organizado.

Mesmo considerando o pouco tempo de criação e a óbvia necessidade de sigilo e cautela na divulgação de dados sobre as atividades do CIOF, mostra-se pouco visível, ainda, os resultados obtidos. Com isso, infere-se a importância em divulgar as suas capacidades e possibilidades, a fim de ser mais bem explorado por todo o setor de segurança e defesa. Através do aumento da demanda pelos serviços do CIOF, visualiza-se o natural aumento da efetividade das ações, como explicitado no caso da prisão mencionada.

Conclui-se, parcialmente, ao analisar a estruturação inicial do CIOF, bem como a documentação que o orienta, que foi planejado, levando em conta todos os obstáculos a serem superados, apresentando uma estrutura condizente e bem orientada para o cumprimento de sua missão. Dessa forma, demonstra grande potencial para tornar-se uma ferramenta efetiva na condução de operações interagências, e, com isso, para o aumento da eficiência e eficácia no combate aos crimes transfronteiriços. Além disso, mostra-se importante continuar os esforços, a fim de permitir o aperfeiçoamento e ampla utilização de suas capacidades.

## **CONCLUSÃO**

Este trabalho buscou estudar o CIOF e todo o contexto que o envolve, a fim de se verificar os impactos de sua implantação no combate ao crime organizado. Os desafios a serem enfrentados, nas nossas fronteiras, são conhecidos e, notadamente, enormes. O caminho para o enfrentamento desses desafios inicia-se pelo completo e correto entendimento de todas as peculiaridades da faixa de fronteira brasileira, e passa, necessariamente, pelo fortalecimento da integração entre os órgãos governamentais.

Uma vez que o Brasil já identificou e priorizou a necessidade de se melhorar as operações interagências nas fronteiras, basta, agora, trabalhar, de forma consistente, para se alcançar as metas estabelecidas nos diversos documentos governamentais.

As falhas onipresentes, ao longo de tentativas anteriores, não devem inibir o processo, mas servir de ensinamento, para melhorar as ações e para alertar a



necessidade de constante autoavaliação. As correções de rumos devem ser oportunas e firmes, a fim de evitar o fracasso no meio do caminho.

Nesse cenário, o CIOF demonstra ser uma iniciativa bem elaborada e importante para o fortalecimento das operações interagências na tríplice fronteira. Estratégias devem ser estabelecidas, a fim de bem utilizar essa importante ferramenta e replicar o projeto em outros pontos vulneráveis de nossa fronteira.

O investimento feito na criação do CIOF não deve ser desperdiçado e descontinuado. Conhecemos o histórico de políticas e projetos que foram interrompidos com o passar dos anos, e, com isso, desperdiçaram oportunidades. As ações, a fim de aperfeiçoar e consolidar essa nova ferramenta, devem seguir com prioridade, a fim de corrigir falhas ou necessidades ainda existentes, e, desse modo, ratificar o CIOF, como vetor de otimização das operações na faixa de fronteira.

Por fim, podemos concluir que o CIOF demonstra ser um instrumento singular em busca do amadurecimento dos relacionamentos entre as agências, de modo a impulsionar, positivamente, o desempenho no combate aos crimes transfronteiriços, e já começa a apresentar resultados positivos. Nesse cenário, o seu desempenho deve ser acompanhado, criteriosamente, a fim de buscar os melhores resultados possíveis, que afetarão, positivamente, as nossas fronteiras e, também, o Brasil como um todo.

## REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Informação e documentação – numeração progressiva das seções de um documento escrito – apresentação** (ABNT NBR 6024:2003). Rio de Janeiro: ABNT, 2003. 3 p.

\_\_\_\_\_. **Informação e documentação – citações em documentos – apresentação** (ABNT NBR 10520:2002). Rio de Janeiro: ABNT, 2002b. 7 p.

\_\_\_\_\_. **Informação e documentação – referências – elaboração** (ABNT NBR 6023:2002). Rio de Janeiro: ABNT, 2002a. 24 p.

\_\_\_\_\_. **Informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação** (ABNT NBR 14724:2011). Rio de Janeiro: ABNT, 2011. 11 p.

BERTUOL, Mário. Avaliação da Governança das políticas nacionais de fronteiras dos países da América Latina e do Caribe. In: LUDWIG, F; BARROS, L. S. (orgs.). **(Re)definições das fronteiras: desenvolvimento, segurança e integração.** Foz do Iguaçu: IDESF, 2020, p. 67-84.

BORDIGNON, Fabiano. Os cinco anos da Base Integrada de Operação de Fronteira da PF no Rio Paraná. **IDESF – Artigos**, 03 de março de 2021. Disponível em: <https://www.idesf.org.br/2021/03/03/os-cinco-anos-da-base-integrada-de-operacoes-de-fronteira-da-pf-no-rio-parana/>. Acesso em: 4 mar. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional nº. 45, de 2004. 31. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa.** Brasília, 2020

\_\_\_\_\_. Presidência da República Federativa do Brasil. **Política de Defesa Nacional.** Brasília, 2020.

\_\_\_\_\_. Ministério da Integração Nacional. Secretaria de Programas Regionais. Programa de Desenvolvimento da Faixa de Fronteira. **Proposta de Reestruturação do Programa de Desenvolvimento da Faixa de Fronteira.** Brasília: Ministério da Integração Nacional, 2005

CHRISTENSEN, Tom; LÆGREID, PER. **The whole-of-government approach – regulation, performance, and public-sector reform.** A Performing Public Sector: The Second Transatlantic Dialogue, 2006.

IDESF. Instituto de Desenvolvimento Econômico e Social de Fronteiras. Diagnóstico do Desenvolvimento das Cidades Gêmeas do Brasil. Educação, Saúde, Economia e Segurança Pública: a análise dos números. **Estudo Técnico.** Foz do Iguaçu: IDESF, 2018.

GARCIA, S. Q. **A Conformação da Política Brasileira de Defesa para as Fronteiras:** Interação entre governo e agências. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-graduação em Ciência Política, 2014.

KAISER, Frederick M. **Interagency Collaborative Arrangements and Activities:** Types, Rationales, Considerations. Congressional Research Service, 2011.

RAZA, Salvador. Cooperação Interagências: Por que e como funciona um estudo de modelos organizacionais nas Relações Internacionais?. **Brazilian Journal of International Relations**, São Paulo, v. 1, n.1, p. 7-37, 2012.

\_\_\_\_\_. Proposição de um sistema de segurança de fronteiras brasileiras: um esforço para transformar o desenho de força. In: NASSER, Reginaldo M.; MORAES,

Reginaldo F. (Orgs.). **O Brasil e a segurança no seu entorno estratégico**. 1. ed. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada / Ipea. 2014.

ROLLINS, John. **Fusion Centers: Issues and Options for Congress**. Congressional Research Service, Library of Congress, Washington-DC, 2008.

SILVA, Micael Alvino; COSTA, Alexandre Barros. A Tríplice Fronteira e a aprendizagem do contrabando: da “era dos comboios” à “era do crime organizado”. In: LUDWIG, F; BARROS, L. S. (orgs.). **(Re)definições das fronteiras: Velhos e Novos Paradigmas**. Foz do Iguaçu: IDESF, 2018, p. 163-177.

SOUZA, Deywisson Ronaldo Oliveira de.; GARCIA, Stephanie Queiroz. A Abordagem Interagência dos Sistemas Proteger e de Monitoramento das Fronteiras Terrestres (SISFRON). **Hegemonia** – Revista Eletrônica de Relações Internacionais do Centro Universitário Unieuro, 14, 88-106. 2014. Disponível em: [http://www.unieuro.edu.br/sitenovo/revistas/downloads/hegemonia14/Deywisson%20Souza%20e%20Stephanie%20Garcia%20\(4\).pdf](http://www.unieuro.edu.br/sitenovo/revistas/downloads/hegemonia14/Deywisson%20Souza%20e%20Stephanie%20Garcia%20(4).pdf). Acesso em: jan. 2021.

TAYLOR, Robert W.; RUSSEL, Amanda L. (2012) The failure of police ‘fusion’ centers and the concept of a national intelligence sharing plan, *Police Practice and Research*. **Police Practice and Research**, 13:2, 184-200, 2011. DOI:10.1080/15614263.2011.581448

TCU. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Auditoria Operacional TC 014.387/2014-0**. Brasília. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Auditoria Operacional TC 009.062/2015-7**. Brasília. 2015

\_\_\_\_\_. **Relatório de Auditoria Operacional TC 020.053/2015-0**. Brasília. 2015

TORIN MONAHAN, Torin, PALMER, Neal A. **The Emerging Politics of DHS Fusion Centers**, 2009

WARMINGTON, Paul.; DANIELS, Harry.; EDWARDS, Anne.; BROWN, Steve.; LEADBETTER, Jane.; MARTIN, Deirdre.; MIDDLETON, David. **Interagency collaboration: A review of the literature**. Bath: University of Bath, 2004.