

**ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE  
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA E DA DEFESA SOCIAL  
POLÍCIA MILITAR  
DIRETORIA DE ENSINO  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR CEL MILTON FREIRE DE ANDRADE  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS – CAO**

**GONTIJO TRIGUEIRO FÉLIX DA SILVA  
VIRGÍNIA LEMOS RIBEIRO DA SILVA**

**NEGOCIAÇÃO: DIFICULDADES E INTERFERÊNCIAS NO CENÁRIO DE CRISE  
COM REFÉM LOCALIZADO**

**NATAL  
2011**

**GONTIJO TRIGUEIRO FÉLIX DA SILVA  
VIRGÍNIA LEMOS RIBEIRO DA SILVA**

**NEGOCIAÇÃO: DIFICULDADES E INTERFERÊNCIAS NO CENÁRIO DE CRISE  
COM REFÉM LOCALIZADO**

Monografia apresentada no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, da Academia de Polícia Militar Cel. Milton Freire de Andrade, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

**Orientador:** Ten Cel QOPM Lenildo Melo de Sena – MSc.

**NATAL  
2011**

**GONTIJO TRIGUEIRO FÉLIX DA SILVA  
VIRGÍNIA LEMOS RIBEIRO DA SILVA**

**NEGOCIAÇÃO: DIFICULDADES E INTERFERÊNCIAS NO CENÁRIO DE CRISE  
COM REFÉM LOCALIZADO**

Monografia apresentada no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, da Academia de Polícia Militar “Cel Milton Freire de Andrade”, como requisito parcial para a obtenção do título Especialista.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Ten Cel QOPM Lenildo Melo de Sena – MSc.  
Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte  
(Orientador)

---

Ten Cel QOPM Raimundo Aribaldo Mendes de Souza- Esp.  
(1º Examinador)

---

Ten Cel QOPM Marcos Vinícius Silva da Cruz- Esp.  
(2º Examinador)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos em especial a Deus pela Fé e força proporcionadas em momentos de oração.

Aos nossos pais e filhos pela confiança, incentivo e apoio total na conclusão de mais esta etapa em nossas vidas.

Ao grande mestre e orientador Ten Cel QOPMRN Lenildo Melo de Sena, agradecemos pela confiança e orientação dadas no decorrer do trabalho.

Ao Ten Cel QOPMRN Raimundo Aribaldo Mendes de Souza pela disposição, paciência e ajuda durante a confecção do trabalho.

Ao Cel QOPMMA José de Ribamar Vieira pelo apreço e compreensão.

A Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Hilderline Câmara de Oliveira pela dedicação e ensinamentos imprescindíveis na elaboração deste trabalho.

Ao Major QOPMMA Diógenes Cleon Barbosa de Azevedo e Cap. QOPMMA Leonardo Mendes de Oliveira pelo auxílio e disponibilidade.

Aos nossos amigos de curso pelo apoio incondicional durante toda essa trajetória.

“Há homens que lutam um dia e são bons. Há outros que lutam um ano e são melhores. Há os que lutam muitos anos e são muito bons. Porém, há os que lutam toda a vida. Esses são os imprescindíveis”. (Bertolt Brecht)

## RESUMO

Estuda as dificuldades e interferências da negociação em ocorrências com reféns localizados. Mostra a importância do refém e da negociação como solução pacífica do problema. Cita a doutrina e o histórico do Gerenciamento de Crises e da Negociação, bem como o conhecimento técnico específico que o negociador policial deve ter para atuar no cenário de crise, agindo como elemento essencial no processo de libertação de reféns. Apresenta o exemplo de ocorrência policial no Estado de São Paulo que culminou com a morte da refém. Proporciona o entendimento da importância de gerenciar crises com reféns localizados, objetivando consolidar as técnicas de negociação na Polícia Militar do Rio Grande do Norte.

**Palavras-chave:** Negociação. Refém Localizado. Gerenciamento de Crises.

## SUMMARY

It studies the difficulty and interference about the negotiation in incident with localized hostages. Shows the importance of the hostage and negotiation as peaceful solution to the problem. Cites the doctrine and history of the Crisis Management and Negotiation, as well as the specific technical knowledge that the police negotiator must have to act in a crisis scenario acting as an essential element in the process of hostage release. Presents the example of police report in the State of São Paulo that culminated in the death of the hostage. Provides the understanding of the importance of manage crisis with localized hostages, aiming to consolidate the negotiation techniques in the Military Police of Rio Grande do Norte.

**Keywords:** Negotiation. Localized Hostage. Crisis Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Sabe diferenciar uma ocorrência com refém localizado de uma ocorrência policial comum.....	49
Gráfico 2 - Já atendeu ocorrência envolvendo reféns localizados.....	49
Gráfico 3 - Conseguiu desenvolver a ocorrência satisfatoriamente sem a ajuda de alguém com conhecimento específico.....	50
Gráfico 4 - Houve alguma dificuldade em organizar o cenário de crise.....	51
Gráfico 5 - Houve algum tipo de interferência durante o decorrer da crise.....	51
Gráfico 6 - Sente-se seguro para atender a esse tipo de ocorrência e tomar as decisões necessárias.....	52
Gráfico 7 - Julga necessária e importante, para o desempenho de suas atividades policiais, a inclusão do assunto no currículo dos Cursos de Formação, capacitação e aperfeiçoamento da PMRN.....	53



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BOPE	Batalhão de Operações Policiais Especiais
EUA	United States of America
FBI	Federal Bureau of Investigation
GATE	Grupo de Ações Táticas Especiais
PC	Posto de Comando
PMRN	Polícia Militar do Rio Grande do Norte

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2</b>	<b>DOCTRINA DE GERENCIAMENTO DE CRISES</b> .....	14
2.1	HISTÓRICO DAS CRISES .....	16
2.2	GÊNESE DA NEGOCIAÇÃO .....	18
<b>3</b>	<b>DOCTRINA DA NEGOCIAÇÃO</b> .....	21
3.1	EQUIPES DE NEGOCIADORES .....	22
3.2	PERFIL E CARACTERÍSTICAS DO NEGOCIADOR POLICIAL .....	24
<b>3.2.1</b>	<b>Perfil do negociador policial</b> .....	24
<b>3.2.2</b>	<b>Características do negociador policial</b> .....	26
<b>4</b>	<b>CENÁRIO DE CRISE</b> .....	30
4.1	COMPETÊNCIA LEGAL PARA A ATUAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR EM OCORRÊNCIAS COM REFÊNS .....	30
4.2	TIPOLOGIA DOS CAUSADORES DO EVENTO CRÍTICO .....	31
4.3	POSTO DE COMANDO E GERENTE DA CRISE .....	33
4.4	ALTERNATIVAS TÁTICAS PARA RESOLUÇÃO DA CRISE .....	35
4.5	PERÍMETROS TÁTICOS .....	39
<b>5</b>	<b>DIFICULDADES E INTERFERÊNCIAS NO CENÁRIO DE CRISE COM REFÉM LOCALIZADO</b> .....	40
5.1	O SEQUESTRO DE ELOÁ PIMENTEL: UM CASO CONCRETO .....	45
<b>6</b>	<b>NEGOCIAÇÃO: DIFICULDADES E INTERFERÊNCIAS NO CENÁRIO DE CRISE COM REFÉM LOCALIZADO</b> .....	51
6.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO .....	51
6.2	RESULTADO DA PESQUISA .....	51
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	58
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	59
	<b>APÊNDICE</b> .....	61

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira está atravessando uma grande crise, onde a escassez de moradias, distribuição injusta de rendas, deficiência no âmbito da saúde e educação, drogas e alcoolismo se constituem em num grande problema que reflete, significativamente, no contexto da segurança pública e na vida do povo, como um todo.

O processo de marginalização, que vem se agravando assustadoramente, leva parte da população à prática de atos anti-sociais e de ilícitos penais diversos, onde vidas humanas são sacrificadas, fruto da luta entre marginais e policiais.

O surgimento de uma crise é bastante provável, principalmente se ela tem origem em um crime em andamento, como normalmente ocorre na maioria das situações, onde pessoas são tomadas e feitas reféns, sendo utilizadas como um objeto de troca e, meramente, como garantia de vida do infrator, criando um impasse e colocando vidas em risco.

Ocorrências com reféns cresceram dramaticamente no mundo inteiro e sabe-se que situações como essas são delicadas e críticas, visto que vidas são submetidas a perigo constante. Esses problemas padecem de um plano aprimorado, que é o gerenciamento de crises, onde estejam estabelecidas normas para a adoção de situações críticas e treinamento específico, para que os atos dos profissionais designados para gerenciar a crise não sejam impulsivos, descoordenados e amadorísticos, para que vidas não sejam perdidas desnecessariamente.

A negociação surge como elemento fundamental que dispõe a polícia para que ocorra a solução pacífica da crise, devendo, assim, ser conduzida dentro dos princípios doutrinários.

As organizações policiais mais evoluídas, principalmente a norte-americana, sempre se preocuparam e se preocupam em ter uma pronta resposta às ocorrências que fogem da normalidade e que requeiram um tratamento diferenciado e especializado, envolvendo pessoas que se achacem mantidas em cárcere privado e, sob forte ameaça contra a vida.

O “*Federal Bureau of Investigation (FBI)*”, a polícia americana, foi citado no presente trabalho, por ter a fama de ser a polícia mais eficiente e respeitada do

mundo, onde mantém em seu currículo um curso de Gerenciamento de Crises, no qual se assimila o adestramento com bases doutrinárias já experimentadas.

Embora a doutrina de negociação de crise tenha sido idealizada para administrar diversos tipos de situações dos mais variados segmentos policiais, as crises, envolvendo refém localizado, constituem o principal foco de atenção; primeiro, devido à exposição do aparato policial, em especial, e, segundo, do governo, de forma geral. Neste momento, inicia-se o jogo de dois interesses opostos ou entendimentos diversos, podendo-se dizer que há um evento ou situação crucial, e, para que ele não tenha desdobramentos indesejáveis, deve ser negociado.

Não se trata de verificar se as posições assumidas são legais, éticas ou técnicas. Trata-se de iniciar-se um processo de negociação eficaz que será compreendido como uma resolução para o conflito.

É necessário, então, que as instituições policiais possuam no seu planejamento organizacional uma unidade com postura bem definida para tratar das negociações em situações críticas.

A ação policial não pode ser isolada e nem deve ficar na dependência de que um gesto individual resolva o problema. Somente um trabalho profissional, de elevado conhecimento técnico, pode ser eficiente para solucionar a crise. Nesse processo, aumenta-se de forma muito visível, a responsabilidade dos policiais envolvidos no processo de negociação, porquanto, uma intervenção mal sucedida pode acarretar várias e sérias consequências a atingir a imagem da instituição policial presente, gerenciadora da crise.

Até os dias atuais, não existe uma fórmula fixa e determinada a ser seguida para resolução de problemas de desordem pública de alta complexidade geradora de crise, particularmente, aquelas que envolvem risco de morte. As situações desse tipo se instalam e se resolvem de acordo com diversos fatores, e por isso, é necessário que a instituição policial possua uma equipe qualificada com o conhecimento atualizado das mais variadas técnicas de negociação e resolução de crises, e tenha condições, no momento da ação, de minimizar possíveis falhas operacionais e logísticas, que podem sempre ocorrer em razão das variáveis envolvidas.

Uma grande parte das instituições policiais ainda não possui padrões operacionais de comportamento ou elementos normativos reguladores para as

ações do policial negociador no atendimento de ocorrências com refém localizado, o que gera conflitos em relação aos procedimentos padrões a serem adotados.

Portanto, espera-se que as crises surgidas da desordem e da quebra da paz social, geradas nos espaços público e privado mereçam um tratamento altamente profissional e diferenciado, na busca do aperfeiçoamento de procedimentos no transcurso do processo de negociação e resolução de crise, cujos resultados positivos aumentem a confiança da população, nas ações da polícia, elevando-se o conceito da organização policial que motiva, sobremaneira, as relações interpessoais, entre seus integrantes e a comunidade.

Os questionários aplicados foram essenciais para que servissem de base, objetivando demonstrar a real importância da doutrina de gerenciamento de crises e da negociação, com o intuito de sugerir à corporação como utilizá-la da melhor forma possível para o enriquecimento do aprimoramento técnico-profissional dos policiais militares do Rio Grande do Norte

O objetivo maior deste trabalho é delinear o estudo da negociação com refém localizado, ressaltando as dificuldades e interferências no cenário de crise, através da abordagem de ordem técnica, para que a Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte (PMRN) sinta a necessidade de pautar-se nessa doutrina para o sucesso do trabalho de todos os integrantes da Corporação.

## 2 DOCTRINA DE GERENCIAMENTO DE CRISES

Entre as mais diversas atividades do homem, muitas delas são voltadas em maior ou menor grau para a administração de situações críticas, quando o indivíduo, o grupo ou instituições se deparam com ameaças e há necessidades de respostas imediatas e eficazes para a sobrevivência. As instituições de segurança sobressaem como das mais difíceis, justamente por se constituir em elementos de constante administração de crises.

Atuando sempre nos conflitos sociais e ameaças à vida, participando do processo da liberdade e preservando o patrimônio público e privado, profissionais de polícia de todos os níveis, convivem, diuturnamente, com situações de perigo para si e para outrem, sempre com o objetivo de salvar vidas.

Diante da diversidade dos fatos, existe a necessidade da instituição policial militar realizar, constantemente, ações norteadoras de capacitação e qualificação técnico-profissional, que possibilitem ao policial realizar tarefas que sejam capazes de identificar situações críticas e realizar de maneira técnica os procedimentos recomendáveis para a organização de um cenário de crise, bem como a aplicação correta do procedimento sistemático pós-ocorrência que possibilite um estudo de caso, de cunho técnico-científico, com dados e informações, objetivando mostrar as falhas e os acertos dos policiais militares envolvidos na ocorrência e buscar novas maneiras para atualizar o protocolo de ações em eventos dessa natureza.

Ao longo dos anos, a segurança pública vive uma constante mudança de procedimentos na sua área de técnicas policiais, voltadas para o atendimento de ocorrências específicas que envolvem reféns localizados, ameaças de suicídios, atiradores atípicos, detentos em revoltas provocando rebeliões com reféns, pessoas portadoras de transtornos mentais e/ou emocionalmente perturbadas, que criam as mais diversas situações, obrigando, de imediato, a instituição policial realizar o protocolo para responder e solucionar a ocorrência com nível de resposta satisfatória.

Em sua obra, Monteiro (1995, p.5), cita o conceito de crise adotado pela Academia Nacional do FBI dos *United States of America* (EUA): “um evento ou

situação crucial que exige uma resposta especial da Polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável”.

Souza (2010, p. 15) “A crise é inesperada e não é seletiva”. Ou seja, não escolhe local, nem instituição e nem o profissional que vai administrá-la. Portanto faz-se, necessário que todo policial esteja em condições de enfrentá-la de maneira técnica, onde o compromisso com a vida esteja muito acima de outros valores, assim, como vaidades pessoais ou institucionais.

Uma resposta inoportuna à crise poderia ser pior do que a própria crise. A exemplo disso, podemos citar a invasão do complexo penitenciário do Carandiru, no dia 22 de outubro de 1992, na cidade de São Paulo, na qual resultou na morte de 111 apenados. Daí decorre a necessidade da polícia estabelecer, a partir de sua formação básica de quadros, uma consciência organizacional e profissional para lidar com situações críticas geradoras de crise.

Assim, o profissionalismo dos policiais ou agentes de segurança pública que estão a cada dia se aperfeiçoando com técnicas policiais diversas, poderão ser na verdade a chave para possibilitar que o trabalho, a cada dia, se torne evolutivo no processo contínuo da segurança pública transmitindo a tranquilidade, o bem estar e a segurança que o cidadão necessita para cumprir as suas obrigações sociais.

Quando se aborda sobre ocorrências de crise e em negociação, faz-se necessário relatar como surgiu a doutrina de gerenciamento de crises. Esta, por sua vez, veio estabelecer regras, princípios, ações e procedimentos operacionais para resoluções de situações e eventos críticos que necessitassem de uma resposta especial por parte da polícia. Os procedimentos nas ocorrências atendidas pelos policiais americanos seguiam um padrão único, todavia, quando deparados com situações extremas que fugiam da normalidade, esses procedimentos se tornavam ineficientes para o desfecho satisfatório das ocorrências.

A doutrina de gerenciamento de crises foi criada pelo FBI nos anos 70, quando os policiais dos departamentos de polícia dos EUA, ao realizarem o atendimento a ocorrências não rotineiras, passavam por situações extremas em elevados níveis de ameaças, forçando, assim, um estudo sistemático de procedimentos que priorizassem o emprego de técnicas para resolução de ocorrências dessa natureza.

Neste contexto, em ocorrências de crises ocasionadas por ações desordenadas nas mais diversas situações, tais como: atiradores atípicos,

seqüestros, tomadores de reféns, pessoas emocionalmente e mentalmente perturbadas, suicidas, rebeliões em presídios e atentados terroristas, a polícia norte-americana percebeu a necessidade de criar, urgentemente, procedimentos padrões para intervir em ocorrências de caráter especial que fossem compatíveis com os níveis de dificuldades. Dessa forma, ao tratar o gerenciamento de crises como modo científico e de estudo de caso, os EUA passaram a estabelecer objetivos essenciais para prover suporte doutrinário, como salvar vidas, aplicar a lei e estabelecer a ordem.

No Brasil, a utilização da doutrina é relativamente nova quando comparada ao tempo que vem sendo adotada pelos policiais americanos. A partir dos anos 90, a referida doutrina foi introduzida pelo Delegado de Polícia Federal, Roberto das Chagas Monteiro, do Departamento de Polícia Federal, difundindo-se por todas as polícias dos Estados da Federação.

Entretanto, no transcurso do processo da empregabilidade da doutrina no Brasil, houve discordância quanto a sua eficácia em ocorrências mais complexas. Durante a empregabilidade da doutrina nos diversos eventos cruciais, principalmente em ocorrências envolvendo reféns localizados, os resultados começaram a aparecer de forma concreta e clara, permitindo em seguida à aceitabilidade das instituições policiais na solução de eventos críticos. Esse contexto, permitiu a credibilidade da doutrina de gerenciamento de crises na administração de demais ocorrências que necessitasse, a intervenção da polícia na resolução da crise, sendo exigido o emprego dos procedimentos operacionais padrões recomendada pela doutrina.

Com a implementação e aplicação da doutrina no Brasil, garantiu as forças policiais um melhor entendimento dos procedimentos, bem como permitiu que as instituições pudessem investir na capacitação técnica profissional dos seus agentes da lei.

## 2.1 HISTÓRICO DAS CRISES

Em 05 de setembro de 1972, em Munique, na Alemanha, acontecia um dos principais eventos esportivos do mundo, os Jogos Olímpicos. Na época, ficou conhecido como os “Jogos da Paz”. Um comando terrorista Árabe, denominado



“Setembro Negro”, invadiu a Vila Olímpica, matou dois membros da equipe esportiva do Estado de Israel e tomou como reféns nove atletas da referida delegação, exigindo do Governo de Israel a libertação de 234 prisioneiros detidos nas prisões de Israel. Nesse episódio, verificou-se uma série de erros e falhas de procedimentos que acarretaram numa seqüência de novos problemas, cujo desfecho não se coaduna com o que está estabelecido na doutrina atual.

A tentativa de libertar os reféns terminou em uma total tragédia. As vítimas da crise foram: um policial alemão, cinco terroristas e todos os reféns mortos, através de uma ação militar mal sucedida no aeroporto internacional de Munique.

Diante desse fato de repercussão internacional, as principais agências e departamentos de polícia do mundo ocidental iniciaram uma série de estudos sobre procedimentos operacionais que poderiam ser adotados para resolver situações de crise com refém localizado. Esse fato tornou-se um marco e referência mundial na resolução de eventos críticos, desencadeando uma ampla análise pelas polícias na busca de iniciar em ações que pudessem ser estudadas e comprovadas tecnicamente a sua eficácia no cenário de crise.

Esse cenário possibilitou aos estudiosos a criação da doutrina, que fosse capaz de atender as necessidades básicas para administração e solução de eventos críticos, tornando eficazes suas ações e possibilitando ao gerente das crises a capacidade técnica de superá-las e solucioná-las, mesmo aquelas de maior complexidade.

Casos recentes ainda permanecem bem presentes na nossa memória e são utilizadas como exemplos e estudos de casos em vários cursos de gerenciamento de crise e negociação. Trata-se do caso do ônibus 174, ocorrido na cidade do Rio de Janeiro, no dia 12 de junho de 2000, quando o causador do evento crítico, conhecido como Sandro, ao tentar realizar um assalto sem sucesso, tomou o ônibus da linha 174, fazendo cerca de vinte passageiros reféns. Esse episódio ficou marcado na história do gerenciamento de crises do Brasil. O término foi um desastre; a Polícia Militar, na tentativa frustrada de intervir contra o tomador de refém, gerou a morte da mesma e, em seguida do próprio causador do evento crítico.

Esse acontecimento, de fato, abriu novas discussões acerca das várias interferências e dificuldades encontradas pelos gerentes e negociadores em organizar o cenário, bem como administrá-la.

Os procedimentos de gerenciamentos de crises e da negociação, vêm reforçando os conceitos de aprender com o passado, assim, o que nos permite destacar alguns itens que mudaram o rumo das negociações policiais, como; a dinâmica de incidentes; o estudo de incidentes de crises; as técnicas de negociação; as técnicas de inteligência aplicada ao cenário de crise com refém; a comunicação; a reformulação e aprimoramento das equipes táticas e, o sistema de Comando de Incidentes.

Por fim, os vários exemplos de “como não fazer”, estão a cada dia mais freqüentes nos estudos e análises em ocorrências de grande complexidade, sempre usados para demonstrar, ensinar e transmitir as informações necessárias aos policiais ligados ao sistema de segurança pública.

## 2.2 GÊNESE DA NEGOCIAÇÃO

Os registros dos primeiros negociadores em ocorrências de crise foram atribuídos a pessoas sem conhecimento de técnicas para negociar em situações de risco. Era sempre necessária a intervenção de alguém, alheio aos quadros da polícia, possibilitando que o evento fosse solucionado através de concessões mútuas. Com o passar do tempo, departamentos de polícia perceberam que as negociações não poderiam ser atribuídas a pessoas estranhas aos seus quadros.

Para Souza (2010, p. 32) “O uso de negociadores não policiais é uma experiência pela qual já passaram quase todas as organizações policiais, especialmente quando, historicamente, as primeiras crises necessitavam da intervenção de alguém para servir de intermediário (...)”.

Esses policiais na sua maioria eram policiais sem treinamento específicos escolhidos dentre os demais, quando possuíam uma boa oratória para iniciar um diálogo com o causador da crise. Assim eram chamados pela doutrina de negociação, de negociador improvisado.

Essa prerrogativa fez com que policiais fossem treinados e especializados numa nova modalidade de abordagem operacional, surgida da realidade social que

exige um policial com perfil diferenciado, que atue de forma altamente técnica e com um único objetivo, salvar vidas.

Essa mudança de comportamento promoveu a necessidade do surgimento de cursos de preparação profissional de policiais que se enquadravam no novo perfil, o de negociador. O negociador policial é o mediador de conflitos, ou seja, é o intermediário entre o Estado e o causador do evento crítico. O mediador de conflitos pode ser interpretado como o policial responsável pelo desenvolvimento do diálogo com o causador do evento crítico. Ele estabelece situações para mediar os conflitos sociais utilizando-se de técnicas específicas. Cita-se o exemplo da técnica de tranquilidade, que proporciona, ao causador do evento crítico, a capacidade de raciocinar, e assim, estabelecer um diálogo coerente e racional com o policial. A mediação de conflitos tem sido largamente utilizada para minimizar e solucionar problemas de ordem social que afetam diretamente a ordem pública.

Carvalho (2002, p.28) define negociação como:

[...] um processo que se desenvolve num determinado ambiente entre duas ou mais partes, que abordam uma dada situação (problema ou oportunidades) a partir de interesses comuns e antagônicos. "Para isso, seguindo regras do jogo, as partes utilizam meios de comunicação por meio dos quais manifestam comportamentos de influências para confrontar e discutir propostas explícitas, com o objetivo de alcançarem um acordo.

Apesar da introdução recente do negociador policial nos cenários de crise, especificamente em ocorrências com refém localizado, esta vem se destacando como a melhor forma na resolução de crise com o emprego de técnicas e táticas específicas. Por isso, é de suma importância a presença e a participação do negociador policial em situações críticas que necessitam da polícia como órgão regulador das infrações sociais.

É importante ressaltar a responsabilidade dos policiais envolvidos no processo de negociação, pois uma intervenção sem sucesso pode ter sérias implicações legais, atingindo, assim, a imagem da organização policial, com o conseqüente questionamento de sua capacidade profissional. É extremamente necessário o emprego de policiais qualificados e capacitados para desempenharem

função de alto risco quando solicitados, surgindo, assim, a necessidade do emprego da negociação como primeira alternativa na resolução da crise, respeitando as fases das alternativas táticas para resolução de crises, objetivando o diálogo, mediando os conflitos e as diferenças sociais, estabelecendo o “*rapport*”<sup>1</sup>, sempre com o objetivo de salvar vidas, seja do captor, refém, policiais ou terceiros. Para esse policial, cabe sempre o entendimento de suas ações, bem como uma reflexão de sua capacidade e equilíbrio emocional para enfrentar todos os obstáculos da ocorrência no sentido de realizar o equilíbrio natural e emocional dos envolvidos no cenário. Com esse objetivo firmado pela doutrina, a preservação da vida humana, o respeito à dignidade da pessoa e a aplicabilidade da lei objetivando a reestrutura e harmonia social, consagram-se como fatores primordiais na resolução de uma crise.

---

<sup>1</sup> É o sentimento de compreensão e confiança compartilhada por duas ou mais pessoas, muitas vezes construído. Resulta numa legítima ânsia para cooperar e seguir a liderança de outros. Também chamado de empatia.

### 3 DOCTRINA DA NEGOCIAÇÃO

Em meados dos anos 70, quando a doutrina de gerenciamento de crises foi criada, a negociação era utilizada como a primeira alternativa tática na resolução de eventos críticos em variados níveis de complexidade. Nos eventos com refém localizado, a referida doutrina, na época, permitia o uso de policiais no local do evento crítico, podendo exercer funções de gerentes de crises, bem como desempenhar atividade de negociador, ou seja, quando era estabelecida uma crise, policiais poderiam tanto gerenciar, como negociar.

Assim, percebeu-se, ao longo dos anos, que policiais que desenvolviam atividades de gerentes de crises tinham um perfil diferente daquele policial que estabelecia o contato com o causador, o negociador. Dessa forma, o cenário de crise não atendia aos anseios dos policiais envolvidos na ocorrência, causando, assim, um desequilíbrio operacional no local, permitindo um estudo mais aprofundado e sistemático da situação.

A partir dos anos 90, a negociação policial iniciou uma caminhada rumo a sua independência doutrinária. Sem esquecer as suas origens doutrinárias do gerenciamento de crises como base filosófica, iniciou-se a formação e consolidação do início da doutrina de negociação policial.

Continuando como primeira alternativa na resolução de ocorrências policiais que envolvem reféns, os policiais negociadores aos poucos iniciaram uma formação especificamente para a prática da arte de negociar. Essa etapa inicialmente se estabeleceu nos Estados Unidos quando os policiais negociadores perceberam a necessidade de criar sua própria doutrina, baseada nos acontecimentos do evento, princípios éticos, humanos e com procedimentos técnicos e táticos que fossem capazes de proporcionar maior capacidade de atuação, ou seja, atuar como elementos de mediação e estabelecer o elo entre o causador e o gerente da crise.

Estabeleceu-se dessa forma, a doutrina de negociação policial, transmitida para todas as polícias do mundo. Atualmente, a negociação caracteriza-se através de cursos específicos, voltados para a formação do negociador policial que atua em ocorrências de crises com reféns localizados e não localizados. Ao

estabelecer e se concretizar a doutrina de negociação, iniciou-se uma série de conceitos e elementos capazes de fortalecer os princípios doutrinários.

A doutrina de negociação possibilitou formular suas próprias regras, normas e procedimentos operacionais voltados exclusivamente para a libertação de reféns e salvaguardar, vidas de todos os envolvidos no local de crise. Permitiu ao policial negociador, mais autonomia no cenário da crise, bem como, participar efetivamente do desenvolvimento de estratégias de negociação capazes de auxiliar e assessorar o gerente da crise na tomada de decisão. Diante desse cenário, policiais iniciaram uma série de estudos para fundamentar e fortalecer a base doutrinária, dentre elas, os fundamentos teóricos com os conceitos e definições sobre a doutrina, o perfil desejado, as características, as recomendações operacionais, as técnicas e táticas específicas, o planejamento das estratégias, as regras básicas da negociação, dentre outros.

Assim, foi possível iniciar nos EUA os fundamentos teóricos doutrinários, no qual iniciou-se a partir dessa estrutura a composição original da equipe de negociadores conforme estabelecida pela doutrina de negociação, é composta por cinco membros. Cada membro atua em função específica, contudo, qualquer um dos policiais negociadores pode alternar sua função dependendo da evolução ou regressão da ocorrência.

### 3.1 EQUIPE DE NEGOCIADORES

Negociações bem-sucedidas são quase sempre trabalho de equipes, ainda que as equipes não tenham a estrutura desejada num grupo de negociação tecnicamente estruturado. Para que exista uma boa intervenção verbal por parte dos negociadores é preciso haver definição dessa equipe que, através da doutrina, se estabeleceu conforme ensina Souza (2010, p. 122). “Sua composição básica será um grupo de, no mínimo, três negociadores (para permitir o trabalho ininterrupto), [...]”.

O grupo de negociadores possui um papel de fundamental importância no processo de negociação. O trabalho em equipe é fator principal para desempenhar um bom trabalho e obter um resultado satisfatório.

Nesse sentido, conforme a Academia Nacional do FBI, a equipe de negociadores é composta da seguinte forma:

O primeiro membro da equipe é chamado de negociador líder. Esse policial é responsável pela liderança da equipe de negociadores, atua no desenvolvimento de estratégia da negociação, avalia o desempenho dos negociadores, direciona as negociações, estabelece o contato com o gerente da crise e assessora na tomada de decisões.

O segundo destaca-se como o negociador primário, responsável pelo diálogo direto com o causador da crise. Esse policial interage com o negociador líder, desenvolve técnicas de tranquilização com o causador do evento crítico, técnicas de convencimento, ganha tempo, colhe informações, abranda as exigências, desenvolve atividades de confiança e inteligência e é o elo entre o causador e o gerente da crise.

O negociador secundário caracteriza-se como o policial que está em contato direto com o primeiro negociador. É ele que monitora as negociações, fornece principais tópicos e assuntos a conversar e o emprego de palavras-chave, mantém um relatório de ações e coisas importantes que foram feitas e dicas para a próxima conversa, estabelece apoio emocional e moral ao negociador primário e pode substituí-lo a qualquer momento quando necessário.

O quarto membro da equipe destaca-se como o negociador terciário ou anotador. Esse policial é responsável pela anotação de qualquer observação das mais diversas possíveis. Palavras-chaves, tipos de exigências, prazos, dados de entrevistas, informações complementares, possíveis soluções, desenvolvimento de estratégias, todas as observações que possam servir para desenvolver ações de negociações destinadas para a libertação dos reféns.

O último integrante da equipe é um profissional de saúde, podendo ser um psicólogo ou psiquiatra. Avalia constantemente o estado mental do negociador e do causador do evento crítico. Permanece em todo o processo de negociação, devendo receber treinamento avançado em negociação em crises.

A equipe de negociadores policiais, são tão importantes quanto a própria organização do cenário. Em ocorrências complexas, principalmente no Brasil, é difícil seguir de fato, a composição instituída pelo FBI, por diversos motivos, o principal é a falta de pessoal devidamente qualificado para tal trabalho.

Situações que envolvem refém localizado nas principais cidades brasileiras, as instituições policiais ainda conseguem compor uma equipe de negociadores policiais com no mínimo três membros.

Essa composição também pode sofrer variações de acordo com o nível de complexidade da ocorrência, bem como a durabilidade do processo de negociação. Evidentemente que, quanto mais longo a negociação, necessita-se de mais pessoal qualificado, tendo assim, as polícias em situações extremas a oportunidade de remanejar seus policiais negociadores de Estado para Estado dependendo da necessidade e análise do caso em questão.

Portanto, é importante destacar que, a equipe de negociadores na realidade brasileira nos Estados da Federação com menor índice de ocorrências com refém localizado, compõe-se com no mínimo dois policiais negociadores, envolvidos nesse processo de libertação de refém, mas sem perder os princípios e fundamentos doutrinários da negociação.

## 3.2 PERFIL E CARACTERÍSTICAS DO NEGOCIADOR POLICIAL

### 3.2.1 Perfil do Negociador Policial

Nesta seção, vamos tratar do perfil desejado do policial para tornar-se um agente da lei, responsável em desenvolver atividades de negociação em ocorrências de crises com refém localizado. A doutrina de negociação recomenda que o policial negociador possua um perfil desejado para desempenhar bem o seu papel profissional em ocorrências que necessitem dessa intervenção.

Souza (2010, p. 129) afirma que: “Para ser negociador de crises, o policial precisa possuir algumas habilidades específicas, além de técnicas e táticas dirigidas [...]”.

Esse perfil desejado, conforme conhecimento global da doutrina, é indispensável. O policial negociador precisa deter o conhecimento geral da doutrina de negociação em crises, de modo a facilitar o entendimento de procedimentos em tais situações.



Segundo Salignac, (2011, p. 193):

Inicialmente, busca-se aquela pessoa livre de tensões exacerbadas, preconceitos e, principalmente, resistente a frustrações. A capacidade de elaborar a formidável carga de ansiedade gerada pelo desempenho da negociação deve ser constantemente avaliada [...].

Conforme a doutrina de negociação, o policial que desempenha esse tipo de atividades em crise envolvendo reféns, necessita de algumas referências quanto ao seu perfil desejado.

- Respeitabilidade e confiança - O policial negociador deve transmitir respeito à dignidade humana, necessariamente estabelecendo a comunicação simultânea, ou seja, o *rapport*, no processo de avanço nas negociações. A confiança mútua é fundamental para que a negociação tenha êxito. O negociador deve estabelecer um clima de harmonia e sinceridade com o causador do evento crítico para que essa confiança se estabeleça.

- Fleuma e paciência - A fleuma e a paciência destacam-se como as principais qualidades inerentes ao perfil do negociador policial. É extremamente necessário que esse policial tenha tranqüilidade e controle emocional durante as negociações. Situações inesperadas, ocasionadas pelo causador do evento crítico, poderão, de certa forma, desestabilizar as ações do negociador policial, por isso, a paciência controlada transmite para os envolvidos na ocorrência uma sensação de segurança durante o processo de negociação.

- Autoconfiança e autocontrole - A autoconfiança e o autocontrole do policial, durante o processo de negociação, é um ponto importante nas tomadas de decisões para uma solução aceitável. A autoconfiança nas técnicas empregadas e na capacidade profissional, associada ao autocontrole das emoções, melhora em muito as chances na solução da ocorrência.

- Comunicabilidade - A comunicação é peça fundamental no processo da negociação. A boa comunicação aberta, sem ruídos, através da clareza das informações, a compreensão das palavras, diminui as dúvidas, e torna-se fundamental para que o causador possa entender as informações e mensagens

passadas pelo negociador. Isso melhora a capacidade de entendimento e facilita todo o processo de libertação dos reféns.

- **Perspicácia** - A perspicácia permite ao policial que ele não desista de suas ações dentro de suas convicções. Manter uma linha de ação, de maneira que possa salvar vidas e solucionar a crise, se caracteriza como fundamental no trabalho do negociador policial.

Negociadores policiais devem obedecer critérios de seleção, bem como treinamentos específicos, baseados nos perfis anteriormente destacados.

É comum em local de crise, policiais intervirem no processo de negociação sem apresentar o perfil desejado, onde tais ocorrências de alta complexidade exigem atuações com pessoal especializado.

Nem todos os negociadores terão todos os perfis necessários aqui elencados, porém, mas o essencial é eles possuam todos estes perfis para o bom andamento da negociação.

### **3.2.2 Características do Negociador Policial**

As características do negociador policial estão relacionadas às funções e cargos inerentes à operacionalidade institucional, isto é, no pleno desempenho das mais diversas missões no contexto da atividade fim<sup>2</sup> da organização policial. A escolha do negociador é um processo que difere daquele usualmente empregado nas Polícias, em relação aos demais especialistas.

Salignac (2011, p.192) afirma que:

Ressalto apenas a ênfase que se pode perceber na necessidade do preparo global do negociador, que deve não apenas um profundo conhecedor da doutrina da negociação, como também, em igual medida um policial experiente, que domina os mistérios de seu trabalho, e não um profissional de gabinete (necessário em vários aspectos), nem um teórico de pouco contato com pessoas e com os problemas que as afligem. [...], determina-se o fim do pensamento segundo o qual o negociador é algo como um conselheiro

---

<sup>2</sup> Policiamento ostensivo desenvolvido pela polícia militar, objetivando o atendimento ao público e consiste em diversas modalidades de policiamento.

“bonzinho”: ao contrário, este policial deve ter em mente que, em determinado momento, será sua a decisão de acionar os mecanismos de solução tática do evento crítico, com toda a carga emocional que tal decisão inevitavelmente acarreta.

As características de um policial negociador se apresentam através de princípios e aspectos, capazes de habilitá-lo para esse tipo de missão. Dentre as características básicas recomendadas pela doutrina de negociação para um policial se tornar um negociador de eventos críticos, destacam-se as seguintes:

- **Voluntariedade** - É a iniciativa do policial ao apresentar-se espontaneamente para atuar em condições diversas das que estava atuando. Na área de negociação em crises, deve ter consciência de sua escolha e da alta responsabilidade no transcurso do processo de ocorrências que necessitem de sua presença para salvaguardar vidas, preservar o patrimônio público ou privado, restabelecer a ordem e a paz social, e garantir a confiança da sociedade na organização policial a qual pertence.

- **Competência emocional** - É a capacidade de ser dotado de auto-desenvolvimento que o torna realizado como pessoa e como profissional capaz de criar situações positivas nas relações com os outros e com si mesmo. Deve ter controle dos impulsos e emoções, da agressividade dirigida a outros, da capacidade de modular o próprio estado de ânimo, evitando que as emoções o impeçam de pensar, analisar, decidir e agir.

- **Inteligência emocional** - É a capacidade de reconhecimento dos próprios sentimentos e de outros indivíduos, com suficiente maturidade para controlar impulsos, aceitar ser exposto a abusos, ridículo ou declarações insultuosas com respostas que demonstrem permanente tranquilidade e firmeza na comunicação. O policial negociador, ao desempenhar sua missão no cenário de crise, deve saber distinguir declarações distorcidas sobre a condução das negociações, as críticas do cenário, assim como, todas as demais situações adversas.

- **Saber ouvir** - É a capacidade de ouvir bem sem julgar ou criticar, entender, compreender as frustrações, emoções e sentimentos aflorados pelo causador do evento crítico. O saber ouvir faz parte de uma linha de entendimento

que desperta no negociador a capacidade de desenvolver sua conduta de trabalho para negociar.

- Comunicação - Ser dotado de excelente habilidade como comunicador.

O conhecimento da técnica de entrevistador permite obter importantes informações sobre os causadores do evento crítico e dos reféns. A técnica da entrevista, com perguntas abertas, permite colher dados que serão processados e utilizados como ferramenta na negociação.

- Raciocínio lógico - Dotado de bom raciocínio lógico, senso comum e possuir experiência suficiente com o trabalho operacional do cotidiano que contribui, sobremaneira, no processo de tomada de decisões.

- Postura e Comportamento - No cenário de crise, a sua posição no assessoramento de tomada de decisões para a resolução da crise, deve ser estritamente profissional, baseada nos fatos, informações e dados decorrentes.

A sua decisão limita-se nas informações que serão repassadas ao gerente da crise e sua equipe. O papel do negociador é o de servir de intermediário entre o causador do evento crítico e o comandante da cena de ação.

- Ética profissional: O policial negociador deve analisar os comportamentos e princípios dos envolvidos na ocorrência, procurando não realizar determinados julgamentos.

Para Miranda (2006, p. 37):

A ética profissional tem como objetivo estabelecer parâmetros para as decisões, ou seja, está ligada aos processos deliberativos que o profissional desenvolve, ao se deparar em situações cotidianas e/ou em situações de crise, nas quais é necessário controlar seu arbítrio.

Para um negociador desenvolver bem sua função, necessita preservar os profissionais que estão ligados diretamente no cenário da crise.

- Trabalhar em equipe - O trabalho em equipe é fator decisivo no processo de negociação. Ocorrências de grande complexidade e alto nível de stress, com elevados níveis de agressividades, necessitam de equipes compostas e

determinadas para solucionar o problema. A composição de negociadores, por menor que seja, deve realizar o trabalho em equipe. O desenvolvimento do planejamento, as diretrizes e providências a serem tomadas, os recursos disponíveis, estratégias de negociações, as tomadas de decisões, ficam bem mais fáceis quando se trabalha em equipe. O espírito de equipe fortalece o moral entre os negociadores, melhora as idéias, desenvolve estratégias e possibilita maior poder de decisão.

## 4 CENÁRIO DE CRISE

As ocorrências com reféns localizados necessitam de uma maior atenção das autoridades de segurança pública, por possuírem características mais perturbadoras, decorrentes da intervenção policial e, nesses casos, o desfecho é imprevisível por se tratar de ameaças contra vidas. Nesse estágio da crise, é necessário assumir uma postura organizacional, definida para negociar em situação crítica. A ação não pode ser isolada e nem deve ficar na dependência de que um gesto individual resolva o problema. Aborda-se nesse capítulo, os assuntos relacionados ao cenário da crise como um todo.

### 4.1 COMPETÊNCIA LEGAL PARA A ATUAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR EM OCORRÊNCIAS COM REFÉNS

Podemos nesse subcapítulo vamos de maneira simples definir o que venha a ser um refém conforme os conceitos doutrinários. Refém é a pessoa que fica em poder do causador do evento crítico, visto como mero instrumento para execução de um plano, ameaçado explicitamente em relação a sua vida.

Segundo Souza (2010, p. 65):

A condição de refém é caracterizada quando uma pessoa é tomada como segurança para o preenchimento de certos termos ou quando qualquer pessoa, sob ameaça ou uso de violência, é mantida cativa por alguém (ou um grupo de pessoas). O refém tem um valor real para quem o mantém cativo.

Para atuar nas ocorrências com reféns, a Polícia Militar encontra respaldo no texto constitucional vigente, que prescreve no seu artigo 144, parágrafo 5º: “às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; [...]”. Pode-se entender que a preservação da ordem pública é interpretada pelo exercício da atividade pública de proteção, socorro e repressão imediata ao ilícito.

Como afirma Cabral (1996, p.114):

Considerando-se que a Polícia Militar atua em socorro às vítimas que tiveram violado o seu direito de ir e vir e que estão tendo suas vidas ameaçadas, cabe aos policiais militares, no cumprimento da destinação constitucional de preservação de ordem pública, uma ação repressiva imediata para restabelecer e garantir este direito.

Cabe a Polícia Militar promover ações de polícia ostensiva, fardada e caracterizada, bem como, a preservação da ordem pública e, quando esta ordem é quebrada, é de sua responsabilidade desenvolver ações que restabeleçam no menor tempo possível a ordem e a paz em seu teatro de operações, isto é, no espaço público.

Sendo assim, conforme Salignac (2011, p. 23), “[...]. Crise mal gerenciada pode acarretar problemas de responsabilidade civil para o Estado, especialmente nos casos em que ocorram mortes de reféns ou de pessoas inocentes”.

Pode-se assim afirmar que, quando se estabelece a desordem por qualquer motivo, principalmente envolvendo fato de grande complexidade como o que ocorre com reféns localizados, é da competência da Polícia Militar, organização policial ostensiva, administrar e gerenciar ações norteadoras capazes de restabelecer o equilíbrio da convivência social, empregando todas as formas e recursos disponíveis para o cumprimento de sua missão.

## 4.2 TIPOLOGIA DOS CAUSADORES DO EVENTO CRÍTICO

Discutiremos, de acordo com Salignac, as pessoas que podem criar ou gerar uma ocorrência de crise com ou sem refém localizado. Essas pessoas que normalmente estabelecem uma situação crucial, são denominadas pela doutrina, de causadores do evento crítico. Os causadores são muitos, bem como os motivos, portanto, para podermos identificamos o perfil desses causadores, se faz necessário destacar a real situação dessa pessoa, que são denominadas e destacadas como, tipologia dos causadores da crise.

Abordaremos a seguir, os principais causadores de evento crítico que normalmente se destacam na crise nas principais cidades brasileiras.

O causador de evento crítico mais freqüente de crise em ocorrência policial é o criminoso comum, quando é surpreendido durante sua ação criminosa. Normalmente este indivíduo toma uma ou mais pessoas durante um assalto ou seqüestro, quando tem sua ação frustrada ou interrompida por algum motivo alheio à sua vontade.

Salignac (2011, p. 138) afirma: “Os eventos críticos que se enquadram nesta categoria são os de mais fácil resolução pelo negociador competente”.

O segundo causador mais conhecido, em situação de crise com reféns, são os reclusos em rebelião nos presídios, motivados pela busca de melhor qualidade de vida na prisão. Estes, em sua maioria, utilizam os reféns como objetos de troca pela qualidade das refeições, flexibilidade nos horários de visita dos familiares, maus-tratos e corrupção por agentes penitenciários, demora no julgamento de processos. Esse tipo de crise requer negociadores mais experientes dando-se prioridade aos que já tenham tido experiência operacional em situação semelhante. Nesse processo de negociação, com pessoas confinadas e afastadas da sua linha de visão, são, normalmente, utilizados contatos telefônicos e produzem grande poder de barganha.

O suicida é o terceiro na categoria de causador de eventos. Essas pessoas, em sua maioria, não são portadoras de patologia. É comum sofrerem um surto que os especialistas denominam de emergencial, provocado, quase sempre por não ter o indivíduo a capacidade de conviver com uma nova realidade social que se apresenta. Esse tipo de ocorrência tem aumentado sua freqüência, principalmente, nas grandes cidades brasileiras. Cabe ao policial negociador identificar o problema que aflige a pessoa e utilizar na abordagem as técnicas corretas na tentativa de achar a melhor solução.

A presença do negociador pode ser capaz de aliviar as tensões do suicida. Ouvir e compreender o problema que o indivíduo está vivendo, associado à demonstração de cuidado e zelo pela vida da pessoa, produzem efeitos que podem salvar a sua vida.

Salignac (2011, p. 137) afirma que:



A meta do negociador no tratamento desse tipo de crise deve ser o estabelecimento de rapport com o causador da crise (para que se sinta menos isolado e solitário, verificar a seriedade da ameaça e o potencial para a violência e induzi-lo à esperança).

Diante deste contexto, reforça-se a tese do emprego de negociadores policiais, habilitados para tal trabalho, objetivando a diminuição do “estress”, o sofrimento e a desistência do ato.

As pessoas portadoras de transtornos mentais ou emocionalmente descontroladas, inseridas na quarta categoria, são causadoras de eventos críticos de maior complexidade, o que naturalmente aumenta o grau de dificuldade para a negociação policial.

Indivíduos com sérios transtornos mentais, comportamentais ou emocionais, exigem do negociador policial, além do domínio das técnicas, a capacidade de suportar pacientemente a negociação. Na maioria desse tipo de ocorrência, não há emprego de equipe tática, salvo na ameaça iminente contra a vida de pessoas que estejam envolvidas no cenário da crise.

Pessoas que possuem transtornos de personalidade como: neuróticos, obsessivos compulsivos, transtornos de humor, personalidade anti-social e desajustada, provocam ocorrências desencadeadas que necessitam da habilidade, conhecimento técnico e competência emocional (controle emocional) do policial negociador. É de vital importância a presença de um profissional de saúde mental, psicólogo ou psiquiatra, conforme recomenda a doutrina de negociação na composição de equipes de negociadores.

#### 4.3 POSTO DE COMANDO E GERENTE DA CRISE

O Posto de Comando (PC) de um evento crítico define-se como uma central de atuação do gerente da crise e demais policiais envolvidos na ocorrência. Essa estrutura é baseada na cadeia de comando e na divisão de trabalhos e tarefas predeterminadas. Cada policial designado pelo gerente da crise possui uma função, no qual as atribuições estão inseridas na sua área de responsabilidade.

O PC tem a finalidade de desempenhar funções diversas sobre tudo o que acontece no cenário da crise. A coleta e o processo de análise dos dados, o planejamento das futuras ações, o desenvolvimento de estratégias para resolução da crise, são algumas finalidades do PC.

Segundo Salignac (2011, p. 56), o PC “é a sede de autoridade para as operações de campo. Nesta condição, o PC centraliza a autoridade e o controle na cena de ação. Também serve como ponto de tomada de decisões para os subordinados”.

Para um PC desenvolver e realizar bem as suas funções, são necessários requisitos básicos para seu funcionamento, como: comunicação, segurança, acomodações, infraestrutura, proximidade do ponto crítico, acesso, tranquilidade, isolamento e distribuições de tarefas.

A comunicação é de fundamental importância para o funcionamento desse posto, pois necessita interagir com os demais policiais e facilitar a transmissão das tarefas e atribuições. Necessitam-se de rádios, telefones, monitores de TV, quadros de situação, mensageiros e outros recursos. Outra função é a segurança; o PC, necessariamente, deve estar posicionado de forma a proporcionar segurança para todos os envolvidos na coordenação do evento. A segurança deve bloquear acessos a pessoas hostis, da imprensa, do público em geral e de policiais curiosos que não estejam participando do evento.

Acomodações e infraestrutura são imprescindíveis para um PC funcionar em ocorrências de longa duração. Ocorrências com refém localizado que envolva negociações longas, com a participação de grande número de policiais trabalhando no planejamento de ações, necessitam de um PC capaz de proporcionar o mínimo de conforto e logística para os envolvidos no cenário.

Assim, para Salignac (2011, p. 57), “áreas em que possam ser realizadas reuniões com todo o pessoal empenhado no evento; área de atendimento de emergências médicas; [...]. Local para reunião com a mídia”, são elementos para uma boa infraestrutura”.

A proximidade com o ponto crítico é outro fator que compõe o PC. Essa proximidade facilita o processo de gerenciamento e negociação, proporcionando facilidade nas tomadas de decisões, dando ao gerente da crise uma visão imediata da cena de ação. “A instalação de um PC em ponto distante do epicentro da crise

produz excessiva dependência de meios eletrônicos de comunicação.” (SALIGNAC, 2011).

O acesso e a tranquilidade são requisitos primordiais na instalação do PC. Pessoas que participam diretamente do evento devem ter acesso fácil e seguro a ele. Áreas perigosas ou arriscadas devem ser demarcadas e evitadas a instalação, bem como sempre que possível, ter um ambiente com pouco ruído e sem aglomeração de pessoas. Isso facilita a identificação dos policiais e participantes envolvidos na cena da crise.

A distribuição de tarefas também está inserida nesse processo de PC. Deve ser uniforme e conforme a função de cada policial que esteja relacionado ao evento. Nesse contexto, o PC pode ser instalado de forma a atender esses requisitos, porém, a doutrina de gerenciamento de crises ao tratar do local do PC, flexibiliza sua estrutura dependendo da situação do cenário. O PC pode ser instalado de maneira improvisada dependendo do local da ocorrência e da logística disponível.

O gerente das crises, conforme a doutrina, destaca-se como o comandante da cena da crise. É a autoridade máxima para todas as ações no local da crise. Ele pode ser o oficial de maior posto no local da crise, ou conforme diretrizes estaduais, o oficial responsável pelo policiamento pertencente ao seu Batalhão de área onde o evento esteja acontecendo. O importante é que o gerente das crises desenvolva as estratégias de ação juntamente com as equipes especializadas, proporcionando uma organização do cenário.

A supervisão e coordenação de todas as atividades, dentro do cenário de crise, são de competência do gerente das crises, bem como, as autorizações do emprego de qualquer alternativa tática e planos de ação.

#### 4.4 ALTERNATIVAS TÁTICAS PARA RESOLUÇÃO DA CRISE

Observamos que as crises aparecem com mais frequência em diversos segmentos da sociedade, não fazendo distinção de local, grupos sociais, religiosos e outros. Com isso, é importante destacar que os causadores desse evento seguem diversas tipologias como foram apresentadas anteriormente.

Para a doutrina de gerenciamento de crises, se faz necessário o emprego de alternativas para a resolução do problema. Diante da necessidade das autoridades policiais resolverem a ocorrência de forma satisfatória, o FBI, na implementação da doutrina de gerenciamento, estabeleceu padrões a serem seguidos, possibilitando que o gerente utilizasse alternativas para resolver a crise de maneira aceitável, utilizando todo o amparo legal.

Em meados de 1989, o FBI iniciou uma série de estudos que possibilitou a sequência dessas alternativas e chegou a um modelo inicial formando a seguinte estrutura:

- Equipe Tática: Equipe tática para retirada de reféns;
- Falar: Falar e produzir diálogo;
- Gás: Utilização de gás lacrimogêneo.

Mais tarde houve uma pequena modificação após a análise de ocorrências de crises, onde passou das três alternativas para quatro alternativas, que recebeu a denominação de:

- Esperar: Recomendações para os policiais aguardarem a chegada das equipes especializadas;
- Gás: Uso do gás lacrimogêneo;
- *Sniper*<sup>3</sup>: Atirador de elite que possui a principal missão de neutralizar a ameaça;
- *Assault*<sup>4</sup>: Equipe de assalto para libertação de refém.

Através do acúmulo de eventos, os negociadores de reféns apontaram rápidas correções destas quatro alternativas clássicas. Eles notaram que apenas a espera não refletia a realidade prática de uma situação de barricada com reféns, ou mesmo do trabalho de resolução dos eventos, utilizando como meio o diálogo entre o agressor e as Forças do Governo.

---

<sup>3</sup> Atirador de elite usado em diversos tipos de missões militares e policiais. Possui doutrina própria e sua principal missão é a neutralização da ameaça.

<sup>4</sup> Entrada realizada através de equipe especializada, com armamento e equipamentos específicos, destinados à resgatar reféns, com planejamento tático.

Lucca afirma que (2002, p. 27), “As alternativas táticas, para resolução de ocorrências com reféns localizados, têm sido modificadas no decorrer dos anos”. Para tanto, foi definido no início dos anos 90 uma estrutura mais moderna que acompanhasse a evolução das crises e que apresentasse uma sequência lógica para garantir a vida dos envolvidos e aplicabilidade da lei, preservando, quando possível, a integridade física e moral. Essa definição é um facilitador do gerente da crise e as equipes de negociação, tendo sua nova composição de forma linear e crescente apresentada da seguinte forma:

- Negociação: Utilização de equipes de negociadores especializados;
- Tecnologia Não-Letal: Utilização de armas, agentes, munições e equipamentos de baixa letalidade;
- Tiro de Comprometimento: Atualização do uso do atirador para situações de caráter específico, como: coleta de dados, informações, observações e tiro de precisão, se necessário;
- Intervenção Tática: Modalidade destinada para resgate de reféns.

Como podemos observar, as alternativas táticas são compostas por quatro recomendações e obedecem uma escala crescente de acordo com a disponibilidade de recursos, logística e preparo técnico para solucionar a problemática. A seguir, iremos abordar de maneira clara e objetiva a importância de cada alternativa tática na resolução da crise.

- A Negociação: É conhecida como a Rainha das Alternativas Táticas. Isso porque a negociação resolve a maioria dos casos envolvendo refém localizado. Como já foi relatado nos capítulos anteriores, a negociação deve ser exercitada por policial habilitado na área, proporcionando ações de poder de barganha, técnica de conversação, envolvimento, para possibilitar a libertação do refém.

- Tecnologia Não-Letal: A tecnologia não-letal destaca-se como a segunda alternativa técnica para solucionar uma crise. Ao longo dos anos, desde a utilização do gás por forças policiais, houve de fato uma grande evolução dessa tecnologia a favor da doutrina de gerenciamento e negociação. O emprego correto dessa tecnologia proporciona aos policiais uma ação de baixa letalidade com utilização de armas e equipamentos de ponta e de última geração. São diversos tipos de gases, diversas munições de impacto controlado, utilização de força física com o uso progressivo da força, pistolas que incapacitam, agentes químicos que

desnorteiam, redes de contenção, enfim, existem vários equipamentos que podem ser usados individualmente ou em conjunto com os demais.

- Tiro de Comprometimento: Diferente do *sniper*, o tiro de comprometimento surge como terceira alternativa para solução da crise.

Normalmente esse policial é especializado em tiro de precisão, no qual possui formação, treinamento específico e doutrina própria para tal trabalho. Munidos de armas e equipamentos de última geração e sempre em parceria com outro policial que auxilia nas suas ações, denominado de observador, o atirador possui mais funções do que simplesmente atirar.

Ao longo dos anos, as polícias vinham usando o *sniper*, onde praticamente possuía a missão de apenas eliminar a ameaça em potencial. Em uma versão mais moderna, o atirador de precisão, além de executar o tiro preciso, que apenas é utilizado em último caso, possui outras funções no cenário da crise. Coletas de dados sobre os causadores e refém, observação de pontos sensíveis para alimentar as informações da equipe tática, análise de riscos para o negociador, coleta de informações sobre o ponto crítico, observar movimentos adversos, são algumas das funções desse profissional.

- Intervenção Tática ou Assalto Tático: Esse tipo de alternativa é normalmente usada em último caso, como último recurso. A doutrina de gerenciamento de crises possibilita o emprego dessa alternativa quando não há mais alternativas disponíveis, na inexistência de outras, ou simplesmente quando não se consegue fazer com que o causador do evento diminua o seu nível de agressividade junto aos reféns, passe-lhes a ameaçar, agredir ou ferir. As equipes de intervenção não são somente usadas para a libertação de reféns, mas acionadas em casos de tentativas de suicídios e retirada de pessoas situadas em locais de difícil acesso, quando representam ameaça.

É de suma importância ressaltar que o emprego de qualquer alternativa tática é de responsabilidade do gerente da crise. Somente este poderá autorizar o uso das alternativas, com base nas informações, análise de riscos e planejamento específico.

## 4.5 PERÍMETROS TÁTICOS

Em qualquer ocorrência de crise, seja com refém localizado, prisioneiros em revolta, pessoas mentalmente ou emocionalmente perturbadas, tentativas de suicídios e ameaça de artefatos explosivos, a guarnição ou equipe que primeiro chegar ao local da ocorrência deve tomar algumas medidas iniciais como o isolamento da área, objetivando o controle da situação para conter a crise. Este isolamento executa-se por meio dos perímetros táticos.

Para Salignac (2011, p. 77), “a experiência tem demonstrado que, quanto melhor for o isolamento do ponto crítico, mais fácil se torna o trabalho do gerenciamento da crise”.

Ao estabelecer esses perímetros, pode-se então realizar a organização do cenário da crise que será chefiada pelo gerente da crise.

Conforme a doutrina de gerenciamento de crises, é de vital importância estabelecer esses locais para facilitar a atuação e o trabalho dos policiais envolvidos na ocorrência. De maneira objetiva, é preciso detalhar cada um dos perímetros da cena da crise, sua competência e área de atuação.

- Ponto crítico: O ponto crítico é o local do foco da crise, está dentro do perímetro interno e destaca-se como o local preciso da crise. Quem está inserido nesse ponto são: causadores, reféns, policiais especializados divididos em negociadores e equipe tática.

- Perímetro interno: Esse local da ocorrência destina-se aos policiais responsáveis pelo gerenciamento e andamento da resolução da crise. É onde se instala o PC, permanecendo o gerente da crise e seu grupo de apoio técnico, serviço de inteligência, ambulância, bombeiros, dentre outros.

- Perímetro externo: Estão inseridos os elementos de apoio na ocorrência (empresa de telefonia, companhia de água, energia, imprensa, policiamento de isolamento e ostensivo, curiosos).

Aos estabelecer tais perímetros, o gerente da crise deve designar um auxiliar para sanar os problemas que porventura surjam no decorrer do evento crítico.

## 5 DIFICULDADES E INTERFERÊNCIAS NO CENÁRIO DE CRISE COM REFÉM LOCALIZADO

Neste capítulo, iremos abordar as principais dificuldades e interferências que o negociador policial enfrenta no cenário de crise com refém localizado. Diante das diversas situações que um cenário de crise proporciona para um policial negociador, iremos destacar os problemas enfrentados pelo profissional de negociação quando se encontra no cenário de crise.

Situação com refém localizado se caracteriza por sua imprevisibilidade e ameaça de vida, ou seja, não é comum a polícia ter conhecimento onde e quando vai acontecer o evento crítico.

Para Souza (2010, p. 119), “Normalmente, tudo isto, mais a gravidade inerente ao tipo de ocorrência caracterizada como crise, produz um ambiente absolutamente caótico, agravado pela presença de curiosos, transeuntes e a imprensa, que pressionam constantemente as autoridades locais em busca da notícia”.

Para facilitar o entendimento em questão, iremos abordar as principais dificuldades encontradas quando estabelecida uma situação com refém localizado.

- Falta de conhecimento doutrinário: Diante desse cenário, podemos relatar que a falta de conhecimento doutrinário em gerenciamento de crise e negociação são a principal dificuldade encontrada pelos profissionais responsáveis em gerenciar e desenvolver ações e atividades de negociação no local do evento. A ausência desse conhecimento implica na desorganização do cenário, bem como, impossibilita o trabalho técnico do negociador, provocando uma série de conseqüências, onde mais tarde será praticamente impossível restabelecer a cena da crise. Os policiais envolvidos nesse cenário, quando não possuem o conhecimento ou a informação devida, não procedem de maneira técnica, fazendo com que surja uma série de conseqüências no local da crise.

- Não conter e isolar devidamente a crise: Não conter a crise, utilizando os recursos disponíveis, fazendo com que os causadores do evento ampliem sua área de atuação, sem isolar o local com material apropriado para estabelecer os perímetros táticos é outro fator que dificulta a ação do negociador no processo de negociação. A contenção e o isolamento mal feito, é identificado como uma falta de



conhecimento doutrinário. É possível realizar um bom isolamento, quando de fato se tem conhecimento doutrinário, quando, se participa de exercícios simulados ou quando se tem vivências de ocorrências dessa natureza. Isso resulta no fluxo desordenado de qualquer pessoa e permite que qualquer policial, de qualquer Instituição possa interferir diretamente no cenário, tentando individualmente resolver a crise. Isso acontece, principalmente, quando policiais não habilitados tentam, de maneira empírica, se prevalecer do cenário para despertar sentimentos pessoais na tentativa de “aparecer” diante das outras pessoas.

- Falta de capacidade técnica: A capacidade técnica aparece como outra dificuldade encontrada pelo policial que atua no policiamento ostensivo geral e que está passivo de se deparar com uma ocorrência dessa natureza, não sabendo as medidas cabíveis a serem tomadas quando iniciada uma crise com refém. A falta de conhecimento técnico dos policiais acarreta em uma onda de desordem e tentativas frustrantes de organizar o cenário de qualquer modo. Com isso, as equipes especializadas, inclusive o gerente da crise e a equipe de negociadores, ao chegar ao local da crise, perdem muito tempo para organizar e estabelecer suas linhas de atuação. Com o esclarecimento técnico sobre locais de crise, os policiais envolvidos na ocorrência teriam domínio na organização do cenário.

- Falta de recursos logísticos: Os recursos logísticos estão presentes no dia-a-dia do trabalho do policial militar que desempenha sua missão na atividade fim. Existem logísticas para as duas vertentes; para o policial que desempenha sua atividade operacional, primordial ao chegar no local da ocorrência de crise, quando usado os recursos no isolamento do evento, e equipamentos utilizados como recursos logísticos, auxiliares no processo de negociação. A ausência desses equipamentos logísticos usados especificamente na negociação, utilizado pelo policial negociador, implica de maneira negativa quando se busca a resolução da crise por meio do diálogo, bem como, na coleta de dados e informações pertinentes ao ambiente.

Existem equipamentos exclusivamente desenvolvidos para o uso em negociação de crise com refém. O suporte técnico para o policial negociador se comunicar com o causador, é de fundamental importância no processo de negociação para libertação de refém, bem como, para colher informações pertinentes ao ponto crítico, auxiliando os membros da equipe tática no desenvolvimento de suas estratégias de ação. Equipamentos como máquinas

fotográficas, gravadores, filmadoras veladas, leitores ópticos, escutas, são alguns suportes que trarão uma base de informações ao negociador para desenvolver uma boa estratégia de negociação. A deficiência dos recursos logísticos acarreta uma dificuldade encontrada pelo negociador, prejudicando o processo de negociação.

- Não conter as pessoas curiosas: Quando o isolamento do local do evento crítico não está de acordo com as recomendações doutrinárias, aumentam e muito a possibilidade de pessoas não autorizadas transitarem próximo ao local da crise. Não conter as pessoas curiosas desde a definição dos perímetros, dificulta a organização do cenário e impossibilita o trabalho do negociador na negociação com o causador de crise. Isso pode acarretar fatores alheios à vontade da equipe de negociação, como barulho excessivo, filmagens veladas não autorizadas, falsas autoridades e obstrução do trabalho policial.

Diante desse cenário de crise, o gerente da crise, bem como o negociador policial, que são os profissionais que estão gerenciando e participando do processo de negociação no evento crítico, também sofrem a dificuldade no local, pelo fato de existirem pessoas, além do permitido dentro do perímetro interno.

A seguir, abordaremos as principais interferências internas e externas causadas ao negociador policial no processo de negociação para libertação de refém.

- Presença de negociadores não habilitados: No processo de negociação, observamos anteriormente que se faz necessária a participação de policial especializado, com conhecimento doutrinário e técnico da área de negociação. Mas no cenário real, o negociador policial enfrenta a interferência de pessoas que não possuem tal preparo técnico. Deve-se evitar a utilização de negociadores não policiais, como, por exemplo: padres, psicólogos, médicos, juízes, promotores, políticos e familiares. Essa afirmação é bem explicada do ponto de vista da doutrina por carecerem de preparo técnico especializado, voltado para a atuação de negociação e não possuírem compromisso com a instituição policial.

Souza acrescenta que (2010, p. 33), “[...]. Quem pode garantir que, nos contatos realizados com os detratores, o negociador não policial mantenha-se fiel às organizações e propostas emanadas do comandante da cena de ação?”. Não se pode garantir que o negociador não policial aceitará as diretrizes da polícia e tampouco se esse não correrá o risco de ferir-se ou de perder a vida.

Ao introduzirmos um policial não habilitado na negociação, sem o suporte ou orientação técnica de um especializado, estamos com certeza, conscientes que a utilização desse policial é uma ação de alto risco, podendo no futuro na tentativa de estabelecer um novo diálogo, não conseguir resolver a crise com cem por cento de sucesso. Vivências anteriores e pesquisas tem demonstrado que a interferência do policial não habilitado, normalmente tem objetivos pessoais, se aproveitando da situação para benefício próprio, sem o devido compromisso com a instituição e com a vida.

- A presença da Mídia: A imprensa destaca-se como outra interferência no trabalho de negociação no cenário da crise em ocorrências com refém localizado. A mídia, como ferramenta de transmissão da informação, deve ser administrada para que seus profissionais não venham a atrapalhar o processo de negociação e o cenário de crise. Essa etapa pode ser entendida como uma das mais críticas e deve ser tratada sempre com cautela.

Dependendo da magnitude da ocorrência, a mídia terá vários interesses para ter exclusividade na cobertura do evento, bem como, explorará todos os recursos disponíveis na busca de material para suas reportagens. Salignac (2011, p. 106) em sua obra, afirma, “A forma mais técnica de lidar com esses fatos é a montagem de uma assessoria de imprensa, cuja missão específica é manter os jornalistas bem informados”.

Deve-se ter em mente que, em algumas crises, os causadores do evento crítico podem ter acesso as informações mencionadas pela imprensa, no qual ficarão informados de todos os passos que a polícia dará para resolução destas, seja pelo celular, rádio, televisão, enfim, nos dias de hoje existe uma série de ferramentas que os deixarão a par de todo desenrolar do evento crítico. Qualquer informação precipitada da imprensa pode comprometer todo o processo de negociação. Por isso, a instituição policial, deve se preparar para estabelecer diretrizes com a mídia, sem que a mesma venha a interferir no trabalho dos negociadores policiais.

- Familiares e amigos: Os familiares e amigos é outra interferência no cenário que envolve refém localizado. Ocorrência dessa natureza, que se caracteriza por ser estática, normalmente atraem, curiosos e claro, familiares e amigos, sejam dos reféns ou dos causadores, na qual possuem vínculo emocional,

que na sua grande maioria causam grandes interferências no processo de negociação.

O descontrole dos perímetros, a ausência de equipe de triagem e principalmente uma equipe de entrevistadores, são fatores que contribui para a deficiência do cenário de crise. É normal que, após a instalação da crise, cujo causador tem um refém em seu poder, familiares e amigos se façam presentes na cena da crise na tentativa de ajudar as autoridades policiais na resolução da ocorrência.

Para que essas pessoas não atrapalhem as negociações, é necessário que uma equipe seja responsável pela triagem, seleção e entrevistas. Após o processo de seleção e análise, cabendo a equipe de negociadores, os familiares ou amigos podem serem inseridos no cenário com o objetivo de ajudar nas negociações.

- **Membros de Instituições Públicas:** É comum, em ocorrências dessa natureza, a presença de autoridades ligadas ao Ministério Público, Poder Judiciário, Executivo e Legislativo. Esses poderes e seus representantes não devem fazer parte da negociação. “A negociação tem de ser vista como uma operação policial. Às autoridades cabe avaliar os passos dos técnicos (MONTEIRO apud SOUZA, 1996, p.97). A interferência destas autoridades, por não terem nenhum conhecimento da doutrina de negociação, somente causa mais transtornos ao gerente da crise, bem como dificulta o avanço das negociações nesse tipo de cenário. Nesse caso, cabe ao gerente da crise, auxiliado pelas suas equipes (negociadores, tática, inteligência), de esclarecer à autoridade que em determinados casos não se faz necessária à interferência do membro representante do órgão, salvo se realmente seja necessário a sua participação com o concordo das equipes envolvidas no cenário de crise.

- **Ações de Políticos e Políticas:** A existência de pessoas ligadas ao sistema político nas ocorrências com refém localizado, se torna a cada dia mais comum. Ocorrência com refém localizado, dito anteriormente, é um assunto policial e não político. Interferências dessa natureza, vêm sendo praticada ao longo dos anos anteriores, e tem demonstrando que causam enormes problemas no processo de negociação. Podemos destacar, que essa permanência no local do evento ocorre risco desnecessário pessoal para a autoridade, o desgaste da imagem, a falta de compromisso policial, a aparição em público objetivando voto, as promessas irreais

feitas ao causador, a falta de conhecimento de negociação e de segurança, esses são alguns dos vários problemas que necessitam serem gerenciados pelo gerente da crise e negociadores. Casos reais e concretos anteriormente estudados, como o caso Silvio Santos, em 2001, quando mantido refém em sua própria residência, o governado do Estado de São Paulo na época, Geraldo Alckmim, interferiu nas negociações para libertar o empresário Silvio Santos, realizando promessas que são incompatíveis com as regras doutrinárias. Outro caso de interferência política em ocorrência com refém localizado, foi o caso do ônibus 174, na cidade do Rio de Janeiro, no ano de 2000, ocasionando posteriormente problemas de ordem estratégica.

Desse modo, as ações de políticos ou políticas são consideradas uma interferência grave no cenário de crise com refém localizado, causando transtornos e problemas para as equipes envolvidas e ferindo os fundamentos e recomendações doutrinárias do gerenciamento de crise e negociação.

## 5.1 O SEQUESTRO DE ELOÁ PIMENTEL: UM CASO CONCRETO

Segundo Campos (2008), o mais longo seqüestro em cárcere privado já registrado pela polícia de São Paulo ocorrido em Santo André (Grande São Paulo), no Bairro Jardim Santo André, adquiriu grande repercussão nacional e internacional. Após um término de um namoro de idas e vindas, o qual já durava dois anos e sete meses, Lindemberg Alves, 22 anos, não se conformou com o término do romance marcado por um ciúme doentio e agressões por parte deste, pois Eloá, 15 anos, disse que não queria mais, passando a ter medo do ex-namorado. Após ter invadido o apartamento em que Eloá morava com os pais no dia 13 de outubro de 2008, este começou a agredi-la, juntamente com seus amigos, Nayara, Vitor e Iago, que estavam fazendo um trabalho escolar naquele momento.

No final da manhã, Lindemberg disse a Eloá que ia matá-la e se mataria depois. Ela inteligentemente pede que reatem o namoro, mas ele diz que não quer mais, porque ela voltaria por medo, iniciando uma seção de tortura psicológica com todos que se encontravam no apartamento. Quando o pai e irmão de Eloá chegam

ao apartamento no final do dia, não conseguem entrar, pois são ameaçados por Lindemberg. O pai de um dos garotos é que chama uma viatura, pois não consegue falar com o filho pelo celular. O sargento Atos, da Força Tática, desloca-se com o pai do garoto até o apartamento onde o filho poderia estar.

Ao chegarem ao apartamento, Lindemberg manda que o policial retorne, disparando dois tiros em direção ao sargento, este então se aproxima da porta para tentar iniciar uma negociação. Mais dois tiros são disparados, e então chegam mais viaturas para garantir o reforço e a área é cercada. Pouco depois das nove da noite, Liso, como era chamado pelos amigos, solta o primeiro refém, Vitor, e minutos depois, libera Iago. A imprensa já registra a libertação desses dois reféns.

O Sargento Atos tenta novamente iniciar um diálogo, e quando Lindemberg faz a primeira exigência, quer falar com a mãe de Eloá, Cristina, pois só soltaria as garotas quando falasse com ela. Em meia hora Cristina chega e fala ao telefone com Lindemberg, este diz que falou pra ela que ia fazer uma besteira e que ela não havia acreditado, e que ia matar a Eloá e depois se mataria. Em uma das ligações, Lindemberg diz que pode passar um mês dentro do apartamento, pois neste havia estoque de mantimentos. Por volta das onze da noite, o GATE (Grupo de Operações Táticas Especiais) inicia o comando das negociações com o Capitão Adriano Giovaninni, com mais de treze anos nesse tipo de ocorrência.

Do lado de fora, na madrugada do dia 14 de outubro, os irmãos de Lindemberg chegam com um advogado para tentar negociar a rendição do caçula, mas ele não tem confiança no defensor. Francimar, irmã de Lindemberg diz que ele “é uma pessoa muito amorosa e tranqüila que entrou em depressão após o rompimento com a garota e ameaçou matá-la”. (CAMPOS, 2008, p. 23). Já pela manhã, Liso dispara um tiro em direção aos curiosos que estavam perto do apartamento, mas ninguém ficou ferido.

Segundo Campos (2008, p. 25):

Os jornalistas tiveram permissão apenas para se posicionar em um barranco atrás das garagens do outro lado da rua. [...] Estávamos dentro do conjunto habitacional; teoricamente, uma área privada e que oferecia riscos diante da possibilidade de mais um disparo ser feito.

Por volta das três da tarde, mais um tiro é disparado, mas ninguém foi atingido. Em represália, o GATE interrompe o fornecimento de energia elétrica no apartamento meia hora depois do tiro. Por volta das nove e meia da noite, Lindemberg diz que só voltaria às negociações se a eletricidade fosse restabelecida, pedido atendido por volta das dez horas da noite. Nayara, uma das reféns, é solta por volta das onze da noite, em troca do retorno da energia elétrica. Houve várias oportunidades da polícia atirar em Lindemberg, mas em depoimento do capitão Giovaninni em inquérito policial “havia expressa determinação superior para não aplicar determinadas ferramentas profissionais, tais como emprego de atirador de precisão e de invasão tática, com a premente intenção de preservar vida de autor e vítima”. (CAMPOS, 2008).

No dia 15 de outubro, a imprensa conseguiu um dos números de Lindemberg. Algumas emissoras mantiveram a postura de não ligar para o seqüestrador, porém, por volta de duas da tarde, para surpresa da polícia, o programa “A tarde é sua” da Rede TV, apresentado por Sônia Abrão, anuncia uma entrevista exclusiva com Lindemberg. O primeiro contato é feito pelo repórter Luiz Guerra. Este faz as vezes de negociador e tenta convencê-lo a se entregar.

Depois da entrevista, é a própria apresentadora quem conversa ao vivo com o seqüestrador. A conversa é longa. Ele fala que está com raiva da polícia, manda recado para a mãe, coloca a Eloá no ar, enfim, a apresentadora conseguiu o “furo de “reportagem”. Outras emissoras como a Globo e Record, também conversaram, nesse dia, com Lindemberg por telefone. Em entrevista aos jornalistas, o coronel Eduardo Félix, comandante da Tropa de Choque, diz aos jornalistas que as negociações regrediram. Em outra entrevista, o comandante da Tropa de Choque relata conforme Campos (2008, p.50):

Algumas imagens gravadas sobre a posição do policial do GATE colocam em risco a vida dele”. [...] “Esse fato em especial fez com que houvesse um atraso. [...] la almoçar e em seguida ela iria sair e ele iria se entregar para nós. Isso foi um acordo entre ele, o negociador e o irmão da vítima. O que ocorre, após a entrevista, ele de certa forma ate agora não quer mais saber disso. Ele fala: eu vou sair quando eu quiser. [...] Evitem fazer comentários a respeito da condição psicológica dele e da vítima, e também do futuro penal dele. Agora, comentaristas, psicólogos, juristas ou qualquer pessoa ligada à área de segurança publica que fizer comentários a respeito do caso pode atrapalhar [...].

No dia 16 de outubro, os policiais militares pedem permissão a mãe de Nayara que a levem de volta ao Jardim Santo André, “que a filha dela irá somente e tão-somente conversar com Lindemberg por telefone”. (CAMPOS, 2008). O capitão Giovaninni explica a Nayara e Douglas, este irmão de Eloá e amigo de Lindemberg, que o mesmo pediu a presença dos dois no momento de sua rendição. Douglas alcançaria e escada do bloco do apartamento até atingir o primeiro piso, permanecendo nesse local. Nayara deveria atingir e permanecer no corredor do segundo piso, não se aproximando muito da porta do apartamento onde se encontrava o seqüestrador e, a pedido deste, caminhar em direção ao edifício, com um telefone celular em contato com o seqüestrador. Quando Nayara chega ao local combinado, conforme Campos (2008, p.57):

Lindemberg diz à menina que não a consegue ver. Nayara, então, sobe mais um degrau da escada e acena em direção à porta do apartamento que está fechada. Liso insiste e pede para que a menina se aproxime e estique um dos braços para que Eloá possa segurá-lo. [...] Lindemberg já não cumpre o acordo firmado com o comando das negociações, porque era ele quem deveria esticar a mão para deixar o cativo e sair junto com Nayara. Ele dá mais uma ordem. Nayara tem que segurar uma das mãos de Eloá e entrar no apartamento cativo. [...] a porta é trancada. [...] Liso já estava nervoso, comentava que tinha assistido aos noticiários e se preocupava quando os repórteres informavam sobre os crimes que ele estava cometendo por conta da invasão da residência.

Na sexta-feira do dia 17 de outubro, os negociadores ligam para Lindemberg e o cobram sobre o acordo da rendição, este diz que logo se entregaria, pois está somente conversando com as meninas, fato que não aconteceu. Nesse mesmo dia, ele aponta a arma para o alto e em diagonal efetua um disparo, que atinge a parede da sala; quando é questionado pelas meninas sobre o tiro respondeu que se recordara de um momento com Eloá, causando-lhe irritação. No entanto, ninguém ligou para Lindemberg para perguntar sobre o ocorrido.

O negociador conseguiu convencê-lo a receber um documento garantindo-lhe integridade física na sua rendição. “Lindemberg ligava para algumas emissoras de TV, dando exclusividade para a TV Record, que deveria filmar o documento assinado pelo promotor com o timbre do Ministério Público”. (CAMPOS,



2008, p. 66). Lindemberg pediu que o documento fosse entregue pessoalmente pelo seu advogado, pedido negado em virtude da volta não autorizada de Nayara ao apartamento. O documento foi entregue pela janela do apartamento.

Quando estavam prestes a sair do apartamento, subitamente Lindemberg diz que não sairia do apartamento, somente as meninas com as armas, no entanto começa uma discussão com Eloá a fim de saber quem foi o responsável pelo término do namoro. O capitão Giovaninni liga e tenta convencê-lo a sair, assim como o promotor, mas Liso diz que a situação piorou e pede um tempo para ficar sozinho. A ligação termina.

Poucos minutos depois, por volta das seis horas da tarde, ouve-se uma explosão vinda do apartamento. Ao vivo, as câmeras de televisão registram o ocorrido. Acontece a invasão do apartamento, mas demoram alguns segundos para a porta ser arrombada, Nayara ouve dois tiros e sente um impacto no rosto. O policial tem dificuldade de imobilizar Lindemberg. Eloá é socorrida, pois levou um tiro na virilha e outro na cabeça, comprovadamente disparados pelo ex-namorado. Perguntado pelo repórter sobre a invasão, o coronel Eduardo Félix responde que “A equipe ouviu o tiro e entrou”. (CAMPOS, 2008, p.76). Lindemberg está preso e aguarda julgamento.

A atitude das emissoras televisivas em conseguir o telefone do seqüestrador, prejudicou todo o andamento da negociação. Rodrigo Pimentel, sociólogo e ex- oficial do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) avaliou que “o que eles fizeram foi de uma irresponsabilidade tão grande que eles poderiam, através dessa conduta, deixar o tomador das reféns mais nervoso, como deixaram, poderiam atrapalhar a negociação, como atrapalharam”. (SALMEN, 2008). A mídia pode ser uma aliada da polícia nas operações com reféns, mas também pode ser um obstáculo.

No caso relatado em questão, Lindemberg tinha conhecimento de todo o posicionamento dos policiais ao redor do apartamento, pois a todo tempo a televisão fazia essa cobertura. A polícia chegou a pedir que essas imagens fossem mostradas após a crise, no entanto, pela guerra da audiência, isso não aconteceu. As muitas entrevistas que o seqüestrador concedeu à imprensa, fecharam as portas da negociação. Lindemberg não quis mais entregar-se, dizia que ia sair quando quisesse. Argumentos desnecessários e irresponsáveis por parte dos jornalistas, sem capacidade técnica para lidar com essa situação, imagens ao vivo, informações

equivocadas, transmissões sobre o planejamento das operações policiais, dificultaram todo o decorrer da negociação.

A polícia deveria ter designado um local seguro para a mídia realizar a cobertura da crise, deixando-a atualizada de todas as informações necessárias, para que equívocos não fossem noticiados. Lindemberg tinha conhecimento de todas as informações, negativas em sua maioria; enquanto o negociador dizia que sua pena ia ser bem pequena, Lindemberg tinha conhecimento de todos os crimes cometidos por ele pelo noticiário. Segundo Rodrigo Pimentel “o erro mais fácil de ser sinalizado foi a reintrodução da menina Nayara”. (SALMEN, 2008). Essa atitude, de certa forma, mudou o desfecho da crise, colocando novamente em risco a vida menina de 15 anos, tendo em vista que Lindemberg a culpava pelo fim do romance com Eloá. Seria mais fácil negociar com o seqüestrador e se fosse o caso, invadir o apartamento, somente com uma refém em seu poder.

## **6 NEGOCIAÇÃO: DIFICULDADES E INTERFERÊNCIAS NO CENÁRIO DE CRISE COM REFÉM LOCALIZADO**

### **6.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

Para elaboração da análise interpretativa do tema em estudo, onde a ação policial deverá estar sempre respaldada nos princípios da competência e legalidade, se fez necessário a elaboração de uma pesquisa de campo.

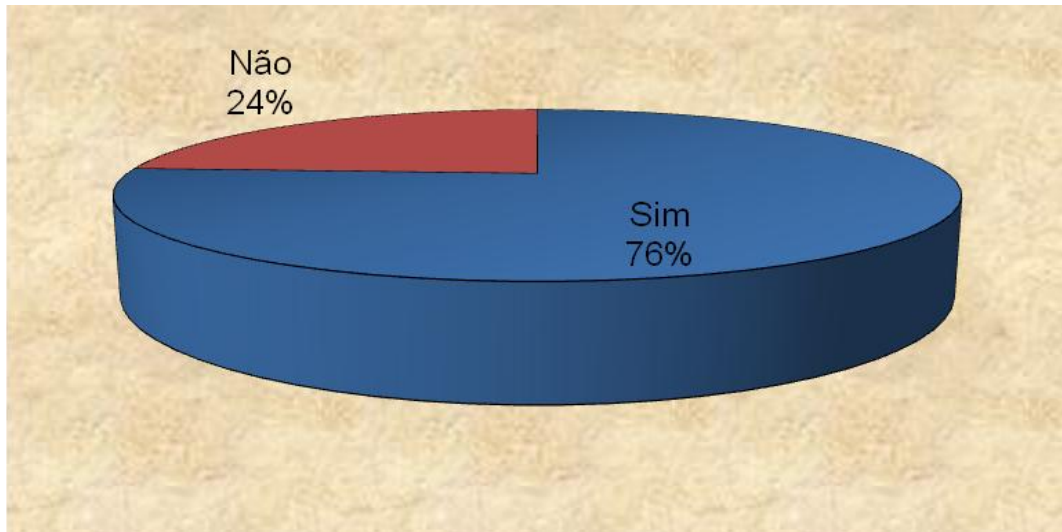
O enfoque deste trabalho é investigar e analisar as principais dificuldades e interferências encontradas pelos Oficiais da Polícia Militar da PMRN.

O universo pesquisado abrangeu os Oficiais que têm participação na problemática do gerenciamento de crises com reféns localizados e, na maioria das vezes, os responsáveis pela primeira resposta à ocorrência. Cinquenta questionários foram respondidos, contendo 07 perguntas abertas e fechadas, onde os dados colhidos indicaram a validade das respostas, ao mesmo tempo em que teve a utilidade de nos situar no atual estágio em que se encontra a PMRN para fazer face à situações de crises com reféns localizados.

### **6.2 RESULTADO DA PESQUISA**

A seguir passaremos a discutir, por meio dos gráficos, a análise e interpretação dos dados da pesquisa elaborada.

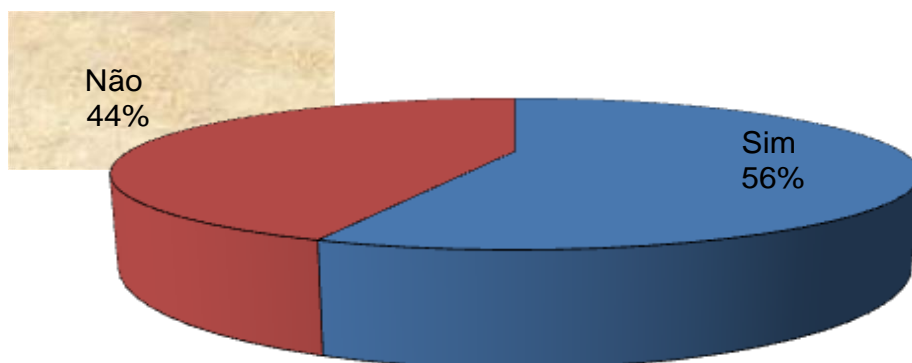
Gráfico 1 - Sabe diferenciar uma ocorrência com refém localizado de uma ocorrência policial comum?



Fonte: Questionário aplicado aos Oficiais da PMRN. Setembro, 2011.

O que foi constatado durante a realização da aplicação do questionário, conforme se observa, é que a maioria dos Oficiais (76%) sabe diferenciar uma ocorrência comum de uma com refém localizado, tendo em vista a sua complexidade.

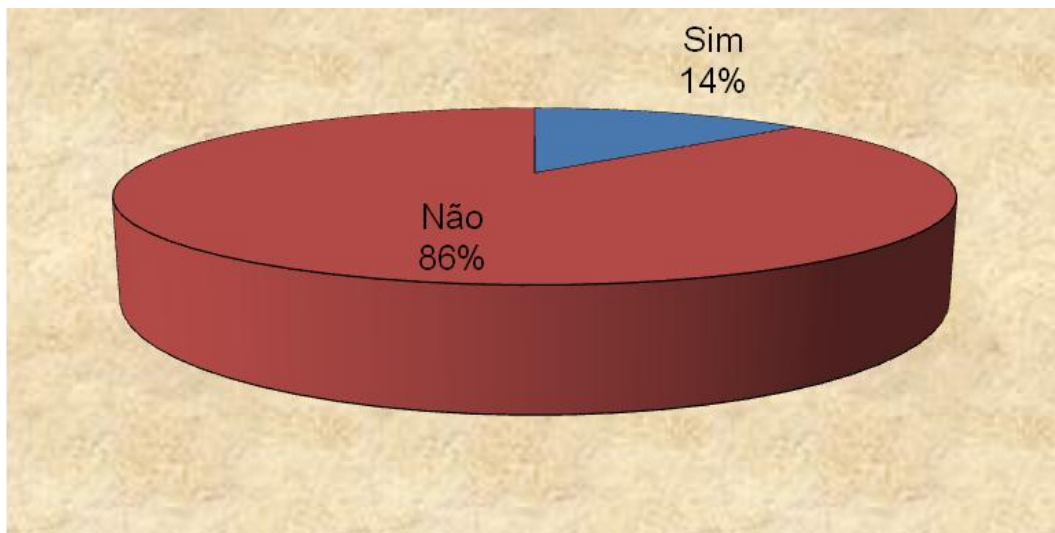
Gráfico 2 – Já atendeu ocorrência envolvendo reféns localizados?



Fonte: Questionário aplicado aos Oficiais da PMRN. Setembro, 2011.

Observa-se que a maioria dos Oficiais pesquisados (56%), já atuaram no atendimento desse tipo de evento, ratificando a necessidade da abordagem do assunto no processo de formação e treinamento da Corporação, a fim de que seja fornecido o devido preparo à adoção das medidas técnicas que a ocorrência exige.

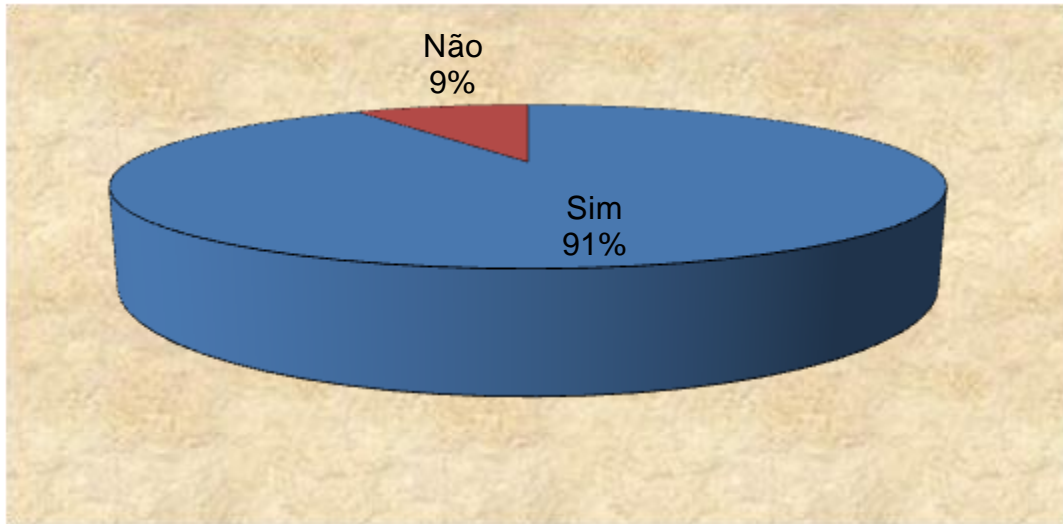
Gráfico 3 – Conseguiu desenvolver a ocorrência satisfatoriamente sem a ajuda de alguém com conhecimento específico?



Fonte: Questionário aplicado aos Oficiais da PMRN. Setembro, 2011.

Neste quesito, somente os Oficiais que atenderam às ocorrências com reféns localizados (56%), é que responderam a esta questão. A maioria (86%), não conseguiu desenvolver a ocorrência com satisfação, senão, com a ajuda de um policial com conhecimento específico.

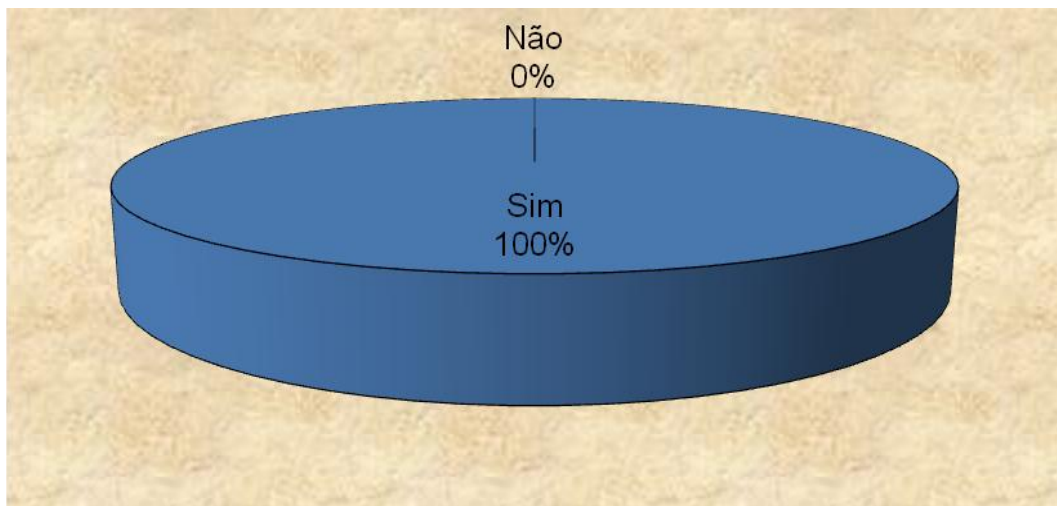
Gráfico 4 - Houve alguma dificuldade em organizar o cenário de crise?



Fonte: Questionário aplicado aos Oficiais da PMRN. Setembro, 2011.

A maioria dos Oficiais (91%), teve dificuldade em organizar o cenário de crise. Questionados sobre os empecilhos, prevaleceu a falta de conhecimento doutrinário na área de gerenciamento de crises e negociação. Alguns não souberam conter e isolar o local da crise. Alegaram também a falta de capacidade técnica, carência de recursos logísticos e outros não tiveram como conter os curiosos.

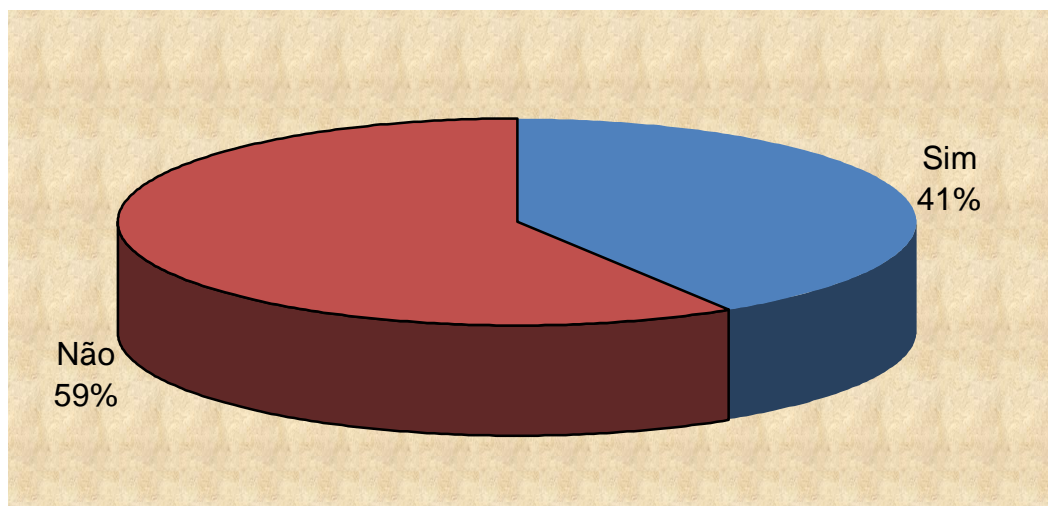
Gráfico 5 - Houve algum tipo de interferência durante o decorrer da crise?



Fonte: Questionário aplicado aos Oficiais da PMRN. Setembro, 2011.

Diante do exposto, os Oficiais foram unânimes em afirmar que ocorreu algum tipo de interferência no decorrer da crise, das quais a presença de negociadores não habilitados, na sua maioria policiais, a presença da mídia, de familiares e amigos, foram elencadas como principais interferências.

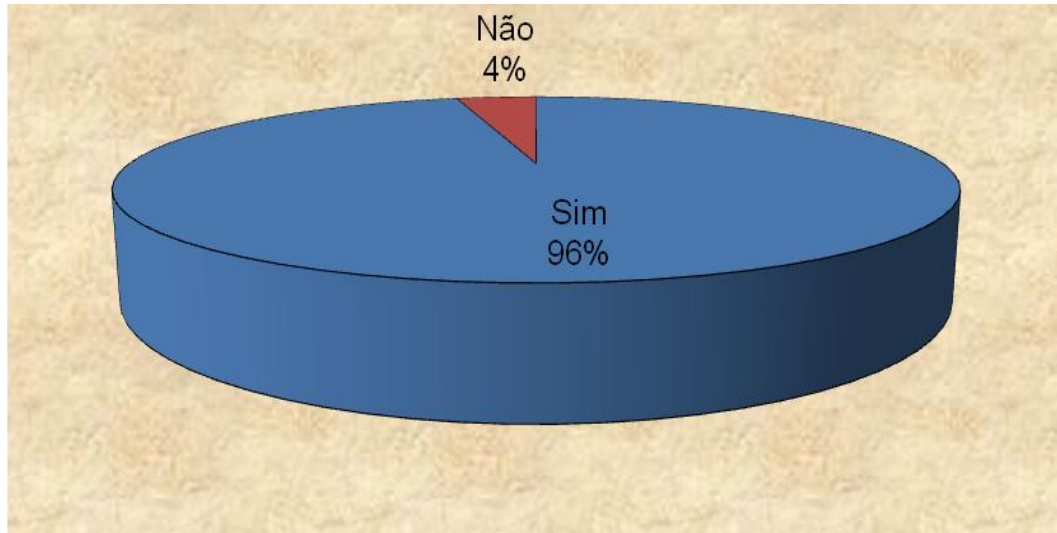
Gráfico 6 - Sente-se seguro para atender a esse tipo de ocorrência e tomar as decisões necessárias?



Fonte: Questionário aplicado aos Oficiais da PMRN. Setembro, 2011.

Do universo pesquisado, 59% sente-se inseguro para atender ocorrências com reféns localizados, alegando falta de preparo técnico e carência de conhecimento doutrinário. É necessário salientar que o fato de os policiais militares optarem pelo quesito “sim” (41%), ou seja, sentirem-se seguros para realizar o atendimento, não reflete qual o nível de conhecimento possuído sobre o tema, nem tampouco se as providências adotadas foram ou serão aquelas tecnicamente corretas.

Gráfico 7 - Julga necessária e importante, para o desempenho de suas atividades policiais, a inclusão do assunto no currículo dos Cursos de Formação, capacitação e aperfeiçoamento da PMRN?



Fonte: Questionário aplicado aos Oficiais da PMRN. Setembro, 2011.

Por intermédio do índice de 96% obtido, a tropa do policiamento de área é unânime em julgar o assunto como de suma importância para abordagem nos cursos da PMRN.

Foi perguntado aos Oficiais entrevistados se teriam algo a sugerir para melhorar o desempenho da PMRN em ocorrências envolvendo reféns, aos que os mesmos sugeriram que fossem ministradas palestras, cursos e aulas práticas, bem como constante reciclagem desses ensinamentos, e sua urgente inclusão como disciplina nos cursos para Oficiais e Praças.

Propuseram a criação de grupos especiais, exclusivamente no trato com a crise (especialmente o negociador), e que todas as Unidades da Capital e do Interior tivessem material adequado como armamento, equipamentos, e todo aparato necessário para atender tais ocorrências. Sugeriram ainda que a PMRN possa conscientizar as autoridades (poder judiciário, religiosos, políticos e outros) de que sua interferência na negociação do gerenciamento de crises só irá atrapalhar na solução do evento.

Portanto, faz-se urgente a difusão do assunto no sentido de que se intensifique o uso dos recursos instrucionais disponíveis, para que o efetivo da



Instituição tenha acesso ao conhecimento. Dessa forma, toda a Corporação terá, no mínimo, noções básicas de como se comportar diante de eventos críticos com reféns localizados, a fim de que padronizem e operacionalizem os procedimentos, otimizando os recursos disponíveis, melhorando a qualidade do atendimento por meio da mudança de comportamento e racionalizando os acionamentos das ocorrências com reféns localizados.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percorridos os caminhos que levaram para incursão no assunto, onde o objetivo maior foi de demonstrar à PMRN a importância e necessidade da compreensão da complexa tarefa de administrar crises e de exercitar a negociação como elemento fundamental para a solução pacífica dos eventos críticos com reféns localizados, bem como, apresentar as dificuldades e interferências dessas operações policiais, para que possamos diminuí-las, objetivando, com isso, o melhor resultado possível que constitui na preservação de todas as vidas, a aplicação da lei, o restabelecimento da ordem pública, a preservação da imagem dos órgãos públicos e a credibilidade por parte da sociedade.

Os questionários aplicados remeteram a um diagnóstico real e atual da situação, confirmando a necessidade da introdução da Disciplina Negociação em Crises nos currículos dos cursos policiais militares, porque se deve contemplar sempre a possibilidade de que todo policial, mesmo no início de sua carreira, pode se defrontar com situações de crise, e deve estar preparado para agir nestas situações.

Ressalta-se que sempre será a negociação, em qualquer situação de conflito, a principal arma para a resolução de uma crise, isso se utilizar corretamente as técnicas que o negociador possa chegar a solução mais inteligente, prática e menos traumática.

Estamos conscientes de que necessitamos de doutrina, elementos treinados, recursos tecnológicos e técnicas apuradas para que possamos, de forma consciente e convincente, fazer face às exigências do Gerenciamento de Crises.

Espera-se que o trabalho seja utilizado como um despertar para o problema e uma tomada de consciência daqueles que detém a responsabilidade de dirigir os destinos da Corporação.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da Republica Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.**

CALL, Jonh A. **A Evolução de negociação de reféns.** Tradução de Onivan Elias de Oliveira e Onierbeth Elias de Oliveira. João Pessoa: 2009. p 1-26. Título original: The evolution of hostage/barricade crisis negotiation.

CAMPOS, Marcio. **A tragédia de Eloá: uma sucessão de erros.** São Paulo: Landscape, 2008.

CARVALHAL, Eugenio do. **Negociação - fortalecendo o processo: como construir relações de longo prazo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Vision, 2002.

CONSELHO NACIONAL DE ASSOCIAÇÕES DE NEGOCIAÇÃO. **Diretrizes e guias operacionais para os praticantes de negociação.** Nova York, EUA: NCNA, 2001.

GARY, W. Noesner. **Conceitos de negociação para comandantes.** Tradução de Onierbeth Elias de Oliveira. João Pessoa: 1999. p 6-14. Título original: Negotiaton Concepts for Commanders.

LUCCA, Diógenes Viegas Dalle. 2002. **Gerenciamento de crises em ocorrências com reféns Localizados.** Monografia (Pós-Graduação em Política e Estratégia). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de gerenciamento de crises.** 4. ed. Academia Nacional de Polícia. Brasília: Departamento de Polícia Federal, 2000.

OLIVEIRA, Alexandre Fontenele Ribeiro de. **Manual de negociação de conflitos.** Rio de Janeiro: Riosegurança, 2008.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Negociação em ocorrências policiais.** Minas Gerais, 2002.

PONTES, Valter Wiltemburg. **Negociação em eventos críticos com reféns.** Paraná, 2009.

RIO GRANDE DO NORTE, **Manual técnico**. M – 02 – PMRN. Monografia, 2. ed., 2011.

RODRIGUES, Albert. **Negociação para libertação de reféns**. Tees Brazil. Curitiba, 2004.

ROVER, Cees de. **Para servir e proteger - direitos humanos e direito internacional para forças policiais e de segurança - manual para instrutores**. Genebra, 2005.

SALIGNAC, Oliveira Angelo. **Negociação em crises: atuação policial na busca da solução para eventos críticos**. São Paulo: Ícone, 2011.

SALMEN, Diego. **Pimentel: Mídia foi “criminosa e irresponsável”**. 20 Out. 2008. Disponível em: <<http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI3270057-EI6578,00-Pimentel+midia+foi+criminosa+e+irresponsavel.html>>. Acesso em 08 Set. 2011.

SOUZA. **Negociação e atuação de grupos especiais de Polícia na solução de eventos críticos**. 1995. Monografia do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. Polícia Militar de São Paulo, São Paulo, 1995.

\_\_\_\_\_. Wanderley Mascarenhas de. **Como se comportar enquanto refém**. São Paulo: Ícone, 1996.

\_\_\_\_\_. **Negociação de reféns: sistematização e manejo das ações do negociador no contexto da segurança pública**. São Paulo: Ícone, 2010.

TACTICAL EXPLOSIVE ENTRY SCHOOL BRAZIL. **Apostila para o Curso de Negociador**. Curitiba: TEES, 2004.

**APÊNDICE**

ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE  
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA E DA DEFESA SOCIAL  
POLÍCIA MILITAR  
DIRETORIA DE ENSINO  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR CEL MILTON FREIRE  
**CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS – CAO**

Com a finalidade de coletar informações que subsidiarão pesquisa de trabalho monográfico a ser apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, sobre “Negociação: dificuldades e interferências no cenário de crise com refém localizado”; solicitamos que seja respondido o questionário abaixo, com o objetivo de avaliar o nível de conhecimento dos Oficiais da PMRN, visando a obtenção de um diagnóstico quanto sua habilitação para o correto atendimento.

Cap QOPMRN Gontijo Trigueiro Felix da Silva.

Cap QOPMMA Virginia Lemos Ribeiro da Silva.

1. Sabe diferenciar uma ocorrência com refém localizado de uma ocorrência policial comum?

( ) sim

( ) não

2. Já atendeu ocorrência envolvendo reféns localizados? (Caso negativo, vá para a 7ª Questão).

( ) sim

( ) não

3. Conseguiu desenvolver a ocorrência satisfatoriamente sem a ajuda de alguém com conhecimento específico?

( ) sim

( ) não

4. Houve alguma dificuldade em organizar o cenário de crise?

( ) não

( ) sim,

qual(is)? \_\_\_\_\_

5. Houve algum tipo de interferência durante o decorrer da crise?

( ) não

( ) sim,

qual(is)? \_\_\_\_\_

6. Sente-se seguro para atender a esse tipo de ocorrência e tomar as decisões necessárias? Justifique.

( ) sim

( ) não

PORQUE \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Julga necessária e importante, para o desempenho de suas atividades policiais, a inclusão do assunto no currículo dos Cursos de Formação, capacitação e aperfeiçoamento da PMRN?

( ) sim

( ) não

Observações gerais e sugestões:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

GRATOS PELA ATENÇÃO E COOPERAÇÃO