

Major QOPM MILTON ISACK FADEL JUNIOR

**A NEGOCIAÇÃO COMO ALTERNATIVA TÁTICA FRENTE ÀS CRISES
NO SISTEMA PENITENCIÁRIO DO ESTADO DO PARANÁ**

Monografia de conclusão de curso apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Estratégia em Segurança Pública.

Orientador: Américo Augusto Nogueira Vieira D. Sc.

CURITIBA

2007

AGRADECIMENTOS

A Deus, que é a nossa rocha, nossa cidadela, o nosso libertador, por mais esta oportunidade de evolução.

A nossa Polícia Militar pela confiança depositada, oportunizando-nos a realização deste curso e proporcionando-nos o aperfeiçoamento dos nossos conhecimentos.

Ao Cel Jorge Rodrigues, pelas sábias orientações nos momentos de dúvida.

O Professor Américo Vieira, pelos préstimos do conhecimento da metodologia científica aplicada a esta obra.

Aos companheiros do CSP-2007, pela experiência vivenciada nessa empreitada, pela colaboração e pela amizade a mim dedicada.

Resumo da monografia apresentada à Universidade Federal do Paraná e à Academia Policial Militar do Guatupê, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

A NEGOCIAÇÃO COMO ALTERNATIVA TÁTICA FRENTE ÀS CRISES NO SISTEMA PENITENCIÁRIO DO ESTADO DO PARANÁ

Milton Isack Fadel Junior
Curitiba/2007

Orientador Metodológico: Professor Doutor Américo Augusto Nogueira Vieira

Programa: Convênio UFPR/PMPR (Academia Policial Militar do Guatupê)

A negociação como alternativa tática às crises no sistema penitenciário no Estado do Paraná. O conhecimento da doutrina de gerenciamento de crises traz aos comandantes ferramentas valiosas para que assumam suas responsabilidades frente aos eventos críticos, aumentando substancialmente o índice de sucesso na preservação da integridade física e da vida de reféns. Comprovamos, através deste estudo, que a negociação ainda é, dentre outras, a alternativa tática mais viável quando se estabelece um quadro de rebelião com tomada de reféns em presídios. Afirmamos que as corporações têm que ter policiais especialmente preparados para este fim.

Palavras-chave: Segurança Pública; Negociação em Crises; Reféns; Sistema Penitenciário

Abstract of the monograph presented to the Universidade Federal do Paraná and to the Academia Policial Militar do Guatupê, as part of the requirements to obtain the Specialist's D.Sc. title in Public Safety.

THE NEGOTIATION AS A TACTIC ALTERNATIVE FOR SOLVIN CRISIS
IN THE PRISION SYSTEM IN PARANÁ STATE

Milton Isack Fadel Junior
Curitiba/2007

Methodological Advisor: Professor Doutor Américo Augusto Nogueira Vieira

Content Advisor: Cel Jorge Rodrigues

Program: UFPR/PMPR (Academia Policial Militar do Guatupê) accord

The negotiation as a tactic alternative for solvin crisis in the prision system in Paraná State. The knowledge of management doctrins brings to police force commanders valuable instruments to face and accomplish critical events, increasing the success level to avoid injuries and save the hostage lives. It has been proved by this work that negotiation is among others, the most practicable tactic alternative when a crisis involving hostages in the prision system takes place. One affirm that the police force ought to get police officers especially prepared to that aim.

Key-word: Public Security; Crises Negociation; Hostages; Prision System.

“Saber ouvir e falar bem são meios de
comunicação igualmente poderosos”.

John Marshall (1755 – 1835)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	O SISTEMA PENITENCIÁRIO BRASILEIRO	14
2.1	HISTÓRICO DO GERENCIAMENTO DE CRISE NO SISTEMA PRISIONAL	15
2.2	CAUSAS DAS REBELIÕES	16
2.3	ATRIBUIÇÕES DO GOVERNO FEDERAL	17
2.4	ESTRUTURA OPERACIONAL DA CORREGEDORIA PM	17
3	PRINCÍPIOS BÁSICOS DE GERENCIAMENTO DE CRISE	18
3.1	NECESSIDADE DE INSTALAÇÃO DE UM POSTO DE COMANDO	20
3.1.1	Requisitos Essenciais de um Posto de Comando	21
3.1.2	Elementos Essenciais que Integram a Organização de um Posto de Comando	23
3.2	CRITÉRIOS DE AÇÃO	23
3.3	PROVIDÊNCIAS PRELIMINARES NO SISTEMA PRISIONAL .	24
4	NEGOCIAÇÃO	26
4.1	GRUPO DE NEGOCIAÇÃO	26
4.2	SELECIONANDO O NEGOCIADOR	27
4.3	O NEGOCIADOR, SEU PAPEL E RESPONSABILIDADES. A UTILIZAÇÃO TÁTICA DO NEGOCIADOR	27
4.3.1	A Coleta de Informações	29
4.3.2	Técnicas de Negociação para Otimizar a Efetividade do Risco .	30
4.3.3	Técnicas de Negociação como parte de uma Ação Tática Coordenada	31
4.4	O NEGOCIADOR NÃO-POLICIAL	33
4.5	NEGOCIAÇÃO EM DELITOS COM REFÉNS	36
4.5.1	Considerações Práticas sobre Negociações com Reféns	36
4.6	TIPOS DE CAUSADORES DO EVENTO CRÍTICO	37
4.6.1	Mentalmente Perturbados	37
4.6.2	Criminosos	41
4.6.3	Prisioneiros	41
4.6.4	Terroristas	42
4.7	O QUE SE PODE ESPERAR DO REFÉM	42
4.8	A SÍNDROME DE ESTOCOLMO	43
4.9	O QUE SE PODE OU NÃO NEGOCIAR	45
4.10	TÁTICAS PARA A NEGOCIAÇÃO	47
4.10.1	Ganhar Tempo	47
4.10.2	Prazos	48
4.10.3	Exigências	48
4.11	CONTATO COM O CAUSADOR DO EVENTO CRÍTICO	49
4.11.1	Técnicas de Negociação por Telefone	49
4.11.2	Negociação Face a Face	50
4.11.3	Regras para Contato	51
4.12	APRESENTAÇÃO	52
4.13	CONDUTAS IMPORTANTES	52
4.14	REGRAS DE NEGOCIAÇÃO	53
4.15	A NEGOCIAÇÃO VAI BEM SE	58

4.15.1	Quanto à Forma de Comunicação do Causador	58
4.15.2	Outras Indicações	58
4.16	RITUAL DE RENDIÇÃO	59
4.17	EFEITOS NOS NEGOCIADORES	59
4.17.1	Os Problemas em Longo Prazo	60
4.18	ERROS COMUNS	60
4.18.1	Nas Negociações	60
4.18.2	Em Treinamento	61
4.18.3	Dos Comandantes	61
5	CONCLUSÃO	62
	BIBLIOGRAFIA	64
	ANEXOS	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ART.	ARTIGO
BPGD	BATALHÃO DE POLÍCIA DE GUARDA
CAP	CAPITÃO
CIA	COMPANHIA
CIAPCHQ	COMPANHIA DE POLÍCIA DE CHOQUE
CMDO	COMANDO
CMDO G	COMANDO GERAL
CMT	COMANDANTE
COE	COMANDO DE OPERAÇÕES ESPECIAIS
COT	CENTRO DE OBSERVAÇÃO CRIMINOLÓGICA E TRIAGEM
CPI	COMANDO DO POLICIAMENTO DO INTERIOR
DE	DIRETORIA DE ENSINO
DEPEN	DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL
ed.	EDIÇÃO
EUA	ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA
Ex.	EXEMPLO
FBI	FEDERAL BUILDING INVESTIGATION
GAD	GRUPO DE AÇÃO DIRETA
MAJ	MAJOR
OPM	ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR
PC	POLÍCIA CIVIL
PCC	PRIMEIRO COMANDO DA CAPITAL
PCP	PRIMEIRO COMANDO DO PARANÁ
PEP	PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE PIRAQUARA
PM	POLÍCIA MILITAR
POE	PELOTÃO DE OPERAÇÕES ESPECIAIS
PPJM	PLANTÃO DE POLÍCIA JUDICIÁRIA MILITAR
QOPM	QUADRO DE OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR
RR	RESERVA REMUNERADA

SSP	SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
TEN	TENENTE
TEN CEL	TENENTE CORONEL
TV	TELEVISÃO
Vol.	VOLUME

CAPÍTULO 1

1 INTRODUÇÃO

Eventos críticos com tomadas de reféns ou vítimas são acontecimentos de relativa incidência no cenário nacional e que podem a qualquer momento acontecer em nossa sociedade. A imprevisibilidade de tais eventos normalmente desafia os organismos policiais e a própria sociedade. Tal desafio pode, por vezes, ferir profundamente a sociedade e seus órgãos públicos pela ausência de sistematização na tratativa desta matéria. Não raras vezes a sociedade amedrontada por este tipo de ocorrência, e curiosa pelos desdobramentos, acaba assistindo as ineficiências dos órgãos policiais quando o problema se apresenta. Questiona-se, assim, a competência para administrar o evento crítico, os recursos necessários para administrá-lo e, quais os órgãos de apoio, e qual a atribuição detalhada de cada um durante tal evento.

Uma situação crítica pode surgir de fenômenos naturais ou provocados pelo homem. Em relação às crises decorrentes de fenômenos naturais tudo o que se pode fazer é a prevenção ou à minimização dos resultados. Em relação às crises provocadas pelos homens, são possíveis algumas outras soluções, entre elas, queremos destacar a busca de uma “saída negociada”.

A experiência policial tem demonstrado que a negociação é a mais eficiente arma não letal para a resolução de crises. É uma nova modalidade incorporada à moderna técnica policial para resolver problemas com reféns.

O massacre de Munique em 1972, durante os Jogos Olímpicos da Alemanha, quando um grupo terrorista palestino invadiu a Vila Olímpica matando dois atletas israelenses e fazendo nove reféns, teve no final uma batalha de 90 minutos no aeroporto da cidade. O saldo daquela crise foi a morte de cinco terroristas, todos os reféns e um policial. Tal incidente deu ímpeto às modernas técnicas de negociação quando o caso envolve reféns.

A tomada de reféns pode ocorrer numa ampla variedade de contextos, exigindo a adaptação das técnicas de negociação a cada caso. Tem sido comum a tomada de reféns quando o causador do evento crítico é surpreendido pela polícia no cometimento de um crime. Neste caso, o causador do evento crítico quer apenas

garantir a fuga. Foi o caso ocorrido em Marechal Cândido Rondon, oeste paranaense, em 1995. Outros casos são provocados por pessoas mentalmente perturbadas – maníacas, esquizofrênicas e portadoras de outras psicoses, especialmente os paranóicos, pessoas sob o efeito de drogas ou com problemas familiares.

Outra circunstância que tem conduzido à realização de tomada de reféns é a atividade terrorista de inspiração política, religiosa ou social, cuja forma de ação não obedece a padrões tradicionais ou leis de guerra.

O desconhecimento da doutrina de gerenciamento de crises tem intimidado alguns comandantes de polícia para assumir suas responsabilidades frente a eventos críticos envolvendo reféns. Aproveitando-se da prudente omissão daqueles comandantes, aparecem aventureiros, alguns mais comprometidos consigo mesmo do que com os resultados desejáveis, os quais roubam a cena, assumem o comando das ações e não deixam escapar a oportunidade de aparecer na mídia. Diante de tais comportamentos exige-se uma tomada de posição dos comandantes e a busca consciente do preparo para tais situações.

Constatamos, pelos motivos apresentados, a necessidade de se normatizar o gerenciamento e a negociação em eventos críticos, principalmente no sistema prisional onde, na atualidade não raras vezes ocorrem os motins, as rebeliões e as reivindicações de toda espécie por parte dos detentos, por vezes com reféns, os quais, quase sempre, funcionários do Sistema, momento em que devem ser definidas diretrizes, e o trabalho em pauta se presta para um maior esclarecimento dos procedimentos a serem adotados quando se fizer necessária a atuação do grupo de negociadores, o perfil destes profissionais, a condução da negociação e técnicas gerais a serem aplicadas durante sua execução, enfim objetivamos comprovar que a doutrina de gerenciamento de crises se enquadra perfeitamente como referência para a resolução das crises no sistema penitenciário, bem como, a negociação é a alternativa tática mais viável frente a estas crises onde se tenha a figura do refém.

O presente trabalho demonstrará que, no caso de crises no sistema penitenciário, a negociação, seja ela pura ou tática, é a melhor forma de enfrentamento da crise visando a solução do conflito e minimizando a perda de vidas humanas.

Para obtermos êxito nesta empreitada iremos re-visitamos a doutrina eferente a negociação, re-visitamos os aspectos táticos, psíquicos, jurídicos e operacionais que envolvem a prática de negociação de conflitos.

CAPÍTULO 2

2 O SISTEMA PENITENCIÁRIO BRASILEIRO

Fazendo uma reflexão sobre a prisão do ponto de vista lógico, social e histórico, onde em pleno século XXI, os avanços tecnológicos apontam para um salto pós-moderno, e mesmo assim, prevalece um sistema medieval de punição: a prisão, que demonstra sua crueldade social e ineficiência. Muitas são as críticas referentes a sua falência e a reinserção social do preso.

É de conhecimento geral que no Sistema Prisional brasileiro alastra-se uma crise que se reflete em insatisfação e revolta da população carcerária. De um lado, a precariedade das condições físicas da maioria das Unidades Prisionais, espaço insuficiente para o número de presos, inúmeros casos de toxicomania, falta de assistência à saúde, educação e social; o direito ao trabalho se restringe apenas a uma minoria de presos; a morosidade da assistência jurídica, a mistura de presos primários e reincidentes, condenados e provisórios; e por outro lado o pessoal penitenciário que está qualificado apenas para tarefas de segurança e não para a reinserção social do preso.

É preciso compreender as causas geradoras da criminalidade entre as quais a injustiça social, a fome, a miséria, o desemprego, entre outras. Neste sentido, a prisão pode ser vista como um mundo de dupla exclusão. Como homens “livres” não lhe foram asseguradas condições de viver dignamente, e na prisão essas condições dificilmente existirão, pois a prisão atinge todos os níveis de desrespeito ao ser humano, há um processo de submissão, de humilhação, de perda de identidade e outras formas de degradação do ser humano. Vale lembrar que ao final de todo este processo, este mesmo ser humano voltará ao convívio social e lhe será cobrado o respeito às demais pessoas, às convenções e às leis.

Os fatos demonstram que o Sistema Penitenciário necessita de uma transformação geral, não basta apenas aprisionar o homem, construindo-se novas Unidades Penais ou aumentando-se a severidade das penas, o primordial é se pensar no real sentido do tratamento penal, respeitando-se as regras mínimas estabelecidas pela legislação específica, sempre buscando a finalidade da pena que é a reinserção social do apenado.

As deficiências do sistema judiciário e penitenciário de nosso país têm contribuído para constantes ocorrências de motins em presídios onde a ação se caracteriza pela tomada de reféns. Buscam sempre chamar a atenção das autoridades para os problemas já mencionados e eventualmente, querem alcançar a liberdade.

O temor à prisão é sempre um componente importante nas negociações, mas não é o que ocorre nos motins em presídios. Condenados podem tornar-se extremamente violentos e cruéis, tanto pelo meio em que vivem como pelo seu passado, e por fazer parte de uma massa onde poderá sofrer as influências de fatores psicológicos diversos tais como o anonimato, contágio, imitação, expansão de emoções reprimidas, etc.

2.1 HISTÓRICO DO GERENCIAMENTO DE CRISE NO SISTEMA PRISIONAL

O crime de seqüestro com refém é punido na legislação penal brasileira desde 1940. De igual modo, no mesmo Estatuto Penal, são punidos os motins de presos, a facilitação de fuga, o arrebatamento de preso, os danos aos patrimônios públicos e a evasão mediante violência. O seqüestro, hoje, é considerado crime hediondo¹.

Além dos crimes hediondos, a partir de 7 de abril de 1997, através da Lei 9.455, criou-se o crime de tortura, quase sempre presente nas rebeliões, seja como causa, seja como consequência, sendo praticado pelos presos ou mesmo pelos servidores públicos que atuam nos presídios.

Durante as rebeliões, geralmente, comete-se um ou mais destes delitos.

As rebeliões com reféns – e, portanto, com a ocorrência de crime de seqüestro – tornam-se mais comuns e espetaculares a partir dos anos 90, sendo que o episódio do Carandiru em São Paulo e, posteriormente, os do Ceará, - onde Don Aluizio Lorcheider foi feito refém – bem como a rebelião de Goiás – com a fuga de Leonardo Pareja – tornaram indispensável que o Estado passasse a organizar-se para melhor enfrentar estas situações. Seguramente por isso, o Ministério da Justiça, em 1996, editou um fascículo com valiosas informações sobre o

¹ Lei 8.072 de 25 de julho de 1990

gerenciamento de crises, com considerações de ordem geral sem, entretanto, citar medidas específicas para este gerenciamento na esfera penitenciária.

2.2 CAUSAS DAS REBELIÕES

As rebeliões no sistema prisional brasileiro têm causas variadas, mas as principais são:

- a. Demora na decisão dos benefícios;
- b. Deficiência da assistência judiciária;
- c. Violências ou injustiças praticadas dentro do estabelecimento prisional;
- d. Problemas ligados a entorpecentes;
- e. Superlotação carcerária;
- f. Tentativas de fugas frustradas;
- g. Falta ou má qualidade da alimentação e de assistência médico-odontológica;
- h. Problemas ligados à corrupção;
- i. Falta de capacitação do pessoal penitenciário, em especial do diretor (daí a importância do treinamento nas academias penitenciárias, para que saibam lidar com o problema dos motins e rebeliões, que aparecem com alguma frequência);

Várias dessas causas são comuns a todos os Estados da Federação, especialmente no que se refere à superlotação carcerária, apontada como uma das principais razões para a insatisfação no cárcere.

O preso vive de esperança e, por isso, um outro fator de amotinamento refere-se à lei que definiu os crimes hediondos, que, impediu para os mesmos, desde que reincidentes, a progressão de regime, isto é, a mudança para uma forma mais branda de cumprimento da pena. Com isso, fechou-se uma janela de esperança e introduziu-se um grave complicador no sistema prisional.

2.3 ATRIBUIÇÕES DO GOVERNO FEDERAL

Cabe ao Governo Federal, nos termos do artigo 64 da Lei de Execução Penal, traçar a política criminal e de execução da pena, e ao Departamento Penitenciário Nacional assistir tecnicamente as unidades da federação na implementação desta política (Art. 72). Ou seja, dentro da realidade do sistema penitenciário brasileiro, o Ministério da Justiça poderia organizar, junto ao DEPEN, um Grupo de Gerenciamento de Crise para apoiar os governos estaduais quando necessário, com recursos materiais e treinamento de pessoal.

2.4 ATRIBUIÇÕES DO GOVERNO ESTADUAL

Dentro da atual sistemática federativa cabe aos Estados, em princípio, a atribuição e a responsabilidade pela segurança pública, dentro de seus limites territoriais. Dentro do conceito amplo de segurança pública se insere a questão penitenciária, bem como o gerenciamento de suas crises².

No Estado do Paraná, como forma de sistematizar a resolução de eventos críticos nas unidades penais, foi criada uma Comissão Interdisciplinar que, embasada na doutrina de gerenciamento de crises, apresentou uma proposta sendo esta aceita pelo Governo do Estado e oficializada através do Decreto nº 1592, datado de 18/07/2003 e publicado na mesma data no Diário Oficial nº 6522 (Anexo A).

² Art. 144 da Constituição Federal.

CAPÍTULO 3

3 PRINCÍPIOS BÁSICOS DE GERENCIAMENTO DE CRISE

No estudo do gerenciamento de crises, como em qualquer outro ramo do conhecimento científico, há necessidade do estabelecimento de certos princípios básicos e definições para uma maior uniformidade doutrinária. O primeiro desses conceitos a ser abordado é o de crise.

A palavra crise vem do latim “*crisis*”, que, por sua vez, foi herdado da raiz indo-européia “*ker*” ou “*sker*”, que significa cortar e que daria mais tarde origem a palavras como critério.

De acordo com a citação de Valter Wiltemburg Pontes (PONTES, 2000, p. 20), em *NEGOCIAÇÃO EM EVENTOS CRÍTICOS COM REFÊNS*, a Academia Nacional do FBI define crise como: “um evento ou situação crucial que exige uma resposta especial da polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável”.

Observe-se que na definição acima aparece a expressão “da polícia” numa clara alusão ao fato de que a responsabilidade de gerenciar e solucionar as situações de crise é exclusivamente da polícia.

A utilização de religiosos, psicólogos, elementos da mídia, políticos e outros na condução e resolução desse tipo de eventos é inteiramente inconcebível, apesar de inúmeros precedentes, principalmente na crônica policial brasileira recente.

Tais deturpações, além de comprometerem a confiabilidade e a imagem dos organismos policiais, trazem implicações e conseqüências jurídicas imprevisíveis, principalmente no âmbito da responsabilidade civil do Estado.

Definido o que seja crise é muito importante que se enumerem suas características essenciais.

Toda crise apresenta as seguintes características:

- a) Imprevisibilidade;
- b) Compressão de tempo (urgência);
- c) Ameaça de vida; e
- d) Necessidade de:
 - (i) Postura organizacional não-rotineira;

- (ii) Planejamento analítico especial e capacidade de implementação; e
- (iii) Considerações legais especiais.

Dessas características, é importante salientar que, de acordo com a doutrina do FBI, a ameaça de vida configura-se como um componente essencial do evento crítico, mesmo quando a vida em risco é a do próprio indivíduo causador da crise. Assim, por exemplo, se alguém ameaça se jogar do alto de um prédio, buscando suicidar-se, essa situação é caracterizada como uma crise, ainda que inexistam outras vidas em perigo.

A necessidade de uma postura organizacional não rotineira é, de todas as características essenciais, aquela que talvez cause maiores transtornos ao processo de gerenciamento, contudo, é a única cujos efeitos podem ser minimizados, graças a um preparo e a um treinamento prévio da organização para o enfrentamento de eventos críticos.

Sobre a necessidade de um planejamento analítico especial é importante salientar que a análise e o planejamento durante o desenrolar de uma crise são consideravelmente prejudicados por fatores como a insuficiência de informações sobre o evento crítico, a intervenção da mídia e o tumulto da massa geralmente causado por situações dessa natureza.

Finalmente, com relação às considerações legais especiais exigidas pelos eventos críticos, cabe ressaltar que, além de reflexões sobre temas como estado de necessidade, legítima defesa, estrito cumprimento do dever legal, responsabilidade civil, etc., o aspecto da competência para atuar é aquele que primeiro vem à baila, ao se ter notícia do desencadeamento de uma crise. Quem ficará encarregado do gerenciamento? Este é o primeiro e mais urgente questionamento a ser feito, sendo muito importante na sua solução um perfeito entrosamento entre as autoridades responsáveis pelas organizações policiais envolvidas.

Além dessas características essenciais, uma crise poderá ainda apresentar outras características peculiares como:

- a. A necessidade de muitos recursos para a solução;
- b. Ser um evento de baixa probabilidade de ocorrência e de graves conseqüências;
- c. Ser caótica;

- d. Ter um acompanhamento próximo e detalhado, tanto pelas autoridades como pela comunidade e pela mídia.

Conforme cita Roberto das Chagas Monteiro (MONTEIRO, 2000, p. 8), em seu **MANUAL DE GERENCIAMENTO**, a Academia Nacional do FBI define gerenciamento de crises como: "o processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise". Pode ser descrito como um processo racional e analítico de resolver problemas baseados em probabilidades.

Trata-se de uma ciência que deve lidar, sob uma grande compressão de tempo, com os mais complexos problemas sociais, econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos da Humanidade, nos momentos mais perigosos de sua evolução, isto é quando eles se manifestam em termos destrutivos.

É importante lembrar que o gerenciamento de crises não é uma ciência exata, uma panacéia ou um processo rápido e fácil de solução de problemas, pois cada crise apresenta características únicas, exigindo, portanto, soluções individualizadas, que demandam uma cuidadosa análise e reflexão.

Qualquer tarefa de gerenciamento de crises tem por objetivos preservar vidas e aplicar a lei.

Esses dois objetivos estão enumerados numa ordem rigorosamente axiológica, isto significa que a preservação de vidas deve estar, para os responsáveis pelo gerenciamento de um evento crítico, acima da própria aplicação da lei. E dentre as vidas a serem preservadas, as das pessoas inocentes têm absoluta prioridade.

3.1 NECESSIDADE DE INSTALAÇÃO DE UM POSTO DE COMANDO

Quando o número de pessoas envolvidas numa operação de campo exceda a capacidade de controle do gerente da crise é necessária a instalação de um Posto de Comando. Por capacidade de controle entende-se o número máximo de pessoas que um indivíduo pode pessoalmente dirigir e controlar de uma maneira eficiente e eficaz. Importa lembrar que essa capacidade pode ser reduzida pelo efeito do *stress*.

Numa operação de campo que requeira coordenação entre várias unidades de uma mesma entidade policial ou entre organizações policiais diferentes, ou então

numa operação de campo que exija atividades múltiplas também a montagem do Posto de Comando se faz necessária.

3.1.1 REQUISITOS ESSENCIAIS DE UM POSTO DE COMANDO

a) Comunicações:

- i) Rádio (da própria organização policial, das demais organizações participantes e rádio comercial);
- ii) Telefones (externo, com o ponto crítico, e interno para ligações internas do Posto de Comando);
- iii) Televisão (comercial e de circuito fechado, quando necessário);
- iv) Quadros de situação ou “*flip charts*”;
- v) Computadores;
- vi) Teletipos (quando necessário);
- vii) Intercomunicadores;
- viii) Mensageiros (para o caso de falha ou interrupção dos sistemas eletrônicos de comunicação);
- ix) Gravadores para registro das conversas telefônicas com os causadores do evento crítico.

b) Segurança:

- i) De pessoas hostis;
- ii) Da mídia;
- iii) Do público;
- iv) De policiais curiosos, não participantes do evento.

c) Acomodações e Infra-estrutura:

- i) Pessoal de operação. Para esse pessoal faz-se necessário um local onde possam realizar as comunicações, outro onde os negociadores possam se reunir e também uma sala reservada e calma, para onde o pessoal de decisão possa ir, a fim de refletir e analisar as decisões a serem tomadas;
- ii) Áreas onde possam ser realizadas reuniões com todo o pessoal empenhado no evento;
- iii) Área para estacionamento de veículos;

- iv) Área para guarda e entrega de material utilizado no decorrer da crise;
- v) Toaletes;
- vi) Área para atendimento de emergências médicas;
- vii) Heliporto (para os casos em que a organização policial dispuser de helicópteros e estes se façam necessários);
- viii) Local para reunião com a mídia;

d) Proximidade do ponto crítico:

- i) O Posto de Comando deve ficar próximo ao ponto crítico, porquanto isso facilita muito o processo de gerenciamento. Essa proximidade proporciona facilidade de decisão, dando ao gerente da crise uma visão imediata do local e também condições de rápido e direto acesso ao pessoal empenhado na cena de ação;
- ii) Por outro lado, quando o Posto de Comando fica instalado em local muito distante do ponto crítico, isso faz com que as comunicações dependam de rádio, o que pode ser prejudicial e comprometer o sigilo das decisões.

e) Acesso:

O acesso ao Posto de Comando deve ser fácil para o pessoal participante do evento. Deve também ser seguro, para evitar que o pessoal necessite percorrer áreas perigosas ou arriscadas, nos seus deslocamentos.

f) Tranquilidade:

O Posto de Comando, sempre que possível, deve ser instalado em ambiente com pouco ruído e sem aglomeração de pessoas.

g) Isolamento:

O local de instalação do Posto de Comando deve expor os tomadores de decisão a um mínimo de ruídos, de atividades desnecessárias e acesso a dados supérfluos.

h) Distribuição de Tarefas:

O plano organizacional para eventos críticos deve especificar as tarefas de cada participante. Somente os policiais e funcionários cujas tarefas necessitem

acesso ao gerente da crise devem ter seu ingresso admitido no Posto de Comando.

3.1.2 ELEMENTOS ESSENCIAIS QUE INTEGRAM A ORGANIZAÇÃO DE UM POSTO DE COMANDO

- a) Elemento de Comando: O Comandante da Cena de Ação ou Gerente da Crise;
- b) Elementos Operacionais: O Grupo de Negociadores e o Grupo Tático Especial.

Esses elementos operacionais costumam receber a denominação geral de Grupo de Ação Direta (GAD), e enquanto participarem do evento crítico, ficam sob a supervisão direta do gerente da crise, por dois motivos:

1º - suas atividades geralmente têm um impacto imediato, de vida ou morte, no ponto crítico; e

2º - no interesse de comunicações mais rápidas e coerentes entre eles e o gerente da crise, evitando-se a existência de intermediários de outras autoridades.

- c) Elementos de Apoio;
- d) Elementos de Assessoria.

3.2 CRITÉRIOS DE AÇÃO

Durante a ocorrência de uma crise os administradores do evento crítico estarão constantemente exercitando decisões das mais difíceis e intrincadas, frente ao dilema do "faço ou não faço". Qualquer atitude só deverá ser tomada se contribuir para diminuir o grau de risco, ou para evitar que ela se agrave.

Antes de qualquer decisão o gerente da crise deverá ater-se aos seguintes critérios:

Critério da Necessidade: Este critério diz que não se deve tomar decisões que não sejam realmente necessárias. Não se deve adotar medidas que, no momento, são dispensáveis.

Critério da Validade do Risco: Segundo Roberto das Chagas Monteiro (MONTEIRO, 2000, p. 12), em seu MANUAL DE GERENCIAMENTO, citando a Academia Nacional do FBI, onde esta recomenda que a validade do risco é justificada: "quando a probabilidade de redução da ameaça exceder os perigos a serem enfrentados e a continuidade do *status quo*".

Critério da Aceitabilidade: Espera-se que as ações tomadas durante a crise devam ter o amparo nos campos moral, legal e ético. Desta forma, a decisão não pode violar os princípios morais e dos bons costumes, assim como, sob o ponto de vista legal, todos os atos tomados na resolução do evento crítico devem estar amparados por lei. O critério da aceitabilidade também contempla a ética na resolução da crise, não podendo o gerente ir de encontro aos princípios éticos.

Apesar de observarmos no cenário brasileiro algumas crises no sistema penitenciário sendo resolvidas contrariando os critérios acima mencionados, sabemos que os resultados poderão ser favoráveis ou não, contudo, se os resultados não forem os esperados pela sociedade o gerente da crise que seguiu toda a doutrina respeitando os critérios de ação estará mais confortável na prestação de contas.

3.3 PROVIDÊNCIAS PRELIMINARES NO SISTEMA PRISIONAL

Em caso de incidente prisional de gravidade o diretor do estabelecimento deverá:

- a) Comunicar imediatamente o fato à Polícia Militar e à autoridade judiciária ou promotor de execuções e ao Coordenador do Departamento Penitenciário;
- b) Providenciar o isolamento e contenção da crise na Unidade Penal;
- c) Impedir a comunicação dos rebelados com o mundo exterior, inclusive com o corte da comunicação telefônica quando os rebelados assumirem o controle do presídio.

Além dessas providências, para se controlar uma rebelião e realizar uma negociação com êxito, é necessário ter informações. Para isto é necessário que o Diretor tenha sempre em mãos as seguintes informações:

- a) Local e hora em que o movimento teve início;
- b) **Motivação;**
- c) Lideranças – com prontuário informado sobre as condenações, conduta, periculosidade e condições de saúde física e mental e tudo o que possa alterar o comportamento dos líderes do movimento;
- d) Número, condições de saúde e sexo dos reféns, bem como se existem mulheres grávidas, crianças, deficientes ou se os reféns são agentes penitenciários, familiares de presos, etc.
- e) Quantidade de alimentação existente no momento da rebelião;
- f) Existência de substâncias que possam produzir alterações de conduta, tais como álcool, drogas, psicotrópicos;
- g) Número e qualidade das armas em mãos dos presos;

Caberá ainda ao Diretor providenciar para o gerente da crise cópia de todas as chaves para possibilitar uma possível invasão, planta física do Estabelecimento Penal, bem como colocar à disposição carro de transporte de presos.

Deverá também se colocar à inteira disposição do Gerente da Crise para eventuais necessidades de recursos da própria Unidade Penal, bem como informações gerais internas.

CAPÍTULO 4

4 NEGOCIAÇÃO

4.1 GRUPO DE NEGOCIAÇÃO

Cada grupo de negociação deve constituir-se de:

a) **Negociador principal:**

Conduz o processo de negociação com os causadores do Evento Crítico.

b) **Negociador secundário ou reserva:**

- i) Mantém registro de todos os incidentes, ameaças ou acordos feitos com os causadores do Evento Crítico;
- ii) Grava todas as conversações;
- iii) Fornece novos dados ao negociador principal;
- iv) Deve estar sempre em condições de substituir o negociador principal em caso de fadiga ou outras coisas.

c) **Consultor (Psicólogo):**

- i) Avalia constantemente o estado mental do causador do evento crítico e do negociador;
- ii) Permanece ao largo do processo de negociação para manter a objetividade;
- iii) Recomenda técnicas de negociação ou abordagens adequadas a cada caso.

d) **Chefe de Equipe:**

- i) Organiza o grupo, distribui tarefas e supervisiona as atividades;
- ii) Funciona como elemento de ligação entre a equipe de negociação e o grupo tático e demais organismos envolvidos.

4.2 SELECIONANDO O NEGOCIADOR

O negociador deve ser voluntário, preferencialmente um policial experiente e em excelente estado físico e mental. Logicamente, deve ter facilidade para desempenhar tarefas cognitivas em estado de tensão.

Características desejáveis:

- a) Deve possuir maturidade emocional, aceitar ser exposto a abusos, ridículo, declarações insultuosas sem respostas temperamentais;
- b) Deve manter a serenidade quando os circundantes a tiverem perdido;
- c) Deve ser um bom ouvinte e ter excelente habilidade como entrevistador;
- d) Deve ser o tipo de pessoa que facilmente se torna digno de crédito;
- e) Deve ter habilidade para convencer os outros de que seu ponto de vista é aceitável e racional;
- f) Deve ter facilidades para se comunicar com pessoas dos variados estratos sócio econômicos;
- g) Deve ter um bom raciocínio lógico, senso comum e ser experiente com o trabalho nas ruas;
- h) Deve ter habilidade para manipular situações de incerteza e aceitar responsabilidades mesmo sem ter poder de mando;
- i) Deve concordar inteiramente com a doutrina básica da negociação;
- j) Deve aceitar o fato de que, se a negociação por qualquer motivo não prosperar, e havendo risco para pessoas envolvidas, deverá auxiliar na preparação da ação tática.

4.3 O NEGOCIADOR, SEU PAPEL E RESPONSABILIDADES. A UTILIZAÇÃO TÁTICA DO NEGOCIADOR

As primeiras medidas a serem adotadas por qualquer autoridade policial ao tomar conhecimento de uma crise são sintetizadas nos verbos conter, isolar e negociar.

Essas ações-resposta são tomadas quase que concomitantemente, não havendo, no mais das vezes, uma perfeita distinção temporal ou cronológica entre elas.

Na visão de Roberto das Chagas Monteiro (MONTEIRO, 2000, p. 49), em **MANUAL DE GERENCIAMENTO**: “à medida que contém a ameaça e isola o ponto crítico, a autoridade policial já procura estabelecer os primeiros contatos com os elementos causadores da crise, objetivando o início da negociação”.

Costuma-se dizer que gerenciar crises é negociar, negociar e negociar. E quando ocorre de se esgotarem todas as chances de negociação, deve-se ainda tentar negociar mais um pouquinho.

Essa tarefa de negociação, dada a sua primazia, não pode ser confiada a qualquer um.

Dela ficará encarregado um policial com treinamento específico, denominado de negociador.

O negociador tem um papel de suma responsabilidade no processo de gerenciamento de crises, sendo muitas as suas atribuições.

Destarte, não pode a sua função ser desempenhada por qualquer outra pessoa, influente ou não.

Faz parte da história policial recente, no Brasil, a utilização de religiosos, psicólogos, políticos e até secretários de segurança pública como negociadores. Tal prática tem-se revelado inteiramente condenável, com resultados perniciosos para um eficiente gerenciamento dos eventos críticos, e a sua recidiva somente encontra explicação razoável no fato de a grande maioria das organizações policiais do país não ser dotada de uma equipe de negociadores adrede treinada para esse mister.

Na falta de alguém capacitado para negociar, nossas organizações policiais costumam aceitar qualquer um que voluntariamente se apresente para ser negociador.

O papel fundamental do negociador é o de servir de intermediário entre os causadores do evento crítico e o comandante da cena de ação. Funciona ele, portanto, como um catalisador, no processo dialético que se desenvolve entre as exigências dos causadores do evento crítico (tese) e a postura das autoridades (antítese), na busca de uma solução aceitável (síntese).

Tradicionalmente, costumava-se estereotipar a figura do negociador como a de alguém que simplesmente se utilizava de todos os meios dissuasórios ao seu alcance para conseguir a rendição dos elementos causadores da crise. Quando esse objetivo não era atingido, a tarefa do negociador estava encerrada e a solução

do evento ficaria a cargo do grupo tático. Era como se as negociações e o grupo tático tivessem duas missões distintas e excludentes entre si.

Essa concepção relevou-se errônea, porquanto os dois grupos têm, de fato, a mesma missão, isto é, resgatar pessoas tomadas como reféns, e que tal missão permanece a mesma ao longo de todo o evento crítico.

De sorte que, se porventura houver a decisão de uso de força letal, não será o caso dos negociadores serem afastados, mas de utilizarem todos os seus recursos no sentido de apoiar uma ação tática coordenada.

Em outras palavras, o negociador (ou negociadores) tem um papel tático de suma importância no curso da crise.

Esse papel tático, segundo Roberto das Chagas Monteiro (MONTEIRO, 2000, p. 50), em **MANUAL DE GERENCIAMENTO**, pode ser desempenhado de três maneiras:

- a) Através da coleta de informações, durante as negociações;
- b) Através do uso de técnicas de negociação que otimizem a efetividade do risco de uma ação tática; e
- c) Pela utilização de técnicas de negociação específicas, como parte de uma ação tática coordenada.

4.3.1 A COLETA DE INFORMAÇÕES

O negociador é a mais confiável fonte de informação de que pode dispor o gerente da crise. Por seu intermédio é possível saber a respeito da condição mental, do estado de espírito e da personalidade dos elementos causadores da crise.

Além do mais, pode um negociador colher preciosas informações mediante as seguintes táticas:

- a) Diálogo com os causadores da crise. Durante o diálogo o negociador pode obter ou confirmar informes acerca do verdadeiro número de causadores do evento crítico e de reféns, armas, exigências, nomes e posição social das pessoas envolvidas, entre outros.
- b) Soltura de reféns. Isso proporciona a oportunidade de se obter dados preciosos de alguém que estava no interior do ponto crítico, dados esses

que podem ser analisados e cotejados com outros obtidos de outras fontes.

- c) Entrega e retirada de recipientes com água, comida e remédios, possibilitando assim o levantamento, naqueles objetos, de impressões digitais para confirmação de identidade dos causadores da crise ou dos reféns.
- d) Aproximação do ponto crítico. Essa aproximação, feita para dialogar ou fazer entregas (de comida, água, cigarros, etc.) possibilita uma observação mais próxima e mais detalhada do interior do ponto crítico, com a conseqüente coleta de dados de muita importância para orientação do grupo tático.
- e) Realização de fotografias (com câmara oculta) do ponto crítico, aproveitando as oportunidades de entrega de água, comida, etc.
- f) Coleta de declarações escritas dos causadores do evento crítico ou dos reféns, para análise.

4.3.2 TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO PARA OTIMIZAR A EFETIVIDADE DO RISCO

São técnicas que o negociador utiliza com a finalidade de tornar menos arriscada a ação tática a ser porventura desencadeada pelo Grupo Tático.

No exercício desse papel, o negociador poderá:

- a) Inventar estórias coberturas para justificar aos causadores do evento crítico algum ruído ou movimento estranho causado pelo grupo tático nos seus preparativos para o ataque.
- b) Ganhar tempo, através de conversas prolongadas com os causadores da crise, possibilitando um melhor amadurecimento das decisões do grupo tático.
- c) Prolongar a negociação para que o plano de ataque possa ser mais bem detalhado e ensaiado pelo grupo tático.
- d) Prolongar a negociação para que evolua a chamada "Síndrome de Estocolmo" (que será vista adiante), fazendo assim com que se reduzam

as possibilidades de assassinatos de reféns pelo não-cumprimento dos prazos fatais por parte das autoridades.

4.3.3 TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO COMO PARTE DE UMA AÇÃO TÁTICA COORDENADA

Essas são as técnicas que o negociador pode utilizar para apoiar diretamente uma ação tática. Nesse decisivo papel, o negociador, como coadjuvante do plano de ataque elaborado pelo grupo tático poderá:

- a) Conseguir o ingresso de pessoas no ponto crítico, sob o pretexto de fazer entregas (de água, alimentos, cigarros, e outros), de prestar socorro médico, de realizar reparos de instalações;
- b) Conseguir a introdução de um cavalo de Tróia no ponto crítico, antes do ataque;
- c) Identificar o líder ou o tomador de decisões dos causadores do evento crítico, estabelecer a sua localização e mantê-lo distraído numa conversa, no momento crucial do ataque;
- d) Arranjar tarefas para ocupar os causadores do evento crítico, localizando-os em posições onde eles representem uma menor ameaça aos reféns ou onde eles se tornem menos capazes de obstruir uma missão de resgate;
- e) Fazer com que os reféns possam estar em posições de menor perigo ou onde o socorro seja mais viável, no momento do ataque;
- f) Possibilitar a aproximação de um veículo ou de outro objeto que facilite a ação dos atiradores de elite;
- g) Arranjar uma estória cobertura para ruídos paralelos (o funcionamento de geradores elétricos de emergência, por exemplo), com a finalidade ocultar ruídos provocados pelo grupo tático;
- h) Fazer concessões importantes aos causadores do evento crítico, levando-os a acreditar estarem obtendo êxito, o que resultará numa queda natural do seu estado de alerta e de suas defesas psíquicas, fator esse de muita importância para que sejam apanhados desprevenidos.

Como se pode verificar, esse papel tático do negociador, hoje pacificamente assentado na doutrina de gerenciamento de crises, faz com que os policiais escolhidos para esse importante mister sejam bem treinados e dotados de características pessoais bastante peculiares.

Dentre essas características, poder-se-iam enumerar as seguintes:

- a) Conhecimento global da doutrina de gerenciamento de crises;
- b) Respeitabilidade e confiabilidade;
- c) Maleabilidade;
- d) Fleuma e paciência;
- e) Espírito de equipe;
- f) Disciplina;
- g) Autoconfiança;
- h) Autocontrole;
- i) Comunicabilidade; e
- j) Perspicácia.

Essa listagem é meramente exemplificativa, constituindo, no conjunto, aquilo que poderia ser considerado como o perfil do negociador ideal.

Evidentemente, existirão muitos bons negociadores a quem faltem algumas dessas qualidades, mas é óbvio que algumas delas são essenciais, não podendo faltar em nenhum negociador, como é o caso da respeitabilidade e confiança e da comunicabilidade.

Um negociador que não inspira respeito e confiança nos seus pares e nos causadores do evento crítico não tem a mínima possibilidade de êxito. Daí resulta um dos grandes axiomas da negociação que é o de que “negociador confiável torna a negociação viável”.

Como esperar bons resultados de um negociador que não tenha qualidades semiológicas suficientemente desenvolvidas para se comunicar com desenvoltura, sob pressão, com pessoas perigosas, em momentos de crise?

Seja como for, o que importa ficar bem claro é que o negociador seja um policial dotado de certas características – inatas ou adquiridas através de treinamento – que possibilitem conduzir a negociação aos fins colimados pela doutrina e pelos responsáveis pelo gerenciamento da crise.

4.4 O NEGOCIADOR NÃO-POLICIAL

Durante muito tempo se discutiu se a função do negociador poderia ser desempenhada por pessoa que não fosse policial.

O uso de negociadores não policiais é uma experiência por que já passaram quase todas as organizações policiais, especialmente quando, historicamente, as primeiras crises necessitaram da intervenção de alguém para servir de intermediário ou interlocutor entre os causadores dos eventos críticos e as autoridades policiais.

Pode-se até afirmar, e com certa segurança, que os primeiros negociadores foram, historicamente não policiais.

E essa realidade teve razões de ser.

Eclodindo uma crise, os causadores do evento crítico se viam diante de uma polícia, que, devido ao seu despreparo doutrinário, pretendia solucionar o evento através da cega aplicação da lei, com a rendição incondicional dos infratores.

Nessas condições fazia-se necessária a intervenção de alguém, alheio aos quadros policiais, que pudesse servir de mediador, possibilitando assim que o evento fosse solucionado mediante concessões mútuas.

Essa é, com toda certeza, a conjuntura ainda hoje vivida pela maioria das organizações policiais brasileiras, as quais, à mingua de uma doutrina e de um preparo adequado para enfrentar crises, socorrendo-se do amadorismo e da improvisação para solucionar o problema, valendo-se de quaisquer meios ao seu alcance, inclusive de negociadores improvisados.

Tal concepção, contudo é superada e perigosa.

Hoje, com a experiência pregressa de casos e mais casos em todo o mundo, pode-se dizer, com certeza, que a utilização de negociadores não policiais é uma opção de alto risco.

Roberto das Chagas Monteiro (MONTEIRO, 2000, p.54), em MANUAL DE GERENCIAMENTO, citando a Academia Nacional do FBI é peremptório ao afirmar que: "essas pessoas, em virtude de geralmente não terem sido treinadas para a negociação, tenderão, provavelmente, devido ao stress causado pela situação, a se apegar aos seus modos e maneiras de falar, ao dialogarem com os bandidos".

Sendo assim, de acordo com aquele autor, os religiosos tenderão a se manter excessivamente moralistas ou teológicos, os advogados sentirão dificuldade em decidir por qual dos lados estariam atuando, e até mesmo os profissionais de

psiquiatria ou psicologia, se não tiverem um treinamento prévio a respeito de gerenciamento de crises, em pouco ou nada poderão contribuir, porquanto estão acostumados a serem procurados por pessoas que vão lhe pedir auxílio, e nunca por pessoas que resistam ao seu auxílio.

Outro tipo de negociador não policial de que freqüentemente se valem os responsáveis pelo gerenciamento de crise são os familiares de alguns dos causadores do evento crítico.

A crônica policial tem registrado de que essa prática tem conseqüências muitas vezes desastrosas.

Já houve casos verdadeiramente folclóricos em que o cônjuge, o pai ou a mãe de algum causador de evento crítico se ofereceu para servir de negociador, com a melhor das intenções, e tão logo se estabeleceu o contato entre aquelas pessoas e o elemento causador da crise, este reagiu da forma mais agressiva possível, argumentando que ele se encontrava naquela situação justamente devido àquele cônjuge, àquele pai ou àquela mãe e que não admitia que a polícia voltasse a utilizá-los como negociadores, por considerar aquilo chantagem emocional.

Aconteceu também um caso, nos EUA, em que o irmão de um causador do Evento Crítico se ofereceu para atuar como negociador, garantindo que tinha ascendência e autoridade sobre o infrator. Obtido o consentimento do comandante da cena de ação para a realização do contato entre os dois irmãos, o “negociador” tão logo viu o outro e disse: Puxa mano! Acabamos de ver você pela televisão, lá em casa. Vá em frente, firme, pois estamos todos torcendo por você.

Não é preciso ser muito perspicaz para perceber o quanto tal afirmativa deve ter influído no ânimo do infrator, dando-lhe um respaldo psicológico, que, àquela altura dos acontecimentos, era inteiramente pernicioso para os objetivos da polícia.

O grande argumento contra a utilização de negociadores não policiais não é tanto a sua falta de preparo, mas a total inexistência de compromisso entre eles e a polícia. Quem pode garantir que, nos contatos realizados com os causadores do evento crítico, o negociador não policial vá se manter fiel às orientações e propostas emanadas do comandante da cena de ação.

Mesmo que tal pessoa tenha interesse na solução do evento (um juiz ou um promotor de justiça, por exemplo), quem pode garantir que ela aceitará as diretrizes da polícia, principalmente se, na fase de planejamento específico, estiver se esboçando uma solução com emprego de força letal.

E no caso de se decidir pelo uso de força letal, como se esperar que uma pessoa sem treinamento específico possa exercer um papel tático na negociação.

Finalmente, se for empregada a força letal, como ficará a responsabilidade civil do Estado, se o negociador não policial vier a se ferir, ou mesmo a perder a sua vida.

Dentro dessa ordem de idéias, a doutrina do gerenciamento de crises considera inteiramente condenável o emprego de negociadores não policiais.

Psicólogos, psiquiatras e até outros expertos em ciências comportamentais podem e devem ser bem-vindos ao local da crise, mas a sua atuação se deve limitar tão somente à prestação de assessoria ao gerente da crise e aos negociadores policiais.

Ainda, Roberto das Chagas Monteiro (MONTEIRO, 2000, p. 56), em MANUAL DE GERENCIAMENTO, citando o Agente Especial da Academia Nacional do FBI, Dwaine Fuselier, é categórico ao afirmar que “a menos que haja razões específicas em contrário, os negociadores devem ser recrutados entre policiais com treinamento apropriado, assessorados por consultores profissionais em psicologia, se necessário.”

Ainda sobre o negociador, duas últimas recomendações devem ser feitas.

A primeira delas é a de que o gerente da crise, mesmo sendo policial, se abstenha totalmente de atuar como negociador, ainda que tenha treinamento específico sobre esse assunto e se sinta à vontade para assumir esse papel.

A experiência tem demonstrado que o gerente da crise nunca é um bom negociador porque o negociador não pode ter decisão. Se isso acontecer, os elementos causadores da crise logo perceberão esse detalhe e passarão a interpelá-lo diretamente, instando-o a que atenda imediatamente essa ou aquela exigência, eliminando assim as possibilidades de procrastinação, tão necessárias para se ganhar tempo no curso de uma crise.

Não é recomendado, pois:

- a) Faltarão objetividade: Pensará em resolver rapidamente. Como estará no comando de toda situação, e todos virão até ele com problemas que estão passando em suas áreas. Como controlar tudo?;
- b) Tem autoridade demais. Se descobrir isso, o causador exigirá mais do negociador;

- c) Como comandante, terá dificuldades em manter um trato cordial. O Comandante dá ordens, não está acostumado do contrário;
- d) O Comandante não tem experiência técnica;
- e) Está afastado muito tempo da atividade operacional.

Por outro lado, ao se tornar negociador, o gerente da crise, além de desviar os seus esforços e a sua concentração mental de inúmeros outros assuntos importantes que envolvem a sua missão, tornar-se-á um negociador insuscetível de ser julgado no seu desempenho, pois a tarefa de avaliar e – se for caso – substituir o negociador cabe ao gerente da crise, e se este for o negociador, quem o irá avaliar.

A segunda recomendação é no sentido de que se evite utilizar homens do grupo tático como negociadores.

A formação e o condicionamento mental desses policiais são inteiramente voltados para a solução dos eventos críticos através do emprego da força letal.

Isso os torna imprestáveis para promover uma negociação, que exige, acima de tudo, uma inabalável crença na solução da crise através do entendimento e do diálogo.

4.5 NEGOCIAÇÃO EM DELITOS COM REFÉNS

Qualquer que seja a exigência inicial, deve-se ter em mente que não é incomum a aceitação de um acordo que implique em modificações da mesma.

É virtualmente impossível a retomada da negociação após uma tentativa frustrada de invasão tática.

4.5.1 CONSIDERAÇÕES PRÁTICAS SOBRE NEGOCIAÇÕES COM REFÉNS

Sempre que há um sujeito barricado ou uma situação com reféns, as seguintes medidas podem ser aplicadas por agentes da lei:

- a) Controlar e tentar negociar;
- b) Uso de agentes químicos para forçar rendição;
- c) Uso de atiradores de elite (*snipers ou sharpshooters*) para neutralizar o sujeito; ou

d) Uso de um grupo tático com uso de armamentos e táticas especiais.

Se for considerado o uso dessas alternativas, deve-se começar a partir da primeira medida e ir progressivamente à última, mas é virtualmente impossível voltar a negociar, por exemplo, depois de um assalto já ter acontecido. Portanto, a resposta inicial pode obstar/impedir o uso de outras respostas mais tarde.

4.6 TIPOS DE CAUSADORES DO EVENTO CRÍTICO

As pessoas que fazem reféns geralmente se relacionam a quatro tipos principais:

4.6.1 MENTALMENTE PERTURBADOS

Informação recente do *staff* de pesquisa e operações especiais da Academia do FBI indica que aproximadamente 52% (cinquenta e dois) por cento de todos os incidentes com reféns envolvem pessoas classificadas como “mentalmente perturbadas”. Estas pessoas tipicamente caem em uma de quatro categorias de diagnósticos incluindo:

a) **Esquizofrênico-Paranóico:**

A forma de pensar do esquizofrênico-paranóico é perturbada. Na verdade, ele é tão perturbado que está fora da realidade, sofrendo de uma psicose (mentalmente desordenado ou insano).

Os sintomas principais são alucinações – ouvir coisas e ver coisas que não estão lá realmente – e ilusões – um falso sistema de crenças – que persistem apesar de evidência em contrário. As delusões são tipicamente ilusões de grandeza – acreditar que ele tem qualidades especiais, habilidades, ou uma missão especial na vida – ou ilusões de perseguição – acreditar que ele está sendo perseguido porque ele tem uma missão especial ou é uma pessoa selecionada/escolhida de Deus, etc.

Este tipo de pessoa freqüentemente faz reféns a fim de executar o que acredita ser um “grande plano” ou para obedecer “ordens” de alguma “pessoa

especial". Pode ser que ele acredite, por exemplo, que é missão divina dele acabar com todo o sofrimento e violência. Pode ser que ele faça reféns com exigências de que os Estados Unidos unilateralmente desarmem-se e que todos os agentes da lei abandonem suas armas e dêem-se as mãos pacificamente. A ilusão pode também envolver punição e retaliação contra pessoas "pecadoras".

Esquizofrênico-paranóicos são geralmente inteligentes acima da média. Portanto, é necessário cuidado ao tentar trapacear ou mentir para eles. A melhor abordagem é aceitar as declarações/afirmações que eles fizerem como sendo verdadeiras para eles. Não tentar discutir ou convencê-los de que as crenças deles são erradas. Mas não ir tão longe a ponto de concordar que também se ouve vozes ou de dizer que se acredita nas mesmas coisas que eles. Pode-se responder com uma frase como "Eu não consigo ouvir a voz que você ouve mas eu compreendo o que você está dizendo".

b) Doença Maníaco-Depressiva, Tipo Depressivo:

A pessoa que é maníaco-depressiva geralmente é tão deprimida que fica fora da realidade, sofrendo de uma psicose (mentalmente desordenado ou insano). Pode ser que ele considere-se indigno de viver, sinta-se culpado por "pecados" que tenha cometido no passado, e freqüentemente tem crenças que são ilusórias. Pode ser que ele acredite, por exemplo, que é responsável por todo o sofrimento no mundo e sua atual depressão é sua punição por ter vivido uma vida pecadora. O potencial para suicídio é extremamente alto, assim como o é o potencial para matar qualquer refém.

Os reféns freqüentemente são membros da família do fazedor de reféns ou pessoas conhecidas dele. Pode ser que ele acredite que esteja fazendo um favor a elas matando-as e tirando-as desta vida "horível".

A conversa e movimentos do elemento podem ser extremamente lentos. Ele pode levar de 15 a 30 segundos ou mais para responder uma pergunta. Seus pensamentos geralmente se centralizarão em volta da sua indignidade/desonra, seus pecados, ou seus sentimentos ilusórios de culpa.

Quando se negociar com um maníaco-depressivo, deve-se oferecer a ele compreensão e apoio, juntamente com afirmações contínuas de que ele tem seus valores. Não dizer que as "coisas não são tão ruins assim". Isto vai fazê-lo pensar que o negociador não compreende os problemas dele e não será capaz de ajudá-lo.

Devem-se interromper gentilmente suas longas falas sobre “pecados” ou morte e convencê-lo a falar sobre seus interesses, hobbies, ou alguma/qualquer coisa positiva, relacionando-as aos méritos/qualidades dele. Deve-se prestar atenção para ver se ocorrem melhoras espontâneas. Se de repente ele disser “está tudo OK agora – Eu sei o que faço”, pode ser que ele tenha decidido se matar. Melhora gradual ao longo de horas de negociação é um sinal melhor. Pode-se ainda perguntar se ele pensou em matar-se. Fazer esta pergunta não vai “colocar o pensamento na cabeça dele”. Na verdade, discuti-lo pode ajudar a acreditar que o negociador realmente compreende como ele se sente mal.

Depois que um tipo de relação se tiver estabelecido, pode-se ser mais direto. Por exemplo, pode-se dizer: “Joe, eu acho que agora você pode confiar em mim. Eu gostaria que você saísse e viesse me conhecer. Eu sei que posso ajudá-lo a resolver isso”.

As duas próximas categorias, enquanto na classe dos “mentalmente perturbados” não são psicóticos, e, portanto, estão em contato com a realidade. Estas duas desordens, chamadas de distúrbios de personalidade ou de caráter e distúrbios de comportamento, referem-se a padrões de comportamento de longa duração e mal adaptáveis que geralmente se desenvolvem durante a adolescência.

c) Personalidade Inadequada:

Através de toda sua vida, a pessoa com uma personalidade inadequada mostrou reações/respostas ineficazes e ineptas a stress social, emocional e físico. Ele freqüentemente será um daqueles desistentes de continuar estudando quando entram para o ginásio e pode ter tido uma sucessão de empregos, após ter sido despedido de todos por causa de desempenho ruim. Ele vê a si próprio como um perdedor – como alguém que sempre falhou. Fazer reféns pode ser sua última tentativa de provar a alguém (esposa, pais ou namorada) que ele pode fazer alguma coisa direito. O incidente com reféns, incluindo a atenção de autoridades e da mídia, pode ser o ponto alto da sua vida.

Este tipo de desordem pode ser reconhecido por frases como “Eu vou mostrar a eles que eu realmente posso fazer alguma coisa” ou “Eu vou mostrar a eles que eu não sou mais o bode expiatório”. O causador do Evento Crítico está em contato com a realidade, está pensando com clareza (apesar de imaturamente), pode entender as conseqüências de suas ações, e pode-se negociar com ele com sucesso.

Quando negociando com a personalidade inadequada, deve-se oferecer compreensão e aceitação sem críticas. Ajudá-lo a encontrar um caminho para por fim ao incidente sem ter “falhado novamente”. Não trazer pais, amigos, etc., à cena. Isto pode invocar sentimentos mais fortes ou embaraçados e provocá-lo a provar que ele pode fazer alguma coisa importante.

d) Personalidade Anti-social:

Uma pessoa com personalidade anti-social também é conhecida como sociopata ou psicopata. Ele é o clássico “manipulador” ou “vigarista”. Um dos sintomas mais significantes desta personalidade é a ausência de qualquer sentimento de consciência ou culpa. A pessoa não incorporou à sua vida os princípios morais e valores de nossa sociedade. Esta falta de consciência faz com que seja improvável que ele vá se preocupar com os reféns como seres humanos. Frequentemente ele é um orador, lisonjeiro/loquaz e convincente e apresenta-se extremamente bem. Ele é um “vigarista”, um especialista em frias (*snow jobs*). Conseqüentemente, é possível que seus reféns o vejam como um “bom rapaz” que as autoridades estão atormentando. Ele é egoísta e procura prazer físico. A maioria dos seus interesses gira em torno de manipular as pessoas para obter ganhos materiais para ele mesmo. Ele é muito impulsivo e exige satisfação imediata. Ele parece incapaz de aprender com experiências passadas. Ele não aprende com prisões ou envolvimento com figuras de autoridade a não se envolver com agentes da lei.

Na negociação com a personalidade anti-social, é importante lembrar que ele é egocêntrico e que vai tentar facilitar as coisas para ele mesmo. Deve-se cuidar com o uso de truques. Ele é astuto e já imagina que vão tentar enganá-lo. Ele é provavelmente “entendido” de rua e de polícia. Não se deve prometer coisa que ele sabe que não pode ser feita. Ele precisa de estímulo freqüente. Isto deve vir do negociador através de contatos freqüentes. Se não for dado estímulo freqüente, ele pode voltar-se para os reféns em busca de excitação/agito.

4.6.2 CRIMINOSOS

Criminosos apanhados no ato de cometer um crime freqüentemente fazem reféns. Um primeiro passo importante é determinar se esta é uma pessoa mentalmente perturbada. Depois de afastar a hipótese de perturbação mental, pode-se ter bastante certeza de que estará lidando com uma pessoa que teve contatos freqüentes com a lei, sabe o que esperar da polícia, e sabe o que ele pode precisar para sair desta situação vivo. O processo de negociação neste caso deve ser baseado na realidade dos fatos, ajudando o causador do Evento Crítico reconhecer os fatos da situação e convencendo-o a aceitar sua segurança física em troca da libertação dos reféns.

4.6.3 PRISIONEIROS

Pessoas encarceradas algumas vezes provocam rebeliões e fazem reféns (geralmente guardas). Em casos como estes, há menos preocupação com distúrbios mentais, porque aqueles prisioneiros que são psiquiatricamente perturbados, geralmente são removidos para instituições para os criminalmente insanos. Rebeliões geralmente centram-se em torno de reclamações referentes às condições das prisões e exigências de melhoramento. Fazer reféns dá aos prisioneiros maior poder de barganha e uma quantidade significativa de cobertura da mídia. O fato de os reféns serem agentes da lei aumenta a possibilidade deles serem mortos. A resposta preferida a este tipo de incidente é uma ação policial rápida antes que os verdadeiros líderes do grupo anárquico comecem a emergir. Se não houver ação rápida, a negociação deverá ser conduzida como se estivesse lidando com um criminoso mentalmente normal.

Se estiver na cadeia, na maioria são sociopatas, ou seja, não se adaptam em viver na sociedade livre. São incapazes de seguir normas ou leis. Quando os colocam juntos, cria-se uma sub-cultura, e essa é a multiplicidade que será enfrentada.

Imediatamente é necessário definir: Rebelião ou situações com reféns.

No caso de rebelião, não se deve permitir que eles se organizem e dentro de 15 minutos devem ser reprimidos com dureza e firmeza, usando-se tudo: gás,

bombas, etc. Porém, se der mais 30 minutos eles vão se organizar e fazer reféns, nesse caso, sendo impossível uma ação rápida, deve-se negociar da mesma forma citada para crimes comuns.

A invasão tática é o último recurso a ser utilizado para por fim ao movimento de rebeldia. A invasão tática visa a tão somente o estabelecimento da ordem e deve ser realizada de tal forma que se evitem vítimas com ferimentos ou vítimas fatais.

No caso desta ser necessária, a PM deve usar uma tropa especializada no caso de intervenção – evitando o uso da tropa de policiamento regular –, e dispor da planta do local, bem como de equipamentos adequados para este tipo de ação, como: munição de efeito moral, balas de borracha, coletes e escudos protetores, megafones, etc.

4.6.4 TERRORISTAS

Terroristas fazem reféns com a intenção de obter tanta publicidade quanto possível para a sua causa. Estes incidentes geralmente foram planejados por meses, e os causadores do Evento Crítico têm o apoio físico e psicológico dos seus companheiros. Geralmente as exigências dos terroristas irão além da autoridade dos departamentos de polícia local, exigindo o envolvimento de oficiais federais. A possibilidade de reféns serem mortos é muito alta, porque os terroristas terão discutido esta possibilidade e podem estar preparados para morrer como “mártires”.

A chave para negociar com terroristas é convencer os causadores do Evento Crítico que eles conseguiram passar o recado / a mensagem deles muito bem, que as exigências deles foram bem ouvidas, e que matar os reféns serviria simplesmente para desacreditá-los aos olhos do público.

4.7 O QUE SE PODE ESPERAR DO REFÉM

No relacionamento do negociador com os reféns:

- a) Não atribuir valores diferentes aos reféns, pois, na cabeça do causador do evento crítico se formará juízo que você só se preocupa com alguns, e menos ainda com ele (causador);

- b) Não negociar com os reféns e sim com os causadores;
- c) Ao falar com o refém, ter em mente que ele pode estar sob efeito da Síndrome de Estocolmo, e o que ele estiver falando pode ser mentira.

Cada indivíduo apresenta reações diferenciadas durante e depois do seqüestro. No ato da captura:

- a) Dilema de resistir ou não;
- b) Sentimento de abandono.

Após a liberação:

- a) Desorientação;
- b) Depressão;
- c) Fadiga;
- d) Confusão.

4.8 A SÍNDROME DE ESTOCOLMO

As pessoas, quando estão vivendo momentos cruciais, costumam se apegar a qualquer coisa que lhes indique a saída, e é exatamente isso que ocorre com os reféns e os causadores do evento crítico.

Por ocasião de um evento crítico, tanto uns como outros estão sob forte tensão emocional.

Por essa razão, os reféns passam conscientemente a desejar que tudo dê certo para os causadores do evento crítico, isto é, que eles consigam o seu intento, que lhes sejam satisfeitas todas as exigências e que, afinal, possam fugir em paz, deixando os reféns com vida.

Nesse processo mental, os reféns passam a considerar como totalmente indesejável toda e qualquer intervenção policial e, freqüentemente, os próprios valores sedimentados ao longo da vida costumam ser questionados e até mudados por essas pessoas.

Com repetição desses fenômenos em vários outros casos semelhantes, os estudiosos do assunto chegaram à conclusão de que a Síndrome de Estocolmo era uma perturbação de ordem psicológica, paralela à chamada "transferência" que é o termo que a Psicologia usa para se referir ao relacionamento que se desenvolve entre um paciente e o psiquiatra, e que permite que a terapia tenha sucesso. O

paciente precisa acreditar que o médico pode ajudá-lo a fim de que o tratamento tenha bom êxito, e como resultado desse esforço, o paciente desenvolve o fenômeno da “transferência”.

Um ou mais dos seguintes comportamentos:

- a) Reféns desenvolvem sentimentos positivos em relação aos causadores;
- b) Reféns desenvolvem sentimentos negativos em relação às autoridades;
- c) Causadores do Evento Crítico desenvolvem sentimentos positivos em relação aos reféns.

A Síndrome nem sempre se desenvolve, sendo impedida por:

- a) Violência injustificada ou tortura contra refém;
- b) Isolamento do refém;
- c) Exigüidade de tempo;
- d) Barreira da língua;
- e) Conhecimentos de fenômenos psicológicos pelo refém;
- f) Estereótipos preexistentes.

Maior vantagem: quanto mais forte a Síndrome, menor a possibilidade de violência contra reféns.

Aspectos negativos:

Informações transmitidas pelos reféns tornam-se não confiáveis;

- a) Os reféns, conscientes ou inconscientemente, dão falsas informações sobre as armas dos causadores do Evento Crítico. Terão dificuldades em descrevê-los e tornam-se seus advogados;
- b) A Síndrome pode causar interferência nos planos de resgate dos reféns, que poderão agir contrariamente aos comandos dos policiais no momento do assalto;
- c) A ocorrência de Síndrome pode afetar o desempenho do negociador, principalmente caso se identifique a necessidade de ação de assalto.

Caso não se mostrem os sinais da Síndrome:

- a) Tentar promover interação pedindo aos causadores do Evento Crítico:
 - i) Uma lista com os nomes dos reféns;
 - ii) Informação sobre a necessidade de cuidados médicos para os reféns;

iii) Lista com os nomes de pais ou filhos dos reféns.

b) Cuidado com dados que não devam ser fornecidos.

c) O desenvolvimento da Síndrome deve ser buscado de todas as formas possíveis.

Sinais da Síndrome de Estocolmo

a) Por parte dos Causadores:

i) Para de ameaçar ou agredir os reféns;

ii) Começa a pedir coisas para os reféns;

iii) Passa a preocupar-se com a saúde dos reféns, etc.

b) Por parte dos Reféns:

i) O refém atende o telefonema do negociador;

ii) Começa a insistir para atender os pedidos do causador;

iii) Pede a libertação do(s) causador (es);

iv) Pede pela vida dele (causador), etc.

4.9 O QUE SE PODE OU NÃO NEGOCIAR

Em princípio, nos incidentes do sistema prisional que exigem a intervenção do grupo de negociadores com o objetivo de encerrar o movimento, as seguintes reivindicações:

a) Comida:

i) Não fornecer mais do que foi solicitado;

ii) Não incluir nada por conta própria.

b) Água ou Refrigerantes:

Álcool pode aumentar a possibilidade de violência contra os reféns.

c) Meios de Transporte:

i) O controle da situação pode se complicar sobremaneira se o causador do Evento Crítico dispuser de meios de transporte;

ii) Verificar se o deslocamento oferece alguma vantagem ao grupo tático ou ao próprio processo de negociação;

- iii) O fornecimento de meios de transporte causa mais problemas do que vantagens.
- d) Liberdade para o Refém ou Reféns:
 - i) É o objetivo;
 - ii) Deve haver uma clara política oficial em caso desse item implicar em liberdade para o causador do Evento Crítico.
- e) Dinheiro:
 - Um dos itens solicitados.
- f) Troca de Reféns:
 - i) Jamais trocar um refém por um policial;
 - ii) A troca de um refém por um parente do causador do Evento Crítico pode ter como resultado a formação de um auditório para um suicídio;
 - iii) O maior problema é aumentar o número de reféns sem receber nada em troca.
- g) Cobertura de Imprensa:
 - Ferramenta importante (limitar o tempo);
- h) Armas:
 - Nunca.
- i) Outros:
 - i) Transferência de uma unidade para outra;
 - ii) Presença da autoridade judiciária e do Ministério Público para o esclarecimento relacionado a processos em tramitação na Vara de Execuções Penais ou nas varas criminais;
 - iii) Realização de convenção extraordinária pela Corregedoria competente com o objetivo de apurar possível transgressão funcional;
 - iv) Medidas que visem a melhorar a assistência judiciária, de saúde, educacional, alimentação, etc.

Se da negociação resultou transferência de presos para outras unidades, estes devem ser conduzidos mediante forte escolta militar até os veículos de transporte para se evitar agressões.

Deve-se ter em mente que:

- i) Jamais se pode fornecer qualquer coisa sem receber algo em troca;
- ii) Deve-se cuidar com declarações aos órgãos da imprensa: o causador do evento crítico pode dispor de rádio ou TV.

4.10 TÁTICAS PARA A NEGOCIAÇÃO

4.10.1 GANHAR TEMPO

a) Vantagens:

- i) Necessidades humanas básicas (comida, água, sono, necessidades fisiológicas) são realçadas;
- ii) Ansiedade tende a se reduzir;
- iii) Mais pessoas começam a pensar de forma racional e menos emocionalmente;
- iv) Estabelece-se a Síndrome de Estocolmo;
- v) Aumentam as oportunidades de fuga para os reféns;
- vi) Obtenções de informações aumentam as chances de decisões mais racionais;
- vii) Melhoria qualitativa do negociador, causador do Evento Crítico aumenta a confiança;
- viii) Expectativas do causador do Evento Crítico podem diminuir, levando-o a concordar com as condições do negociador;
- ix) O incidente pode simplesmente terminar por si mesmo;
- x) Aumenta o cansaço;
- xi) Identifica e discute os problemas e emoções do causador.

b) Desvantagens:

- i) Negociadores, grupos de assalto e pessoal de comando podem ser levados, pelo cansaço ou tédio, a decisões equivocadas;
- ii) Pode haver perda de objetividade pelo negociador;
- iii) Tentativa de abreviar o incidente pode levar a ações precipitadas.
- iv) Impaciência;
- v) Injúrias;
- vi) Pressão por parte dos superiores;
- vii) Custo da operação;
- viii) Quantidade de policiais;
- ix) Drogas para ficar acordado;

- x) Reclamação da comunidade pelos transtornos;
 - xi) Pressão da mídia.
- c) Técnicas para ganhar tempo:
- i) Discutir tudo em detalhes. Quanto mais ele fala, mais ele pensa e cansa;
 - ii) Fazer questões abertas;
 - iii) Se ele é emocional, deixar ele desabafar, isto diminui o *stress*;
 - iv) Repetir o que ele acaba de falar. Não ser muito específico;
 - v) Ser compreensivo. Ouvir bem com cautelas.

4.10.2 Prazos

O causador imagina que não estão fazendo nada por ele. Surgem ameaças e não raras vezes estabelecem prazos fatais, o negociador pode contornar esta situação assim:

- a) Cinco minutos antes de o prazo esgotar, entrar em contato com causador e conversar de assuntos que já foram tratados;
- b) Evitar conversar com ele sobre o prazo. O maior erro seria: “São quase três horas e você vai matar alguém, vamos conversar sobre isso?”;
- c) Não estabelecer prazos para si;
- d) Utilizar a desculpa da crise e do caos;
- e) Colar na parede, onde se é possível ver, dados sobre as pessoas, colocando todos os dados importantes. Citar inclusive os prazos e quais as exigências;
- f) Em outro papel citar as ações positivas da polícia.

4.10.3 EXIGÊNCIAS

A primeira coisa que o causador vai dizer é: “Eu quero”. Neste caso o negociador deve:

- a) Ser flexível ao negociar exigências;

- b) Deixar ele dizer primeiro a exigência;
- c) Repetir a pergunta dele de vez em quando suavizando;
- c) Sempre algo em troca. É o aspecto de barganha que faz a negociação, sempre colocando um preço “alto” aos reféns;
- d) Fazer ele suar, pagar com refém, mas fazer de forma agradável;
- e) Não aumentar a expectativa do causador, entregando mais do que ele pediu;
- f) Não perguntar quais as exigências e não lembrá-lo daquilo que não foi dado. Se ele esqueceu, ótimo;
- g) Quando ele fizer exigências, estar preparado para oferecer alternativa;
- h) O comando sempre tem que autorizar os acordos feitos, desta forma o negociador sempre será o intermediário.

4.11 CONTATO COM O CAUSADOR DO EVENTO CRÍTICO

O causador do Evento Crítico deve ter uma oportunidade de visualizar melhor a situação e tornar-se mais razoável: tempo.

Tipos de contato:

- a) Telefone;
- b) Diálogo através de coberturas (muros, paredes);
- c) Bilhetes;
- d) Alto falante;
- e) Contato direto (face a face):

4.11.1 TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO POR TELEFONE

- a) O negociador inicia a conversa;
- b) Planejar e preparar antes:
 - i) Deve-se preparar a relação de idéias que se quer falar;
 - ii) Treinar com outro negociador antes;
 - iii) Antecipar as táticas que eles irão utilizar;

- iv) Deve-se ter o máximo de informações de inteligência nas mãos;
 - v) Encontrar um local onde se possa se concentrar sem se distrair;
- c) Resumir as negociações junto com a equipe (nos intervalos):
- i) Exigências atendidas;
 - ii) Usar o tempo;
 - iii) Tentar alterar e diminuir as exigências;
 - iv) Manter o quadro de exigências dele;
 - v) Reduzir a quantidade de erros (esclarecer).
- d) Estar pronto para a forma de falar que ele aceite;
- e) Principalmente no telefone, o negociador deve disciplinar-se a ouvir.

4.11.2 NEGOCIAÇÃO FACE A FACE

Na negociação face a face o negociador deve tomar as seguintes medidas:

- a) Considerar vantagens e risco;
- b) Conseguir uma promessa de que o causador do evento crítico não irá feri-lo;
- c) Não fazer no início da situação. Deve-se conhecer o causador melhor;
- d) Nunca negociar face a face com uma arma apontada;
- e) Garantir que o causador não estará portando arma;
- f) Sempre ter uma rota de fuga, pois, se ele não cumprir a promessa será possível escapar;
- g) Jamais dar as costas ao causador;
- h) Nunca com mais de um por vez;
- i) Antes se deve pedir uma descrição física do causador e passar a sua;
- j) Assegurar-se que o grupo tático saiba que está indo para frente;
- k) Ter noção do espaço corporal dele (muda conforme o estado emocional do indivíduo);
- l) Atenção com o contato ocular;
- m) Manter cobertura adequada;
- n) Avaliar antes a ansiedade;

- o) Sempre utilizar coletes balísticos;
- p) Sempre portar arma na lateral;
- q) Coordenar com o grupo tático para um *back up*;
- r) Se houver indicação de explosivos, não ir ao território dele;
- s) Nunca ir face a face sem autorização do comandante.

4.11.3 REGRAS PARA CONTATO

O negociador deve seguir os seguintes procedimentos:

- a) Certificar-se de estabelecer um acordo com o causador do Evento Crítico de promessa de não agressão bilateral;
- b) Nunca usar método do contato direto com mais de um causador do Evento Crítico por vez;
- c) Manter o olhar firme;
- d) Não invadir o espaço do causador do Evento Crítico;
- e) Atente para o comportamento não verbal;
- f) Determinar antes quanto à idade, sexo, motivação;
- g) Elaborar perguntas que exijam do causador do Evento Crítico respostas descritivas ou narrativas ao invés de sim ou não;
- h) Usar uma linguagem acessível;
- i) Cuidar com as obscenidades ou linguagem profana;
- j) Determinar o estado mental do causador do Evento Crítico;
- k) Verificar se é possível diminuir o stress (facilita a negociação);
- l) Verificar se é possível aumentar o stress (facilita o assalto);
- m) Determinar o grau de dedicação à sua causa;
- n) Ver se o causador tem apoio de companheiros;
- o) Verificar se o causador pertence a algum grupo radical.

4.12 APRESENTAÇÃO

- a) Meu nome é _____ (use seu primeiro nome);
- b) Sou do _____ (diga a que órgão pertence);
- c) Como posso chamá-lo?
- d) Estou aqui para ajudá-lo.

4.13 CONDU TAS IMPORTANTES

Evitar respostas negativas em primeira mão. Usar algo do tipo vou tentar conseguir isso com meu chefe, mas creio que vai ser bastante difícil.

Deve-se evitar o "NÃO" e a linguagem negativa. A linguagem tem por objetivo a comunicação entre os seres humanos, portanto quanto mais precisa for a linguagem, melhor será o resultado da comunicação.

O que é a palavra não? Uma abstração. O "não", por si só, não diz nada, logo o cérebro se fixa no que vem depois do "não".

O uso de uma linguagem negativa provoca o comportamento que se quer evitar.

O foco de uma campanha deve estar no objetivo a ser alcançado e colocado em linguagem afirmativa.

Nunca e outras negativas, têm o mesmo efeito que um não.

Alguns exemplos para a ação:

EM VEZ DE:

Não pense em...

Não se preocupe.

Não entre em pânico.

Não se aborreça.

Não quero perder tempo.

Não quero me atrasar.

É proibida a entrada...

USE:

Pense em...

Fique tranquilo.

Fique calmo.

Esqueça, deixe passar.

Quero aproveitar bem o tempo.

Quero chegar no horário.

Só é permitida a entrada...

Também corresponde ao negociador como condutas importantes:

- a) Após um tempo conveniente; "desculpe, não consegui convencer meu chefe";
- b) Manter o causador do Evento Crítico tomando decisões, mas evitar irritá-lo;
- c) Barganhar, barganhar, barganhar;
- d) Fazer algumas concessões como prova de boa vontade;

- e) Assegurar que, qualquer que tenha sido o resultado dos últimos atos do causador do Evento Crítico o que importa é o que vai acontecer daqui por diante;
- f) Não obrigar a medidas extremas;
- g) Tentar convencê-lo de que ambos estão ganhando com o processo;
- h) A maioria das negociações termina através de acordos honestos;
- i) Manter-se honesto, caso contrário o processo de negociação estará severamente prejudicado;
- j) Não perguntar o que ele quer. Deixar que ele mesmo faça seus próprios pedidos;
- k) Não dar muita atenção aos reféns. Perguntar por eles ao causador do Evento Crítico sem denotar demasiada preocupação;
- l) Dar prioridade a reféns feridos nas barganhas;

4.14 REGRAS DE NEGOCIAÇÃO

Sobre as regras de negociação, Valter Wiltemburg Pontes (PONTES, 2000, p.56 a 59), em **NEGOCIAÇÃO EM EVENTOS CRÍTICOS COM REFÉNS**, diz ao negociador:

1) Escolha o Momento Correto para fazer Contato

Na deflagração de uma crise os primeiros 45 minutos são cruciais pela instabilidade dos bandidos. É necessário muito tato para abordá-los. A polícia deve procurar iniciar as negociações tão logo seja possível, sem forçar a situação. Quanto mais durar o convívio entre os causadores e os reféns maior será o desenvolvimento da "Síndrome de Estocolmo". Nos casos de seqüestros para fins de extorsão caberá aos seqüestradores a escolha do momento do contato.

2) Estabilize e Contenha a Situação

A tensão que caracteriza os momentos iniciais de uma crise com reféns deve ser estabilizada para que os causadores do evento crítico passem a agir dentro de um nível de raciocínio lógico. O nível de habilidade do negociador irá induzir a uma estabilização do quadro ou ao agravamento do quadro crítico. A idéia é arrefecer o ânimo dos causadores do evento crítico, mostrando-lhes que não estão ameaçados enquanto não cometerem atos contra os reféns.

3) Evite Negociar Cara a Cara

Negociações cara a cara têm suas vantagens, pois poderá permitir ao negociador avaliar melhor o estado emocional dos causadores, inclusive se está mentindo ou não. Porém, isto expõe o negociador a riscos. Nestas circunstâncias não deve o negociador aproximar-se a menos de 10 metros

dos causadores do evento crítico, a não ser que esteja protegido por obstáculos físicos, evitar movimentos bruscos, e nunca lhes dar as costas. Expressões fisionômicas do negociador poderão trair suas verdadeiras intenções. Portanto, sempre que possível, a negociação não deve ser feita cara a cara. Para a escolha de opção há que se considerar o Critério da Validade do Risco e da Necessidade.

4) Identifique-se como Negociador

Ao fazer contato com os causadores do evento crítico o negociador deve identificar-se pelo nome e informá-lo de que será ele o encarregado das negociações. Polícias estruturadas com equipes de negociação têm seus negociadores com coletes identificadores.

5) Estabeleça um Código de Reconhecimento

Para que o causador se sinta mais seguro em suas ligações com o negociador e para que o próprio negociador tenha a certeza de estar tratando com o representante dos causadores do evento crítico, é conveniente o estabelecimento de um código de reconhecimento. Isto pode evitar a interferência de irresponsáveis na tentativa de tumultuar as negociações ou a tentativa de "lobos solitários" para tirar proveito da situação, o que é bastante comum nos seqüestros com fins de extorsão.

6) Evite as palavras Reféns, Seqüestrados, Superiores e Problema

Tais palavras poderão induzir os causadores a uma idéia de terem maior importância e poder do que realmente é interessante que eles tenham. O uso da palavra "superiores" poderá conduzir o causador da crise querer tratar diretamente com quem decide. Embora o negociador não tenha poder de decisão não deve trair tal posição para os causadores do evento crítico.

7) Ouvir muito e Falar pouco sem Cortar a Conversa do Causador

A tendência de quem está tenso é falar muito, em tom alto e agressivo. O bom negociador é um "bom ouvinte". Portanto, é necessário que o negociador tenha a habilidade para "ouvir muito e falar só o necessário", e estimular o causador a exteriorizar suas idéias. Com isto estará conseguindo informações preciosas enquanto que o causador estará procedendo a um arejamento, reduzindo o estado de ansiedade, evitando atitudes agressivas com os reféns. Ao mesmo tempo estará ganhando tempo.

8) Não Responda a Agressões

O causador acuado terá uma tendência a proferir agressões ao negociador, à instituição que ele representa e à sociedade. Cabe ao negociador ouvir sem agredi-lo. O causador tem motivos para estar nervoso, o negociador não.

9) Demonstre Respeito pelo Causador

Todos gostam de ser tratados com respeito, inclusive os causadores do evento crítico. Qualquer demonstração de menosprezo a eles poderá implicar em sofrimentos aos reféns. O tratamento respeitoso do negociador poderá induzir o causador a fazer o mesmo.

10) Fale mais Baixo e Devagar

Ao falar mais baixo e devagar o negociador demonstra calma, paciência e estar senhor da situação. Isto conduzirá o causador a ir falando cada vez mais calmo e controlando suas emoções.

11) Não Ameace os Causadores do Evento Crítico

Se o negociador ameaçar os causadores poderá ser desafiado a cumprir com sua ameaça ou levar o causador a atos desesperados. Poderá

interromper a negociação ou se ver desmoralizado. Este cuidado está dentro do Critério da Validade do Risco.

12) Evite Truques e Blefes

Uma negociação está a caminho do sucesso enquanto houver um clima de mútua confiança. Portanto, desde os primeiros contatos o negociador deve ter uma atitude firme e confiável. A tentativa de usar truques e blefes poderá dar margem a maus tratos aos reféns, e levar o causador a demonstrar que não está amedrontado. Se houver uma quebra de confiança dos causadores durante as negociações ficará muito difícil retomá-las.

13) Nunca Prometer o que não pode Cumprir

Se o negociador prometer alguma coisa que não possa cumprir o clima de confiança ficará prejudicado o que implicará em radicalização dos causadores e, possivelmente, na necessidade de substituição do negociador.

14) Procurar Ganhar Tempo

Quanto mais dure uma crise, maior será a segurança dos reféns pelo desenvolvimento da "Síndrome de Estocolmo", maior será o tempo para os causadores reavaliarem suas posições, melhor será o amadurecimento do processo decisório, melhor será o preparo dos meios, principalmente do Grupo Tático.

Ganhando tempo a ansiedade diminui e a confiança no negociador aumenta. Talvez a crise termine por si mesmo.

15) Desconfie Sempre

Assim como o causador não tem motivos para confiar na polícia, muito mais lógica será a falta de confiabilidade nos princípios e no caráter dos causadores. Trata-se de um indivíduo inteligente, acuado, e que tentará todas as formas de enganar a polícia procurando sair-se vitorioso em seu intento. Considerações impostas pela ética à polícia não têm a mesma consideração por parte dos causadores do evento crítico. Portanto, desconfie sempre.

16) Desconfie de Pequenas Quantias

Quando seqüestradores exigem pequenas quantias para libertar reféns é de se desconfiar que na realidade não o tenham em seu poder.

17) Abrandar Exigências e Regatear Sempre

Tudo o que for pedido pelo causador deve, em princípio, ser regateado pelo negociador, dentro da premissa de abrandar exigências e ganhar tempo. Também demonstra ao causador que não é fácil conceder tudo o que pretende e previne possível arrependimento por terem pedido pouco.

18) Cada Concessão Exigir algo em Troca

As concessões feitas aos causadores devem ser exploradas como sendo gestos de boa vontade da polícia. Deve ser aproveitado pelo negociador para exigir que os causadores também demonstrem gestos de boa vontade, exigindo de parte deles que se façam concessões. A preocupação do negociador deve ser a libertação de reféns.

19) Não permitir a Troca de Reféns

A troca de reféns tem sido prática comum e inconseqüente em nosso país, não obstante terem se constituído em medidas positivas. Tal concessão é considerada inadmissível por considerações éticas em relação aos valores das vidas em jogo. A grande preocupação da polícia e dos administradores da crise deve ser a quebra da "Síndrome de Estocolmo" e o perigo a que ficará exposto o novo refém. O atendimento desta exigência contraria o Critério da Validade do Risco e da Aceitabilidade no aspecto ético.

20) Policial não pode ser Refém Voluntário

Não se pode admitir que policiais venham a substituir reféns por ofender princípios morais e éticos que devem nortear a conduta da polícia. A normal aversão que causadores têm por policiais e vice-versa torna muito difícil o desenvolvimento do escudo de proteção proporcionado pela "Síndrome de Estocolmo", além do que o policial poderá se sentir tentado a atacar os causadores. Por outro lado, um policial como refém influi no equilíbrio emocional da tropa e qualquer hostilização contra ele poderá dar margem a um acirramento dos ânimos. O atendimento desta exigência contraria o Critério da Validade do Risco e da Aceitabilidade Ética.

21) Não conceder Armas e Munições

A polícia não pode concordar com o fornecimento de armas e munições para os causadores, pois estas mesmas armas poderão ser utilizadas contra a população ou contra os próprios policiais. O atendimento desta exigência contraria o Critério da Validade do Risco e da Aceitabilidade no aspecto ético.

22) Não fornecer Bebidas Alcoólicas ou Drogas

Tais produtos irão alterar o comportamento dos causadores do evento crítico que poderão cometer atos extremos justamente pelo seu uso. Por outro lado, se houver a sonegação daqueles produtos a quem deles seja dependente, a abstinência será mais um desconforto a desgastar a resistência dos causadores do evento crítico. O atendimento desta exigência contraria o Critério da Validade do Risco e o da Aceitabilidade nos seus aspectos moral, legal e ético.

23) Nunca dizer Não

Um bom político nunca diz "não", e sim "talvez", "vamos ver o que é possível", "isto é um pouco difícil, talvez algo mais fácil". A anotação do pedido e pedir um tempo para dar a resposta pode ser uma saída para buscar uma alternativa viável.

24) Nunca Ignorar Exigências

O negociador nunca deve ignorar pedidos dos causadores do evento crítico. Pequenos pedidos como cigarros, água, papel higiênico, alimentação, medicamentos, até podem ser atendidos de imediato para demonstrar boa vontade e sensibilidade.

25) Estimular a Rendição

O negociador deverá constantemente estimular a rendição dos causadores do evento crítico como sendo a melhor alternativa para solução do impasse.

26) O Refém é a Garantia dos Causadores do Evento Crítico

Demonstrar sempre que as coisas estão indo bem enquanto "as pessoas que estão em sua companhia" não forem molestados, feridos ou mortos. Demonstrar, ainda, que os reféns não têm culpa pela situação.

27) Desenvolver a Síndrome de Estocolmo

Quanto maior for a dependência psicológica dos causadores do evento crítico em relação aos seus reféns, menor será a possibilidade de um ato de violência contra eles. Portanto deve ser preocupação constante do negociador desenvolver essa dependência.

28) Garantir a Integridade dos Causadores do Evento Crítico

Uma das maiores preocupações dos causadores do evento crítico que considerem a possibilidade da rendição são os maus tratos da polícia e até mesmo a possibilidade de ser morto por ela. Cabe ao negociador garantir aos causadores do evento crítico todo o respeito aos seus direitos e

permitir, se for o caso, que religiosos, advogados, promotores, juizes ou a imprensa acompanhem o ato de rendição.

29) Não tome a Iniciativa de Sugerir Nada

O negociador não deve criar necessidades que não sejam manifestadas pelos causadores do evento crítico ou pelos reféns. Nada deve ser oferecido a não ser como substituição a uma outra exigência.

30) Não Estabelecer nem Aceitar Prazos Fatais

O negociador não deve estabelecer prazos fatais, primeiro porque deve sempre ganhar tempo, segundo por que poderá ser desafiado e não ter como cumprir o que prometeu. Se aceitar imposições por estabelecimento de prazos fatais pelo causador, poderá induzi-lo a acreditar que está impondo as regras. A experiência policial demonstra que prazos fatais não têm sido cumpridos por causadores do evento crítico, a não ser por terroristas radicais.

31) Pedir Constantes Provas de Vida

Em muitos casos de seqüestro delinqüentes fazem exigências sem ter o refém em seu poder, ou após a morte dele. Cabe o negociador exigir constantes provas de vida, seja através de fotos recentes, seja através de gravações em fitas magnéticas, seja pela confirmação de informações que só o refém tenha conhecimento.

32) Não Envolver Pessoas não Policiais nas Negociações

Por melhor intencionadas que sejam as pessoas não policiais, elas não conseguirão ver a crise com o mesmo compromisso e responsabilidade que devem ter os integrantes da instituição policial.

33) Gravar Conversações e Preservar Documentos para Perícia

Gravações de conversações com os causadores do evento crítico, ou documentos e objetos produzidos ou manuseados por eles poderão servir como meio de identificá-los e como provas documentais para os procedimentos de polícia judiciária.

34) Prestar Atenção aos Vícios de Linguagem

Vícios de linguagem poderão facilitar a investigação para determinar a origem e costumes dos causadores do evento crítico ou o seu grau cultural ou mesmo possível prisão posterior à fuga.

35) Ser Discreto no Trato com a Família

Tal recomendação é mais própria para os negociadores que passam a conviver com a família de pessoas seqüestradas para fins de extorsão. Neste caso o negociador deve respeitar o espaço e a intimidade da família, ser discreto, não comentar outros casos de que tenha conhecimento. Deve manter uma atitude extremamente profissional voltada especificamente para as negociações. O contato do negociador com familiares no ponto crítico deve se limitar a conseguir as informações necessárias.

36) Não Delatar Decisões Táticas

Muitas decisões táticas são tomadas com o assessoramento do negociador que deverá tomar todo o cuidado para não delatá-las em suas conversações com os causadores do evento crítico, sob pena de colocar em risco a vida dos reféns, dos policiais e a imagem da instituição.

37) Apoiar as Ações Táticas através da Negociação

O negociador poderá desempenhar importante papel durante a preparação e o emprego do grupo tático como opção de solução do evento crítico. Poderá, por exemplo, contribuir para a entrada de equipamentos de escuta ou de filmagem no interior do ponto crítico, desviar a atenção dos

causadores do evento crítico durante a aproximação do grupo tático ao ponto crítico, fazer deslocar pessoas no interior do ponto crítico para facilitar a ação dos atiradores de elite.

4.15 A NEGOCIAÇÃO VAI BEM SE

- a) Ninguém foi morto desde o início das negociações;
- b) A frequência de ameaças aos reféns diminuiu;
- c) O volume de diálogos com o causador do Evento Crítico aumentou e fala-se menos em violência;
- d) Houver mudança na linguagem de ameaçadora para mais tranqüila;
- e) Se começar a revelar emoções pessoais ao negociador;
- f) Linguagem passa de emocional para racional;
- g) Boa vontade em discutir tópicos fora do incidente.

4.15.1 QUANTO À FORMA DE COMUNICAÇÃO DO CAUSADOR

- a) Tom de voz baixo;
- b) Fala mais vagarosa;
- c) A conversa dura mais tempo;
- d) Ele começa a conversa e não mais o negociador.

4.15.2 OUTRAS INDICAÇÕES

- a) Reduziu a agressividade. Ex.: Atirar objetos;
- b) Libertações de boa fé (iniciativa própria), sem barganha = excelente indicador;
- c) Passou o prazo sem conseqüências;
- d) Segue as sugestões do negociador.

4.16 RITUAL DE RENDIÇÃO

O causador quer sair mais não sabe como. Ele passa a dar pistas, e deve-se estar atento e saber como fazer a rendição:

- a) Enfatizar o que ele vai ganhar saindo naquele momento;
- b) Procurar suavizar os danos que ele tenha feito;
- c) Enfatizar: a garantia que ele tem;
- d) Pode-se atender pedidos de Padre ou advogados para sair;
- e) Discutir com o tático como fazer para rendição;
- f) Descrever ao causador de tudo o que ele vai ver ao sair.

Obs.: Na rendição é comum perder-se o controle devido a felicidade de todos. Houve casos de não se avisar o tático e na rendição estes atiraram nos causadores.

Deixar um refém sair de cada vez, com mãos na cabeça, até os policiais. Após a saída destes é que saem os causadores, e estes sem armas caminham com as mãos na cabeça.

Avisar que eles verão oficiais táticos que irão detê-los e levá-los sob custódia. Às vezes ele solicita ao negociador para estar presente como garantia, o que pode ser feito.

- a) Repassar o ritual para fixar os procedimentos com todos;
- b) Dizer sempre “Quando você sair” e não “Se você sair”;
- c) Jamais caminhar em sua direção e retirar sua arma, mandar deixá-la;
- d) Quando o negociador se aproximar, eles devem ter ciência de que terá cobertura tática.

4.17 EFEITOS NOS NEGOCIADORES

- a) Identificação com o causador ou com a vítima;
- b) Perda da objetividade durante a situação;
- c) Medo de falhar;
- d) Medo de críticas pelos superiores;
- e) Manifestam ansiedades físicas e psicológicas;
- f) Solidão;
- g) Exaustão durante e depois;

- h) Excedem suas próprias autoridades, não consultando o Comando;
- i) Em curto prazo, muitos dão crédito ao que conseguiram e se cobram muito quando não conseguem (culpa).

Obs: Após conclusão de uma crise, até 24 horas devem passar por avaliações psicológicas.

4.17.1 OS PROBLEMAS EM LONGO PRAZO

- a) Medo de falhar;
- b) Problemas com o ego, se julgam melhor de que realmente são;
- c) Preocupação com a negociação, mesmo que não estiver negociando;
- d) Esquece que é negociador e começa a tomar atitude de comando;
- e) Sentimento de culpa quando falha.

4.18 ERROS COMUNS

4.18.1 NAS NEGOCIAÇÕES

- a) Falta de Comunicação entre os times de negociadores e tático;
- b) Falta de confiança entre os times táticos e negociadores, devido a falta de compreensão dos serviços de cada um;
- c) As informações de inteligência estão inadequadas;
- d) Permitir que o negociador principal vá para face a face (nada está escrito em pedras, só fazer se necessário);
- e) Permitir que um psicólogo se torne o negociador principal;
- f) Falta de segurança do time de negociadores;
- g) Permissão de intruso— intromissão;
- h) Líder da equipe de negociadores fica ausentando-se toda hora;
- i) A equipe que está saindo não fez o *briefing* correto, prejudicando a continuidade adequada das negociações;
- j) Recusa do negociador principal em ser substituído;

k) Sensação de fracasso.

4.18.2 EM TREINAMENTO

- a) Seleção inadequada de negociadores;
- b) Número inadequado de negociadores treinados;
- c) Deixar de treinar durante o ano;
- d) Deixar de treinar com outras unidades policiais;
- e) Treinamento contínuo (pouco).

4.18.3 DOS COMANDANTES

- a) Falta de treinamento de Gerenciamento de Crises para Comandantes;
- b) Comandantes tem pavor de perder o controle que eles têm sobre os times táticos e de negociadores;
- c) Comandantes colocam limites inadequados por falta de conhecimento de técnicas. Ex.: “Quero a negociação resolvida em 1 hora”;
- d) Comandantes não confiam nos times de negociadores e táticos.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

Como vimos no presente trabalho, o Sistema Penitenciário encontra-se longe do ideal a que se propõe, o que temos atualmente são verdadeiros depósitos de seres humanos, que contrariam os ordenamentos jurídicos e contribuem para a degradação do homem muito mais do que para a sua ressocialização.

Aparecem problemas de todas as ordens como a superlotação, a corrupção, os maus tratos, as torturas, a morosidade na assistência jurídica, entre outros já mencionados no trabalho.

Diante deste quadro e como conseqüência destas distorções temos a revolta da população carcerária que muitas vezes se materializa nas rebeliões, as quais são utilizadas como forma de chamar a atenção da sociedade e das autoridades.

O Estado, frente a estas rebeliões, encontra na Polícia Militar a única resposta para estas crises, e a partir daí, cria-se a necessidade e a responsabilidade legal das instituições policiais militares estarem preparadas para atuarem em ocorrências desta natureza.

Comprovou-se que para resolver estes eventos existe a doutrina de gerenciamento de crises, a qual estabelece padrões de comportamento e atitudes no atendimento, contemplando todas as ações a serem desenvolvidas pelos policiais encarregados de solucionar a crise, sistematizando as várias funções dentro do teatro de operações. A doutrina nos mostra as alternativas táticas disponíveis e comprovou-se, através do estudo, que a negociação ainda é a alternativa tática mais viável quando se estabelece um quadro de rebelião com tomada de reféns.

Não basta, porém, que as corporações reconheçam a doutrina mencionada, mas afirma-se que as corporações têm que ter policiais especialmente preparados para este fim, pois o conhecimento genérico e superficial comprometerá sobremaneira os resultados. Necessário se faz uma tropa especializada e, principalmente, homens especializados nas diversas funções que a doutrina se refere.

Quanto à negociação verificou-se o quanto ela é eficaz, pois mesmo se a necessidade impuser a invasão tática de uma unidade penal, o negociador, assim

mesmo, exercerá um papel fundamental através da negociação tática, dando suporte e tornando menos arriscada a missão, tarefa esta que não pode ser delegada a terceiros, não policiais, em virtude de não terem sido treinados para a negociação e tenderão, devido ao *stress* causado pela situação, a se apegar a seu modo de falar e principalmente por não terem o compromisso com a instituição policial militar que está gerenciando a crise.

O sucesso na negociação não está somente no fato de ser um policial que conheça a teoria relacionada ao assunto, mas como vimos, esta missão deve ser desempenhada por policiais que tenham características como a experiência profissional, a auto-confiança, auto-controle, um bom raciocínio lógico, habilidade para manipular situações de incerteza, uma boa maturidade emocional, entre outras características, bem como, a facilidade de desempenhar tarefas cognitivas em estado de tensão.

Tais características são importantes quando se busca, entre os membros da corporação alguém para desempenhar esta função, contudo, por mais que não se achem policiais que contemplem todas as características que a situação exige, é fundamental que não falte em nenhum negociador as características de respeitabilidade, confiabilidade e comunicabilidade.

Por fim, o Estado do Paraná e a sua Polícia Militar, preocupados com o atual cenário do Sistema Penitenciário, buscaram respaldo na doutrina, estabelecendo leis e diretrizes para a atuação nas ocorrências que envolvam reféns ou não, as quais encontram-se no bojo deste trabalho.

BIBLIOGRAFIA

BASTOS, Núbia M. Garcia **Introdução à metodologia do trabalho acadêmico**. 3.ed. Fortaleza: Nacional, 2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 17. ed. Brasília: Saraiva, 2002.

CABRAL, Paulo César Souza. **O sistema de defesa social. Aprendendo a gerenciar crises**. Salvador: Empresa Gráfica Bahia, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

ILANUD, Revista do. **Gerenciamento de Crises no Sistema Prisional**. Vol. 5. São Paulo: 1999.

LEGISLAÇÃO, Coletânea. **Código Penal e Lei de Execuções Penais**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2003.

MONTEIRO, Roberto das Chagas. **Manual de Gerenciamento**. 4. ed. Brasília: ANP/DPF, 2000.

_____. Delegado PF. **Isolamento do Ponto Crítico: Fator do Bom Êxito no Gerenciamento de Crises**. Curitiba: 1995.

MORAES, Alexandre de. **Direitos Humanos Fundamentais, Teoria Geral**. Comentários aos arts. 1º a 5º da Constituição da República Federativa do Brasil. São Paulo: Atlas, 1998.

PONTES, Valter Wiltemburg. **Negociação em Eventos Críticos com Reféns**. Polícia Militar do Paraná. Academia Policial do Guatupê, 2000.

PURIFICAÇÃO, Rui Rota da. Cap QOPM. **Gerenciamento de Crises**. Polícia Militar do Paraná. Academia Policial Militar do Guatupê. Curitiba: 2002.

SALIGNAC, Ângelo Oliveira; THOMÉ, Ricardo Lemos. **O gerenciamento das situações policiais críticas**. Curitiba: Gênese, 2001.

SOUZA, Edson. **O Negociador Policial – Necessidade e Importância no atendimento de Ocorrências de Alto Risco**. Florianópolis: Apostila, 2000.

ANEXOS

ANEXO A	DECRETO Nº 1592 - 18/07/2003 Publicado no Diário Oficial Nº 6522 de 18/07/2003. Ficam atribuídas conjuntamente à Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania e à Secretaria de Estado da Segurança Pública as tarefas relativas ao atendimento e solução de eventos críticos em estabelecimentos prisionais.	66
ANEXO B	RELATÓRIO DE NEGOCIAÇÃO. ESTUDO DE CASO – Rebelião na PEP	68

ANEXO A

(Decreto-lei do Governo do Paraná)



DECRETO Nº 1592 - 18/07/2003
Publicado no Diário Oficial Nº 6522 de 18/07/2003

Súmula: Ficam atribuída conjuntamente à Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania e à Secretaria de Estado da Segurança Pública as tarefas relativas ao atendimento e solução de eventos críticos em estabelecimentos prisionais.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO PARANÁ, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 87, inciso V, da Constituição Estadual,

DECRETA:

Art. 1º. Ficam atribuídas conjuntamente à Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania e à Secretaria de Estado da Segurança Pública as tarefas relativas ao atendimento e solução de eventos críticos em estabelecimentos prisionais subordinados à administração da Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania.

Art. 2º. Nos casos de eventos críticos, com ou sem tomada de reféns, as decisões estratégicas serão produzidas por um grupo de trabalho denominado Grupo de Decisão, convocado pelo Secretário de Estado da Justiça e da Cidadania e composto pelas seguintes autoridades:

- a) Secretário de Estado da Justiça e da Cidadania;
- b) Secretário de Estado da Segurança Pública;
- c) Secretário – Chefe da Casa Civil do Estado;
- d) Representante do Poder Judiciário;
- e) Representante do Ministério Público;
- f) Representante da Assembléia Legislativa do Estado.

§ 1º. As autoridades acima nominadas receberão assessoria técnica dos titulares da Polícia Militar, Polícia Civil, Departamento Penitenciário, Comunicação Social do Palácio Iguazu e de outras pessoas ou entidades que poderão ser convocadas pelo titular da Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania.

§ 2º. O Grupo de Decisão se reúne nas dependências da Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania ou em local a ser indicado pelo Titular da Pasta.

Art. 3º. As ações técnicas necessárias à operacionalização das estratégias do Grupo de Decisão serão executadas pelo Grupo de Gerenciamento de Crises, subordinado ao Grupo de Decisão e, estruturado na forma abaixo:

- a) Chefe do Grupo de Gerenciamento da Crise:

Comandante do Batalhão de Polícia de Guarda da Polícia Militar do Paraná na capital e Comandantes de Batalhão de área no interior do Estado;

- b) Chefe da Coordenação de Ações Operacionais:

Comandante da Companhia de Polícia de Choque da Polícia Militar do Paraná na Capital e Comandantes dos Pelotões de Choque do Batalhão de área no interior do Estado; que responde diretamente ao Chefe do Grupo de Gerenciamento de Crises e que se incumbem da estruturação e operacionalização dos grupos táticos e de negociação.

Art. 4º. Na busca da mais rápida e eficiente solução desses eventos, considerando-se as particularidades de cada organização policial, caberá à Polícia Civil viabilizar investigações de campo e produzir inteligência necessária a subsidiar as atividades do Grupo de Gerenciamento de Crises e embasar as decisões do Grupo de Decisão.

Art. 5º. O detalhamento e a formalização da estrutura necessária ao perfeito funcionamento dos grupos de trabalho acima indicados será regulamentada por resolução conjunta da Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania, Secretaria de Estado da Segurança Pública e Casa Civil.

Art. 6º. Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 7º. Revogam-se as disposições em contrário.

Curitiba, em 18 de julho de 2003, 182º da Independência e 115º da República.

ROBERTO REQUIÃO,
Governador do Estado

ALDO JOSÉ PARZIANELLO,
Secretário de Estado Secretário da Justiça e da Cidadania

LUIZ FERNANDO FERREIRA DELAZARI,
Secretário de Estado da Segurança Pública

CAÍTO QUINTANA,
Chefe da Casa Civil

ANEXO B

(Relatório de Negociação)

**POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
COMANDO DO POLICIAMENTO DA CAPITAL
COMPANHIA DE POLÍCIA DE CHOQUE
COMANDOS E OPERAÇÕES ESPECIAIS**

RELATÓRIO DE NEGOCIAÇÃO

ESTUDO DE CASO – Rebelião na PEP

1. DADOS INICIAIS

Data: 28 de novembro de 2003, sexta-feira;

Horário: 09h45min;

Local: Penitenciária Estadual de Piraquara (PEP), Rua das Palmeiras, s/n.º, município de Piraquara – PR;

Causadores do evento crítico: 21 (vinte e um) presos amotinados liderados pelo condenado **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, vulgo “FUSCÃO”, integrante do Primeiro Comando da Capital (PCC) atuante no Estado do Paraná (relação completa dos presos anexa);

Condições climáticas: tempo bom;

Histórico inicial da situação: por volta das 09h45min do dia 28 de novembro de 2003, quando um dos agentes de segurança retirava o preso **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX** da 7ª galeria para o banho de sol, foi dominado por ele, sendo exigido que outros dois agentes abrissem todas as celas dessa galeria; o preso estava portando uma pistola moldada em sabão e após

dominarem e renderem os outros agentes apanharam também várias ferramentas que estavam na galeria (de posse de dois presos que faziam reformas nas celas). Assim, com três reféns em sua posse e portando ferramentas, permaneceram isolados na 7ª galeria, já que o agente responsável pelo fechamento do portão que daria acesso aos corredores dos quadrantes não o abriu e chamou apoio imediato. Os agentes tomados como refém foram **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, e **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, todos funcionários da empresa privada de segurança MONTE SINOS. Utilizando-se das ferramentas, os amotinados acabaram por assassinar dois presos dissidentes do movimento, identificados como **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, 27 anos, e **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, 22 anos, com golpes de enxada e marreta. Contidos e isolados na 7ª galeria, foram acionadas as equipes especializadas para o início das negociações.

2. OFICIAIS ENVOLVIDOS

- Grupo de Gerenciamento da Crise:

Ten Cel QOPM ADEMAR BENEVENUTO **MOLETTA** – Cmt BPGd;

Maj QOPM CARLOS ALEXANDRE **SCHEREMETA** – Cmt Cia P. Chq;

JUSTINO HENRIQUE SAMPAIO FILHO – Coordenador-Geral do DEPEN;

- Equipe de Negociação:

Cap QOPM ROBERTO **SAMPAIO ARAÚJO** (1º negociador);

1º Ten QOPM **MARCO ANTONIO DA SILVA** (2º negociador e anotador);

- Comandante do Grupo Tático: 1º Ten QOPM **ANDERSON PUGLIA**;
- Comandante do Perímetro: 1º Ten QOPM **HUDSON LEÔNICIO TEIXEIRA**.

3. DESENVOLVIMENTO DAS NEGOCIAÇÕES

As equipes especializadas da Companhia de Polícia de Choque (Gerenciamento, Negociação e Grupo Tático), chegaram ao local e encontraram a situação descrita acima. Três reféns estavam em poder dos amotinados (porém não visíveis), dois presos estavam mortos no corredor da 7ª galeria, eles estavam de posse de várias ferramentas (como enxada, marreta, furadeira, talhadeira, etc.), além de um rádio-transmissor tomado de um dos agentes de disciplina. Colchões foram empilhados próximos ao portão da galeria para impedir qualquer entrada tática. O primeiro contato com os amotinados foi realizado pelo Ten Cel **MOLETTA** o qual fez o acionamento da equipe especializada em negociação com reféns, Cap QOPM **SAMPAIO** e 1º Ten QOPM **MARCO**. A seguir, veremos o desenvolvimento das negociações passo a passo:

1º CONTATO

11h20min: os amotinados, liderados por **XXXXXXXXXXXXXXXX**, mostraram que os reféns estavam vivos e fizeram suas exigências iniciais: presença da imprensa, presença do Juiz Corregedor, um celular para contatos externos, presença dos Direitos Humanos, outro rádio-transmissor e baterias, presença do Coordenador do Departamento Penitenciário, além da presença dos advogados dos amotinados para que acompanhassem as negociações.

11h35min: o Grupo de Gerenciamento deu ordem à telefonista da PEP que fizesse a triagem das ligações que chegavam, já que elas se tornaram constantes assim que a crise foi divulgada;

11h36min: foi solicitada a presença de ambulâncias do SIATE no local para qualquer eventualidade; o Grupo Tático do COE tomou posição para uma eventual entrada tática e retomada do local, no corredor do 10º quadrante;

11h37min: chegou a informação que o Grupo Decisório já estava reunido na Secretaria de Justiça e estava composto pelo Secretário de Justiça, pelo Juiz Corregedor, e pelo Promotor Público;

11h40min: segurança interna e externa montada com um total de 15 Oficiais e 60 praças da Cia P. Choque; uma equipe de policiais permanece fazendo a segurança aproximada da galeria;

12h20min: foram cortadas água e energia elétrica da galeria; cortada também alimentação dos presos amotinados; recebe-se a informação de que os presos possuem baldes cheios d'água;

12h30min: imprensa no local e transmitindo ao vivo do lado de fora do estabelecimento prisional e buscando informações; chegada do Grupo TIGRE;

2º CONTATO

12h47min: informado ao líder que as exigências foram repassadas aos superiores e que os mesmos estavam analisando-as; vários presos se reuniram próximo à grade da galeria; pediram ao negociador que agilize o telefone celular, para falarem com a família e com os advogados e também outro rádio-transmissor; confirmação dos óbitos e negação da retirada dos corpos;

12h50min: um dos presos está isolado na 1ª cela do lado direito, presume-se ser um dos companheiros dos dois presos assassinados; o negociador solicita ao líder que mostre sua intenção pacífica liberando um dos reféns e obtém como resposta *“isso vai acontecer na hora certa, agora não”*;

12h51min: os presos passam a pleitear nova exigência: transferência para outros presídios em outros estados do país; a frequência do rádio-transmissor dos presos é deixada na mesma enquanto a frequência dos rádios utilizados pelos agentes de segurança é trocada, assim, somente um rádio, que permaneceu com o 2º negociador é mantido na frequência dos amotinados, para ouvir qualquer comunicação por eles; informam que farão uma reunião e decidirão para quais estados querem ir, inclusive farão uma relação e a repassarão em seguida;

12h55min: primeiro sinal de confiança: um dos presos diz que já foi preso pelo negociador e que *“ele foi uma pessoa humana durante a prisão e que agora podiam confiar nele”*; cobram novamente a agilização do celular e também pedem a imprensa naquele momento;

12h57min: informam que a situação aconteceu porque eles estão isolados ali sem dever; *“estamos isolados aqui, enquanto muitos estão viajando”*; **XXXXXXXXXXXX** mostra a pistola feita de sabão utilizada na rendição dos agentes de disciplina, porém não quer entregá-la; repassaram a lista com as solicitações para transferência para outros estados; percebeu-se que somente 13 (treze) presos daquela galeria queriam transferência, enquanto 8 (oito) queriam permanecer; a relação também continha o nome de **XXXXXXXXXXXXXXXXXX**, vulgo “JAMES”, o qual estava na galeria 8, naquele momento;

12h59min: na relação repassada, 05 (cinco) presos tinham a intenção de serem transferidos para São Paulo (entre eles o líder do levante), 04 (quatro) para Mato Grosso e 05 (cinco) para Mato Grosso do Sul;

13h02min: os presos dizem *“se quiserem podem trazer um café ou um suco para os funcionários”*, e ainda *“a prioridade é sair do estado, não pedimos bonde para perto”*, *“queremos a imprensa para falar meia dúzia de palavras para o repórter”*, e *“não queremos barulho de bomba por aqui, pois nós conhecemos esse barulho, senão o bicho vai pegar”*;

13h05min: exigem que um rádio-transmissor seja levado para o preso da 8ª galeria chamado **XXXXXXXXXXXXXXXXXX**, vulgo “PANTERA”, para conversarem com ele (no momento da tomada dos reféns, **XXXXXXXXXXXXXXXXXX** estava tomando banho de sol); o negociador diz que levará a lista aos superiores os quais analisarão as novas exigências;

13h09min: os amotinados mostram-se determinados e visualmente propensos a tomar qualquer atitude violenta contra os reféns caso suas exigências não sejam aceitas;

13h15min: reunião entre os grupo de gerenciamento e negociadores; os gerenciadores inicialmente descartam a entrada da imprensa no estabelecimento prisional; é necessária a negociação com outros estados; digitada e repassada via fax a lista ao Secretário de Justiça e aguardou-se retorno;

13h33min: inicialmente, o Grupo Decisório informa que não há transferência para lugar algum, mas fará os contatos necessários;

13h40min: almoço para o efetivo empenhado;

15h25min: contato telefônico do negociador com o Secretário de Justiça, autorizado pelo Grupo de Gerenciamento da Crise; o mesmo repassa que, São Paulo pode receber 3 presos, porém, não em situação de rebelados e somente na semana vindoura; que quanto aos estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, ainda não conseguiu-se contato com suas autoridades, porém, existe a possibilidade de transferência para Londrina e Maringá; que não existe a possibilidade de repassar um celular aos presos;

3º CONTATO

15h40min: repassada aos presos a posição do Grupo Decisório;

15h44min: eles responderam que não ficaram satisfeitos com isso e que *“a solução é sair do estado; se forem para Londrina ou Maringá, é bate-volta”*; complementaram que *“as autoridades terão que suar a camisa para resolver a situação deles; o negócio não será fácil, pois nós estamos no comando”*; repassado aos presos que ainda existe a possibilidade e um contato com Mato Grosso e Mato Grosso do Sul; eles querem aguardar esse retorno;

15h50min: solicitada aos presos permissão para ser realizada uma verificação do pátio de sol localizado ao lado da galeria; autorização concedida, com a exigência de que só o negociador e mais um policial fizessem a dita verificação; feita a revista nada constatado; foi percebido que os presos recolheram os cadáveres que estavam no corredor e os colocaram na cela n.º 5;

15h52min: reforçaram a exigência para que a imprensa comparecesse, do rádio-transmissor e também do aparelho de telefone celular; nesses pontos foram irredutíveis; escreveram uma faixa com o sangue dos mortos com inscrição PCP, que se traduz por Primeiro Comando do Paraná e a colocaram no fundo da galeria;

16h04min: dada a ordem para cortar a energia elétrica dos corredores e da sala que dava acesso à galeria tomada; percebeu-se que os presos abriram as portas de todas as celas, para que as mesmas servissem de escudo, em caso de uma entrada tática;

16h05min: levada a posição dos amotinados ao Secretário de Justiça, através de novo contato telefônico feito pelo negociador;

16h07min: o negociador é informado de que o estado do Mato Grosso do Sul se manifestou favoravelmente pela transferência dos presos, porém desde de que os presos encerrassem o levante; é revista a possibilidade de se trocar um refém por um telefone celular;

4º CONTATO

16h25min: nesse momento, os presos foram informados que Mato Grosso do Sul, bem como São Paulo, aceitaram a transferência nos termos já citados anteriormente; o negociador fez a proposta de trocar um dos reféns pela possibilidade dos presos terem o direito de fazer contatos via telefone celular com o advogado, porém, com o aparelho nas mãos do negociador, para evitar que o aparelho fosse arrebatado e levado para dentro da galeria; alguns presos disseram que *“ainda é muito cedo para liberar um refém”*; o negociador informa

que para os presos 3 ou 2 reféns dariam a mesma garantia e que esse era momento de mostrar que a intenção dos mesmos era de colaborar;

16h33min: acatada a idéia pelo líder dos rebelados, ele disse: *“tudo bem, eu libero um refém pela ligação, mas os outros vão dar muito trabalho”* e pede que a *“transferência seja assinada no papel e não somente uma promessa verbal”*; o negociador informa aos presos de maneira detalhada, que eles inicialmente serão transferidos para o COT (Centro de Observação Criminológica e Triagem) de Curitiba e depois seguirão para os estados solicitados;

16h36min: pediram 5 (cinco) minutos para realizarem um reunião sobre isso;

16h31min: retornaram e pediram a imprensa como testemunha;

16h43min: o negociador tenta demovê-los da idéia de permanecerem com os reféns e tenta convencê-los novamente a liberar um deles pela ligação via celular;

16h45min: os presos se mostram nervosos, com vários deles dando opiniões sobre diversas situações particulares e deixando o líder um pouco confuso; em que pese essa desorganização, eles concordaram nesse momento em liberar um dos reféns pela ligação via celular prometida; reiteraram a possibilidade de serem transferidos para Mato Grosso, na Penitenciária de Cuiabá;

16h52min: nova reunião com o Grupo de Gerenciamento, onde o negociador expôs as exigências dos presos e sugeriu os procedimentos a serem tomados; os gerenciadores da crise, inicialmente não aceitaram a idéia da imprensa entrar nas instalações, porém, mudaram de opinião ao verificarem a importância da solicitação;

16h59min: novo contato com o Secretário de Justiça; ele informou que Mato Grosso também aceitou receber os presos nas mesmas condições dos outros estados, ou seja, somente após o fim da rebelião;

17h20min: contato com a imprensa externa, através de um dos membros do Grupo de Gerenciamento, Maj SCHEREMETA, o qual convocou um cinegrafista e um repórter de cada emissora presente para uma reunião, com o intuito de ultimar detalhes sobre como deverão agir por ocasião das filmagens da liberação do primeiro refém;

17h30min: um dos presos, através da frequência do rádio que possuem, passam a fazer ameaças ao agente de disciplina **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX** nos seguintes termos *“se fosse estivesse aqui **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, você estaria morto, seu filho da puta”*;

17h35min: reunião com a imprensa; repassado que não deverão filmar nos corredores e que estarão protegidos a todo o momento; que só deverão filmar a saída do refém e depois deverão retornar para parte externa;

17h40min: entrada com a imprensa;

5º CONTATO

17h42min: começa a escurecer; a imprensa aguarda afastada por enquanto; o Grupo Tático está preparado para qualquer eventualidade; os presos são informados que Mato Grosso também deu certo; o negociador passou a informar passo-a-passo como se dará o procedimento para a liberação do refém; o mediador fará a ligação para o advogado dos presos; o líder falará com o

mesmo e o mandará até a Secretaria de Justiça onde fará contato com o Secretário; lá, será assinado um documento que confirmará a transferência dos presos que solicitaram; depois da ligação, deverá liberar um dos reféns; combinam que um só um preso acompanhará o refém e que a imprensa estará filmando toda a operação; o líder dos amotinados pede uma entrevista, porém isso não estava programado; Ihe é informado que as câmeras poderão gravar o áudio e o líder aceita;

17h48min: o negociador faz a ligação para o número do advogado indicado **XXXXXXXXXXXXXXXXXX**, que, porém, naquele local o celular estava sem serviço, não sendo possível completar a ligação;

17h50min: como não é possível fazer a ligação daquele local, o negociador, através da confiança já conquistada junto aos presos, repassou o celular ao líder para que o mesmo achasse um local dentro da galeria onde fosse possível fazer a ligação; porém cobra sua devolução; o condenado aceita e diz que devolverá o aparelho; é autorizado também contato rápido com alguns familiares para que os mesmos saibam que tudo está bem;

17h54min: enquanto o líder e outros presos influentes foram até fundo da galeria para realizarem as ligações, outros amotinados permaneceram em contato com os negociadores; como sinal de que a relação entre o negociador e os causadores do evento crítico estava baseado na confiança, um dos presos disse de maneira animada *“o Senhor é 100% Sr. ROBERTO; se o Senhor fosse o Coordenador da DEPEN, nós já teríamos ido embora”*;

18h05min: os presos ainda estavam telefonando, quando o negociador pediu agilização na conversa; um dos presos disse que iria passar o recado, deslocando-se para o fundo da galeria; enquanto isso, outro deles disse *“veja só, trouxeram até ferramentas para nós”*; e também *“eles estão reformando as celas*

para pior; não tem como tomar banho sem molhar o colchão; isso é um absurdo”;

18h14min: encerrada as ligações, o preso **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX** devolveu o aparelho celular e disse que *“estamos verificando tudo para subir na neblina sem problemas”;*

18h15min: o negociador é informado pelos próprios detentos de que alguns funcionários do lado de fora da galeria mantiveram contato com eles, dizendo que queriam ser trocados pelos reféns; diante disso, foi repassada a ordem para que nenhum outro agente de disciplina se aproximasse do local;

18h17min: os detentos disseram que os próprios reféns escolherão qual deles será liberado;

18h20min: efetivo do COE e cinegrafistas da imprensa dispostos lateralmente, formando um corredor, prontos para a liberação do refém;

18h26min: os três cadeados foram abertos, enquanto o líder e mais alguns detentos permaneceram próximos ao portão de acesso;

18h28min: de repente o refém **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX** é liberado com sucesso; nesse momento, os detentos falam palavras de ordem à imprensa, inclusive falam do *“tratamento desumano que recebem, isolados e sem contato com a família”;* é aproveitada a oportunidade para retirar um dos cadeados que fechava o portão;

18h30min: retornou-se para a sala de reuniões, e foram verificados no celular quais as ligações efetuadas: **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**.

18h32min: o refém libertado informou que os detentos estão de posse de mais ou menos 20 (vinte) estoques, fabricados com as ferramentas tomadas; informou também que os outros reféns estão bem, não estão machucados, porém estão abalados emocionalmente;

6º CONTATO

19h25min: repassado aos amotinados que eles serão transferidos, porém deverão ir inicialmente para o COT e que na semana vindoura poderão ser encaminhados aos estados solicitados; nesse momento surge a dúvida no grupo de detentos se eles preferem ir para o COT ou permanecer ali até a próxima segunda-feira; eles recebem a informação de que o advogado estava chegando com o documento que garantiria a transferência dos presos;

19h30min: os presos dizem que precisam conversar sobre a saída ou não dali, e pedem tempo para conversar; são informados porém que, se optarem em permanecer ali, só haverá negociação com outros estados se acabarem com o levante; encerrado esse contato, para que se aguardasse o advogado;

20h25min: chegou ao local o advogado citado, **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, com o documento preterido; o mesmo foi levado perante o Grupo de Gerenciamento e foi cientificado de toda a situação; foi informado que no próximo contato com os detentos, o mesmo acompanhará os negociadores para repassar-lhes o que foi tratado junto ao Secretário de Justiça;

7º CONTATO

20h41min: o advogado foi levado na presença dos detentos; o defensor leu o documento assinado na Secretaria de Justiça na íntegra e disse ao presos que a transferência era algo certo, já que o documento estava assinado pelas autoridades já citadas; que por isso eles tinham o compromisso de manter sua palavra; o líder, na dúvida quanto à promessa das autoridades salientou *“que 90% já está certo; e agora vamos negociar o 1% que falta para chegar ao 100%”*;

20h43min: o negociador tentou encerrar ali o levante, com a liberação dos reféns, já que tudo o que fora pedido fora cumprido; que, porém, os amotinados exigiram novo procedimento a ser tomado: os 14 (quatorze) presos a serem transferidos deslocariam-se para o COT e os reféns permaneceriam em poder dos 08 (oito) detentos que ficariam na penitenciária; ao chegarem no COT, o líder faria contato via telefone com o negociador e somente após falar com um dos presos que ficou, pelo vidro quebrado da cela 25, daria a ordem para a liberação dos dois reféns;

20h46min: além disso, querem garantias de vida para os detentos que ficariam no local e também querem novamente a presença da imprensa; que o advogado informou aos detentos que a imprensa não seria uma boa para sua imagem, e tentou então, demovê-los da idéia; que porém, obteve como resposta que ele não precisaria aparecer; outra exigência, seria de que os seus pertences seguissem junto com eles para o COT, já que, em outras ocasiões, alguns deles reclamaram do extravio de seus objetos;

20h48min: foi informado aos presos que essa seria uma medida administrativa e que nesse momento não seria viável; mas foi prometido pelo Gerente

Administrativo ROBERTO, de que esses pertences seguiriam ao COT no dia seguinte, até ao meio-dia desse dia, sendo aceita tal medida pelos amotinados;

20h50min: os amotinados pediram dois minutos para uma última reunião entre eles, para finalizar os procedimentos a serem tomados, além de lerem novamente o documento das garantias;

20h59min: os detentos retornaram, com dúvidas sobre o que estava escrito no documento; que, porém, tais dúvidas foram sanadas pelo advogado;

21h00min: antes de concordarem com o procedimento, aconteceu nova discussão sobre os pertences dos amotinados; eles querem também suas roupas para deslocar-se até o COT; são demovidos da idéia pelo advogado e passam a pleitear o rádio-transmissor para fazerem contato com o detento da 8ª galeria
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX;

21h25min: de posse do rádio-transmissor, **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, chama **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, o qual já está de posse de outro rádio-transmissor; sem a técnica adequada para operar o aparelho, os detentos têm dificuldade para se comunicar, porém, repassam para **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX** que *“isso aconteceu em benefício de todos”*;

21h37min: devolvido o rádio-transmissor, é iniciado o dispositivo para a saída dos amotinados; o Grupo Tático é posicionado nas laterais e a imprensa um pouco mais afastada;

21h39min: o líder **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX** entrega a arma de sabão aos policiais e faz um discurso sobre os motivos daquela ação; diz que será *“difícil para os mano que irão ficar e que o objetivo de todos ali é o bonde para os outros*

estados"; é iniciada nesse momento a retirada dos amotinados um por um; eles são levados para o corredor e vistoriados minuciosamente, inclusive com a utilização de um detector de metais;

21h55min: foi encerrada nesse momento a retirada dos 13 (treze) presos que foram encaminhados ao COT;

21h56min: foi solicitado aos presos que permaneceram na PEP, que mostrassem os reféns, para confirmar sua integridade física; os reféns foram mostrados, sendo confirmado que estava tudo bem com eles; os presos a serem transferidos foram colocados no ônibus do DEPEN e escoltados até o COT, sob o comando do Maj SCHEREMETA;

22h40min: a escolta chegou no COT;

22h45min: o líder **XXXXXXXXXXXXXXXXXX** faz contato via telefone celular com o negociador; e conforme o combinado, o negociador leva o celular até a cela 25, e pelo lado de fora, através do vidro quebrado repassa ao preso **XXXXXXXXXXXXXXXXXX**, o qual tem a confirmação que o comboio chegou no COT e que os amotinados estavam bem;

22h50min: no COT, um dos amotinados liga para o n.º **XXXXXXXXXX**, e diz "**XXXXXXXXXXXXXXXXXX**, está tudo correndo conforme o combinado";

22h55min: encerrado o contato via fone;

22h57min: liberado os dois últimos reféns, sem lesões;

22h58min: foi iniciada a retirada dos 8 (oito) presos restantes; eles foram revistados e realocados dentro das próprias instalações;

23h02min: liberada 7ª galeria; o perito criminal ALCEBÍADES do Instituto de Criminalística inicia a perícia no local; na cela 5, são encontrados os dois presos em óbito, assassinados pelo presos amotinados; um deles teve o pescoço quase arrancado com golpes de marreta e talhadeira; o outro apresentava rigidez cadavérica característica; foi encerrada a operação nesse momento, com a saída do efetivo do local.

4. INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

- Boletins de Ocorrência n.º 1.500.022 (anexo) e 1.500.029 (ambos da Cia P. Chq);
- Outros documentos anexos: mapa aéreo da PEP; croqui da PEP; relação dos presos amotinados, presos mortos e agentes de disciplina reféns; controle de ferramentas na galeria (manuscrito); relação das ferramentas digitada; esboço do documento que garante a transferência os presos; relação dos locais solicitados pelos presos para serem transferidos; documento final que garante a transferência dos amotinados com relação do destino; reportagens dos periódicos dos dias seguintes.

5. ANÁLISE

Ponto negativo

- Isolamento externo falho, ocorrendo momentos em que outros agentes de disciplina fizeram contato com os presos amotinados pelo vidro quebrado da galeria, sugerindo inclusive a troca de refém;