

**A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO PARA O
GERENCIAMENTO DE OCORRÊNCIAS POLICIAIS CRÍTICAS VISANDO A
PRESERVAÇÃO DA VIDA E GARANTIA DA LEI E DA ORDEM**

THE IMPORTANCE OF TRAINING IN NEGOTIATION FOR THE MANAGEMENT
OF CRITICAL POLICE OCCURRENCES AIMING AT THE PRESERVATION OF
LIFE AND THE ENSUREMENT OF LAW AND ORDER

Breno Bowkalowski¹

Elisangela Veiga Pontes²

Barbara Lucia Tiradentes de Souza³

Resumo: Este artigo visa explorar a relevância da negociação como ferramenta essencial nos protocolos operacionais policiais, especialmente em situações de crises com risco iminente à vida. A abordagem metodológica envolveu a análise da evolução histórica da negociação, com foco nas iniciativas nos Estados Unidos desde a década de 1970. Foram examinadas as práticas táticas e técnicas empregadas, destacando a formação de equipes especializadas, como o SWAT, e a adaptação desses princípios no contexto brasileiro, com ênfase nas diretrizes da Polícia Militar do Paraná. A pesquisa evidenciou que a negociação transcende a simples resolução de crises, configurando-se como uma prática estratégica em constante evolução. A diferenciação entre negociação técnica e tática foi destacada, revelando a complexidade do processo. A coordenação eficaz entre diferentes grupos, o isolamento adequado da área e a formação contínua de equipes especializadas emergem como elementos cruciais para o sucesso operacional. Conclui-se que a negociação desempenha papel fundamental no gerenciamento de crises, priorizando a segurança de reféns e vítimas. A formação de policiais negociadores, conforme diretrizes específicas, é essencial para lidar com a complexidade dessas situações. A constante evolução das práticas de negociação reflete o compromisso das forças de segurança em enfrentar desafios dinâmicos, destacando a necessidade de abordagens seguras e eficazes em eventos críticos.

Palavras-chave: Capacitação. Crises. Negociação. Policiamento estratégico.

¹ Bacharelado em Direito pelo Centro Universitário de Ensino, Ciência e tecnologia do Paraná – Uniensino. E-mail: b.bowka@gmail.com

² Advogada. Mestranda em Ciências Jurídicas pelo Programa de Pós-Graduação stricto sensu norte americano da AMBRA University - FI/ USA. Graduada em Direito e Relações Internacionais pelo Centro Universitário Autônomo do Brasil- UniBrasil. E mail:elisangelapontesadv@yahoo.com.br

³ Doutoranda em Direitos Fundamentais e Democracia pelo Programa de Pós-Graduação stricto sensu do Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Bolsista do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares (PROSUP), da CAPES. Membro do Núcleo de Pesquisa Jurisdição e Democracia do UniBrasil. Mestre em Ciências Jurídicas pelo Programa de Pós-Graduação stricto sensu norte americano da AMBRA University - FI/ USA. Bacharel em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná PUCPR. Facilitadora e Instrutora de Justiça Restaurativa. E-mail: assessoria.jus2@gmail.com

Abstract: This article aims to explore the relevance of negotiation as an essential tool in police operational protocols, especially in crisis situations with imminent risk to life. The methodological approach involved the analysis of the historical evolution of negotiation, focusing on initiatives in the United States since the 1970s. The tactical and technical practices used were examined, highlighting the formation of specialized teams, such as SWAT, and the adaptation of these principles in the Brazilian context, with emphasis on the guidelines of the Military Police of Paraná. The research showed that negotiation goes beyond the simple resolution of crises, becoming a strategic practice in constant evolution. The differentiation between technical and tactical negotiation was highlighted, revealing the complexity of the process. Effective coordination between different groups, adequate isolation of the area and the continuous formation of specialized teams emerge as crucial elements for operational success. It is concluded that negotiation plays a fundamental role in crisis management, prioritizing the safety of hostages and victims. The training of police negotiators, according to specific guidelines, is essential to deal with the complexity of these situations. The constant evolution of negotiation practices reflects the commitment of security forces to face dynamic challenges, highlighting the need for safe and effective approaches to critical events.

Keywords: Training. Crises. Negotiation. Strategic policing.

1. INTRODUÇÃO

A Negociação emerge como uma ferramenta crucial nos protocolos operacionais dos órgãos policiais, oferecendo uma abordagem eficaz para lidar com o desafio complexo das crises, caracterizadas por situações de alto risco, frequentemente envolvendo ameaças à vida. A ênfase recai na aplicação imediata de técnicas específicas para assegurar o sucesso da operação, visando a liberação segura de reféns ou vítimas e a captura do causador da crise, ao mesmo tempo em que preserva a integridade de todos os envolvidos. A ausência de abordagens apropriadas aumenta consideravelmente os riscos para reféns, vítimas, agressores e demais agentes, justificando a necessidade de capacitação e disseminação do conhecimento dessas técnicas.

No cerne desse estudo, busca-se uma análise aprofundada sobre a negociação em crises, abordando estratégias, desafios e a importância do treinamento especializado para agentes encarregados desse delicado papel. O entendimento de que a negociação não é apenas uma técnica aplicada a incidentes de reféns, mas uma habilidade crucial para lidar com uma gama diversificada de eventos críticos, desde barricadas até casos de suicídios, fundamenta a relevância contínua do treinamento.

Em um mundo marcado por complexidades sociais e ameaças imprevisíveis, o gerenciamento eficaz de crises se torna uma competência vital para as forças de

segurança pública. Além disso, a análise crítica de casos em que indivíduos não especializados atuaram como negociadores destaca a necessidade premente de uma abordagem profissional, respaldada por treinamento especializado e habilidades técnicas específicas. Nesse contexto, examinamos as diretrizes e procedimentos adotados por instituições como a Polícia Militar do Paraná, oferecendo uma visão detalhada das etapas, estratégias e estrutura organizacional envolvidas na negociação em eventos críticos.

Importante destacar a relevância contínua do treinamento, não apenas como um requisito inicial, mas como uma prática constante para aprimorar as táticas, estratégias operacionais e a qualificação dos recursos humanos. Este artigo busca contribuir para o entendimento aprofundado da negociação em crises, reconhecendo-a como uma habilidade fundamental para preservar vidas e manter a segurança em situações de extremo risco.

Além disso, observa-se que a negociação em crises não se restringe à sua função imediata de conter e resolver situações de risco iminente, mas reflete especialmente em um compromisso institucional com os direitos humanos e com a legalidade das ações estatais. Ao privilegiar o diálogo estruturado e técnicas de persuasão ao uso da força, a prática negociadora fortalece a legitimidade da atuação policial diante da sociedade, especialmente em contextos de grande visibilidade e sensibilidade pública. A figura do negociador, assim, deixa de ser apenas um agente operacional para tornar-se um elo de confiança entre o Estado e a população em momentos de tensão máxima.

Dessa forma, a formação e a constante qualificação desses profissionais se mostram indispensáveis diante da imprevisibilidade e da complexidade crescente dos eventos críticos enfrentados pelas forças de segurança. A capacitação contínua, embasada em doutrina especializada e estudos empíricos, permite o aprimoramento de habilidades comportamentais, cognitivas e técnicas essenciais à boa condução das negociações. Esse preparo influencia diretamente na redução de danos, na preservação de vidas e na resolução eficiente das crises, ressaltando a importância estratégica da negociação como política pública de segurança.

2. A NEGOCIAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE CRISES: ORIGEM, CONCEITOS E ELEMENTOS

A negociação configura-se como ferramenta estratégica indispensável nos protocolos operacionais das forças policiais, por proporcionar uma abordagem eficaz e técnica diante de cenários críticos. Tais crises são, em sua maioria, marcadas por alto grau de imprevisibilidade e risco iminente à vida, exigindo respostas rápidas, planejadas e orientadas pela preservação da integridade de todos os envolvidos.

O emprego de grupos táticos, em situações de alto risco, vem dos Estados Unidos, onde por volta dos anos 1960, em Los Angeles, começou a utilizar grupos táticos especializados para o combate à criminalidade, criando a primeira Equipe de Armas e Táticas Especiais (SWAT, sigla em inglês).

Durante meados da década de 1960, a preocupação de Aplicação da Lei focou sobre a melhor forma de responder aos criminosos com armas mais sofisticadas e letais, bem como a forma de lidar com a agitação social e os incidentes terroristas. A resposta acreditava-se, estabelecia em empregar Equipes paramilitares de Armas e Táticas Especiais (SWAT), (...) Em 1967, a Polícia de Los Angeles se tornou a primeira a implementar equipes de SWAT (CALL, 2003, p. 2).

Esta era a forma estabelecida para o atendimento de ocorrências de alta complexibilidade, nesta época não havia muita preocupação com os danos causados, desde que houvesse a captura ou neutralização do agressor. Porém em situações de crises com reféns os grupos de intervenção tática começaram a se mostrar pouco eficientes e causando mais riscos aos reféns e em alguns casos até a morte destes, devido a instabilidade emocional do Causador de Evento Crítico. Como por exemplo numa intervenção ao sequestro de um avião nos EUA, que resultou na morte do sequestrador e dois reféns, em outubro de 1971. Os envolvidos no caso eram os dois pilotos da aeronave, a esposa do sequestrador e um associado dele, eles decolar de um aeroporto em Nashville, Tennessee, e fizeram uma parada para reabastecimento em Jacksonville, Flórida, sendo iniciado um cerco pelo FBI, durante as tratativas o CEC permitiu o desembarque do copiloto e de seu associado para negociar com os agentes a possibilidade de reabastecer, os dois foram detidos pelo FBI, mesmo com dois reféns informando que o sequestrador estaria armado foi tomada a decisão de atirar contra os pneus do avião para tentar esvaziar, a tentativa fracassou e causou uma grande irritação ao CEC que veio a tirar a sua vida bem como a vida dos dois reféns. Essa ação gerou, em 1975 a ação *Downs vs EUA*, que foi movida pela esposa

do piloto e pela filha da outra vítima, o caso foi deferido em favor dos EUA, alegando que a lei da Flórida não considerava a ação do FBI como negligência. Porém o caso ficou marcado popularmente como um grande erro operacional pela agressividade e negligência na abordagem.

Em uma busca para reduzir os danos das ações táticas começou, ainda na década de 1970, nos EUA, uma busca por soluções alternativas para o gerenciamento destas ocorrências

Alternativas táticas do gerenciamento de crises são as formas, os métodos, as ferramentas que uma instituição policial deve possuir a fim de administrar uma ocorrência qualificada como crise policial objetivando uma solução aceitável. (RONCAGLIO, 2023, p. 19944)

Sendo assim, Conforme Call (2003), em 1973, o Departamento de Polícia de Nova York implementou um programa que envolvia não apenas Times de SWAT, mas também detetives capacitados como negociadores. Após as experiências da cidade de Nova York, o FBI também adotou um programa semelhante.

Estes agentes começaram a utilizar técnicas de persuasão e convencimento a fim de induzir o CEC a libertar reféns e assim reduzir os riscos da crise. O uso da persuasão é a forma mais adequada para tratar com o CEC, uma vez que o objetivo da negociação é a libertação das vítimas e a captura do agressor, para isso o negociador busca fazer o causador do evento entender que a melhor alternativa é a opção sugerida pelo agente, nesse processo busca-se induzir o CEC a aceitar as condições colocadas a ele. Então o negociador busca ganhar a confiança do indivíduo, é importante não se mostrar uma ameaça, essa abordagem é demonstrada por Schafer e Karlins no trecho:

Vladimir havia inicialmente jurado nunca falar comigo. A primeira coisa que fiz foi estabelecer proximidade. Todos os dias eu me sentava com ele e lia o jornal, sem dizer nenhuma palavra, praticamente ignorando-o. A atividade silenciosa estabelecia a proximidade, porém, mais importante, não consistia em uma ameaça. Assim que Vladimir determinou que eu não era uma ameaça, ele ficou curioso. Por que esse agente vem aqui todos os dias? Qual é o seu propósito? Por que ele não me diz nada? Minhas visitas diárias e leitura silenciosa serviram como uma isca para sua curiosidade. Sobrecarregado, Vladimir quebrou seu silêncio e deu o primeiro passo para estabelecer contato. Falar comigo já não era mais minha ideia; agora era ideia dele, que tinha tomado a iniciativa. Mesmo então, não comecei a falar imediatamente; em vez disso, lembrei-o de seu juramento. Além da Fórmula da Amizade, isso introduziu dois princípios psicológicos que serão discutidos mais tarde neste livro: o princípio da “escassez” e o princípio do “quanto mais restrição, mais desejo”.

Resumindo, não me abri prontamente para Vladimir, o que aumentou sua curiosidade, causando um incremento em sua motivação para falar. Assim que ele abriu seu espaço pessoal e psicológico para mim, pude usar as técnicas de construção de conexão discutidas neste livro para trazê-lo ao ponto onde ele voluntariamente me entregou as informações. (SCHAFER; KARLINS. 2015. p. 25)

É explicado que para ganhar confiança de um espião que estava sendo interrogado o profissional responsável passou vários dias, mesmo que em silêncio, ganhando a confiança do indivíduo, que ao final passou a conversar com o mesmo, revelando por fim, as informações desejadas pelo agente.

Como bem observa-se essa estratégia evidencia a importância da paciência, da escuta ativa e da construção gradual da confiança como pilares do processo negociador. Em situações de crise, especialmente aquelas que envolvem forte carga emocional por parte do CEC, a capacidade de criar empatia ou ligação de sintonia com a pessoa pode ser determinante para o desfecho da ocorrência. O silêncio, os gestos não ameaçadores e a presença constante são recursos que reforçam a abordagem empática e controlada do negociador, cuja missão vai além da resolução imediata do conflito, envolvendo também a gestão das emoções e a criação de um ambiente minimamente estável para o diálogo.

Já no Brasil, como explica Doria Junior, este assunto só começou a se tornar uma prioridade na década de 1990

“Antes da década de 1990, o assunto crises vinha sendo tratado de uma forma pouco profissional, sobretudo empírica, pelas polícias brasileiras. (...) Deste modo, o Gerenciamento de Crises vinha sendo realizado de acordo com a capacidade de improvisação, ao bom senso e ao “jeitinho” ou à habilidade individual do policial que se deparava com tais situações de crise.” (DORIA JUNIOR, 2008, p. 87)

A partir desta época o Brasil começa a seguir a doutrina sobre a negociação em crises com os parâmetros estabelecidos pelas forças de segurança dos Estados Unidos que se mostraram uma doutrina consolidada e com resultados satisfatórios, por possuir, naquele momento, quase três décadas de estudos e análises na área isso fica esclarecido no trecho escrito por Albert Cotta:

(...) sob influência da literatura norte-americana, nomeadamente da Academia Nacional do FBI e do Departamento de Polícia de Nova York surgiram as primeiras produções brasileiras sobre os procedimentos policiais a serem adotados em incidentes críticos que envolvessem reféns, tentativa de autoextermínio, rebeliões em presídios, localização e desativação de

artefatos explosivos, entre outros. Algumas publicações foram de natureza institucional, como o Manual de gerenciamento de crises, da Academia Nacional de Polícia, outras, da lavra de policiais experimentados no cotidiano operacional. (ALBERT COTTA, 2009, p. 53)

Essa influência doutrinária foi determinante para a sistematização de procedimentos no Brasil, promovendo a profissionalização da atuação policial em eventos críticos. A internalização desses referenciais estrangeiros possibilitou o desenvolvimento de normativas nacionais alinhadas com padrões técnicos e jurídicos mais rigorosos, resultando na criação de manuais e diretrizes específicas para o gerenciamento de crises. Como exemplo dessa institucionalização progressiva, destaca-se a definição adotada pela Polícia Militar do Paraná, que detalha, em sua Diretriz 005/2021-PM/3 os objetivos, a estrutura e os princípios que devem nortear a atuação em ocorrências dessa natureza:

(...) o processo eficaz de identificar, obter e aplicar em conformidade com a legislação vigente, as medidas estratégicas adequadas para a resolução do evento crucial. Tem como objetivos preservar a vida e a integridade física dos envolvidos, a aplicação da lei e o restabelecimento da ordem pública. É um sistema amplo, que congrega diversos atores, funções e etapas e estabelece as diretrizes gerais para o atendimento das ocorrências qualificadas como críticas. O foco primordial desse processo sistemático é conduzir a crise ao encerramento adequado por meio de um trabalho conjunto e harmonioso de todos os envolvidos, com a utilização de procedimentos técnicos e amparados pelos ditames legais vigentes. (PMPR, 2011, p. 4)

As ocorrências de crise, possuem uma natureza especial, por se tratarem de situações onde envolve o risco à vida e a ordem, estes atendimentos demandam conhecimento técnico muito específico como pode ser entendido pela explicação de Roncaglio:

Outro aspecto importante aos negociadores é o conhecimento básico sobre psicofarmacologia. O conhecimento dos principais medicamentos, suas ações esperadas, efeitos colaterais, tempo de início da ação, duração dos efeitos no organismo etc., são informações de enorme relevância para o processo de negociação com essa tipologia de CEC. (RONCAGLIO, 2023, p. 19949)

Além destes tipos de conhecimentos técnico especializado, é indispensável que os negociadores desenvolvam habilidades comportamentais como paciência, autocontrole e empatia. Tais atributos são essenciais para lidar com a instabilidade emocional do CEC e com a imprevisibilidade da situação crítica. Ademais, é fundamental que esses profissionais disponham de tempo hábil para conduzir suas

atividades de forma estratégica e segura, uma vez que pressões externas ou intervenções precipitadas podem comprometer o sucesso da negociação.

Na atividade policial ocorrências de alto risco e naturezas especiais, são atendidas prioritariamente pelos grupos especializados, em casos de crise a Equipe de Negociação, juntamente com um grupo de intervenção tática os quais podem ser definidos como:

(...) equipes de policiais que recebem treinamento intensivo e diferenciado, voltado para a resposta a eventos críticos por meio de métodos de impacto direto: assalto, armas, equipamentos e táticas especiais. (...) são grupos de reduzido efetivo, formados basicamente por snipers e atacantes, havendo dentre eles várias especialidades. (SALIGNAC, 2011, p. 17)

A atuação conjunta entre a Equipe de Negociação e o grupo de intervenção tática é fundamental para o sucesso das operações em eventos críticos. Enquanto a negociação busca soluções pacíficas por meio do diálogo e da construção de confiança, a intervenção tática oferece suporte operacional em casos nos quais a escalada da crise exige o uso proporcional da força.

Alguns destes grupos são o Comando de Operações Táticas (COT) da Polícia Federal, os Batalhões de Operações Especiais (BOPE) nas Polícias Militares, o Táticos Integrados de Grupos de Repressão Especial (TIGRE) da Polícia Civil do Paraná, o GATE (Grupo de Ações Táticas Especiais) de São Paulo e, no exterior, as SWATs das polícias nos Estados Unidos, o GSG-9 (*Grenzschutzgruppe 9*) da Alemanha, o *Groupement d'Intervention de la Gendarmerie Nationale* (GIGN) da França, o *Hostage Rescue Team* (HRT) do FBI nos EUA, dentre outros grupos especiais.

Essa integração permite a adoção de estratégias coordenadas, em que a coleta de informações pelo setor de negociação alimenta as decisões táticas, garantindo maior precisão, segurança e eficácia na resolução da ocorrência.

Portanto, essa integração e alinhamento é especialmente relevante diante da complexidade comportamental dos indivíduos envolvidos nas crises, cujas reações podem ser altamente imprevisíveis. A compreensão do perfil psicológico do CEC (Causador do Evento Crítico) é essencial para orientar tanto a abordagem verbal quanto a definição das ações táticas.

A crise é causada por indivíduos, como explica Roncaglio são:

(...) pessoas com variadas motivações, diferentes perfis psicológicos, com seus comportamentos abalados e alterados, portadoras ou não de psicopatologias ou outras doenças etc. (RONCA.GLIO, 2023, p. 19937)

De igual forma a Polícia Militar do Paraná (PMPR) compartilha a perspectiva de Roncaglio ao definir o Causador do Evento Crítico como:

(...) todo aquele indivíduo que dá causa a um evento crítico, podendo fazê-lo pelas mais variadas motivações, determinando o tipo de crise a ser gerenciada. A doutrina estabelece quatro tipos de CEC de acordo com suas principais características para facilitar a aplicação das medidas cabíveis e necessárias para cada caso. São eles: criminosos, terroristas, mentalmente perturbados e presos rebelados. (PMPR, 2011, p. 5)

As ocorrências podem se tratar de uma situação de rebelião ou tumulto generalizado, pode atender uma pessoa com transtornos mentais que esteja tentando contra a própria vida ou de terceiros, ou ainda podem se tratar de sequestros ou ações criminosas que resultem na tomada de reféns ou vítimas, é importante destacar a diferença técnica entre refém e vítima, uma vez que isso pode nortear a tomada de decisões durante a intervenção policial. Salignac ensina que as vítimas são:

(...) pessoas capturadas e que não têm valor para os captores, sendo antes objeto de seu ódio: o captor busca a eliminação física dessas pessoas ou danos à sua integridade. Uma vítima não tem outro valor para quem a captura, exceto o da realização dos desejos de seu captor. (SALIGNAC, 2011, p. 16)

Diante desse cenário multifacetado, torna-se imprescindível que os agentes envolvidos no gerenciamento da crise sejam capazes de identificar, com precisão, a natureza da relação estabelecida entre o causador do evento e as pessoas sob seu poder. Nesse sentido, Salignac apresenta a diferenciação técnica entre vítimas e reféns:

àqueles que possuem valor real para o captor. Diferentemente das “vítimas”, um refém será moeda valiosa para seu captor, que dele se valerá para garantir sua incolumidade física, a possibilidade de fuga ou de obtenção de vantagens, conforme cada caso. (SALIGNAC, 2011, p. 16)

Conforme é possível observar essa distinção não é meramente conceitual, mas possui implicações práticas diretas na estratégia adotada, especialmente quanto à possibilidade e viabilidade da negociação. O entendimento da intenção do captor em relação àqueles que mantém sob controle é fundamental para avaliar o grau de

risco, a urgência da intervenção e a abordagem mais adequada. Assim a PMPR segue o raciocínio de Salignac definindo refém como:

Considera-se refém a pessoa ameaçada pelo CEC e que lhe serve como proteção contra a ação policial, visando garantir sua vida, integridade física ou liberdade, ou ainda, para forçar o cumprimento de suas exigências, como, por exemplo, a troca por bens e valores. Dessa forma, um refém pode ser considerado como um “objeto de troca” para o causador, sendo assim, negociável entre ele e as autoridades policiais. O refém é comumente observado nas crises que envolvem crimes frustrados pela ação da polícia, momento em que o CEC toma e ameaça pessoas para se proteger (como um “escudo”). Também aparecem nas rebeliões em estabelecimentos prisionais (exemplo de “refém tomado”) e nos crimes de extorsão mediante sequestro, quando a pessoa é levada para um cativo (nesse caso “refém sequestrado”). (PMPR, 2011, p. 5)

De modo simplificado, os reféns possuem valor para o CEC, já as vítimas são capturadas no decorrer da ação e não representam valor real para o captor. Como pode se entender, a partir da definição da Polícia Militar do Paraná entende-se que saber desta diferença, entre refém e vítima, é muito importante para a Equipe de Negociação, haja vista que entender a importância das pessoas capturadas determinará a forma que a negociação vai ocorrer e irá nortear algumas tomadas de decisões cruciais, por exemplo se será realizada uma negociação técnica ou uma negociação tática.

Em síntese, a evolução do emprego de grupos táticos, originada nos Estados Unidos na década de 1960 com a criação da SWAT, passou por uma mudança de paradigma nas décadas seguintes. Inicialmente focada na captura a qualquer custo, especialmente em crises com reféns, a abordagem evoluiu para incluir estratégias mais equilibradas, destacando a negociação como uma ferramenta central. Essa transformação, evidente nos EUA na década de 1970, influenciou a adoção de práticas mais profissionais no Brasil a partir dos anos 1990, destacando a importância de compreender a psicologia do Causador do Evento Crítico (CEC) e diferenciar entre reféns e vítimas para orientar decisões durante intervenções policiais.

Outrossim, observa-se que o aprimoramento das práticas de gerenciamento de crises policiais reflete não apenas uma evolução técnica, mas também uma mudança de mentalidade institucional, pautada na valorização da vida e na racionalidade operacional.

Portanto, a consolidação da negociação como eixo central dessas estratégias demonstra que o sucesso em ocorrências críticas depende tanto do preparo físico e

tático quanto da capacidade analítica, emocional e comunicacional dos envolvidos. A compreensão aprofundada do perfil do CEC, associada à distinção precisa entre reféns e vítimas, é essencial para orientar decisões responsáveis, legítimas e eficazes. Nesse contexto, a capacitação contínua e multidisciplinar dos agentes permanece como fundamento indispensável para a atuação policial moderna e humanizada.

2.1 A aplicação prática da negociação em crises

As situações de crise, como já mencionado, são tratadas pelos grupos especializados, visto que são agentes altamente capacitados para o tratamento deste tipo de natureza, mas estes grupos especializados não realizam a primeira intervenção, uma vez que estes nem sempre estão localizados próximos ao local do evento crítico.

No âmbito da primeira intervenção, esta não é realizada pela equipe especializada, a qual normalmente é atendida por uma equipe de proximidade, no caso das polícias militares seria uma equipe de patrulhamento, já em caso de uma rebelião em um presídio será a equipe interna.

O Procedimento Operacional Padrão 200.1 (POP) da Polícia Militar do Paraná é um guia essencial para a primeira intervenção em situações de crises, delineando as ações cruciais a serem adotadas por equipes de proximidade, como as de patrulhamento, quando confrontadas com eventos de alto risco. Este procedimento é particularmente relevante em cenários como rebeliões em presídios, onde a equipe interna assume a responsabilidade inicial.

O POP destaca a importância do isolamento da área como medida primordial, estabelecendo perímetros para evitar a entrada de terceiros, incluindo civis e a imprensa, reconhecendo o potencial impacto negativo de suas presenças. O material ressalta que o contato inicial com o CEC deve ser realizado por apenas um policial, cujo papel é tranquilizar, sem realizar concessões que são prerrogativa exclusiva da equipe de negociação.

Um aspecto crucial enfatizado no procedimento é o levantamento de informações relevantes pela equipe, essenciais para subsidiar as equipes especializadas que assumirão o controle da situação. Além disso, o POP orienta sobre os riscos potenciais e erros a serem evitados, fornecendo uma base sólida para a tomada de decisões durante a primeira intervenção. Para situações específicas

envolvendo suicidas desarmados, o POP prescreve o acionamento imediato do Batalhão de Operações Especiais (BOPE) e do Grupo de Operações de Socorro Tático (GOST) do Corpo de Bombeiros, evidenciando uma abordagem especializada em casos de extrema sensibilidade.

Este procedimento, alinhado à doutrina estabelecida e seguida pela Polícia Militar do Paraná, atua como um guia crucial, orientando os policiais na correta condução da primeira intervenção em crises, com foco na preservação de vidas e na segurança de todos os envolvidos.

É primordial para uma efetiva aplicação bem como para a segurança da negociação que seja estabelecida uma área de isolamento, na qual são estabelecidos perímetros, Diógenes Lucca define que são divididos em três níveis principais: perímetro crítico, perímetro restrito e perímetro externo.

O princípio do isolamento da área consiste em restringir o acesso das pessoas que tenham funções específicas em cada um dos perímetros; dessa forma entende-se por perímetro crítico, o local mais próximo dos causadores do evento, neste local só deve estar presente o grupo de negociação e o grupo tático; portanto, somente o pessoal especializado, para aplicar as alternativas táticas, é que devem permanecer no perímetro crítico. O perímetro restrito é o local onde será instalado o posto de comando, local este, onde ficará o comitê de crise, composto pelo gerente da crise e seu staff de assessoramento e os demais órgãos de apoio obrigatórios, como: médico, ambulância e as equipes eventuais: companhias de gás, eletricidade, água, Corpo de Bombeiros, etc... O último perímetro, denominado externo é caracterizado pelo livre acesso de todas as pessoas, é nesse espaço que ficará o pessoal da imprensa e o pessoal especializado para cuidar da fluidez do trânsito. (DIÓGENES LUCCA, 2018 p. 43 e 44)

Esta definição de funções e áreas de atuação é crucial para que não sejam criados mais riscos para a integridade da operação, uma vez que se trata de uma ocorrência de alta complexibilidade e risco iminente à vida, ou seja a presença ou intervenção de alguém não especializado, ou o vazamento de informações pode comprometer totalmente o sucesso da ação, a distribuição de funções e o gerenciamento da ocorrência é feito a partir do Posto de Controle, o qual é coordenado pelo Gerente de Crise.

O Posto de Comando (PC) de um evento crítico define-se como uma central de atuação do gerente da crise e demais policiais envolvidos na ocorrência. Essa estrutura é baseada na cadeia de comando e na divisão de trabalhos e tarefas predeterminadas. Cada policial designado pelo gerente da crise possui uma função, no qual as atribuições estão inseridas na sua área de responsabilidade. (SILVA; SILVA, 2011, p. 33)

Neste contexto observa-se que na estrutura operacional, destaca-se a figura central do Gerente de Crise, cuja atuação é essencial para a coordenação eficaz dos diversos setores envolvidos. Sua liderança garante que as decisões sejam tomadas de forma integrada, respeitando a hierarquia, as atribuições específicas e a fluidez da comunicação entre os grupos operacionais.

Nesse contexto, a Diretriz 005/2021-PM/3 apresenta a definição e responsabilidades desse profissional:

É o responsável pela gestão dos recursos humanos e logísticos durante os trabalhos de gerenciamento do evento crítico, devendo manter relacionamento estreito com o Cmt. TO, apoiando-o com todos os meios que forem solicitados. Também lhe incumbe designar militares estaduais para as demais funções necessárias para apoio na crise, entre elas, o comandante do perímetro (CP), o assessor de comunicação social e os elementos de inteligência. (PMPR, 2011, p. 8)

A negociação se dá em duas formas: a negociação técnica e a negociação tática. Como já mencionado, a negociação técnica é o método de negociação convencional onde o grupo de negociação controla a situação por meio da negociação pura, sem a necessidade de outros tipos de intervenção, neste modo, o objetivo é a liberação de eventuais reféns/vítimas e a rendição do CEC, por outro lado existe a negociação tática, que é empregada quando existe risco de comprometer a vida de algum envolvido ou quando não se obtém avanços na negociação técnica, é importante destacar que

Estatisticamente, as negociações resolvem com êxito a maioria dos incidentes. Além disso, mesmo se o sujeito não se render pacificamente, as negociações, no entanto, tiveram sucesso, conseguindo estabilizar o incidente através da contenção verbal; ganhando tempo para reunir a inteligência, pessoal, equipamento e outros recursos; e permitindo à equipe tática identificar as vulnerabilidades do sujeito e por em prática a sua entrada planejada. (GARY, 1999, p. 15)

Diferentemente do que se pode supor, a inserção do grupo tático em uma ocorrência crítica não representa, por si só, o fracasso da negociação. Pelo contrário, a negociação tática é uma fase estratégica do processo de gerenciamento da crise, cuja finalidade é preparar um cenário ideal para a eventual aplicação de alternativas mais enérgicas.

Neste contexto, o Gerente de Crise deve estar capacitado para tomar decisões de alta complexidade, inclusive quanto ao possível uso de força letal, se necessário. Como bem explica Diógenes Lucca:

A negociação tática nada mais é do que a preparação de um cenário ideal para a aplicação das outras alternativas mais enérgicas, com isso, todos os outros integrantes (equipe de técnicas não letais, Sniper e equipe de invasão tática) devem estar preparados e também o gerente da crise que deve estar apto para decidir inclusive sobre o emprego de força letal (DIÓGENES LUCCA, 2018 p. 33)

Assim, além de tranquilizar a situação, produzir insumos, informações e viabilizar a inserção da intervenção tática. A intervenção por meio de um grupo tático não significa necessariamente na ação de adentramento tático, outros métodos, como o emprego de técnicas não letais, o uso de *snipers*, devem ser avaliados de forma primária, sendo a invasão do local o último recurso a ser aplicado. Como explica o Cap PM Paulo Augusto Aguilar (2017), “Quando todas as alternativas forem insuficientes, as entradas táticas são a última solução.” Garrett confirma tal entendimento ao dizer que:

A intervenção do grupo tático é sempre a última alternativa para a solução do evento crítico. No entanto, deve ela ser considerada e, portanto, precisa o negociador adotar algumas técnicas com a finalidade de tornar menos arriscada a ação tática a ser porventura desencadeada pelo grupo tático. (GARRETT, 2008, p. 26)

Vale destacar que quem irá tomar as decisões de intervenção tática, inclusive sobre o uso de força letal, não é o negociador, mas sim o Comandante do Teatro de Operações o qual deve estar munido de informações acerca do local onde está inserido o causador da crise bem como a localização de eventuais reféns/vítimas, a possibilidade da existência de múltiplos agressores, rotas de entrada e evasão e todas as demais informações produzidas durante a negociação. Conforme a Diretriz 005/2021-PM/3, no trecho em que explica sobre a divisão de funções, estabelecendo que é a responsabilidade do oficial mais antigo do BOPE, no caso de crises policiais ser:

(...) o responsável pelo emprego das alternativas táticas durante o gerenciamento do evento, possuindo poder de decisão sobre a aplicação das necessárias ações para o desfecho satisfatório da crise. É responsável também pela indicação dos locais mais adequados para o estabelecimento

dos perímetros de segurança no teatro de operações e do posto de comando. (PMPR, 2011, p. 8, 9)

É importante mencionar que a negociação não é realizada por um único agente, mas que existe uma estrutura especializada para garantir o sucesso da ação por meio da tomada de decisões corretas, conforme explica Salignac:

A negociação não pode ser uma atividade solitária. Ao contrário, negociações bem-sucedidas são quase sempre trabalho de equipes, mesmo que essas equipes não tenham a estrutura formal desejada num grupo de negociação tecnicamente estruturado. O número de variáveis que interferem no processo de negociação não pode ser apreendido e manipulado por uma única pessoa, sem um grande aumento na probabilidade de erros de interpretação potencialmente desastrosos. Além disso, existem tarefas que precisam ser cumpridas ao mesmo tempo em que o negociador está envolvido com o contato com o PEC. (SALIGNAC, 2011, p. 194)

Estas decisões são tomadas levando em conta diversas informações, inclusive com a avaliação de progresso da negociação e diminuição do risco. Esta função é atribuída ao comitê de crise, o qual é formado por diversos agentes que atuam fazendo análises constantes da situação geral, promovem o levantamento de dados sobre o agressor, avaliam eventuais solicitações feitas durante a negociação. É por meio deste módulo que é feita a escolha do negociador que fará contato com o CEC e determinará quais os objetivos a serem buscados para a solução do conflito.

Resumindo, as situações de crise são gerenciadas por equipes especializadas altamente capacitadas. A primeira intervenção é realizada por equipes de proximidade, como patrulhas ou equipes internas em presídios.

No Brasil, a Polícia Militar do Paraná segue um Procedimento Operacional Padrão que orienta a primeira resposta e prevê o acionamento imediato do Batalhão de Operações Especiais (BOPE) para assistência técnica. A definição de perímetros de isolamento, divididos em crítico, restrito e externo, é crucial para garantir a segurança da operação. O Posto de Comando, coordenado pelo Gerente de Crise, desempenha um papel central na gestão dos recursos humanos e logísticos durante o gerenciamento da crise.

Portanto, a negociação ocorre de forma técnica e tática, sendo a última utilizada quando há risco iminente à vida. A intervenção tática, realizada pelo BOPE, não indica insucesso na missão, mas é uma preparação para cenários mais enérgicos, e a decisão sobre o uso de força letal é do Comandante do Teatro de Operações, não do

negociador. A estrutura de negociação envolve uma equipe, não um agente isolado, para lidar com a complexidade das variáveis presentes no processo.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de crises, especialmente em cenários de alto risco, representa um desafio substancial para os órgãos policiais. Este artigo buscou explorar a importância crucial da negociação como uma ferramenta eficaz nesse contexto, visando a resolução de ocorrências complexas com risco iminente à vida. Ao longo do texto, tornou-se evidente que a negociação transcende a mera abordagem de resolução de crises, configurando-se como uma prática estratégica que evoluiu ao longo do tempo, especialmente nos Estados Unidos, onde iniciativas a partir da década de 1970 visavam minimizar danos em intervenções táticas, priorizando a segurança de reféns e vítimas.

A análise prática da negociação revelou que sua eficácia está intrinsecamente ligada à formação de equipes especializadas. O surgimento de grupos táticos de negociação, a exemplo da *SWAT* nos EUA, introduziu uma abordagem mais equilibrada e segura para lidar com eventos críticos. No Brasil, a implementação de técnicas de negociação em crises ganhou destaque na década de 1990, seguindo parâmetros consolidados pelas forças de segurança norte-americanas.

A diferenciação entre negociação técnica e tática demonstra a complexidade do processo. Enquanto a primeira busca soluções pacíficas, a segunda, embora mantenha o diálogo como foco, prepara o terreno para intervenções mais enérgicas quando necessário. A coordenação entre diferentes grupos, o isolamento adequado da área e a análise constante da situação emergem como cruciais para o sucesso da operação.

No contexto brasileiro, a Polícia Militar do Paraná delineou diretrizes claras para o gerenciamento de crises, destacando a importância do Gerente de Crise, responsável pela gestão de recursos durante a ocorrência. A ênfase na formação de policiais negociadores é sublinhada como essencial, pois a aplicação adequada da negociação pode influenciar positivamente nos resultados, contribuindo para a preservação da vida e a segurança de todos os envolvidos.

Em síntese, este artigo destaca a evolução da negociação como uma ferramenta primordial no gerenciamento de crises, salientando a necessidade de equipes especializadas e da formação contínua dos agentes envolvidos. A busca por

soluções alternativas, a análise de casos emblemáticos e a compreensão da psicologia envolvida na negociação são elementos fundamentais para enfrentar desafios crescentes e promover abordagens mais seguras e eficazes em situações críticas. A constante evolução dessas práticas reflete o compromisso das forças de segurança pública em lidar com os desafios dinâmicos e imprevisíveis inerentes ao gerenciamento de eventos críticos.

Ademais, a análise demonstrou que o gerenciamento de crises vai além de uma simples reação a situações extremas, portanto, trata-se de um processo sistemático e multidisciplinar, que exige constante atualização técnica, domínio psicológico e inteligência situacional por parte das equipes envolvidas. A integração entre a equipe de negociação e os grupos táticos revela-se fundamental, especialmente em momentos em que a escalada da crise exige decisões rápidas e baseadas em critérios objetivos.

Neste contexto a presença do Gerente de Crise como elo entre os diferentes setores operacionais reforça a necessidade de uma liderança qualificada e preparada para avaliar riscos, gerir recursos e autorizar intervenções com responsabilidade e precisão.

A distinção entre vítimas e reféns, bem como o conhecimento aprofundado sobre o perfil psicológico do CEC, mostram-se determinantes para a definição da estratégia mais adequada em cada ocorrência.

Portanto, para que as instituições de segurança pública enfrentem de maneira eficaz os desafios cada vez mais complexos impostos pela criminalidade e por eventos críticos, é imprescindível o investimento contínuo na formação especializada de seus agentes, a construção de protocolos claros e eficazes, bem como o fortalecimento de práticas operacionais fundamentadas em dados, técnica e respeito à vida.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, Paulo Augusto. Ações e Operações Táticas Especiais: Aplicação do Conceito de Concepção Imediata do Perigo em Entradas Táticas Realizadas pelo Grupo de Ações Táticas Especiais. São Paulo: Academia de Polícia Militar do Barro Branco, 2017.

ALBERT COTTA, F. Protocolo de Intervenção Policial Especializada: uma experiência bem-sucedida da Polícia Militar de Minas Gerais na Gestão de Eventos de Defesa Social de Alto Risco. Revista Brasileira de Segurança Pública, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 52–66, 2009. DOI: 10.31060/rbsp.2009.v3.n2.51. Disponível em: <<https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/51>>.

CALL, John A. Negotiating crises: The evolution of hostage/barricade crisis negotiation. Journal of Threat Assessment, v. 2, n. 3, 2003. Trad. Onivan Elias de Oliveira e Onierbeth Elias de Oliveira. Disponível em: <<https://www.fabianotomazi.com.br/cot-diversos-artigoevolucioneconomicacao.html>>.

DIÓGENES LUCCA, Manual Básico de Gerenciamento de Crises com Reféns Localizados. 1. ed. São Paulo: Book Express Editora, 2018.

DORIA JUNIOR, Irio. O Gerenciamento de Crises Policiais em Ocorrências com Reféns Localizados e o Amparo da Doutrina Internacional de Direitos Humanos. In: REVISTA PRELEÇÃO – Publicação Institucional da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo – Assuntos de Segurança Pública. Ano II, n. 4, ago. 2008. Vitória: PMES/DEI, 2008.

GARRETT, Waldick Alan De Almeida. A Negociação como Alternativa Estratégica nas Ações de Grupos Táticos nas Crises com Tomadas de Reféns. Florianópolis, Universidade do Sul de Santa Catarina, 2008.

GARY, W. Noesner. Negotiation Concepts for Commanders. Trad. Onierbeth Elias de Oliveira. FBI Law Enforcement Bulletin. Washington: January, 1999. p. 6-14.

MAGALHÃES, Alexander Ferreira de; SACRAMENTO, Carlos Alberto do; SOUZA, Khátia Aparecida Cardoso Cabral de. Gerenciamento das Situações de Crise Geradas por Ocorrências com Tomada de Reféns. Belo Horizonte: 1998.

PMPR. Diretriz do Comando-Geral n.º 005, de 21 de novembro de 2011. Alterada pela Diretriz do Comando-Geral n.º 005, de 17 de agosto de 2021. Regula o Gerenciamento de Crises na PMPR. Curitiba: PMPR, 2011.



RONCAGLIO, Otávio Lúcio. A negociação policial com causadores do evento crítico mentalmente perturbados portadores de Esquizofrenia: uma constatação na Polícia Militar do Paraná. *Brazilian Journal of Development*, v. 9, n. 6, p. 19936-19954, 2023.

SALIGNAC, Angelo Oliveira. *Negociação em Crises: atuação policial na busca da solução para eventos críticos*, 1ªEd, São Paulo: Ícone, 2011.

SCHAFER, Jack. KARLINS, Marvin. *Manual de persuasão do FBI*; tradução de Felipe C. F. Vieira. – São Paulo: Universo dos Livros, 2015.

SILVA, Gontijo T. F; SILVA, Virgínia L. R. *Negociação: Dificuldades e Interferências no Cenário de Crise com Refém Localizado*. Natal: Academia de Polícia Militar Cel. Milton Freire de Andrade, 2011.

VOSS, Chris. *Negocie como se sua vida dependesse disso [recurso eletrônico]* / Chris Voss, Tahl Raz; tradução de Bruno Casotti. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. recurso digital.