

NEGOCIAÇÃO DE REFÉNS



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Souza, Wanderley Mascarenhas de
Negociação de reféns : sistematização e manejo
das ações do negociador no contexto da
segurança pública / Wanderley Mascarenhas de
Souza. -- 1. ed. -- São Paulo : Ícone, 2010.

Bibliografia.
ISBN 978-85-274-1079-3

1. Negociação 2. Polícia 3. Policiais -
Treinamento 4. Reféns 5. Segurança - Medidas
6. Segurança pública I. Título.

09-13402

CDD-363.2

Índices para catálogo sistemático:

1. Negociação de reféns : Trabalho policial :
Segurança pública : Problemas sociais 363.2

WANDERLEY MASCARENHAS DE SOUZA

NEGOCIAÇÃO DE REFÊNS

SISTEMATIZAÇÃO E MANEJO
DAS AÇÕES DO NEGOCIADOR NO
CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA

1ª Edição
Brasil – 2010

**cone**
editora

© Copyright 2010
Ícone Editora Ltda.

Projeto Gráfico de Capa e Diagramação
Richard Veiga

Revisão

Marsely de Marco Dantas
Rosa Maria Cury Cardoso

Proibida a reprodução total ou parcial desta obra,
de qualquer forma ou meio eletrônico, mecânico,
inclusive através de processos xerográficos, sem
permissão expressa do editor. (Lei nº 9.610/98)

Todos os direitos reservados para:

ÍCONE EDITORA LTDA.

Rua Anhanguera, 56 – Barra Funda

CEP: 01135-000 – São Paulo/SP

Fone/Fax.: (11) 3392-7771

www.iconeeditora.com.br

iconevendas@iconeeditora.com.br

SUMÁRIO

RESUMO, **19**

ABSTRACT, **21**

INTRODUÇÃO, **23**

1. AMBIÊNCIA DO NEGOCIADOR, **27**
 - 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO TEMPORAL, **27**
 - 1.2. CONJUNTURA E CENÁRIO, **28**
 - 1.3. POLICIAL NEGOCIADOR, **29**
 - 1.4. FUNÇÕES OPERACIONAIS ESSENCIAIS, **30**
 - 1.5. NEGOCIADOR IMPROVISADO, **31**
 - 1.6. RECOMENDAÇÕES DOUTRINÁRIAS FUNDAMENTAIS, **34**

2. A NEGOCIAÇÃO NA ATIVIDADE POLICIAL, **37**
 - 2.1. VISÃO E PERSPECTIVAS, **37**
 - 2.2. A DECISÃO DE NEGOCIAR, **40**
 - 2.3. UM INCIDENTE COM REFÉM, **41**
 - 2.4. CARACTERÍSTICAS DE UM INCIDENTE NEGOCIÁVEL, **43**
 - 2.5. OPÇÕES ABERTAS À POLÍCIA, **48**
 - 2.6. PROGRAMA DE TREINAMENTO DE NEGOCIAÇÕES DO FBI, **50**

3. O PROCESSO DA NEGOCIAÇÃO, **53**
 - 3.1. AÇÕES BÁSICAS DE NEGOCIAÇÃO, **54**
 - 3.4. ITENS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DA NEGOCIAÇÃO, **60**
 - 3.5. CONFLITO DE COMPETÊNCIA PARA A NEGOCIABILIDADE, **60**
 - 3.6. CONDUTAS OPERATIVAS RECOMENDADAS, **61**

4. A TOMADA DE REFÉNS, **63**
 - 4.1. TIPOS DE SITUAÇÕES ENVOLVENDO REFÉNS, **63**
 - 4.2. REFÉM, **65**
 - 4.3. O ESTADO DE CRISE E A CONDIÇÃO DE REFÉM, **67**
 - 4.4. TIPOLOGIA DOS TOMADORES DE REFÉNS E GRADAÇÃO DA PERICULOSIDADE, **69**
 - 4.5. MOTIVAÇÃO DA TOMADA DE REFÉM E A REAÇÃO RECOMENDADA, **71**
 - 4.5.1. MOTIVAÇÃO CRIMINOSA, **71**
 - 4.5.1.1. REAÇÃO RECOMENDADA, **71**
 - 4.5.2. MOTIVAÇÃO POLÍTICA, **72**
 - 4.5.2.1. REAÇÃO RECOMENDADA, **72**
 - 4.5.3. MOTIVAÇÃO POR PERTURBAÇÃO MENTAL, **73**
 - 4.5.3.1. REAÇÃO RECOMENDADA, **74**

5. SEQUESTRO, **75**
 - 5.1. PERFIL PSICOLÓGICO DO SEQUESTRADOR, **75**
 - 5.2. A NEGOCIAÇÃO DO SEQUESTRO, **76**
 - 5.3. FORMAS DE NEGOCIAÇÃO, **77**
 - 5.4. AÇÕES RECOMENDADAS PARA A NEGOCIAÇÃO, **78**

6. A SÍNDROME DE ESTOCOLMO, **79**
 - 6.1. REVISÃO HISTÓRICA E PERSPECTIVA, **79**
 - 6.2. FORMAÇÃO DA SÍNDROME DE ESTOCOLMO, **80**
 - 6.3. PROMOVEDO A SÍNDROME DE ESTOCOLMO, **85**
 - 6.4. DESCOBRINDO QUE A SÍNDROME NÃO ESTÁ SE DESENVOLVENDO, **87**
 - 6.5. MECANISMO DE DEFESA E CÓPIA, **88**
 - 6.6. REFÉNS SOBREVIVENTES E OS QUE SUCUMBEM, **93**
 - 6.7. IMPORTÂNCIA DA SÍNDROME DE ESTOCOLMO, **94**

-
- 7. **RELAÇÕES COM A MÍDIA, 95**
 - 7.1. **PROBLEMAS COMUNS A TODOS OS TIPOS DE SITUAÇÕES DE REFÊNS, 96**
 - 7.2. **DIRETRIZES PARA O INCIDENTE, 97**
 - 7.3. **ATUAÇÃO NO LOCAL DA CRITICIDADE, 97**
 - 7.4. **DURANTE O INCIDENTE, 98**
 - 7.5. **DEPOIS DO INCIDENTE, 99**

 - 8. **EQUIPE DE NEGOCIAÇÃO: VISIBILIDADE OPERATIVA, 101**
 - 8.1. **NEGOCIADOR, 101**
 - 8.1.1. **CONSIDERAÇÕES PARA A SELEÇÃO DO NEGOCIADOR, 102**
 - 8.1.2. **FORMAÇÃO DA MEMÓRIA DO NEGOCIADOR, 103**
 - 8.2. **EQUIPE OU GRUPO DE NEGOCIAÇÃO, 103**
 - 8.2.1. **ERROS COMUNS COMETIDOS POR GRUPOS DE NEGOCIAÇÃO, 105**
 - 8.3. **LOGÍSTICA BÁSICA OPERATIVA, 106**

 - 9. **TÉCNICAS E TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO, 107**
 - 9.1. **CONSIDERAÇÕES INICIAIS, 107**
 - 9.2. **OBJETIVOS, 107**
 - 9.3. **CRITÉRIOS DE AÇÃO NA NEGOCIAÇÃO, 108**
 - 9.3.1. **CRITÉRIO DA NECESSIDADE, 108**
 - 9.3.2. **CRITÉRIO DA VALIDADE DO RISCO, 108**
 - 9.3.3. **CRITÉRIO DA ACEITABILIDADE LEGAL, 108**
 - 9.3.4. **CRITÉRIO DA ACEITABILIDADE MORAL, 109**
 - 9.3.5. **CRITÉRIO DA ACEITABILIDADE ÉTICA, 109**
 - 9.4. **PRINCIPAIS ERROS ELEMENTARES, 109**
 - 9.5. **PRINCIPAIS FUNDAMENTOS DA NEGOCIAÇÃO, 110**
 - 9.6. **PRINCÍPIOS BÁSICOS DA NEGOCIAÇÃO, 111**
 - 9.7. **TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO, 112**
 - 9.8. **FASES PSICOLÓGICAS DO TOMADOR DE REFÊNS, 113**
 - 9.8.1. **FASE AFETIVA, 113**
 - 9.8.2. **COGNITIVA OU DO CONHECIMENTO, 113**
 - 9.8.3. **CAÓTICA, 114**
 - 9.9. **TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO, 114**
 - 9.9.1. **TÁTICA INTRODUTÓRIA, 114**
 - 9.9.2. **TÁTICA DE TRANQUILIZAÇÃO, 115**

- 9.9.3. TÁTICA DE ENVOLVIMENTO, **116**
- 9.9.4. TÁTICA DA DISSIMULAÇÃO, **116**
- 9.9.5. TÁTICA DO MEDO, **117**

- 10. A CRISE NA NEGOCIAÇÃO E O MECANISMO DE RESPOSTAS, **119**
 - 10.1. DIFICULDADE PARA ORGANIZAR O AMBIENTE, **119**
 - 10.2. AÇÕES INDIVIDUAIS DE INTERVENÇÃO, **120**
 - 10.3. INDEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES, **120**
 - 10.4. MECANISMO DE RESPOSTAS, **121**
 - 10.5. GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES, **121**
 - 10.5.1. COMITÊ DE GERENCIAMENTO DE CRISES, **121**
 - 10.5.2. ELEMENTOS OPERACIONAIS ESSENCIAIS, **122**
 - 10.5.2.1. EQUIPE DE INTELIGÊNCIA, **122**
 - 10.5.2.2. EQUIPE DE NEGOCIAÇÃO, **122**
 - 10.5.2.3. GRUPO TÁTICO, **123**
 - 10.5.2.4. GERENTE DA CRISE OU DECISOR ESTRATÉGICO, **123**
 - 10.5.3. MODELO PARA GABINETE DE GERENCIAMENTO DE CRISES, **124**
 - 10.6. APRIMORAMENTO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO, **124**

- 11. CURSO DE NEGOCIAÇÃO DE CRISES COM REFÊNS NA PMESP, **127**
 - 11.1. GRADE CURRICULAR, **128**
 - 11.1.1. COMENTÁRIOS DA GRADE CURRICULAR, **128**
 - 11.2. PERFIL PROFISSIONAL PARA O POLICIAL NEGOCIADOR, **129**
 - 11.3. SIMBOLOGIA DO DISTINTIVO DO CURSO, **129**
 - 11.3.1. DESCRIÇÃO HERÁLDICA, **130**

- 12. DIRETRIZES RECOMENDADAS, **131**
 - 12.1. POLÍTICA DE CONDUTAS DE PROCEDIMENTOS, **131**
 - 12.1.1. PRINCÍPIOS-GUIAS, **132**
 - 12.1.2. DETERMINAÇÃO DE RESOLUÇÃO, **132**
 - 12.2. NEGOCIAÇÃO DE CRISES: ESTRATÉGIAS PREFERIDAS, **133**
 - 12.2.1. CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO, **133**
 - 12.2.2. CONFIANÇA PÚBLICA E RESPONSABILIDADE, **133**
 - 12.2.3. COMPOSIÇÃO DA EQUIPE DE NEGOCIAÇÃO, **134**
 - 12.2.4. ASSISTÊNCIA DE SAÚDE MENTAL, **134**
 - 12.2.5. SELECIONANDO OS MEMBROS DO GRUPO DE NEGOCIAÇÃO, **134**

- 12.2.6. TREINAMENTO INICIAL REQUERIDO PARA NEGOCIADORES, **135**
- 12.2.7. TREINAMENTO DE NEGOCIAÇÃO NECESSÁRIO, **135**
- 12.2.8. ORGANIZAÇÃO DA EQUIPE DE NEGOCIAÇÃO, **136**
- 12.2.9. PAPEL DA EQUIPE DE NEGOCIAÇÃO NA ESTRUTURA DE COMANDO, **136**
- 12.2.10. COMANDANTES NÃO NEGOCIAM E NEGOCIADORES NÃO COMANDAM, **136**
- 12.2.11. APROXIMAÇÕES DE NEGOCIAÇÃO RECOMENDADAS, **137**
- 12.2.12. RESULTADOS DESEJADOS, **138**
- 12.2.13. NECESSIDADE DE COORDENAÇÃO TÁTICA, **138**

- 12.2.14. RELAÇÃO COM O COMANDO, **139**
- 12.2.15. LIDANDO COM IMPRENSA, **139**
- 12.2.16. REUNIÃO PÓS-INCIDENTE E ESTUDO DE CASOS, **139**
- 12.2.17. RECOMENDAÇÕES ADICIONAIS, **140**
- 12.2.18. AÇÕES SUGERIDAS PARA TORNAR EFICAZ A NEGOCIAÇÃO, **140**

CONCLUSÃO, **141**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS, **145**

SOBRE O AUTOR, **147**

RESUMO

Este livro discorre sobre as ações do negociador no atendimento de ocorrências com reféns e o seu aperfeiçoamento na arte de negociar, desde as primeiras conflitualidades até os dias atuais. Realiza uma viagem pela história dessa modalidade de crise, evidenciando-se os acertos, os erros e a visão para as mudanças que direcionam para os resultados aceitáveis. Aborda a evolução dos procedimentos operacionais embasados na doutrina vigente e expõe os processos iniciais que foram aprimorados, bem como as recomendações atuais que norteiam a qualidade das ações do policial negociador, como uma exigência suprema de profissionalismo. Tem por objetivo resgatar a história e aprender com ela, a fim de que os policiais que almejam a função de negociador, apliquem, de forma plena e cirúrgica, todos os recursos necessários para a negociação com reféns, alcançando, ao final, o melhor resultado possível, que consiste na preservação da vida, da integridade física e da dignidade de todas as pessoas envolvidas na crise. Foram, ainda, aplicadas técnicas de análise de conteúdo do assunto relacionadas à vida profissional do autor.

INTRODUÇÃO

As organizações policiais mais evoluídas sempre se preocuparam em ter uma pronta resposta às ocorrências que fujam da normalidade e que requeiram um tratamento diferenciado e especializado.

Nas situações em que se faz necessária a intervenção da Polícia, o surgimento de uma crise é bastante provável, principalmente se surpreende um crime em andamento, ocorrendo situações em que pessoas são tomadas como reféns, criando um impasse e colocando vidas em risco.

Neste momento estão em jogo dois interesses opostos ou entendimentos diversos, podendo dizer-se que há um evento crucial, e para que não haja desdobramentos indesejáveis, deve ser negociado. Não se trata de verificar se as posições assumidas são legais ou éticas. Trata-se de encarar como um fato que não apresenta uma solução aparente ou imediata.

As características mais perturbadoras, decorrentes da intervenção policial, nesses casos, são o desfecho imprevisível, a compressão do tempo e a ameaça existente a uma ou mais vidas.

É necessária, então, uma postura organizacional definida para negociar estas situações críticas. A ação não pode ser isolada e nem deve ficar na dependência de que um gesto individual resolva o problema.

A negociabilidade deve ser gerida por policiais preparados para esse mister, que agirão de acordo com procedimentos pre-estabelecidos, de acordo com diretrizes e políticas norteadas pela doutrina de negociação de crises com reféns.

Daí decorre a importância de uma organização policial estar capacitada a gerenciar crises, priorizando a negociação, pois a sociedade tem uma expectativa quanto à resolução do problema, e cobra a ação adequada da Polícia.

Aumenta, então, a responsabilidade dos policiais envolvidos no processo de negociação, pois uma intervenção de insucesso pode ter sérias implicações legais e atingir a imagem da organização policial, com o conseqüente questionamento de sua capacidade profissional.

Os organismos nacionais e internacionais, de caráter governamentais ou não, ligados a direitos humanitários, estão cada vez mais atentos e atuantes. Qualquer ato atentatório à dignidade humana é motivo de imediata reprovação, com conseqüências legais graves ao infrator, ao órgão e ao país transgressor.

A presença da mídia, às vezes, contribui para dar um vulto inesperado às ocorrências, aumentando a tensão local e exigindo uma ação primorosa da Polícia. Naquele momento, toda a opinião pública está atenta ao desfecho dos fatos. Isso pode levar ao comprometimento da segurança das operações, em razão da excessiva exposição ao perigo de alguns repórteres, no intuito de colher uma boa matéria. É quando deve prevalecer a calma e a capacidade da Polícia em administrar todo o local das operações.

Não há uma fórmula fixa a ser seguida. As situações desse tipo instalam-se (e resolvem-se) de diversas formas, e por isso, faz-se necessário que a Polícia possua uma equipe que, conhecendo as diversas técnicas de resolução e negociação da crise, tenha condições de minimizar a possibilidade de falhas operacionais, que podem sempre ocorrer em razão das variáveis envolvidas, já que é sabido que nesses casos também é preciso contar com um pouco de sorte para a solução final.

Nesta contextualização é que se insere este tema da negociação de crises com reféns, com a pretensão de auxiliar na

sistematização e no manejo desses incidentes com resultados que garantam a preservação de vidas, da integridade física e da dignidade da pessoa humana, ao mesmo tempo em que busca padronizar os procedimentos operacionais do policial na função de negociador.

CAPÍTULO 1

1. AMBIÊNCIA DO NEGOCIADOR

Embora a história do negociador de reféns seja relativamente curta no trabalho da Polícia, ela é marcada por muitos sucessos e tem provado o valor da interdisciplinaridade em problemas policiais. Combinando o conhecimento dos policiais com o emprego de táticas de saúde mental, uma variedade de ações sofisticadas, baseadas em teorias, técnicas, pesquisas e experiências têm sido desenvolvidas para reduzir conflitos e salvar vidas.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO TEMPORAL

Na Segunda Guerra Mundial, o submarino de serviço da Marinha Americana foi chamado de *serviço silêncio*. Havia duas razões para que esses marinheiros fossem silenciosos. Primeira, eles operavam com um estrito disfarce de segredo. Poucas pessoas sabiam de suas operações e alvos. Segunda, eles operavam com descrição. Seus botes (na Marinha submarinos sempre são referidos como sendo botes, não navios) cruzaram a superfície dos oceanos explorando silenciosamente, seguindo com cuidado e afundando os navios inimigos.

No domínio da Polícia, também há um serviço silencioso; que é o de *negociador de reféns*, operado de forma semelhante aos

submarinos da 2ª Guerra Mundial. Negociadores são silenciosos sobre seu trabalho.

Quando surge um incidente, o negociador entra em ação, desempenhando seu papel com pouco estardalhaço. Quando o incidente é resolvido, desaparece no mar da Polícia, voltando à superfície somente quando ocorrer outro incidente.

Nas organizações policiais, os negociadores constituem o serviço silencioso. Muitos policiais não percebem a extensão do preparo e treinamento dos negociadores, nem o que os negociadores realmente fazem em uma situação com refêns.

Alguns chefes, administradores e comandantes ainda veem os negociadores como um subproduto do negócio policial, não como um suporte principal de eficácia operacional.

A aproximação dos negociadores com os sequestradores é exatamente oposta à aproximação que a Polícia está acostumada a usar.

Em vez de manter a autoridade e o poder do distintivo de Polícia na prisão do criminoso, e usar força, se necessário, para efetuar a prisão, os negociadores tornam-se aliados do criminoso e conversam com ele para que decida pela rendição pacífica.

Eles fazem isso sem as armadilhas dos policiais. Não há uniformes, distintivos, algemas, bastão ou belicosidade. Só há armas da **comunicação, razão e paciência** (grifos do autor).

Cada ocorrência contém novas e únicas circunstâncias, desafios específicos da situação e dilemas de negociação nunca antes encarada. Em cada simples incidente, o negociador de refêns deve estar preparado para esse quadro. E não há espaço para erros.

1.2. CONJUNTURA E CENÁRIO

A tomada de refêns não é novidade na crônica policial. No decorrer da história, as pessoas têm sido tomadas umas pelas outras. No Velho Testamento, tanto os Israelitas quanto os seus inimigos fizeram capturas: às vezes, como prisioneiros de guerra;

às vezes, como um meio de destruir a nação conquistada na forma de seus captores; às vezes para enfraquecer os recursos da nação vencida.

Essas capturas eram usadas para garantir que a nação conquistada não iria declarar guerra aos seus conquistadores.

Em nações africanas, pessoas eram capturadas, tomadas como reféns e usadas como escravas.

Novidade é a maneira como os reféns são usados, especialmente, nas décadas recentes, a resposta que a Polícia dá a esses incidentes e a forma com que os princípios psicológicos têm sido aplicados para a negociação de crises com reféns.

Historicamente, a tomada de reféns tem envolvido o uso de pessoas como garantia de pagamento ou uma segurança contra a guerra.

Durante a Idade Média, nações europeias esperavam que pessoas fossem capturadas para assegurar concordância de nações que guerreavam. Comerciantes eram capturados para garantir que outros comerciantes da mesma nacionalidade pagariam seus débitos.

Durante a 2ª Guerra Mundial, os alemães tomaram mais de 2 milhões de reféns franceses depois da divisão da França em 1942, para assegurar a cooperação e concordância do povo francês.

Tomada de reféns tem sido sempre uma técnica geopolítica usada por uma nação contra outra.

1.3. POLICIAL NEGOCIADOR

A tarefa de negociação, dada a sua primazia, não pode ser confiada a qualquer um. Dela ficará encarregado um policial com treinamento específico e assistido por conselheiros (outros técnicos em negociação).

O negociador não tem poder de decisão. É um mediador: os comandantes não negociam, os negociadores não comandam.

Para tanto, o policial negociador, além do conhecimento técnico, precisa possuir algumas qualidades pessoais; destarte,

não pode a sua função ser desempenhada por qualquer outra pessoa, influente ou não, como costuma ocorrer frequentemente.

Faz parte da história policial recente no Brasil, a utilização de religiosos, psicólogos, políticos, secretários de segurança pública e até governadores 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 da grande maioria das organizações policiais do país, ainda, não ser dotada de uma equipe de negociadores arduamente treinada para esse mister.

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, 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**) (grifos do autor).

1.4. FUNÇÕES OPERACIONAIS ESSENCIAIS

A missão específica do negociador é promover as conversações com os detratores, objetivando dissuadi-los, ao mesmo tempo em que coleta informações gerais, com a finalidade de reduzir possibilidades de riscos para o refém.

Por meio desse papel, que é importantíssimo no curso da crise, poderão ser desenvolvidas a negociação real ou de convencimento (função estratégica) e a negociação tática ou preparatória (função tática).

A Negociação Real é o processo de convencimento de rendição dos criminosos por meios pacíficos, trabalhando a Equipe de Negociação com técnicas de psicologia, barganha ou atendimento de reivindicações razoáveis.

A Negociação Tática é o processo de coleta e análise de informações para suprir as demais alternativas táticas, caso sejam necessários os seus empregos, ou mesmo para preparar o ambiente, reféns e criminosos para tal aplicação. Neste trabalho, deverão ser utilizados recursos eletrônicos e tecnológicos diversos.

Como se pode verificar, esses aspectos da negociação real e da negociação tática, nas funções do negociador, hoje pacificamente assentados na doutrina de negociação de reféns, fazem com que os policiais escolhidos para esse importante mister sejam bem treinados e dotados de características pessoais bem peculiares.

Um negociador que não inspira respeito e confiança nos seus pares e nos detratores não tem a mínima possibilidade de bom êxito. Daí resulta um dos grandes axiomas da negociação, que é o de que *um negociador confiável torna a negociação viável*.

O mesmo acontece com a comunicabilidade.

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?

De qualquer forma, é importante ressaltar que o negociador deve ser um policial dotado de certas características inatas, ou adquiridas em treinamento, com habilidade para conduzir a negociação aos fins colimados pela doutrina e pelos responsáveis pelo gerenciamento da crise.

1.5. NEGOCIADOR IMPROVISADO

Inexistindo um policial especializado em negociações, recomenda-se selecionar um, dentre os disponíveis, que mais se aproxime do perfil de negociador. Deve-se evitar a utilização de negociadores não policiais, como, por exemplo: padres, psicólogos, médicos, juízes, promotores, políticos e familiares, porque:

- carecem de preparo técnico e
- inexistente o compromisso entre eles e a Polícia.

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

O uso de negociadores não-policiais é uma experiência pela qual 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 suas razões de ser.

Eclodindo uma crise, os captores viam-se diante de uma Polícia, que, devido ao seu despreparo doutrinário, pretendia solucionar o evento por meio 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 por meio de concessões mútuas.

Essa é, com toda certeza, a conjuntura ainda hoje vivida por algumas das organizações policiais brasileiras, as quais, à míngua de uma doutrina e de um preparo adequado para enfrentar crises, socorrem-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.

Dwayne FUSELIER é preemptório, ao dizer que:

Essas pessoas, em virtude de geralmente não terem sido treinadas para a negociação, tenderão, provavelmente, devido ao estresse causado pela situação, a se