CRISTIANO ROCHA AFFONSO DA COSTA



NEGOCIAÇÃO DE CRISES E REFÉNS

O TRABALHO DO NEGOCIADOR NO GERENCIAMENTO DE EVENTOS CRÍTICOS

NOVA EDIÇÃO AMPLIADA E REVISADA

Dados internacionais de catalogação na publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

COSTA, Cristiano Rocha Affonso da Costa
Negociação de crises e reféns: o trabalho do negociador no gerenciamento de eventos críticos – Edição original 2016. Nova Edição Ampliada e revisada / Cristiano Rocha Affonso da Costa. 1. ed. Curitiba: Matilda Produções, 2024.

ISBN 978-65-86392-12-8

1. Negociação 2. Policiais - Treinamento 3. Reféns 4. Segurança Pública I. Título

CDD 363.2

Índice para catálogo sistemático:

1. Negociação em crises : Trabalho policial : segurança pública : problemas sociais 363.2

CRISTIANO ROCHA AFFONSO DA COSTA

NEGOCIAÇÃO DE CRISES E REFÉNS

O TRABALHO DO NEGOCIADOR NO GERENCIAMENTO DE EVENTOS CRÍTICOS

NOVA EDIÇÃO AMPLIADA E REVISADA

Matilda PRODUÇÕES

2016/2024

© Copyright 2016 / 2024
Cristiano Rocha Affonso da Costa
Todos os direitos desta edição reservados ao autor.

Capa
Victoria Costa

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

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas que auxiliaram o desenvolvimento dos cursos, minha constante pesquisa no assunto e, principalmente, pelo incentivo, em particular:

Ângelo Oliveira Salignac
Hélio Nunes Carcereri
Professor Arnaldo Azevedo
Professora Doutora Carmen Lucia Rigoni
General Marco Aurélio de Almeira Rosa
Coronel Cesar Arthur Lermen Carvalho
Coronel Aron José de Souza Scalon

Em especial à minha família:
Lorena, Victoria, Gustavo e minha mãe Iracê.

AGRADECIMENTOS DA EDIÇÃO 2024

A todos os alunos dos cursos de Negociador de Crises nesses anos. Seus entusiasmos foram fundamentais!

Este livro é dedicado à memória de
Dalila Monteiro Rose

SUMÁRIO

Prefácio, 13

Introdução, 17

Conceitos básicos e termos técnicos, 19

Cap 1 – O histórico do Gerenciamento de Crises

O nascimento da negociação e considerações sobre a doutrina, 21

Cap 2 – O Gerenciamento de Crises – Noções básicas

Entendendo o GC e a inserção da Negociação, 31
Medidas de resposta imediata, 32
Opções Táticas, 34
Critérios de Ação, 36
Áreas de atuação dos negociadores de crises, 38
As vantagens obtidas com o uso das equipes de negociação, 39

Cap 3 – Negociação – A Arte no Gerenciamento de Crises

Diferenciando conceitos, 41
Tipos de Negociação, 43
Os Objetivos da negociação, 43
Recomendações doutrinárias, 45
Os aspectos indispensáveis de uma negociação, 46
Verificando o bom andamento da negociação, 47
Perguntas chave para o negociador, 48
Itens Negociáveis e Itens Não Negociáveis, 49
O porquê de não se trocar reféns, 50

Cap 4 – Executando o Primeiro Contato

Os tipos de contato e as recomendações para o contato, 53
Tipos de contato, 53
Regras para o contato direto, 54
Recomendações para o contato direto, 55
O primeiro contato, 57

Cap 5 – A Síndrome de Estocolmo

Dados do evento original, 61
O fenômeno de instalação e fatores que a impedem, 62
Componentes dos capturados e dos captores, 63
Aspectos positivos e negativos, 64
Técnicas para a indução, 65
Indicadores de alto risco, 66

Cap 6 – As 15 regras básicas da Negociação

O que são as quinze regras básicas da negociação, 67
Explicação das quinze regras básicas da negociação, 67
Conclusão, 77

Cap 7 – Equipe de Negociação e características do Negociador

O Primeiro Interventor, 75
A equipe de negociação, 76
Características do negociador, 77
Material individual do Negociador, 79
Efeitos da negociação sobre o negociador, 79

Cap 8 – O Ponto de Controle para as negociações

Instalação do ponto de controle, 81
Materiais necessários, 81
Quadros de situação, 82
Planejando o GC: as táticas lineares e as táticas paralelas, 85

Cap 9 – A passagem do tempo

O tempo, 87
As necessidades básicas do ser humano e as ferramentas de Comunicação, 87
O desenvolvimento do *Rapport*, 90
Como ganhar tempo, 91
Preocupações com a passagem do tempo, 91

Cap 10 – Técnicas de Escuta Ativa

Escuta Ativa, 95
Paráfrase, 96
Reflexão de significados, 96

Reflexão de Sentimentos, 97
Reflexão resumida dos fatos, 98

Cap 11 – A diferenciação entre Reféns e Vítimas

A diferenciação entre reféns e vítimas, 99
Definição de Refém, 100
Definição de Vítima, 100
As vítimas em potencial, 100
Definindo Reféns e Vítimas, 101
Graus de controle, 102

Cap 12 – Eventos Negociáveis e Não Negociáveis

Características dos Eventos Negociáveis e Não Negociáveis, 105
Explicação das Características, 106
Conclusão, 112

Cap 13 – Principais tipos de Causadores de Crises

Estudos iniciais e a atual classificação, 111
Os principais grupos de Causadores, 112
Situações sem reféns, 113
Conclusão, 113

Cap 14 – O Paranoico-Esquizofrênico

Características do Paranoico-Esquizofrênico, 115
Orientações ao se negociar com Paranoico-Esquizofrênico, 117

Cap 15 – O Transtorno Bipolar (Maníaco-depressivo)

Características do maníaco-depressivo, 119
Orientações ao se negociar com maníaco-depressivo, 120

Cap 16 – O Personalidade Antissocial (Psicopata)

Características do Psicopata, 123
Orientações ao se negociar com Psicopata, 125

Cap 17 – O Personalidade Desajustada

Características do Personalidade Desajustada, 127

Orientações ao se negociar com Personalidade Desajustada, 128

Cap 18 – O Suicida

Características dos Suicidas, 131
Prováveis situações vivenciadas antes da tentativa de suicídio, 132
Prováveis situações vivenciadas no momento da crise suicida, 132
Indícios da personalidade suicida, 133
Mitos sobre o suicídio, 134
Orientações ao se negociar em crise com suicida, 135
O fenômeno do suicídio por policiais, 138

Cap 19 – O Criminoso surpreendido durante a ação

Características do Criminoso surpreendido durante a ação, 139
Orientações ao se negociar com Criminoso surpreendido durante a ação, 140

Cap 20 – O Prisioneiro em revolta

Características do Prisioneiro em revolta, 141
Orientações ao se negociar com Prisioneiro em revolta, 142

Cap 21 – O Fanático político ou religioso

Características do Fanático Político ou Religioso, 143
Orientações ao se negociar com Fanático Político ou Religioso, 145

Cap 22 – O Sequestro com cativeiro

Antecedentes históricos, 147
Orientações ao se negociar em sequestro com cativeiro, 148
Sequestro relâmpago, 150

Cap 23 – Negociação em Eventos Político-Sociais

Características dos eventos críticos político-sociais, 151
Orientações ao se negociar crise em evento político-social, 151

Cap 24 – Negociação Tática

O papel tático do Negociador, 155
A coleta de informações, 156

Técnicas de negociação para diminuir o risco, 157
Técnicas de negociação como parte de uma Ação Tática Coordenada, 158
Curiosidades da Negociação Tática, 159
Problemas que podem prejudicar a Negociação Tática, 160

Cap 25 – A Rendição

O Processo da Rendição, 161
Medidas para diminuir o risco na rendição, 162
Recomendações para o pós-rendição, 162

Cap 26 – Considerações finais, 165

Apêndices, 167

Apêndice 1 - Munique, 169
Apêndice 2 - Londres, 1980, 179

Referências, 191

O autor, 197

PREFÁCIO DA EDIÇÃO ORIGINAL DE 2016

No bojo do processo evolutivo da civilização, vivemos uma quadra turbulenta que afeta as sociedades em todo planeta.

Surgem conflitos de variadas formas e pessoas são atingidas indistintamente, civis ou militares, jovens ou idosos, mulheres ou homens, adultos ou crianças.

Alastra-se a violência através dos conflitos assimétricos, mas cresce também a violência urbana caracterizada pelo desrespeito às liberdades e direitos humanos.

No mesmo diapasão, os debates políticos e comerciais ganham intensidade e colocam partidos, pessoas, países em situações delicadas e, muitas vezes, conflituosas.

É no contexto descrito acima que emerge a importância do tema tratado na presente obra.

Trabalho de fôlego ao qual o autor se propôs, constitui excelente contribuição para o aperfeiçoamento da doutrina de negociação e gerenciamento de crises, ferramenta indispensável para o sucesso das forças de segurança em situações de crise.

Sustentado por sua rica experiência obtida com cursos, seminários e ações reais, o autor nos oferece um roteiro seguro para a compreensão do tema, estabelecendo os fundamentos que devem sempre preceder nossa ação prática.

Após os fundamentos, podemos, ao longo da obra, tomar contato com roteiros bem definidos para a execução das atividades de negociação e gerenciamento de crise, tendo em mãos uma infinidade de dados e dicas que o autor explora muito bem, nos oferecendo segurança para o planejamento e ação.

Distribuídos de forma didática, os temas vão nos conduzindo por uma viagem que nos enriquece ao tempo que nos estimula ao aprofundamento no tema, pois cada capítulo e cada página desvela-nos seguras formas de ação. E quando seguros, somos mais profissionais e, consequentemente, mais felizes, pois o que todo profissional deseja é

dominar sua área de conhecimento, ser pleno naquilo que faz e na profissão que escolheu.

Vale ressaltar, ainda, que a presente obra nos é ofertada como uma contribuição qualificada na construção do conhecimento acerca da negociação e gerenciamento de crises, atividade que vai ganhando relevância tanto pelas forças de segurança como por outros setores da sociedade.

Negociar e gerenciar evita desgastes e perdas, sempre desgastantes para todos os envolvidos, particularmente para forças de segurança.

Por isso, é indispensável a leitura desta obra, porque aqueles, principalmente, que labutam na área da segurança, tem a oportunidade de evitar finais dolorosos para crises e conflitos, precatando-se contra partes da sociedade que nem sempre compreendem as sutilezas e perigos das crises e conflitos na sociedade hodierna.

Mas, como toda teoria demanda prática, tudo o que escrevi nestas breves linhas vem da ação prática que participei, anos atrás, onde pudemos aplicar os conhecimentos auferidos em cursos ministrados pelo autor do livro.

Tínhamos a percepção de que precisávamos nos qualificar no tema e procuramos o curso, criando as condições para que nos preparássemos adequadamente.

Após o curso, colocamos em prática as propostas do autor que compõem esta obra, estabelecendo um grupo de gerenciamento de crise, escolhendo os negociadores conforme o perfil, definindo tarefas e alocando material.

Meses depois, o conflito apareceu e, disciplinadamente, aplicamos a metodologia exposta nos capítulos a seguir. Os negociadores atuaram, o grupo de gerenciamento de crises funcionou, o material cumpriu seu papel, o curso e o treinamento tinham valido a pena.

Cumprimos a difícil missão com pleno êxito, sem consequências negativas e com a sensação do dever cumprido.

Surpreendemos pelo emprego daquilo que chamaram de "nova doutrina", que nada mais é o que está nesta obra. Ou seja, valeu a pena termos estudado e aplicado os conhecimentos aqui propostos.

Assim, encerro parabenizando o autor pelo exitoso trabalho e convido a todos os leitores a viajarem pelas páginas surpreendentes da obra.

Boa leitura!

MARCO AURÉLIO DE ALMEIDA ROSA
GENERAL DE BRIGADA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

INTRODUÇÃO

Muito se fala em preservar as técnicas policiais, não as tornando de conhecimento público, no entanto, como comprovado em vários relatórios das polícias norte-americanas, o fato de o causador de uma crise conhecer como se executa o processo da negociação traz facilidades na resolução da crise. Para que funcione, o processo deve ser conduzido com seriedade, método e dentro da doutrina aprovada. Isso gera a credibilidade na instituição que está gerenciado o evento crítico. Em muitos casos relatados na América do Norte, na Europa e na Argentina, os causadores de uma crise chegam a pedir a presença do "negociador". Essa realidade está começando a se aplicar no Brasil.

O objetivo deste trabalho é descortinar o véu que recai sobre as ações em situações de crise, principalmente com a presença de reféns.

Diversas vezes a imprensa promove comentários que direcionam o público em geral para um entendimento errôneo do que está sendo feito e do que ocorreu. Existem profissionais da mídia que fazem um trabalho sério e responsável, mas infelizmente, ainda temos aqueles que por absoluta falta de conhecimento do processo da negociação emitem essas opiniões fantasiosas, criando no público um entendimento equivocado.

Dessa forma, aqui se pretende mostrar como funciona a Doutrina Mundial de Gerenciamento de Crise, adotada nos países que têm o mais avançado uso desta. Também, a inserção da negociação nesse processo, passando os conhecimentos de forma clara para todos os interessados no assunto, bem como os profissionais da área de segurança pública.

O trabalho do negociador no Brasil, atualmente, tem um peso dobrado para os policiais ou militares que estão negociando. Em muitas situações, o negociador tem que negociar, antes, com seus comandantes imediatos para que o processo seja conduzido de forma apropriada, para depois se concentrar em negociar a crise. É uma dupla negociação: negociar com os causadores da crise e também com os superiores.

Muitos acham que sabem “negociar” ou tem a solução para todas as situações, mas não têm conhecimento técnico e nem experiência no assunto. No entanto, esse panorama está mudando e as autoridades estão aos poucos entendendo a importância do processo, as vantagens que dele advêm e estão mudando seus posicionamentos em relação à negociação e à figura do Negociador.

Em situações que vivenciei no Exército Brasileiro, posso citar um exemplo de avanço extremamente positivo. O caso em que fui convidado oficialmente por um comandante de Organização Militar para ministrar o “Estágio de Negociador de Crise” e, posteriormente, auxiliar a organização a instituir seu gabinete de crise e equipe de negociação. Em torno de seis meses depois de terminado o estágio, onde 30 militares concluíram, incluindo o próprio comandante, houve uma situação crítica onde o quartel resolveu a crise com sua equipe de negociação e sua nova estrutura de crise montada. A equipe pôde trabalhar sem interferências e o comandante, pelo fato de também ter feito o curso, deu o amparo necessário aos seus negociadores, concentrando-se na tarefa de comandar o teatro de operações. Em outras palavras, foi o Gerente da Crise. Esta crise em questão durou quase três dias.

Outro aspecto que percebi, foi o crescente aumento de importância dado ao assunto. Verifiquei nos estágios que ministrei para contingentes brasileiros de forças de paz da ONU, ao longo de dez anos, para equipes de resposta de crise e antiterrorismo de eventos como Jogos Pan-americanos - Rio 2007, Copa do Mundo da FIFA 2014 e Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro em 2016.

Entretanto, apesar dos avanços, há um longo caminho a seguir e teremos que, além de quebrar paradigmas, derrubar vários mitos que envolvem a negociação.

O AUTOR.

CURITIBA, PR – NOVEMBRO DE 2016.

CONCEITOS BÁSICOS E TERMOS TÉCNICOS

A seguir serão relacionados alguns termos para facilitar o entendimento desse livro. Outros termos serão desenvolvidos ao longo do livro.

Crise: é um evento anormal que exige uma resposta especial das autoridades a fim de atingir uma resolução aceitável dentro da lei e dos parâmetros da preservação da vida.

Gerenciamento de Crise: se constitui em todo o processo organizacional para empregar de forma racional todos os meios para prevenção, antecipação e resolução de uma crise.

Doutrina: é o conjunto de princípios, conceitos, normas e procedimentos destinados a estabelecer normas de ação. É a concepção do emprego das técnicas e táticas dentro de um padrão de uso regulamentado. Normalmente é definida em manuais, normas e leis.

Causador do Evento Crítico (CEC); Causador da Crise (CC) ou apenas **Causador**: são os responsáveis pela instauração de um evento crítico.
Quando é negociação de crise, temos negociadores apenas de um lado, o da lei. Do outro lado, chamamos de **"causadores da crise"**. Outras denominações usadas são provocadores do evento crítico (PEC) e "perpetrador". Neste trabalho usaremos o termo **"causador"** para referenciar os sequestradores, criminosos, bandidos ou perturbados mentais que provoquem uma crise.

Primeiro Interventor: é primeiro elemento (ou equipe) da segurança pública a chegar no local da crise. Deve implementar medidas que facilitem o futuro processo da negociação.