



ALDA SIMONE SIMON

**TROPAS DE ELITE EM NEGOCIAÇÃO:
UM PARALELO ENTRE O MEIO EMPRESARIAL E O BOPE (BATALHÃO DE
OPERAÇÕES POLICIAIS ESPECIAIS/ RJ)**

Trabalho apresentado ao curso Pós-MBA em
Negociação, da Fundação Getúlio Vargas,
como requisito final para aprovação e obtenção
do certificado.

ORIENTADOR: Prof. **Glauco Cavalcanti**

**Porto Alegre/ RS
Janeiro/ 2011**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
Pós-MBA em Negociação

**Tropas de Elite em Negociação: Um Paralelo entre o Meio Empresarial e o BOPE
(Batalhão de Operações Policiais Especiais/ RJ)**

Elaborado por Alda Simone Simon

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso de Pós-MBA em Negociação, foi aceito como requisito final para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de atualização, do Programa FGV Management.

Porto Alegre, 24 de janeiro de 2011.

Glauco Cavalcanti
Professor Orientador e
Coordenador Acadêmico Executivo

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
Pós-MBA em Negociação

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Alda Simone Simon, abaixo assinada, do curso Pós-MBA em Negociação, realizado nas dependências da Instituição Conveniada Decision Consultoria e Negócios, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, no período de 28/5/2010 a 13/11/2010, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Tropas de Elite em Negociação: Um Paralelo entre o Meio Empresarial e o BOPE (Batalhão de Operações Policiais Especiais/ RJ)”, requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível atualização, do Programa FGV Management, é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Porto Alegre, 24 de janeiro de 2011.

Alda Simone Simon

Dedico a todos os nossos mestres que, sem exceção, conduziram o PMBA com um nível excelente, fazendo deste o melhor curso que já realizei.

Aos meus colegas “Notáveis”, que permitiram a sofisticação do debate e a amizade.

Um agradecimento especial ao Capitão Paulo Storani, do BOPE, por sua cordial ajuda, sem a qual, este trabalho não poderia ter sido realizado.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à Decision Consultoria e Negócios a oportunidade concedida.

*“Seja flexível e, quando não puder
aceitar os termos, aceite os meios termos.
Porém, não confunda meios termos com meios
princípios.
Meios princípios não existem”.*

Ilie Gilbert

RESUMO

Negociação é um assunto que permeia todas as áreas e setores de atuação. Seja com amigos ou familiares, no ambiente de trabalho ou durante a compra de um bem, negociar está sempre presente na vida dos indivíduos, do nascimento ao fim da vida. Este trabalho tem por objetivo apresentar alguns princípios e considerações gerais sobre o tema negociação e, também, sobre a instituição policial BOPE/ RJ (Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro), apresentando os fatores envolvidos no gerenciamento de crises adotados pelos “Caveiras” (como são conhecidos os policiais que atuam no BOPE), traçando um paralelo com o meio empresarial.

Palavras-chave:

Negociação, Negociação de Conflitos, BOPE/ RJ (Batalhão de Operações Policiais Especiais).

ABSTRACT

Negotiation is an issue that permeates all areas and sectors. Whether with friends or family, at work or during the purchase of goods, negotiate is always present in people's lives, from birth to end of life. This paper aims to present some general principles and considerations on the subject and also about the police institution BOPE/ RJ (Special Police Operations Battalion of Rio de Janeiro), with the factors involved in crisis management adopted by the "Caveiras" (as are known the police men that work at BOPE/RJ), drawing a parallel between those characteristics and the business environment.

Keywords:

Negotiation, Crisis Management, BOPE/ RJ (Special Police Operations Battalion of Rio de Janeiro).

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
PARTE I: NEGOCIAÇÃO	11
A. Aspectos Gerais.....	11
B. Perfil e Habilidades do Negociador.....	13
C. Formas de Negociação.....	14
D. Matriz de Negociações Complexas.....	16
PARTE II: O BOPE (BATALHÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS ESPECIAIS) E SEUS PRINCÍPIOS DE NEGOCIAÇÃO	17
A. Aspectos Gerais.....	18
B. Elementos de Inteligência.....	19
C. Elementos Operacionais.....	21
D. A Negociação de Reféns na Prática.....	24
E. O Negociador Não-Policial.....	27
F. Orientações aos Reféns.....	28
CONCLUSÃO	29
BIBLIOGRAFIA	31

INTRODUÇÃO

Negociar, mais do que preciso, é inerente à condição humana. Mesmo quando bebê, chorar já é um ato de negociação. Ao chorar por conta de uma dor de ouvido ou para receber uma mamadeira, o ser humano inicia os primeiros atos de negociação, desenvolve as primeiras técnicas, descobre as melhores táticas para se chegar ao fim desejado naquele momento particular. Com o passar do tempo, muda-se o aspecto substantivo da negociação, mas ela continua presente em todas as relações, sejam profissionais ou pessoais. É inegável a necessidade constante de negociação com diversos sujeitos, de pares profissionais ao companheiro amoroso, do chefe ao filho, do comprador ao vendedor, do aluno ao professor e, desta forma, poderíamos citar inúmeros cenários onde, inevitavelmente, de decisões simples a negociações complexas, de decisões normais a situações de tensão absoluta, a negociação reina como forma de se atingir aquilo que desejamos, o melhor acordo para ambos os lados, quando nos encontramos em momentos de impasse. Já diria alguém “Na vida, não temos o que merecemos, mas o que negociamos”.

Negociação, apesar de nos permear ao longo da vida, vem sendo estudada com maior cuidado mais recentemente, com importantes escolas, tanto nacionais quanto estrangeiras, como Harvard Business School, Wharton School e Fundação Getúlio Vargas, dedicando especial atenção a pesquisas que demonstram como conseguir acordos favoráveis com maior possibilidade de ganhos, como transformar situações de confronto em cooperação, como lidar com diferentes estilos de negociador. Enfim, uma ampla abordagem a respeito deste instigante tema.

O presente trabalho visa apresentar alguns dos conceitos de Negociação importantes para tomada de decisão no meio empresarial e traçar um paralelo com recomendações propostas nos treinamentos do BOPE para situações de gerenciamento de crises.

Parte-se do pressuposto de que inúmeros elementos são similares, como a necessidade de adoção de comportamentos racionais e éticos, visão sistêmica, preparação para a negociação, etc. Isto é, seja no meio empresarial ou em ocorrências de momentos de crise para os profissionais do BOPE, a negociação é a prática do “não erro”.

No entanto, como o BOPE negocia vidas e a preocupação da continuidade do relacionamento não está necessariamente presente, será que há apenas negociação competitiva, também chamada de Negociação Posicional ou de Barganha, ou seria possível a aplicação de um maior número de aspectos relacionados à negociação cooperativa? Juntando-se as diversas características que serão analisadas, formaremos uma verdadeira Tropa de Elite em Negociação?

Para efeitos de uma melhor compreensão do problema, faz-se necessário um enfoque em separado sobre as definições referentes ao assunto proposto. Portanto, os aspectos relacionados ao BOPE serão tratados num capítulo específico, para que, na conclusão, possa ocorrer o paralelo entre negociações no meio empresarial e BOPE.

Como todo trabalho científico, não se pretende esgotar todos os pormenores do tema. Devido à abrangência do assunto, pensar em uma Tropa de Elite em Negociação não é tarefa fácil. São muitos os aspectos a serem considerados, com tamanha amplitude que permitiria a elaboração de diversos livros. A análise que será feita neste trabalho pretende relacionar um tema interessante, Negociação, com uma instituição interessante, o BOPE, principalmente em gestão de crises e negociações complexas. Poucas são as informações disponíveis para tal, no entanto, em quantidade suficiente para despertar a dúvida, o interesse e, quiçá, novas descobertas.

PARTE I. NEGOCIAÇÃO

A. Aspectos Gerais

De origem latina, a palavra *negotiatuus* significa “cuidar dos negócios”. No entanto, o termo pode ser aplicado não apenas no meio empresarial, mas em todas as circunstâncias vividas em que há oposição de interesses e objetivos. A negociação é ainda o modo mais eficiente de conseguir algo que se deseja e quando há opções de escolhas a serem feitas, envolvendo a própria pessoa ou terceiros, havendo opções de ganho e de perda para cada lado. Como diz Fischer e Ury (1985), “a negociação é um processo bilateral de comunicação, com o objetivo de alcançar uma decisão compartilhada”.

Para Shell (2001), a negociação é uma forma básica, especial da comunicação humana, mas não é sempre que percebemos que a estamos praticando. Uma negociação é um processo de comunicação interativa que pode ocorrer quando queremos algo de outra pessoa ou quando outra pessoa quer algo de nós (Shell, p.6-7).

Na visão de Barzeman e Neale (1998), negociar racionalmente significa tomar as melhores decisões para maximizar seus interesses.

De acordo com Scare e Martinelli (2001), negociação “é um conceito em contínua formação que está amplamente relacionado a satisfação de ambos os lados”. No entanto, para esses autores, ocorreu uma mudança de foco no objetivo do negociador ao longo de sua história. No passado, o negociador buscava resultados satisfatórios momentâneos, mais centrados na transação em si, e, atualmente, esse mesmo negociador está mais focado em aspectos relacionais, duradouros e contínuos, que abra a possibilidade para novas negociações no futuro, que melhore o relacionamento, enfim, para que a médio e longo prazo atinjam-se benefícios para todos os envolvidos na negociação.

Segundo Fisher (1997), o perfil ideal de um negociador é ser firme, amistoso e criativo. E, para que uma negociação seja eficiente, todo negociador deve ter como habilidade uma comunicação eficaz, bom relacionamento, descobrir o interesse da outra parte, elaborar os diversos acordos possíveis, convencer a outra parte de que está sendo tratada com justiça, definir quais são as opções para o acordo e chegar ao compromisso final.

Negociam-se duas coisas basicamente: Substância e Relacionamento. Negociadores profissionais iniciam pelo relacionamento; negociadores amadores iniciam pela substância. Sob este aspecto, “Relacionamento = Confiança x Respeito x Comunicação + Admiração”. À medida que se multiplica a equação e se adiciona admiração, relacionamentos sólidos são construídos, permitindo melhores opções de acordos mutuamente benéficos. Relacionamentos não administrados adequadamente prejudicam a negociação em si, senão tornando-as até mesmo impossíveis.

Negociação, portanto, é um processo de minimização de diferenças na definição de valor. Entretanto, a negociação possui um dilema fundamental, denominado o Dilema do Negociador: para criar valor é preciso oferecer informações sobre os seus interesses, porém revelar seus interesses pode criar desvantagem.

Cada parte envolvida na negociação tem seu ponto de vista, mesmo que este possa sofrer alteração ao longo do processo. Em qualquer situação, porém, Martinelli e Almeida (1998) consideram três variáveis que influenciam esse processo: poder e dependência, informação e tempo.

O poder altera a performance no processo de negociação e pode ser definido como a habilidade de um ator (A) conseguir de outro ator (B) aquilo que ele deseja (HOGARTH-SCOTT, 1999). Dentro dos limites razoáveis, é possível conseguir tudo o que se deseja, se estiver ciente das opções, testar suposições, correr riscos calculados e basear-se em informações sólidas, acreditando que se tem poder (MARTINELLI e ALMEIDA, 1998).

O tempo é uma estratégia fundamental para o resultado da negociação, podendo se tornar um fator limitante do processo. Quanto mais tempo disponível, maior a chance de chegar a um acordo satisfatório. Conforme os prazos vão se esgotando, maior é a pressão do tempo, podendo gerar concessões para o fechamento do acordo (Martinelli e Almeida, 1998).

O tempo pode favorecer tanto um quanto o outro lado, dependendo das circunstâncias e da habilidade do negociador em lidar com essa variável.

Finalmente, a informação diz respeito ao ato ou efeito de informar-se acerca de alguém ou de algo (Martinelli, 2002). É o que um indivíduo ou grupo sabe, conhece, descobre de diversas fontes. Essa variável é importantíssima para o sucesso da negociação, pode abrir a porta para o sucesso e afeta nossa avaliação da realidade e as decisões que tomamos. É importante estar atento a todo o processo de busca de informação, em todas as fases da negociação, como através de expressões faciais e corporais, micro-expressões faciais, os ditos “nas entrelinhas”. Desenvolver a percepção é fator crucial para a qualificação do uso desta estratégia.

B. Perfil e Habilidades do Negociador

São identificados alguns papéis desempenhados pelos negociadores (Casse *apud* Martinelli e Almeida, 1998):

- **Negociador efetivo** - conhece detalhadamente os fatos relacionados à negociação, documenta as declarações, faz questões realistas, esclarece pontos fundamentais;
- **Negociador analítico** - apresenta os argumentos de maneira lógica, negocia com base na agenda de negociação e gosta de estabelecer regras para negociação;
- **Negociador relativo** - facilita relações entre membros da negociação, estabelece boas relações com outra parte, sensível às reações dos negociadores;
- **Negociador intuitivo** - habilidade para trazer idéias, enxerga claramente os pontos fundamentais da negociação, examina implicações futuras das propostas, examina a negociação em seu todo.

Para que a negociação seja efetiva é importante que o negociador apresente determinadas habilidades (Martinelli e Almeida, 1997), abaixo descritas:

- **Concentrar-se nas idéias:** Não deixar que a negociação seja levada para aspectos pessoais, mostrando às pessoas o quanto estão erradas. O ponto de vista de cada um deve ser colocado como uma oportunidade de reflexão e de revisão de opiniões e não como um choque de posições;

- **Discutir as proposições:** Centrar a discussão em aspectos realmente relevantes, não se apegando a casos e situações episódicas, que normalmente caracterizam-se por visões muito particulares;
- **Proporcionar alternativas à outra parte:** Não se deve tentar deixar o adversário sem alternativas e sim buscar o máximo de alternativas que possam satisfazê-lo;
- **Ter objetividade no equacionamento dos problemas:** É fundamental para que os problemas sejam equacionados da melhor maneira possível e com efetividade para se buscar a solução mais adequada;
- **Apresentar propostas concretas:** Tudo o que é discutido deve ser apresentada em forma de conclusão, evitando mal entendidos;
- **Saber falar e ouvir:** Saber falar é tão importante quanto saber ouvir;
- **Colocar-se no lugar da outra parte:** Essa atitude ajuda a compreender melhor a outra parte em suas necessidades e problemas;
- **Ter consciência de que se negocia o tempo todo:** A negociação é o resultado de um investimento constante em educação gerencial;
- **Saber interpretar o comportamento humano e as reações das pessoas:** Isso exige ter conhecimentos sobre as pessoas em termos das suas reações, maneiras de agir e de pensar;
- **Saber separar os relacionamentos pessoais dos interesses:** Isso exige colocar os interesses da organização acima dos pessoais, tendo uma postura ética perante a empresa;
- **Evitar estruturar um relacionamento em função de um acordo:** Construir um relacionamento de longo prazo.

C. Formas de Negociação

Existem duas formas de negociar; uma, é considerando que, para ganhar, é necessário que a outra parte perca; outra configuração é construindo consenso, buscando o melhor acordo possível. Nem sempre o ganha-ganha funciona, mas um bom acordo, que gere a possibilidade de construção de relacionamento de longo prazo, por exemplo, pode ser uma saída satisfatória. Construir consenso não significa que nenhuma parte terá todos os seus objetivos atendidos, mas permite que a outra parte também satisfaça as suas necessidades. Por isso, conhecer o outro lado, suas motivações, seus fantasmas, seus princípios éticos, seus verdadeiros interesses, permitem ao negociador conduzir o processo com menos probabilidades de erros ou até mesmo de gerenciar o fracasso. Sendo assim, definimos:

- **Negociação Competitiva:** para cada ganho existe uma perda correspondente. É o jogo do ganha-perde. Pressupõe-se que não há mais nada para discutir ou possibilidades de se expandir as opções, como um bolo fixo, em que se discute quem fica com o bolo numa separação ou o custo final de um produto. Também conhecida como Barganha Distributiva.

- **Negociação Cooperativa:** cada parte cede, faz concessões e vice-versa. É o jogo do ganha-ganha, em que se buscam resultados com ganhos mútuos. As partes colaboram para se chegar a uma solução para a disputa, com foco nos interesses e na criação de valor. Também conhecida como Barganha Integrativa.

Uma situação com a qual toda pessoa que negocia se envolve é o chamado “Dilema do Negociador”, ou seja, a dúvida sobre ser transparente, cooperativo, abrindo informações e interesses em jogo e criando opções de valor para construir uma relação ganha-ganha, permitindo, talvez, fragilizar sua atuação e poder, gerando uma desvantagem perante a outra parte envolvida no processo.

A fim de equilibrar as diversidades do processo de negociação, com uma metodologia aplicável a variadas situações, Duzert (2009) apresenta a Matriz de Negociações Complexas¹, “estruturada a partir da abordagem de ganhos mútuos”, que reúne etapas, elementos, formas e métodos de validação do processo de negociação. A Matriz acrescenta os elementos tempo, contexto e conformidade aos sete elementos do modelo de negociação por interesses, que são a comunicação, relacionamento, alternativas, compromisso, legitimidade, opções e interesses. Combinando estes 10 elementos com as etapas do processo de negociação – preparação, criação de valor, distribuição de valor e implementação – forma-se a Matriz de Negociações Complexas.

¹ A Matriz de Negociações Complexas foi desenvolvida pelos professores David Fairman (Harvard- MIT), Yann Duzert (FGV/ EBAPE) e Alain Lempereur (IRENE/ESSEC).

D. Matriz de Negociações Complexas

Quatro Etapas da Negociação

Preparação	Criação de Valor	Distribuição de Valor	Implementação/ Monitoramento
------------	------------------	-----------------------	---------------------------------

**Dez Elementos
da Negociação**

**Dez Formas de
Negociação**

**Dez Indicadores
de Avaliação**

Contexto	Negociações Diretas	Satisfação e Racionalidade
Interesse	Negociações Informais Paralelas (PIN)	Controles
Opções	Diálogo entre Multi-Stakeholders(MSD)	Risco
Alternativas	Agente	Otimização Econômica
Comunicação	Facilitação	Ética
Relacionamento	Mediação	Justiça e Equidade
Concessões	Meta- Mediação	Impactos e Sustentabilidade
Conformidade	Arbitragem	Produtividade
Legitimidade	Juiz	Emoções
Tempo	Polícia/ Força Militar	Sistema Autopoiético

PARTE II. O BOPE (BATALHÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS ESPECIAIS/ RJ) E SEUS PRINCÍPIOS DE NEGOCIAÇÃO

Entre as diversas formas de negociar, existem dois tipos que são através da lei. Uma delas é a negociação através de juiz e, outra, que será abordada neste capítulo, negociação através de polícia e força militar e, neste caso, mais precisamente relacionado ao BOPE.

O BOPE, Batalhão de Operações Policiais Especiais, foi criado em 19 de janeiro de 1978, no Rio de Janeiro/ RJ, para ser a tropa de elite da polícia, treinada a fim de atuar no combate ao crime em zonas de alto risco e em ocorrências com reféns. O BOPE é classificado como a melhor equipe de combate urbano do mundo. Para exemplificar, comenta-se que um integrante do FBI (Federal Bureau of Investigation – EUA), que passou cinco semanas no Rio de Janeiro, junto ao Batalhão, disse que a tropa de soldados norte-americanos que se encontrava no Iraque deveria ter passado por treinamento junto ao BOPE.

Entre os princípios do BOPE estão a agressividade controlada, o controle emocional, a disciplina consciente, o espírito de corpo, flexibilidade, honestidade, iniciativa, lealdade, liderança, perseverança e versatilidade. Fazem parte dos fundamentos a seleção rígida, o treinamento rígido, controles rígidos de performance e relacionados à conduta, qualidade e resultado. Por todos esses aspectos, podemos compreender um pouco mais a célebre frase “Missão dada é missão cumprida”.

O batalhão possui um efetivo de 400 homens e está ligado diretamente ao Chefe do Estado-Maior da Polícia Militar, de quem recebe suas missões. Há sempre uma equipe de sobreaviso e, para ocorrências que envolvam reféns, o BOPE possui uma Unidade de Intervenção Tática, com negociadores, atiradores de precisão e um Grupo de Resgate e Retomada.

Em ocorrências envolvendo reféns, existe uma “ordem” de ações a serem seguidas, sendo elas:

- Negociação
- Time tático
- *Snipers* (ou Atirador de Elite)
- Artefatos

Cabe destacar que, neste sentido, abordagens preliminares de contenção do evento em si são, na maioria das vezes, utilizadas antes da implementação da força, que pode ser seguida por retaliações e ameaças, por isto a necessidade de observar os possíveis riscos e implicações destes atos. A utilização da força pode promover uma escalada do conflito de forma que o objetivo principal, que é a minimização de riscos e a preservação de vidas, acaba sendo subavaliado. Este capítulo, portanto, aborda apenas os aspectos relacionados à forma de negociação dos “Caveiras”, que são exclusivamente requisitados em importantes situações de crise e riscos.

A. Aspectos Gerais

A palavra crise vem do latim “crisis”, que advém do grego “*kriog*”, e significa decisão, determinação, julgamento. Mas podemos considerar crise como uma manifestação violenta e repentina de ruptura de equilíbrio; também definida como fase difícil, grave, na evolução das coisas, dos fatos, das idéias; é também um estado de dúvidas e incertezas; momento perigoso ou decisivo; além disso, é ponto de transição entre um período de prosperidade e outro de depressão; tensão, conflito. Neste capítulo, trataremos crise do ponto de vista policial, que tem conceituação e características mais específicas.

A Academia Nacional do FBI, de acordo com o Manual de Gerenciamento de Crises do BOPE, define crise como “um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável.” Observa-se que “da polícia” foi grifado de forma a demonstrar que, em eventos com reféns, a responsabilidade exclusiva de atuação e resolução será da polícia. Em inúmeros casos, podem-se utilizar outros entes, como religiosos, familiares, políticos, mas a história tem demonstrado que este não é o meio ideal, gerando, muitas vezes, implicações não desejadas e sérias conseqüências.

Qualquer envolvimento policial na resolução de conflitos tem dois objetivos básicos: Preservar a Vida e Aplicar a Lei, nesta exata ordem. Sendo assim, a preservação de vidas deve ser superior até mesmo ao conceito de aplicação da lei. Optando por preservar a vida, mesmo que momentaneamente se deixe escapar os bandidos, adota-se uma conduta mais adequada, para, posteriormente, buscar a aplicação da lei na busca dos elementos causadores da crise. Vale lembrar que, no Brasil, inúmeros tem sido os casos em que as conseqüências de uma ação mal preparada causaram situações piores do que a própria crise, trazendo resultados desastrosos, como a rebelião ocorrida em Carandiru, em 1992, que provocou um violento massacre, com a morte de cento e onze detentos; ou a história do seqüestro do ônibus 174, em plena Zona Sul do Rio de Janeiro, no ano 2000; ou o caso da menina Eloá, em 2008, na cidade de Santo André/SP, que teve um desfecho triste após quebra de protocolos e uma série de erros cometidos pelos policiais envolvidos no caso.

Toda crise apresenta as seguintes características: imprevisibilidade, pressão de tempo e ameaça de vida. Este último fator é um dos elementos mais sensíveis da condução do processo de negociação policial, configurando-se como risco de vida ao causador da crise ou ao refém. Por exemplo, caso alguém deseje suicidar-se, o processo de negociação é semelhante e é tratado também por crise. Sob a pressão de tempo e imprevisibilidade, é fundamental a busca de informações e descoberta das motivações que assolam o causador do evento, quais seus interesses, qual seu perfil, quais os riscos que pode oferecer, entre outros aspectos que serão abordados em seguida.

B. Elementos de Inteligência

O diagnóstico da situação e a classificação do grau de risco dependem de diversas variáveis, que, ao serem avaliadas, ampliam o grau de conhecimento do caso e permitem ao negociador do BOPE se preparar para o processo de negociação. Estes fatores são relativos à:

- 1) Perpretadores (bandidos):** seu número, sua motivação (política, religiosa, social), seu estado mental, sua habilidade no manuseio de armas, sua experiência anterior em eventos semelhantes.
- 2) Reféns:** seu número, sua idade, sua condição física (se estão ou não feridos), seu estado de saúde, sua localização no ponto crítico, sua relevância social.

- 3) Objetivo ou Ponto Crítico:** sua localização, seu tamanho, sua vulnerabilidade, suas peculiaridades (se é um edifício, um veículo, uma aeronave), as condições do terreno que o circunda (meio urbano, zona rural, espaço aéreo), as condições do tempo e de visibilidade no local.
- 4) Armas:** sua quantidade, tipo, potencial de letalidade, localização no ponto crítico.

A obtenção dessas informações permitirá ao negociador a preparação para agir de determinada forma, fazendo mais ou menos concessões, buscando ganhar tempo, decidindo por diferentes estratégias para sobressair-se ao adversário ou não. Estas definições podem permitir uma abordagem da negociação mais cooperativa ou mais competitiva.

A forma mais utilizada na busca por essas informações são:

- reféns que tenham sido liberados ou tenham conseguido fugir;
- os negociadores;
- os policiais encarregados de observar o ponto crítico ou que estejam na condição de franco-atiradores;
- investigações;
- documentos a respeito dos bandidos e do ponto crítico, tais como mapas, fotografias, boletins de antecedentes;
- vigilância técnica do ponto crítico;
- a mídia;
- as ações táticas de reconhecimento.

Dentre todas as informações que serão colhidas, as mais importantes dizem respeito aos perpetradores, tendo em vista que são eles os causadores da ação, eles que fazem as exigências, que enfrentarão os policiais, que detém a vida dos reféns. Quanto mais informações sobre eles, maiores as chances de reduzir riscos e obter sucesso na negociação. Sob este ponto de vista, a busca das motivações é fundamental neste processo. Bolz (1987) classifica os criminosos por três grupos de motivações, sendo elas:

1) Criminoso Profissional

É o indivíduo que vive do crime, mantém-se através de repetidos furtos, roubos e outros delitos. Esse tipo, quando se envolve em alguma situação de crise, normalmente é por acaso, por um confronto inesperado com a polícia, por algum flagrante durante a execução de

um crime e, assim, faz a primeira pessoa ao seu alcance de refém a fim de usá-la como garantia para a fuga e neutralizar a ação dos policiais.

2) **Emocionalmente perturbado**

Tanto pode ser um psicopata quanto alguém que não conseguiu lidar bem com alguma situação problemática no trabalho ou com a família. Estatisticamente, este é o tipo que mais causa eventos críticos nos Estados Unidos. Brigas domésticas, problemas referentes à custódia de crianças, mágoas com chefes ou com alguma autoridade podem ser a base do ataque deste tipo de causador de crises. No Brasil, não há estatísticas que possam indicar com maior precisão o percentual deste tipo de fator motivador nas ocorrências de crises.

3) **Terrorista por motivação política**

Apesar de não ser a motivação mais recorrente em ocorrências de eventos com reféns é, certamente, a que chama maior atenção da mídia e causa maior atenção pública. Geralmente são eventos em que há grande preparação da situação, que são cuidadosamente planejadas por grupos de motivação política ou ideológica. A repercussão do caso pode ser, na maioria das vezes, o alvo central, chamando a atenção para aquele grupo e aquilo pelo que lutam, demonstrando as críticas às autoridades e a um sistema, revelando os seus propósitos. No Brasil, este tipo de ocorrência foi mais freqüente nos anos 70, no auge do regime militar e, atualmente, não é mais comum.

Uma subdivisão desta categoria de motivações seria o **terrorista por motivação religiosa**. Segundo Bolz (1987), lidar com este tipo de elemento é muito difícil porque são os mais fanáticos, que não aceitam negociar suas crenças e convicções, tornando praticamente inviável a negociação. Eles preferem morrer pela causa a continuar vivo, lutando pela causa.

Para a negociação de eventos com reféns, sob todos os tipos de motivações, porém, é importante evitar as heurísticas, a posição de *déjà-vu*, as posições estereotipadas, que podem prejudicar o andamento da negociação e ser prejudicial a todos os envolvidos.

C. Elementos Operacionais

Com vistas a favorecer o posterior controle e a condução do próprio evento, no momento em que o BOPE é acionado para um evento crítico, as medidas imediatas a serem adotadas são a contenção da crise, a isolamento do ponto crítico e o início das negociações.

Conter uma crise significa tomar as devidas providências para impedir que ela se alastre, ou seja, evitando o aumento do número de reféns, a ampliação da área de risco ou que os seqüestradores tenham acesso a posições mais seguras ou maior fornecimento de armas.

Isolar o ponto crítico visa impedir o contato dos seqüestradores e reféns, se houver, com o exterior, tornando o BOPE a única fonte de contato com o meio externo e, assim, permitindo um maior controle da situação.

Finalmente, o início das negociações, base de toda a operação a fim de evitar desfechos trágicos no gerenciamento de crises. Essa tarefa, por sua enorme relevância, não pode ser confiada a qualquer policial, mesmo do BOPE, visto que o negociador deve ter treinamento e perfil específicos. Recomenda-se que na negociação não se utilize homens da equipe tática, da “SWAT”, visto que a formação e o condicionamento mental pelo qual esses policiais passam são inteiramente voltados para a resolução do conflito através da força letal, o que os torna incompatíveis com o perfil exigido para negociar através de entendimento e diálogo. Outra recomendação é evitar que o negociador seja o comandante da ação, ou seja, ele não deve ter poder de decisão. Quando isso acontece, os elementos causadores da crise logo passarão a fazer exigências diretamente, eliminando, assim, a chance de negociar concessões, reduzindo as possibilidades de resolução ou até mesmo impedindo o ganho de tempo, tão importante em negociações deste tipo.

O papel fundamental do negociador, portanto, é o de ser intermediário entre os causadores do evento crítico e o comandante da ação, atuando como um mediador entre as exigências feitas pelos bandidos e a postura das autoridades, na busca de uma solução aceitável para ambas as partes.

O negociador também tem importante função tática, mesmo quando a “SWAT” entra em ação, o negociador não deve se retirar, mas auxiliar no processo de busca de informações, na utilização de técnicas de negociação que otimizem a efetividade do risco (*risk effectiveness*) e técnicas de negociação específicas dentro de uma ação tática coordenada, conforme descrito abaixo:

- **Coleta de Informações:** o negociador é a fonte mais segura que o comandante da operação pode dispor. Calcula-se que 40% das informações obtidas advêm desta forma. Durante as negociações, pode-se descobrir o verdadeiro número de bandidos envolvidos, o número exato de reféns, armas, exigências e possíveis opções para negociação de concessões. Essa proximidade permite maior contato com o ponto crítico e a possível orientação para o time tático.

- **Técnicas de negociação para otimizar a efetividade do risco (*risk effectiveness*):** são técnicas que o negociador utiliza para tornar a ação tática menos arriscada. Desta forma, ele pode prolongar o diálogo a fim de dar tempo para o planejamento do ataque, distrair o bandido para que isto aconteça, pode ganhar tempo nas conversas para que se definam melhores atitudes ou para que evolua a chamada “Síndrome de Estocolmo” (estado psicológico desenvolvido por pessoas que sofrem seqüestros, em que se estabelece sentimentos de carinho para com o seqüestrador – ou do seqüestrador para com o refém - evitando, assim, condutas mais agressivas. É uma reação patológica, não chega a ser uma doença, que visa até mesmo amortizar a sensação de impotência e que tende a passar após algum tempo do evento).

- **Técnicas de negociação como parte de uma ação tática coordenada:** são técnicas para apoiar diretamente a ação tática, podendo fazer concessões, como água e comida, por exemplo, a fim de levar os causadores da crise a acreditarem que estão tendo êxito e, naturalmente, diminuir sua atenção e defesa; fazer com que reféns estejam numa localização de menor perigo no momento de ataque e até mesmo facilitar a ação dos atiradores de elite, através da indicação do ponto mais preciso para atingir o alvo.

Pode-se afirmar que o negociador deve ser uma pessoa confiável, que age com ética e respeito. Um negociador que não inspire confiança nos seus pares e nos causadores do evento, não terá como obter êxito no processo. Portanto, confiabilidade, autocontrole, disciplina, perspicácia, respeito, forma de comunicação adequada e capacidade de agir sob pressão são das principais características que um negociador do BOPE deve ter, sejam inatas ou treinadas.

D. A Negociação de reféns na prática

A negociação é sempre a melhor alternativa a ser usada nos momentos de crise enfrentados pelo BOPE. Se bem conduzida, produz resultados muito mais satisfatórios do que quando há necessidade do emprego da força na resolução do conflito. Aproximadamente 61% dos eventos podem ser solucionados através de negociação, sejam pelo fato das exigências estarem dentro de um escopo razoável e serem totalmente atendidas, seja porque a negociação proporcionou um acordo com concessões de ambos os lados. A negociação, porém, é sempre árdua e complexa porque, como citou certa vez o policial federal e negociador Ângelo Salignac, “negociar é trazer as pessoas de volta à realidade”.

Algumas orientações são dadas no sentido de orientar a postura do negociador, evitando a adoção de erros que podem comprometer o andamento do processo e o resultado final, sendo elas:

- **Número de negociadores:** nunca deve ser inferior a dois, sendo que três ou quatro é o ideal. Como os eventos podem durar muitos dias, é importante ter negociadores desde o início acompanhando o processo para que haja rodízio e turnos para cada um ao longo do gerenciamento do conflito. Outro fator é a precaução no caso de desentendimento de um negociador com o seqüestrador, situação em que deve haver substituição. Esta troca deve ser cercada de cautela e será menos traumática na medida em que, desde o início, o negociador e seu substituto atuem conjuntamente, o que também gera continuidade do fluxo de informações.

- **Troca de reféns:** seja por razões morais ou éticas, não deve ocorrer em hipótese alguma, visto que pode prejudicar o andamento da negociação e interferem no desenvolvimento da “Síndrome de Estocolmo”.

- **Exigências:** nenhuma exigência feita pelos causadores do evento, que contribuam para o aumento do risco da crise, deve ser atendida. Ou seja, alguns bandidos tentam negociar a concessão de armas. Seria irracional aceitar esta exigência, tendo em vista que se o objetivo é atenuar a gravidade do caso e solucionar a crise, isto só pioraria a situação.

Além dessas três recomendações, o BOPE ensina, em seus treinamentos, algumas táticas de negociação, que consistem em regras que orientam o negociador a cumprir sua missão, otimizando os resultados a serem alcançados. São regras empíricas, observadas durante o papel de negociadores na prática policial, descritas abaixo:

- **Estabilizar e conter a situação:** violência contra o refém normalmente é em função da falta de controle da situação pelo seqüestrador, sendo assim, é papel do negociador lhe dar a sensação psicológica de domínio da situação.
- **Escolher a ocasião correta para fazer contato:** geralmente, o início das negociações é uma iniciativa dos próprios causadores do evento.
- **Procurar ganhar tempo:** esse é um dos principais objetivos da negociação. Quanto mais prolongada a negociação, mais amadurecido estará o processo decisório, evitando soluções precipitadas e que coloquem os reféns em risco, permitindo também o estabelecimento da Síndrome de Estocolmo.
- **Deixar o indivíduo falar – é mais importante ser um bom ouvinte do que um bom conversador:** um bom negociador é um bom ouvinte, sempre. Isso permite o negociador obter informações e ganhar tempo.
- **Não oferecer nada ao indivíduo:** isso pode colocar as autoridades numa situação de inferioridade, parecendo que está disposto a tudo para salvar os reféns. Caso se negocie água, por exemplo, deve-se fornecer um copo d'água, não um garrafão. Cada oportunidade de aproximação deve permitir o levantamento da situação existente no interior do ponto crítico.
- **Evitar dirigir a atenção às vítimas com muita freqüência e não chamá-las de reféns:** o negociador pode dar a impressão de que o bandido tem mais poder do realmente tem ao dar muita atenção às vítimas.
- **Ser tão honesto quanto possível e evitar truques:** confiança mútua é fundamental para a evolução da negociação e o bom resultado. Se o negociador perder a confiança, deve ser substituído definitivamente.
- **Nunca deixar de atender qualquer exigência:** quando a exigência é algo que pode ser concedido, como cigarros ou água, podem ser atendidas e auxiliam a criar um bom relacionamento com o negociador.
- **Nunca dizer não:** o não direto pode provocar uma reação violenta. Isto não quer dizer, contudo, que o negociador vá dizer sim. O negociador pode dizer que entendeu e que anotou a exigência e que irá repassar aos demais policiais para saber como eles decidirão. Isso

demonstra a boa vontade do negociador, que poderá até mesmo ser visto como um intercessor junto às autoridades.

- **Procurar abrandar as exigências:** outro objetivo básico da negociação. Se fosse para atender a tudo, não seria necessária a negociação, que existe para justamente tornar as exigências razoáveis.
- **Nunca estabelecer um prazo fatal e procurar não aceitar um prazo fatal:** a primeira razão é que se o prazo por ventura não seja atendido, pode gerar desconfiança; a segunda é que, ao aceitar um prazo fatal, o negociador estará traindo um dos princípios da negociação que é ganhar tempo.
- **Não fazer sugestões alternativas:** quem oferece alternativa é porque tem condição de atendê-la, portanto, só ofereça alguma alternativa em caso de consentimento do comandante da crise.
- **Não envolver pessoas não-policiais no processo de negociação:** não é recomendável e pode-se perder o controle e gerar uma situação ainda pior.
- **Não permitir qualquer troca de reféns, principalmente não trocar um negociador por um refém:** trata-se de uma das três recomendações acerca da negociação.
- **Evitar negociar cara a cara:** além de não trazer nenhum resultado prático, expõe o negociador (que durante os contatos deve sempre estar desarmado) a ser atacado de surpresa e passar também à condição de refém.

Com a atenção voltada a esses aspectos envolvidos no processo de negociação de eventos com reféns, as chances de o policial negociador obter êxito são maiores, ou seja, preservar vidas, aplicando a lei.

De acordo com Fuselier (1990), cinco aspectos positivos podem servir de parâmetros para indicar se as negociações estão sendo bem encaminhadas:

1. Ninguém foi morto desde que as negociações iniciaram;
2. O número de incidentes emocionais, como é o caso das ameaças verbais aos reféns, está diminuindo;
3. A duração de cada conversa com o causador da crise tem aumentado, havendo menos referências à violência e a sua velocidade no falar está mais lenta;
4. Houve liberação de reféns;
5. Os prazos fatais transcorreram sem incidentes.

Da mesma forma, Braiden (1996) aponta indícios de que a negociação não está sendo válida e que há alto risco de vida para os reféns:

- a) O elemento atua de certa forma propositadamente, porque já sabe de antemão que essa atuação produzirá uma reação ou enfrentamento com a polícia;
- b) A vítima é uma pessoa conhecida do elemento e por ele especificamente selecionada, especialmente se anteriormente teve algum encontro amoroso com o elemento ou se é parente dele;
- c) A vítima e o elemento tiveram dificuldades anteriores suficientemente sérias para merecer a intervenção da polícia, especialmente quando essas dificuldades tenham sido casos de maus-tratos da esposa ou filhos, e/ou a vítima tenha registrado um processo ou queixa contra o elemento;
- d) Ameaças diretas (ou algum dano real) à vítima, sem haver, por parte do elemento, qualquer exigência substancial nas negociações;
- e) O elemento participou de incidentes semelhantes anteriormente;
- f) O elemento sofreu algum revés recentemente, como por exemplo, perdas econômicas, demissão do emprego, trauma emocional ou perda do amor próprio;
- g) O elemento pertence a um grupo étnico, cujos valores culturais estabelecem que “não se deve perder prestígio ou ficar mal” ou que “o macho ou o varão predomina”;
- h) O elemento não pertence a nenhum grupo familiar nem tem um sistema de apoio, carecendo de família ou amigos, ou quando existe um isolamento crônico em sua família;
- i) O elemento expressa a intenção de se suicidar;
- j) O elemento forneceu um “testamento oral” a alguém ou andou, antes da crise, colocando em ordem os seus assuntos particulares.

E. O Negociador não- policial

Como já foi abordado anteriormente, em negociações envolvendo reféns deve-se evitar o uso de negociadores não- policiais, a não ser por motivos específicos. Há casos em que esta pode ser a única forma viável de se conseguir negociar. Isso pode acontecer, por exemplo, em casos de seqüestro e de extorsão, em que a família tende a ser a primeira a ser avisada do acontecimento. Nestas situações, os contatos, normalmente via telefone, solicitam que a polícia fique afastada do caso. Tal situação praticamente inviabiliza o processo de

negociação policial e, quando esta é a postura adotada, os organismos policiais procuram solicitar este pedido formalmente para a família. Todavia, esse afastamento acontece somente durante o período de cativeiro do ente seqüestrado. De qualquer forma, o BOPE pode orientar os negociadores não- policiais para evitar que eles sejam vítimas de outros bandidos que possam se passar pelos seqüestradores e “roubar” o resgate e, também, para que a entrega do resgate aconteça sem incidentes e com segurança.

F. Orientações aos reféns

Medidas preventivas são sempre o ideal de conduta, porém, caso alguém venha a sofrer algum evento em que se torne refém, algumas medidas de segurança podem servir de orientação básica para que o resultado seja a redução de riscos e preservação da vida. Bolz (1987) cita quinze pontos principais a serem observados:

- Não banque o herói. Aceite sua situação e prepare-se para esperar.
- Os primeiros 15 a 45 minutos são os mais perigosos. Siga as instruções dos seqüestradores.
- Não fale, salvo se solicitado, e somente quando necessário.
- Tente repousar, pois toda crise é demorada.
- Não faça sugestões, pois, se algo der errado, os bandidos vão pôr a culpa em você.
- Fugir? Devo ou não devo? Pense duas vezes.
- Alerta os seqüestradores e solicite-lhes medicação ou ajuda, se houver necessidade. Eles não vão querer que você morra, pois você é a garantia deles.
- Seja observador. Você pode ser solto e ajudar as autoridades com suas informações.
- Esteja preparado para falar com a polícia pelo telefone.
- Não discuta.
- Trate os seqüestradores como se fossem reis.
- Seja paciente.
- Um passaporte de serviço ou diplomático pode não lhe trazer os melhores privilégios nessas situações.
- Livre-se de coisas que podem fazer com que seus seqüestradores o encarem como uma pessoa perigosa.
- Se o socorro chegar, esteja preparado para se jogar ao chão.

CONCLUSÃO

O tema negociação é amplo e permite uma série de especificações por áreas diversas, como administração de conflitos, processo decisório, ética, aspectos comportamentais, entre outros. Neste trabalho de conclusão de curso, foi feita uma revisão bibliográfica de assuntos estudados no Pós-MBA em Negociação da Fundação Getulio Vargas, e o paralelo de alguns destes aspectos analisados com o treinamento desenvolvido pelo BOPE. Formar uma tropa de elite em negociação exige esforço, dedicação e estudos constantes. É necessário conhecer-se a si próprio e compreender a natureza das relações humanas, base de todo processo de negociação bem sucedido.

Entre as características do perfil do negociador do BOPE, nota-se a importância da assertividade, flexibilidade, o poder de persuasão, a forma de organização e planejamento das ações táticas. O policial é treinado para agir com foco e objetividade na gestão de conflitos. Todas essas habilidades são importantes para o bom desempenho de uma negociação. Elas são utilizadas em maior ou menor grau, de acordo com os objetivos e as circunstâncias de cada processo de negociação. No meio empresarial, não é diferente, porém, em situações sob forte stress, um empresário pode lançar mão de algumas outras táticas para reverter uma negociação difícil, como usar um pouco mais de empatia e criatividade, gerando opções diferenciadas a ambas as partes, cedendo talvez ao objetivo inicial e buscando soluções mais adequadas para o momento. Como o tempo para o BOPE é um dos principais fatores de sucesso, essa possibilidade torna-se mais restrita.

As estratégias de negociação tempo, poder e informação devem ser constantemente avaliadas para saber qual dos lados detém maior poder de barganha. A identificação dos aspectos relacionados ao poder, tempo e informação permite ao “Caveira” contornar situações, podendo, muitas vezes, mudar o rumo das negociações e evitando ceder a pressões em momentos de ataque ou exigências crescentes da outra parte.

Mudar uma situação crítica, provavelmente com diversos interesses e personagens envolvidos, aliado à pressão do tempo, talvez nem sempre permita ao policial do BOPE uma preparação e análise da negociação da forma mais efetiva possível, predominando, na maioria das vezes, a barganha distributiva ao invés de uma negociação integrativa. Por vezes, é, inclusive, preciso seguir protocolos internacionais, o que já determina a conduta teoricamente ideal para alguns casos.

Numa negociação em que agentes do BOPE atuam, sempre de alto risco, não se aspira saber quem teve melhor vantagem no processo, mas, sim, no resultado final que, enquanto há envolvimento de reféns, o interesse soberano é a preservação da vida humana. Numa negociação no meio empresarial, muitas decisões e acordos feitos podem garantir a continuidade de uma empresa, por exemplo. Desta forma, aspectos relacionais têm um papel mais decisivo ao longo do tempo e podem permitir ou não novas negociações. A visão de longo prazo deve ser mais constante, permitindo ao negociador o prosseguimento das negociações em momento futuro, o que, normalmente, não ocorre em situações administradas pelo BOPE.

As análises feitas neste trabalho de conclusão podem servir como base para estudos futuros em outras situações de gerenciamento de conflitos em situações sob forte stress, tanto no meio empresarial como em situações vividas no meio policial. Muito provavelmente a realidade enfrentada pelo BOPE no Rio de Janeiro pode ser comparada à das tropas da OTAN no Afeganistão ou por policiais militares brasileiros presentes em Porto Príncipe, no Haiti.

Negociar em ambientes extremos, com pressão de tempo e o envolvimento de vidas inocentes em risco, tornam o processo mais difícil e arriscado, contudo, não necessariamente mais complexo do que situações em que uma empresa precisa negociar a sua sobrevivência e de famílias inteiras que dependem do seu resultado.

Enfim, tanto no meio empresarial ou nas adversidades vividas pelo BOPE em situações de crise, negociar será sempre a grande arma, uma constante de fundamental importância.

BIBLIOGRAFIA

BATALHÃO DE OPERAÇÕES ESPECIAIS DO RIO DE JANEIRO. *Manual de Gerenciamento de Crise Adaptado*. SIESP/ BOPE, 2004.

BATALHÃO DE OPERAÇÕES ESPECIAIS DO RIO DE JANEIRO. *Site oficial do BOPE RJ*. Disponível em: <<http://www.boperj.org/>>. Acesso em: 20 jan. 2011.

BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. *Negociando racionalmente*. São Paulo: Atlas, 1998.

BAZERMAN, Max H., MOORE, D. *Processo Decisório*. Editora Campus, 2010.

BOLZ JR, FRANK A. *How to be a Hostage and live*. Lyle Stuart Inc., Secaucus, New Jersey, 1987.

BRAIDEN, D. *Procedure for formulating a crisis response plan*. Quantico, VA, FBI National Academy, 1996.

FISCHER, R. *A Arte de Negociar*. Seção: Alta Gerência. Emp: Univ. *HSM Management*, nov-dez 1997 – ano 1, N°5.

FISHER, R.; URY, W. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro, Editora Imago, 1985.

FUSELIER, D. *The tactical role of the negotiator*. Washington, FBINA, SOARU, Crisis Management Handout, 1988.

HOGARTH-SCOTT. *Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium?*. British Food Journal, 101: 9, 1999.

MARTINELLI, D. P. e ALMEIDA, A. P. *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SCARE, R.F. & MARTINELLI, D.P. *Negotiation Strategies applied on agribusiness certification*. III International Conference on Agri-Food Chain/Networks Economics and Management. Anais do Congresso. Ribeirão Preto, SP, 24 a 26 de outubro de 2001.

SHELL, G. Richard. *Negociar é preciso – estratégias de negociação para pessoas de bom senso*. São Paulo: Negócio Editora, 2001, 346p.

SIMON, Alda S. *Anotações de aulas do PMBA em Negociação FGV*. Porto Alegre/RS, 2010.

URY, W. L. *Supere o não: negociando com pessoas difíceis*. São Paulo, Editora Best Seller, 2001.