

Polícia Militar do Estado de São Paulo
Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

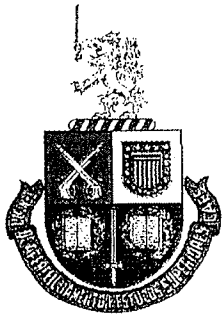
NEGOCIAÇÃO EM OCORRÊNCIAS COM REFÊNS:
ASPECTOS PSICOLÓGICOS ENVOLVIDOS

Capitão PM Aurélio Sant'Anna Neto

São Paulo

1999

159.9:341.34



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
CENTRO DE APERFEIÇOAMENTO E ESTUDOS SUPERIORES
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
CAO - I / 99

1052
02

NEGOCIAÇÃO EM OCORRÊNCIAS COM REFÊNS :
ASPECTOS PSICOLÓGICOS ENVOLVIDOS.

AUTOR:

CAPITÃO PM AURÉLIO SANT'ANNA NETO

SÃO PAULO

1999

RESUMO

Este é um trabalho monográfico sobre a alternativa tática negociação, em ocorrências com reféns, abordando os aspectos psicológicos envolvidos. Discutimos aqui as falácias dessa prática, apresentamos como proposta, um novo modelo de treinamento e desenvolvimento do papel de policial-negociador, e procuramos descrever com algum detalhe esse modelo, por meio dos conhecimentos técnicos acumulados pela psicologia. Vivemos numa época em que o peso político de atores sociais, até bem pouco tempo totalmente negligenciados, minorias, desfavorecidos, migrantes, refugiados, excluídos sociais, se torna notório em todo o mundo. O crescente processo de globalização estende o debate acerca do “politicamente correto”, até mesmo a filigranas, em que grupos de múltiplas referências e interesses se multiplicam, numa época, enfim, em que o mundo se transforma numa vasta arena para os embates sociais. Em face desse contexto, os modernos organismos policiais aprimoram-se na qualidade de seus serviços, e a Polícia Militar do Estado de São Paulo, também imbuída nessa filosofia de bem servir a comunidade, torna importante e altamente propício, o novo tratamento que sugerimos seja dado às situações de negociação no gerenciamento de eventos críticos.

INTRODUÇÃO

Hoje, à semelhança de outros tempos, ergue-se aos mecanismos policiais especiais uma aparente oposição. Refiro-me a oposição entre teoria e prática. Sem dúvida o senso comum concebe teoria e prática como opostos, mas será que existe consistência nesta posição ?

Nós só poderemos falar em oposição, em oposição absoluta entre teoria e prática, quando as relações entre elas são formuladas em bases falsas. Seja porque a prática tenda a desligar-se da teoria, ou a teoria se negue a vincular-se conscientemente com a prática.

Original e etimologicamente, a palavra *teoria* corresponde ao vocábulo grego *theoria*, que significa contemplação e deriva da forma verbal *theorien* (contemplar). É, porém, curioso quando percebemos que, isto dizendo, quase nada mais estamos fazendo do que passar da voz grega para a latina : *cum templare*. Ora, *cum templare* apresenta dois sentidos :

- ocupar, no templo, o lugar de visão abrangente;
- partilhar um templo.

Nisto há indicações que nos chamam a atenção. Abrangência de visão e de afinidade de convicções.

De qualquer maneira, o sentido atual do termo teoria não equivale mais à noção grega clássica, em razão dos efeitos da dinâmica histórica. Talvez teoria devesse se conceituada, hoje, de forma semelhante à seguinte :

“(...) conjunto de conhecimentos integrados por um princípio unificador que lhes empresta sistematização, compondo um campo abrangente do conhecimento científico”¹

Como é sabido, a teoria nasce necessariamente da prática, ela não cai de um imaginado céu de princípios, sobre as ações humanas. Está certo dizer que teorização é algo mais abstrativo, porém, a abstração teórica é abstraída do quê ? Certamente que do concreto.

Eis a razão pela qual é inteiramente legítimo pensar-se as coisas na seguinte ordem: as ações criminosas levantam, para o policial, problemas; problemas suscitam reflexão; a reflexão leva, uma vez bem conduzida, à teoria, sendo que o até aqui elaborado deve reverter em benefício de uma ação mais consciente, a fim de assegurar uma solução aceitável, nas ocorrências que exigem uma resposta especial da Polícia.

Assim, quanto mais lúcido o conhecimento fatural, mais exige ele articulações teóricas capazes de organizar as estruturas do conhecimento, para uma avaliação clara dos critérios de ação.

Este trabalho pretende ser diferente dos outros que abordam o tema. A opção tática negociação, na solução de ocorrências com tomada de reféns, não pode ser olhada de maneira superficial, não oferecendo explicações mais cuidadosas e embasadas cientificamente, sobre o porquê das recomendações que estão sendo feitas.

Quanto a isso, se analisarmos a maioria das definições fornecidas nos cursos e publicações à respeito de Negociação, encontraremos a posição conciliatória de considerá-la ciência + arte. A cientificidade na prática da Negociação, encontraremos embasamento na teoria psicodramática dos papéis, e seu locus existencial, dentro de uma perspectiva evolutiva.

¹ MORAIS, J. F. R.- *A Importância do Papel da Teoria no Conhecimento Científico*. São Paulo:Agora,1994, p.13.

Buscaremos a posição mais prudente, acreditando que a compreensão científica, no campo da ciência psicológica aplicada as funções policiais, evoluiu o suficiente para não ser substituída por especulações ou hipóteses, nem mesmo por tratar-se de uma ciência inexata.

Esta é uma monografia sobre negociação, certamente, diferente das outras obras que abordam o tema, porque discutimos aqui os aspectos psicológicos envolvidos na negociação em ocorrências com reféns.

Iniciamos a monografia pelo exame do próprio termo negociação, e para isso recorremos a alguns dos conceitos básicos da lingüística. Assim, este primeiro capítulo tem caráter essencialmente exploratório sobre o tema. Procuramos resgatar o significado da palavra latina original, em cujo sentido desvendamos algumas nuances especiais, que nem sempre permaneceram em vigência na palavra negociar em português.

No segundo capítulo, apresentamos uma definição de negociação, analisamos alguns aspectos que consideramos importantes, como a representatividade do indivíduo que negocia e fazemos comentários rápidos acerca do conceito psicológico e sociológico de papel social.

No terceiro capítulo, analisamos o papel do policial–negociador, pelo ponto de vista psicodramático. Refletimos sobre a “Teoria dos Papéis” e “Teoria do Núcleo do Eu”, procurando saber, sobretudo, o que há de comum entre essas duas teorias do desenvolvimento da personalidade e, em que elas poderiam ser consideradas como contribuição para o entendimento das características “Tipologia” do causador do evento crítico e, para a aquisição e desenvolvimento do papel do policial–negociador.

Os três capítulos seguintes devem ser considerados em conjunto, são dedicados aos quatro principais assuntos abordados pelos policiais, dentro do tema geral: o perfil do negociador, a aquisição do papel de policial- negociador, os conhecimentos básicos

necessários para o seu desempenho e, o treinamento do papel de policial–negociador pelo método psicodramático.

Especificamente no quarto capítulo, falamos da espontaneidade, criatividade e qualidade dramática, expressões utilizadas no psicodrama, como os traços principais desejados para o perfil do policial, considerando-os como o cerne do processo da aquisição, desenvolvimento e desempenho do papel de negociador.

No quinto capítulo, falamos da aquisição do papel de policial- negociador, dos conhecimentos básicos necessários, apresentamos algumas classificações criminologias reunidas em um compêndio de diversos autores, que aspectos privilegiam, reunimos algumas técnicas ou procedimentos válidos para a prática policial de negociação.

No sexto capítulo, descrevemos com maiores detalhes a técnica dramática, como recurso para o treinamento do papel de negociador, o trabalho psicodramático, todos os instrumentos e etapas, que lhe são essenciais, seus fundamentos e seus objetivos.

Apresentamos alguns conceitos presentes na teoria psicodramática, que nos interessam particularmente para entender o processo de negociação e o papel de policial–negociador que irá implementá-la.

Falamos de alguns termos não muito comuns, mas nem por isso difíceis de compreender. É sabido, desde logo, que nada disso consiste, entretanto, numa abordagem muito requintada da teoria psicodramática.

Esses são conceitos simples, de modo que o leitor não terá, normalmente, qualquer dificuldade em entendê-los. Não foi por isso, no entanto, que escolhemos apresentá-los, mas tão somente porque eram necessários e suficientes para aquilo que desejávamos desenvolver, neste trabalho monográfico.

1 CONCEITO DE NEGOCIAÇÃO*.

A grande maioria dos trabalhos que se tem escrito a respeito de negociação, elegem uma área preferencial de aplicação, um campo de atividade no qual os indivíduos precisam agir, por força do seu trabalho.

Preferimos, portanto, olhar a negociação de um outro ângulo bem mais incomum, qual seja: recolocar os vários sentidos que esse tema pode assumir e refletir sobre o que há de original no pensamento de policiais que abordam o assunto, como fundamento ou causa justificativa de ações e atitudes, de quem precisa agir, em razão do dever legal de fazê-lo.

Esse tipo de questão geralmente não está disponível nos manuais de negociação, razão pela qual acreditamos que valeria a pena introduzi-la e examiná-la. Procuramos resgatar o significado da palavra latina original, em cujo sentido desvendamos algumas nuances especiais, que nem sempre permanecem em vigência na palavra negociar em português.

Por meio desse procedimento simples de análise, chegamos a um universo de significações, levando o conceito de negociação a girar em torno dos diferentes aspectos e dimensões dessa expressão.

Os efeitos comportamentais da negociação, em ocorrências com a tomada de reféns, postulam a existência de um código ainda não formalizado, de comunicação humana, que permanece inexplicado enquanto o âmbito de observação não for suficientemente amplo, para incluir o contexto em que o fenômeno ocorre.

Se os limites de investigação forem ampliados de modo a incluir os efeitos desse comportamento sobre outros, as reações destes, e o contexto em que tudo isso ocorre, o foco transfere-se da mônade artificialmente isolada, para as relações entre as partes.

O seu estudo requer novas estruturas conceituais e nessa procura de novas abordagens, verificamos terem sido feitos avanços científicos, que são de importância imediata para seu estudo.

Uma das conclusões que pode ser deduzida dos estudos lingüísticos, é que cada um de nós possui uma enorme soma de conhecimentos sobre a legitimidade e a probabilidade estatística inerente à sintaxe e a semântica das comunicações humanas. Psicologicamente, esse conhecimento é de uma espécie interessante, pois está quase totalmente fora da consciência humana.

O importante lingüista, ULMANN², publicou:

“(...) A palavra desempenha um papel de tal modo decisivo na estrutura da língua, que necessitamos de um ramo especial da lingüística para compreender todos os seus aspectos”.

E dentro da meticulosidade proposta, sempre que nos seja possível, entendemos que há a necessidade de examinar com cuidado a palavra negociação, para que, a partir daí, estejamos mais capacitados a discutir e aprender melhor o conteúdo de suas diversas definições.

Começamos nossa pesquisa pela via mais simples, pela consulta ao Dicionário Aurélio³ - negócio é um vocábulo que vem do latim *negotiu*, e que tem vários significados aproximados uns dos outros : comércio, tráfico, relações comerciais, transação, convenção, combinação e ajuste.

² ULMANN, S. Semântica: Uma Introdução à Ciência do Significado. Lisboa : Fundação Calouste Gulbenkian, 1987. p. 64.

Isso, claro, ainda não quer dizer muita coisa, mas uma consulta ao dicionário de termos latinos de CRETELA⁴, acabou nos dando uma indicação mais reveladora: além dessas conotações em português, *negotium* é um termo igualmente usado, em latim, para designar trabalho, fadiga, aflição, comércio, ocupação intensa.

Em português, curiosamente, embora a idéia de comércio se mantenha associada a negócio, a noção de atividade trabalhosa, cultivada no termo em latim, praticamente desapareceu em nossa língua. Em compensação, duas novas acepções, que não estavam ligadas ao termo latino, ganharam força em português:

- a de negócio como relacionamento entre nações, sendo tomado com o sentido de negociação diplomática.

- a de negócio, sendo tomado insistentemente com o sentido de oportunidade de ganhar dinheiro, enriquecer com facilidade, ou ainda como sinônimo de transação escusa, estratégia, truque.

Esse tipo de fenômeno lingüístico, é assim argumentado por ULMANN⁵:

“A língua, move-se ao longo do tempo numa corrente que ela própria constrói. Tem um curso, nada é perfeitamente estático. Todas as palavras, todos os elementos gramaticais, todas as locuções, todos os sons e acentos são configurações que mudam, moldadas pelo curso invisível e impessoal, que é a vida da língua”.

No que diz respeito a negociação, parece que a palavra negócio fundamentalmente não teve alterada sua acepção central de atividade comercial, ao longo dos séculos em que viajou do Lácio para a Península Ibérica e desta para o Brasil. Mas alteraram-se, sem dúvida, algumas conotações mais específicas associadas a esse comércio.

³ FERREIRA, A. B. H. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1986, p. 1187.

⁴ JUNIOR, J. C. Dicionário Latino-Português. São Paulo: Nacional, 1953, p. 776.

⁵ ULMANN, S. op. cit. p. 401.

Enquanto os romanos pareciam valorizar a operosidade, a dedicação, o sacrifício implicados na atividade comercial, na longa transição do termo até o português falado no Brasil essa noção foi se perdendo. Acabou por praticamente transformar-se no seu oposto. Negociar passou a ser cada vez mais relacionado com uma atividade oportunista, uma chance de locupletar-se, de ganhar dinheiro fácil.

Não foi possível apurar se esse conceito tão particular de negociar já era utilizado ou não em Portugal. Ao que parece, ele é bem brasileiro, no que nos diferenciamos bastante de nossos irmãos da Península Ibérica.

Pode ser que se trate de um conceito formado a partir de características próprias dos portugueses que seletivamente vieram para o Brasil. Sabe-se, por exemplo, que “brasileiros”, era como originalmente se denominaram os portugueses que tentavam fazer fortuna, explorando as riquezas naturais do Brasil. Tanto que a terminação –eiro, longe de determinar uma nacionalidade (mais apropriado seria usar terminações como –ense,-ino, -ês), costuma denotar preferencialmente uma ocupação: carpinteiro, tintureiro, jardineiro.

A associação do ato de negociar com uma atuação esperta, maliciosa, cheio de malandragem, nos remete, por exemplo, ao tema conhecido “jeitinho brasileiro”, que a antropóloga Livia Barbosa⁶ define como **“A arte de ser mais igual que os outros”**. Ela defende que esse é um modo de ser, especialmente nosso:

“É justamente nesse contexto dos estudos de identidade que se insere o ‘jeitinho’, enquanto elemento definidor de nossa brasilidade. Quando qualificamos determinado tipo de ação e comportamento como ‘jeitinho brasileiro’, estamos anulando toda a diversidade interna de nossa sociedade étnica, de classe, de gênero, ocupacional, etc. e adotando uma classificação homogeneizante, a partir da qual definimos milhões de pessoas.

Ao ‘jeitinho brasileiro’ contraponho a falta de cintura do anglo-saxão, a rigidez do alemão, a sovinice do francês etc.(...)

⁵ BARBOSA, L. O Jeitinho Brasileiro : A Arte de Ser Mais Igual Que os Outros. Rio de Janeiro: Campus, 1992.p. 129 - 130

Quando nos referimos ao ‘jeitinho brasileiro’ como um elemento de identidade social, não significa dizer que acreditamos que ele simbolize totalidade da sociedade brasileira em todas as suas expressões, nem que expresse o comportamento típico do brasileiro e, muito menos, que essa forma de ação social possua uma essência exclusivamente nossa. Significa, apenas, que em determinados contextos ele sintetiza um conjunto de relações e procedimentos que os brasileiros percebem como sendo deles“.

Um outro aspecto diferencia, ainda, a noção de negociar, no latim e no português falado no Brasil, é que, embora não se tenha enfraquecido a idéia, de que o ato de negociar é o verdadeiro núcleo das relações comerciais, essa acepção passou a ser aplicada, nítida e igualmente, à esfera do intercâmbio comercial entre países (o que não é de admirar, tendo sido os portugueses tão eficientes navegadores nos séculos XV e XVI) e, provavelmente daí à atividade diplomática e, talvez por extensão, à política.

Essa hipótese explica possivelmente a razão pela qual, no Brasil, negociação é um termo associado com igual intensidade tanto às atividades dos executivos nas empresas, quanto às dos políticos.

Aqui poderiam terminar estas pequenas reflexões, se não estivéssemos preocupados ainda com o fato de que, devemos entender uma língua, não apenas, enquanto conjunto gramatical, mas também todas as convenções culturais que produziu e a própria história das interpretações anteriores de suas palavras.

Nem o autor, ao produzir seu texto, nem o leitor, ao lê-lo e interpretá-lo, são indivíduos completamente livres das injunções advindas do contexto. É útil pensar que este texto teria sido engendrado a partir de um campo associativo previamente disponível para o tema e de uma rede de associações relativamente predeterminadas, que servirão de contexto para as palavras e frases utilizadas na definição de negociação.

Procuramos a definição de negociação a partir de um campo associativo que capta e transmite sentidos comuns presentes às palavras e as expressões utilizadas, ainda que o texto possa surpreender o leitor, aqui ou ali, ao incluir, em sua definição particular, algum aspecto peculiar, que não faça parte do campo associativo partilhado por todos.

“O conteúdo cognitivo da palavra escrita ou falada numa mensagem é uma versão altamente simplificada, abstrata e generalizada da realidade à qual se refere no mundo físico e da experiência consciente que essa realidade evoca no indivíduo”.⁷

Militares, civis e policiais, certamente tem cada qual uma dada experiência individual a respeito da realidade “negociação em eventos críticos“, mas essa experiência, ao ser introjetada e partilhada por muitos indivíduos, transforma-se numa espécie de memória coletiva.

“A história que se escreve de maneira consciente e inconsciente está marcada pela época em que se vive. Fotografar, registrar alguns ângulos das diversas dimensões do real é uma forma de estabelecer, associar acontecimentos e fatos”.⁸

O crescente processo de globalização tem obrigado a que, as instituições policiais das nações em desenvolvimento, reconheçam a negociação como uma das ferramentas mais importantes, disponíveis para solucionar eventos críticos pacificamente.

Hoje, os policiais não só respondem a incidentes críticos com reféns, nos casos de:

- Sequestro (Art. 148 – C P – exemplo: vítima feita refém como garantia de fuga ou retardamento de comunicação do crime à Polícia);
- Roubo (Art. 157 - inciso V – C P, acrescentado pela Lei 9.426/96- agravante, exemplo: sequestro relâmpago, onde a vítima é mantida como refém, via de

⁷MOREIRA, A M. Aprendizagem Significativa. São Paulo : Moraes, 1982, p. 27.

⁸ Idem. p.10

regra, no interior de seu próprio veículo, obrigada a fornecer seu cartão bancário e senha, para saques nos caixas eletrônicos);

- Extorsão mediante seqüestro (Art. 159 – C P, acrescentado pela Lei 8. 072 / 90- crimes hediondos, exemplo: vítima feita refém, em troca da qual, é exigido um valor para o seu resgate).

Mas também, nas tentativas de suicídio e outras modalidades criminosas e , isto requer que as instituições policiais reconheçam a importância de desenvolverem a aplicação prática de princípios de negociação e, que policiais negociadores, com habilidades em comunicação e treinamento especializado, podem influenciar positivamente nos resultados.

2 DEFINIÇÃO DE NEGOCIAÇÃO.

A negociação é um processo de resolução de conflitos, decorrentes de um evento crítico.

Um evento crítico é definido como:

“Um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da Polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável”.

A importância dos organismos policiais adotarem uma uniformidade doutrinária e procedimentos científicos frente às situações cruciais, encontramos nas palavras de LAZZARINE ⁹:

“A Polícia, atividade jurídica do Estado, deve ter seus problemas solucionados à luz das Ciências do Direito e da Administração Pública. O conhecimento científico, abrangente de experiências diversas e sedimentado pelo tempo, representa caminho seguro na tomada de posições .

(doutrina)
Diante da perturbação da Ordem Pública, a Polícia não pode omitir-se em tomar providências legais, no estrito cumprimento do seu dever legal.

(...) o policial militar omissa ou omissa a Polícia Militar nas providências decorrentes da sua missão Constitucional (Art. 144 – parágrafo 5º da CF) o Estado de São Paulo pode vir a responder civilmente

⁹LAZZARINI, A. Estudos de Direito Administrativo. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1996, p. 74.

pelos danos daí decorrentes para terceiros respondendo o policial militar responsável pela missão, regressivamente.

Pelo exposto, ledo engano do policial militar ou da Polícia Militar em omitir-se de providências legais no âmbito de suas atribuições, previstas na CF e na legislação em geral, quer seja por comodismo para evitar envolvimento pessoal, quer seja por motivos políticos.

Pelos danos que a omissão policial militar cause a terceiros, o Estado pode ser compelido à indenização da vítima. Pelo que indenizar a vítima, o Estado pode exigir o reembolso ao policial militar omissor, causador do dano, podendo qualquer do povo, isso exigir em ação popular porque, omitindo-se o Estado, haverá lesão do Patrimônio Público(Art. 5º LXXIII da C f)“.

A solução de um evento crítico decorre de um processo racional e analítico de resolver problemas, baseado em probabilidades, denominado “Gerenciamento de Crises“.

Preventivo

A Academia Nacional do FBI, define o gerenciamento de crises como:

“Um processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, preservação e resolução de uma crise“.

prevenção

As características essenciais de um evento crítico são:

“imprevisibilidade; compressão de tempo; ameaça de vida; necessidade de uma postura organizacional não rotineira, planejamento analítico e considerações legais especiais“.

Qualquer tarefa de gerenciamento de crises tem duplo objetivo:

“(...) preservar vidas e aplicar a lei“.

Esses dois objetivos estão enumerados numa ordem rigorosamente axiológica. Isso significa que:

“(...) a preservação de vidas deve estar, para os responsáveis pelo gerenciamento de um evento crítico, acima da própria aplicação da lei. E dentre as vidas a serem preservadas, as das pessoas inocentes tem absoluta prioridade”.

É importante salientar que a ameaça de vida, configura-se como um componente do evento crítico, mesmo quando a vida em risco é a do próprio indivíduo causador da crise. Assim, por exemplo, se alguém ameaça se jogar do alto de um prédio, buscando suicidar-se, esta situação é caracterizada como uma crise, ainda que não existam outras vidas em perigo.

No contexto “Gerenciamento de Crises”, podemos nos referir a negociação, de duas maneiras diferentes. A negociação do tipo convencimento, a qual se apresenta como uma alternativa tática importante, para se solucionar um evento crítico pacificamente.

Por outro lado, se os critérios referenciais para o processo decisório do gerente da crise, ***“necessidade, validade do risco e aceitabilidade”***, indicarem o emprego de força, para a solução do evento crítico, a negociação do tipo preparatória poderá ser implementada, aumentando, assim, a eficiência e a eficácia da utilização de outras alternativas táticas disponíveis. negociação tática

Este ponto será explicado em maior detalhe, no capítulo referente às técnicas de negociação. De momento, e a título de ilustração, queremos apenas mostrar toda a amplitude de uma alternativa tática freqüentemente menosprezada.

Um outro axioma foi insinuado acima, a impossibilidade de separar a negociação de conflito. Não há o que negociar se as duas partes estão inteiramente de acordo. Negociar supõe um mínimo de conflito entre : posições, interesses e valores.

Assim, negocia-se quando uma das partes (o causador do evento crítico), por alguma razão, não aceita que as regras sociais determinem o seu comportamento, ou o seu processo de decisão.

No entanto, o processo de negociação, por sua essência, exige que haja por parte do causador da crise, o reconhecimento da outra parte (negociador), como legítima, atribuindo-lhe um mínimo de existência, identidade e poder.

A ninguém deve espantar que essa questão apareça a propósito da negociação. Seria ingênuo dizer que, a doutrina sobre o gerenciamento de crises, está consolidada nas instituições policiais do Brasil e, entre as autoridades civis.

Torna-se muito difícil, na prática, dar sustentação à tese de que, num evento crítico, apenas o policial com nível hierárquico limitado deva ser o negociador, e que o nível de poder decisório da autoridade, quando for elevado, pode comprometer o desenrolar de um evento crítico, se esta avocar para si o papel de negociador.

Escolhemos propositadamente estes dois exemplos, dado que eles mostram situações distintas sob um aspecto que nos é importante.

A definição dos papéis de negociador e de gerente da crise, é uma questão crucial no processo de resolução de um evento crítico, no entanto, os autores que tratam do assunto escapam dessa questão de maneira curiosamente simplista, quando apenas mencionam que se trata de uma postura doutrinária, mesmo que consolidada em bases consistentes, estabelecidas pela experiência e pelo tratamento científico de duas décadas, que a conceituada Academia Nacional do FBI vem dedicando ao tema.

Não são raras as situações em que o indivíduo causador da crise, faz uma exigência imperativa de substituição do policial negociador, por uma autoridade que ele

acredita ter maior poder decisório, ou por um determinado profissional liberal, ou impõe a presença destes, como condição para sua rendição.

Podemos facilmente perceber que, as pessoas que negociam se caracterizam por um estatuto social. Significa a existência de um conjunto de modelos culturais associados a um dado papel e, por conseqüência:

- as atitudes, valores e as normas de comportamento normalmente aceitas e exigidas pela sociedade ;

- atribuindo-lhe um lugar pelo nível econômico, de poder e características étnicas, dependendo do como esta sociedade é estruturada.

Isso nos indica que para a caracterização das partes, numa negociação, exige que trabalhem com a noção de papel social, o que será melhor abordado, no capítulo “O Papel de Negociador”.

É possível, contudo, afirmar que todos os papéis acima, tem algo em comum : são observáveis. Nas palavras de Moreno :

“(...) papel é a função assumida na realidade social”.¹⁰

“(...) O desempenho de papéis é anterior ao surgimento do EU. Os papéis não surgem do EU, mas sim este pode surgir dos papéis”.¹¹

¹⁰ MORENO, J.L. Psicodrama. São Paulo: Cultrix, 1974, p.206

¹¹ Idem, p.210

“ Desempenhar um papel é: Uma experiência interpessoal, e que necessita de dois ou mais indivíduos para ser posto em ação. Todo papel é uma resposta a outro, para cada papel existe um papel complementar ou contra papel”.¹²

Com esta simples abordagem à teoria dos papéis, nossa intenção não era, é claro, “varrer a área”. Desejávamos apenas apresentar uma teoria, um padrão ou modelo de investigação científica para o estudo e compreensão dos fenômenos básicos, da estrutura e processos sistemáticos de aquisição e desenvolvimento dos papéis de negociador e gerente de crise.

Como acabamos de ver, existem questões cujas respostas podem estar inteiramente fora do âmbito da nossa consciência. Então, a necessidade de definir os papéis corretamente e as suas características específicas, consideramos particularmente evidentes e importantes no gerenciamento de um evento crítico. Para esse entendimento, acrescentamos as idéias de Peter Blau.¹³

“ A sociedade é organizada segundo o princípio de que qualquer indivíduo que possua certas características sociais tem o direito moral de esperar que os outros o valorizem e o tratem de uma maneira correspondentemente apropriada.

Em conseqüência, quando um indivíduo projeta uma definição da situação e, portanto, dá demonstrações, implícitas ou explicitamente, de ser uma pessoa de um tipo particular, ela automaticamente exerce uma demanda moral sobre as outras, obrigando-as a valorizá-la e a tratá-la da maneira como as pessoas de seu tipo tem o direito de esperar ser valorizadas e tratadas“.

¹² Ibidem, p.238

¹³ OLIEIRA, M. A. ., Apud BLAU, P. M. Negociação : Planejamento Estratégico – Psicologia aplicada. São Paulo: FCT, p.40.

Essas expectativas dos indivíduos quanto ao tratamento que os outros lhes dão, freqüentemente não são correspondidas, uma vez que os outros poderão vê-los segundo um padrão bem diferente daquele que o próprio indivíduo se vê.

Estes choques entre expectativas de representações sociais, acontecem a todo instante. Da mesma forma, espera assumir o gerenciamento da crise e o decorrente poder de decisão, o policial pela sua capacitação técnica e pelo dever legal de fazê-lo; as autoridades policiais ou civis, por considerarem-se expressões máximas de representação da instituição policial ou da sociedade, presentes no local; como também o causador do evento crítico, pelo poder relativo de decisão sobre a vida ou a morte dos reféns, viés esse, que se detecta nascer, com inspiração no pensamento dos atuais defensores dos direitos humanos da comunidade “marginal” e, não da sociedade.

Não se espere, portanto, romanticamente, que os indivíduos, mesmo nas sociedades mais avançadas, adotem voluntariamente uma atitude de coalizão, nos processos de gerenciamento de um evento crítico.

O “segredo” está simplesmente na existência de uma legítima instância reguladora, que determine claramente as regras de conduta (definição dos papéis e as características necessárias para seu desempenho adequado), a serem seguidas por todos que participam de um evento crítico, e que tenha as condições necessárias para fazer valer essas regras através de sanções (um código de punições previamente estabelecido) a ser aplicado às partes que não cumprirem seu papel.

O **Estado** é, afinal, a instituição máxima legitimadora da negociação. É a presença desse Estado regulador que viabiliza, nas sociedades complexas, a democracia e o estado de direito.

* As articulações teóricas e definições referentes ao tema “Gerenciamento de Crises” encontradas nesta monografia e, introduzidas parcialmente neste capítulo, foram baseadas em

anotações feitas pelo autor, durante o Curso – Gerenciamento de Crises, realizado em julho / 95, ministrado pelo CAP PM Macieira do Batalhão de Operações Especiais – PMERJ, utilizando os conceitos doutrinários produzidos pelo FBI National Academy. Sempre que estes princípios doutrinários forem reproduzidos literalmente, serão destacados em “*itálico*” no texto.

3 O PAPEL DE NEGOCIADOR.

Para uma apresentação inicial do tema que vamos tratar, é necessário esclarecer o marco teórico a que se refere. Como já tive oportunidade de mencionar, uma das maneiras de se lidar com as questões decorrentes da utilização da negociação, como alternativa tática, na resolução de um evento crítico, encontramos na articulação dos elementos da teoria e técnicas, que se encontram incluídas em uma obra muito mais ampla, em um dos ramos da Psicologia, que se denomina Sociometria.

Seu criador, foi o médico psiquiatra Jacob Levy Moreno, de origem judaica (1889–1974). Nascido em Bucareste, transfere-se com sua família para Viena onde viveu dos 5 aos 36 anos, período em que estudou filosofia e medicina.

Posteriormente, em 1925, Moreno resolveu emigrar para os Estados Unidos por acreditar que em um país novo suas idéias seriam melhor aceitas do que na Velha Europa. Nesse país, desenvolve intensa atividade, escrevendo livros e artigos, desenvolvendo a Sociometria (ciência das relações interpessoais) que se constitui no referencial teórico do psicodrama, sociodrama e, psicoterapia de grupo.

Acredito que seja útil esclarecer que, a denominação Psicodrama corresponde a uma das técnicas incluída na Sociometria, e que devido a múltiplos erros de interpretação, quanto a sua origem, em Psicodrama, a parte denomina o todo.

3.1 A Teoria Dos Papéis.

É de fundamental importância falarmos sobre a “Teoria dos Papéis”, criada por Jacob Levy Moreno¹⁴, pela necessidade de que todas as funções desempenhadas pelos policiais militares, num evento crítico, se concretizem através de ações coordenadas, com diferentes níveis de responsabilidade, diversidade de habilidades e conhecimentos, tendo como ponto de partida uma definição clara de seus papéis.

Esse enfoque se fundamenta no princípio de que o homem tem um papel a desempenhar e, que cada indivíduo se caracteriza por uma certa variedade de papéis que regem seu comportamento e, que cada cultura se caracteriza por uma série de papéis que, com maior ou menor êxito, impõem a todos os membros da sociedade: papel de pai, papel de mãe, papel de policial, papel de oficial, etc.

Para Moreno, o papel é a forma de funcionamento que assume um indivíduo, no momento específico, em que reage frente a uma situação específica na qual, estão envolvidos outras pessoas e outros objetos. Assim, o papel de negociador implica em uma série de comportamentos, que o policial assume, no momento específico em que inicia a negociação, como reação à situação denominada evento crítico, na qual estão envolvidas outras pessoas: reféns, marginal, o gerente da crise, policiais do esquadrão tático, populares, etc.

O termo inglês role (papel), originário de uma antiga palavra que penetrou no francês e inglês medievais, deriva do latino rotula. Na Grécia e também na Roma Antiga, as diversas partes da representação teatral eram escritas em rolos e lidos pelos pontos aos atores que procuravam decorar seus respectivos papéis.

¹⁴ MORENO, J. L. *Fundamentos do Psicodrama*. São Paulo: Summus, 1983. p.156

Essa fixação da palavra *role* parece ter se perdido nos períodos mais incultos dos séculos iniciais e intermediários da Idade Média. Só nos séculos XVI e XVII, com o surgimento do teatro moderno, é que as partes dos personagens teatrais foram lidas em rolos ou fascículos de papel. Dessa maneira, cada parte cênica passou a ser designada como papel ou *role*.

Em princípio, o teatro representou a matriz e o “locus” do projeto moreniano; nada mais lógico que o conceito de papel viesse a ser um dos pontos fundamentais da experiência posteriormente tematizada e teorizada.

Da origem teatral, evoluímos para outra acepção: a posição que a pessoa assume dentro da sociedade. E partiremos de dois princípios:

- o papel como uma unidade de experiência sintética na qual se fundiram elementos privados, sociais e culturais;
- o papel como um caráter ou função, assumidos na realidade social.

Isto significa que os papéis (policia-militar e policia-negociador) são desenvolvidos por seres humanos, com características únicas, individuais, com suas habilidades, dificuldades e valores, fundidos pelo script, a pauta que a sociedade organizou para aquela função social (satisfazer as necessidades de segurança da sociedade, incolumidade das pessoas, proteção do patrimônio, etc).

O homem não pode viver só e, vivendo com os demais, tem que se adaptar a certas normas de convivência. Estas normas impõe um jeito de agir a que chamamos conduta, e o modo concreto de aceitá-las é adotando um papel.

As vezes o homem tem que aceitar o que lhe é imposto, pois, a sociedade lhe exige uma conduta de acordo com esses papéis. No momento em que uma pessoa

(seqüestrador) impede que a outra (refém), exerça seu direito de ir e vir, transgride uma norma estabelecida pela sociedade, cria-se a expectativa de que, um dos instrumentos criados pela sociedade para a garantia de seus direitos (Polícia Militar), entre em ação (adotando os procedimentos técnicos de Gerenciamento de Crises), solucionando os conflitos e antagonismos que criaram as relações de papéis inadequadas .

Do ponto de vista da teoria de Moreno, existem diferentes categorias de papéis: **psicossomáticos**, **sociais** e **psicodramáticos** (ou sociodramáticos, quando representam idéias e experiências coletivas).

3.1.1 Os Papéis Psicossomáticos.

São os primeiros a aparecer, partindo das funções biológicas da espécie, indispensáveis e periódicas, relacionadas com o meio: ingestão, defecação, micção, etc. Os papéis psicossomáticos estabelecem, pois, o nexó entre o ambiente e o indivíduo.

Bermúdez¹⁵, denomina de “Núcleo do Eu” à estrutura resultante da integração das três áreas : mente, corpo e ambiente, com os três papéis psicossomáticos : **ingeridor, defecador e urinador**.

Assim, o “EU” começa a se formar numa dimensão corporal, ligado às funções psicossomáticas, daí a sua caracterização, também, como “zona corporal em ação”.

16

¹⁵ BERMUDEZ, J. G. R. Núcleo do Eu. São Paulo:Natura,1978, p 5-114.

¹⁶ NAFFA, A . Paixões e Questões de um Terapeuta. São Paulo: Agora, 1989, p. 96-97.

O mundo indiferenciado, do ponto de vista do recém-nascido, vai aos poucos se organizando, através dos papéis psicossomáticos e, partindo do biológico inclui o social em sua estruturação.

O cérebro humano é constituído por bilhões de células, se organiza de tal forma que, os estímulos que chegam, são registrados, codificados e elaborados de uma maneira própria.

Esta constituição é determinada por fatores hereditários, constitucionais e adquiridos (educacionais, experienciais e vivenciais). Há uma tendência em cada indivíduo, no momento em que um estímulo chega, de registrá-lo, codificá-lo e elaborá-lo de um determinado modo: **tipologia**(características) **ou patologia** (doença).

Durante um evento crítico, tanto o policia-negociador, quanto o policial responsável pelo seu gerenciamento, estabelecem um percurso para atingir a solução aceitável. Tal percurso inicia-se com a solução de uma questão: a tipologia do causador do evento crítico.

“É praticamente impossível um ser humano percorrer o caminho do seu nascimento até a idade adulta, sem passar por situações de traumas, perdas e conflitos.

Dependendo do número, da intensidade e da duração destas situações, e, da idade, resistência e apoio da criança, estas experiências deixarão marcas, feridas, maiores ou menores no seu psiquismo. Isto significa que as dificuldades emocionais podem variar de tipo e intensidade entre os seres humanos, mas, a rigor, não existe ninguém com o psiquismo perfeito do ponto de vista emocional”.¹⁷

As estimulações (advindas de pessoas ou do ambiente externo) recebida pela criança, são diferentes para cada uma das áreas (produzem diferentes registros

¹⁷ PONTES, S. F. O Desempenho do Papel Profissional no Ensino da PMSP- Monografia-CSP-I/90, São Paulo:CAES, p. 19.

mnêmicos), durante a formação do “Núcleo do Eu” e, por isto, elas apresentam fórmulas estruturais diferentes, que posteriormente se manifestarão nos papéis desempenhados.

Em todo indivíduo, embora existam papéis muito diferentes, há uma característica comum, ou tendência de comportamento, no desempenho de todos eles.

É da complementaridade das estruturas internas, com o meio ambiente, ou estruturas externas, que resultam as marcas mnêmicas, cuja inexistência, produzirá, incidentes de estruturação denominados “porosidade”.

Esta “porosidade” dos papéis psicossomáticos, no “Núcleo do Eu”, dificulta a delimitação precisa das áreas, estabelecendo regiões de confusão. A confusão é o substrato da doença mental, e os sintomas são tentativas reparadoras.

“ As imperfeições do ser humano levam-no a construir sociedades com falhas no seu funcionamento, e estas, geram culturas com antagonismos de valores, crenças e conhecimentos.

As culturas com antagonismos não resolvidos criam relações de papéis inadequadas, conflitivas com a realidade dos fatos da vida. As imperfeições humanas, sociais e culturais, geram um grau de conflito entre o papel e a pessoa que o desenvolve.

Só não haveria conflito, se fosse possível um papel social completamente coerente, transmitido através de um processo impecável, a uma pessoa que não tivesse nenhuma dificuldade psicológica.”¹⁸

Na continuidade do percurso, para a classificação da tipologia do causador do evento crítico, apresentaremos um caminho ou modelo, no qual as etapas do psiquismo se

¹⁸ Idem, p 19 .

sucedem alheias às vontades pessoais, e isso não significa que elas foram resolvidas de maneira satisfatória.

Quando conflitos de uma etapa não são resolvidos, eles são arrastados para etapas seguintes complicando-as. Com o conhecimento destas etapas e, o que dela estiver defasado (características das tipologias), poderemos prognosticar os comportamentos do seqüestrador, em cada situação que possa surgir num evento crítico.

Ao nascer, a criança tem apenas a sensação cenestésica de existir, sendo impossível diferenciar o “eu” do “não-eu”, até o momento em que, pelo processo de ingestão de alimentos, o fato de que algo diferente de si, entra em seu corpo, é mentalmente percebido. O fato somático, entrada no corpo, tem repercussão psicológica.

Dessa combinação somático-psicológica, resulta o que se denomina o papel **psicossomático de ingeridor** que, por sua vez, não estará apenas ligado ao processo alimentar, mas estruturará um modelo de como o indivíduo será capaz de ingerir : alimentos, afetos, conhecimentos, etc.

E do desenvolvimento quantitativo do modelo de ingeridor, estruturam-se os seus mecanismos de satisfação e insatisfação, na ingestão de afetos, alimentos, conhecimentos.

Já do desenvolvimento qualitativo desse papel, resultará a maior ou menor solidez na discriminação entre o sentir (corpo), e o perceber (ambiente) a realidade.

Havendo porosidade durante a estruturação do papel de ingeridor, estabelecer-se-á confusão entre as áreas Corpo e Ambiente, que se manifestará através de sintomas histéricos.

A tipologia histérica tem como características:

1) - os indivíduos são muito extrovertidos, faladores e usualmente muito superficiais em suas relações interpessoais, o que deve ser considerado pelos policiais responsáveis pelo processamento da negociação, como uma variável, para a verificação do surgimento de sentimentos positivos do causador do evento crítico : com relação ao negociador e, principalmente com relação aos reféns;

2) - são freqüentemente dados a divagações e ignoram a realidade, o que, se não for observado, pode fazer com que as negociações percam a objetividade, transformando-a numa conversação sem objetivos;

3) - demonstram a necessidade de atrair as atenções para si, comportamento de sedução, vaidade e egoísmo, o que deve ser considerado pelo negociador, quando se utilizar do silêncio prolongado, como forma de ganhar tempo;

4) - demonstram intensidade no sentir, podem apresentar emoções violentas, podem apresentar fobias, como: medo do escuro, de sons que não consiga identificar, de permanecer em ambientes pequenos;

5) - dificilmente suportam negociações prolongadas, o que deve ser considerado pelo negociador e, todos aqueles que participam do gerenciamento da crise, pois, se o fator tempo for bem utilizado, pode conduzi-lo para a rendição;

6) - também exige uma análise mais criteriosa, quanto aos riscos de se intervir na situação de contenção / confinamento, do cativo, por exemplo : ao decidirem apagar as luzes, ou acrescentar ruídos para inquietação;

7) - o auge da dificuldade de comunicação desses indivíduos, é quando começam a pensar no que o outro está sentindo ou pensando, pois aí entram dois fatores subjetivos. Primeiro, ele pensar no que o outro sente ou pensa, e segundo, querer analisar algo que não é passível de ser visto no outro, por exemplo: sinais de cansaço do policial-negociador, podem ser interpretados de maneira distorcida, como desinteresse pelos problemas do seqüestrador ou a demora natural no atendimento de uma exigência, fazê-lo perder a confiança no policial-negociador.

Essa situação poderá desencadear atos de violência contra o refém; despertar sua atenção seletiva para tudo o que modificar a normalidade do cativeiro, etc., o que deve ser considerado pelos policiais, nos momentos de entrega de alimentos, remédios ou outros objetos.

Exigirá atenção maior, se a negociação transformar-se de convencimento para preparatória, necessitando de uma história de cobertura, para aumentar a eficiência do emprego de outras alternativas táticas.

O processo de defecação (deposição no ambiente de produto seu) estrutura o modelo do **papel psicossomático do defecador**, o qual determina várias conseqüências.

Uma primeira conseqüência é que, nesse período de estruturação do papel de defecador, que vai de 3 a 8 meses, estabelece-se o modelo de como o indivíduo será capaz de defecar, depositar no ambiente um produto seu: alimentos, afetos, conhecimentos, através dos mecanismos de comunicação, expressão e criatividade.

Como é do controle mental do esfíncter anal que resulta a capacidade de o indivíduo fazer deposição no ambiente, o papel psicossomático de defecador, na estruturação do núcleo do eu, é o responsável pela separação organizadora das áreas internas ambiente e mente.

Os incidentes na estruturação do defecador determinarão: quantitativamente, um indivíduo com dificuldades de comunicação e expressão e, pouco ou nada criativo e; qualitativamente, um indivíduo confusionado nas áreas do ambiente e da mente.

Ocorrendo porosidade durante a estruturação do papel do defecador, haverá confusão entre as áreas Mente e Ambiente. Estando os mecanismos reparadores do lado da área ambiente, teremos a personalidade psicopática e se do lado da área mente a depressão.

As características da tipologia psicopática são:

- pessoas com tendências a indiferença afetiva, atos perversos, sem sentimentos de culpa, nem conflitos, que podem ser direcionadas contra o refém;
- podem suportar longas negociações, onde a possibilidade de desenvolver sentimentos positivos pela vítima é quase que inexistente;
- demonstram extroversão, boa articulação verbal, agilidade de raciocínio, comportamentos de sedução, características que poderão ser utilizadas para a manipular o negociador, e dominar a situação, ou então despertar sentimentos positivos na vítima, utilizando-os a seu favor, dificultando as ações da polícia.

As características da tipologia depressiva são :

- tendências à distorções afetiva, o que pode provocar atos agressivos direcionados ao refém;
- podem suportar longas negociações, mesmo que o cativo apresente condições insatisfatórias, podem apresentar tendências ao negativismo (responsabilizar os policiais pela situação) o que tornara a rendição muito difícil;
- demonstram tendências a atos impulsivos desprovidos de finalidade, verdadeiras explosões emocionais, cuja impetuosidade demonstrem falta de consideração com o próprio indivíduo (suicídio) ou com o refém, o que poderá precipitar o emprego da equipe tática.

A partir do oitavo mês, num processo que se prolonga até por volta de 24 meses, o controle que era até então do esfíncter anal, passa-se para o esfíncter uretral, e o processo de micção, torna-se o centro de atenção da criança, processando-se a estruturação do modelo de **papel psicossomático de urinador**.

Este processo é considerado o mais complexo, e mais importante, para a completa organização interna do indivíduo, fazendo a separação e conseqüente integração das áreas : corpo-mente-ambiente.

É o papel de urinador que completa a capacitação do indivíduo de exercer o controle dos esfíncteres e atuar no ambiente com o produto de seu corpo (a urina e as fezes), por isso, que de sua estruturação resultará o modo de o indivíduo exercer controle e efetivar a organização nos seus relacionamentos com pessoas e o mundo.

Anatomicamente, homem e mulher são iguais quanto aos aparelhos de ingestão e defecação, por isso, as ocorrências psicossomáticas tanto em um, como no outro, são idênticas.

Já o aparelho da micção é completamente diferente, por isso, as conseqüências do desenvolvimento do modelo de urinador, serão diferentes no homem e na mulher.

O homem tem uma uretra maior do que a mulher, ela ultrapassa o que poderíamos chamar de perímetro corporal e, através do pênis, por onde se prolonga, projeta-se no ambiente, penetrando-o em típica ação de conquista.

Por essa razão, o menino pode e deve exercitar a conquista do seu ambiente, inclusive direcionando a urina, no ato de micção. É a conquista, atividade típica masculina.

Já a mulher tem uma uretra curta e que não ultrapassa o perímetro corporal. Assim, no ato da micção, não penetra no ambiente, o que faz é permitir que este se aproxime de sua uretra e o ato da micção se dá sem direcionamento, praticamente esparzindo-se a urina num curto limite de espaço. Esta atividade, é típica da sedução, sendo esta a ação própria da mulher.

As dificuldades da estruturação deste papel, se qualitativamente, determinarão uma porosidade, que sob pressão, gerará um estado confusional no indivíduo relativamente às áreas mente-corpo; se quantitativas, determinarão dificuldades no exercício das atividades de organização e controle: dos objetos, do processo de vida, dos afetos, dos sentimentos, etc.

Quando o papel de urinador sofrer porosidade na sua formação, a confusão estará entre as áreas Mente e Corpo. Com os mecanismos reparadores do lado da área corpo, teremos os rituais obsessivos, se do lado da área mente, as idéias obsessivas.

As características da tipologia obsessiva são:

- demonstram tendências a apresentar comportamentos que revelam a necessidade de ter certeza de tudo, de controlar todas as variáveis de uma situação. Na negociação, normalmente criam problemas de aceitação do negociador, por não poder controlar as variáveis da interação negociador-sequestrador, como por exemplo, ter controle sobre os pensamentos e sentimentos do policia-negociador, dificultando o surgimento de sentimentos positivos, confiança, etc.;

- falam muito, demonstram prolixidade, são detalhistas e com seus pensamentos alternativos e probabilísticos, tornam a negociação muito tensa e desgastante, pois ao estar prestes a um acordo, após examinadas todas as possibilidades, uma nova hipótese alternativa lhe ocorrerá, com argumentos probabilísticos contrários, criando a necessidade de reinício nas conversações e novo detalhamento sobre a nova hipótese surgida, mesmo que seja, uma das idéias, por ele mesmo descartada anteriormente;

- a necessidade acentuada de controle da situação, tornam críticos os momentos de entrega de alimentos, remédios, ou libertação de reféns, ou alterações produzidas no ambiente do cativeiro, devendo ser considerado que o pensamento alternativo e probabilístico, podem assumir tamanha intensidade que provoque ações hostis contra os reféns, pela sua insegurança sentida nessas situações.

Achamos útil aos policiais-negociadores e, aos gerentes de crises, compreenderem as tipologias (características individuais) como um modelo evolutivo do desenvolvimento da personalidade normal.

Levar em conta a vida psíquica representada e compreendida através das expressões verbais e comportamentos perceptíveis e, saberem como tratá-las durante um evento crítico, no contexto de uma negociação.

3.1.2 Os Papéis Sociais

Os papéis sociais, são correspondentes às funções sociais assumidas pelo indivíduo e, por intermédio dos quais se relaciona com seu ambiente. Os papéis sociais são adquiridos na Matriz de Identidade dos grupos aos quais se vai pertencendo, pelo que, seu número e características dependerão da referida Matriz.

Desta maneira, papéis normais para um critério regional determinado, podem ser patológicos para outro grupo social que seja regido por normas diferentes. Cada cultura está caracterizada por um certo número de papéis que oferece, aos seus integrantes, os quais podemos detectar e classificar.

“A situação da Polícia Militar, justifica-se pela própria história da Corporação, e apresenta atualmente três características :

A Polícia Militar é uma organização militar com fins civis. Fundada nos moldes de um exército provincial, seus profissionais têm até hoje uma formação militar. O adestramento e a instrução de seus quadros se baseia no modelo do exército francês.

Com a criação de um exército federal e o aumento do poder federal, a Polícia Militar, perdeu gradativamente essa missão militar e foi desmobilizada. Sem as missões militares, surgiu a contradição : a forma da Polícia Militar é ainda estritamente militar, mas as tarefas que tem a cumprir são quase exclusivamente civis.

As tarefas civis não são muito claramente definidas. Com a criação da Polícia Civil, que conta com 25 a 30 mil policiais civis e executa todas as tarefas jurídicas, a Polícia Militar, com um quadro de 65 mil policiais (além dos bombeiros), se limita a um policiamento ostensivo. As interfaces e divisões de trabalho entre a PM e PC são na prática, extremamente difíceis de gerenciar.

Atualmente, a Polícia Militar, dedica 2/3 de seus recursos a trabalhos de assistência social. É solicitada pelos mais diversos Secretários de Estado, para cumprir uma grande gama de tarefas como transporte de emergência para hospitais, segurança de prisões (sem ser responsável pela sua administração), etc. Com essa heterogeneidade de tarefas fica muito difícil definir a missão civil da Polícia Militar.

A supervisão da Polícia Militar é feita tanto pela esfera do Governo Estadual, quanto pelo Federal. Tendo começado sob a responsabilidade do Governo Estadual, a Polícia Militar, mais tarde passou a ser controlada pelo Governo Federal, e até 1970, os Comandantes das Polícias Militares Estaduais, eram nomeados pelo Ministro do Exército.

Hoje, a Polícia Militar se reporta ao Secretário de Segurança do Estado, sendo seu Comandante, nomeado pelo Governador do Estado. Mas, por outro lado, ainda é supervisionada pelo Ministério do Exército, através da ^{15 P.M.} Inspetoria Geral de Polícias Militares em Brasília, e mais recentemente, pelo novo Conselho Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça. Esse quadro espelha a confusa divisão das responsabilidades Federais e Estaduais¹⁹.

¹⁹ MCKINSEY & COMPANY- Relatório: Aumento da Segurança no Estado de São Paulo Através da Redefinição do Papel e da Organização da Polícia Militar- Proposta Preliminar de Trabalho. 1991. p.1.

O conceito de papel social pressupõe o conceito de classe social e vice-versa. São estes mesmos aspectos que nos levam a concluir que os papéis sociais, sua estrutura e dinâmica própria, nada mais fazem que repetir e concretizar, num âmbito microsociológico, a estrutura de contradição e oposição básicas, que se realiza num âmbito maior entre papéis históricos, constituída pela relação dominador–dominado.

A própria noção de papel já aparece veiculando uma complementaridade, o contra papel, exemplo: pai-filho, médico-paciente, professor-aluno, policial-marginal, superior-subordinado, etc.

3.1.3 Os Papéis Psicodramáticos.

Os papéis sociais e papéis psicodramáticos emergem quando surge a fase da brecha (realidade–fantasia), sendo que no primeiro caso opera predominantemente a função de realidade e, no outro, a fantasia ou função psicodramática.

Examinaremos agora uma instrução de Negociação ministrada durante um Estágio de Ações Táticas Especiais, realizado na sede do GATE, com o objetivo de esclarecer melhor o papel psicodramático.

Esta forma de procedimento, implica em que todos os atos que se realizam no “como-se” psicodramático, ocorram com um enquadramento claro e preciso (tema): a dramatização de uma ocorrência com reféns; foi delimitado um espaço (cenário), os marginais armados, encontravam-se abrigados em uma área edificada, uma edícula localizada nos fundos de um depósito abandonado, para onde a equipe de negociação teria que se deslocar,

transpondo obstáculos, exigindo escalagem, deslocamento em área aberta e, deslocamento em área fechada, pois esta era a única forma de se conseguir estabelecer uma comunicação com os marginais.

A edícula, de 8 metros quadrados, possuía uma janela com veneziana de madeira e uma porta de ferro e, no momento em que fora invadida pelos marginais em fuga, encontrava-se ocupada por cinco moradores de rua, como moradia temporária.

O nível de dificuldade do local, tornava o emprego de outras alternativas táticas, impossível, fazendo com que a equipe de negociação buscasse a solução do evento crítico, através da negociação do tipo convencimento.

Havia ainda, a pressão dos demais integrantes do Grupo Tático, que aumentava com o passar do tempo, como decorrência do fenômeno conhecido como dissonância cognitiva.

Dissonância cognitiva

Dá-se o nome de dissonância cognitiva ao fenômeno caracterizado pelo estado em que uma pessoa se encontra, quando recebe dois fragmentos simultâneos e contraditórios de informação.

Os integrantes da equipe tática, policiais altamente especializados e capacitados pelo treinamento constante, para enfrentar situações extremas, se deslocaram para o local, preparados para a ação, mas, após uma análise situacional, descobririam que haveria pouca possibilidade de concretizá-la, com êxito.

A dissonância refere-se à incompatibilidade de dois enunciados, o que acarreta uma sensação de desprazer. O conhecimento de que ele se preparou para atuar em um evento crítico, é dissonante em relação ao conhecimento da escassa probabilidade de que, de fato, isso ocorra.

Os alunos que assumiram os papéis de marginais, de vítimas, de curiosos, vestiam roupas civis, e os que assumiam os papéis de policiais de área, policiais do Grupo Tático Especial, usavam suas próprias fardas e equipamentos, a munição era de festim.

Aos participantes da dramatização, era solicitado que construíssem seus personagens, dando-lhes nome, idade, sexo, características de personalidade, sendo que o aquecimento para a dramatização dos marginais, vítimas e, curiosos, era feito distante dos policiais, pois nas situações reais, os policiais chegam nas ocorrências, sem ter maiores informações sobre as pessoas envolvidas.

Uma vez definido o tema, distribuídos os papéis e construídos os personagens, os alunos eram orientados de que não haveria “script” preestabelecido, eles tinham a liberdade de improvisar as falas e os comportamentos dos personagens, contanto que não saíssem do papel assumido e da lógica da realidade dos acontecimentos que fossem surgindo.

Após alguns trabalhos realizados, os alunos relatavam que haviam se envolvido completamente na ação. É exatamente este envolvimento emocional que propicia uma “realidade psicológica”. Na dramatização, reside o maior valor educativo da técnica “role-playing”, que abordaremos com maiores detalhes no capítulo “Treinamento do Papel de Negociador”.

Os alunos que não participavam do exercício, permaneciam na condição de observador, não poderiam intervir, apenas o instrutor (diretor da cena) poderia interromper a dramatização, retirando ou acrescentando personagens ou objetos.

Apesar de a dramatização ser uma fantasia, um “faz-de-conta”, um “como-se”, o impacto que ela pode provocar nos participantes e nos espectadores, pode ser até maior, psicologicamente, do que a vivência de uma situação real.

Quanto mais aquecidos os participantes para a dramatização, quanto maior o “realismo psicológico” da dramatização, maior a probabilidade dos observadores se identificarem com os personagens. A intensidade e qualidade dessas identificações davam a medida do sucesso ou fracasso da dramatização.

Pode-se também, dramatizar os conflitos vividos nos diversos papéis (seqüestrador, vítimas, etc.) com um número reduzido de participantes, pois os observadores, através do fenômeno identificação, podem também vivê-los, como se fossem eles próprios.

Os papéis psicodramáticos expressam a dimensão psicológica do “ EU ”. São todos aqueles papéis que surgem da atividade criadora do indivíduo. Envolvem tanto os papéis preexistentes, como aqueles de fantasia, já que o que os caracterizam é o matiz criativo que lhes imprime e não o seu caráter em si.

Representam idéias e experiências individuais, pertencem ao mundo da fantasia e da imaginação. Trazem a idéia de papel imaginário, que é uma cisão entre a pessoa privada e o papel social, fazendo com que a imaginação permaneça deslocada da ação real e fechada em si mesma.

A dramatização, permite recapitular dos papéis psicodramáticos, os problemas não resolvidos, dentro de um ambiente social mais livre, mais amplo e mais flexível e, por isso, protegido, para que os processos elaboradores sejam canalizados e sedimentados, adquirindo sentido e realidade.

Assim, é somente com a integração desses papéis que o indivíduo poderá dispor de um “ego“ e de uma “identidade”, que lhe permitam relacionar-se como indivíduo, com outras pessoas.

As teorias psicodramáticas levam o conceito de papel a todas as dimensões da vida . Com efeito, elas o utilizam para abordar a situação do nascimento, e existência, enquanto experiência individual e enquanto modo de participação na sociedade.

4 O PERFIL DO NEGOCIADOR.

4.1 Traços Essenciais.

- ESPONTANEIDADE
- CRIATIVIDADE
- QUALIDADE DRAMÁTICA

Para a teoria psicodramática, o homem saudável é aquele que pode desempenhar seus papéis nas relações com o mundo, de forma espontânea e criadora, saindo da estagnação característica de uma conserva cultural.

É aquele que pode transitar livremente entre a fantasia e a realidade, sem se aprisionar em nenhum polo, movimento garantido pela própria espontaneidade.

Naffah Neto²⁰, igualmente se expressa a este respeito quando diz que:

“São é o indivíduo espontâneo-criativo, capaz de relações télicas, continuamente lançado no presente e podendo retomar e transformar suas formas de existir em função de cada situação vivida; é o indivíduo capaz de catalisar a imaginação com vistas à transformação da

realidade, e retomar os papéis sociais cristalizados e fixos que o circunscrevem e recriá-los, invertê-los, transformá-los na vivência das próprias relações em que se vê lançado“.

Esta concepção básica de homem traduz a motivação central da obra de Moreno, a qual é definida por ele como “Filosofia do Momento“. A dificuldade se apresenta na conceituação do termo, na medida em que a definição implica em uma conserva cultural, se distanciando, portanto, da essência que a própria “Filosofia do Momento“ carrega.

Garrido Martim²¹ ressalta este aspecto da seguinte forma:

“A filosofia do momento é mais uma sensação vital do que uma elaboração conceitual, e não é em vão que não é uma idéia mas uma atitude. Apura exhaustivamente tua vida criadora, aqui e agora, prescindindo de toda circunstância exterior que não seja este aqui e agora, neste momento.

O instante não é uma parte da história, mas a história é uma parte do instante, sub specie momenti. De acordo com a experiência, as vivências mais impressionantes do passado encontram de alguma forma, expressão, nas vivências presentes”.

De qualquer modo, na filosofia do momento estão contidos os conceitos de aqui e agora. Qualquer ser ou ato, qualquer vivência no aqui e agora, só pode ser compreendido dentro de um contexto tridimensional, o qual contém: seu locus nascendi; seu status nascendi e sua matriz. É através da compreensão simultânea destes três fenômenos que se é capaz de apreender a realidade, sobretudo a realidade humana.

O “locus nascendi” pode ser entendido como o lugar onde o fenômeno estudado acontece . Uma imagem que exemplifica é o canteiro de terra onde uma flor se

²⁰ NAFFAH, A . Psicodrama: Descolonizando o Imaginário. São Paulo: Brasiliense, 1979, p. 180.

²¹ MARTIN, E.G. Psicologia do Encontro. São Paulo: Duas Cidades. 1978, p. 80.

firma, se queremos apreendê-la enquanto realidade. Mas para tal, não basta somente identificar seu locus, aquela terra com determinada composição.

É preciso estudar a flor no seu “status nascendi“, ou seja, em algum estado específico de seu desenvolvimento. Embora isto não seja o suficiente para apreendê-la enquanto flor. Falta ainda a compreensão de sua matriz, que seria sua própria semente.

Deste modo, a verdadeira compreensão de uma flor só será possível através da observação da dinâmica entre estas três óticas, a qual se efetuará ou não num determinado instante no “aqui e agora”.

O entendimento da realidade psíquica individual, ou das relações sociais, só pode ser efetuado conforme os mesmos critérios. O drama da alma humana pode ser vivenciado dramaticamente, naquele instante, trazendo a tona o seu momento, seu locus e sua matriz. O drama deve ser definido mais como uma extensão da vida e da ação, do que como sua imitação.

Quando o policial treina a negociação, estimulados pelo temor como complemento do encantamento, que é a motivação profunda do papel de policial, na transposição para o papel de negociador, pode transformar seu estímulo em medo como complemento da fascinação. Neste universo fechado não há momento, e devido a esta ausência, não há crescimento, nem espontaneidade, nem criatividade.

O que se pretende com o treinamento é que o policial com suas características essenciais, cumpra as condições: mudança na situação o suficiente para que ele perceba, e que esta percepção implique em atividade, um ato de estimulação para um estado espontâneo.

Preferimos não antecipar conceitos, voltaremos ao assunto quando abordarmos o procedimento dramático, com suas técnicas permitindo ao policial que improvise seu drama e o atualize no cenário dramático.

A ênfase então, não está no imitar um comportamento, ou respostas, mas na oportunidade de recapitular problemas não resolvidos, dentro de um ambiente social mais livre, mais amplo e mais flexível.

Segundo Moreno, a espontaneidade é característica da espécie humana, garantindo, conseqüentemente, a sua sobrevivência. O fator “ e “ pode ser constatado no próprio ato do nascimento:

“Para se entender o papel da espontaneidade na situação do nascimento devemos analisar o organismo que pode recorrer à sua ajuda. Tal como são as coisas, o bebê humano ingressa num mundo complicado e perigoso muito antes de seu organismo estar preparado para satisfazer suas necessidades prementes e, por conseguinte, a soma de ajuda de que necessita para sobreviver tem que ser muito maior e mais prolongada que no caso de qualquer outro filhote da classe primata.

Muda de uma situação que lhe proporciona um equilíbrio seguro para um mundo que terá de ser conquistado para sobreviver nele e no qual terá de adquirir gradualmente, um equilíbrio próprio.

Ingressa nesse mundo de um modo tão súbito que o seu ajustamento bem sucedido é um dos grandes enigmas da vida. Ao nascer o bebê não dispõe de modelo algum, de acordo com o qual possa dar forma aos seus atos.

Defronta-se com uma nova situação, mais do que em qualquer outra época de sua vida subsequente.

A esta resposta do indivíduo a uma nova situação chamamos de espontaneidade. Para que o bebê viva, essa resposta deve ser positiva e sem falhas.

Deve ser rápida, reagindo ao estímulo do momento. Esta resposta pode ser mais ou menos adequada. Um mínimo de espontaneidade já é requerido no primeiro dia de vida”.²²

Moreno também admite que a diminuição ou aumento dos estados espontâneos depende do meio ambiente, das oportunidades que este pode oferecer ao indivíduo.

Quanto maior for o número de novas situações, maior é a probabilidade de que o indivíduo produza uma quantidade comparativamente maior de novas respostas, deste modo, considera que a espontaneidade é um fator que se localiza entre a hereditariedade e as forças sociais.

Os estados espontâneos requerem uma preparação chamada de aquecimento. O conceito de aquecimento, segundo Garrido²³ nos remete a três idéias :

1. é um desencadeante dos estados afetivos que acompanham a espontaneidade;
2. é um intermediário entre a espontaneidade e a criatividade;
3. é a manifestação ou sinal externo pelo qual sabemos se a espontaneidade começou a atuar.

Existem três tipos de iniciadores para os estados espontâneos :

- físicos, que seriam o próprio processo físico onde as contrações musculares desempenham papel principal;
- mentais ou psicológicos caracterizados por imagens ou sentidos geralmente sugeridos por outros indivíduos; e
- psico-químicos que seriam estimulações artificiais, decorrentes da utilização de drogas.

²² MORENO, J.L. *Psicodrama*. São Paulo: Cultrix, 1974, p100.

²³ MARTIN, E.G. op. cit., p. 125.

O processo de aquecimento preparatório para os estados espontâneos engloba as noções de “ZONA” e “FOCO”. Para Moreno, o bebê humano se vê compelido à formar seu mundo a partir de zonas limitadas e fragilmente relacionadas, as quais estão desigualmente espalhadas pelo seu corpo. Deste modo, o bebê, inicialmente seria a própria fragmentação, um conjunto de zonas – a visual, a nasal, a anal, etc. , que ainda não estão relacionadas.

Isto nos leva a crer que no início da vida a criança se relaciona com a primeira figura, aquela que desempenha o papel de ego-auxiliar, com a qual construirá sua matriz de identidade, através do exercício de zonas fragmentadas que envolvem partes de seu corpo e partes do ambiente externo.

A zona oral, por exemplo, é constituída, não só pela boca, mas por todos os fatores que concorrem para que o ato em si aconteça. Dito de outro modo, a zona oral é composta pela boca, pelo mamilo do peito materno, pelo leite e pelo ar.

O exercício de uma zona (oral, auditiva, visual) ajuda o policial-negociador a concentrar-se em sua ação desencadeante (negociação) e leva os elementos que a compõem convergirem para um foco (o seqüestrador) , e para que isto ocorra é necessário um processo de aquecimento preparatório.

O aquecimento preparatório, os iniciadores físicos, para um determinado ato espontâneo, estimulam todos os componentes pertencentes a uma determinada zona, convergindo a estimulação para um determinado foco.

A criança se relaciona, inicialmente, como o mundo através de um conjunto de papéis, que Moreno denominou de papéis psicossomáticos (papel de urinador, comedor, dormidor, etc.). Assim, os papéis psicossomáticos são compostos de focos que, por sua vez, tem seu locus nascendi em determinadas zonas correspondentes. O exercício deles é

propiciado pelos iniciadores físicos, que caracterizam o processo de aquecimento preparatório para tais atos espontâneos.

Deste modo, toda zona é o ponto focal de um dispositivo físico de arranque num processo de aquecimento preparatório de um estado espontâneo de realidade, sendo tal estado ou estados, componentes na configuração de um papel.

Na medida em que, o aquecimento preparatório para um ato espontâneo, tem por finalidade, padrões de comportamento organizado, mais ou menos complexos, dependendo de qual momento do processo de matrização o indivíduo se encontra, é altamente errôneo usar o termo espontâneo, para descrever indivíduos que não tem controle sobre suas ações. Assim como, a sua espontaneidade, é erroneamente considerada como algo que está mais vinculada à emoção e a ação, do que ao pensamento.

“O comportamento desordenado e os emocionalismos resultantes da ação impulsiva, estão longe de constituir desideratos do trabalho da espontaneidade.

Pertencem, ao contrário, ao domínio da patologia da espontaneidade. A espontaneidade pode estar presente numa pessoa tanto quando pensa, como quando sente, ao descansar, tanto quanto ao dedicar-se a uma determinada ação”.²⁴

Não é considerado espontâneo, por exemplo, o negociador quando por um ato impulsivo, se lança em direção ao seqüestrador tentando desarmá-lo e dominá-lo, ou quando expõe sua vida à risco, desnecessariamente, tentando conquistar a confiança do causador do evento crítico, ou subestimá-lo.

Moreno não fala de espontaneidade sem citar criatividade, visto serem intrinsecamente articuladas. Para ele, a interrelação é um fato, e aponta uma implicação:

²⁴ MORENO, J.L. op. cit., p. 163

“Sem criatividade, a espontaneidade do universo tornar-se-ia vazia e estéril; sem espontaneidade, a criatividade do universo se limitaria a ideal sem eficácia e sem vida”.²⁵

Mesmo existindo uma implicação entre os dois conceitos, Moreno os distingue:

“A criatividade pertence à categoria da substância – é a arqui-substância; a espontaneidade à categoria dos catalisadores – é o arqui-catalisador”.²⁶

O ser humano se utiliza de um aquecimento preparatório para um ato espontâneo, de uma determinada zona, a qual converge para um foco específico, fazendo-a concentrar-se na ação ocasionada, que, por sua vez, é o próprio ato criador. Ao policial-negociador devem restar conhecimentos suficientes e, seus processos elaboradores preparados para orientá-lo nos insights e mudanças de atitude durante a negociação.

A ação, ato concreto ou resposta, frente à uma situação (negociação) nova ou antiga, será criativa e espontânea, se for rápida, nova e, adequada. Ela não se efetivaria, sem a mediação da espontaneidade, que é o catalizador, posto a serviço da criatividade, mediante o processo de aquecimento.

Moreno acrescenta que a forma mais elaborada da inteligência, tem suas raízes na articulação entre a espontaneidade e a criatividade. Espontaneidade e criatividade se atualizam no “aqui e agora”.

O “aqui e agora” incorpora, de alguma maneira, a história do indivíduo ou do grupo, e nos remete à matriz de identidade e a matriz social, ao locus nascendi e status nascendi, onde a sua primeira aprendizagem emocional e social se efetua.

²⁵ Idem, p. 135.

²⁶ Ibidem, p 136.

O papel de negociador pode ser emergente, em um momento e contexto determinado pela realidade (primeira negociação durante um evento crítico) de um policial ou militar, e que, até então, só fora percebido por sua latência, durante os treinamentos, onde operaram sempre o pensar, perceber, sentir e intuir. O treinamento, através das simulação e dramatização, consiste em oferecer, constantemente, coordenadas de tempo e espaço para favorecer reatualizações e reestruturações, permitindo ao papel, surgir evolutivamente.

Consideramos os traços principais de um policial-negociador, qualidade dramática, característica de sua ação, comportamento, ou resposta que atribui novidade e vivacidade à sentimentos, ações e expressões verbais que nada contém de novo, original e criativo (doutrina). A criatividade, sua disponibilidade para o ato criador e a espontaneidade a livre expressão de sua personalidade.

5 A AQUISIÇÃO DO PAPEL DE NEGOCIADOR. (Role – Taking)

O processo de desenvolvimento da aquisição de um novo papel, passará por três fases distintas, de acordo com o grau de espontaneidade do indivíduo: Role-taking- é a tomada ou adoção do papel; Role - playing- é o jogo do papel, explorando simplesmente suas possibilidades e; Role-creating- é o desempenho do papel, de forma espontânea e criativa.

Algumas considerações sobre o processo de aquisição e desenvolvimento do papel de policial-negociador, se fazem necessárias. Verificamos que este processo pode ser utilizado levando-se em conta três funções.

Primeiramente, possibilita esclarecer de que forma as inter-relações ocorrem, desde a relação dos indivíduos policial-negociador e, o causador do evento crítico, até a relação do policial militar com o papel de negociador em um evento crítico.

Como uma segunda função, o processo de aquisição e desenvolvimento de papéis, pode ser utilizado para fins pedagógicos e culturais. Neste caso, permite criar situações mais satisfatórias para a aprendizagem, especialmente no período em que o policial-militar, se encontra na formação do papel de policial-negociador, ampliando sua visão de mundo, não só a partir do desempenho do papel, como também, à partir da pessoa.

Constatamos que não é possível uma desvinculação entre o desenvolvimento do papel de policial-negociador e o desenvolvimento da personalidade do indivíduo.

Isto nos leva, inevitavelmente, a uma terceira função, que é a de se caracterizar também, como um método de educação terapêutica, onde as relações transferenciais, as complementações patológicas, a pouca espontaneidade no desempenho dos papéis, são algumas situações nas quais o processo de aquisição e desenvolvimento do papel de policial - negociador, pode ser usado como terapia do papel.

Há que se acrescentar, sobre os três momentos do processo de aquisição e desenvolvimento do papel de policial-negociador:

- tomada ou aceitação do papel (Role-taking) onde o policial, aceita o papel de negociador já acabado, estanque, que não permite uma articulação com o imaginário, com a fantasia e, considerando tal etapa como parte de um processo, deve ter continuidade, pois a permanência neste estado leva à uma estagnação e à imaturidade do indivíduo;

- como passo seguinte, o desempenho do papel, que permite um grau maior de liberdade no jogo de papéis, lembrando as considerações feitas anteriormente a respeito do Role-playing ; e

- criação do papel, onde a espontaneidade criativa atinge o seu ponto máximo.

Pode-se ter a impressão, pela afirmativa acima, de que a tomada de papel (Role-taking) seja um processo passivo, mas, esta etapa, mesmo na aceitação de um papel anteriormente acabado, envolve processos como conhecimento, percepção e ação, constituindo, pois, no primeiro movimento do processo de aprendizagem juntamente com o desempenho de papéis.

As atividades de policiamento ostensivo, são exercidas, pelos policiais, no seu limite, em situações de altíssimo risco, algumas resultando em sua própria morte. A operosidade, dedicação e sacrifícios implicados em suas ações, nos delitos com a tomada de reféns, testam e levam os policiais a extrapolar os seus limites, de tal maneira, que a leitura deste texto pode não ser suficientemente expressiva e significativa, para quem não teve o privilégio de comandá-los nestas ações.

Deve-se analisar as características do papel, os requisitos necessários para que este possa assumir a forma de funcionamento, policial-negociador, o momento específico de estabelecer a interação (negociação) com um indivíduo tomador de reféns, frente a uma situação, denominada evento crítico, em condições de apresentar um desempenho adequado.

A busca de uma sistematização de procedimentos por parte do policial militar, uma definição clara de papéis e dos requisitos necessários para o seu desempenho, na sua transição para o papel de policial-negociador, diminui os riscos já abordados anteriormente em outras obras, aumentando as possibilidades do estabelecimento de uma vantagem situacional, e como decorrência, o encontro de uma solução pacífica, e aceitável para o evento crítico.

O jornalista e escritor Percival de Souza, escreveu no prefácio da monografia “Gerenciamento de Crises“ do então Capitão Mascarenhas²⁷ :

“A Monografia que tenho a honra de prefaciar, mostra que as corporações, como os indivíduos, têm o seu momento de verdade. Este trabalho representa exatamente um desses momentos, pois mostra o que é necessário para compor um grupo, necessariamente de elite, preparando com esmero cada um dos seus integrantes para o culto da moral e civismo : da fé, do exemplo e do sacrifício, da honra e do dever.

(...) Essas considerações parecem-me necessárias porque esta Monografia trata de um tema atualíssimo, com fatos que ensejam treinamento e comparações, e que devem ser tratados de maneira estritamente profissional.

(...) Preservando vidas e aplicando a lei e tendo como palco o teatro de operações, o executivo da Polícia, explica o Capitão Mascarenhas, alerta sobre a necessidade de se definir responsabilidades para evitar problemas claramente demonstrados.

Parâmetros éticos, riscos, possibilidade de empregar força letal são minuciosamente apreciados. Casos que se lamenta também são

²⁷ DE SOUZA, W. M. Gerenciamento De Crises: Negociação e Atuação de Grupos Especiais de Polícia na Solução de Eventos Críticos. São Paulo: CAES, CAO-II/95, p. 10.

lembrados, para extrair deles preciosas lições excludentes de vaidade, empirismo e amadorismo“.

O processo de Gerenciamento de Crises, implica na necessidade da adoção de vários papéis, claramente definidos, que não se devem sobrepor pela desvantagem de produzirem impressões erradas, e ações mal dirigidas.

O sucesso na solução e controle de um evento crítico, através da alternativa tática negociação, é um processo gradual, e seremos mais eficazes se não a tratarmos como um caso a resolver de um só golpe.

5.1 Conhecimentos Básicos.

5.1.1 Noções sobre gerenciamento de crises.

Princípios Fundamentais :

“Crise é um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da polícia a fim de assegurar uma solução aceitável”.

Características da crise:

- imprevisibilidade.
- compressão de tempo.
- ameaça de vida.
- necessidade de:

- postura organizacional especial; planejamento analítico; e considerações legais, morais e éticas.

Gerenciamento de crise:

“ É o processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários a antecipação, prevenção e resolução de uma crise”.

Atuar antes: treinamento - Durante : colocar em prática – Depois: estudo em caso

Critérios de ação - servem para nortear o gerente da crise:

- necessidade
- validade do risco
- aceitabilidade

Providências :

- conter
- isolar
- negociar

Objetivos :

- preservar vidas
- aplicar a lei

Nota de Instrução N.º 3 EM 001/02/96

Objetivos:

- 1 - criar uma nova postura nos organismos policiais no trato de ocorrências críticas.
- 2 - servir de orientação para os executivos de polícia (desde o Sd ao Cel).

5.1.2 Ações Táticas Iniciais – procedimentos no local de ocorrência.

Se o patrulheiro foi acionado e constatou a situação ou se o encontro foi involuntário, e o marginal se homiziou em uma área edificada, deverá :

1. Acionar de imediato o escalão superior, identificando o local do cativo e solicitar apoio ou reforço, para efetuar o cerco.
 - Suas ações deverão restringir-se a impedir que outras pessoas tenham acesso ao local, impedindo, assim, o aumento do número de reféns, ou que inocentes possam se ferir, ou ainda, que os marginais sejam informados da situação externa por comparsas ou tentem a fuga.
2. Posicionar-se abrigado, aguardando o reforço, e em condições de comunicar pelo rádio, qualquer alteração na situação da área crítica.
 - Para a escolha do local de abrigo, o patrulheiro deverá ser extremamente cauteloso, devendo analisar e reconhecer a proteção oferecida pelos objetos existentes no local de ocorrência. Cada vez mais os projéteis vem sendo aprimorados, de modo a aumentar-lhes a eficácia, o que obriga o policial a prevenir-se ainda mais.
3. Antes da chegada de um oficial no local, não oferecer nada aos marginais e nem tentar uma invasão ao local, se mantiver um diálogo, restrinja-se à palavras que possam acalmá-los, sem assumir nenhum compromisso.
 - a presença de um oficial no local será determinante para uma melhor avaliação da situação, e para o acionamento dos meios necessários para a

realização de um perfeito isolamento da área crítica e coordenação das ações a serem desencadeadas.

- como foi dito anteriormente, o repertório de comportamentos do marginal, não é suficiente para enfrentar de imediato a situação, neste caso, o tempo funciona como facilitador na superação do período crítico, o de total incapacidade de lidar com as emoções.

- um ponto importante deve ser esclarecido. De início o marginal sustenta uma atitude em relação a situação, que nós desejamos mudar, mas se a atacarmos frontalmente, causaremos excessiva reatância, a qual funcionará contra a mudança desejada.

- finalmente, a invasão de uma área edificada exige procedimentos técnicos decorrentes do aprimoramento profissional calcado no estudo científico, diferenciado do necessário as missões rotineiras do policiamento ostensivo.

O primeiro oficial que chegar no local, deverá:

1. Proceder a um minucioso levantamento de informações, necessárias à uma análise situacional:
 - quanto ao tipo de edificação: edifício (n.º de andares), casa (térrea, sobrado).
 - quanto a sua ocupação: residencial, de ensino, comercial, financeira, prestação de serviços, etc.
 - quanto aos seqüestradores: número, características físicas, sexo, identificação, tipos e quantidade de armas.

- quanto aos reféns: número, sexo, idade, identificação, estado de saúde anterior, ferimentos.

- se já foi estabelecido algum contato se foram feitas exigências.

2. Estar atento para extrair das informações, rápidas conclusões que lhe permitam tomar uma posição de controle situacional.

3. Estabeleça um plano de ação, cuidadosamente elaborado.

4. Submeta as informações e seu planejamento ao escalão superior.

5. Solicite todo reforço e apoios necessários para estabelecer o controle situacional.

Após estabelecido o controle situacional, e através de um processo decisório compartilhado com o oficial comandante do grupo de ações táticas, definir: QUEM NEGOCIA? COMO SE NEGOCIA? PARA QUE SE NEGOCIA? EM QUE SITUAÇÃO SE NEGOCIA?

Cabe, todavia, discutir seriamente o que será melhor para o gerenciamento e solução da crise. Suas ações serão mais eficazes se planejadas cuidadosamente, oportuna e cuidadosamente dosadas pelos critérios de: NECESSIDADE, VALIDADE E ACEITABILIDADE.

Dependendo de sua experiência e aprendizado, vá concretizando paulatinamente suas decisões, para superar suas dificuldades de maneira satisfatória.

Obviamente, para ajudá-lo a superar as dificuldades, foram criados inúmeros serviços especializados (GATE, RESGATE, COE, TRÂNSITO, BOMBEIROS, ETC.), imprescindíveis, para que sua disposição à ação encontre uma situação favorável para

transformar-se em uma posição de controle situacional. A presença de uma tropa especializada, aumenta a capacidade de execução de um plano adequado.

Cuidado com o afã exibicionista, e o encantamento provocados pela presença da imprensa no local da ocorrência. Solicite os apoios necessários, submeta suas informações e análise ao escalão superior, e ao comandante do grupo tático especial. Há um provérbio que diz “Há males que vem para o bem, e do mal do erro deriva o bem da experiência e do aprendizado”.

O Oficial não deve temer equivocarse, em suas decisões. O mais importante é procurarmos reduzir o mais possível os seus efeitos, corrigindo-as rapidamente. Isso torna-se difícil realizar sozinho, porque quem erra opõe uma resistência à essa análise.

A seqüência do raciocínio é a seguinte : primeiro negamos a existência do erro; em seguida, admitimos, porém, tentamos justificar negando-lhe a importância ou fazendo recair a culpa sobre outras pessoas; finalmente quando somos encurralados pela argumentação e provas irrefutáveis, admitimos a responsabilidade autoral, mas a atribuímos ao acaso.

Muitos dos princípios empregados no gerenciamento de crises com tomada de reféns, já foram descritos, por conseguinte, não será preciso repetir definições ou outros aspectos básicos.

Os aspectos que serão detalhados neste trabalho, devem ser encarados unicamente como exemplo e não como modelo, cada ocorrência deverá ser tratada de um modo.

Não obstante, os princípios básicos citados aqui terem sido utilizados com êxito em outros planejamentos, para a resolução e gerenciamento de crises, a meta do planejamento, é , fazer com que, através da negociação, a lei seja cumprida e vidas sejam preservadas.

Significa que, ambas as partes, devem encontrar suas próprias soluções para problemas que concorreram para que a situação se tornasse crítica. A Polícia, pela incapacidade de atuar como um mecanismo, preventivo, inibidor externo, na prática do delito. O marginal, como transgressor das normas sociais, frente a possibilidade de um confronto, repressor, com alto potencial letal para ambos.

Ao chegar no local de ocorrência, o Oficial de Ações Táticas deverá:

1. Apresentar-se ao oficial mais antigo ou superior, como apoio ao policiamento de área.

2. Inteirar-se das medidas preliminares adotadas, informações obtidas, e realizar um checkup operacional.

- se já foi realizado um cerco adequado, providenciar o isolamento em pelo menos 3 círculos ou zonas.

- realizados cerco e isolamento, examinar as possibilidades de realizar o confinamento do cativo, restringindo os meios de comunicação externas.

- Contatar com outros órgãos e acionar os meios necessários para isso. Essa precaução visa evitar o contato dos marginais, com a imprensa, políticos, parentes dos reféns ou comparsas, fatores que contribuem para superdimensionar o evento crítico, e funcionar como pressão sobre o oficial comandante. Porém, deverá observar que qualquer alteração no ambiente interno do cativo, produzem tensão e insegurança aos marginais e pânico aos reféns.

3. Verificar se já foi estabelecido contato com os marginais, em caso afirmativo, deverá analisar:

- experiência ou capacitação técnica, do negociador.

- seu nível de autoridade, alertando para o fato de que pessoas de extrema autoridade, estarão desprovidas do poder de barganha, nem terão a argumentação “dificuldade de seus superiores“ para o atendimento de uma exigência, para ganhar tempo.

- a possibilidade ou a necessidade de sua Equipe de Negociação, acompanhar o desenvolvimento, ou assumir definitivamente as ações.

4. Apoiar os oficiais de área, ou assumir a administração dos fatores que exercem pressão sobre quem gerencia a crise, como:

- imprevisibilidade.
- compressão de tempo.
- ameaça de vida (ultimato).
- necessidade de uma postura organizacional, não rotineira.
- considerações legais especiais (legítima defesa, estado de necessidade, estrito cumprimento do dever legal, responsabilidade civil, etc.)

5. Estabelecer um Posto Comando (P C), em local próximo à área crítica, compartimentando no mesmo ambiente, o Comandante da Operação e os Líderes das Equipes.

6. Cadastrar as informações existentes, e as informações que serão obtidas.

7. Atuar como elemento de ligação entre a Equipe de Negociação, Equipe Tática e o Esquadrão de Bombas e o gerente da crise, centralizando as informações.

8. Avaliar o pessoal empregado na operação, promovendo as substituições que julgar necessárias.

É muito provável que o oficial de Táticas Especiais, ao chegar na área crítica seja supervalorizado. É um profissional altamente qualificado, oriundo de uma Unidade Operacional, com elevada qualidade da sua instrução e dotado de experiência.

São fortes em aptidões de produção divergente (capacidade de pensar em muitas soluções diferentes para um problema) e em aptidões de produções convergentes (capacidade de encontrar rapidamente a solução de um problema, quando existe uma única solução acessível).

Contudo, podem estar sob a subordinação de Oficiais ou autoridades civis, mero transmissores de ordens superiores, que fornecem informações sem qualquer sugestão ou advertência quanto a ação apropriada.

As poucas sugestões que fazem, são as que pensam agradarem seus superiores imediatos. Muito hábeis para captar e executar tudo o que promova seu prestígio pessoal.

O Oficial deve estar cômico da tendência, daquele, para fugir às responsabilidades, sem que isso prejudique a relação entre ambos. Deve ser discreto e diplomático na condução das situações.

Esse comportamento permite-lhe mostrar como é competente no gerenciamento de crises, e em assuntos técnico - táticos, sobre os quais, aqueles são totalmente ignorantes.

Também devemos assinalar que tempo e esforço não são disponíveis em quantidades infinitas. Esse ponto já foi analisado, em certa medida, anteriormente.

Sabemos que se uma pessoa está perturbada à respeito de algo, temos de acalmá-la primeiro, antes que ela esteja em condições de raciocinar. Sua condição agitada serve para bloquear o funcionamento do córtex cerebral, onde ocorre o pensamento racional.

Portanto, o oficial-GATE, deve adquirir o hábito de estar atento aos sintomas de emotividade nos outros, em circunstância alguma deverá tentar usar a lógica ou o raciocínio, enquanto não descobrir a causa dessa irracionalidade e os meios adequados para fazê-la desaparecer.

Deve fazer primeiro tudo o que puder, com os conhecimentos e recursos de que dispõem, para a correção. Se não conseguir, ou for muito difícil, então deve acionar um oficial superior da área de choque, evitando comprometer a solução satisfatória da crise.

Encontramos nas palavras do pensador, a crítica adequada da qualidade das relações pessoais atuais:

“(...) Não esqueçamos que só recentemente emergimos de um atoleiro de antiga ignorância e de luta multissecular pela existência. A maior parte do que sabemos foi descoberto durante as últimas doze gerações. Inebriados pelo nosso novo poder sobre a natureza, muitos dentre nós foram desencaminhados na busca do poder sobre outros seres humanos. Isto é um ignis fatuus , atraindo-nos a retornar ao atoleiro donde parcialmente havíamos escapado“. BERTRAND RUSSELL.

A presença de um oficial superior no local :

É tal a importância da presença e da atuação do oficial comandante, na solução de eventos críticos, que a ela se dedicam a maior parte dos cursos e dos manuais de procedimentos para o gerenciamento de crises com tomada de reféns.

Alguns dos autores desses cursos e manuais destacam a importância de se adotarem uma doutrina de ação, sugerindo princípios, regras ou normas, com o objetivo de criar um padrão de conduta, para a obtenção do máximo êxito no Comando.

Mas quase sempre se esquecem de que antes de se adestrar nos segredos da difícil arte do comando, é necessário que cada oficial se compenetre do QUE, do PORQUE, e do QUEM vai mandar, já que, sem conhecer esses três fatores, seria um salto no vazio qualquer tentativa para concretizar o COMO proceder.

Em primeiro lugar, quem vai dar ordens ou exercer a chefia militar sobre a tropa na área crítica, precisa saber se pode ou deve tomar essa atitude.(definição da competência).

Não basta, para optar pela afirmativa, o fato de se achar legalmente em posição de fazê-lo, terá de haver o imperativo ético, a “força da razão“, que exige uma capacidade de uso do poder de mandar, sem obedecer aos impulsos de seus caprichos. Deve examinar, inicialmente, as conseqüências políticas, sociais e a necessidade de esforços conjuntos de autoridades civis, para a solução do evento crítico.

Em segundo lugar, justificada pela razão aquele que irá decidir, o comandante militar terá de estar certo, de se quem vai receber a ordem (policimento de área ou tropa especial) está ou não em condições de compreendê-la, aceitá-la e cumpri-la.

Caso não esteja, será necessário, antes da ordem, colocá-los nessas condições, evitando-se o que poderíamos chamar de uma “entropia de comando“, ou seja, um desnível de índice negativo, entre os objetivos visados pela ordem ou decisão, e os resultados produzidos por quem a obedece.

Outra dificuldade, mais difícil ainda de ser evitada, é o estado de tensão em que se encontram quem comanda: representantes da Secretaria de Segurança Pública; Secretaria da Justiça ou Magistratura, transitoriamente numa posição de mando; ou Oficial Superior Comandante da Área de ocorrência do evento crítico e quem há de obedecer : Oficial subalterno ou intermediário comandante do grupo tático especial, ou do policiamento ostensivo.

Por isso, nunca será excessivo o cuidado que se deve dedicar à inter-relação de ambos. O Comandante militar de maior patente, presente no local, terá de mostrar-se seguro de si mesmo, para conseguir que a ordem não provoque resistência em quem a receba,

seja o oficial responsável pelo grupo tático especial, ou do policiamento ostensivo, nem reforce atitudes de “lideromania”, na autoridade civil.

5.1.3 Classificação da Tipologia do Causador do Evento Crítico.

Ninguém poderá negar a importância do conhecimento das classificações dos comportamentos criminosos, para a situação de gerenciamento de crises.

A análise dos atos criminosos devem ser feitas dentro de fórmulas simples, compreensíveis e, capazes de fornecer perfis classificáveis, não só para a escolha do tratamento legal a aplicar, como também para a previsão das atitudes futuras, conhecimento necessário para o desempenho do policial negociador e, para nortear as decisões durante o evento crítico.

É bem sabido, que em matéria de classificação de atos criminosos, inúmeras tem sido as fórmulas propostas e, pode-se afirmar, sem temor de grande erro, não ter havido estudioso em criminologia, que não tenha tentado estabelecer as bases de uma nova classificação, e ter resolvido o intrincado problema que a tantos tem assoberbado.

De fato, tem sido incontáveis as classificações propostas, e tem sido assim, porque nenhuma delas até hoje conseguiu se impor sobre as demais.

Em recente publicação no FBI Law Enforcement Bulletin²⁸, o agente Gary, relata em seu artigo “Negociação: Conceitos para Comandantes“, que o FBI somente aprofundou seus estudos sobre os conhecimentos referentes a gerenciamento de crises, especificamente sobre os conhecimentos necessários aos policiais negociadores, em situações de tomada de reféns, em 1973, em conjunto com o “NYPD foundation“ – Departamento de Polícia de Nova York, quando seus instrutores desenvolveram e aplicaram os princípios, conhecimentos e habilidades necessárias aos policiais, para a aplicação da negociação como uma das ferramentas mais importantes disponíveis para a solução de um evento crítico, de forma pacífica.

No início da década de 90, iniciou-se o intercâmbio entre os agentes do FBI com instituições policiais brasileiras, por iniciativa da Direção Geral da Polícia Federal, em decorrência das dificuldades criadas com a vigência da Instrução Normativa n.º 08/88-DG/DPF, pela qual a Polícia Federal passou a ter a responsabilidade de assumir o comando das operações policiais, até solução final, no caso de apoderamento ilícito de aeronaves.

A primeira classificação e tipologia de indivíduos causadores de crise apresentada na época, foi a decorrente dos estudos do Capitão Frank A Bolz Júnior, do Departamento de Polícia de Nova York²⁹, apresentando três tipos fundamentais:

“(...) O primeiro deles é o criminoso profissional. É o indivíduo que se mantém através de repetidos furtos e roubos e de uma vida dedicada ao crime.

(...) O segundo tipo é o emocionalmente perturbado. Pode ser um psicopata ou simplesmente alguém que não conseguiu lidar com seus problemas de trabalho ou de família, ou simplesmente um psicopata que esteja completamente divorciado da realidade.

²⁸ NOESNER, G. W. FBI Law Enforcement Bulletin “ Negotiation Concepts for Commanders “ January, 1999, p. 6.

²⁹ BOLZ JUNIOR, F. A . “How to be a Hostage and Live “ , Secaucus, N J , 1987, p. 47.

(...) O terceiro e último tipo é o terrorista por motivação política. Apesar de não ostentar uma liderança estatística como os emocionalmente perturbados, essa espécie de causadores de eventos críticos é, de longe, a que causa maior estardalhaço. Basta uma olhada nos jornais para se verificar as repercussões causadas por esse tipo de evento, ao redor do mundo”.

Essa classificação foi reconhecida, pelo próprio autor, imperfeita, como escreveu adiante:

“(...) A classificação aqui apresentada, a par de suas imperfeições, deve servir apenas, como se disse mais acima, como um ponto de orientação na diagnose dos causadores de eventos críticos, dado o papel primordial que eles desempenham numa crise”.³⁰

Mesmo que esta classificação não reúna em suas partes essenciais, nada além de um conteúdo descritivo superficial, de caracteres gerais, num dado momento, abarcou o consenso de inúmeros policiais que se iniciavam nos estudos do tema, tendo suscitado luminosas discussões, quando colocado em foco, no Curso de Gerenciamento de Crises, freqüentado por este autor, em julho de 1995.

Um dos fins primordiais da classificação dos causadores de um evento crítico, como adiante será visto, é o de facilitar o desempenho do policial no papel de negociador. Tentaremos nem restringir demasiadamente o tema, o que encurtaria o campo de estudo, nem ampliar além dos limites, o que viria desvirtuar-lhe a correta visão.

³⁰ Idem, p.50.

Essa dificuldade induz, justamente, que a busca das características do causador de um evento crítico, seja maior, mais profundas as indagações, mais meditadas as deduções.

Em suma, para classificar, se torna necessário conhecer e, para conhecer, estudar o que já foi produzido pelos autores e pesquisadores, neste campo específico.

O assunto já foi amplamente debatido, tão debatido, que não será possível historiá-lo de maneira completa. Incontáveis, tem sido as classificações apresentadas e, são tantas e tão diversas que fazer-lhes um estudo metódico, já é obra quase impossível.

O que se pode tentar restabelecer, é produto do brilhante trabalho de pesquisa do Prof. Hilário³¹, sempre citado como referência pelos pesquisadores e Mestres em criminologia, por reunir as principais classificações existentes de tipos criminosos, de vários autores, de diversas nacionalidades e, com as mais diferentes abordagens teóricas:

Alguns autores deram feição específica a classes criminais:

1 – Classificação de TOULMOUCHE:

1ª categoria – os condenados por furtos e crimes semelhantes, os quais foram impelidos pela miséria, ignorância .

2ª categoria – os condenados por crimes contra as pessoas, cometidos na exaltação de uma paixão.

3ª categoria – os originariamente viciosos, dominados por um tipo de instinto para a fraude, roubo, etc. homens que resistirão sempre a todo regime moralizador.

³¹ CARVALHO, H. V. Os Criminosos e suas Classes. Rio de Janeiro: Coletânea Acácio Nogueira, 1984, p. 38-39.

2 – Classificação de LAUVERGNE:

Homicidas e estupradores:

- por ímpeto.
- por vontade firme.
- por instintos inatos.

3 – Classificação de TARDE:

Criminosos:

- homicidas (rurais e urbanos).
- ladrões (urbanos e rurais).

Alguns autores tomaram como base o critério das manifestações exteriores:

4- Classificação de FRÉGIER:

Criminosos:

- de profissão.
- de ocasião, por fraqueza de caráter.
- por necessidade.

5 – Classificação de WAHLBERG:

Criminosos:

- ocasionais.
- habituais.

6- Classificação de NICHOLSON:

Criminosos:

- acidentais ou de ocasião.
- verdadeiros ou habituais.

7- Classificação de DU CAMP:

Criminosos:

- sanguinários.
- não sanguinários.

8- Classificação de HUREL:

Criminosos:

- por emoção violenta e instantânea, não viciosos, ou cuja perversidade não está em estado crônico.
- profundamente maus, reflexivos, rebeldes, mestres no crime.
- inertes, embrutecidos, débeis de vontade.

9- Classificação de GAROFALO :

Criminosos:

- natos ou instintivos.
- fortuitos ou de ocasião.

ou pela especialidade do defeito moral em:

- assassinos.
- violentos.
- ímprobos.
- cínicos.

10 - Classificação de JOLLY:

Criminosos:

- inertes.
- coléricos.
- viciosos.
- calculadores.

11- Classificação de DIEY:

Criminosos:

- pela má companhia, circunstâncias, necessidades, desgraças imprevistas.
- pela má educação na infância, que deu o hábito do delito.
- pela profunda depravação.

12

- Classificação de ASCHAFFENBURG :

Criminosos:

- passionais.
- ocasionais.
- premeditados.
- reincidentes.
- habituais.
- profissionais.

Autores que classificam com base em critérios causal ou genético
ou critério misto:

13 - Classificação de GALL:

Criminosos:

- por paixão.
- por instintos inatos.

14- Classificação de FERRI:

Criminosos:

- natos.
- loucos.
- por paixão.
- de hábito.
- de ocasião.

15 - Classificação de COLAJANNI:

Criminosos:

- natos.
- loucos.
- por paixão.
- hábito.
- ocasião.
- políticos.

16 - Classificação de SCHNEICKERT:

Criminosos:

- loucos.

- por paixão.
- de hábito.
- de ocasião.

16 - Classificação de FERRUS :

Criminosos:

- decididamente incorrigíveis, dotados em geral de recursos intelectuais superiores à média, mas que as tendências de sua organização, os arrastamentos da sua natureza conduzem ao mal;
- cujo alcance intelectual menos elevado corresponde à média, nos quais o senso moral não é senão fracamente desenvolvido, que o instinto da sexualidade, o amor da orgia, uma primeira infância entregue a si mesma, o hábito da vadiagem, o ascendente de relações funestas, uma depravação gradual do pensamento, uma excessiva fraqueza do coração, levam ao caminho do vício, não por uma tendência inata e violenta a mal fazer mas para dar satisfação a uma necessidade imperiosa de dissipação de deboche e inércia;
- que uma organização incompleta os torna impróprios para toda ocupação reclamando esforços repetidos, e, portanto:
 - a- perversos, enérgicos e inteligentes, que pecam conscientemente, quer por organização, quer por sistema.
 - b- viciosos, curtos, embrutecidos ou passivos, que pecam por covardia, preguiça e falta de resistência às más incitações.
 - c- ineptos ou incapazes, de inteligência obtusa, que jamais compreendem o alcance de seus atos.

17 - Classificação de DESPINE:

Criminosos:

- por loucura ou anomalia moral.
- de ímpeto ou paixão.
- de sangue frio.
- alienados.

18 – Classificação de TREVES:

Criminosos:

- congênitos.
- adquiridos: precoces / tardios e de hábito / de ocasião.

19 - Classificação de ARBOUX:

Criminosos:

- de instinto.
- de costume.
- de oportunidade.

20 - Classificação de FRANCHI:

Criminosos:

- atávicos.
- evolucionados.

21- Classificação de VON LISZT:

Criminosos:

- em estado agudo: criminosos ocasionais.
- em estados crônico: por índole e por natureza.

22 – Classificação de BENEDIKT:

Geral para homens:

I. Homo nobilis.

II. Homo mediocris aut typicus.

III. Homo:

- vicioso.

- canalha intrigante.

- criminoso:

a - delinqüente acidental.

b - delinqüente profissional.

c-delinqüente por enfermidade, por

intoxicação temporária ou permanente.

d - degenerados.

23 - Classificação de PRINS:

Criminosos:

- primários ou de ocasião.

- profissionais ou de hábito.

- anormais ou defeituosos.

24 - Classificação de LAURENT:

Criminosos:

- vagabundos e mendigos.

- por acidente.

- por ocasião.

- por costume.
- degenerados hereditários:
 - a - loucos morais.
 - b - criminosos natos.

25 - Classificação de MAXWELL:

Criminosos:

I. por costume:

- a . congênito:
 - alienados criminosos.
 - criminosos natos.
 - anormais.
 - vagabundos – mendigos.

b . adquirido:

- pervertidos.
- débeis.
- exaltados.

II. de ocasião:

a . por necessidade fisiológica:

- fome.
- miséria.
- sexualismo.

b . por necessidade psicológica:

- alimentação (ébrios).
- casa, roupa, propriedade, luxo.
- amor : dominados, dominadores, ciúmes.

III . por estado afetivo:

- cólera.
- ódio.
- vingança.

IV . por sentimentos psicossociais:

- individualidade: honra.
- coletivos: política, religião, seitas, superstição.

26 - Classificação de LEALE:

Criminosos:

I. típicos:

a . por paixão:

- por costume.
- por origem.

b . de ocasião:

- hereditários.
- de aquisição.

- de nascimento.

II. compostos:

- epilético.

- alienado.

27 - Classificação de LACASSAGNE:

Criminosos:

- de sentimentos ou de instinto – por tendência hereditária, ou por hábito do vício.
- de ação – de ocasião, por paixão.
- de pensamento – loucos criminosos.

28 - Classificação de DE BENITO:

Criminosos:

I . menores:

- abandonados.
- dísculos.
- delinqüentes.

II . adultos:

- criminosos:

- a . anormais.
- b . irresponsáveis.
- c . semirresponsáveis.
- d. anormais.
- e . primários: por paixão, ocasião.

f . reincidentes: habituais, profissionais.

III. velhos.

29 - Classificação de ETIENNE MARTIN:

Criminosos:

I. ocasionais: sem taras psíquicas ou morais:

- loucos ou alienados.

- de constituição psíquica especial: parada das faculdades morais e de adaptação social.

30 - Classificação de KRASSNUSCHKIN:

Criminosos:

I. agudos: psiquicamente são oligofrênicos, psicopatas.

- ladrões.

- chantagistas.

- bandidos.

- homicidas.

II. reincidentes: psiquicamente são oligofrênicos

e psicopatas.

- ladrões.

- chantagistas.

- bandidos.

- homicidas.

31 - Classificação de GIUFFRIDA RUGGERI:

Criminoso segundo o temperamento físico:

- sanguinário – sanguíneo e visual.

- difamador – nervoso e tátil.

- ladrão – bilioso e auditivo.
- dominador – linfático e glutão.
- lascivo – muscular e olfativo.

32 - Classificação de DI TULLIO:

Criminosos:

I. ocasionais:

- ocasional puro.
- ocasional transviado.
- ocasional passional.

II. constitucionais:

- constitucional comum.
- constitucional diferenciado:
 - a . de orientação hipoevolutiva.
 - b . de orientação neuropsicopática :
 - 1. epileptiforme: epileptóide, convulsivo – motora,
convulsivo – psíquica.
 - 2 neurasteniforme : eretístico, depressivo.

c . de orientação psicopática:

- | | |
|---|--------------|
| 1 | deficitário. |
| 2 | paranóide. |
| 3 | instável. |

33 - Classificação de SALDANA:

Criminosos por ação:

I. violentos :

- sanguinários : parricidas, homicidas, autores de golpes, de feridas, de mutilações.
 - assassinos, duelistas, autores de sevícias, abortadores.
- lascivos : violadores, salteadores, autores de atentados aos costumes ou ao pudor, exibicionistas, sádicos, necrófilos.
- autores de estupros, adúlteros, bigamos, corruptores, excitadores da devassidão no ponto de vista das relações sexuais, pornográficos, abusadores sexuais (patrões, gerentes, sacerdotes, médicos, preceptores).

II. difamadores: insultadores e autores de injúrias, provocadores de escândalo; chantagistas, caluniadores, falsos acusadores, falsos denunciadores, falsas testemunhas.

III fraudulentos:

- avaros : ladrões, salteadores, piratas, usurpadores de bens, extorquidores por força ou ameaça, autores de danos por espírito de lucro, gatunos, fraudulentos, falidos, roubadores, falsos moedeiros, trapaceiros, açoitadores, subordinadores e corruptores, concussionários, cobradores ilegítimos, prevaricadores, jogadores de jogos proibidos.
- dominadores: seqüestradores, salteadores de

menores, rufiões, autores de ameaça, de violências, de torturas ilegais, infanticidas, detetives ilegais, usurpadores, denegadores de socorros, enfeitadores de crianças.

IV criminosos políticos :

- por erupção passional.
- por mimetismo:
 - a . anarquistas (antipatriotas):
 - regicidas, terroristas, traidores.
 - conspiradores, indultadores.
 - antigovernamentais (rebeldes).
 - revoltosos, sediciosos, autores de atentados, de ofensa à autoridade, de ultrajes, coacionários, insultadores.
 - conspiradores, libelistas.
 - antimilitaristas (pacifistas).
 - autores de atentados ou de insultos às Forças Armadas.
 - Instigadores, apologistas, caluniadores.
 - inimigos do regime (legitimistas).
 - revoltosos, sublevadores, sediciosos.
 - cosnspiradores.

Classificação que se sustentam no critério causal:

34 - Classificação de MARRO:

Criminosos:

- com caracteres atávicos prevalecentes.
- com caracteres atípicos ou teratológicos excedentes.
- com predomínio dos caracteres mórbidos.

35 - Classificação de ZERBOGLIO:

Criminosos:

- por tendência congênita.
- por força externa.

36 - Classificação de SEVERI:

Criminosos:

- enfermos de mente.
- frenastênicos morais.
- passionais.
- emocionais.

37 - Classificação de PILI:

Criminosos:

- constitucionais: causa constitucional maior que a causa ambiental: atávicos, patológicos.
- ambientais: causa ambiental maior que a causa

constitucional : ocasional, passionais.

38 - Classificação de PERRANDO:

Criminosos:

- pseudo-criminosos.
- por preponderante influxo do ambiente: ocasionais, de hábito.
- por temperamento emotivo exagerado : emocionais, passionais.
- por influência preponderante da constituição congênita: criminosos natos, loucos morais, epileptóides.
- por manifesta doença ou anomalia mental : loucos e frenastênicos.

39 - Classificação de PATRIZI:

Criminosos:

- de intelecto.
- de sentimentos.

40 - Classificação de OTTOLENGHI:

Criminosos:

- normais : ocasionais.
- anormais : permanentes, temporários.

- associados a coletividade criminosa.
- psicopatas constitucionais : deficientes, histéricos, epiléticos, paranóides, psicastêncos, ciclóides patológicos ou periódicos, esquizóides, sexuais, intoxicados.
- loucos delinqüentes : frenastênicos, psicoses constitucionais.
- cérebro psicopata : demência precoce, psicose tóxica, psicose de infecção.

41- Classificação de MIRA Y LÓPEZ:

Criminosos:

1. por causa ambiental:

- cultura defeituosa (desconhecimentos das leis).
- educação defeituosa(insuficiente desenvolvimento das inibições).
- mau exemplo (pessoal e coletivo).
- coação de superiores.
- necessidade vital imediata, difícil de satisfazer por meios legais (delitos contra a propriedade por falta de alimentos, roupas).

2

por causa endógena:

- desenvolvimento mental insuficiente: débeis mentais, imbecis, idiotas.
- transtorno permanente ou temporário do equilíbrio mental por uma psicose clínica determinada.

- falta congênita ou adquirida da afetividade social (o denominado sentido moral).

42 - Classificação de LACASSAGNE:

Criminosos por perturbações:

- frontais : por perturbações intelectuais.
- parietais: por perturbações da vontade; impulsivos.
- occipitais: por perturbações na esfera afetiva e sobretudo instintiva, o poder do freio cerebral está diminuído : são violentos e os mais perigosos de todos; correspondem aos instintivos de Garofalo.

43 - Classificação de INGENIEROS:

Criminosos:

1 anomalias morais :

- congênicas : delinqüentes natos ou loucos morais.
- adquiridas : delinqüentes habituais ou pervertidos morais.
- transitórias : delinqüentes de ocasião.

2 anomalias intelectuais:

- congênicas : delinqüentes por loucuras constitucionais.
- adquiridas : delinqüentes por loucuras adquiridas, obsessões, criminosas.
- transitórias : embriaguez, loucuras tóxicas.

- 3 anomalias volitivas:
- congênitas: degenerados, impulsivos natos, delinquentes epiléticos.
 - adquiridas: delinquentes alcoolistas, crônicos impulsivos.
 - transitórias : impulsivos passionais, delinquentes emotivos.

- 4 tipos combinados:
- afetivos intelectuais : delinquentes estéticos.
 - intelectuais volitivos: obsessões impulsivas.
 - afetivos impulsivos: impulsivos passionais.
 - afetivos impulsivos intelectuais: degeneração completa do caráter.

44 - Classificação de LOUDET:

Criminosos:

- desequilibrados psíquicos.
- delinquentes habituais, por fatores exógenos.
- delinquentes habituais, por fatores endógenos.
- delinquentes acidentais.

Neste grupo das classificações genéticas, uma referência especial para as que tem como substrato as teorias psicanalíticas : Alexander e Staub, Genil-Perrin e Porto-Carrero.

45 - Classificação de ALEXANDER E STAUB (I):

Criminosos por:

- I. criminalidade fantástica: sonhos, sintomas neuróticos, divagações em vigília.
- II. transição para o crime realizado: atos falhos, irreprimíveis, dando o crime como resultado.
- III. criminalidade neurótica: atos de estados acompanhados de conflito interior.
- IV. criminalidade passional: ou de estados especiais (praticada por indivíduos normais).
- V. criminalidade normal : crime sem conflito interior.
- g VI. criminalidade mórbida: consequência de doença
- h orgânica, sem participação do “EU”.

46 - Classificação de ALEXANDER E STAUB (II):

Criminosos por:

- I. criminalidade crônica (conforme o grau de participação do “EU”) subdividida em:
 - conduta criminosa: “EU” alterado ou danificado por intoxicação ou destruições orgânicas.
 - conduta criminosa neurótica: “EU” induzido por motivos inconscientes ou iludido por disfarces.

- conduta criminosa dos não neuróticos: cujo super-EU é criminoso (honestidade dos ladrões, bandidos generosos, invertidos moralistas).
- criminosos genuínos: indivíduos inadaptados à vida social, que imediatamente executam impulsos primitivos.

II criminalidade accidental:

- crimes resultantes de atos falhos : homicídio involuntário.
- crimes de situação: circunstâncias que dão lugar a estado afetivo.
- excepcional, a crimes específicos.

47- Classificação de GENIL-PERRIN:

Criminosos por:

I. criminalidade imaginativa.

II. criminalidade efetiva:

- criminalidade ocasional.
- criminalidade habitual: criminosos orgânicos.
- criminosos normais : criminosos neuróticos.

48- Classificação de PORTO – CARRERO :

Criminosos por:

- I. imaturidade do superego.
- II. incapacidade para a formação do superego.
- III. defeito na formação do superego.
- IV. formação divergente do meio em que ocorreu o delito.
- V. ação punitiva do superego (sentimento de culpa).
- VI. inibição ou desvio da censura.

VII. introjeção do superego coletivo.

VIII. introjeção do superego alheio.

E na obra de MARANHÃO³²:

Classificações que se baseiam nas teorias comportamentais:

49 – Classificação de HEWITT e JENKINS, analisando

sintomas:

I. comportamento agressivo anti-social :

1.tendências agressivas.

2.crueldade.

j 3.sentimento inadequado de culpa.

k 4.comportamento perturbador.

l 5.promoção de motim.

m 6.desafio aberto à autoridade.

II. delinquência socializada:

n 1.roubo em grupo.

o 2.integração em gang.

p 3.frequência a companhias indesejáveis.

q 4.fuga do convívio familiar.

³² MARANHÃO, O. R. Psicologia do Crime. São Paulo: Malheiros, 1993, p. 18-21.

- r 5. ausência habitual da escola.
s 6. entradas tardias noturnas.

III. comportamento superinibido :

- t 1. inquietude.
u 2. timidez e apatia.
v 3. submissão.
w 4. temperamento solitário.
x 5. sensibilidade.

50 – Classificação de ROEBUCK, aparência simples:

I. tipos com motivo único:

- y 1. uso ou tráfico de estupefacientes.
z 2. roubo qualificado.
aa 3. jogo de azar.
bb 4. assalto.
cc 5. atentado aos costumes.
dd 6. fraude.
ee 7. roubo de automóveis.
ff 8. falsificação.
gg

II. tipos com motivo duplo:

- hh 1. roubo simples e assalto.
ii 2. embriaguez e agressão.

III. tipos com motivo triplo:

jj 1. embriaguez, agressão e roubo.

kk

ll IV. tipos com motivos múltiplos.

V. sem motivos.

Autores que classificam com base sociológica contemporânea :

51 – Classificação de GIBBONS:

- mm - ladrão profissional.
- nn - criminoso perigoso profissional.
- oo - semiprofissional de atentados à propriedade.
- pp - autor de delito contra a propriedade.
- qq - ladrão de automóveis.
- rr - falsificador ingênuo de cheques.
- ss - empregado desonesto.
- tt - delinqüente profissional.
- uu - autor de desvio de fundos.
- vv - autor de delito contra pessoa.
- ww - psicopata autor de agressão.
- xx - culpado de delito sexual violento.
- yy - autor de estupro.
- zz - toxicômano.

52 – Classificação de CLINARD e QUINNEY:

- aaa - violência pessoal.
- bbb - atentado ocasional à propriedade.

- ccc - crime no exercício do trabalho.
- ddd - crime político.
- eee - atentado à ordem pública.
- fff - crime convencional.
- ggg - crime organizado.
- hhh** - crime profissional.

Autores que classificam com base psicogenética:

53 – Classificação de ANDERSEN:

- iii - personalidades não delinquentes.
- jjj - personalidades delinquentes temporais.
- kkk - personalidades pseudodelinquentes.
- lll - personalidades delinquentes.

54 – Classificação de MUCCHIELLI:

- I. falsos delinquentes:
 - mmm - doentes mentais.
 - nnn - epiléticos.
 - ooo - orgânicos.
 - ppp - débeis.
 - qqq - perversos sexuais.

- II. delinquentes verdadeiros .

Apesar das classificações apresentadas, serem consideradas um marco histórico nas pesquisas criminológicas, apresentam uma complexidade, quanto ao conteúdo conceitual e, terminologia, pela diversidade do embasamento teórico, o que nos obrigaria a percorrer os caminhos da sociologia, psicologia, psiquiatria, para entendermos como esses autores classificaram a dinâmica da ação humana criminosa, o que não as tornam operacionalmente úteis e, fugiria ao objetivo desta monografia.

Não aceitamos também uma posição adotada por vários autores de pesquisas criminológicas, na busca da compreensão de uma conduta delitiva, que é a de supor sempre um quadro psicopatológico subjacente, pela presunção de querer esgotar a compreensão do diagnóstico (interpretação de um comportamento) e prognóstico (previsão de um comportamento) criminológico, dentro de uma ótica específica, e por isso parcial.

Para o critério de diagnóstico e prognóstico do comportamento delituoso, nas situações de tomada de reféns, com cativo localizado e, para que o policial possa estabelecer as linhas da negociação, que é o objeto desta monografia, precisaremos de uma abordagem de grande alcance prático e científico, para os policiais.

Não se trata de uma posição simplista. Consideramos este tema complexo, mas que deva ser abordado de maneira basicamente compreensível.

Propomos um “Protocolo de Investigação“, através do qual tentaremos investigar as quatro áreas de funcionamento de um indivíduo:

- rrr - características individuais- tipologia.
- sss - situação afetivo-relacional.
- ttt - situação sociocultural.
- causa / motivação.

As respostas serão analisadas com base no seu nível de adaptação, para diagnosticar e prognosticar os comportamentos do indivíduo provocador de um evento crítico, durante os diversos momentos da negociação.

“A adaptação pode ser definida como um conjunto de respostas (comportamentos) de um organismo vivo, em vários momentos, à situações que o modificam, permitindo a manutenção de sua organização compatível com a vida “.³³

As pessoas não vão se diferenciar em adaptadas e não adaptadas, essa conceituação reconhece que todo indivíduo, por mais problemático que seja, apresenta um núcleo mínimo saudável, continuamente se reestruturando frente as modificações externas, como uma tendência social de maior competitividade, menos solidariedade, desintegração da civilidade e da segurança.

O que difere os indivíduos é a qualidade de sua adaptação. Um indivíduo, quer ele seja o marginal, que para garantir a consecução de um crime, retardando sua comunicação à Polícia, ou como garantia de sua integridade física e aumento de suas possibilidades de fuga, toma sua vítima como refém; ou o policial, altamente qualificado para a utilização de modernos equipamentos e ações táticas, atuando no sentido de aplicar a lei e preservar vidas, pelo interjogo de suas características pessoais e as contingências externas críticas, poderão sofrer mudanças gradativas em seus comportamentos:

- uuu - mudanças positivas (avanço na eficácia adaptativa)
- vvv - mudanças negativas (retrocessos na eficácia adaptativa).

A qualidade adaptativa de uma pessoa deverá ser avaliada, em função da coerência entre a sua conduta e seus fins. Tal critério, prevê que a avaliação da coerência de um comportamento se faz com base na sua adequação. Um comportamento será considerado como adequado se satisfaz as seguintes condições :

³³ SIMON, R. Psicologia Clínica Preventiva: novos fundamentos. São Paulo: Vetor, 1983, p. 32.

- ***Soluciona o problema.***
- ***Proporciona satisfação.***
- ***Não provoca conflitos nem Intrapsíquicos e nem sócio - culturais.***

O comportamento será considerado **pouco adequado**, se não satisfizer uma das duas últimas condições; será considerado **pouquíssimo adequado** se não satisfizer as duas últimas condições, e se também não satisfizer a primeira, sua situação se caracterizará como sendo de **crise**.

Seguindo esta linha de pensamento, ao cometer um crime, o indivíduo provocou um conflito, por quebrar uma norma social, o que revela, no mínimo, um comportamento pouco adequado.

Ao transformar sua vítima em refém, apenas para retardar a comunicação do fato à Polícia, torna a possibilidade de utilizá-la também como uma garantia de vida e de fuga, na situação de um confronto ocasional com um policial, pouco provável.

O que temos visto, na prática é, nos casos de confronto, a situação de resistência, via de regra, seguida de morte, sem a utilização do refém como escudo, apesar da inferioridade de forças.

No entanto, se a iminência de um confronto, for precedida pela tomada da vítima como refém, sendo utilizada como garantia de vida e de fuga, apresentando o comportamento de, permanecer e procurar uma edificação para se homiziar, ou seja, se pensando em fugir ele permanece, a condição “solução do problema” não é atendida, nem a “satisfação” é conseguida pela frustração de suas intenções, e um “conflito social” foi produzido, caracterizando, assim, um comportamento decorrente de um estado de crise.

“(...) a crise implica a emergência brusca de uma situação-problema, nova para o sujeito, e cuja dificuldade é significativamente intensa, aguda. Cria-se de imediato, um estado de perturbação emocional, o período de inconsistência dos padrões de comportamento é mais extenso que o usual”³⁴.

O repertório de comportamentos do marginal, não é suficiente para a solução da situação problema (confronto com a polícia) de imediato. A situação de crise, é de conteúdo emocional e a solução não deve ser tratada, de início, pelo policial negociador, a nível racional.

A emoção básica na crise é a angústia, e Simon classifica duas categorias de crise. Aquelas que ocorrem por “aquisição ou expectativa” - conseguir sua fuga com vida; não perder sua liberdade; conseguir veículos; armas; etc., que aumentem seu poder de resistência às tropas policiais.

A outra ocorre por “perda ou expectativa” - a chegada de tropas especiais no local; a movimentação de atiradores de forma visível; o andamento da negociação não evoluindo apesar da ameaça de morte ou ultimatums contra o refém, no sentido de não representar a mesma garantia inicial de suas pretensões; grande movimentação de policiais no local, etc.

A crise se dá em ambos os casos, pelo aumento (aquisição) ou diminuição (perda) significativa de seu espaço vital. Os sentimentos predominantes na crise por aquisição são: insegurança, inferioridade e inadequação, que são caracterizados por comportamentos de desafio, agressividade, arrogância e reatância por parte do marginal.

Os sentimentos predominantes na crise por perda são: culpa, cuja projeção pode-se expressar pelo comportamento de confronto letal contra os policiais negociadores, ou tropa de assalto ou então depressão, o que levaria o marginal a tentar o cometimento de suicídio.

³⁴ Idem, p.53.

O desfecho da crise não pode ser precisado em minutos ou horas, haja vista, depender da estrutura psicológica do marginal, seus mecanismos reparadores, etc., fatores determinantes para esse suportar a pressão.

Com o decorrer do tempo se, as autoridades civis ou militares, não alimentarem a sensação psicológica de ganho, por parte do marginal, cedendo às exigências absurdas, mas sim, estabelecerem táticas adequadas para o gerenciamento da crise e decorrente mudança da latitude de rejeição do marginal, esse naturalmente alternará para a situação de crise por perda, com todos os riscos citados.

No entanto, os policiais especializados dispõem de um repertório variado de alternativas táticas capazes de enfrentar a impossibilidade de apresentar comportamentos estáveis, devendo a todo momento considerar a possibilidade e necessidade de implementá-las, o que se traduz em domínio situacional da crise.

5.1.4 A Comunicação Verbal e a Comunicação Não – Verbal.

A comunicação interpessoal é uma condição básica para a negociação. Ao negociador cabe entender, que desde o início de sua existência o ser humano está envolvido no complexo processo de aquisição das regras de comunicação, apenas com uma noção mínima daquilo em que consiste esse corpo de regras.

Esse capítulo não irá muito além dessa noção mínima, pois pretende ser apenas uma tentativa de construção de um modelo para a negociação e apresentação de alguns aspectos que podem ser observados na comunicação humana.

Os efeitos comportamentais da comunicação, são conhecimentos necessários para qualquer policial, independente da possibilidade remota de desempenhar o

papel de policial-negociador, durante um evento crítico, em sua atividade profissional cotidiana.

Toda comunicação possui dois aspectos básicos: relato e ordem.

O primeiro transmite uma informação, refere-se ao conteúdo de uma mensagem. Pode ser sobre qualquer coisa que é comunicável, independente de ser verdadeira ou falsa, válida ou inválida.

O segundo, por outro lado, refere-se à espécie de mensagem e como deve ser entendida, portanto, refere-se às relações entre os comunicantes. Durante uma abordagem, quando o policial se dirige a uma pessoa suspeita, e diz : “mãos para o alto“, o policial está enviando uma mensagem (relato) sobre qual movimento que ele espera que seja feito. O tom de sua voz, determinará como esse movimento deverá ser feito (ordem), se de imediato, sem titubeio, ou não. E quantas vezes, em nossa experiência profissional, tivemos essa ação considerada, por parte do cidadão, como agressiva, não por estarmos de arma em punho ao empreendê-la, mas sim, pela forma imperativa de nossa determinação.

Esse fenômeno ocorre, em razão das duas possibilidades de comunicação que o ser humano é capaz. A possibilidade da **comunicação verbal** e, da **comunicação não-verbal**.

A comunicação verbal, é um modo de comunicação no qual utilizamos códigos convencionados, ou conceitos, de uma determinada linguagem, e que se efetivará, se puder ser decodificada, pela pessoa a quem dirigimos.

As palavras são sinais arbitrariamente escolhidos de acordo com uma determinada língua. Toda vez que utilizamos uma palavra para denominar alguma coisa, a relação entre a palavra e a coisa denominada, é arbitrariamente estabelecida.

Não existe qualquer motivo particular para que as letras “r-e-f-e-m”, signifique uma pessoa que está tendo a privação de sua liberdade de ir e vir, trata-se apenas de uma convenção semântica da nossa linguagem.

É importante o policial-negociador, identificar o mais rápido, qual o repertório semântico (nível cultural, gírias, expressões regionais, idioma, etc.) da pessoa causadora do evento crítico, para que, com ela, possa se comunicar de maneira clara, e de acordo com a possibilidade de entendimento e compreensão, durante a negociação.

A comunicação não-verbal, refere-se mais facilmente à coisa que representa, está ligada a movimentos corporais, postura, gestos, expressão facial, inflexão de voz, seqüência, ritmo, cadência das palavras, e qualquer outra manifestação não-verbal, de que o organismo seja capaz, como pistas comunicacionais, infalivelmente presentes em qualquer contexto em que ocorra uma interação.

A explicação científica desses fenômenos é a seguinte :

Comunicação verbal: no sistema nervoso central, as unidades funcionais (neurônios) recebem as chamadas cargas quânticas de informação (estímulos) através dos elementos de conexão (sinapses).

Quando chegam às sinapses, essas cargas geram potenciais excitatórios ou inibitórios pós-sinápticos, que são totalizados pelo neurônio e provocam ou inibem o seu disparo. Essa parte específica da atividade neural, transmite, portanto, informação verbal (digital binária).

O exemplo clássico da ausência dessa atividade neural, nós encontramos nas situações em que, embora recebendo o estímulo através de palavras que entendemos o significado, não apresentamos respostas : “...*senti um nó na garganta e, embora quisesse, não*

consegui falar” ou então nas situações em que “...o susto foi tão grande, que eu travei, fiquei sem nenhuma reação”.

Comunicação não-verbal: esse sistema comunica, mediante a descarga de quantidades descontínuas de substâncias hormonais na corrente sanguínea, produzindo alterações orgânicas e comportamentais.

Os exemplos mais comuns encontramos nas situações de perigo, com a aceleração dos batimentos cardíacos, respiração, aumento na transpiração, movimentação sanguínea para as extremidades do corpo, preparando-nos para a ação, ou quando, durante um diálogo, sem que percebamos, elevamos o tom de voz, ou aceleramos o seu ritmo, demonstrando o nível de agressividade, com o qual, tentamos impor nossos pontos de vista.

Se nos lembrarmos que toda comunicação tem o aspecto relato e ordem, podemos concluir que os dois modos de comunicação, não só existem lado a lado, mas complementam-se em todas as mensagens.

Poderemos concluir também, que o aspecto de relato (conteúdo) de uma mensagem tem toda probabilidade de ser transmitido pela comunicação verbal, enquanto que o aspecto ordem (maneira como deve ser entendida), será predominantemente, não-verbal em sua natureza.

Para o desempenho do papel de policial-negociador, com exatidão e versatilidade, outros aspectos da comunicação não-verbal, ainda devem ser considerados.

Os estudos das comunicações não-verbais ganharam um novo impulso nas últimas décadas. Atualmente existem inúmeros artigos e livros que tratam especificamente deste tema, realizados dentro dos padrões aceitos pela comunidade científica atual.

Birdwhistell³⁵, um dos grandes pesquisadores deste assunto, após dedicar muito tempo ao estudo da comunicação humana, concluiu que esta se passa, em grande parte, abaixo da consciência, num nível em que a relevância das palavras é apenas indireta.

Segundo este autor, somente cerca de 35% do significado social de qualquer conversa corresponderia às palavras pronunciadas. Os outros 65% do conteúdo seriam comunicados através da comunicação não-verbal.

Nesta mesma linha de estudos da comunicação não-verbal, se destacam também os trabalhos de Mehrabian³⁶, que contribuíram bastante para o entendimento das mensagens transmitidas através da postura corporal e da orientação entre os corpos dos interlocutores. A postura e a orientação entre os corpos dos interlocutores são bons indicadores de suas atitudes interpessoais e de seus status; a postura corporal, a orientação corporal, certas formas de se movimentar e a distância interpessoal são fontes riquíssimas de informação sobre o relacionamento em curso. Estas variáveis poderiam indicar vários tipos de relacionamento, tais como :

- cortejamento, tentativa de fortalecimento de vínculo, dominância e submissão, o território das pessoas envolvidas no relacionamento, a tendência das pessoas envolvidas no relacionamento para aceitar ou não a presença de novos participantes no grupo, a afiliação a um grupo parado ou em deslocamento, a importância de cada um dos membros de um grupo de interlocutores, a disponibilidade para iniciar, continuar ou parar um relacionamento, a intensidade do

³⁵ BIRDWHISTELL, R. L. *Kinesis and Context*. Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 1970, p. 76.

³⁶ MEHRABIAM, A. *A Significance of Posture and Position in the Communication of Attitude and Status Relationships*. *Psychological Bulletin*. 1969, p. 359-372.

envolvimento no relacionamento, tentativas de persuasão e indução, tentativas de monitoração da locução do falante, etc.

A obra de Hall³⁷, nos introduz, com bastante vigor, em uma área fascinante da comunicação não-verbal: a ocupação e os usos do espaço. A densidade populacional é apenas um dos aspectos da influência do espaço físico no comportamento.

Apresenta evidências de que as pessoas carregam em torno de si uma espécie de bolha invisível. Como as outras pessoas se portam em relação a esta bolha pessoal tem profundos significados psicológicos.

Este autor subdivide o espaço em torno de uma pessoa, em quatro regiões: distância íntima, distância pessoal, distância social e distância pública. O termo bolha pessoal abrangeria as duas primeiras regiões.

Cada uma destas regiões seria subdividida em duas áreas: próxima e afastada. Cada uma destas regiões seria mais apropriada para certos tipos de interação. Uma conversa informal, por exemplo, se daria dentro da distância social. Segundo este autor seria praticamente impossível uma negociação dentro da distância íntima. Até uma conversa sobre o tempo, dentro desta distância teria conotações diferentes.

As extensões de cada uma destas regiões são afetadas por uma série de fatores. Entre estes, poder-se-ia citar os seguintes: a cultura das pessoas envolvidas na interação, suas personalidades, o vínculo afetivo, etc.

³⁷ HALL, E.T. *A Dimensão Oculta*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981, p. 83-85.

A compreensão dos significados das distâncias interpessoais, pode ser bastante útil para o negociador entender, a origem e o porque da classificação de situação de alto risco, a sua aproximação ou de outras pessoas com o sequestrador.

As nossas necessidades relativas ao espaço físico, não são isoladas do restante da nossa vida psicológica. O que sentimos em relação a espaços abertos, espaços fechados, isolamento social, lugares familiares e não familiares, território pessoal, território familiar, isolamento acústico, visual, impregnam a todo momento os nossos estados subjetivos.

Muitos tipos de doenças mentais, são acompanhados de desarranjos nas formas de reações a estes diferentes conceitos de espaço.

As descobertas exemplificadas acima dão uma idéia da importância da área das comunicações não-verbais, estes exemplos mostram a grande diversidade de canais, ou modalidade de sinais, envolvidos na comunicação não-verbal.

Vários outros estudos não citados aqui, evidenciam também, a importância dos sinais comunicativos transmitidos através do olhar, do tamanho da pupila, do tato, do odor e das expressões faciais. Este último tipo de sinal, as expressões faciais, será abordado em detalhes nas páginas seguintes.

A face humana mostra um número muito grande de informações. Muitas destas informações podem ser captadas pelo policial-negociador, ou por outros policiais observadores. Estas informações são representadas através de vários tipos de sinais.

Foram classificados os sinais faciais em quatro categorias: sinais estáticos, sinais lentos, sinais rápidos e sinais artificiais. Os sinais estáticos seriam aqueles que não mudam, ou quase não mudam, durante a vida de uma pessoa:

- estrutura óssea,
- a fisionomia: tamanho, formato e localização dos componentes faciais (olhos, nariz, boca, etc.),
- a pigmentação da pele.

Os sinais lentos seriam as mudanças que ocorrem com a idade e, que se tornariam mais pronunciadas na meia idade ou na velhice. Existe também um outro grupo de sinais lentos, que se alteram durante a infância e adolescência. São destacados os seguintes sinais lentos:

- empapuçamentos, flacidez e bolsas da pele,
- rugas permanentes,
- manchas: mudanças de cor em áreas específicas,
- textura: escamação, inchaço,
- pilosidade facial: mudanças na quantidade, distribuição e pigmentação,
- cabelos: mudanças na quantidade, distribuição e pigmentação,
- depósitos de gordura,
- dentes.

Os sinais rápidos seriam as mudanças faciais que ocorrem em questão de segundos. Alguns sinais rápidos podem ser mais visíveis do que outros. Por exemplo, algumas mudanças no tônus muscular podem ser muito sutis e totalmente invisíveis. São destacados os seguintes sinais rápidos:

- movimentos: contrações musculares que movem a pele e modificam a fisionomia,
- tônus: nível e padrão de atividade elétrica em uma face não móvel,
- coloração: rubor e palidez,
- temperatura,

- suor,
- direção do olhar,
- tamanho da pupila,
- posição da cabeça.

A quarta categoria de sinais é chamada de sinais artificiais porque interfere artificialmente nos veículos dos sinais estáticos e lentos. Com exceção dos óculos com grau, usados para melhorar a visão, a maioria dos sinais artificiais seriam introduzidos com o objetivo de aumentar a beleza ou combater os sinais de idade. São destacados os seguintes sinais artificiais:

- óculos,
- pilosidade facial: remoção permanente ou diária,
- cabelos: adição através de perucas ou transplantes ou remoção,
- cosméticos: para mudar a coloração da pele, cobrir rugas, redesenhar o formato e localização das sobrancelhas,
- operações plásticas: para esticar a pele, remover rugas, eliminar bolsas e empapuçamentos.

Relaciona ainda esses tipos de sinais com dezoito tipos de informações a respeito de seus possuidores. Estes dezoito tipos de informações são as seguintes: identidade, parentesco, raça, sexo, temperamento, personalidade, beleza, atratividade sexual, inteligência, doença, emoção, humor, emblemas, adaptadores, ilustradores, idade e vida emocional prévia.

Este artigo deixa claro que a face humana transmite vários tipos de informações através de diferentes tipos de sinais. Assim sendo, o policial-negociador pesquisador de expressões faciais de emoções tem como primeira tarefa identificar o tipo, ou os tipos de sinais faciais que apresentam as mensagens desejadas.

A revisão da literatura citada, apresenta evidências de que as informações faciais a respeito de emoções podem ser inferidas apenas a partir dos sinais rápidos. Entre estes sinais rápidos se destacam os movimentos faciais, o tônus facial, o tamanho da pupila e posição da cabeça, como indicadores de sinais emocionais. Haveria dúvidas quanto aos papéis da coloração da face, a temperatura da face, o suor e a direção do olhar.

Os sinais rápidos também apresentam outros tipos de informações, além daquelas que dizem respeito às emoções. Por exemplo, os movimentos faciais também são utilizados nas exibições de emblemas, adaptadores, ilustradores e reguladores. Existem evidências de que os movimentos faciais também são informativos a respeito de doenças e suspeitas de que veiculam informações a respeito de parentesco, gênero, temperamento, personalidade, atratividade sexual, inteligência, humor e idade.

A distinção entre os sinais rápidos, indicadores de emoções, e os sinais rápidos envolvidos em outros tipos de informações, geralmente é feita através da descrição das alterações faciais peculiares a cada uma destas classes de comportamento.

Uma complicação adicional, que deve ser considerada pelo policial-negociador, é que certos sinais estáticos e lentos contribuem para que as faces de algumas pessoas se assemelhem com os padrões faciais de algumas emoções. Por exemplo, algumas pessoas possuem sobrancelhas muito distantes dos olhos (sinal estático) e rugas horizontais na testa, devido à idade (sinal lento). Estes mesmos sinais quando são resultantes de ações musculares (sinais rápidos) caracterizam as sobrancelhas / testa de surpresa.

Esta coincidência entre padrões faciais produzidos por sinais estáticos e/ou lentos e padrões faciais emocionais, produzidos por sinais rápidos, pode levar o policial-negociador a cometer erros, ao tentar julgar qual emoção está presente em uma determinada face.

Esta possibilidade de confusão é agravada, quando a face a ser avaliada é apresentada através de fotografias e não existe uma outra foto, da mesma pessoa, com uma expressão facial sabidamente neutra.

Quando o julgamento de emoções é realizado na vida real, ou através de filmes, é provável que a interferência dos sinais estáticos e /ou lentos seja menor. Isto porque o policial-negociador, em poucos momentos, pode distinguir uma "linha de base facial", sinais lentos e estáticos, a partir da qual são apresentadas as alterações, sinais rápidos, indicadores de emoções.

Mesmo quando o julgamento é feito através de fotografias e não existe uma expressão facial neutra para comparação, a confusão dos sinais faciais rápidos com os estáticos e lentos não ocorrem necessariamente. Por exemplo, se a pessoa tem as sobrancelhas altas, afastadas dos olhos, mas não apresenta rugas na testa é provável que o afastamento de sobrancelhas seja um sinal estático.

Se a pessoa apresenta rugas na testa mas as sobrancelhas não estão afastadas dos olhos e além disso, a pessoa tem cabelos brancos, pele sem brilho, etc., é provável que as rugas sejam atribuídas à idade (sinal lento). O policial pode deduzir, em muitos casos, se um determinado sinal facial, presente em uma fotografia é estático, lento ou rápido.

Esta dedução é feita confrontando-se o sinal de interesse com outros sinais faciais que indicariam a sua origem. Parece que o policial- negociador não treinado, não executa todo este raciocínio, mas avalia tudo isso automática e inconscientemente.

Os estudos realizados sobre a habilidade para julgar corretamente expressões faciais de emoções, verificaram que havia correlação entre um número muito grande de variáveis e a sensibilidade para a comunicação não-verbal e, que as mulheres, em geral, são ligeiramente melhores do que os homens nestas tarefas.

Inúmeros estudos mostraram que as pessoas, em geral, conseguem julgar expressões faciais de emoções, com um nível de correção acima do esperado, ficam claras também, a necessidade e a utilidade desses conhecimentos para os policiais–negociadores.

Para aumentar a capacidade de julgamento correto de expressões faciais, os negociadores deveriam ser treinados na identificação destes sinais, pois como foi visto, as pessoas em geral, já possuem algumas habilidades e algumas deficiências em suas capacidades para julgar expressões faciais de emoções.

Didaticamente falando, seria útil conhecer a natureza dos erros cometidos nos julgamentos de cada uma das classes de expressões faciais de emoções, o que permitiria o planejamento de medidas específicas para corrigi-los, melhorando assim este tipo de habilidade nos policiais–negociadores.

5.1.5 As Técnicas de Negociação.

Ao policial-negociador cabe uma visão explanatória ao enfoque teórico até aqui apresentado. Não raro, pela turbulência com que vivem sua atividade profissional, os policiais improvisam e criam intensamente, na prática da negociação em ocorrências envolvendo reféns.

É muito comum que acabem montando seu pequeno arsenal de “macetes”, entre os quais se incluem alguns casos reais, histórias, materiais didáticos, todos de boa repercussão, que eles utilizam em variadas situações e aos quais vão incorporando outros tantos, à medida que lhes aparecem pela frente.

Assim, comumente um policial interessado pelo assunto, utiliza tantas vezes um dado exercício ou caso para debates, que em pouco tempo já terá feito nele diversas adaptações, para melhor ajustá-lo à sua mensagem.

Além do mais, muitas vezes o policial acaba até mesmo por perder a memória sobre a fonte desse material, quem o produziu, como era ele na versão original, apossando-se dele, como se fosse propriedade inteiramente sua. Aliás, há policiais que acreditam sinceramente serem já de sua autoria alguns materiais que passaram por esse processo de transformação.

Há casos conhecidos de alguns policiais que reclamam de outros, quando estes se apropriam de materiais dos quais aqueles reclamantes haviam se apropriado antes, de fontes não citadas, chama-se esta situação de “Lei de Lavoisier“, em que nada se perde, nada se cria, tudo se copia.

Examinando com atenção o material existente sobre negociação, vemos que os policiais apresentam uma grande quantidade de estratégias, deixando de completar suas explicações com o nome, significado dessas categorias, e tampouco exemplificam ou descrevem com o desejável nível de detalhe essas táticas, limitando a uma apresentação sucinta. Isso traz problemas sérios a uma pesquisa documental.

A questão, da ausência de informações nos textos, sobre os autores, se esses não existem ou ainda não foram localizados, consideramos que não foi resolvida por completo, e também não o será aqui.

Apresentada esta “elaborada esquematização acerca da criação das ardilosas manobras para enganar o oponente“, o causador de um evento crítico, descreveremos a seguir, a título de ilustração, algumas dessas técnicas.

Consideramos que uma técnica de negociação pode ser definida, como instrumentos que o policial–negociador ou o causador do evento crítico utilizam em momentos e situações específicas de negociação.

Ao policial–negociador cabe uma visão mais ampla do processo de negociação, desde o seu planejamento até sua implementação, considerando:

O **quando** – a oportunidade da sua utilização.

O **como** – a habilidade do policial-negociador, em pô-la em prática.

O **onde** – aproveitando-se do local onde se realiza a negociação.

Relacionando os princípios da negociação com a finalidade: convencimento ou preparatória, poderão ser utilizadas uma ou muitas técnicas durante a negociação.

Não existe um técnica mais indicada, ou que deva ser sempre utilizada pelo policial–negociador, dependerá da sua abordagem:

- o negociador pode atuar em favor da necessidade do oponente, tentando persuadi-lo, fazendo-lhe concessões (comida, água, remédio, etc.).

- o negociador pode atuar em favor da sua necessidade, persuadir o oponente, fazendo-o atuar a seu favor (obtendo um compromisso do seqüestrador, fazendo-lhe um pedido, estimulando o seqüestrador a um comportamento esperado).

- o negociador pode atuar ao mesmo tempo em favor da necessidade do oponente e da sua própria (cooperando ao atender uma determinada exigência, pela conveniência de ganhar tempo, produzir sentimentos positivos como a confiança do seqüestrador, etc.).

- o negociador pode atuar contra a necessidade do oponente (desestimulando o seqüestrador em suas exigências, ganhando tempo, ocultando informações, etc.).

Nibbling (pechincha).

Procedimento no qual uma das partes procura obter da outra uma vantagem adicional, fora do acordo inicial.

Para tentar neutralizar:

- ter uma lista de exigências bem visível.
- insistir em que a exigência inicial, é aquela na qual o policial–negociador se empenhou, em conseguir, e que o outro está pedindo a mais, ou que a exigência adicional, não fazia parte da inicial.
- insistir em que o que foi prometido pelo seqüestrador deve ser cumprido, como requisito para que o policial–negociador, possa interceder a seu favor junto as autoridades.
- ao negar ceder, ou tentar aplicar a técnica, justificá-lo com fatos objetivos.

Good Guy – Bad Guy (Anjo bom–Anjo mau).

Esta técnica de negociação é conduzida em conjunto por duas pessoas: uma delas atua agressivamente, fazendo exigências ambiciosas, mostrando-se irredutível frente ao oponente, enquanto isso, a outra se mantém relativamente calado e alheia ao andamento da negociação.

Depois de um certo tempo, o bad guy se cala e deixa a vez para o bom, que passa a conduzir a negociação. Por comparação com aquelas que vinham sendo feitas pelo negociador mais agressivo, suas exigências parecerão agora, ao oponente, perfeitamente razoáveis.

Pelo que se pode observar, quem faz usa dessa técnica, manipula, na realidade, a auto-estima do seu oponente, primeiro o faz sentir-se muito desprestigiado, para depois dar-lhe a impressão de o estar valorizando, quando de fato, está se aproveitando da situação para auferir a vantagem desejada.

Para tentar neutralizar:

- usar seu próprio bad guy, confrontando-o .
- denunciar a manobra, deixando claro, logo de início, seu entendimento de que se trata de uma técnica do tipo good guy – bad guy.

Escalation (escalada).

É outra técnica comum, em que, o sequestrador vai comunicando ao oponente, exigências cada vez mais ambiciosas durante a negociação, como se estivesse escalando os degraus de uma escada, até chegar a uma exigência inaceitável, pela outra parte.

O seqüestrador que utiliza a técnica tem, agora, a chance de conseguir o acordo pela proposta feita imediatamente antes dessa.

Para tentar neutralizar:

- contra-escalar, isto é, mudar também seus pedidos em troca das exigências, para algo mais ambicioso.

- por à prova o escalador, mostrando que ele poderá ter mais a perder, se a negociação não evoluir.

Concession (concessões)

Fazer concessões é tido como uma técnica, mas consideramos mais do que simplesmente uma das muitas técnicas. É o procedimento que permeia toda negociação, negociar é fazer concessões, se as partes não estiverem dispostas a fazerem concessões, o processo de negociação certamente se radicalizará.

Uma vez iniciada a negociação, o natural desejo de chegar a um acordo influenciará o julgamento de todos. As partes tenderão a ver os pontos de acordo como vitórias e os impasses como derrotas. Quanto mais tempo durar a negociação, mais intensos se tornarão esses sentimentos.

A sua atuação durante uma negociação do tipo: convencimento, implica na adoção de comportamentos que possam produzir condições para as mudanças, nas opiniões e atitudes do provocador do evento crítico.

Modificar opiniões é, basicamente, criar no outro, emoções, ainda não existentes, procurando estimular as atitudes adequadas a um objetivo específico, no nosso

caso, a solução aceitável para o evento crítico, ou seja, a preservação da vida e, libertação do refém, e a aplicação da lei, pela rendição do criminoso.

Essa atuação é definida como um processo de persuasão, e se efetiva, gradativamente, pela mudança na latitude de rejeição, em que se encontra o provocador do evento crítico, durante uma negociação.

O negociador exercerá o controle sobre o comportamento do causador do evento crítico, de um modo geral, orientando a conversação, nas dificuldades identificadas nas suas atitudes e comportamentos, no sentido de superá-las, criando uma pré-disposição, ou condições para as mudanças.

Tecnicamente, considera-se comportamento de persuasão, quando o policial-negociador, verbaliza com o causador do evento crítico, no sentido de :

- demonstrar alternativas para o seqüestrador sair da situação ameaçadora em que se encontra;
- de maneira planejada, imprimir outras formas de agir, em determinadas situações;
- oferecer informações quando solicitadas, ou responder questionamentos, sempre sugerindo ou propondo os comportamentos desejados.

6 O TREINAMENTO DO PAPEL DE NEGOCIADOR (Role – Playing)

Também denominado treinamento do papel de policial – negociador. É um procedimento dramático regulado pelo método da “Teoria dos Papéis”, para a aprendizagem e estruturação de um papel.

Utiliza os mesmos instrumentos e técnicas de outros procedimentos dramáticos. Os instrumentos, são elementos com os quais se trabalha em psicodrama, sociodrama e, jogos de papel. Eles são cinco : **diretor, protagonista, platéia, cenário e, ego-auxiliar.**

6.1 Instrumentos.

6.1.1 Diretor (policial–psicólogo)

Essa denominação tem origem na terminologia teatral, e nesse sentido foi utilizada por Moreno. Entretanto, é importante considerar que a experiência teatral em que ele se baseou, pertence ao período do anti–romantismo.

Assim, Moreno, em sua fase de homem de teatro, em Viena, considerava o papel de diretor como o de um orquestrador ou facilitador do fenômeno teatral, tanto no aspecto da encenação, quanto na tarefa da direção dos atores.

Por isso, a palavra diretor deve ser entendida neste sentido, e não interpretada com a conotação de um papel fortemente diretivo. Algumas escolas psicodramáticas preferem utilizar a palavra coordenador, para enfatizar a acepção de facilitador de um processo.

Ser diretor (instrutor) no treinamento de policiais no papel de negociador, implica na formação policial, graduação em psicologia, conhecimentos doutrinários e práticos de gerenciamento de crises, para representar simultaneamente, vários papéis :

Diretor de cena – quando coordena a dramatização de um evento crítico, no qual a opção tática negociação é implementada. Manterá o grupo de policiais iniciantes, dentro de um contexto, negociação em um evento crítico, levando em consideração a demarcação entre, o contexto social (policiais selecionados), contexto grupal (policiais–alunos) e, contexto dramático (personagens: seqüestrador, negociador, refém, vítimas, etc., em um evento crítico).

A maior preponderância deste papel de coordenador, ocorrerá durante a etapa aquecimento (caracterização da tipologia do seqüestrador, definição do policial–negociador, escolha do local e características do evento crítico).

No papel de diretor de cena, ou diretor de ação dramática (dramatização de uma negociação), ele deve manter um forte vínculo com os protagonistas (policiais que estarão dramatizando nos papéis de negociador, seqüestrador, vítimas, etc.), que lhe permita exercitar a percepção dos papéis aquecidos e suas áreas de urgência, para selecionar corretamente as chaves dramáticas, que conduzirão à dramatização, ao encontro da cena nuclear conflitante, que promoverá no protagonista, uma catarse de integração e, no grupo, atos de compreensão.

A chave dramática, é o nome que se dá ao sinal que pode ocorrer na dramatização, abrindo as portas para a investigação dos papéis e dos vínculos aquecidos para esta dramatização.

Durante uma dramatização de negociação, comportamentos do seqüestrador, do tipo: exigências elevadíssimas seguidas de ultimato, ofensas ou agressões verbais dirigidas ao negociador, tortura aos reféns, não fazer concessões simples, etc., poderão fazer emergir, no policial–negociador, a chave dramática, que será observada através de comportamentos: tentativa de agressão física ao seqüestrador; ameaças ou trocas de ofensas; atitude de desânimo; perda de concentração; descontrole emocional; incapacidade de organizar o raciocínio e dar continuidade à negociação, etc., o que colocaria em risco a sua vida ou a vida do refém, comprometendo o gerenciamento da crise.

A chave dramática indicará que, o comportamento do seqüestrador, conduziu o negociador à uma cena nuclear conflitante (representação de seu “Mito Íntimo“), vivenciado como uma cena traumática.

No momento da cena traumática, uma ou várias unidades de opostos dramáticos (Mito Íntimo: dominador–submisso, herói–bandido, corajoso–covarde, espertalhão–coitadinho, etc.), permaneceram em conflito, sem possibilidade de resolução, porque seus mecanismos elaboradores falharam no inter–jogo vincular (desempenhar o papel de policial–negociador, com o seu complementar seqüestrador).

A partir de então, mediante atos de repressão ou negação, um determinado papel ficará impresso num dos pólos, como uma conduta reativa ou refreada, o policial–negociador frente a esta situação poderá apresentar o comportamento inadequado: como dominador – tentará agredir ou ameaçar verbalmente o seqüestrador, como submisso – de pronto verbalizará que todas as exigências serão aceitas incondicionalmente; como corajoso – tentará agredir fisicamente o seqüestrador, como covarde – permanecerá calado, incapaz de continuar a negociação, como herói – tentará salvar o refém, terminando com o seu sofrimento, como bandido – tentará matar o seqüestrador, etc.

O processo que descrevemos, requer uma atitude de disponibilidade do diretor, que o obriga a investigar e conhecer os pontos obscuros da percepção do policial–negociador, seus papéis em conflito ou pouco desenvolvidos, para poder instrumentá-lo positivamente, trabalhando os aspectos transferenciais depositados no papel de policial–negociador.

Diretor de grupo – seu trabalho será o de adequar a dramatização ao objetivo grupal, tirando-a da área do protagonizar pessoal, para o enquadramento de pertinência grupal.

Diretor terapêutico - como função terapêutica, seu objetivo será o crescimento, desenvolvimento e enriquecimento de todos e de cada um dos membros do grupo.

6.1.2 Protagonista (policial–negociador)

É o ator central da dramatização. O termo protagonista foi tomado do teatro grego e significa, etimologicamente, aquele que se oferece a ação em primeiro lugar, aquele que se oferece para sofrer e morrer a serviço dos outros. As duas acepções são instrumentalmente válidas.

Segundo a Teoria dos Papéis e sua metodologia, na etapa da dramatização de qualquer procedimento dramático, o protagonista é o líder da dramatização, oferece seu próprio drama íntimo, sua própria investigação dramática em prol da investigação grupal.

A busca constante do processo psicodramático é um mergulho sistemático nas cenas conflitantes do protagonista, permitindo a compreensão das perturbações e distorções vinculares, favorecendo novos modos de comunicação.

A compreensão será totalizante quando abranger as três áreas do ser. Deve conseguir influenciar os três momentos co–implicantes: o momento intelectual, o momento axiológico e o momento emocional da compreensão.

Todo homem, assim como foi capaz de se arrojear no mundo no ato do nascimento, sempre terá a potencialidade de voltar em um novo ato de criatividade resolutiva. É esta possibilidade que deve ser oferecida ao protagonista e ao grupo no trabalho dramático.

6.1.3 Cenário (local onde ocorre o evento crítico)

É o espaço real e virtual onde se compõe o drama e a cena presente no íntimo do protagonista. Todas as pessoas carregam dentro de si um “cenário imaginário“, onde transcorrem e são registrados os atos de sua vida.

O cenário psicodramático permite recriar esses atos por meio do desempenho dos papéis próprios e complementares no “como-se“ dramático, contextualizando e enriquecendo o imaginário com a terceira dimensão, o espaço e, a quarta, a do tempo convencional. Nesse espaço, mesmo quando nele se desenvolve, no âmbito manifesto, um acontecimento do cotidiano do protagonista, ele sempre enquadra o que vai aparecendo de uma maneira característica, é sempre “como-se“ fosse a realidade e agora é representado dramaticamente.

Nesta área desenvolvem-se as interações de todos os papéis que estão sendo desempenhados em cada cena do protagonista, com as características que apresentam no seu átomo social perceptivo (como é percebido e imaginado pelo protagonista o desempenho do papel de policial–negociador, seqüestrador, vítima, etc.). Quanto mais se aproximarem da realidade que os originou, maior será o plano de comunicação e melhor a percepção, daquilo que foi dramatizado (esclarecimento da fantasia e da realidade).

O cenário cumpre, desse modo, as seguintes funções:

Marco espacial – por ser a área convencionalmente estabelecida como espaço do “como-se“ (local onde estivesse ocorrendo um evento crítico).

Marco temporal – todos os papéis que cada protagonista representa, podem ocorrer simultaneamente, no “aqui e agora“ dramático e no tempo histórico do policial (seu presente,

passado e futuro biográfico). Assim, o policial poderá dramatizar uma negociação que já realizou (passado), poderá dramatizar uma negociação em um evento crítico “como-se” estivesse ocorrendo naquele momento (presente), ou dramatizar uma negociação na situação “como- se” terminado o curso em sua situação cotidiana de trabalho (futuro), simultaneamente, no “aqui e agora” dramático.

Marco afetivo – conforme vai ocorrendo a seqüência de interações, o desenvolvimento dos afetos do protagonista que irrompem no cenário, provocam tanto o aquecimento do protagonista (mantém o policial no papel de policial–negociador) quanto dos observadores (ressonância de afetos no que está acontecendo).

6.1.3 Platéia (policiais-observadores)

Para que se realize uma dramatização, devem surgir em seus participantes duas atitudes fundamentais: de participação e compromisso na ação dramática, de participação e compromisso sem necessidade de ação pessoal.

Um dos aspectos essenciais dos observadores é ressoar, de forma comprometida, aquilo que está acontecendo na dramatização. Esse compromisso atinge o ser em todas as suas áreas, mobilizando percepções, pensamentos e afetos.

Cada um dos papéis desempenhados no cenário, pertence àquele que o desempenha, mas é também um papel de que participam todos que integram o grupo.

Terminada a dramatização, na etapa do compartilhamento e, dos comentários, os policiais–observadores, passam a desempenhar o papel principal, em seu compromisso

ativo com o que foi dramatizado, o que permite que o protagonista se reintegre ao grupo, do qual havia se diferenciado para dramatizar.

6.1.4 Ego – auxiliar – (policial–auxiliar)

Sua função é a de representar pessoas ausentes (da vida privada do policial-protagonista), como elas são percebidas pelo protagonista, durante a investigação de uma cena traumática.

Os riscos a serem considerados, no trabalho com o ego–auxiliar: de que ele se transforme em protagonista, se a situação dramática o aquecer no caminho de uma cena nuclear conflitante própria e; sua espontaneidade não esteja suficientemente treinada, de forma que não possa representar com liberdade os papéis que lhe são propostos.

6.2 Etapas.

O treinamento do papel de policial–negociador, implica em todos os atos que se realizam no “como-se” psicodramático, realizado nas três áreas: corporal, imaginária e simbólica. Inclui uma seqüência ordenada de etapas: **aquecimento, dramatização e comentários.**

6.2.1 Aquecimento –

São técnicas de colocação em ação do grupo, a partir de estímulos introduzidos pelo diretor, podem ser:

Inespecíficos - por atividades prévias (relaxar, expressar-se corporalmente); utilização do silêncio significativo e, outras técnicas não- verbais.

Nesta primeira subetapa poderão ser percebidos momentos distintos: frio inicial, surgimento de problemas pessoais, interação inicial, emergente grupal comum (fragmentos de idéias sobre o trabalho que será realizado, papéis desempenhados).

Específico – nesta subetapa, também poderão ser observados momentos distintos:

- redistribuição- se definem, os policiais que participarão das dramatizações, nos diversos papéis: policial–negociador, seqüestrador, vítima, etc., para aqueles policiais que integrarão o grupo de observadores, será dado um espaço (lugar onde permanecerão) e um tempo, para que compartilhem, unitária e vivencialmente, como caixa de ressonância dos sentimentos do protagonista, policial-negociador.

Essa técnica dá ao policial-protagonista a certeza vivencial, de não estar isolado, de ser verdadeiramente ele quem vai protagonizar o policial–negociador, na dramatização do evento crítico, não apenas para si, mas também para os demais.

Essa técnica permite que os policiais, não escolhidos para a dramatização de policial-negociador, sintam-se também considerados, e não arbitrariamente deslocados e, contidos, em sua preterição momentânea, até outro momento dramático do processo de treinamento do papel de policial–negociador.

- contrato dramático- ele é um acordo intencional quanto ao que vai ser dramaticamente investigado (o papel de policial–negociador), onde (marco espacial, local em que ocorrerá a

negociação), quando (marco temporal) e de que maneira é planejada a cena (perfil do seqüestrador e, caracterização dos demais personagens do evento crítico).

6.2.2 Dramatização –

Atuação controlada (uma simulação de negociação durante um evento crítico), realizada no cenário psicodramático. É a segunda etapa do método psicodramático de treinamento do papel de policial–negociador, intervém fundamentalmente nos vínculos através da ação.

6.2.3 Comentários –

É o momento da análise, comentários, assinalamentos, interpretações e, das elaborações teórico–técnica do ocorrido na dramatização da negociação em um evento crítico. É trabalhado de formas diferentes, conforme a escola e os referenciais epistemológicos em que se enquadra o fenômeno psicodramático.

Tem uma função dupla:

- para os **integrantes do grupo**: a possibilidade de se expressar verbalmente e, assim, compartilhar a compreensão daqueles aspectos próprios que haviam sido mobilizados durante a dramatização, e que tem a ver com a história pessoal, a abertura de áreas para futuros trabalhos psicodramáticos, o enriquecimento do leque de papéis e o entendimento dos papéis complementares.

- para o **protagonista** (policial–negociador) – a descoberta de que o seu drama (sua atuação como negociador- dificuldades, habilidades), que ele expôs diante dos outros (durante a dramatização), foi compartilhado por seus companheiros de grupo.

Aquilo que o diferenciou e definiu como protagonista (papel de policial–negociador), reintegra-o, nesta etapa, ao grupo, de forma diferente, o que lhe permite fortalecer seus vínculos com seus companheiros.

O treinamento do papel de negociador, com o procedimento psicodramático, transcorre com a atuação do policial–negociador, de forma controlada, terapêutica, reestruturadora e integradora do indivíduo.

Esta monografia procurou evitar essa abordagem, não por se tratar de algo desinteressante, mas simplesmente porque, se optássemos por ela, provavelmente esta não passaria de mais uma monografia “colagem” de publicações da Academia Nacional do FBI.

Anterior a qualquer discussão a respeito dessa literatura mais conhecida e vendida em todo o mundo, sobre técnicas, conceitos e modelos de negociação, que tem o seu mercado e seu lugar, no Brasil inclusive, talvez seja mais indicado considerar que muito do que acontece nas ruas de nossas principais cidades, é demasiado peculiar para se beneficiar de posições técnicas e conceituais tão distantes da nossa realidade.

Das várias possibilidades mais evidentes nesse sentido, temos: o ato de vencer velhos paradigmas. Muito tem se falado, em nosso meio, no termo paradigma. Ao sabor do momento, da inspiração e da necessidade, o vocábulo tem sido utilizado como: padrão, modelo, estilo, método, técnica, modo de ver e pensar as coisas, etc.

Ele se impõe pela forma como surgiu: a fonte de autoridade de seu autor; pela credibilidade de suas premissas, conclusões e aplicações; pela capacidade dos seus expositores e defensores em fazê-lo; pela competência e ética dos profissionais que o exercem e pela disposição da comunidade policial em experienciá-lo.

Não é raro, principalmente na área policial, o jeito pessoal, como cada profissional faz as suas reflexões e exercita a sua prática. Pode-se visualizar os campos teórico e prático, estilhaçados por miríades de posicionamentos individuais.

Preferimos, portanto, olhar a negociação do ponto de vista psicológico, recolocar os vários sentidos que esse tema pode assumir, e refletir sobre as possibilidades de explorar convenientemente todo o potencial do procedimento psicodramático, como técnica para a escolha e treinamento do policial para o desempenho adequado do papel de negociador.

O sentido desse processo, não pode, porém, ser confundido com “teatrinho”, do que se convencionou chamar. Com os procedimentos dramáticos podem ser explorados vivencialmente os modos de ser do policial, suas condutas e seus modos de se vincular aos seus complementares.

CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho monográfico foi tratar a negociação nas ocorrências com reféns, de uma maneira nova, transformando-a num instrumento de trabalho mais efetivo para os policiais e, assim, ajudá-los a obterem resultados melhores.

Para isso, não podemos continuar trabalhando com os velhos “malabarismos” que sempre fizeram parte do arsenal das práticas de negociação, da escolha e do treinamento dos policiais-negociadores.

Chamamos “malabarismos”, as velhas práticas de negociação, justamente fazendo uma analogia entre elas, e o que acontece no, sempre arriscado, “show” de um equilibrista andando no arame numa atividade circense. A situação do equilibrista é sempre crítica, a qualquer momento, ele poderá dar um passo em falso e cair.

A grande maioria dos trabalhos que se tem escrito a respeito da negociação em eventos críticos com reféns, é concebido na forma de um manual, sobre como negociar.

O tema é quase sempre olhado de maneira essencialmente prática e direta, às vezes um tanto superficial, não oferecendo explicações mais cuidadosas sobre o porquê das recomendações que estão sendo feitas.

O conteúdo de tais obras normalmente se resume na apresentação de um rol de técnicas que se sugere empregar, para levar a bom termo o processo de negociação.

Além disso, oferecer um receituário ao policial-negociador, baseando-se em conceitos movediços, imprecisos e por vezes conflitantes entre si, não é uma superfície suficientemente larga e sólida, sobre a qual o negociador possa confiantemente apoiar o pé para dar o passo seguinte em direção a um resultado satisfatório para o evento crítico.

A ação dramática timbra essencialmente por intervir nos estados de ânimo do homem, em suas paixões, sentimentos e valores. Nisso radica sua eficácia metodológica e sua dimensão instrumental.

Também convém acrescentar que, com suas leis do “como-se”, ela permite trabalhar fundamentalmente com o imaginário humano, intervindo em suas fantasias, ilusões, sonhos e mitos mais profundos.

As verdadeiras mudanças “nos velhos paradigmas”, só se tornam possíveis pela compreensão do desconhecido, transformando-o em conhecido. Um processo de constante revelação, atualizada pelo dramático.

Procurei explicar brevemente esta tarefa. Sei que ficam propostas mil interrogações para responder e analisar. É o risco das sínteses.

BIBLIOGRAFIA

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros.**

Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BERMÚDEZ, J. G. R.. **Núcleo do eu.** São Paulo: Natura, 1978.

BIRDWHISTELL, R. L. **Kinesis and context.** Philadelphia: University of

Pennsylvania Press, 1970.

BRANNINGAN, C. R. e HUMPHRIES, D. A. **Comportamento não-verbal**

humano, um meio de comunicação. São Paulo: Pioneira, 1981.

BUSTOS, D. M. **Psicodrama: aplicação da técnica psicodramática.** São

Paulo: Summus, 1982.

ENGELMANN, A. **Comunicação pessoal.** São Paulo: Ática, 1987.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro:

Nova Fronteira, 1996.

HALL, E. T. **A dimensão oculta.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

JUNIOR, J. C. **Dicionário latino-português.** São Paulo: Nacional, 1953.

MEHRABIAN, A. **Significance of posture and position in the communication**

of attitude and status relationships. Psychological Bulletin. 1969.

MARTÍN, E. G. **Psicologia do encontro.** São Paulo: Duas Cidades, 1984.

- MENEGAZZO, C. M. **Magia mito e psicodrama**. São Paulo: Agora, 1994.
- MOREIRA, A. M. **Aprendizagem significativa**. São Paulo: Moraes, 1982.
- MORENO, J. L. **Psicodrama**. São Paulo: Cultrix, 1974.
- _____. **Fundamentos do psicodrama**. São Paulo: Summus, 1983.
- MORAIS, J. F. R. **A importância da teoria no conhecimento científico**. São Paulo: Agora, 1994.
- NETO, A. N. **Psicodrama: descolonizando o imaginário**. São Paulo: Brasiliense, 1979.
- _____. **Paixões e questões de um terapeuta**. São Paulo: Agora, 1989.
- PONTES, A. S. F. **O desenvolvimento do papel profissional no ensino da PMESP**. São Paulo: CAES, CSP-I/90, 1990, (monografia).
- SIMON, R. **Psicologia clínica preventiva: novos fundamentos**. São Paulo: Vetor, 1983.
- SOUZA, W. M. **Gerenciamento de crises: negociação e atuação de grupos especiais de polícia na solução de eventos críticos**. São Paulo: CAES, CAO- II/95, 1995, (monografia).
- ULMANN, S. **Semântica: uma introdução à ciência do significado**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1987.
- VOLPE, A. J. **Édipo: psicodrama do destino**. São Paulo: Agora, 1990.

p.c.