



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG  
COORDENADORIA DE ENSINO  
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA**

**CRIDINEY TEIXEIRA DOS SANTOS**

**NEGOCIADORES POLICIAIS DA PMGO:  
Necessidade de criação de protocolos de acionamento e doutrina dos negociadores  
policiais**

**GOIÂNIA-GO**

**2024**



CRIDINEY TEIXEIRA DOS SANTOS

**NEGOCIADORES POLICIAIS DA PMGO:**

**Necessidade de criação de protocolos de acionamento e doutrina dos negociadores  
policiais**

Artigo Científico apresentado como exigência parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (Cegesp), pela Secretaria de Segurança Pública de Goiás e Universidade do Estado de Goiás, sob a orientação do Prof. Esp. Geyson Alves Borba.

GOIÂNIA-GO

2024

## **NEGOCIADORES POLICIAIS DA PMGO: necessidade de criação de protocolos de acionamento e doutrina dos negociadores policiais**

### ***PMGO POLICE NEGOTIATORS: need to create activation protocols and doctrine for police negotiators***

Cridiney Teixeira dos Santos<sup>1\*</sup>

Geyson Alves Borba<sup>\*\*</sup>

**Resumo:** O estudo propõe a formação de uma comissão para desenvolver uma normativa que detalhe as atribuições dos negociadores policiais e outros profissionais essenciais para o gerenciamento de crises na Polícia Militar do Estado de Goiás. Utilizando uma metodologia comparativa, foram analisados protocolos de outras instituições policiais e estudos acadêmicos para identificar práticas eficazes e lições aprendidas. Os resultados destacaram a necessidade de compreender os conceitos de gerenciamento de crises, definir competências claras, designar forças de apoio específicas e identificar os responsáveis pelas decisões. Observou-se a falta de protocolos claros para definir crises policiais e para acionar negociadores, bem como a necessidade de uma doutrina com critérios bem delineados e acessíveis a todos os policiais militares, visando garantir uma abordagem integrada e eficaz e evitar o uso inadequado de negociadores em eventos não caracterizados como crises policiais.

**Palavras-chave:** negociador policial; acionamentos; protocolos; doutrina.

**Abstract:** The study proposes the formation of a commission to develop regulations that detail the duties of police negotiators and other essential professionals for crisis management in the Military Police of the State of Goiás. Using a comparative methodology, protocols from other police institutions and studies were analyzed academics to identify effective practices and lessons learned. The results highlighted the need to understand crisis management concepts, define clear competencies, designate specific support forces, and identify decision makers. There was a lack of clear protocols for defining police crises and for activating negotiators, as well as the need for a doctrine with well-defined criteria accessible to all military police officers, aiming to guarantee an integrated and effective approach and avoid the inappropriate use of negotiators. In events not characterized as police crises.

**Keywords:** police negotiator; drives; protocols; doctrine.

---

<sup>1\*</sup> Cridiney Teixeira dos Santos é Oficial da Polícia Militar do Estado de Goiás desde 2015. É bacharel em Direito pela Universidade Paulista (Unip). É também formado no 2º Curso de Negociador Policial da Polícia Militar do Estado de Goiás e atualmente é Especializando em Gerenciamento de Segurança Pública (SSP-GO/UEG).

<sup>\*\*</sup> Geyson Alves Borba é Oficial da Polícia Militar do Estado de Goiás (atualmente no posto de Tenente-Coronel), graduado em Direito pela Uni-Anhanguera (2005) e no Curso de Formação de Oficiais pela Academia de Polícia Militar de Goiás (2000). Pós-graduado em Gestão Prisional, pela Universidade Federal de Goiás (2010), em Policiamento Comunitário, pela UniSul (2010), em Gestão de Ciência Policiais: Nível Comando, com ênfase em Docência do Ensino Superior, pela Falbe (2013), em Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública, pela FAAP/SP (2015), e em Altos Estudos de Segurança Pública, pela Universidade Estadual de Goiás (2021).

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão eficaz de crises é um aspecto fundamental da segurança pública, especialmente para instituições como a Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO). No entanto, a falta de parâmetros ou protocolos claros para definir o que constitui uma crise policial e quando acionar o negociador policial apresenta desafios significativos para o gerenciamento adequado das ocorrências. Nesse sentido, este artigo científico busca explorar mais detalhadamente essa questão, destacando os problemas decorrentes da ausência de critérios objetivos e transparentes para identificar e classificar situações críticas.

A ausência de parâmetros específicos para identificar uma crise policial levanta a preocupação sobre como as forças policiais distinguem uma ocorrência rotineira de uma situação de crise. Isso pode resultar em respostas desconfortáveis ou excessivas, especialmente se não houver critérios claros para discernir a gravidade da situação.

A importância dos negociadores policiais no gerenciamento de crises é inegável, dada a complexidade e especialização dessa função, que visa, prioritariamente, preservar vidas humanas em cenários críticos. Além disso, esses profissionais trabalham em estreita colaboração com outras agências e unidades especializadas, como equipes táticas, serviços de saúde mental e unidades de salvamento, garantindo uma abordagem integrada e coordenada para lidar com crises complexas e multifacetadas.

O desconhecimento por parte de muitos profissionais de segurança pública, incluindo os da PMGO, sobre o trabalho realizado pelos negociadores policiais é uma realidade preocupante. Com frequência, esse desconhecimento leva ao uso inadequado desse serviço, exacerbando as consequências negativas. A falta de diretrizes claras nesse contexto acarreta implicações significativas na eficácia da resposta aos eventos críticos e pode resultar em intervenções inadequadas e subutilização de recursos especializados. Este estudo busca, então, abordar e justificar a necessidade premente de estabelecer critérios e protocolos claros para acionar os Negociadores da Polícia Militar do Estado de Goiás.

A relevância do tema é evidenciada pela frequência com que policiais militares são acionados para situações que demandam habilidades especializadas no tocante à negociação, contudo, não se enquadram estritamente como crises policiais. A proposta de estabelecer critérios específicos, alinhados com as melhores práticas e necessidades contextuais, visa otimizar a eficiência da intervenção policial, garantindo a segurança tanto dos causadores do

evento crítico quanto dos profissionais envolvidos, além de minimizar o impacto negativo em eventos que não configuram crises.

Com frequência, policiais militares escalados na função de negociador policial da PMGO são acionados para lidar com situações que não configuram ocorrências policiais. Casos envolvendo ameaças de autoexterminio, com indivíduos que ameaçam se lançar de consideráveis alturas, como prédios, redes de alta tensão ou pontes, sem o envolvimento de armas e sem colocar vidas de terceiros em risco direto, demandam a presença de um negociador, entretanto, destacam a importância de direcionar a intervenção para os profissionais adequados a cada situação, no caso mencionado, o Corpo de Bombeiros Militares, que possuem negociadores com treinamento específico para lidar com essas situações de suicidas em ambiente vertical.

Foto 1 – Suicida em caixa de água do terminal Bandeiras, em Goiânia-GO



Fonte: PMGO (2023).

Outro ponto crucial que requer diretrizes definidoras para a atuação dos negociadores é o ambiente no qual a crise ocorre. Um exemplo evidente é o contexto das rebeliões em presídios, que, embora menos comuns atualmente no estado de Goiás, demandam a intervenção do negociador da PM para resolver a crise. A especificidade desse ambiente torna, porém, o negociador da polícia penal mais adequado para essa tarefa, devido à sua familiaridade com o local da crise, com os envolvidos e com as possíveis consequências das negociações.

Além disso, há de se avaliar a proposta de atuação conjunta de negociadores de diferentes forças policiais, com o escopo de produzir uma resposta mais abrangente e eficiente diante de diferentes crises, maximizando as competências específicas de cada profissional em benefício da sociedade. Essa abordagem integrada pode otimizar recursos, promover a expertise especializada e garantir uma prestação de serviço mais eficaz em situações de crise. Essa justificativa reforça, portanto, a necessidade de se estabelecer critérios e protocolos que orientem a atuação do núcleo de negociadores, assegurando uma resposta mais precisa e adequada às mais diversas situações.

Pensando nisso, como a falta de critérios claros e objetivos para identificar e classificar crises policiais, aliada à ausência de protocolos definidos para acionar negociadores policiais, impacta a eficácia da gestão de crises pela Polícia Militar do Estado de Goiás e contribui para respostas inadequadas e potencialmente perigosas em situações de emergência?

O objetivo geral deste estudo é propor o estabelecimento de critérios objetivos e transparentes para definir se um evento constitui uma crise policial dentro dos protocolos da Polícia Militar do Estado de Goiás. Para alcançá-lo, serão adotados os seguintes objetivos específicos: o primeiro consiste em avaliar os manuais, as normativas e os protocolos de instituições policiais e de salvamento do estado de Goiás e de outras unidades federativas, adaptando-os à realidade da Polícia Militar do Estado de Goiás, de modo a propiciar definição clara de situações de crise policial. O segundo objetivo é propor um processo contínuo de avaliação e atualização dos protocolos, adaptando-os conforme necessário, com base em lições aprendidas e mudanças nas dinâmicas de crises. Esses objetivos específicos trabalham em conjunto para aprimorar a gestão de crises policiais, estabelecendo uma abordagem sistemática e bem estruturada para acionar o núcleo de negociadores.

Ao buscar estudos que abordassem a identificação e classificação de eventos como crises policiais, a revisão bibliográfica permitiu contextualizar a proposição dos critérios dentro do estado atual da pesquisa nesse campo específico. Além disso, forneceu embasamentos teóricos e práticos para definir propostas de critérios objetivos, garantindo que estejam alinhados com as melhores práticas e contribuam efetivamente para a gestão de crises policiais.

Dessa forma, tanto a metodologia científica comparativa quanto a revisão bibliográfica foram fundamentais para embasar e fortalecer a proposição de critérios objetivos e transparentes para definir crises policiais dentro dos protocolos da Polícia Militar do Estado de Goiás, assegurando que sejam respaldados por evidências sólidas e conhecimento especializado.

No presente artigo, são abordadas a introdução e a contextualização do gerenciamento de crises, com foco nas negociações em situações policiais, particularmente envolvendo os

militares da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO). Além disso, examinam-se documentos, protocolos e doutrinas relacionados ao tema em questão. A discussão se concentrará na importância de definir critérios claros para identificar e classificar crises policiais, visando aprimorar a eficácia das respostas e garantir a segurança tanto dos envolvidos quanto da comunidade em geral. Ao explorar as práticas e os procedimentos existentes, busca-se identificar áreas de melhoria e propor medidas para fortalecer o gerenciamento de crises, especialmente no que diz respeito à atuação dos negociadores policiais militares.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE CRISES POLICIAIS

A qualificação correta das ocorrências críticas facilita os planejamentos para a busca de recursos humanos e materiais que visem a seu gerenciamento adequado e eficaz (Silva; Roncaglio, 2020, p. 73).

Ocorrências críticas são situações distintas, que merecem um atendimento diferenciado por parte das corporações policiais. Por esse motivo, é muito importante diferenciá-las das ocorrências rotineiras, possibilitando um atendimento completo de suas graves consequências. Além de identificar um evento como uma crise, é essencial determinar qual profissional é adequado para lidar com ela e, muitas vezes, um negociador policial militar é acionado para intervir em situações envolvendo suicidas, como alguém que subiu em uma rede de alta tensão de energia, mesmo que isso não seja considerado um caso de crise policial.

No que se refere ao conceito de crise, a Academia Nacional do *Federal Bureau of Investigation* (FBI) define crise como “um evento ou situação crucial que exige uma resposta especial da Polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável” (Rocha, 2018).

De acordo com (Salgnac, 2011, p. 23), “[o] gerenciamento de crises pode ser descrito como um processo racional e analítico de resolução de situações críticas baseado em probabilidades. ” Ou seja, não se trata de uma ciência exata, um processo rápido e fácil de soluções de problemas – cada crise apresenta características únicas, exigindo, portanto, soluções individualizadas, que demandam cuidadosa análise e reflexão acerca de quem vai atuar na crise.

Para Freitas (2012, p. 13), gerenciamento de crises é um processo de intervenção policial extraordinário e em situações de risco de vida extremo dos envolvidos, sendo indicada uma ação especializada por parte dos órgãos policiais.

É importante saber que o gerente da crise fundamentará suas ações e decisões em três critérios, buscando criar protocolos de ação que forneçam orientações mais precisas. Esses

critérios são a necessidade, a validade do risco e a aceitabilidade moral, ética e legal (Silva, 2016, p. 51).

A doutrina de gerenciamento de crises estabelece um conjunto lógico de estratégias e táticas a serem empregadas, incluindo a negociação, o uso de técnicas não letais, o tiro de comprometimento e a invasão tática. A negociação é considerada, amplamente, como a alternativa mais aplicada em situações de crise, sendo vista como a opção de menor risco para todos os envolvidos e gozando de mais aceitação pelo público em geral.

E é exatamente sobre a negociação, reconhecida como a rainha das alternativas táticas (Lucca, 2018, p. 49), que discorreremos a seguir.

## **2.1 Negociação policial**

A negociação em situações de crise é uma atividade técnica e altamente complexa, baseada no processo de comunicação e focada, principalmente, em alcançar uma resolução pacífica dos eventos (Roncaglio, 2017, p. 2).

A negociação policial não se limita apenas a resolver o conflito de forma pacífica por meio da comunicação entre o negociador e o causador do evento crítico. Além de buscar a resolução da crise, a negociação tem como objetivos ganhar tempo para análises detalhadas, reduzir as expectativas do causador da crise em relação a demandas irrealizáveis, coletar informações para embasar decisões futuras e oferecer suporte tático quando outras alternativas, como as ações táticas, forem empregadas no gerenciamento da crise.

Silva, Silva e Roncaglio (2021, p. 141) identificam as quatro fases do processo de negociação, diretamente relacionadas à cronologia da crise, dividindo-as em preparação, discussão, proposta e acordo.

Na fase inicial do processo de negociação, que antecede a própria negociação, ocorre a definição das estratégias iniciais e a seleção das táticas de negociação mais apropriadas para o início do processo. Nessa etapa, seria muito proveitoso se existissem protocolos que estabelecessem, antes de qualquer outra medida, qual força policial ou de resgate será responsável pela intervenção no evento crítico, que pode ou não se configurar como uma crise policial (Silva; Silva; Roncaglio, 2021).

A fase de preparação no processo de negociação é crucial, pois é nela que são definidas as estratégias iniciais e as táticas de abordagem que serão utilizadas ao longo da negociação. É durante essa etapa que os negociadores se preparam mentalmente e estabelecem os objetivos que desejam alcançar. Além disso, é o momento de coletar informações sobre o contexto da

crise, identificar os possíveis envolvidos e compreender as motivações por trás do evento crítico.

No entanto, a falta de protocolos claros que definam qual instituição será responsável pela intervenção em determinados tipos de eventos pode dificultar essa fase inicial. Isso porque, sem diretrizes claras, pode haver confusão e demora na tomada de decisão sobre quem deve assumir a liderança na negociação. Isso pode resultar em atrasos na resposta ao evento crítico e até mesmo em intervenções inadequadas, o que pode colocar em risco a segurança das pessoas envolvidas.

Nessa perspectiva, a existência de protocolos bem definidos e claros, que determinem de forma precisa qual força policial ou de resgate será responsável por intervir em cada tipo de evento crítico, pode contribuir significativamente para uma resposta mais eficiente e coordenada às crises. Isso proporciona mais agilidade na atuação dos negociadores e uma melhor coordenação entre as diferentes instituições envolvidas, garantindo a segurança e o bem-estar de todos os envolvidos.

A decisão de acionar um negociador policial deve ser flexível, baseada na avaliação contínua da situação. As forças policiais frequentemente revisam e ajustam seus protocolos em resposta à evolução das ameaças e ao aprendizado com experiências anteriores, com o objetivo final de proteger vidas, garantir a segurança pública e buscar uma resolução pacífica sempre que possível. Destaca-se que a decisão de acionar um negociador policial deve ser tomada considerando a avaliação de riscos, a segurança dos envolvidos e uma compreensão aprofundada da situação.

A tipologia das crises policiais refere-se à classificação dos diferentes tipos de crises que podem ocorrer, exigindo a intervenção das forças policiais. As crises variam em natureza e gravidade, demandando diferentes abordagens para lidar com cada uma delas. Estratégias específicas e uma abordagem multidisciplinar envolvendo diversas agências são frequentemente necessárias para enfrentar crises policiais. O treinamento contínuo e a avaliação de protocolos são fundamentais para melhorar a preparação e a eficiência nesse contexto.

## **2.2 Negociações em crises no Estado de Goiás**

A Portaria n.º 170, emitida em 15 de setembro de 2009, pelo Comandante-Geral da Polícia Militar do Estado de Goiás, estabeleceu o Núcleo de Negociadores Policiais Militares. Essa iniciativa foi uma resposta à necessidade premente da Polícia Militar em se preparar para lidar eficazmente com eventos de crise. No entanto, apesar de sua importância, a referida norma

não delimita claramente os casos específicos nos quais o Núcleo de Negociadores Policiais Militares deve intervir. Essa lacuna na especificação dos cenários de atuação gera dúvidas e dificuldades na tomada de decisão sobre quando acionar o referido núcleo e isso pode impactar a eficácia da resposta policial em situações de crise.

Grande parte dos acionamentos do negociador policial no estado de Goiás ocorre em eventos que envolvem indivíduos mentalmente perturbados, desarmados e ameaçando cometer autoextermínio. É importante ressaltar que esses episódios, especialmente quando não há o envolvimento de armas de fogo ou outros objetos que coloquem em risco a vida de terceiros, não são considerados ocorrências policiais.

Além disso, é observado que, nessas situações, os indivíduos buscam locais altos ou com alto risco para quem tentar se aproximar, como edifícios, pontes, viadutos e torres de comunicação. O acionamento para esses casos é geralmente realizado pelo Centro de Operações da Polícia Militar do Estado de Goiás (COPOM), que designa um policial militar, responsável por intervir em crises policiais, para atuar nessas ocorrências. Essa prática, embora comum, pode gerar questionamentos sobre a adequação do profissional acionado para lidar com situações que fogem ao escopo tradicional das crises policiais.

Essa dinâmica de acionamento do negociador policial militar para eventos que envolvem indivíduos em situação de crise pessoal, como tentativas de suicídio, representa um desafio para a eficácia do gerenciamento de crises. Embora esses casos não se enquadrem estritamente como crises policiais, a falta de protocolos claros pode levar à atuação inadequada ou à subutilização dos recursos especializados.

Importa destacar que, no estado de Goiás, os Bombeiros Militares também contam com profissionais qualificados e treinados para lidar com casos de suicídio, especialmente em ambientes verticais. Nessas situações, é necessário não apenas treinamento em negociação de crises, mas também em resgate e salvamento especializado.

Foto 2 – Salvamento de suicida pelo Corpo de Bombeiros Militar de Goiás



Fonte: CBMGO (2022).

O *Manual Operacional de Bombeiros de Goiás – Salvamento em Altura*, Portaria n.º 342/2017, inclusive preceitua que “[o]s negociadores deverão estar devidamente equipados e ancorados, deixando alguns metros de corda sobrando para se chegar até o suicida, caso seja necessário agarrá-lo.

Com base nessas premissas, e na avaliação do considerável risco enfrentado pelo negociador policial, é imperativo propor a definição de critérios claros e transparentes para determinar se um incidente constitui uma crise policial dentro dos protocolos da Polícia Militar do Estado de Goiás. Isso permitiria acionar a instituição policial ou de resgate mais adequada para lidar com a situação específica.

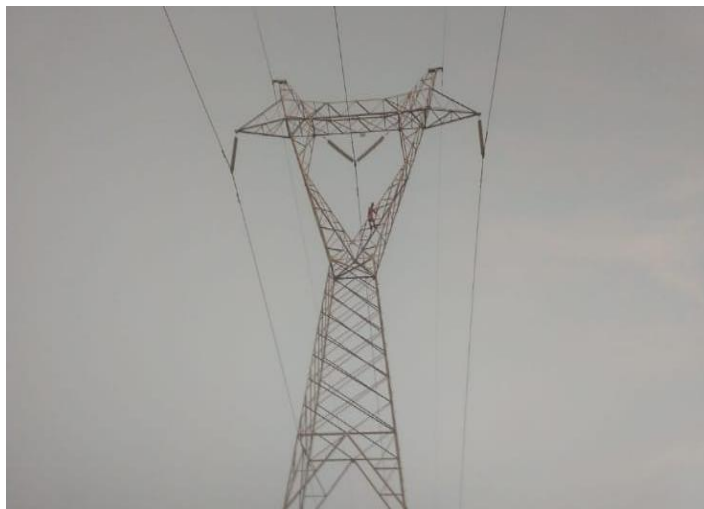
### **3 PROTOCOLOS E DOUTRINAS RELACIONADOS À NEGOCIAÇÃO EM CRISES**

A estrutura de segurança pública do Estado de Goiás é composta por diversos órgãos, incluindo a Polícia Militar, o Corpo de Bombeiros Militares e a Polícia Penal, cada um deles abordando a figura do negociador em suas normativas e regulamentos internos. Na esfera da Polícia Militar, ele é referido como negociador policial.

A cada dia um policial militar da PMGO é designado como negociador policial e acompanha as ocorrências em todo o Estado, aguardando um possível acionamento pelo coordenador do Copom. As outras forças policiais mencionadas também têm negociadores em seus quadros, embora em menor número, e, por isso, geralmente são os mesmos profissionais a intervirem em suas áreas de atuação. Por exemplo, a polícia penal possui negociadores que lidam com crises em ambientes prisionais em todo o Estado.

Sem embargo, a negociação com suicidas em ambientes verticais vai além da negociação em si, exigindo também conhecimento técnico em procedimentos de salvamento e resgate, conforme estabelecido pelo *Manual Operacional de Bombeiros de Goiás – Salvamento em Altura*, de 2017 (Goiás, 2017). Portanto, mesmo que a situação envolvendo um indivíduo mentalmente perturbado, desarmado e tentando cometer suicídio de uma considerável altura seja uma crise, não se enquadra nas definições de crise policial. Dessa forma, é necessário estabelecer normas claras nos protocolos de atendimento para que, nessas situações, sejam acionados os profissionais do corpo de bombeiros, que contam com negociadores em sua estrutura, em vez dos negociadores policiais militares, que geralmente são os acionados.

Foto 3 – Suicida em rede de alta tensão na cidade de Águas Lindas-GO



Fonte: PMGO (2021).

Ao atender ocorrências envolvendo indivíduos mentalmente perturbados em tentativas de autoextermínio, é comum perceber que essas pessoas sentem vergonha de expor os motivos que as levaram àquela situação de desespero, como subir e ameaçar se jogar de uma rede de alta tensão, por exemplo. Esses eventos geralmente ocorrem em grandes conglomerados urbanos e a presença de dezenas de curiosos próximos ao local aumenta a complexidade da situação. Nesses casos, o negociador, ao tentar se comunicar com o indivíduo em crise, precisa lidar não apenas com a pessoa em questão, mas também com a multidão ao redor, o que aumenta os riscos e a necessidade de uma abordagem cuidadosa.

A Polícia Penal elaborou seu Protocolo de Contingenciamento em Cenários de Crise, estabelecendo a presença de um policial penal capacitado como negociador em crises dentro dos presídios do Estado. Essa abordagem parece ser a mais adequada devido à natureza específica desse ambiente. Sensato, portanto, que um profissional de segurança pública que compreenda não apenas as técnicas de negociação, mas também as particularidades do sistema prisional, esteja envolvido em situações de crise nesse contexto. No entanto, em eventos que se tornem mais complexos e exijam um gerenciamento mais robusto da crise, pode ser necessário o apoio de negociadores de outras forças ou, pelo menos, o suporte ao negociador policial.

Importa destacar a relevância do *Protocolo de Contingenciamento em Cenários de Crise*, da Polícia Penal do Estado de Goiás (Goiás, 2024), alinhando-se com as discussões anteriores sobre a necessidade de padronizar ações e protocolos claros para o gerenciamento de crises. Assim como abordado anteriormente, a instituição reconhece a importância de ter diretrizes específicas para lidar com situações críticas no ambiente prisional, visando assegurar a integridade física e psicológica dos envolvidos, tanto dos servidores quanto dos indivíduos sob custódia.

Além disso, o destaque dado ao papel proativo da Polícia Penal de Goiás em desenvolver e implementar o protocolo ressalta a importância da atuação preventiva e planejada diante de eventos imprevisíveis no sistema prisional, conforme discutido anteriormente sobre a necessidade de preparo e capacitação para lidar com situações de crise. O Protocolo de Contingenciamento reflete, desse modo, não apenas a preocupação com a segurança, mas também o compromisso em manter a estabilidade e o controle nas unidades penitenciárias, em consonância com os princípios discutidos ao longo das interações anteriores.

No ano de 2002, o governador do estado de Goiás emitiu o Decreto n.º 5.642, com o propósito de regular os procedimentos, disciplinar as condutas operacionais e aplicar a doutrina de gerenciamento de crises de natureza policial sob a competência da Secretaria de Segurança Pública e Justiça. Esse documento estabeleceu a Comissão de Gerenciamento de Crises,

subordinada ao Secretário da Segurança Pública e Justiça, responsável por gerenciar e buscar soluções legais para crises de natureza policial originadas no sistema de segurança pública do Estado.

Conforme o Decreto, o Secretário da Segurança Pública e Justiça é a autoridade responsável por tomar decisões urgentes e, após consulta à Comissão – e, se necessário, ao Governador do Estado –, estabelecer critérios e condições a serem negociados com infratores ou rebelados, priorizando a preservação de vidas e o cumprimento da lei.

O art. 6º do referido decreto governamental estipula que a negociação será conduzida por uma autoridade designada como “Negociador”, que deve possuir respeitabilidade, confiança, habilidade e treinamento específico em gerenciamento de crises e técnicas de negociação. Esse negociador estará subordinado, operacionalmente, ao Comandante da Cena de Ação, contando com substitutos igualmente qualificados.

É importante destacar que as situações contempladas pelo mencionado decreto, embora não explicitamente delineadas, abrangem mobilizações para crises de grande complexidade e impacto midiático nacional, como rebeliões simultâneas em presídios, sequestros de figuras públicas ou autoridades, bem como crises em locais de grande concentração de pessoas, como estádios, *shoppings*, metrô e shows. No entanto, é notável que a maioria dos acionamentos para crises no Estado de Goiás atualmente refere-se a eventos ou situações críticas que demandam uma resposta especial das forças policiais ou dos bombeiros, sem, no entanto, exigir uma mobilização da Secretaria de Segurança Pública.

### **3.1 Atendimento de ocorrências de crise em outros Estados**

A evolução das ocorrências de natureza crítica e complexa tem demandado, das Polícias Militares de todo o Brasil, ações planejadas e coordenadas. Isso visa a evitar atitudes improvisadas, garantindo o emprego de recursos especializados no gerenciamento de crises.

Considerando essa necessidade, é vital normatizar e padronizar os procedimentos no gerenciamento de crises de natureza policial. A Polícia Militar do Estado da Bahia, por exemplo, criou, por meio da Portaria n.º 01-CG/2023, a doutrina de Gerenciamento de Crises e aprovou protocolos de atuação, que estabeleceram que a PMBA deve ter a exclusividade em ocorrências com reféns e vítimas localizados, exceto quando relacionadas à atividade de polícia judiciária. Também disciplinou o atendimento em outras circunstâncias graves e complexas, como ocorrências com artefatos explosivos, indivíduos suicidas armados, ações terroristas e agressores ativos.

Essas medidas são fundamentais para aprimorar a atuação das polícias militares em ocorrências de alta complexidade, estabelecendo critérios de ação baseados na necessidade, na validade do risco e na aceitabilidade. O objetivo primordial é preservar vidas e aplicar a lei de forma eficaz, garantindo uma resposta adequada e coordenada diante de situações críticas que exigem uma repressão qualificada.

A doutrina instituída pela PMBA, além de aprovar os protocolos de atuação no Gerenciamento de Crises de Natureza Policial, também desempenhou um papel crucial ao normatizar e padronizar os procedimentos. Adicionalmente, disciplinou sobre a atuação de cada um dos envolvidos no gerenciamento de crises, estabelecendo diretrizes claras e procedimentos operacionais padronizados para garantir uma resposta eficiente e coordenada diante de situações críticas.

A Polícia Militar do Estado do Paraná, reconhecida por sua atuação pioneira no gerenciamento de crises e negociação policial no Brasil, instituiu a Diretriz n.º 005/2011, com os seguintes propósitos:

- Padronizar comportamentos administrativos e operacionais a serem adotados no gerenciamento das ocorrências críticas no território paranaense;
- Disciplinar parâmetros comportamentais em situações críticas;
- Disciplinar o acionamento e o emprego dos grupos especializados no atendimento de ocorrências críticas;
- Difundir a doutrina de gerenciamento de crises;
- Regular as ações de primeira intervenção em crises;
- Criar o canal de comando técnico entre o Comandante do Batalhão de Operações Especiais (BOPE) e os responsáveis pela Primeira Intervenção da Crise. (Paraná, 2011).

A normativa da Polícia Militar do Paraná estabelece ainda que, para os bombeiros, as alternativas no gerenciamento de crises incluem técnicas de salvamento e entrada forçada. Isso destaca a importância de estados com estudos avançados sobre o tema, onde são desenvolvidos protocolos que discriminam e diferenciam as atuações das unidades de policiamento e salvamento no enfrentamento de crises.

## **4 METODOLOGIA**

Ao buscar estabelecer critérios objetivos para identificar e gerenciar crises policiais, a metodologia comparativa foi aplicada para analisar e comparar os protocolos existentes em outras instituições policiais ou descritos em estudos acadêmicos. Isso permitiu identificar as práticas mais eficazes, as abordagens adotadas em diferentes contextos e as lições aprendidas a partir de experiências anteriores.

Por sua vez, a revisão bibliográfica desempenhou um papel crucial ao fornecer uma visão abrangente do conhecimento existente sobre crises policiais, incluindo definições, características, contextos de ocorrência e estratégias de resposta. Ao buscar estudos que abordem a identificação e classificação de eventos como crises policiais, a revisão bibliográfica permitiu contextualizar a proposição dos critérios dentro do estado atual da pesquisa nesse campo específico. Além disso, ela forneceu embasamento teórico e prático para a definição dos critérios propostos, garantindo que estejam alinhados com as melhores práticas e contribuam efetivamente para a gestão de crises policiais.

Dessa forma, tanto a metodologia científica comparativa quanto a revisão bibliográfica foram fundamentais para embasar e fortalecer a proposição de critérios objetivos e transparentes para definir crises policiais dentro dos protocolos da Polícia Militar do Estado de Goiás, garantindo que estejam fundamentados em evidências sólidas e conhecimento especializado.

Ao revisar as fontes selecionadas, se avaliou criticamente as informações encontradas, identificando os principais conceitos, abordagens e recomendações relacionadas à gestão de crises policiais. Comparando as práticas descritas nas fontes bibliográficas com os desafios específicos enfrentados pela Polícia Militar do Estado de Goiás.

## **5 RESULTADOS CONSTATADOS**

É importante ressaltar que as três imagens incluídas no presente artigo científico foram capturadas durante ocorrências em que o negociador designado para lidar com as crises foi um oficial da Polícia Militar. Apesar de também haver o acionamento de equipes de resgate e salvamento, observa-se que um policial militar é frequentemente designado para negociar com os envolvidos em eventos críticos que não representam um perigo direto para terceiros, exceto os próprios resgatadores. Um exemplo disso é quando há situações de suicídio em ambientes verticais, conforme ilustrado nas imagens.

O caso da foto 01, que envolveu um suicida em uma caixa d'água do terminal Bandeiras em Goiânia-GO em 2023, evidencia os prejuízos causados pela falta de protocolos para lidar com tais crises, especialmente em relação às indefinições de competências. No incidente, um negociador policial da PMGO foi acionado para intervir. No entanto, ao chegar no local e devido à altura em que o homem se encontrava, não foi possível estabelecer contato com ele. Infelizmente, o homem acabou pulando e, apesar de ter recebido atendimento, veio a óbito.

Sempre que há o acionamento do negociador policial militar para uma situação como essa, ocorre toda uma mobilização por parte da polícia militar, como deslocamentos de motoristas dos negociadores, equipes de apoio ao negociador, acionamento de interventores especializados, no caso da PMGO, o Batalhão de Operações Especiais – BOPE. Isso tudo, sem uma análise prévia da real necessidade da alocação desses recursos, o que traz prejuízos financeiros e principalmente de tempo para atendimento da ocorrência.

O que se quer deixar claro é que em casos como esses das fotos, a negociação deve ser realizada por profissional que esteja acompanhando a equipe de salvamento e resgate, ou seja, que permita se aproximar do causador do evento crítico, minimizando o risco à integridade física do negociador. Contudo, não obsta que policiais militares acompanhem a ocorrência, até mesmo para evitar que ela se alastre ou que possa evoluir situações que efetivamente coloquem terceiros em risco, como o indivíduo pegar uma arma de fogo, por exemplo.

Como dito, atualmente, no âmbito da polícia militar do Estado de Goiás, é prevista uma escala de negociadores todos os dias, em plantões de 24 horas. Entretanto, não há uma sintonia com as demais forças policiais e de salvamento para um trabalho harmônico, integrado e, sobretudo, mais efetivo.

Interessante seria se tivesse negociadores escalados também nas outras forças policiais e de salvamento e que os coordenadores de operações dessas forças seguissem parâmetros, como de local, especificidade do causador do evento crítico e proporção da crise para melhor desempenho das ações de gerenciamento de crises, sobretudo no tocante à negociação.

Então, com parâmetros definidores, como por exemplo, situações de altura ou locais que exijam conhecimento e treinamento específico para acesso, crises em ambiente prisional, crises em ambientes militares, eventos que não se caracterizam como crise, porém merecem uma atenção especial por parte da segurança pública, ao serem analisados na fase de preparação no processo de negociação, dariam mais agilidade, segurança e eficácia no processo de negociação.

Com base nisso, resta evidente a necessidade de desenvolver uma doutrina de gerenciamento de crises para a atuação não apenas do negociador policial militar, mas sim de todos os órgãos policiais e de salvamento que compõem a segurança pública do Estado. É

essencial que todos esses profissionais estejam familiarizados desde os conceitos primários de gerenciamento de crises e negociação até a avaliação dentro dos parâmetros que devem ser estipulados para o atendimento das mais diversas situações cruciais que demandam uma resposta especial por parte da segurança pública.

Para instituir uma normativa afeta a esse tema, é vital a criação de uma doutrina para os negociadores policiais do Estado de Goiás. Este documento abordaria o atendimento de situações cruciais no contexto do gerenciamento de crises e deveria ser elaborado em colaboração com todos os institutos policiais e de salvamento do Estado. Isso visa proporcionar uma definição mais clara das competências e uma melhor gestão das crises, garantindo uma resposta eficaz e coordenada diante de eventos críticos.

Embora o Decreto n.º 5.642, de 19 de agosto de 2002, tenha estabelecido a Comissão de Gerenciamento de Crises para eventos de natureza policial, como reféns e rebeliões em presídios, há uma variedade de eventos críticos que necessitam de regulamentação detalhada para facilitar a compreensão tanto dos executores quanto dos gestores da crise, além dos coordenadores de operações responsáveis pelos primeiros acionamentos.

Considerando essa abordagem, seria viável utilizar a comissão de gerenciamento de crises, já estabelecida por decreto, em colaboração com o núcleo de negociadores policiais da PMGO, para desenvolver uma doutrina abrangente. Essa doutrina poderia incluir todos os protocolos necessários para o acionamento de negociadores em diferentes tipos de situações, como aquelas envolvendo alturas, riscos elevados, crises em ambientes prisionais ou militares, bem como eventos que demandam uma atenção especial da segurança pública, mas não se configuram como crises. Essa iniciativa permitiria uma padronização de procedimentos, proporcionando maior eficiência e segurança durante o processo de negociação.

O presente artigo não desenvolveu um modelo de portaria ou decreto para estabelecer e detalhar as atribuições dos negociadores policiais. Isso se deve ao reconhecimento de que esse assunto requer uma discussão abrangente e uma avaliação cuidadosa, envolvendo não apenas a Polícia Militar do Estado de Goiás, mas também outras instituições relevantes.

No entanto, o artigo destacou os principais pontos a serem considerados na elaboração da doutrina, que incluem: a compreensão dos conceitos relacionados ao gerenciamento de crises, não apenas para apoiar profissionais especializados nessa área, mas também para os gestores que aplicarão essas ferramentas; a atribuição de competências para a ação, considerando os casos de atuação conjunta das forças de segurança pública, visando encontrar a melhor solução para a crise em questão; a designação de órgãos de apoio específicos para cada caso; e a definição dos responsáveis pelas decisões durante o processo.

O ponto central a ser compreendido neste momento é que a falta de uma doutrina apropriada está causando danos significativos para a administração pública. Esses prejuízos podem ser irreversíveis, uma vez que uma crise mal gerida tem o potencial de acarretar problemas graves de responsabilidade civil para o Estado. Esse risco é ainda maior em situações que resultem em fatalidades de reféns ou de pessoas inocentes. Portanto, é essencial que haja uma ação imediata para desenvolver e implementar uma doutrina eficaz de gerenciamento de crises, visando proteger não apenas a segurança pública, mas também os interesses e direitos dos cidadãos.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo científico proporcionou uma imersão no contexto do gerenciamento de crises e na função crucial desempenhada pelo negociador policial, examinando as estratégias e táticas adotadas pelas polícias militares de alguns estados brasileiros, com foco especial na atuação do negociador da Polícia Militar de Goiás.

Identificou-se uma lacuna significativa na falta de protocolos específicos para determinar quando e como os negociadores devem ser acionados, especialmente em eventos que não se enquadram estritamente como crises policiais, como tentativas de suicídio que não envolvam armas ou perigo direto para terceiros. Essa lacuna pode levar a intervenções inadequadas ou à subutilização dos recursos especializados disponíveis.

Ao analisar as normativas e diretrizes de diferentes estados, foi possível identificar padrões e divergências na abordagem do gerenciamento de crises. Verificou-se que, em alguns casos, há uma clara definição das atribuições do negociador policial, enquanto em outros há lacunas e falta de protocolos específicos para sua atuação.

A falta de parâmetros ou protocolos para definir se um evento é uma crise policial destaca a necessidade urgente de estabelecer critérios objetivos e claros para identificar e classificar situações críticas. Isso não apenas contribui para uma resposta policial mais eficiente, mas também promove a confiança da comunidade, a transparência e o uso adequado dos recursos disponíveis.

Além disso, a coordenação entre agências, a avaliação pós-evento e a aprendizagem contínua são aspectos cruciais para uma resposta eficaz e integrada, exigindo reflexão constante sobre aprimoramentos nos protocolos de gerenciamento de crises policiais e mais específicos nas negociações policiais.

Para futuras pesquisas e iniciativas práticas, sugere-se a formação de uma comissão de estudos, composta por representantes das forças policiais e de salvamento do Estado de Goiás, com o objetivo de desenvolver uma portaria ou decreto que estabeleça e detalhe as atribuições dos negociadores policiais e demais componentes operacionais essenciais para o gerenciamento de crises. É importante ressaltar que, neste momento, não seria apropriado apresentar modelos específicos, especialmente os adotados por outros Estados, pois o assunto requer uma discussão ampla e uma avaliação cuidadosa, que envolva não apenas a Polícia Militar, mas também outras instituições relevantes para o tema.

No entanto, ao constituir uma normativa sobre esse assunto, é essencial considerar os seguintes aspectos, conforme demonstrado anteriormente: a compreensão dos conceitos relacionados ao gerenciamento de crises, não apenas para apoiar profissionais especializados nessa área, mas também para os gestores responsáveis pela aplicação dessas ferramentas; a definição clara das competências necessárias para agir em situações de crise, especialmente em casos que exigem a atuação conjunta das forças de segurança pública; a designação de órgãos de apoio específicos para cada caso, visando uma abordagem integrada e coordenada; e a identificação dos responsáveis pelas decisões durante o processo, garantindo uma resposta eficaz e alinhada com os objetivos de segurança pública e proteção dos cidadãos. Essas considerações são fundamentais para orientar a elaboração de normativas eficazes e abrangentes no contexto do gerenciamento de crises em Goiás.

Em resumo, este estudo oferece uma análise abrangente sobre o gerenciamento de crises policiais e destaca a necessidade contínua de desenvolver e aprimorar protocolos e práticas, para garantir uma intervenção eficaz e compassiva em situações de crise.

## REFERÊNCIAS

BAHIA. Polícia Militar do Estado da Bahia. **Portaria n.º 01-CG-2023**. Estabelece a doutrina de Gerenciamento de Crises e aprova os Protocolos de atuação no âmbito da PMBA. Salvador: PMBA, 2023. Disponível em: <http://www.pm.ba.gov.br/portaria-n-o-001-cg-2023/>. Acesso em: 20 abr. 2024.

FREITAS, M. de O. **O tiro de comprometimento**: a conduta do agente policial sob a égide da exclusão da ilicitude no ordenamento jurídico brasileiro. 2012. 82 f. TCC (Graduação) – Curso de Direito, Centro Universitário UDF, Brasília, 2012.

GOIÁS. Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás. Portaria n.º 342/2017, de 13 de setembro de 2017. Aprova manual referente à atividade de Salvamento em Altura. **Diário Oficial do Estado de Goiás**, Goiás, 13 set. 2017.

GOIÁS. Polícia Militar do Estado de Goiás. Decreto n.º 5.642, de 19 de agosto de 2002. Cria a Comissão de Gerenciamento de Crises e normatiza as atividades das Polícias Militar e Civil e do Corpo de Bombeiros Militar no atendimento a eventos de natureza policial, com reféns e rebeliões em presídios e outras. **Diário Oficial do Estado de Goiás**, Goiás, 20 ago. 2002.

GOIÁS. Polícia Militar do Estado de Goiás. Portaria n.º 170, de 15 de setembro de 2009. Cria o Núcleo de Negociadores Policiais Militares na Polícia Militar. **Diário Oficial do Estado de Goiás**, Goiás, 18 set. 2009.

LUCCA, Diógenes. **O negociador**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

NASCIMENTO, J. P. N. do. **Protocolo de contingenciamento em cenários de crise**. Goiânia: DGPP, 2024. 41 f. Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/noticias-da-dgap/policia-penal-de-goias-lanca-protocolo-de-contingenciamento-em-cenarios-de-crise.html>. Acesso em: 20 abr. 2024.

PARANÁ. Polícia Militar do Estado do Paraná. **Diretriz n.º 005/2011**. Estabelece procedimentos para a Polícia Militar do Paraná gerenciar situações críticas. Define conceitos como crise, gerenciamento de crises e papéis como gerente da crise e comandante do teatro de operações. Também descreve equipes especializadas e suas funções, como negociação, tática e *snipers*, visando resolver crises de forma segura e dentro da lei. Curitiba: PMPR, 2011. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/390799052/Diretriz-N%C2%BA-005-2011-Gerenciamento-de-Crises-PMPR>. Acesso em: 20 abr. 2024.

ROCHA, G. O tiro de comprometimento dentro da doutrina de gerenciamento de crises. **JusBrasil**, 2018. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-tiro-de-comprometimento-dentro-da-doutrina-de-gerenciamento-de-crises/553191083>. Acesso em: 20 abr. 2024.

RONCAGLIO, O. L. **O gerenciamento de crises em estabelecimentos prisionais e a especificidade do causador do evento crítico preso rebelado**. Artigo Científico (Especialização em Segurança Pública) –Faculdade São Braz, Curitiba, 2017.

SALIGNAC, A. O. **Negociação em crises: atuação policial na busca da solução para eventos críticos**. 1. ed. São Paulo: Ícone, 2011.

SILVA, M. A. **Gerenciamento de crises policiais**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

SILVA, M. A.; RONCAGLIO, O. L. **Negociação e gestão de conflitos de segurança**. Curitiba: Iesde, 2020.

SILVA, M. A.; SILVA, L. F.; RONCAGLIO, O. L. **Negociação em crises policiais: teoria e prática**. Curitiba: CRV, 2021.