



CC (FN) Carlos Eduardo Gonçalves da Silva **Maia**
g.maia@marinha.mil.br

O Grupo de Negociação no contexto das Operações Interagências



O CF (FN) Carlos Eduardo Gonçalves da Silva **Maia** é atualmente o Encarregado da Divisão de Gestão do Conhecimento do Departamento de Doutrina do CGCFN. É oriundo da Escola Naval. Kursou o Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (CEMOS) da Escola de Guerra Naval, o *Assault Amphibian Officers Course* nos EUA, o Curso Expedido de Negociação em Conflitos com Tomada de Reféns no ComOpNav e o *Advanced Boarding Officer Course* no CAAML. Já Comandou a Companhia de Polícia, foi Imediato do Batalhão de Viaturas Anfíbias e Encarregado da Escola de Operações de Paz de Caráter Naval do CIASC.

“A primeira coisa a fazer ao lidar com uma pessoa difícil não é controlar a atitude dela, e sim a sua.” (William L. Ury)

Em 17 de dezembro de 1996, em uma ação que estremeceu a opinião pública mundial, aproximadamente 25 guerrilheiros do Movimento Revolucionário Túpac Amaru (MRTA) invadiram a residência do embaixador japonês em Lima, capital do Peru, e tomaram como reféns aproximadamente quinhentas pessoas. Impulsionados por motivações políticas, os perpetradores exigiram, como moeda de troca para libertação dos reféns, a liberação de quatrocentos presos políticos (SILVA, 1999).

Dessa forma, em 22 de abril de 1997, decorridos cerca de quatro meses de negociações, o Exército peruano, em paralelo ao processo em curso, planejou e executou uma operação militar, na qual a residência do embaixador japonês foi tomada de assalto, em uma ação fulminante. Com isso, foram libertados os reféns e eliminados os guerrilheiros que se encontravam nas dependências da embaixada. As perdas totalizaram, então, um militar peruano, um refém e todos os guerrilheiros. Este episódio pôs fim a um prolongado

e desgastante processo de negociação, sendo que um dos fatores determinantes para a obtenção do sucesso daquela operação foi creditado ao tempo disponível para a realização dos diversos ensaios do Grupo Tático antes do seu emprego efetivo.

O caso concreto acima mencionado evidencia a importância do silencioso trabalho do Grupo de Negociação que, na maioria das vezes, longe dos holofotes da imprensa, tem papel primordial para um desfecho positivo em situações de gerenciamento de crises com tomada de reféns.

Nesse contexto, ressaltam-se os preceitos da negociação, quais sejam, ganhar tempo, abrandar as exigências, colher informações e prover suporte tático. Ainda em relação ao caso em tela, o tempo obtido no transcorrer do processo de negociação, além de ter proporcionado melhores condições para o planejamento e execução da ação do Grupo Tático, serviu para desgastar fisicamente os perpetradores, com o consequente monitoramento e identificação de uma rotina estabelecida por eles. Ademais, contribuiu, também, para aumentar a confiança entre o negociador e os perpetradores, levando-os a, na maioria das vezes, concordar com as condições do negociador (GARRET, 2008).

Com isso, conclui-se preliminarmente que ainda que a decisão final emanada pelo Comandante da Força-Tarefa (CFT)¹, para a solução de uma determinada crise, tenda para a alternativa tática com o emprego de tropas especiais, a negociação contribuirá para a consecução de um dos mais importantes objetivos almejados no gerenciamento de crises que é a preservação da vida dos reféns.

Figura 1: Alberto Fujimori, então Presidente peruano, em meio ao Grupo Tático



Fonte: Jornal O Extra

¹O Comandante da Força-Tarefa (CFT) é o oficial designado para tomar as decisões durante o processo de gerenciamento de crises. Importa salientar que esta função não poderá confundir-se com a de negociador, observando-se sempre a máxima: “quem comanda não negocia” (SOUZA, 2010).

Nesse diapasão cabe mencionar o papel fundamental do negociador que serve de elo entre os perpetradores e o CFT. Funciona ele, portanto, como um catalisador no processo dialético que se desenvolve entre as exigências dos causadores do incidente crítico² (tese) e a postura das autoridades (antítese), na busca de uma solução aceitável (síntese).

Na concepção ortodoxa, a figura do negociador era este-reotipada como a de alguém que simplesmente se utilizava de todos os meios dissuasórios ao seu alcance para conseguir a rendição dos elementos causadores da crise. Não sendo atingido tal propósito descartava-se todo o trabalho desse especialista e a solução seria focada no emprego do Grupo Tático. Desta feita, parecia que o Grupo de Negociação e o Grupo Tático detinham missões distintas e excludentes.

A hodierna visão é muito diferente. Na realidade, os dois grupos têm, de fato, a mesma tarefa, isto é, resgatar pessoas tomadas como reféns, e que tal tarefa permanece a mesma ao longo de todo o incidente crítico. Tanto isso é verdade que, doutrinariamente, havendo decisão pela alternativa tática, permanecerão os negociadores em atividade, envidando esforços para apoiar uma ação tática coordenada (GARRET, 2008).

Sendo assim, esta acertada visão de emprego integrado foi amplamente observada e implementada pelo Ministério da Defesa por ocasião do planejamento e execução das Operações Interagências³ que tomaram parte durante os Grandes Eventos sediados na cidade do Rio de Janeiro. Particularmente na Copa do Mundo de 2014 foram alocados, em cada uma das doze cidades sedes, Grupos de Negociação fim integrar a estrutura dos Centros de Coordenação Tático Integrado (CCTI). A referida estrutura mostrou-se extremamente positiva sendo usada para o planejamento da organização dos CCTI dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2016.

Diretamente subordinados aos Comandos de Defesa de Área (CDA) os CCTI têm como principais tarefas coordenar o planeja-

Figura 2: Estrutura do CCPCT



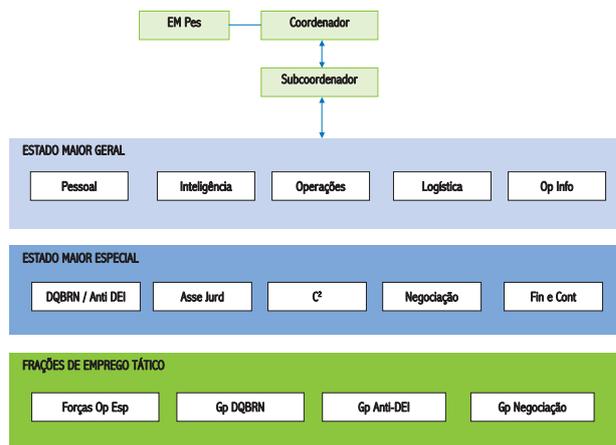
Fonte: Palestra Curso de Altos Estudos na ECEME, 2013

²São os eventos que colocam em risco, de maneira mais contundente, as vidas dos cidadãos, tais como: pessoas feitas reféns, pessoas mantidas por perpetradores por motivos passionais e/ou de vingança, tentativas de auto-extermínio, localização de artefatos explosivos, infratores armados e organizados e grupos terroristas.

³São as Operações que visam à interação das Forças Armadas com outras agências com a finalidade de conciliar interesses e coordenar esforços para a consecução de objetivos ou propósitos convergentes que atendam ao bem comum, evitando a duplicidade de ações, a dispersão de recursos e a divergência de soluções com eficiência, eficácia, efetividade e menores custos (BRASIL, 2012).

mento, a preparação, a execução e a desmobilização das tropas de Operações Especiais e daquelas voltadas para a Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica (NBQR) nas ações de prevenção e combate ao terrorismo, detendo autoridade local para coordenação nos níveis estadual e municipal e, também, em ligação com órgãos privados. Adicionalmente, os CCTI reportavam-se ao Centro de Coordenação de Prevenção e Combate ao Terrorismo (CCPCT) localizado em Brasília, cuja estrutura contemplava um coordenador geral para as atividades de negociação.

Figura 3: Organograma do CCTI



Fonte: Palestra Curso de Altos Estudos na ECEME, 2013

Quando da Copa do Mundo de 2014, os Grupos de Negociação constituíam-se em frações reduzidas e formadas apenas por dois militares, sendo um Oficial da Marinha do Brasil possuidor do Curso Especial de Negociação em Conflitos com Tomada de Reféns (C-Esp-NECONREF) e uma Praça com o papel de auxiliar o Oficial. Com isso, tornava-se imperativa a busca local, com o fito de identificar recursos humanos que possuíssem habilidades específicas para compor uma equipe multidisciplinar e, assim, atender às exigências doutrinárias para o desencadeamento de um processo de negociação se preciso fosse.

Figuras 4 e 5: Exercício de quadros com a Equipe Multidisciplinar no CDA Cuiabá



Fonte: o autor, 2014

Assim, restava, portanto, cooptar profissionais da área de psicologia, intérpretes em diversas línguas e principalmente um negociador secundário. Este último tem um papel fundamental durante o processo de negociação, tendo em vista que possui as tarefas de substituir o negociador principal por motivo de fadiga física e/ou mental, auxiliar o negociador principal apresentando fatos novos e/ou diferentes linhas de ação e de tomar nota de tudo o que foi acordado com os perpetradores, em ordem cronológica, durante todo o processo.

Contudo, em algumas regiões, principalmente nas afastadas dos grandes centros, esta tarefa tornou-se dificultosa, tal qual ocorreu no CDA Cuiabá⁴. Nesse sentido, cresce de importância a ligação com os Órgãos de Segurança Pública e entidades civis envolvidas, para que haja sinergia de esforços para o cumprimento da missão. Por definição essa é a essência das Operações Interagências que possuem características peculiares, tais como: planejar respostas a problemas complexos, harmonizar culturas e doutrinas diversificadas e adequar, temporariamente, estruturas e organizações (BRASIL, 2012).

No caso específico do CDA Cuiabá, conseguiu-se formar todo o efetivo da Equipe Multidisciplinar fortalecendo-se os laços táticos com o Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) do Mato Grosso, que designou um Oficial Superior para atuar como negociador secundário, com a Polícia Federal, a qual cedeu um delegado especialista em terrorismo para compor o efetivo do CCTI e que auxiliou sobremaneira os trabalhos, além da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) que apresentou um agente que produziu valiosos conhecimentos em prol da missão. Ressaltam-se, ainda, os convênios firmados com instituições civis que resultaram no emprego de um profissional da área de psicologia e diversos intérpretes, dentre os quais se destaca o de língua árabe obtido em uma oportuna visita à Mesquita local, haja vista a significativa comunidade muçulmana de origem árabe presente naquela região do país.

Figuras 6 e 7: Exercício final de negociação do Curso de Gerenciamento de Crises do BOPE-MT



Fonte: o autor, 2014

⁴Experiência vivenciada pelo autor.

Figuras 8, 9, 10 e 11: Exercício integrado na Arena Pantanal



Fonte: o autor, 2014

Por fim, conclui-se que as experiências adquiridas na participação dos Grupos de Negociação no contexto das Operações Interagências, durante os Grandes Eventos, consolidaram o importante papel desempenhado por estas frações em ações integradas com as tropas de Operações Especiais em incidentes críticos que demandem a tomada de reféns. Ademais, consolidou, também, o papel da Marinha do Brasil junto ao Ministério da Defesa nos assuntos relacionados à negociação, haja vista ser esta a única Força singular que possui um Curso Especial para capacitação de militares no referido assunto, sendo, portanto, a detentora deste conhecimento no âmbito da Defesa.

Referências

BRASIL. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. **Operações Interagências em Grandes Eventos**. Curso de Altos Estudos Militares em 14 ago. 2013. Disponível em: <<https://www.eceme.ensino.eb.br/congressocienciasmilitares/docs/Op%20Interagencias%20em%20grandes%20eventos.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. **MD33-M-12: Operações Interagências**. Brasília, DF, 2012.

SILVA, Frederico Ayres Pereira Correa da. O GERR e a sua contribuição para a dissuasão. **O Anfíbio**, Rio de Janeiro, n. 18, p. 41-44, 1999.

GARRET, Waldick Alan de Almeida. **A negociação como alternativa estratégica nas ações de Grupos Táticos nas crises com tomadas de reféns**. 78 f. 2008. Monografia para o Curso de Aperfeiçoamento de oficiais da Polícia Militar de Santa Catarina – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

URY, William L. **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in**. United Kingdom: Penguin Books, 2011. 224 p.

SOUZA, Wanderley Mascarenhas de. **Negociação de reféns: sistematização e manejo das ações do negociador no contexto da segurança pública**. São Paulo: Ícone, 2010. 147 p.