

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
PROGRAMA MULTIDISCIPLINAR DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM MODELAGEM COMPUTACIONAL DE CONHECIMENTO

SIDNEY PONTES VIANA

**UM MODELO PARA O ENSINO DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO POLICIAL
BASEADO EM REDES DE PETRI**

Maceió
2010

SIDNEY PONTES VIANA

**UM MODELO PARA O ENSINO DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO POLICIAL
BASEADO EM REDES DE PETRI**

Dissertação de Mestrado para obtenção do título de Mestre em Modelagem Computacional do Conhecimento pelo Programa de Pós-Graduação em Modelagem Computacional de Conhecimento da Universidade Federal de Alagoas.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Paraguaçu Duarte da Costa

**Maceió
2010**

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecária Responsável: Helena Cristina Pimentel do Vale

V614u Viana, Sidney Pontes.
Um modelo para o ensino do processo de negociação policial baseado em redes de Petri / Sidney Pontes Viana, 2010.
136 f. : il.

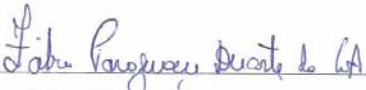
Orientador: Fábio Paraguaçu Duarte da Costa.
Dissertação (mestrado em Modelagem Computacional de Conhecimento) –
Universidade Federal de Alagoas. Instituto de Computação. Maceió, 2010.

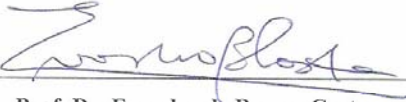
Bibliografia: f. 86-92.
Apêndices: 93-136.

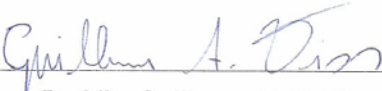
1. Ambientes interativos de aprendizagem. 2. Tecnologia educacional. 3. Redes de Petri. 4. Persuasão. 5. Negociação policial. I. Título.

CDU: 004.4:37

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Modelagem Computacional de Conhecimento pelo Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Modelagem Computacional de Conhecimento, da Universidade Federal de Alagoas, aprovada pela comissão examinadora que abaixo assina:


Prof. Dr. Fábio Paraguaçu Duarte da Costa
UFAL – Instituto de Computação
Orientador


Prof. Dr. Evandro de Barros Costa
UFAL – Instituto de Computação
Examinador


Prof. Dr. Guilherme Ataíde Dias
UFPB – Departamento de Ciência da Informação
Examinador

Maceió, junho de 2010.

DEDICATÓRIA

A minha esposa por ser uma mulher especial, sempre me apoiando nos momentos cruciais da minha vida. Contribuindo de forma incisiva na construção desta pesquisa com o seu senso crítico e seu enorme potencial para pesquisa. Agradecendo a Deus por tê-la colocado essa rainha em meu caminho.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Fábio Paraguaçu, que acreditou no meu potencial. Sempre paciente, buscando orientar-me na melhor estratégia no alcance do nosso objetivo ao ser almejado.

A minha sogra pelo sacrifício em cuidar muitas das vezes dos meus dois filhos Gabriel e Ícaro, sacrificando suas horas de sono, mesmo sendo uma idosa com diversos problemas de saúde, mas nunca colocando obstáculo, sempre dando muito carinho e amor aos meus dois filhos.

A minha cunhada Acácia e Ângela que sempre que puderam contribuíram para tomar conta dos meus dois filhos, nos momentos em que a minha esposa estava de plantão, aqui subscrevo os meus agradecimentos.

Ao Cap PM Braga, ao Cap PM Iran e ao 1º Ten PM Sidney, Oficiais dotados de grande capacidade e inteligência que contribuíram no processo de entendimento sobre a negociação estratégica, principalmente ao Cap PM Braga, Oficial educado, prestativo e dotado de qualidades raríssimas dentro da Corporação.

Ao Comandante da Polícia Militar do Estado de Alagoas, Cel PM Sena, que propiciou um ajuda de grande valor, mantendo próxima da Universidade e da minha família, acreditando na minha capacidade de luta e trabalho.

Ao Sub-Comandante da Polícia Militar do Estado de Alagoas, Cel PM Luciano, que após término do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, corroborou do mesmo ideal do Comandante Geral da Polícia Militar.

Ao Cel PM Erivan, amigo e exemplo de Oficial Chefe, que sempre nos apoiou nos momentos críticos, possibilitando sempre o equilíbrio entre teoria e prática no âmbito do aperfeiçoamento como Oficial.

A Nossa Senhora, Jesus Cristo e a Deus, esses que sempre me aparara nas situações de angústia e tristeza, fazendo com que o meu Anjo da Guarda trabalhe-se em dobro protegendo daqueles que criaram obstáculos na construção deste projeto de vida.

“Não se preparar é o maior dos crimes; estar preparado de antemão para qualquer contingência é a maior das virtudes.”

Sun Tzu

RESUMO

Modelo de Ensino do Processo de Negociação Policial Baseado em Redes de Petri é um estudo que tem como meta auxiliar o ensino do processo de negociação estratégica em situações críticas envolvendo reféns, permitindo o aprimoramento de Policiais Militares do Estado de Alagoas em ocorrências policiais não rotineiras. Na construção metodológica desse estudo foram adotados dois tipos de pesquisas: a pesquisa bibliográfica, mediante fontes impressas e fontes eletrônicas, e a pesquisa de campo, questionários e entrevistas com Policiais Militares lotados no Centro de Gerenciamento de Crise, Direitos Humanos e Polícia Comunitária (CGCDHPC) do Estado de Alagoas. Inicialmente, abordam-se os Ambientes de Aprendizagem, enfocando esses como um sistema de apoio em aprendizagem. Definem-se formalmente estratégias de persuasão com a finalidade de aplicá-las no processo de negociação policial. Compreende-se o processo de negociação estratégica em situações envolvendo reféns. Estudam-se os diversos modelos de ensino do processo de negociação estratégica. Ao final da pesquisa foram alcançados os seguintes resultados: proposta de um modelo de funcionamento das técnicas de persuasão, proposta de um modelo organizacional do processo de negociação estratégica e formalização do modelo do processo de negociação, envolvendo reféns, baseado em Redes de Petri.

Palavras-chave:

Ambientes Interativos de Aprendizagem; Persuasão; Negociação Policial; Sistemas Inteligentes; Redes de Petri.

ABSTRACT

Teaching model of the Police Negotiation Process Based on Petri Nets is a study that aims to help the teaching process of strategic negotiation in critical situations involving hostages, allowing the improvement of the Military Police of the State of Alagoas in non-routine police reports. Two types of research were used in the methodology construction of this study: literature research through printed and electronic sources, as well as field research, questionnaires and interviews with military policemen working at the Center of Crisis Management, Human Rights and Community Police (CGCDHPC) in the State of Alagoas. Initially, it discussed the Learning Environment, focusing them as a support system to the learning process. Strategies of persuasion are formally defined in order to be applied in the police negotiation process. We understood the process of strategic negotiation in situations where hostages are involved. We studied different teaching models of the strategic negotiation process. At the end of the study the following results were achieved: proposal for a working model of the persuasion techniques, propose an organizational model of strategic negotiation process and formalization of the model of negotiation process where hostages are involved, based on Petri Nets.

Keywords:

Interactive Learning Environments; Persuasion; Police Negotiation; Intelligent Systems; Petri Nets.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proposta do Capítulo III.....	27
Figura 2: Definição formal sobre Persuasão	28
Figura 3: Técnicas de Persuasão.....	30
Figura 4: Modelo de funcionamento do processo empático entre policial e infrator	31
Figura 5: Modelo de funcionamento da reciprocidade entre negociador policial e infrator	32
Figura 6: Modelo de funcionamento do compromisso entre policial e infrator	33
Figura 7: Modelo de funcionamento formal da arma de influência coerência entre policial e infrator	35
Figura 8: Descrição formal sobre a arma de influência prova social	36
Figura 9: Modelo de funcionamento da arma de influência prova social entre policiais e infrator	37
Figura 10: Modelo de funcionamento da arma de influência simpatia entre policial e infrator	39
Figura 11: Definição formal sobre a arma de persuasão autoridade	40
Figura 12: Modelo de funcionamento do princípio da persuasão autoridade entre policial e infrator	40
Figura 13: Objetivo principal do capítulo estudado	43
Figura 14: Representação gráfica de uma negociação.....	54
Figura 15: Conceito de Negociação segundo o Campo de Força.....	58
Figura 16: As Posturas de Negociação	61
Figura 17: Desfechos de uma Negociação	61
Figura 18: Modelo de Negociação de Fisher e Ury (1985).....	62
Figura 19: Modelo de Negociação de Martinelli e Ghisi (2006).....	63
Figura 20: Modelo de Negociação de Wanderley (1998).....	63
Figura 21: Modelo do Processo de Negociação de Wanderley (1998)	64
Figura 22: Modelo do Processo de Negociação de Martinelli e Ghisi (2006)	66
Figura 23: Modelo do Processo de Negociação de Fuselier e Noesner (1990).....	67
Figura 24: Modelo do Processo de Negociação Estratégica Proposto	68
Figura 25: Representação Gráfica de uma Rede de Petri com 02 (dois) Lugares e 01 (uma) Transição	71
Figura 26: Representação Gráfica de uma RdP Clássica Modelando a Mudança de Estado de uma Lâmpada	72

Figura 27: Processo de Negociação Estratégica Baseado Em RdPC em sua Marcação Inicial	74
Figura 28: RdPC do Processo de Negociação Estratégica após Disparo da Transição Aplicar Prova Social.....	75
Figura 29: RdPC do Processo de Negociação Estratégica após Disparo da Transição Aplicar Simpatia.....	76
Figura 30: RdPC do Processo de Negociação Estratégica após Disparo da Transição Aplicar Empatia.....	76
Figura 31: RdPC do Processo de Negociação Estratégica após Disparo das Transições Aplicar Autoridade e Aplicar Coerência	77
Figura 32: RdPC do Processo de Negociação Estratégica após Disparo das Transições Aplicar Reciprocidade, Aplicar Escassez e Aplicar Compromisso.....	77
Figura 33: Rede de Petri da Etapa Preparação do Processo de Negociação Estratégica.....	78
Figura 34: Rede de Petri da Etapa Abertura do Processo de Negociação Estratégica	80
Figura 35: Rede de Petri da Etapa Exploração do Processo de Negociação Estratégica	81
Figura 36: Rede de Petri da Etapa Apresentação do Processo de Negociação Estratégica.....	82
Figura 37: Rede de Petri da Etapa Clarificação do Processo de Negociação Estratégica.....	83
Figura 38: Rede de Petri da Etapa Ação Final do Processo de Negociação Estratégica.....	84

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO II - AMBIENTES INTERATIVOS DE APRENDIZAGENS	17
2 DO ESPAÇO FÍSICO LIMITADOR AOS AMBIENTES INTERATIVOS DE APRENDIZAGEM	18
2.1 APRENDIZADO BASEADO EM COMPUTADOR OU APRENDIZAGEM ASSISTIDA POR COMPUTADOR	22
2.1.1 Conferência por Computador	22
2.1.2 Sistemas de Aprendizado Baseados na Web	23
2.1.3 Sistemas de Gestão do Conhecimento.....	24
2.2 AMBIENTES DE APRENDIZAGEM E SISTEMAS INTELIGENTES	25
2.2.1 Ambientes de Aprendizagem Cooperativos Apoiados por Computador (Computer-Supported Cooperative Learning - CSLC)	25
CAPÍTULO III - TÉCNICAS DE PERSUASÃO	27
3 PERSUASÃO	28
3.1 EMPATIA	30
3.2 RECIPROCIDADE	31
3.3 COMPROMISSO	32
3.4 COERÊNCIA.....	34
3.5 PROVA SOCIAL.....	35
3.6 SIMPATIA	37
3.7 AUTORIDADE.....	39
3.8 ESCASSEZ.....	41
CAPÍTULO IV - PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO POLICIAL	42
4 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO GERENCIAMENTO DE CRISE	43
4.1 DEFINIÇÃO DE CRISE OU EVENTO CRÍTICO	44
4.2 CARACTERÍSTICAS DA CRISE	44
4.3 GERENCIAMENTO DE CRISE.....	46
4.4 OBJETIVOS ESSENCIAIS NA CRISE	46
4.5 CRITÉRIOS DE AÇÃO NAS CRISES.....	47
4.6 CLASSIFICAÇÃO DOS GRAUS DE RISCOS OU AMEAÇA REPRESENTADA PELO EVENTO E NÍVEIS DE RESPOSTA	48
4.6.1 Graus de Riscos e Níveis de Respostas em uma Crise.....	48
4.6.2 Elementos Essenciais de Informação e Fontes de Informação	48
4.6.3 Tipologia de Criminosos e Situação Policial	49
4.7 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE CRISE	50
4.7.1 Medidas de Controle e Condução da Crise	50
4.7.2 Elementos Operacionais Essenciais	51
4.7.2.1 O Executivo de Polícia.....	51
4.7.2.2 O Negociador	51
4.7.2.3 O Grupo Tático Especial.....	53
4.8 SOLUÇÕES POLICIAIS PARA AS SITUAÇÕES DE CRISE	53
4.8.1 O Uso de Força Letal ou Solução Tática	53
4.8.2 Perímetros Táticos.....	54
4.8.3 Negociação	54
4.9 ALGUNS MODELOS DE NEGOCIAÇÃO EXISTENTES	62

4.10 UM MODELO DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO ESTRATÉGICA POLICIAL	64
CAPÍTULO V – UM MODELO DE ENSINO DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO POLICIAL BASEADO EM REDES DE PETRI	70
5.1 REDES DE PETRI (RdP)	70
5.2 REDES DE PETRI COLORIDAS (RdPC)	72
5.3 UM MODELO DE ENSINO DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO ESTRATÉGICA BASEADO EM REDES DE PETRI COLORIDA	73
5.3.1 Formalismo da Cena de Ação Baseado em Redes de Petri Clássicas	78
CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES	85
6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
6.2 PROPOSTAS DE PESQUISAS FUTURAS	86
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICE A	93
APÊNDICE B	111

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Negociar é estabelecer um acordo aceitável em situações de impasse, em que cada envolvido cede para que assim haja um ganho real entre os envolvidos. Ter conhecimento em negociação é a forma mais apropriada na resolução de conflitos. É fundamental que tenhamos um aprendizado racional do processo de negociação, porque esse discernimento é um diferencial no perfil do homem contemporâneo, seja na sua vida pessoal ou profissional.

Para Martinelli e Ghisi (2006) o processo de negociação é um sistema que ao receber estímulos ou eventos as modifica em saídas (respostas). Isso é de grande relevância, porque mediante essa visão sistêmica é possível assinalar todas as variáveis que conduzem a uma negociação do tipo ganha-ganha (esse assunto será detalhado em capítulo posterior).

Ensinar o processo de negociação policial é uma tarefa árdua e complexa, pois a sua finalidade é solucionar um problema de grandes dimensões, isto é, salvaguardar a vida de inocentes que são tomados como vítimas por infratores da lei que a usam como escudo protetor de ações policiais. O processo de negociação policial deve ser sistematizado, porque somente assim, esse poderá ser internalizado pelos negociadores policiais, aumentando as possibilidades de obter-se uma negociação com sucesso.

O ideal básico de uma negociação policial é existência de uma comunicação bilateral entre as partes envolvidas, em que ao final do processo, vantagens equitativas serão obtidas, ou seja, o infrator sobrevive a investida da polícia, quando possível, e a vítima é liberada de forma ileso. Dessa forma, entendemos que é essencial a sistematização do processo de negociação policial nos Centros de Formação de Policiais Militares do Estado de Alagoas, como também das demais polícias do Brasil, pois concebe uma abordagem científica na forma de ensinar o processo de negociação estratégica.

A problemática identificada na negociação de domínio policial é a falta de um modelo de ensino do processo de negociação de cunho científico, prejudicando de forma substancial, o processo cognitivo sobre negociação estratégica e conseqüentemente a tomada de decisões pelos os atores da cena de ação em situações envolvendo reféns. Tendo como base esses argumentos, validaremos as seguintes hipóteses ao final da pesquisa:

1. É possível empregar técnicas de persuasão no processo de negociação policial?
2. Pode-se criar um modelo para o ensino do processo de negociação policial baseado em Redes de Petri (RdP) utilizando técnicas de persuasão?

Diante desse contexto, o objetivo geral da pesquisa é conceber um Modelo para o Ensino do Processo de Negociação Policial baseado em Redes de Petri. Proporcionando

assim, maior qualificação profissional dos policiais pertencentes à Polícia Militar do Estado de Alagoas no tocante ao processo de negociação estratégica. Dentro do escopo da indagação, os objetivos específicos do nosso estudo são os seguintes:

- a) Definir formalmente técnicas de persuasão e descrever o seu funcionamento;
- b) Aplicar técnicas de persuasão no processo de negociação policial;
- c) Criar um modelo para o ensino do processo de negociação policial baseado em Redes de Petri empregando técnicas de persuasão.

A justificativa para a edificação dessa investigação e estudo surgiu da necessidade de estudar, analisar e comparar os modelos do processo de negociação no Brasil, no âmbito da administração e do domínio policial, com a finalidade de criar um modelo de ensino do processo de negociação policial, concebendo dessa forma, um protocolo de comunicação entre os principais agentes em um evento de alto risco, auxiliando os negociadores policiais no processo de ensino e aprendizagem nos cursos de formações da Polícia Militar do Estado de Alagoas.

Serão utilizadas pesquisas na Internet, obtenções de livros no domínio da administração, obtenção de fontes de estudos em cursos de negociação de outras Unidades Federativas do Brasil, entrevistas com os negociadores lotados no Batalhão de Operações Especiais (BOPE) e no Centro de Gerenciamento de Crise, Direitos Humanos e Polícia Comunitária (CGCDHPC) da Polícia Militar do Estado de Alagoas.

Na construção metodológica serão aplicados questionários no CGDHPC. O primeiro com o intuito de compreender a concepção do processo de negociação existente no Estado de Alagoas e o segundo com o objetivo de mensurar a aplicabilidade do modelo de ensino do processo de negociação policial proposto por nossa pesquisa.

Todavia, após realizarmos o levantamento bibliográfico para a construção da pesquisa, filtraremos o referencial teórico a ser utilizado no entendimento das variáveis de pesquisas primárias e secundárias. Logo, segundo Oliveira et al. (2002), a violência urbana tem crescido ao longo dos anos, contudo esse fenômeno não é estritamente brasileiro, mas uma questão que atinge todo o mundo. Rio de Janeiro e Recife são exemplos de cidades assoladas pela violência urbana. Neste contexto, os órgãos de segurança, do mundo inteiro, na maioria das vezes, tem sido incapazes de lidarem com a crescente criminalidade em seus países, como exemplo, o aumento de pessoas que são tomadas como reféns por infratores da lei.

Para lidar com a criminalidade é necessário que as instituições responsáveis pela segurança pública busquem o aperfeiçoamento técnico-científico dos seus integrantes no

combate ao crime em situações críticas. Assim, mediante o emprego de artefatos tecnológicos, esse ideal torna-se tangível, pois possibilita conceber maior interatividade no processo de ensino-aprendizagem, como exemplar dessa premissa, a Educação a Distância (EaD), é um modelo educacional que vem se tornando presente no cotidiano brasileiro.

De acordo com Moore e Kearsley (2007) com a modernização tecnológica a EaD tem crescido de forma exponencial no Brasil, sendo um modelo de ensino que auxilia na formação de profissionais que se encontram dispersos geograficamente, permitindo trocas culturais e amplitude na aquisição do saber. Como exemplo de sua aplicabilidade, citamos a Polícia Militar alagoana que possui diversas Organizações Policiais Militares (OPMs) distribuídas em todo o seu território dificultando o processo de educação continuada dos policiais.

Para Moran (2007) a educação de qualidade é uma condição essencial para o desenvolvimento de qualquer país e de sua respectiva população. É rota indispensável para evolução, superação brutal da desigualdade, perspectivas melhores de autonomia, empreendedorismo e empregabilidade. Desta maneira, é preciso refletir sobre o processo de ensino-aprendizagem utilizado nos Centros de Ensino da Polícia Militar do Estado de Alagoas no âmbito do processo de negociação policial, porque diariamente os meios de comunicação nos notificam de situações críticas envolvendo reféns.

Dentro dessa ótica pré-estabelecida, devemos inferir estratégias de persuasão no âmbito educacional dos cursos policiais. Cialdini (2006) compreende que a aplicação dessas técnicas durante a comunicação interpessoal permite o desencadeamento de padrões de comportamento automático visando a obtenção de concordância, sendo assim, esse ideal essencial no ato de persuadir infratores da lei, principalmente aqueles que arrebatam para si reféns com o intuito de obstruir os agentes de segurança pública.

Corroborando com essa linha de raciocínio, definiremos, também, formalmente empatia como uma estratégia de persuasão aplicada ao processo de negociação policial, pois para Ciaramicoli e Ketcham (2001) empatia compreende o processo de compreensão do receptor, permitindo uma compreensão não superficial, mas profunda, em que dotará um indivíduo da aptidão de avaliar a personalidade e os motivos de outros.

Logo após, analisaremos e estudaremos modelos do processo de negociação de alguns domínios, em que iremos propor um modelo do processo de negociação estratégica empregando estratégias de persuasão. Para Martinelli e Ghisi (2006) o processo de negociação é um sistema de transformação de entradas em saídas, o qual “a palavra sistema foi

“emprestada” das ciências exatas, podendo ser definida, em termos precisos, como uma equação matemática que descreve alguns relacionamentos entre as suas variáveis.”

Corroborando com esse contexto Wanderley (1998) compreende que a negociação não é pontual, mas sim um processo constituído de momentos e etapas, em que o conhecimento desta visão sistemática determina o êxito ou fracasso na negociação. Por conseguinte, cada momento e cada etapa têm sua razão de existência e contribui para um desfecho positivo do processo de negociação.

Também, criaremos um modelo para o ensino do processo de negociação policial baseado em Redes de Petri (RdP), pois mediante esse formalismo computacional solidificaremos o entendimento da nossa proposta de estudo. Modelando assim, um protocolo de comunicação entre um policial negociador e um perpetrador de um evento de alto risco que poderá ser usado no desenvolvimento de um ambiente interativo de aprendizagem do processo de negociação estratégica.

O emprego de RdP é de essencial importância na nossa investigação e estudo, pois fundamentando o nosso entendimento, para Peterson (1997), a RdP é uma abstração, é um fluxo de informações de um modelo formal, em que propriedades, conceitos e técnicas das RdP são desenvolvidas de forma natural e simples, sendo dotadas de métodos poderosos para análise e descrição de fluxo de informações e controle em sistemas a eventos discretos.

Portanto, para que cumpramos o rito proposto da pesquisa, a seguir descreveremos os capítulos, subsequentes, da seguinte forma: No Capítulo II abordaremos os Ambientes Interativos de Aprendizagem lugar que possibilita o aumento do grau de interação do discente no processo de ensino-aprendizagem diante de uma temática proposta pelo educador, deslocando esse da sua zona de conforto e motivando-o na busca do saber. No Capítulo III trataremos sobre Técnicas de Persuasão. Nesse capítulo serão identificadas e explanadas as estratégias de persuasão (empatia, simpatia, entre outros) no processo de obtenção da concordância automática dos agentes infratores da lei perante o agente negociador. No Capítulo IV abordaremos o Processo de Negociação Policial. Capítulo em que serão assimilados os princípios fundamentais do gerenciamento de um evento de alto risco, os graus de riscos no incidente crítico, o processo de gerenciamento de crise, as soluções policiais para as situações de crise e o modelo do processo de negociação estratégica proposto. No Capítulo V abordaremos um Modelo de Ensino do Processo de Negociação Policial Baseado em Redes de Petri. Capítulo que apresentará a modelagem computacional do processo de negociação estratégica empregando como parâmetros de formalidades as Redes de Petri. Permitindo assim, a concepção e o entendimento de um protocolo de comunicação em um incidente

crítico envolvendo reféns. E finalmente, no Capítulo VI faremos as conclusões da investigação e do estudo proposto, em que serão abordadas as considerações finais e as proposições de pesquisas futuras no âmbito do processo de negociação policial.

CAPÍTULO II - AMBIENTES INTERATIVOS DE APRENDIZAGENS

Um Ambiente Interativo de Aprendizagem (AIA) é um lugar que permite a aprendizagem dos processos cognitivos extraídos das diversas fontes de conhecimento existentes acerca de uma temática específica. Permite ao aluno interagir de forma ativa no processo de ensino-aprendizagem, em antagonismo aos ambientes tradicionais que são utilizados como transmissores de informações, conduzindo o alunato a desmotivação e a desistência dos cursos ora frequentados quando na sua não compreensão.

De acordo com Rodrigues e Souza (2003) o objetivo essencial dos Ambientes Interativos de Aprendizagem é prostrar o desestímulo do discente perante aos ambientes computadorizados tradicionais. Dessa forma, o foco está na autonomia do aprendiz, permitindo a esse construir o seu conhecimento e não o dirigindo na simples assimilação de um domínio pré-estabelecido.

Um Ambiente Interativo de Aprendizagem proporciona uma mudança direta no comportamento do discente, em que esse será obrigado a interagir com o instrumento pedagógico, deslocando-o da sua zona de conforto, transformando a informação em um conhecimento duradouro e possibilitando o desenvolvimento do seu senso crítico na aprendizagem.

Para Rodrigues e Souza (2003) a motivação é o alicerce para a evolução da auto-estima do discente, porque essa aumenta a participação do aluno dentro da sala de aula e o grau de interação entres os atores do processo de ensino-aprendizagem, principalmente em ambientes educacionais informatizados, tendo como produto final um aprendiz motivado na construção do conhecimento.

Diante dessa ótica pré-estabelecida, o docente necessita de uma estratégia de persuasão perante os seus aprendizes, para que assim, possa concretizar o objetivo almejado em um processo educacional, isto é, a superação do desestímulo e a elevação da auto-estima dos discentes, encaminhando-os então, a um aprendizado real e sólido. Assim, negociar é essencial neste contexto, porque negociar é buscar soluções em situações que envolvam conflitos, ou seja, o desestímulo versus a motivação na busca do conhecimento.

Para Wanderley (1998), a negociação é a forma mais adequada no processo de resolução de problemas, mas também inclusive “É também uma questão de sobrevivência e inteligência”. Educadores negociadores devem ser hábeis em conduzir as suas vidas, seja no âmbito pessoal ou profissional. Saber comunicar-se é um dos pontos chaves no processo de

ensino-aprendizagem, pois possibilita uma maior interação entre docente e discente e um aprendizado bidirecional entre ambas as partes.

Portanto, com a evolução tecnológica os ambientes de aprendizagem estimulam interações entre os atores do processo ensino-aprendizagem. Desta forma, para Harb et al., (2003), os diversos artefatos tecnológicos que integram os ambientes de aprendizagem devem permitir uma aprendizagem colaborativa e cooperativa. Logo, nessa atual realidade, as pesquisas convergem para o desenvolvimento de uma Aprendizagem Cooperativa Apoiada por Computador (CSCL – Computer-Supported Cooperative Learning).

2 DO ESPAÇO FÍSICO LIMITADOR AOS AMBIENTES INTERATIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao longo da história, a evolução tecnológica tem constituído um elemento importante no âmbito educacional, proporcionando alterações nas estratégias do processo de cognição, como exemplo disso, com o surgimento do rádio, da televisão e da Internet a Educação a Distância tem evoluído e disseminado ao longo do mundo, incluindo isso, o Brasil dentro desse contexto. Em um primeiro momento, as tecnologias eram empregadas como instrumentos de apoio a aprendizagem, ou seja, editores de textos, planilhas eletrônicas, apresentação de slides, entre outros, contudo atualmente verifica-se uma potencialização dessas tecnologias, em que essas são empregadas como instrumentos pedagógicos em diversas áreas.

Fundamentando esse entendimento, Kenski (2007) compreende que as atividades de ensino e aprendizagem não ocorrem de forma exclusiva em ambientes presenciais, pois existem as atividades praticadas fora de sala de aula, seja através do estudo individual ou em grupo, neste contexto evidenciamos a existência do “caráter semipresencial” implícito nas salas de aulas físicas.

O livro, o rádio e a televisão, antecessores da rede mundial de computadores, são artefatos tecnológicos que expandem o espaço físico da sala de aula, porém necessitam por parte do educador que exista um planejamento prévio dos seus empregos, pois quando são utilizados de forma inadequada propiciam uma aprendizagem deficiente e algumas vezes de má qualidade.

Kenski (2007) corrobora com esses ideais anteriores. Como exemplificação desse fato, verificamos os cursos de auto-aprendizagem (CD-ROM ou Internet), que pela própria nomenclatura nos conduz a um entendimento razoável, isto é, curso midiaticizado por

computador, geralmente baseado em perguntas e respostas, em que o computador assume o papel de “educador eletrônico” e o aluno a função de solucionar problemas de forma repetitiva em níveis progressivos de dificuldades.

A utilização dessa sistemática de ensino não difere muito do ensino da sala aula tradicional. Situação essa em que o professor transmite as informações adquiridas durante sua carreira acadêmica e em alguns casos o seu ponto de vista sobre a temática ministrada. O ensino sob essa ótica, embora usando o computador, concebe ao discente uma postura passiva no processo de aprendizagem. Neste contexto, Kenski (2007) assinala que

É preciso que os alunos ganhem autonomia em relação a suas próprias aprendizagens, que consigam administrar seus tempos de estudo, que saibam selecionar os conteúdos que mais lhes interessam, que participem das atividades, independentemente do horário ou local em que estejam.

Diante disso, Neves e Damiani (2006) entendem que

Nos estudos específicos sobre a aprendizagem, me deparei com a Teoria Sócio-Histórica de Lev Vygotsky, que, se contrapondo às idéias vigentes à época, entendia que a aprendizagem não era uma mera aquisição de informações, não acontecia a partir de uma simples associação de idéias armazenadas na memória, mas era um processo interno, ativo e interpessoal.

Os autores em epígrafes enfocam em sua essência que a questão central no processo de ensino-aprendizagem, é tornar o aprendizado mais significativo e interativo. O primeiro remete-se a um aprendizado mais duradouro, não pontual e passível a ser transformado em conhecimento pelo discente. Já o segundo é assinalado pelo deslocamento do aluno da sua chamada “zona de conforto”, situação de transição de passividade para atividade perante o ambiente de aprendizagem existente.

Além disso, como a parceria entre tecnologia e Educação a Distância vem crescendo ao longo das décadas, principalmente com o surgimento da Internet, a interação entre docente e discente tem aumentado, sendo esse casamento de enorme relevância, porque cria elos mais fortes e consistentes entre aluno e professor, seja afetivamente ou educacionalmente, aproximando os atores que compõem o teatro do processo cognitivo.

Para Moore e Kearsley (2007) a idéia central na modalidade a distância é a interligação entre os figurantes do processo ensino-aprendizagem independentemente do local

em que estejam. Dependendo de alguma ferramenta tecnológica para transmissão e recepção de informações e proporcionando a esses uma forma de interatividade.

Dentro desta configuração é importante tornar visível que temos que determinar mecanismos que proporcionem interatividade positiva para o processo educacional, contudo é necessário o entendimento acerca do conceito da temática “distância transacional”, para que assim possamos produzir um aprendizado mais consolidado e interativo em processos educacionais.

Assim, de acordo com Neto (2004), devemos compreender os conceitos de distância e proximidade, e que estes não devem ser compreendidos somente em seus aspectos geográficos e tecnológicos, mas sim em suas concepções psicológicas e pedagógicas, concebendo desta forma, uma visão diferenciada desta temática.

Para o autor em epígrafe é preciso ter uma forma de mensurar o grau de interação em atividades educacionais, sendo para isso criado a concepção de distância transacional, isto é, “a distância física e comunicativa em sala de aula.” Assim, o tratamento do docente em relação ao aprendiz exerce um papel fundamental na aprendizagem, pois quanto melhor a interação positiva entre as partes envolvidas no processo educacional, melhor será a sua aproximação, conseqüentemente, melhor será o seu aprendizado e vice-versa.

No âmbito desse estudo, faz-se que sejam diferenciadas as expressões “diálogo educacional” e “interação”, pois enquanto a primeira refere-se às interações positivas, de cunho sinérgico entre professor e aluno, que culminam na construção e valorização de ambas as partes, onde cada figurante exerce papel empático, a segunda deve ser entendida em seu sentido mais amplo, ou seja, podendo ser uma interação positiva, negativa ou neutra.

Outro fator importante para Neto (2004) é o cuidado quanto à supervalorização da estrutura do material empregado no processo de ensino-aprendizagem, pois quanto mais centrado for neste, maior a distância transacional será acentuada. Desta forma, para que exista uma aprendizagem significativa, é fundamental que exista diálogo educacional entre os figurantes do processo educacional, isto é, que existam interações positivas, não em seus aspectos de proximidade e de distância, mas sim no que pertine aos aspectos psicológicos e pedagógicos da relação docente e discente.

Assim, pode-se afirmar que o grau de comunicação e interação é inversamente proporcional ao conceito de distância transacional, quanto maior o grau de comunicação e interação menor será a distância física e comunicativa em sala de aula, seja esta virtual ou presencial.

Tendo como base estes trabalhos realizados, os artefatos tecnológicos estão aprimorando-se cada vez mais, para que assim, a distância física, seja no mundo real ou no ciberespaço seja reduzida o máximo possível no tocante as práticas educativas em cursos presenciais, semipresenciais ou totalmente presenciais.

Desta forma, em conformidade com Tori (2002), apud Kenski (2005, p. 74):

O resultado é que, enquanto vemos muitos cursos tradicionais sustentando-se única e exclusivamente na proximidade natural de suas aulas presenciais, a educação mediada pelas tecnologias não pára de evoluir e de criar condições para a efetiva redução de distâncias. Esse avanço tecnológico pode ser utilizado não apenas em cursos a distância, mas em cursos presenciais.

De acordo com esta visão, ratificamos que a evolução tecnológica tem contribuído para revolucionar o processo de ensino-aprendizagem não somente nos cursos a distância, reduzindo a distância transacional entre docente e aluno, mas trazendo novas perspectivas pedagógicas para os cursos presenciais, ou mesmos mesclas entre o presencial e o não presencial, ofertando assim, o maior acesso a educação à aqueles que outrora não teriam tempo para realizar determinados cursos.

Dentro deste contexto apresentado, surgem os ambientes digitais de aprendizagem, isto é, sistemas computacionais construídos com a finalidade de auxiliar as atividades de aprendizagem pelo discente. Em concordância com Kenski (2007), este espaço educacional permite uma abordagem radical e diferenciada no processo de ensino-aprendizagem, permitindo um mundo paralelo ao presencial, em que são ofertadas comunicações em tempo real entre os atores e personagens do processo educacional (comunicação síncrona).

Segundo a ótica deste autor, os ambientes virtuais de aprendizagem facilitam os seguintes aspectos:

- a. Cooperação entre os atores e os personagens das atividades educacionais;
- b. Acesso rápido a troca de informação entre discentes e docentes;
- c. Diálogo educacional entre os participantes do processo de aprendizagem.

Do mesmo modo, Almeida (2003) ratifica que

Os ambientes digitais de aprendizagem podem ser empregados como suporte para sistemas de educação a distância realizados exclusivamente on-line, para apoio às atividades presenciais de sala de aula, permitindo expandir as interações da aula para além do espaço-tempo do encontro face a face ou para suporte a atividades de formação semipresencial nas quais o ambiente digital poderá ser utilizado tanto nas ações presenciais como nas atividades à distância.

Desta maneira, evidenciamos que do mesmo modo que a tecnologia tradicional (rádio e televisão), alavancou a EaD, concebendo-lhe certa interatividade, o surgimento dos ambientes digitais de aprendizagem corroboram para um novo impulso da EaD, dando-lhe uma nova perspectiva no processo de ensino-aprendizagem e que através da incorporação dos chats, dos fóruns, dos correios eletrônicos, entre outros recursos computacionais já existentes aos ambientes virtuais de aprendizagem, permitiu-se ao aluno a flexibilização do tempo, como também proporcionando a este uma ótica diferenciada na aprendizagem, dando-lhe novas trilhas na busca do conhecimento e aproximando-o mais do aprendizado personalizado.

Por conseguinte, em consonância com Almeida (2003), com o advento da evolução tecnológica existem três tipos de abordagens para a modalidade de educação não presencial:

- a) **Broadcast** – Caracterizada pela simples difusão da informação, onde o docente é o transmissor e o discente é o receptáculo da informação;
- b) **Virtualização da Sala de Aula** – Réplica do espaço físico da sala de aula para o mundo digital, em todo o seu contexto;
- c) **Estar Junto Virtual ou Aprendizagem Assistida por Computador (AAC)** – Assinalada pela quebra do tradicional, em que são explorados a interatividade dos artefatos tecnológicos, buscando mecanismos diferenciados de aprendizagem e colaboração.

2.1 APRENDIZADO BASEADO EM COMPUTADOR OU APRENDIZAGEM ASSISTIDA POR COMPUTADOR

Do ponto de vista moderno, aprendizado baseado em computador é um instrumento pedagógico pautado em artefatos tecnológicos que permite a interação entre discente e docente dentro do processo de ensino-aprendizagem de uma temática específica. Segundo Moore e Kearsley (2007), esse nos proporciona um aprendizado totalmente diferenciado, pois empregado de forma apropriada torna possível uma aprendizagem interativa, em oposição ao método tradicional, em que o aluno sozinho opera um computador pessoal ou em rede.

Diante desse entendimento, identificamos em nossa investigação e estudo 03 (três) tipos de aprendizado baseado em computador que permitem interação entre os participantes do processo de aprendizagem: Conferência por Computador, Sistemas de Aprendizado Baseados na Web, e Sistemas de Gestão do Conhecimento.

2.1.1 Conferência por Computador

Este tipo de aprendizado realizado em tempo real ou não, por intermédio do computador pessoal, permite a comunicação interpessoal utilizando texto, voz, imagem visual, entre outros recursos. Uma das formas mais tradicionais são os sistemas de bate-papo (chat), mediadores que possibilitam a conversação por troca de mensagens de textos, tornando possíveis sessões de perguntas e respostas, sendo uma forma alternativa de complementar as transmissões que não ocorrem em tempo real.

Para Moore e Kearsley (2007) a função central do professor no sistema de bate-papo é exercer a atividade de moderador ou facilitador, coordenando o processo de aprendizagem, situação essa em que é proposta uma discussão acerca de uma temática ou de uma determinada atividade, cabendo ao facilitador o papel de evitar as dispersões, focalizando a interação dentro do contexto pretendido.

A interação empregando voz nesse tipo de aprendizado baseado em computador é um recurso que deve ser observado com bastante cautela, porque a qualidade e a confiabilidade, ainda, consistem em uma problemática quando comparado com o seu antecessor, a telefonia convencional, comprometendo desta maneira a qualidade do ensino, não devendo ser utilizada pelos moderadores quando essa não apresentar qualidade e confiabilidade em sua transmissão.

Na conferência por computador, ainda, podemos contemplar o uso de slides, que são gerados anteriormente as aulas, bem como a transmissão de vídeos, mas devemos levar em consideração a limitação da largura de banda, entre outros fatores característicos desta literatura que não é objeto da nossa pesquisa. Nesse tipo de aprendizagem assistida por computador apresenta-se a vantagem do alcance geográfico, possibilitando atingir um grande número de pessoas distribuídas geograficamente, muito utilizada no mundo empresarial, entretanto para que essa produza o efeito desejado, cabe ao facilitador empregá-la de forma apropriada, porque somente assim obterá interatividade na sessão entre os participantes da aprendizagem.

2.1.2 Sistemas de Aprendizado Baseados na Web

De acordo com Moore e Kearsley (2007) essa sistemática de aprendizado inovadora, propagada e utilizada na educação superior, peculiar das pós-graduações, teve seu grande arremate com a mercantilização de sistemas de aprendizado integrados ou soluções de

aprendizado eletrônico, tais como: Blackboard, WebCT, FistClass, eClassroom, Web-4M e Groupware.

No âmbito da Universidade Federal de Alagoas e demais Universidades Federais do Brasil, o MOODLE (Modular Object Oriented Distance Learning) é um exemplo de sistema de aprendizado integrado de código aberto que vem se destacando e crescendo. Possibilitando o desenvolvimento de tarefas colaborativas entre os discentes, objetivando ajudar os docentes a criarem cursos on-line, páginas de disciplinas e comunidades de aprendizagem.

Os sistemas de aprendizado integrados, diferentemente da conferência por computador, permitem transmissão síncrona e assíncrona, isto é, transmissão em tempo real ou não das informações, caracterizando um diferencial importante, em que existe criação de um amálgama entre chat, fórum e outros recursos computacionais, sendo o fórum um artefato tecnológico em que alunos expõem seus pontos de vistas acerca de temáticas propostas pelo facilitador e este as critica, concordando ou não, ou mesmo suscitando novas polêmicas.

2.1.3 Sistemas de Gestão do Conhecimento

Surgida na esfera do treinamento empresarial, segundo Moore e Kearsley (2007) “Um sistema de gestão do conhecimento (KMS – Knowledge Management System) é um sistema de hipermídia distribuída para a gestão do conhecimento nas organizações.” O foco deste aprendizado baseado em computador é capturar e disseminar o aprendizado coletivo por toda a organização, tendo como premissa os estudos de casos, banco de dados, entre outros exemplos.

Entre as tecnologias de caráter particular com este objetivo temos: Knowledge Portal, Lotus Knowledge Discovery System, Text Analysis e Knowledge Mining. Através destes, guias são criados contendo métodos que sistematizam e explicam a resolução de problemas ou situações rotineiras, trazendo assim, grandes benefícios para a organização, porque otimizam o tempo dos colaboradores na execução de tarefas cotidianas que são aprendidas, principalmente, por novos colaboradores.

O elemento central em sistemas de gestão de conhecimento é a obtenção e disseminação de informação. A sua filosofia é a disponibilidade da informação no momento em que essa é requerida, devendo seu acesso ser de forma imediata. Conforme, Moore e Kearsley (2007), um exemplo do seu emprego é encontrado no Banco Mundial, o qual disponibiliza aos seus colaboradores uma rede de Educação a Distância chamada Global Distance Education Network.

2.2 AMBIENTES DE APRENDIZAGEM E SISTEMAS INTELIGENTES

A finalidade das pesquisas em Inteligência Artificial (IA) é tornar apto o computador a executar funções que são realizadas por seres humanos empregando conhecimento e raciocínio. Atuar de forma inteligente é um comportamento relacionado ao conhecimento que possuímos. Desta forma, incorporar conhecimento é uma regra básica na construção de sistemas computacionais inteligentes (RESENDE, 2002).

Em conformidade com Rezende (2002), ao longo dos anos a tecnologia tem exercido um papel fundamental no processo de comunicação entre as pessoas, independentemente da sua posição geográfica, permitindo que informações e conhecimentos sejam compartilhados com extrema rapidez. Logo, a dificuldade não é mais ao acesso a informação, mas sim de como transformamos as informações em conhecimento.

Os Sistemas Inteligentes (SIs), de acordo com Resende (2002), empregam a Tecnologia da Informação (TI) com o objetivo de tratar conhecimentos especializados, trazendo benfeitorias qualitativas e quantitativas, porque possibilitam a aquisição, a sistematização, a representação e o processamento da informação em conhecimento e permitem a simulação ou emulação do processo de decisão do homem.

Para Silva (2006) os Sistemas Tutores Inteligentes (STI), mediante técnica e metodologia baseada em agentes inteligentes emulam as estratégias de ensino dos docentes. Permitindo assim, a edificação de ambientes de aprendizagem dinâmicos, proporcionando maior autonomia ao discente e gerando um modelo de ensino focado no educando, bem como maior interatividade no processo de aprendizagem do aluno, principalmente em cursos não presenciais.

Em conformidade com o autor anterior, os STIs são sistemas edificados com alicerce em técnicas de IA, com a meta de conceber um ambiente que contemple as diversas formas de aprendizagem do aluno, interagindo com o discente, modificando seus conhecimentos prévios, percebendo as interferências do aluno e apto a alterar as técnicas de ensino conforme cada estilo de aprendizagem identificado.

2.2.1 Ambientes de Aprendizagem Cooperativos Apoiados por Computador (Computer-Supported Cooperative Learning - CSLC)

Santos (2003), entende que os problemas com ambientes de aprendizagem estão relacionados com o baixo nível de cooperatividade entre os atores do processo ensino-aprendizagem, ao perigo de comprometer a real finalidade do ambiente, isto é, ensinar ao

aluno de forma consistente e significativa. Diante dessa perspectiva, verifica-se um conflito entre as partes, em que a primeira almeja ensinar e a segunda objetiva aprender.

Para que esse conflito (desestímulo versus motivação) possa ser resolvido é essencial que o educador torne-se um negociador, mediante a identificação das incompatibilidades existentes e o planejamento de suas ações, além de pré-definir de forma precisa os resultados desejados no âmbito educacional e as várias estratégias que serão empregadas nas atividades de ensino objetivando a concretização das metas estabelecidas. Desta maneira, entende-se que o planejamento é uma ferramenta crucial no processo de tomada de decisão, sendo assim, peça chave em qualquer negociação existente.

Para Martinelli e Ghisi (2006), independente do tipo de negociação, é indispensável que o negociador analise e planeje a negociação de forma sistêmica, tendo como elementos centrais o processo de negociação, a comunicação, as variáveis básicas da negociação, as habilidades essenciais dos negociadores, os padrões éticos, entre outros fatores. Cabe ao negociador educador atingir uma negociação evolutiva, sempre tendo como base um vínculo duradouro entre docente e discente, em que ambas as partes envolvidas no processo educacional venham a obter ganhos, ou seja, o professor materializa o aprendizado e o aluno internaliza o conhecimento.

De acordo com Harb et al., (2003), os Ambientes de Aprendizagem Cooperativo Apoiados por Computador (Computer-Supported Cooperative Learning – CSLC) proporcionam o desenvolvimento de uma aprendizagem colaborativa entre os discentes, os quais trabalham conjuntamente com a finalidade de solucionar problemas ou na execução de tarefas.

Para Togneri (2002), a aprendizagem cooperativa somente será efetivada se os seguintes tópicos abaixo forem observados no processo de aprendizagem colaborativa:

- a) As informações precisam ser compartilhadas entre os aprendizes, podendo essas serem modificadas durante o aprendizado;
- b) As atividades executadas pelos alunos não podem aleatórias, mas sim coordenados pelo docente;
- c) É preciso que os aprendizes tenham a percepção das diferentes formas de aprendizagens de cada indivíduo durante o processo de resolução de problemas ou execução de atividades;
- d) As soluções de caráter comuns devem registradas e compartilhadas para as demais comunidades de alunos.

CAPÍTULO III - TÉCNICAS DE PERSUASÃO

De acordo com Sun Tzu (2008) “Num conflito, as ações diretas geralmente levam ao combate, as ações de surpresa geralmente levam a vitória. Não se preparar é o maior dos crimes; estar preparado de antemão para qualquer contingência é maior das virtudes.” Diante dessa visão, uma das questões fundamentais em nossa pesquisa é propor um método formal de ensinar o policial a lidar com conflitos, evitando assim, que esse tenha um confronto direto com o infrator, ou seja, ensinando-o a superar as dificuldades de se negociar com os criminosos em situações de crise sem ter que empregar a força letal na ocorrência policial.

Em eventos críticos envolvendo reféns, ocorrência em que um infrator ao praticar um ato ilícito é surpreendido por um policial e tem como resposta imediata a tomada de um refém com o fim de obstruir a sua prisão, o negociador deve trabalhar de forma silenciosa, desenvolvendo assim, a sua função de maneira racional. Cabe então, ao policial negociador ser capacitado em estratégias de persuasão para que possa obter um resultado positivo, isto é, a liberação da vítima de forma ileso e a prisão do perpetrador (causador do incidente crítico).

De acordo com Souza (2002) “Cada ocorrência contém novas e únicas circunstâncias, desafios específicos da situação e dilemas de negociação nunca antes encarada. Em cada simples incidente, o negociador de reféns deve estar preparado para esse quadro. E não há espaços para erros.”

Levando em consideração esse contexto, a proposta deste capítulo é definirmos formalmente técnicas de persuasão e aplicá-las ao processo de negociação. Assim, para isso aprenderemos sobre como persuadir perpetradores, mediante o emprego de técnicas de persuasão no processo de negociação policial. Conseqüentemente, o esquema abaixo, descreve a proposta do capítulo em epígrafe.



Figura 1: Proposta do Capítulo III

Portanto, a nossa variável de pesquisa é o estudo da concordância, ou seja, quais são os princípios psicológicos que conduzem uma pessoa a dizer sim? Quais são as técnicas mais eficazes para a obtenção da concordância automática? Desta forma, para que estas perguntas sejam respondidas, apresentaremos 08 (oito) armas de influência (empatia, coerência, reciprocidade, prova social, autoridade, simpatia e escassez) que são princípios psicológicos fundamentais que direcionam o comportamento humano no processo de concordância automática, conforme estudos científicos realizados na área do comportamento humano.

3 PERSUASÃO

Cada espécie animal possui *padrões de comportamento fixo* que são acionados mediante a incursão de determinados “clicks”. Toda espécie é dotada de uma fita de comportamento automática, que é executada à medida que certas sequências de comportamento são impostas a uma espécie. Diante disso, a espécie humana não diferente das outras, também apresenta *fitas pré-programadas* que são postas em execução por intermédio de certos “clicks” (CIALDINI, 2006).

Para que nossas fitas de comportamento sejam desencadeadas é necessário que entendamos a concepção sobre persuasão na espécie humana, pois para Cialdini (2006), essa é a habilidade de influenciar pessoas, desencadeando padrões de comportamento automático com o objetivo de obter a concordância. O esquema, abaixo, descreve formalmente este conceito.



Figura 2: Definição formal sobre Persuasão

Rotolo (2008) compreende que o ato de influenciar está relacionado com a capacidade de modificar o comportamento de outra pessoa, sendo que neste processo de

influência poderemos obter dois resultados: o sucesso e o insucesso. O primeiro equivale a concretização do resultado desejado e o segundo a não materialização do resultado almejado.

Cialdini (2006) assinala que a espécie humana é direcionada por princípios psíquicos e que esses são essenciais na questão do seu comportamento. Sendo assim, existem estratégias que são fundamentais na obtenção da concordância automática. Corroborando para isso, Ciaramicoli e Ketcham (2001) afirmam que entender o ser humano “é compreender e reagir às experiências únicas do outro”. A figura 8 elenca as técnicas de concordância abordadas durante o capítulo: reciprocidade, compromisso, coerência, prova social, simpatia, autoridade, escassez e empatia.

Por conseguinte, todas essas estratégias apresentadas na figura 8 visam sistematizar a concepção sobre a persuasão, ou seja, capacitar o negociador policial a compreender a concordância automática na espécie humana, proporcionando a esse, um instrumento formal no processo de mudança de comportamento do perpetrador da ação delituosa em um evento crítico envolvendo a tomada de reféns, fazendo com que o infrator se entregue e libere a vítima de maneira ileso, encerrando dessa forma, uma negociação com êxito.



Figura 3: Técnicas de Persuasão

3.1 EMPATIA

Segundo Ciaramicoli e Ketcham (2001) empatia é “um tipo de visão de raios X para formar uma opinião sobre as pessoas.” É a habilidade de entender e reagir às experiências de outrem de forma singular. É um instrumento de avaliação de pessoas que permite a construção de pontes de compreensão no processo de comunicação. É um guia que possibilita a extensão de nossas fronteiras, alcançando territórios inexplorados, criando assim, elos positivos ou negativos entre indivíduos.

Para abstrairmos o conceito de empatia, relacionamos quatro verbos essenciais no processo empático: perguntar, ouvir, entender e perfilar. Esses serão compreendidos de forma mais clara e objetiva com o modelo de funcionamento do processo empático proposto a seguir.

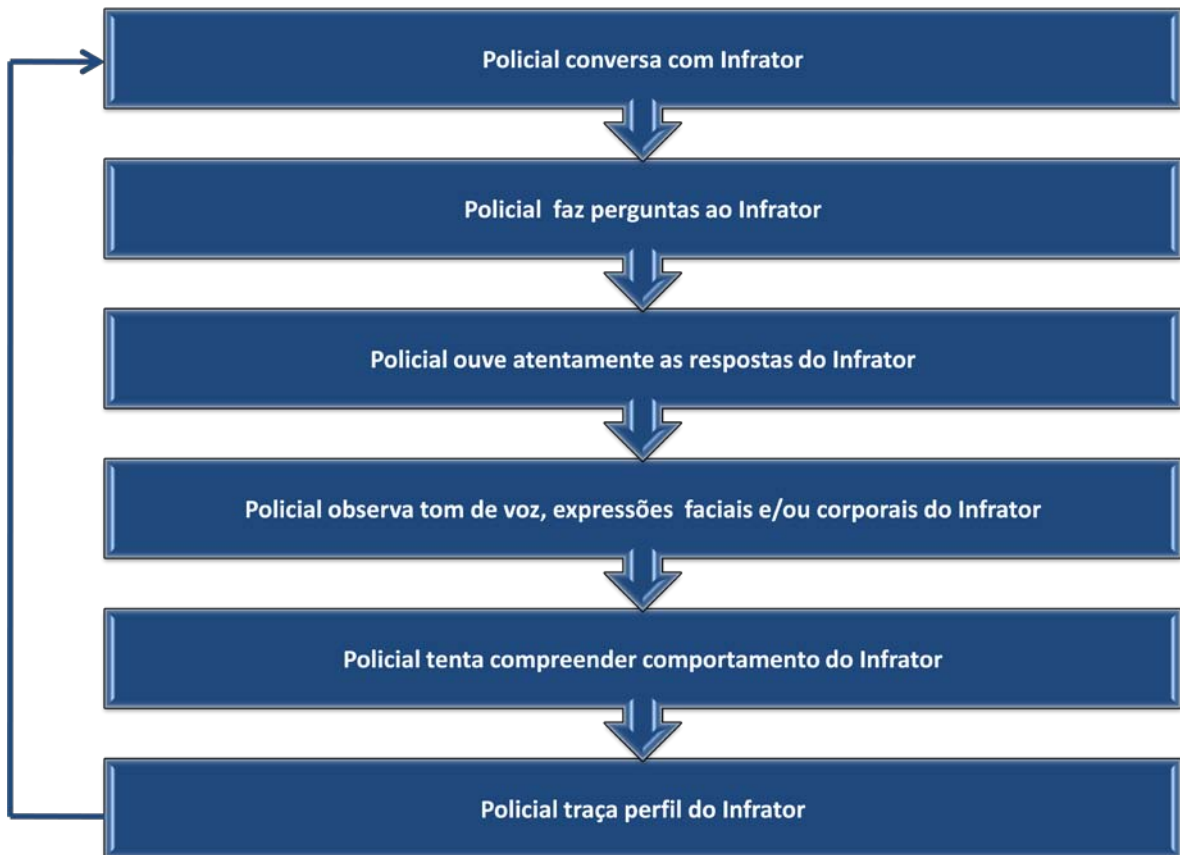


Figura 4: Modelo de funcionamento do processo empático entre policial e infrator

3.2 RECIPROCIDADE

Cialdini (2006) de uma forma bem simplificada formaliza o princípio da reciprocidade, traduzindo-o da seguinte forma: é dando que se recebe. Logo, à medida que damos algo a alguém as nossas possibilidades de termos nossos pedidos aceitos é muito grande. Do mesmo modo, o autor em epígrafe afirma que a oferta de pequenos favores ou presentes facilitam o desmembramento de pequenos pedidos em grandes solicitações.

Corroborando com esse princípio, Souza (2002) compreende que o negociador policial não deve em nenhum momento oferecer algo ao perpetrador sem nada em troca. Conseqüentemente, cabe ao negociador policial ofertar pequenos benefícios, como exemplos, alimentação, água e cigarros, para que somente assim, mais adiante possa realizar solicitações maiores, como exemplo, a liberação de reféns feridos ou mesmo a libertação de todos os reféns.

Entretanto, Cialdini (2006) enfatiza que “Existe uma obrigação de dar, uma obrigação de receber e uma obrigação de retribuir.” Neste processo, evidenciamos que a obrigação de compensar é pilar relevante da estratégia de reciprocidade, contudo é a obrigação de receber que torna este princípio fácil de ser explorado. Diante do conhecimento desse dispositivo de concordância automática a negociação envolvendo reféns toma uma conotação diferenciada para o negociador policial, porque esse certamente terá uma grande vantagem perante o perpetrador que mantém reféns em seu poder.

Portanto, para finalizar o entendimento desta arma de influência que impõe obrigações em nosso subconsciente, a figura 05 propõe um modelo de funcionamento de reciprocidade entre o negociador policial e o perpetrador do incidente crítico.

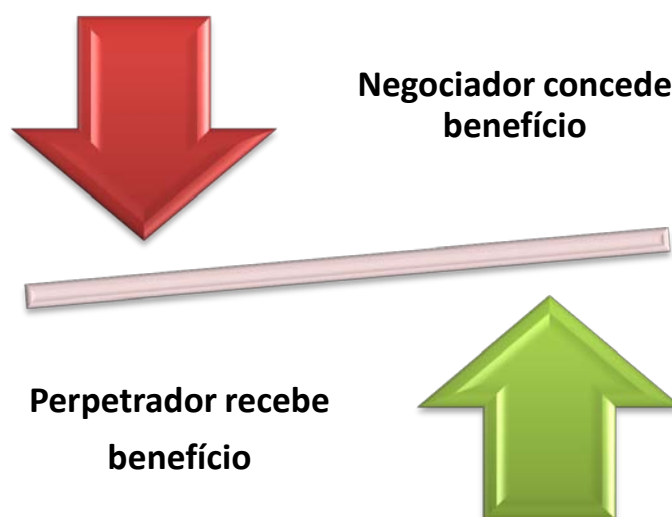


Figura 5: Modelo de funcionamento da reciprocidade entre negociador policial e infrator

3.3 COMPROMISSO

Este princípio em epígrafe traduz-se quando uma pessoa assume uma posição ou faz uma escolha perante um determinado fato. Deste modo, diante desta tomada de decisão fica mais fácil influenciar o comportamento de outrem, pois estabelecimentos de compromissos auxiliam na solicitação de pequenos pedidos que mais tarde serão transformados em solicitações maiores, contudo estes devem ser aplicados de forma gradativa e não de forma brusca (CIALDINI, 2006).

O autor exemplifica na sua pesquisa um simples artifício que auxilia no entendimento desta técnica de persuasão, como exemplo, a seguinte pergunta: *Como você está hoje? Está tudo bem?* Logo, à medida que afirmamos verbalmente que está tudo bem, fica

muito mais fácil impelir ao solicitado outros pedidos de forma gradativa, caso contrário é fundamental aguardar outro momento apropriado para realizar esta solicitação inicial ao receptor da mensagem.

Diante dessa perspectiva apresentada, é preceito essencial ao negociador durante o processo de negociação policial envolvendo reféns empregar essa estratégia de persuasão com a finalidade de saber o momento mais adequado e apropriado para iniciar o diálogo com o perpetrador do incidente crítico (indivíduo responsável em manter um refém em sua posse, esse assunto será abordado com mais detalhes posteriormente), para que assim, haja uma comunicação efetiva entre ambas as partes envolvidas no conflito.

Por conseguinte, o modelo proposto abaixo formaliza e concretiza esse conceito tão abstrato na área de modificação do comportamento humano e obtenção da concordância automática da espécie humana.

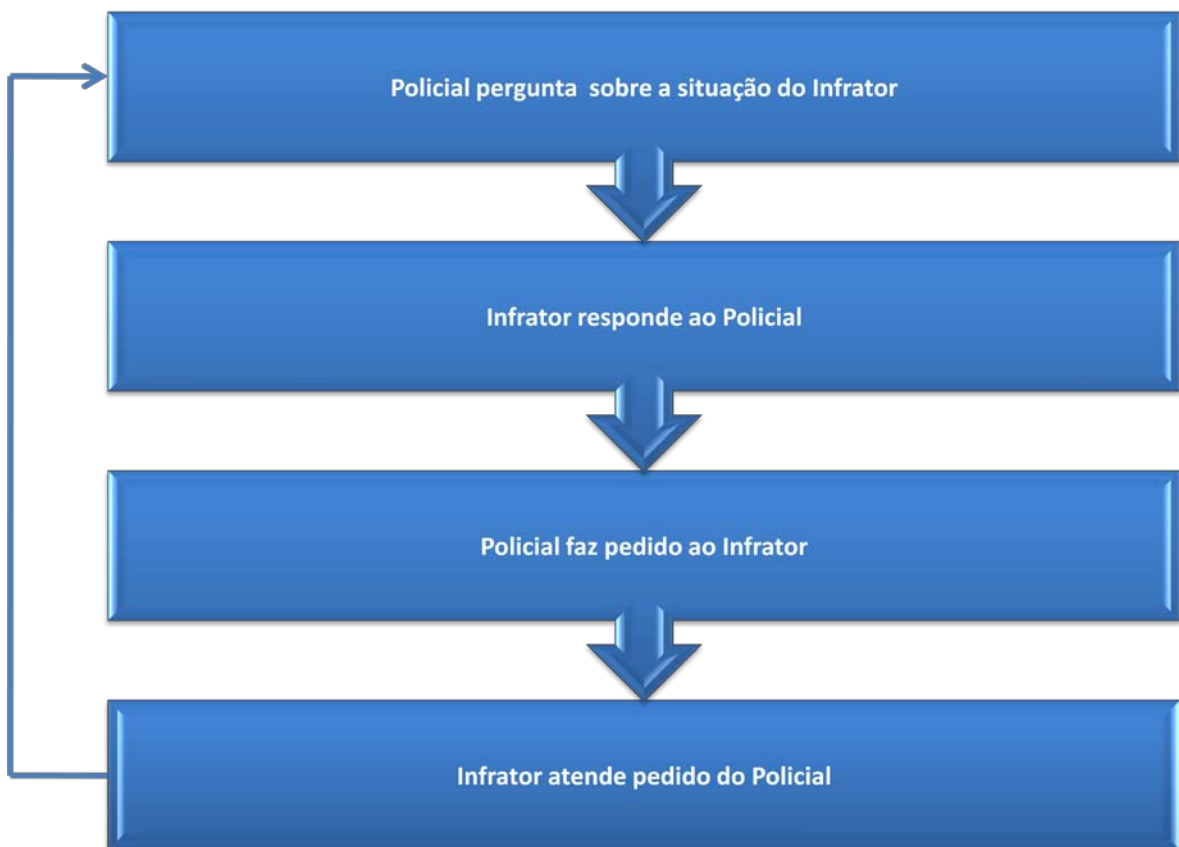


Figura 6: Modelo de funcionamento do compromisso entre policial e infrator

3.4 COERÊNCIA

Segundo Cialdini (2006) quando assumimos um compromisso, pressões pessoais e interpessoais são geradas nesta relação, obrigando um comportamento coerente por parte daquele que assumiu o compromisso, todavia o que devemos entender por coerência? Em resposta a esta indagação, compreendemos que esta poderosa arma de influência é pertinente a compatibilidade entre o que diz e o que se faz, pautada assim na racionalidade e na consistência do comportamento pessoal.

Desta maneira, assim que assumirmos uma posição surge à necessidade de coerência entre as partes envolvidas na comunicação, em que estas alinham o que sentem e o que acreditam, convencendo a si mesmo de que a posição tomada é correta e que condiz com a forma de ser destes indivíduos. Evidenciado este argumento, de acordo com Cialdini (2006)

A incoerência é geralmente considerada um traço de personalidade indesejável. A pessoa cujas crenças, palavras e atos não condizem entre si é vista como indecisa, confusa, falsa ou até mesmo doente mental. Por outro lado, um alto nível de coerência é normalmente associado a força pessoal e intelectual.

Conseqüentemente, em uma negociação policial implicando reféns é indispensável ao negociador identificar quando o perpetrador esta sendo coerente, isto é, se há um alinhamento real entre o expressado verbalmente e suas ações praticadas durante o incidente crítico. Logo, a figura 07 visa propor um modelo de funcionamento formal dessa técnica de persuasão aplicada à negociação policial.

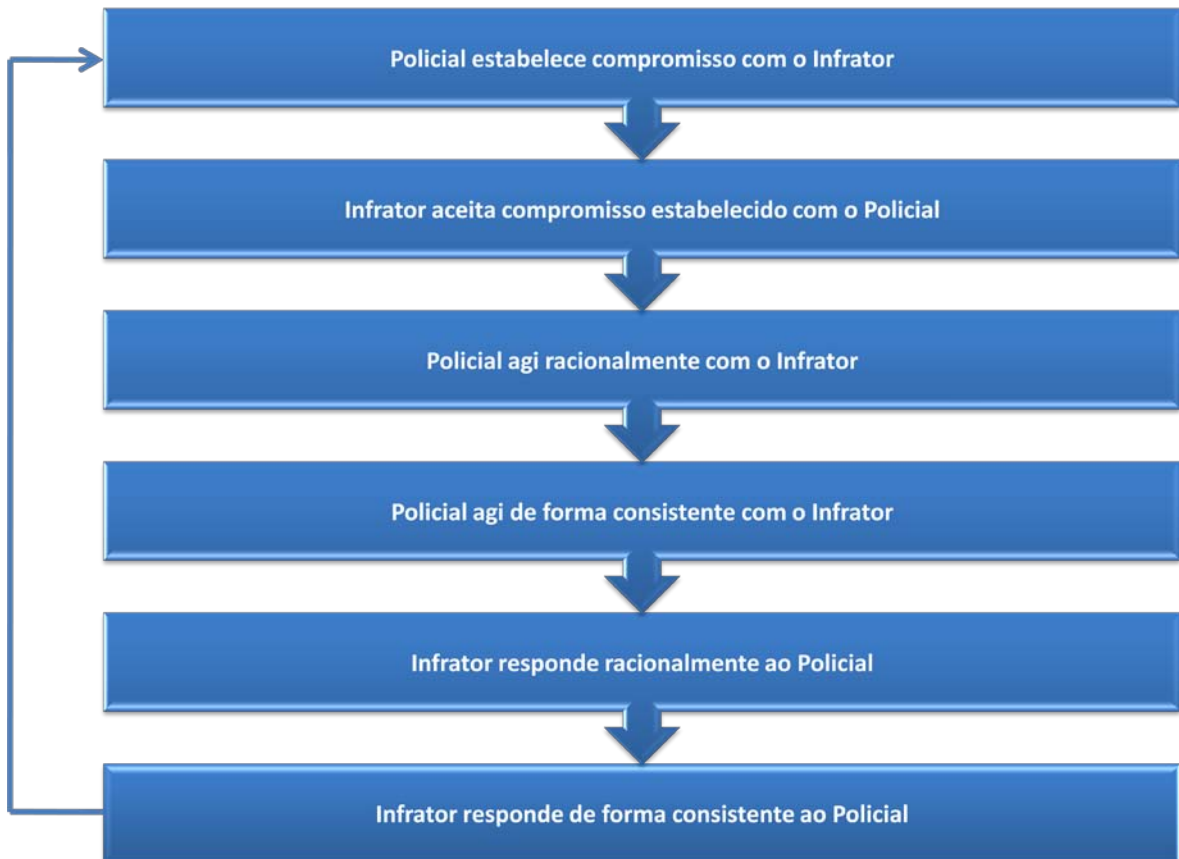


Figura 7: Modelo de funcionamento formal da arma de influência coerência entre policial e infrator

3.5 PROVA SOCIAL

Uma das formas que empregamos para aferir se determinado forma de comportamento é certa ou errada, é observar se este comportamento específico é aceito ou reprovado dentro de um grupo social, logo uma conduta será aferida como correta ou incorreta, conforme a frequência com que esta se repete no meio social.

Quando identificamos uma frequência de comportamento característica de um grupo social, é fácil identificarmos padrões de atitudes e reações individuais, porque a partir destas premissas, podemos definir quais são os comportamentos aceitáveis no meio social a qual as pessoas estão inseridas.

Em suma, comporta-se de forma aceitável ou não, varia do grupo social e do meio cultural os quais as pessoas estão inseridas, desta forma, a verdade é uma questão subjetiva que depende dos fatores citados anteriormente. A seguir, arrematamos a formalização conceitual da arma de influência prova social com o esquema abaixo.



Figura 8: Descrição formal sobre a arma de influência prova social

Portanto, visando internalizar a estratégia de persuasão prova social, propomos abaixo, um modelo de funcionamento deste princípio, em que um policial especialista em psicologia irá traçar o perfil do criminoso, definindo assim, a motivação e o tipo de perpetrador que está envolvido na negociação envolvendo reféns, sendo esse aspecto necessário na identificação da tipologia final (tipo de criminoso) do causador do evento crítico.

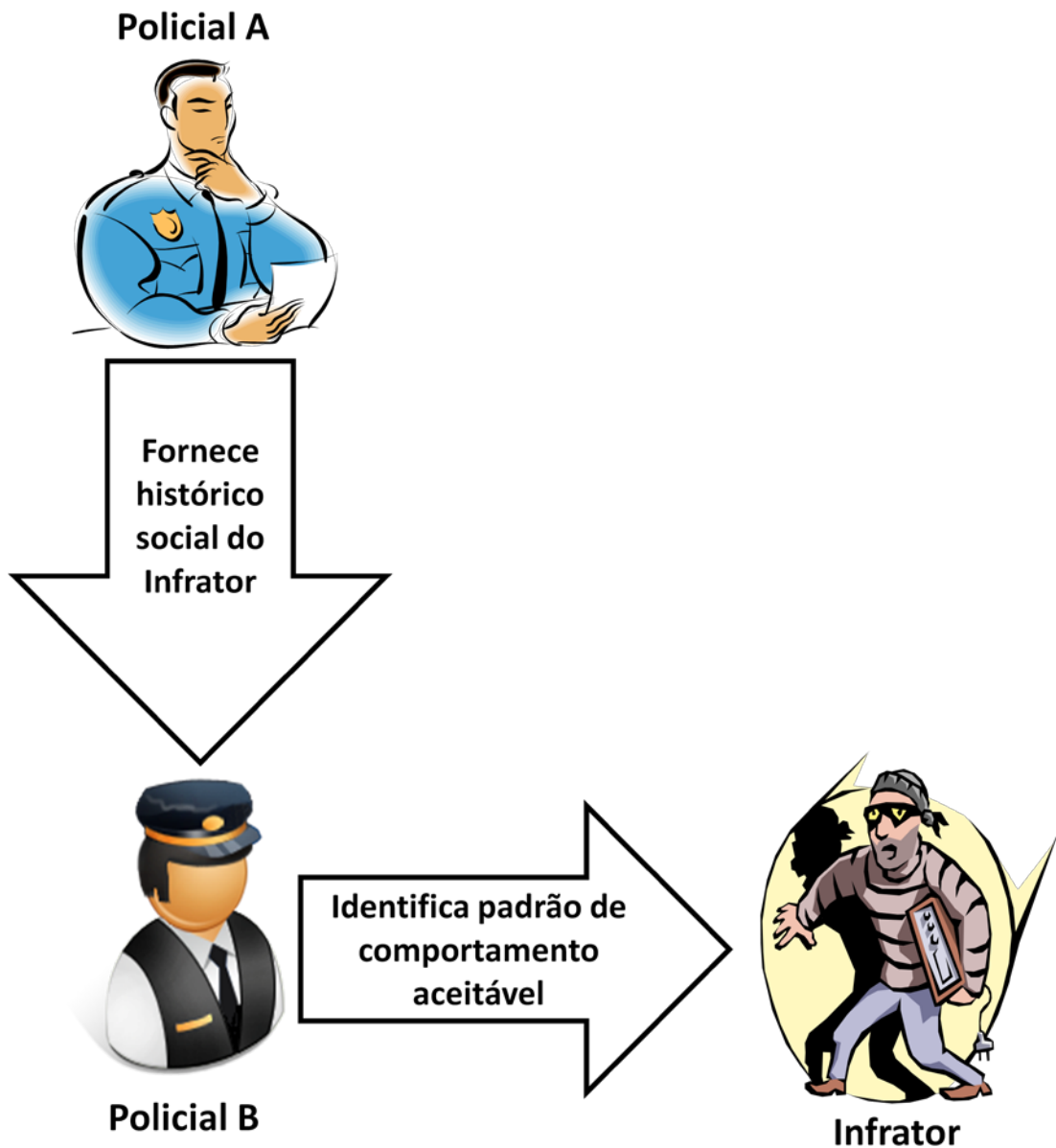


Figura 9: Modelo de funcionamento da arma de influência prova social entre policiais e infrator

3.6 SIMPATIA

Certamente esta é uma das armas de influência mais complexas de ser conceituada e assimilada, em virtude do seu caráter subjetivo, entretanto entendemos por simpatia o processo em que à medida que a pessoa A goste da pessoa B, a pessoa B tem maiores probabilidades de atender aos pedidos ou solicitações de A, ou seja, geralmente, as pessoas preferem dizer sim às solicitações de outrem que conhecem e gostem (CIALDINI, 2006).

Compreendemos que quanto maior for o laço social existente entre uma duas pessoas, maior será a probabilidade de uma desta ser persuadida a fazer ou concretizar

determinada solicitação ou pedido. Neste contexto, trazemos à tona o princípio da amizade, como uma forte técnica de persuasão, todavia como fazer com que uma pessoa goste de outra? Como podemos influenciar pessoas a gostarem de nós? De acordo com pesquisas realizadas existem alguns fatores que auxiliam para que as pessoas gostem de nós, neste caso, atração física, semelhança, elogios, contato, cooperação, condicionamento e associação são fatores na consolidação do uso da técnica de persuasão em epígrafe.

Levando em consideração o que foi citado anteriormente, definiremos logo abaixo, de forma objetiva os elementos que consolidam o emprego da arma de influência simpatia (CIALDINI, 2006).

- a) **Atração física** – São indivíduos que apresentam boa aparência, de acordo com o estereótipo concebido pelos meios de comunicação, seja televisivo ou impresso. Assim, tendemos a atribuir automaticamente às pessoas de boa aparência aspectos favoráveis, como exemplos, inteligência, bondade, honestidade e talento;
- b) **Semelhança** – São pessoas que possuem origem, interesse, traço de personalidade ou estilo de vida semelhante;
- c) **Elogios** – São informações positivas auferidas verbalmente ou escritas pertinentes a aspectos físicos e cognitivos de outra pessoa;
- d) **Contato** – É o aspecto pertinente a familiaridade entre os indivíduos, mediante contato visual, verbal ou escrito realizado frequentemente, como exemplo, imagem de pessoa regularmente sendo apresentada na televisão;
- e) **Cooperação** – É a união entre pessoas visando objetivos comuns, trazendo assim, benefícios mútuos para ambos;
- f) **Condicionamento** – É a situação em que se impõem hábitos as pessoas, mediante treinamento, coação moral ou física regulares;
- g) **Associação** – É a situação em que se vinculam idéias ou comportamentos a indivíduos ou objetos. Como exemplos, fabricantes que associam produtos a celebridades ou mensageiro que comunica notícias, trazendo assim conotações positivas ou negativas ao que esta sendo vinculado.

Portanto, para que possamos interiorizar este conceito tão subjetivo, a seguir propomos um modelo de funcionamento da estratégia de persuasão discutida que auxiliará o negociador a se tornar simpático durante uma negociação policial envolvendo reféns, para que assim, as solicitações realizadas ao perpetrador sejam atendidas em menor espaço de tempo, contribuindo desta forma para uma negociação com êxito e sem o emprego da força letal.



Figura 10: Modelo de funcionamento da arma de influência simpatia entre policial e infrator

3.7 AUTORIDADE

De acordo com Cialdini (2006) compreendemos o princípio da autoridade como a obediência e o respeito a outra pessoa, sendo que a obediência é pertinente as pressões exercidas sobre o nosso comportamento, ou seja, a nossa forma de ser e agir perante outras pessoas, e o respeito é relativo a detenção da informação e do conhecimento referente a uma área de estudo, como exemplo, indivíduo portador do título de doutor em área afim. Para isso, a figura 16 formaliza o conceito de autoridade.



Figura 11: Definição formal sobre a arma de persuasão autoridade

Consequentemente, dentro do processo de negociação policial envolvendo reféns, propomos um modelo de funcionamento da arma de influência de autoridade, tendo como meta apresentar um modo concreto e racional de compreender a relação de autoridade imposta pelo negociador policial perante o perpetrador do evento crítico, propiciando assim, maior tranquilidade por parte do criminoso que mantém em seu poder vítimas, pois esse está tendo contato direto com um policial interessado em resolver o conflito de forma pacífica, sem o emprego da força.

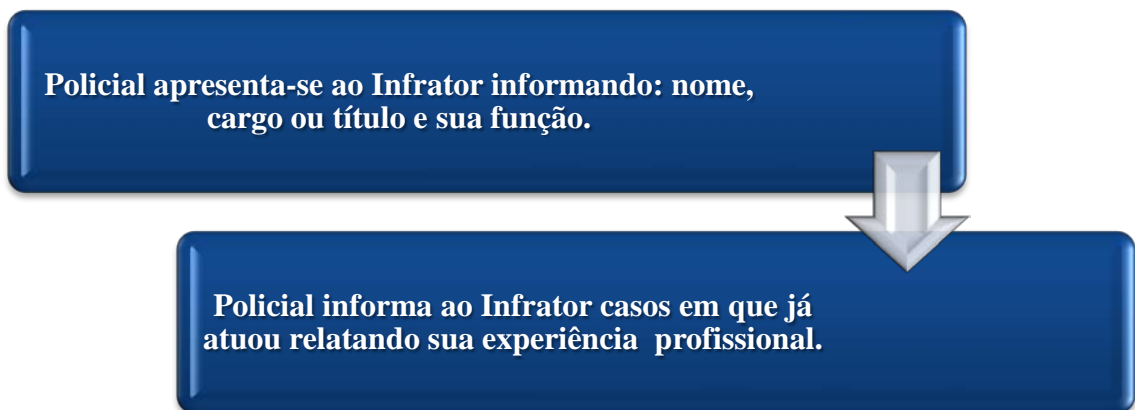


Figura 12: Modelo de funcionamento do princípio da persuasão autoridade entre policial e infrator

3.8 ESCASSEZ

A idéia da perda para o ser humano exerce papel crucial no processo de tomada de decisão. Logo, os indivíduos são mais motivados pela idéia de perda do que pelo pensamento do ganho. Assim, a arma de influência escassez é entendida pela disponibilização de forma limitada de recursos materiais ou emotivos e/ou por lapsos de tempo determinados, ou seja, de forma objetiva é “A regra dos poucos.” (CIALDINI, 2006).

Dentro dessa concepção entende-se que em uma negociação policial envolvendo reféns, cabe ao negociador do evento crítico disponibilizar de forma limitada recursos ao perpetrador, como exemplos, água e alimentos, para que assim, a manutenção de reféns pelo criminoso não ultrapasse horas ou mesmo dias, bem como fique claro ao perpetrador a sua relação de dependência com o negociador policial, pois esse é o único canal de comunicação fora da área do incidente crítico.

De acordo com Martinelli e Ghisi (2006) a negociação não é pontual, mas sim um processo. Diante disso, principalmente na negociação policial envolvendo reféns, a negociação deve ser conduzida sem pressa e com cautela, pois vidas estão em jogo, contudo é de bom alvitre lembramos que esse tipo de negociação deverá ser resolvido em um menor prazo de tempo possível, em virtude das pressões exercidas pela imprensa e pelas autoridades envolvidas no incidente crítico.

Portanto, a nossa meta neste capítulo era adentrar o mundo da concordância automática pautada em princípios científicos, apresentando assim, definições formais sobre persuasão e suas respectivas técnicas, bem como propor modelos de funcionamento das armas de influência que objetivam a mudança de comportamento do ser humano no tocante a obtenção automática de concordância, principalmente pelos criminosos que mantêm reféns quando são surpreendidos por policiais.

CAPÍTULO IV - PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO POLICIAL

Em uma sociedade globalizada em que a Tecnologia da Informação e Comunicação quebra barreiras geográficas, permitindo uma redução proximal entre os países, os Estados e as comunidades, Wanderley (1998) assinala que o conhecimento sobre negociação, persuasão e relacionamentos interpessoais e intrapessoais constituem três elementos fundamentais no processo de decisão, seja na área comercial ou pessoal.

Para Martinelli e Ghisi (2006) o mundo da sociedade contemporânea vive imerso em embates (raciais, econômicos, políticos, entre outros), assim, saber como utilizar a negociação constitui um fator preponderante no processo de resolução de qualquer conflito, entretanto algumas literaturas sobre negociação têm sido propagadas de forma errônea, em que essa deve ser empregada para obtenção de algo, por intermédio da manipulação das pessoas, contrariando desse modo a essência da arte de negociar.

De acordo com Martinelli e Ghisi (2006) o negociador não deve sobrepor os interesses reais da negociação aos sentimentos políticos e pessoais, porque a negociação deve ter como base o processo de decisão compartilhado, almejando uma solução em que ambas as partes saiam como vencedoras. Entretanto, para isso é necessário que o negociador tenha uma visão holística da negociação, onde sua decisão será pautada em aspectos sistêmicos, pois isso permite a identificação dos pontos essenciais na negociação.

Portanto, nosso objetivo neste capítulo é priorizar o processo de negociação policial no âmbito do gerenciamento de crise, porém, para isso tomaremos como base na construção desse processo e no seu entendimento a doutrina norte-americana, porque durante entrevistas e pesquisa realizada no Centro de Gerenciamento de Crise, Direitos Humanos e Polícia Comunitária (CGCDHPC) verificamos que **o Brasil não possui leis próprias no domínio federal que regulamenta essa atividade** (grifo nosso) e concepções do mundo administrativo contemporâneo com a finalidade de obter-se um modelo formal e sistemático no tocante ao processo de negociação real, porque de acordo com entrevistas e pesquisas realizadas no CGCDHPC, **as polícias brasileiras empregam as normas norte-americanas de gerenciamento de crise como modelo** (grifo nosso). O esquema abaixo representa a idéia do capítulo em epígrafe, em que o processo de negociação policial será utilizado para criar um modelo para o ensino do processo de negociação policial baseado em Redes de Petri.



Figura 13: Objetivo principal do capítulo estudado

4 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO GERENCIAMENTO DE CRISE

Para que possamos entender a concepção do processo de negociação no âmbito policial, é necessário que compreendamos os alicerces do gerenciamento de crise, expressão empregada no domínio policial no tocante a incidentes críticos, ou seja, incidentes envolvendo reféns, entre outros, sendo esse assunto abordado de forma mais minuciosa adiante.

É de bom alvitre salientarmos que após o levantamento bibliográfico sobre a temática em questão constatamos que os textos produzidos por policiais militares ou por policiais civis, ou seja, monografias, dentro de suas Academias de Polícia, nada mais são do que retratos da doutrina norte-americana (normas de atuação empregadas pelo Federal Bureau of Investigation – FBI), sendo geralmente constituídos de traduções dessa doutrina.

Por conseguinte, realizamos entrevistas no Centro de Gerenciamento de Crises, Direitos Humanos e Polícia Comunitária (CGCDHPC), conjuntamente com a aplicação de questionários nesse centro, em que ratificamos que o Brasil não possui uma doutrina própria na área de gerenciamento de crise, sequer em alguns casos, uma legislação que especifique que a ação de negociar seja uma função estritamente policial. Para isso, tomamos como exemplo o Estado de Alagoas, que ainda está em fase da concepção de um Projeto de Lei no tocante a criação de Gabinete de Gerenciamento de Crise. Logo, toda a doutrina apresentada

no âmbito de gerenciamento de crise e de tabela no processo de negociação é oriunda do manual de “Negotiations situations of crisis” do Federal Bureau of Investigation (FBI), salvo algumas exceções que serão especificadas quando necessário.

4.1 DEFINIÇÃO DE CRISE OU EVENTO CRÍTICO

De acordo com o FBI (1992), “Negotiations situations of crisis”, entende-se que crise é “Um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da Polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável.”

Souza (1995) assinala que a responsabilidade de gerir e negociar uma crise são ações exclusivas da polícia, não cabendo então, a ação de outros intermediários, isto é, políticos, religiosos, entre outros, sem a capacitação adequada para esse tipo de situação. Entretanto, é de bom alvitre salientarmos que os Estados Federativos no Brasil raramente possuem uma legislação específica que doutrine esse tipo de correlação, com exceção o Estado de São Paulo que possui a Resolução SSP 22 proveniente da Secretária de Segurança Pública, em que disciplina as atividades do Grupo Especial de Resgate da Polícia Civil (GER) e do Grupo de Ações Táticas Especiais da Polícia Militar (GATE), no atendimento de ocorrências com reféns.

Segundo Souza (1995), outro ponto importante a se ressaltar nessa definição é a expressão “solução aceitável”, ou seja, cabe ao gestor da crise buscar uma solução dentro de parâmetros legais e visando salvaguardar a vida de pessoas inocentes, pois essa decisão poderá comprometer a imagem da instituição policial e sua confiabilidade perante a sociedade.

4.2 CARACTERÍSTICAS DA CRISE

Em conformidade com o FBI (1992), “Negotiations situations of crisis”, compressão de tempo (urgência), ameaça de vida, necessidade de postura organizacional não rotineira, necessidade de planejamento analítico especial e capacidade de implementação e considerações legais especiais constituem os elementos que identificam uma crise.

Diante do exposto, Souza (1995) entende que:

- a) **Imprevisibilidade** – É tudo aquilo que não se pode prever, isto é, são os eventos críticos que não são rotineiros do policial, exigindo assim, o emprego de policiais especializados. Exemplo: Indivíduo é tomado como refém em um assalto a banco;
- b) **Compressão de Tempo (Urgência)** – Situação em que uma pessoa ameaça ceifar a vida de outrem, exigindo dessa forma, uma pronta resposta por parte da polícia, pois essa é pressionada tanto pela imprensa, bem como pelas autoridades de alto escalão;
- c) **Ameaça de Vida** – De acordo com a doutrina do FBI (1992), “Negotiations situations of crisis”, mesmo que um indivíduo ameace a sua própria vida, nesse caso um suicida, isso constitui um elemento identificador de crise;
- d) **Necessidade de Postura Organizacional não Rotineira** – É a condição que exige a pronta resposta da polícia de forma organizada em casos não rotineiros das ocorrências policiais, nesse caso, necessitando a existência de um Centro de Gerenciamento de Crise (CGC) com o intuito de resolver ocorrências não convencionais, como exemplo, quando um indivíduo é tomado como refém em ônibus coletivo;
- e) **Necessidade de Planejamento Analítico Especial e Capacidade de Implementação** – Situação que exige por parte da instituição policial planejamento no processo de obtenção de informações que cercam um evento crítico com o objetivo de gerenciar a crise de forma planejada, como exemplo, uma rebelião num presídio de segurança máxima;
- f) **Considerações Legais Especiais** – Característica pertinente aos aspectos legais, isto é, tipificação penal, como exemplo, estado de necessidade, legítima defesa, estrito cumprimento do dever legal, responsabilidade civil e administrativa. Além disso, cabe também a essa propriedade identificar a competência de qual instituição policial será designada para atuar na crise, ou seja, “Quem ficará responsável pelo gerenciamento da crise”;

4.3 GERENCIAMENTO DE CRISE

Em consonância com o FBI (1992), “Negotiations situates of crisis”, “Gerenciamento de Crise é o processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise.”

Souza (1995) compreende que gerenciamento de crise é uma sistemática racional e analítica no processo de resolução de problemas, tendo como base a probabilidade. Logo, essa é uma ciência que lida com os complexos problemas sociais, ou seja, os problemas ideológicos, políticos e econômicos, nas situações mais críticas que rompem o cotidiano de uma sociedade civilizada. Assim, essa não se trata de uma ciência exata no processo de solução de problemas, pois cada crise possui elementos que a tornam peculiar e que devem ser revistos suas métricas de resolução ao término de cada crise.

Além do mais, Souza (1995) entende que as organizações policiais devem ser capazes de gerenciar uma crise, em virtude de três razões:

Responsabilidade – Cabe ao Estado, de acordo com a Constituição Federal de 1988, em seu Art. 144 e § 5º, mediante as polícias militares o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública. Assim, podemos citar como exemplo, o processo envolvendo o Estado de São Paulo e a família Caringi pela responsabilidade civil atribuída a esse Estado pela morte de refém de membro dessa família;

Previsibilidade – Em virtude da suas responsabilidades constitucionais, as organizações policiais devem está organizadas na pronta intervenção de eventos críticos que interrompam a paz e a tranquilidade da sociedade pela qual essa é responsável;

Mídia – Compete as policias intervirem em incidentes críticos, para que esses não sejam dimensionados de forma equivocadas e para que não seja criada uma sensação de insegurança generalizada na sociedade civil.

4.4 OBJETIVOS ESSENCIAIS NA CRISE

De acordo com o FBI (1992), “Negotiations situates of crisis”, no gerenciamento de crise é essencial que duas metas sejam almejadas na seguinte ordem e de forma obrigatória:

1. **Preservação da vida** (grifo nosso);
2. **Aplicação da Lei** (grifo nosso).

Souza (1995) salienta que em situações de crise o policial deve sempre almejar a aplicação da lei, mas quando o fator vida é colocado em pauta, fica evidenciado que a

preservação da vida está acima da aplicação das leis vigentes em um Estado Democrático de Direito, entretanto cabe ao gestor da crise priorizar a vida das pessoas inocentes e não a vida daqueles que burlam as leis, e caso seja necessário permitir até mesmo a fuga momentânea dos criminosos ou sucesso dos indivíduos responsáveis pela crise.

Para isso, Souza (1995) exemplifica a ocorrência de 04 de setembro de 1995, em que a polícia baiana autorizou a fuga de um assaltante, pois esse tomou uma menina de 14 anos como refém, onde essa ficou sob sua tutela a força durante 61 (sessenta e uma) horas.

4.5 CRITÉRIOS DE AÇÃO NAS CRISES

Para o FBI (1992), “Negotiations situations of crisis”, existem três critérios que são utilizados como base no processo de tomada de decisão em situações de crise. Dessa forma, Souza (1995) explica que na gestão de um incidente crítico esses devem ser tratados da seguinte forma:

- a) **Necessidade** – Esse critério de ação é pertinente a necessidade ou não de se tomar uma decisão. Cabendo ao gestor da crise analisar se a necessidade equivale ao termo ser indispensável, ou em outras palavras, “Isso é realmente indispensável?”
- b) **Validade do Risco** – Esse critério de ação está relacionado com os possíveis resultados da ação tomada e os riscos provenientes dessas, todavia devemos entender que esse critério é extremamente subjetivo, pois o que é arriscado para um pode não ser arriscado para outro, mas que através do uso da pergunta “Vale a pena correr esse risco?” auxilia o gestor da negociação no processo de tomada de decisão;
- c) **Aceitabilidade** – Esse critério de ação é pertinente a questões legais, morais e éticas, tendo assim, repercussões diretas na vida profissional do gestor da crise, ou seja, responsabilidade civil, penal e administrativa das decisões tomadas por ele.

4.6 CLASSIFICAÇÃO DOS GRAUS DE RISCOS OU AMEAÇA REPRESENTADA PELO EVENTO E NÍVEIS DE RESPOSTA

4.6.1 Graus de Riscos e Níveis de Respostas em uma Crise

Em consonância com o FBI (1992), “Negotiations situates of crisis”, a partir do momento que um evento crítico explode é necessário que o gestor da crise mentalize o grau de risco da crise surgida com a sua respectiva resposta, de acordo com a sua dimensão do evento crítico. Dessa forma, busca-se mesclar e condensar na tabela abaixo os graus de riscos e seus níveis de resposta com intuito de torná-la mais didática na sua aprendizagem, contudo ressaltamos que essa sugestão tem como base a doutrina americana:

Tabela 1: CONVENÇÃO DE GRAUS DE RISCOS E NÍVEIS DE RESPOSTAS EM UMA CRISE

Grau	Exemplo	Níveis de Respostas	Definição
Alto Risco	Assalto a banco por indivíduos armados, mas sem reféns	Nível 1	Crise deliberada com recursos locais
Altíssimo Risco	Assalto a banco por indivíduos armados e com reféns	Nível 2	Exige recursos locais especializados (emprego do grupo tático especial)
Ameaça Extraordinária	Terroristas armados de posse de explosivos com reféns a bordo de um avião	Nível 3	Exige recursos locais especializados e recursos de apoio (polícia federal)
Ameaça Exótica	Terrorista que ameaça contaminar o reservatório de água de uma cidade com agente patológico nocivo	Nível 4	Recursos locais especializados, de apoio e exógenos (organizações não policiais, como exemplo, uma Companhia de água)

Fonte: FBI (1992), “Negotiations situates of crisis”.

Todavia, ressaltamos que esse escalonamento proposto é apenas uma sugestão que poderá ser adotada pela organização policial, entretanto compete a cada organização policial criar dentro do seu contexto uma classificação de crise de acordo com suas necessidades, mas sempre lembrando que como uma das características da crise é a imprevisibilidade, tornando-a uma tarefa bastante complexa, em virtude das múltiplas variáveis envolvidas.

4.6.2 Elementos Essenciais de Informação e Fontes de Informação

Segundo o FBI (1992), “Negotiations situates of crisis”, dentro de uma crise existem

04 (quatro) elementos essenciais de informação para o gestor da crise:

- a) **Bandidos ou Perpetradores** – Número, motivo (político, pecuniário, entre outros), habilidade com armamentos, entre outros;
- b) **Reféns** – Número, idade, condição de saúde, status social, entre outros;
- c) **Objetivos ou Ponto Crítico** – Localização, condições do terreno, condições do tempo, entre outros;
- d) **Armas** – Quantidade, letalidade, entre outros.

Entretanto, além desses elementos citados, Souza (1995) assinala que existem outros aspectos que também devem ser observados em um evento crítico, nesse caso, as fontes de informação, pois essas são essenciais no processo de tomada de decisão, porque servem de subsídios para o gestor da crise. Assim, podemos citar, como exemplos, as seguintes fontes de informação: os reféns liberados pelos criminosos, os negociadores, os policiais responsáveis em vigiar o ponto crítico, o franco-atirador, mapas e croquis, a mídia e ações táticas de reconhecimento.

4.6.3 Tipologia de Criminosos e Situação Policial

Em conformidade com Bolz Junior (1987) e Souza (1995) é possível tipificar os causadores de incidentes críticos e as ações policiais respectivas. Diante disso, a tabela 2 tem como finalidade descrever a tipologia de criminosos, de forma sucinta e geral, e as respectivas ações policiais pertinentes, dentro dessa mesma visão:

Tabela 2: TIPOLOGIA DE CRIMINOSOS E AÇÃO POLICIAL

Tipo de Criminoso	Definição	Situação Policial
Criminoso Profissional	É aquela pessoa que comete rotineiramente ilícitos e tem passagens diversas pela delegacia, como exemplos, furtos e roubos, que durante sua ação criminosa é pego de surpresa pela polícia e se vê obrigado a tomar de refém a pessoa mais próxima de si.	São fáceis de lidar e constituem a maioria dos casos ocorridos no Brasil. Entretanto, os primeiros minutos são os mais perigosos, exigindo assim, certo cuidado pelo negociador da crise.
Emocionalmente Perturbado	É aquele indivíduo que está sofrendo de distúrbios emocionais. Como exemplo, indivíduo que toma como refém a sua ex-namorada.	Não são fáceis de lidar, em virtude da sua própria natureza de desequilíbrio. Exigem o auxílio de um psicólogo no processo de negociação policial.
Terrorista por Motivação Política	É a pessoa que comete atos de terroristas tendo como base motivos	São extremamente complexas, pois os

	políticos. Como exemplo, o ataque as torres gêmeas em 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos da América	terroristas são pessoas capazes de sacrificar a sua vida para concretizar o seu objetivo. Exigindo assim, dentro do possível, plano de ação específico para esse tipo de ação.
--	--	--

Fonte: Capitão Frank A. Bolz Junior e Capitão PM Wanderley Mascarenhas de Souza

A tabela acima serve apenas como referencial para aprendizagem, em razão da grande variedade de tipos de criminosos existentes, não podendo ser usada como única vertente de estudo, pois essa se tornou uma ciência ao longo dos anos, a “*Criminologia*”. Além do mais, essa variável não é foco de objeto de estudo da pesquisa proposta, sendo assim, mencionada em seus aspectos gerais.

4.7 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE CRISE

4.7.1 Medidas de Controle e Condução da Crise

À medida que um evento crítico eclode inicia-se o processo de gerenciamento da crise e de negociação policial, em nosso caso de estudo. Cabe a autoridade policial mediante ao seu GGC definir o responsável legal dessa árdua missão, contudo é necessário que certas ações emergenciais sejam tomadas com a finalidade de evitar mais vítimas e o crescimento do evento crítico como um todo, bem como auxiliar no controle da condução da crise surgida.

Dessa forma, em consonância com o FBI (1992), “Negotiations situations of crisis”, e Souza (1995), visando esses objetivos anteriormente propostos, é de responsabilidade do gestor da crise realizar as seguintes medidas:

- a) **Isolar o ponto crítico** – Essa medida de segurança é preconizada pelo isolamento da área em que a crise está se desenvolvendo, contudo não devemos nos ater somente a área geográfica, mas também aos aspectos que circunda o evento crítico, como é o caso das comunicações entre os infratores da lei e o negociador. Sendo então, essa medida essencial no controle da crise, evitando dessa forma, a ação de terceiros, como exemplo, a imprensa, podendo essa última causar enormes prejuízos na ação policial;
- b) **Conter a crise** – Essa ação está intrinsecamente relacionada com a anterior, pois à medida que há o isolamento da área crítica devemos sequencialmente

evitar o alastramento do evento crítico, como exemplo, o aumento de reféns por parte dos seqüestradores;

- c) **Iniciar as negociações** – Esse processo será abordado minuciosamente posteriormente durante o desenvolver dos assuntos, porque é temática central da nossa pesquisa realizada.

4.7.2 Elementos Operacionais Essenciais

Segundo o FBI (1992), “Negotiations situates of crisis”, existem três elementos fundamentais no processo de gerenciamento da crise: o Executivo de Polícia, o Negociador e o Grupo Tático Especial. Logo abaixo, Souza (1995) discorre sobre os papéis desempenhados por esses no processo de gerenciamento de crise:

4.7.2.1 O Executivo de Polícia

É o *Comandante do Teatro de Operações* (grifo nosso) que responde pela gerência do teatro de operações, ora também conhecida como **cena de ação** (grifo nosso). Assim, à medida que um evento crítico eclode, um policial é designado pelo Centro de Gerenciamento de Crise ou autoridade de altíssimo escalão, como exemplo, o Secretário de Defesa Social, cabendo a esse, gerenciar, controlar e fiscalizar todas as ações que circundam o evento crítico.

Assim, competem ao gestor da crise as seguintes atribuições:

- a) Ter ciência de todas as informações que cercam o evento crítico;
- b) Ser o eixo central no processo de tomada de decisão da crise;
- c) Instalar o Posto de Comando (PC), local em que serão tomadas todas as decisões com o objetivo de solucionar o evento crítico.

4.7.2.2 O Negociador

No gerenciamento de crise existe a figura do negociador, policial capacitado e treinado em técnicas de negociação, não podendo ser empregado para essa função: religiosos, psicólogos, políticos, entre outros, em virtude desses não possuírem a formação necessária para lidarem com os fatores adversos em um evento crítico.

Diante disso, são prerrogativas do negociador (grifo nosso):

- a) Dialogar com os causadores da crise;
- b) Servir de intermediário entre os causadores da crise e o Comandante da Cena de Ação, funcionando como uma ponte de ligação;

- c) Coletar informações sobre os responsáveis do evento crítico, conforme se segue abaixo:
- Número de reféns;
 - Armas;
 - Posição social das pessoas seqüestrada;
 - Nomes;
 - Situação do interior do ponto crítico;
 - Filmar ou fotografar o ponto crítico.
- d) Auxiliar no processo de tomada de decisão o Comandante do Teatro de Operações, como exemplo, o uso da força letal;
- e) Soltura de reféns;
- f) Entregar comida, água e remédios;
- g) Retirar recipientes contendo digitais dos causadores da crise;
- h) Otimizar a efetividade do risco, ou seja, empregar estratégias que visam reduzir os riscos da ação tática, em caso de emprego por ordem do Comandante da Cena de Ação. Assim, essas são constituídas por
- Inventar estórias para encobrir ruídos do grupo tático;
 - Ganhar tempo no diálogo com os causadores da crise, dando mais tempo ao grupo tático para se organizar;
 - Prolongar a negociação com o intuito do grupo tático poder ensaiar o ataque ao ponto crítico ou de criar a situação de “Síndrome de Estocolmo”, reduzindo assim, as probabilidades de mortes de reféns por não cumprimento dos prazos pelas autoridades;
 - Criar um elo de confiança entre os causadores da crise.
- i) Atuar em ação tática conjunta com o Grupo Tático Especial, quando necessário. Logo, cabendo ao negociador:
- Identificar o líder do ponto crítico, bem como sua localização dentro do recinto;
 - Dar acesso aos policiais do grupo tático especial ao ponto crítico;
 - Mudar a posição do refém, quando possível, permitindo assim, o tiro do atirador de elite;
 - Realizar concessões aos causadores da crise, dentro da medida do possível, buscando estabelecer confiança e equilíbrio.

4.7.2.3 O Grupo Tático Especial

Segundo Souza (1995) o Grupo Tático Especial (GTE) possui diversas nomenclaturas ao longo do mundo. Conhecido por SWAT (Special Weapons and Tactics – Armas e Táticas Especiais), nas polícias de Los Angeles e Miami, por HRT (Hostage Rescue Team) pelo FBI, por SAS pela Inglaterra, por GSG-9 pela Alemanha, por GIGN pela França e por GEO na Espanha.

No Brasil, assume os seguintes nomes: por COT (Comando de Operações Táticas) no Departamento da Polícia Federal, por GATE (Grupo de Ações Táticas Especiais) na Polícia Militar e GER (Grupo Especial de Resgate) na Polícia Civil do Estado de São Paulo e por TIGRE (Táticos Integrados de Grupos de Repressão) na Polícia Civil do PR, em que salientamos que todas possuem méritos a nível nacional.

De acordo com a Academia Nacional do FBI e discorrido por Souza (1995), o grupo tático especial deve ser composto da seguinte estrutura:

- a) **Chefe ou Comandante do Grupo Tático** – É um dos responsáveis pelo gerenciamento da crise, ficando subordinado ao Gerente da Crise, auxiliando no processo de tomada de decisão, em caso de invasão do evento crítico;
- b) **Snipers** – É o atirador de elite, ou seja, é aquele que possui treinamento específico nesse âmbito, como habilidades nativas para esse tipo de ação.
- c) **Assalters** – São os demais policiais que compõem esse grupo, também dotados de treinamento especial nessa área e que irão invadir o evento crítico quando não mais restar negociação com perpetrador;

4.8 SOLUÇÕES POLICIAIS PARA AS SITUAÇÕES DE CRISE

4.8.1 O Uso de Força Letal ou Solução Tática

Para Souza (1995) também conhecida como solução tática do evento crítico é uma das formas de solução em situações de crise, contudo somente deve ser empregada em último caso, ou seja, quando o gestor da crise verificar que não há mais possibilidade de negociação policial.

Podemos exemplificar os eventos críticos ocorridos na Casa de Detenção do Carandiru, em 1992 e do Presídio de Hortolândia, em 1995. Todas no Estado de São Paulo e que tiveram como gestores policiais militares, mas que tiveram suas ações influenciadas por políticos desse Estado.

4.8.2 Perímetros Táticos

Souza (1995) assinala que esses também são conhecidos por perímetros de segurança ou zonas de ações. É a partir desses que são estabelecidos zonas de isolamentos no incidente crítico, não permitindo o acesso a esse local, por repórteres ou curiosos, que acabam desfocando a ação dos policiais envolvidos na cena de ação ou no teatro de operações.

Citamos como exemplo desastroso, o evento crítico ocorrido em São Paulo, o qual culminou com a morte da refém, Adriana Caríngue, com um tiro de carabina efetuado por um policial militar, sendo que durante essa ação, o policial conversava com um repórter e simultaneamente estava sendo filmado em cadeia nacional.

4.8.3 Negociação

A expressão negociação tornou-se muito comum na nossa sociedade, seja no casamento, seja nas relações profissionais ou pessoais, mas será que todos nós entendemos o real significado desse termo? Alguns entendem que negociação deve sempre nos conduzir as conquistas ou aos sucessos, contudo para outros a negociação significa derrotas ou perdas. Dessa forma, dependendo da experiência pessoal de cada indivíduo, o termo negociação poderá assumir diversas acepções distintas.

Verificamos que o ato de negociar é uma ação comum do nosso cotidiano, entretanto ao desejarmos algo de alguém, nessa forma de negociação diária, almejamos obter algo com muita intensidade, logo essa forma de negociação define a qualidade do relacionamento entre as partes envolvidas, produzindo assim, ótimos, bons ou péssimas relações interpessoais ou intrapessoais. A figura abaixo, nos dá uma idéia geral do que seja uma negociação em seu sentido mais amplo.

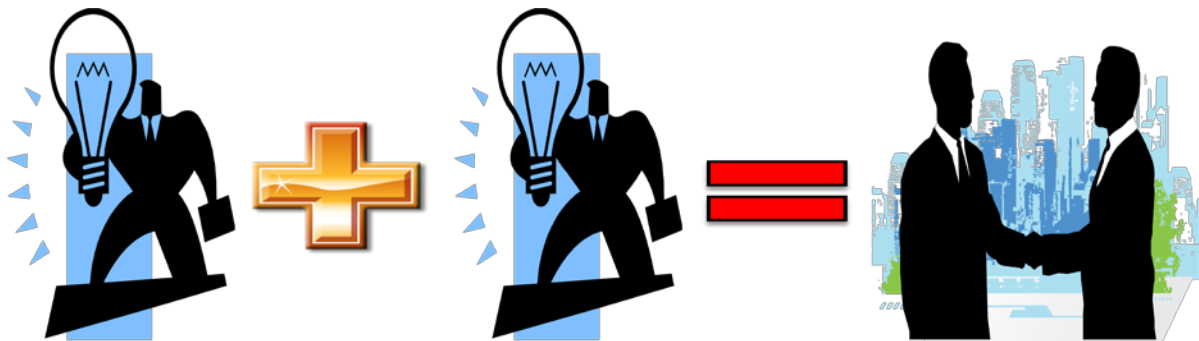


Figura 14: Representação gráfica de uma negociação

Contudo, ao longo da discussão sobre a acepção do termo negociação traremos à tona uma visão científica e sistêmica sobre negociação com o objetivo de capacitar o negociador policial com estratégias e táticas para obtenção do objeto almejado. Iremos diante disso, trazer várias concepções sobre negociação e uma evolução histórica acerca desse elemento tão essencial na sociedade moderna, para depois disso podermos formalizar a concepção sobre negociação no âmbito policial.

Para Martinelli e Ghisi (2006) no mundo moderno saber negociar é um ponto determinante na identificação de um profissional de sucesso, sendo essa qualidade referenciada também na vida pessoal. Logo, segundo o autor em epígrafe “A arte de negociar idéias, projetos ou bens materiais tem sido buscada por todos aqueles que reconhecem que as pessoas são passagem obrigatória nesse processo.” Dessa forma, entendemos que no ambiente corporativo ou nos relacionamentos de ordem afetiva, a exigência de estabelecer um acordo entre as partes é essencial para que possamos almejar a um objetivo compartilhado.

Corroborando com essa visão, Wanderley (1998) entende que “Negociação é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos, isto é, conflitos, divergências e antagonismos de interesses, idéias e posições.”

Além disso, de acordo com Behr e Lima (2005), apud Martinelli e Ghisi (2006) a palavra negociação é oriunda do latim (*negocium*), termo composto pelas palavras *nec* (nem, não) e *ocium* (ócio, repouso), significando em que seu sentido “*stricto sensu*” **atividade difícil e trabalhosa**. Logo, seu emprego geralmente é frequente nas relações comerciais, no comércio, no tráfico, na transação, na combinação e no ajuste.

Entretanto, para Scare e Martinelli (2001), apud Martinelli e Ghisi (2006) negociação é uma definição não fechada, posicionada em um sistema aberto, em que está relacionada intrinsecamente com o contentamento entre as partes envolvidas. Todavia, para os autores em epígrafe a arte de negociar ao longo do tempo vem sofrendo modificações em sua essência, no passado o negociador almejava objetivos satisfatórios somente em um determinado instante, contudo no presente, negociar é visualizado como buscar relações permanentes e duradouras.

Portanto, visando entendermos a evolução histórica dessa expressão tão importante para nossa pesquisa, Martinelli e Ghisi (2006) elencam em ordem cronológica a visão de diferentes autores acerca do termo negociação:

Tabela 3: EVOLUÇÃO CRONOLÓGICA SOBRE A DEFINIÇÃO DE NEGOCIAÇÃO

Autores	Ano	Definição sobre Negociação
Cohen	1980	É o uso da informação e do poder como o fim de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão”.
Nirenberg	1981	É um processo que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes.
Fisher e Ury	1985	É um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta.
Sparks	1992	Implica caracteristicamente uma troca de dar e receber entre o negociador e oponente, que tentam chegar a uma conclusão agradável ou aceitável no ajuste de um problema ou disputa.
Acuff	1993	É o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo sustentável sobre idéias e necessidades.
Kozicki	1998	É a arte de se alcançar um acordo, resolvendo diferenças por meio do uso da criatividade. Envolve dois lados tentando chegar a um acordo, uma solução que, idealmente, deixará ambas as partes felizes – clássica solução ganha-ganha.
Stelle, Murphy e Russil	1995	É um processo no qual as partes se direcionam de suas posições divergentes para um ponto em que se possa alcançar um acordo.
Hodgson	1996	É uma atividade que envolve um elemento de negócio ou barganha, que permite que ambas as partes alcancem um resultado satisfatório.
Scare e Martinelli	2001	É um conceito em contínua formação, que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados.

Fonte: José Augusto Wanderley

Diante dessas várias concepções sobre negociação em seu sentido geral, ou seja, pertencente ao âmbito administrativo, iremos a partir de agora discorrer sobre essa no domínio policial, para que assim ao final, possamos contemplar um modelo baseado em ambos os mundos, proporcionando dessa forma uma visão científica, sistemática e moderna acerca desse tema de grande relevância para a sociedade civil e para as organizações policiais.

Para Lucca (2002) a negociação é um das alternativas táticas de maior relevância e prioridade em situações críticas, principalmente naquelas que envolvem reféns, porque na maioria dos incidentes críticos dessa natureza, o transgressor da ilicitude comina nesse tipo de artifício, pois esse foi pego de surpresa por policiais no cometimento de um crime, o impedindo assim, de fugir e sofrer as sanções impostas na lei penal.

Verifica-se que o perpetrador comporta-se dessa forma com o intuito de preservar a sua vida, pois foi tomado de surpresa durante a prática do ilícito. Nesse caso, é necessário que o negociador demonstre ao infrator que sua vida será preservada, somente restando-lhe a libertação do refém, bem como a sua prisão pelas autoridades competentes.

Lucca (2002) esclarece que compete ao negociador agir de forma calma, trazendo assim uma sensação de equilíbrio para o perpetrador, transmitindo a esse segurança e que toda a situação crítica está sob controle. Logo, o processo de negociação baseia-se em sua essência no princípio da confiança mútua entre negociador e perpetrador, em que a solução apresentada consiste na liberação do refém com a garantia da integridade física do infrator.

Além disso, segundo Tzu (2008) a negociação é uma alternativa viável na solução de um conflito, ao invés do emprego da força, conforme ressaltamos logo abaixo,

[...] o chefe habilidoso conquista as tropas inimigas sem luta; toma as cidades sem submetê-las a cerco; derrota o reinado sem operações de campo muito extensas. Com as forças intactas disputa o domínio do Império e, com isso, sem perder um soldado, sua vitória é completa. Quando cercar um exército deixe uma saída livre. Isso não significa que permita ao inimigo fugir, o objetivo é fazê-lo acreditar que é um caminho para a segurança, evitando que lute com a coragem do desespero pois não se deve pressionar demais um inimigo desesperado.

Entendemos então que a real importância da negociação policial para a sociedade civil e as organizações policiais, logo de acordo com Vaz (2001), a negociação policial divide-se em dois tipos, **a negociação real e a negociação tática** (grifo nosso), sendo a primeira temática central da nossa pesquisa.

Para Vaz (2001), “A negociação real é o processo de convencimento de rendição dos criminosos por meios pacíficos, trabalhando a Equipe de Negociação com técnicas de

psicologia, barganha ou atendimento de reivindicações razoáveis.” Assim, verificamos uma ponte de ligação muito forte e conexa entre essa concepção sobre negociação no domínio policial, e a negociação concebida por Cohen, Sparks, Kozicki, Hodgon e Wanderley.

De acordo com Cohen (1980), apud Martinelli e Ghisi (2006) a negociação tem como meta o emprego da informação e do poder com a finalidade de modificar o comportamento de pessoas dentro de uma rede de tensão. Assim, para o nosso contexto, podemos exemplificar como rede de tensão uma situação crítica envolvendo reféns.

Entretanto, para Hogson (1996), apud Martinelli e Ghisi (2006) negociação é uma profissão ou ocupação específica com a finalidade de concretizar um acordo satisfatório entre as partes envolvidas. Nessa concepção as partes envolvidas no processo ganham mutuamente, havendo assim, um equilíbrio de forças. Podemos citar como exemplo, um incidente crítico em que o seqüestrador libera as vítimas e entrega-se ao negociador voluntariamente.

Wanderley (1998) entende que negociação não é um ato imediato, mas sim um processo, constituído de sequências de etapas, que visa almejar metas por intermédio de um acordo em situações de interesses comuns ou crise (conflitos, divergências, idéias e posições opostas). Além disso, de acordo com Lewin apud Wanderley (1998), a negociação pode ser contemplada com o conceito do campo de força, em que a negociação é uma transição de uma situação atual para uma situação futura, sendo composta de forças impulsionadoras e restritivas, em que a primeira conduz para uma zona de acordo funcional, a qual se tem um acordo desejável que atenda as partes envolvidas e a segunda nos leva a um acordo nocivo. A figura abaixo exemplifica essa concepção dentro da ótica do autor.

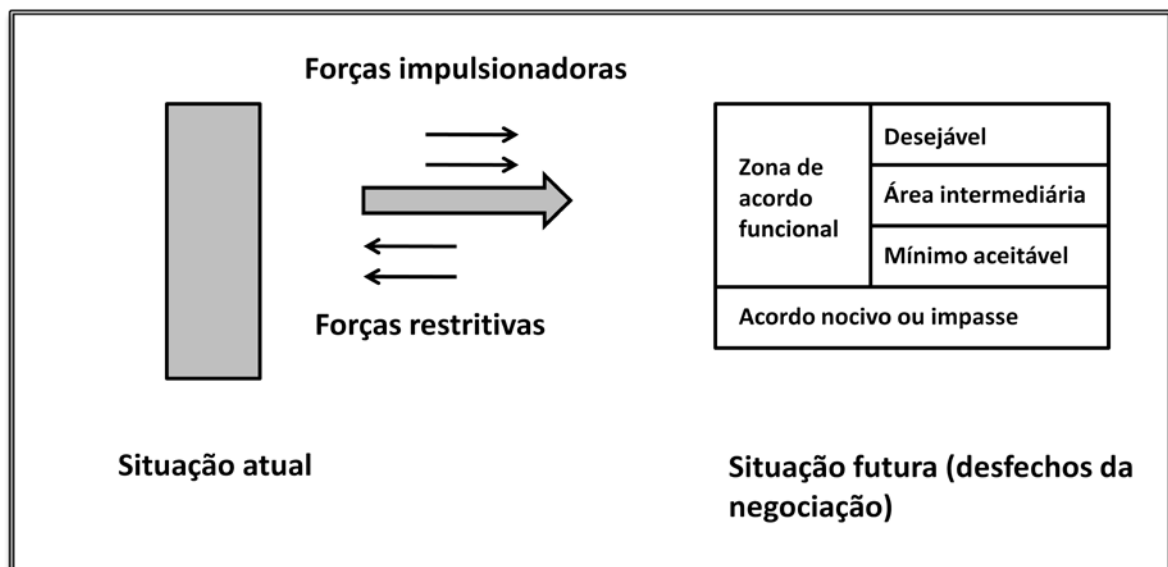


Figura 15: Conceito de Negociação segundo o Campo de Força

Corroborando com esse ideal, Souza (1995) entende que a **negociação ou solução tática** (grifo nosso) é uma das alternativas prioritárias no gerenciamento de crises, sempre devendo ser prioritária como alternativa tática, sendo essa então, um produto de um aprimoramento das organizações policiais, mediante o estudo e análise de milhares de situações críticas nas últimas décadas, a qual tem como suporte informações estatísticas levantadas durante esses eventos críticos.

Verificamos, então, que atividade de negociador não deve ser relegada a qualquer pessoa, sem o devido preparo profissional, cabendo assim, dentro dos preceitos da doutrina norte-americana do FBI e do Manual de Gerenciamento de Crises, oriundo da Academia Nacional de Polícia do Brasil, a um policial capacitado para devido fim, pois segundo Fuselier (1990) as pessoas não capacitadas na arte de negociar, tendem em situações de tensão a prenderem-se a sua forma de falar e agir quando estão comunicando-se com os perpetradores do incidente crítico.

Além disso, conforme Manual de Gerenciamento de Crise de 1995,

Sendo assim, de acordo com aquele autor, os religiosos tenderão a se manter excessivamente moralistas ou teológicos, os advogados sentirão dificuldade em decidir por qual dos lados estariam atuando, e até mesmo os profissionais de psiquiatria ou psicologia, se não tiverem um treinamento prévio a respeito de gerenciamento de crises, em pouco ou nada poderão contribuir, porquanto estão acostumados a serem procurados por pessoas que vão lhes pedir auxílio, e nunca por pessoas que resistam a esse auxílio.

Outro tipo de negociador não-policial de que frequentemente se valem os responsáveis pelo gerenciamento de crises são os familiares de algum dos bandidos.

A crônica policial tem registrado que essa prática tem consequências muita das vezes desastrosas.

Fica claro que emprego de não-policiais como negociador não é uma alternativa válida, pois essa prática poderá acarretar em um agravamento do incidente crítico, porque sua falta de capacitação, aliado a sua inexistência de compromisso com a polícia trará enormes consequências no âmbito penal, civil e administrativo ao gestor da crise.

O Manual de Gerenciamento de Crise de 1995, trás quatro argumentações que são insuperáveis de serem invalidadas e corroborando o que foi apresentado anteriormente:

- a) Quem garante que o negociador não-policial seguirá as ordens do gestor da crise? Já que esse não possui nenhuma relação de subordinação;

- b) No caso do uso da força letal, como será o comportamento do negociador não-policia! nessa ação? Pois o mesmo não possui treinamento para essa prática agressiva;
- c) E se o negociador não-policia! sofrer alguma lesão física, vindo até mesmo a falecer, qual será a responsabilidade civil do Estado?

Para Lucca (2002) o negociador deve possuir habilidades inatas, bem como capacitação e treinamento apropriados para atuar em situações de incidente crítico, entretanto esse autor expõe que em virtude do cansaço físico e mental do negociador é necessário que esse não atue sozinho no processo de negociação.

O FBI (1992), “Negotiations situations of crisis”, propõe o seguinte modelo estrutural em situações envolvendo eventos de alto risco e que segundo Lucca (2002) adequa-se a realidade brasileira:

- a) **Negociador Principal** – É o responsável em comunicar-se com o perpetrador da crise e obter informações;
- b) **Negociador Secundário** – É aquele que deve ouvir as negociações, registrar os dados da negociação, propor temáticas sobre o diálogo entre o negociador principal e o perpetrador, apoiar moralmente o negociador principal e está preparado a negociação caso seja necessário;
- c) **Auxiliar de informação e logística** – Registrar e examinar informações pertinentes a crise e gerenciar os recursos logísticos (alimentação, água, fotos, filmagem, lanternas, coletes balísticos, roupas específicas, entre outros).

Outro ponto importante na arte de negociar é pertinente ao tipo de postura que deve ser assumido pelo negociador policial, nesse caso, Wanderley (1998) apresenta 03 (três) tipos de postura em uma negociação, conforme o esquema abaixo:

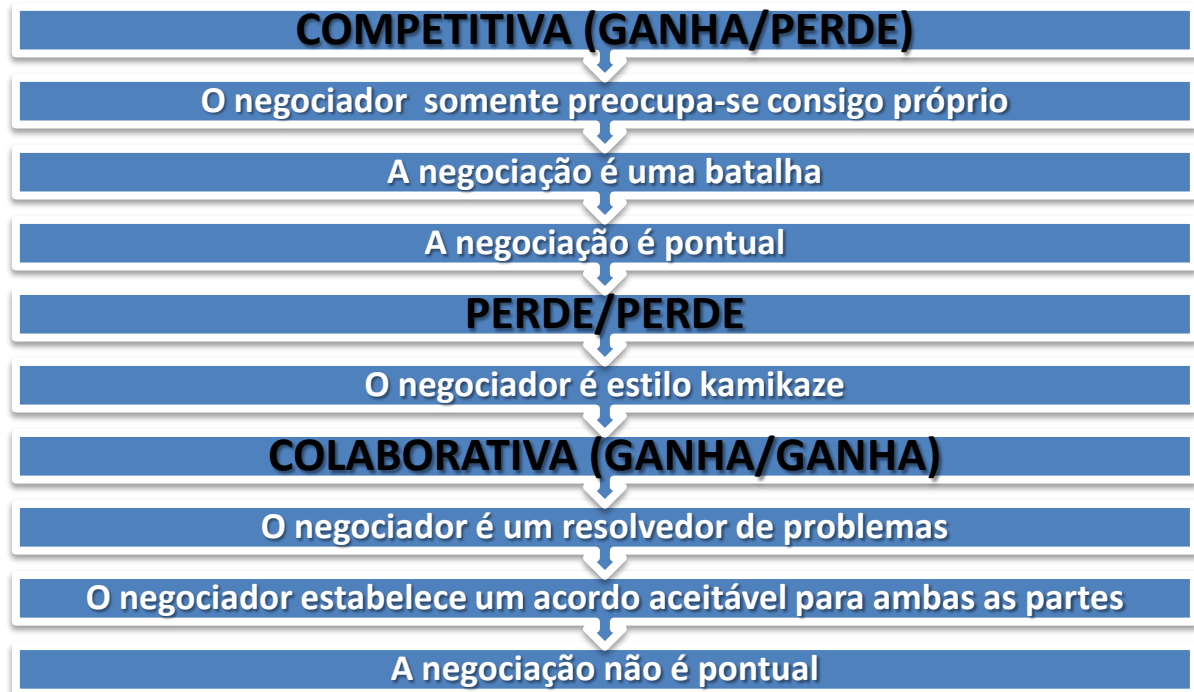


Figura 16: As Posturas de Negociação

Diante das posturas abordadas por Wanderley (1998) fica evidente, pelos argumentos expostos anteriormente, que um negociador policial no emprego da negociação real ou estratégica, jamais deverá assumir as posturas de negociação do tipo competitiva e perde/perde, porque dessa forma colocará em risco a vida da vítima, bem como trará enormes prejuízos no gerenciamento da crise.

Para esse autor supracitado a negociação apresenta quatro desfechos, conforme a figura a seguir:

Negociador A	Ganha	Ganha/Perde (2)	Ganha/Ganha (1)
	Perde	Perde/Perde (4)	Ganha/Perde (3)
		Perde	Ganha
		Negociador B	

Figura 17: Desfechos de uma Negociação

A partir desse contexto, entende-se que a postura colaborativa somente incide quando temos o cruzamento do tipo ganha/ganha (1), em que os interesses de ambas as partes envolvidas na negociação são atendidas, gerando dessa forma, uma concordância efetiva

executada, em que por exemplo, um refém é liberado com vida e seu carcereiro é preso também com vida, pronto a responder por seus crimes perante a lei.

Portanto, após tantas concepções sobre negociação podemos concluir que a negociação policial é uma ocupação específica de polícia e não uma ação imediata e isolada, mas sim um processo constituído de etapas e momentos, logo devendo ser sistemática e estratégica, com o objetivo de alcançar uma solução aceitável e dentro da métrica da legalidade e da preservação da vida de pessoas inocentes.

4.9 ALGUNS MODELOS DE NEGOCIAÇÃO EXISTENTES

Para, Fisher e Ury (1995), apud Martinelli e Ghisi (2006, p. 16), um modelo de negociação deve ser composto de 03 (três) etapas-chave: análise, planejamento e discussão, conforme observamos logo abaixo:



Figura 18: Modelo de Negociação de Fisher e Ury (1985)

Todavia, Martinelli e Ghisi (2006) entendem que a solução de um problema deve ser observada em um contexto geral. Diante disso, após longos anos de pesquisa, sempre almejando uma negociação mais evolutiva, esses autores citados anteriormente, propõem uma abordagem sistêmica da negociação, apresentando assim, 11 (onze) eixos centrais, conforme o modelo abaixo:

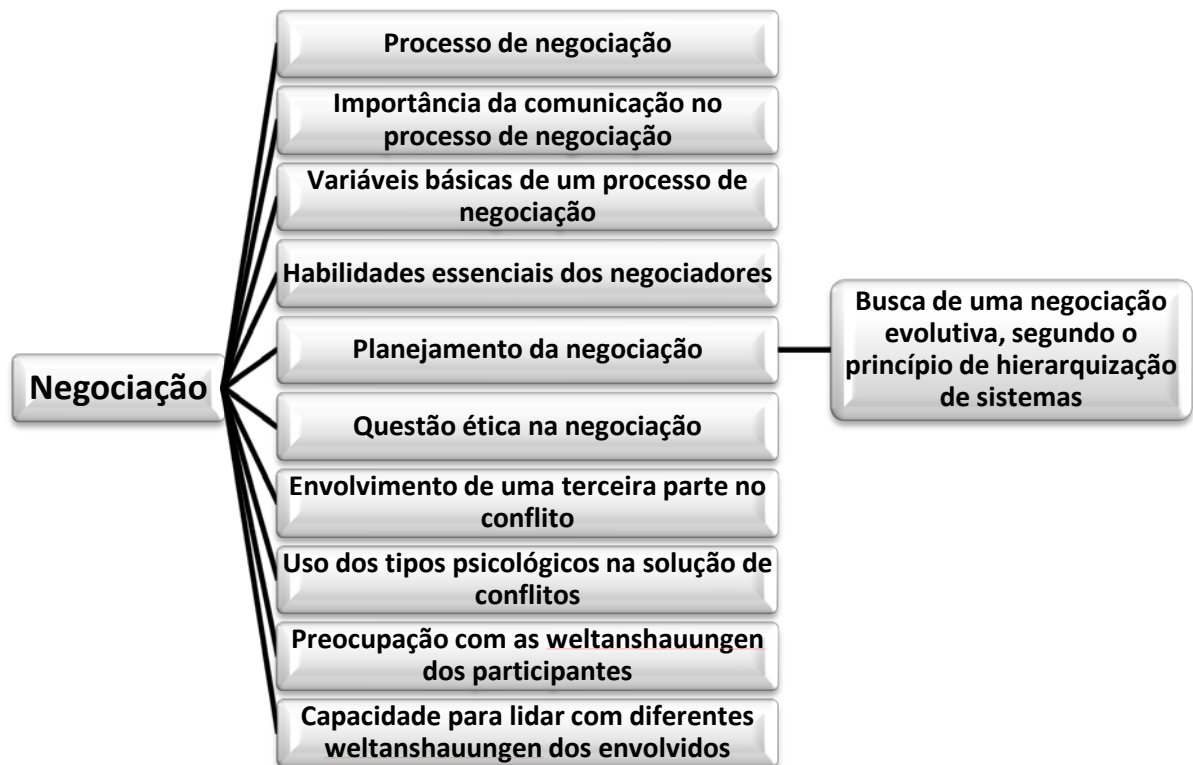


Figura 19: Modelo de Negociação de Martinelli e Ghisi (2006)

Finalmente, Wanderley (1998) compreende que “Um modelo de negociação é um mapa que utilizamos para representar os principais elementos que influem em uma negociação. Um modelo equivocado ou incompleto levará a ações equivocadas.” Diante disso, o autor em epígrafe, concebe o modelo logo abaixo:

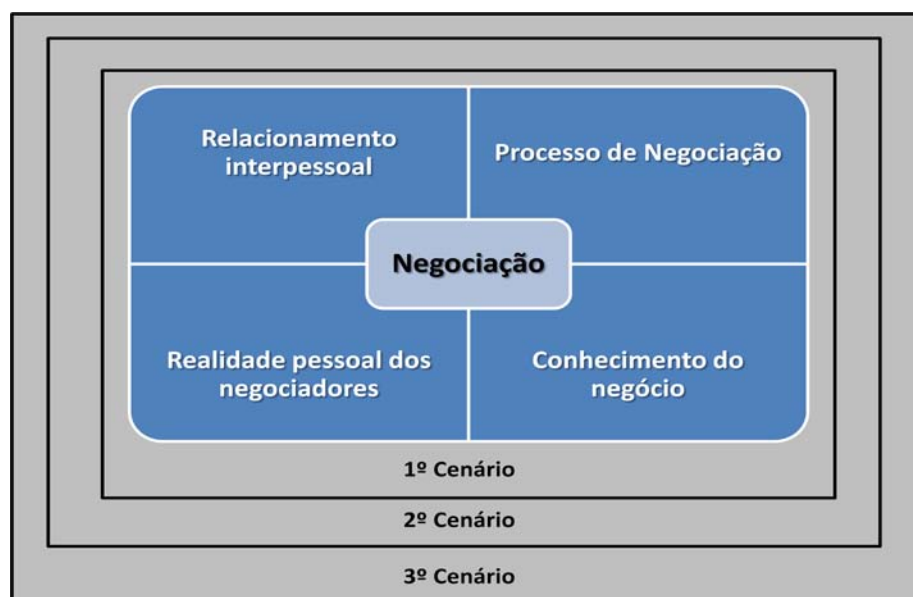


Figura 20: Modelo de Negociação de Wanderley (1998)

4.10 UM MODELO DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO ESTRATÉGICA POLICIAL

Em consonância com Wanderley (1998) “Devemos considerar que numa negociação tudo é processo e o processo é constituído por etapas. O processo é o caminho que percorremos do início até o final da negociação. E a maneira como procedemos determinará o êxito ou o fracasso.”

Entendemos, então, que a negociação não é pontual, mas sim uma sequência de estados de um sistema que se transforma, possuindo assim, um estado inicial e um estado final, em que a forma de atuação durante esse processo será fator preponderante no sucesso ou no insucesso da negociação.

O respectivo autor propõe um modelo do processo de negociação, como um instrumento que permite auxiliar o negociador em um desfecho mais positivo durante o processo de negociação, conforme a figura abaixo:

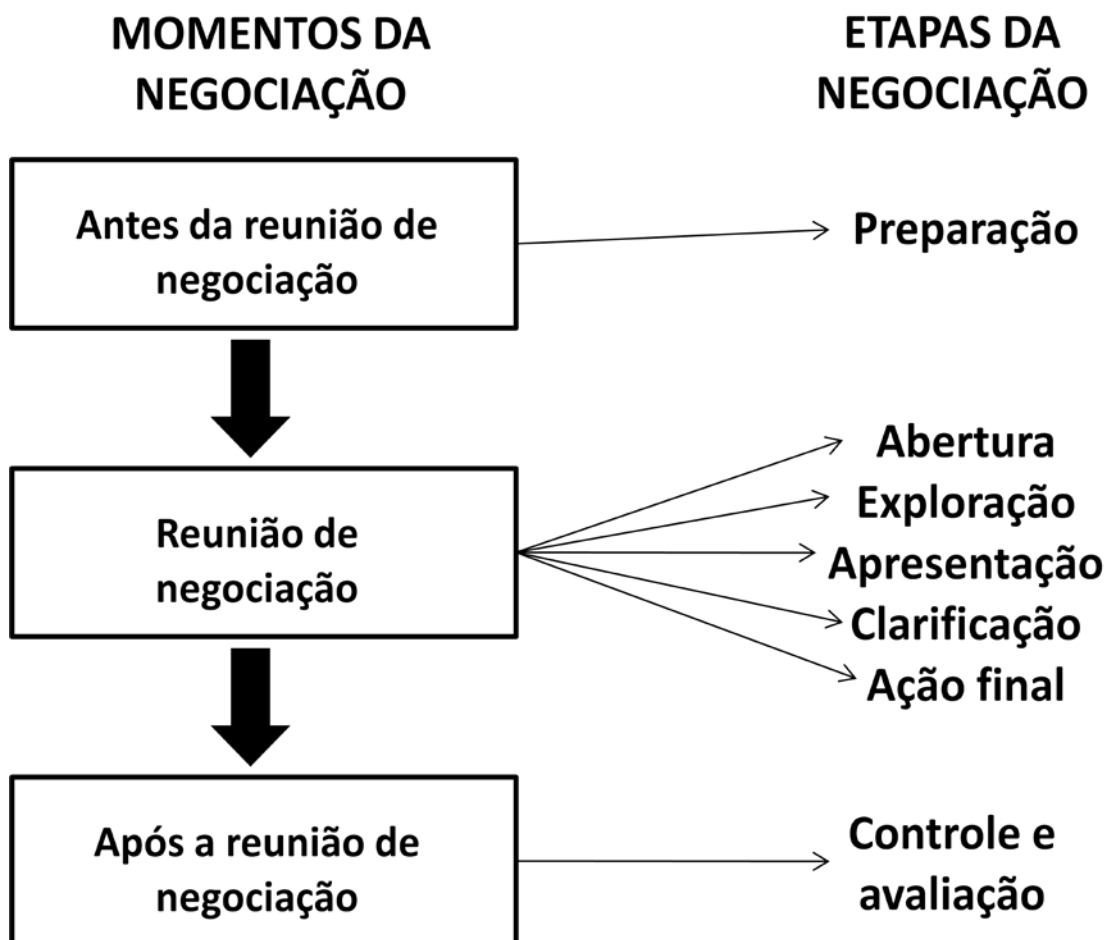


Figura 21: Modelo do Processo de Negociação de Wanderley (1998)

Compreendemos, por conseguinte, que o processo de negociação é composto de três estágios: antes, durante e após. E que, à medida que um negociador concebe mentalmente esse modelo de processo de negociação suas probabilidades de alcançar sucesso são bem maiores, contudo é de bom alvitre salientarmos que a negociação somente será efetivada quando o acordo for realmente cumprido por ambas as partes.

Todavia para Martinelli e Ghisi (2006) o processo de negociação é compreendido como um sistema, composto de entradas e saídas, em que os estímulos são convertidos em respostas, contudo “A palavra sistema foi “emprestada” das ciências exatas, podendo ser definida, em termos precisos, como uma equação matemática que descreve alguns relacionamentos entre as suas variáveis.”

Ratificando esse ideal, Mesarovic e Takahara (1990, p. 13), apud Martinelli e Ghisi (2006) descrevem um sistema dessa natureza, de acordo com as seguintes concepções:

1. Como uma transformação de entradas (estímulos) em saídas (respostas): é a abordagem de entradas/saídas, também chamada de abordagem causal ou visão sistêmica como processo.
2. Com referência à busca de objetivo: é a abordagem de tomada de decisão, também chamada de busca de objetivo ou modelo cibernético.

Compreendemos que o modelo de processo de negociação, de forma estática, é distinguido em 03 (três) partes: **entradas, processos e saídas** (grifo nosso), porém em seus aspectos funcionais os estímulos são os responsáveis em fornecer ao sistema as exigências operacionais, os processos respondem pelas transformações dos estímulos em respostas, sendo que essas últimas correspondem ao produto final das operações efetuadas durante o processo.

Partindo dessa premissa, concebemos uma visão sistêmica do processo de negociação, pois mediante essa ótica podemos determinar todos os pontos prováveis que conduzem o negociador a uma postura do tipo colaborativa que proporcionará a uma negociação de sucesso, em que ambas as partes estabelecem um acordo aceitável. Portanto, Martinelli e Ghisi (2006), propõem o seguinte modelo de processo de negociação, conforme figura 22 abaixo:



Figura 22: Modelo do Processo de Negociação de Martinelli e Ghisi (2006)

Não obstante, Souza (2002) compreende que “No enfoque da Psicologia, pode-se afirmar que o processo de negociação é um tipo de interação humana em que todas as partes buscam resolver diferenças através da obtenção de um acordo.”, entretanto, no ambiente policial, o autor em destaque, entende que o processo de negociação é um agregado de normas, empregadas pelo negociador estratégico, com a finalidade de solucionar um evento crítico, mediante medidas de contenção baseadas na preservação da vida de todos os elementos envolvidos em uma crise.

Fuselier e Noesner (2002), apud Souza (2002) assinalam que o processo de negociação possui 15 (quinze) procedimentos que devem ser empregados pelo negociador estratégico durante um incidente crítico, sendo essas ações de cunho empírico e adotadas pelas principais organizações policiais do globo terrestre, conforme a figura 23 abaixo:

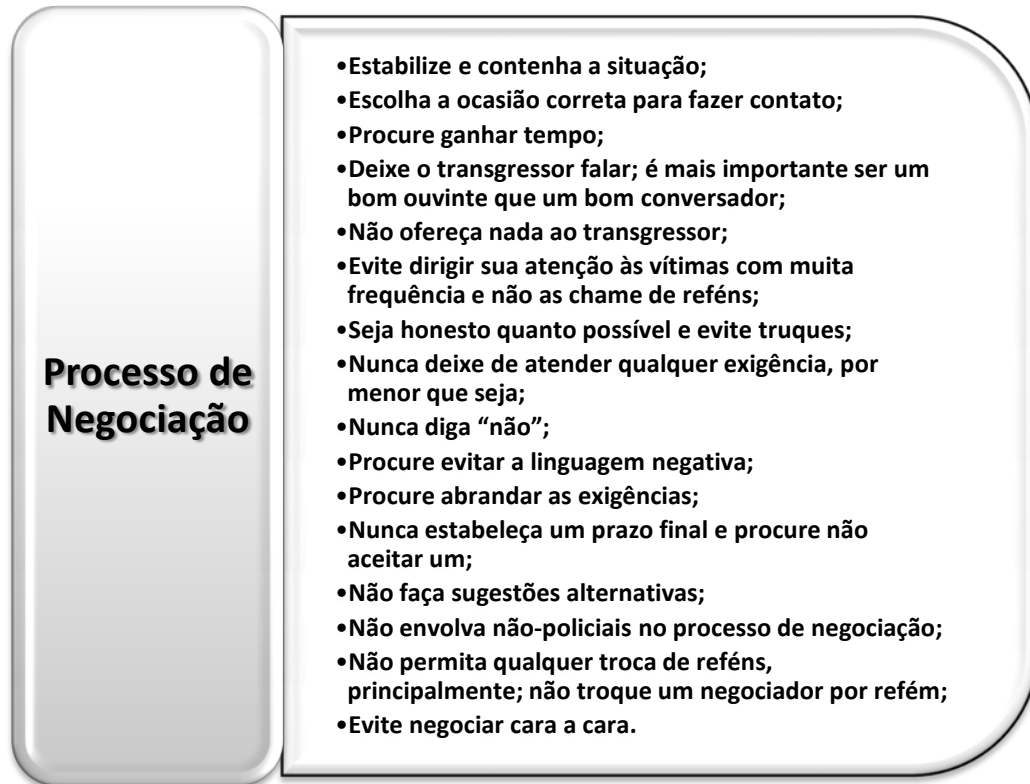


Figura 23: Modelo do Processo de Negociação de Fuselier e Noesner (1990)

Tendo em vista a pesquisa realizada dentro do âmbito da negociação, empresarial e policial, propõe-se um modelo do processo de negociação estratégica. A figura 24 apresenta esse modelo, em que a negociação estratégica possui momentos (antes, durante e após), etapas (preparação, abertura, exploração, apresentação, clarificação e ação final) e técnicas (prova social, simpatia, empatia, autoridade, coerência, reciprocidade e compromisso) que irão ser aplicadas, de acordo com cada momento e etapa da negociação.

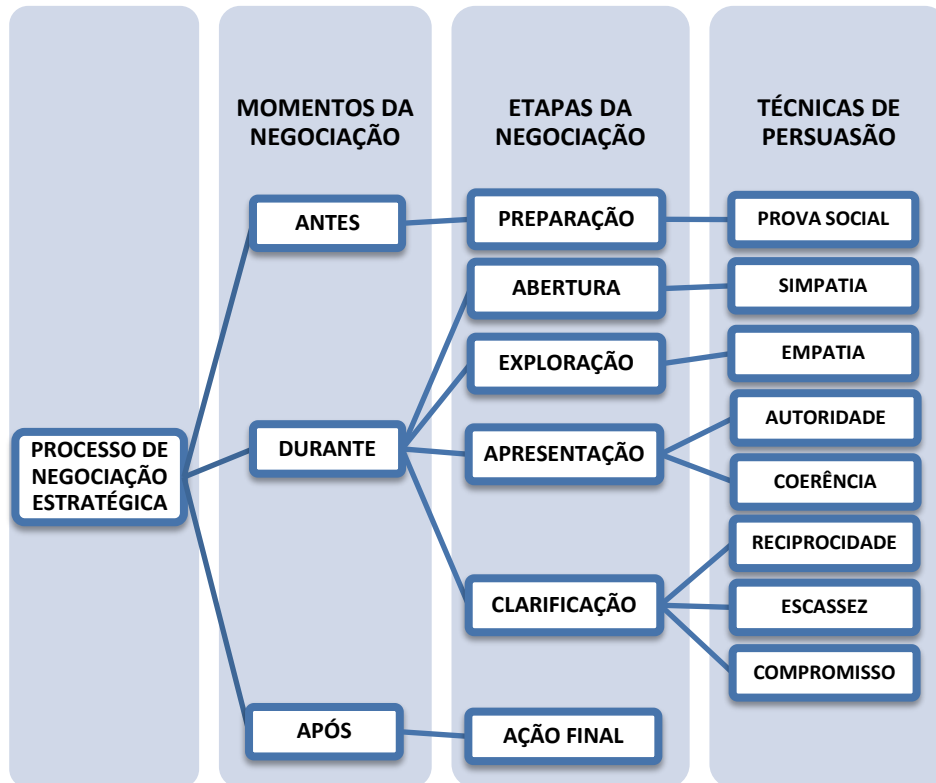


Figura 24: Modelo do Processo de Negociação Estratégica Proposto

Para que o negociador policial aplique cada técnica de persuasão de forma eficaz e eficiente é essencial que esse compreenda racionalmente e formalmente os momentos e as etapas que compõem o processo de negociação estratégica. Diante disso, no primeiro momento e na primeira etapa é necessário que o negociador conheça os valores culturais e sociais do perpetrador, para que assim, seja criado um padrão de comportamento do criminoso, onde assim, serão identificadas as verdades do perpetrador do incidente crítico.

No segundo momento é fundamental que ao abrir o diálogo com o perpetrador, o negociador aprenda a ser simpático com esse, conforme item 3.6 do Capítulo III, porém sempre buscando explorar o modo de ser do criminoso, mediante a utilização do processo empático, porque somente dessa forma, o negociador entenderá a forma de pensar e o comportamento do infrator da lei.

Durante a etapa da apresentação no processo de negociação estratégica, cabe ao negociador se firmar como autoridade no evento crítico, mesmo que isso seja de forma aparente, pois não cabe ao negociador tomar decisões, apenas negociar, sendo essa facultada ao gerente da crise. Nessa mesma etapa, também é inerente ao negociador policial ser

coerente com suas ações, pois desta forma, poderá conquistá-lo, obtendo a sua confiança nesse processo envolvendo reféns.

Na etapa de clarificação, o negociador aplicará o princípio da reciprocidade em concomitância a estratégia da escassez, em que os recursos ofertados serão disponibilizados de maneira limitada, como exemplo, água e alimentos, para que assim, a negociação não se prolongue por tempo indeterminado, mesmo que o tempo seja uma variável favorável ao negociador, porque em uma negociação estratégica esse é um elemento chave para que haja uma acomodação por parte do perpetrador, ou seja, é através do emprego dessa variável que o negociador consegue tranquilizar o criminoso, evitando que esse possa vir causar alguma lesão ao refém ou mesmo a tirar-lhe a sua vida.

Na clarificação, logo após, o emprego da reciprocidade e da escassez, o negociador, também, aplicará a técnica do compromisso, estabelecendo os termos da negociação, em que os reféns serão liberados e que nenhuma ação letal será tomada perante o perpetrador pelos policiais que se encontram no epicentro do incidente crítico, conduzindo então a última etapa da negociação: a ação final, situação que encerra o processo de negociação estratégica envolvendo reféns.

Portanto, em nosso “estudo da arte” sobre modelos de negociação, apresentamos os principais modelos do processo de negociação no domínio empresarial, bem como manifestamos as ações básicas em um processo de negociação no âmbito policial. Assim, com a finalidade de sistematizar o processo de negociação policial em nível de Brasil, levando em consideração os parâmetros exibidos, propomos na figura 24, um modelo do processo de negociação baseado nas seguintes técnicas de persuasão: prova social, simpatia, empatia, autoridade, coerência, reciprocidade, compromisso e escassez, contudo, ressalvamos que o princípio da escassez teve que ser aplicado de forma parcial no processo de negociação estratégica, em virtude de tratar-se de uma negociação envolvendo reféns.

CAPÍTULO V – UM MODELO DE ENSINO DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO POLICIAL BASEADO EM REDES DE PETRI

Maciel, Lins e Cunha (1996) assinalam que “Redes de Petri é uma técnica de especificação formal bem estabelecida, largamente difundida e adequada para a modelagem de sistemas que tenham atividades paralelas, concorrentes, assíncronas e não determinísticas.” Segundo os autores em epígrafe, as RdP tem sido utilizados em vários domínios de atuação (Engenharia Eletrônica, Administração de Empresas, entre outras), no entanto os Cursos de Ciência da Computação e Engenharia Eletrônica destacam-se em um grande número de modelos criados para estudo e especificação de sistemas de hardware e/ou software, avaliação de desempenho, especificação de protocolos de comunicação, diagnóstico de falhas, entre outros.

Segundo Murata (1989) as Redes de Petri foram criadas em 1962 na Universidade Técnica de Darmstadt na Alemanha (Faculdade de Matemática e Física). A respectiva temática era oriunda da tese de doutorado de Carl Adam Petri e tinha como meta estudar a comunicação entre autômatos. Posteriormente, verificou-se pela comunidade acadêmica o seu grande potencial no âmbito da modelagem computacional, sendo a partir desse ideal desenvolvidas outras variações do modelo original (Redes de Petri Coloridas, Redes de Petri Hierárquicas, entre outras).

5.1 REDES DE PETRI (RdP)

Para Peterson (1977) as RdP possuem um grande potencial na modelagem de sistemas, porque desfrutam de um formalismo matemático, permitindo o emprego de instrumentos de análise, admitem representação gráfica, descrevem situações estática e elementos modificadoras dessas, podem ser usadas como um protocolo de comunicação entre especialistas e áreas afins, bem como são de fácil absorção no tocante ao aprendizado.

Em consonância com Barros (2001), as RdP originais são traduzidas em 03 (três) estruturas: lugares, transições e arcos. Os lugares são assinalados por círculos ou elipses, as transições são representadas por retas ou barras e os arcos são identificados por setas, sendo esses divididos em 02 (dois): arcos de entrada e arcos de saída. A figura 25, a seguir, identifica a representação de uma RdP clássica, em que os arcos são os elementos que conectam cada lugar a uma transição e vice-versa.

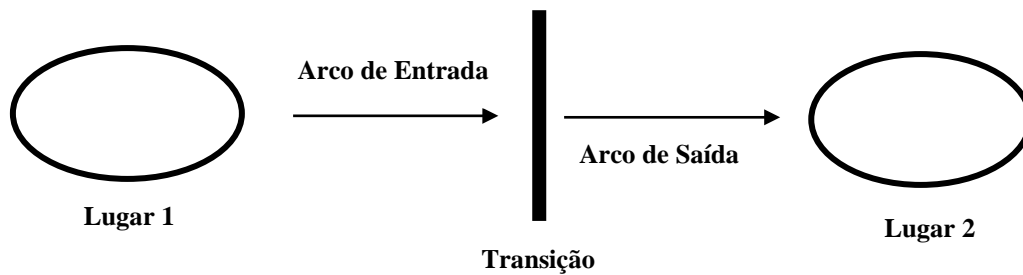


Figura 25: Representação Gráfica de uma Rede de Petri com 02 (dois) Lugares e 01 (uma) Transição

Para Peterson (1977) uma RdP clássica é constituída das seguintes estruturas:

- a) **Lugares ou Places** – Identificam uma situação, uma condição, um recurso ou uma atividade;
- b) **Marcas ou Tokens** – Assinalam o estado de um sistema em um dado momento específico;
- c) **Transições** – Representam uma ação modificadora de um estado, conduzindo-o a um estado diferente do seu antecessor;
- d) **Arcos** – Indicam os lugares de entrada de uma transição ou os lugares de saída dessa.

Logo, as marcas ou os recursos são representados por círculos pretos dentro dos lugares. À medida que cada marca ocupa um lugar, esse passa a representar um estado do sistema modelado. Para que haja mudança de estados é necessário que a respectiva transição esteja habilitada para disparo, pois somente assim, haverá mudança de estado. Dessa forma, as transições são as entidades que efetuam a ação modificadora de um momento anterior para um posterior, “movendo as marcas”¹ de um lugar para outro.

A figura 26, abaixo, é um exemplo de uma RdP clássica, em que p1 é um estado que contém uma marca, representando uma lâmpada, habilitando deste modo t1 para disparo e possibilitando a mudança do estado p1 para o estado p2. Para exemplificarmos isso, imaginemos o desligar de uma lâmpada, em que os estados dessa lâmpada seriam acesso e apagado e a transição identificada pela ação de desligar a lâmpada.

¹ Formalmente, devemos entender não como movimento de marcas, mas sim como destruição e criação de marcas ou consumo de recursos e produção de recursos.

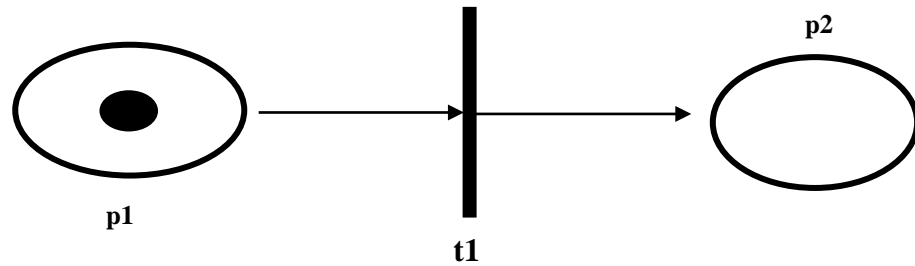


Figura 26: Representação Gráfica de uma RdP Clássica Modelando a Mudança de Estado de uma Lâmpada

Entretanto, um dos pontos fundamentais que favorecem o emprego das RdP na modelagem de sistemas computacionais é a possibilidade da criação de um formalismo matemático das RdP, conforme assinala Peterson (1977), pois do ponto de vista formal uma RdP é um tuplo $R = (L, T, AE, AS)$. A tabela 05 descreve e explica cada elemento do conjunto R:

Tabela 4: Concepção formal de uma RdP Clássica

$L = \{p1, p2, p3, \dots, pm\}$	É um conjunto de lugares.
$T = \{t1, t2, t3, \dots, tn\}$	É um conjunto de transições.
$L \cap T = \emptyset$	Os conjuntos L e T são disjuntos.
$AE: L \times T$	É um conjunto de arcos de entrada nas transições.
$AS: T \times L$	É um conjunto de arcos de saída das transições.

Fonte: Peterson (1977)

Conseqüentemente, dentro da nossa pesquisa, as Redes de Petri tem como objetivo a especificação de um protocolo de comunicação entre os agentes inteligentes no processo de negociação estratégica, em que cada estado representará um momento do processo de negociação policial e que cada transição habilitada ao ser disparada provocará uma mudança de estado no sistema modelado.

5.2 REDES DE PETRI COLORIDAS (RdPC)

Em conformidade com Cury (2001), “*Sistema a eventos discretos (SED) é um sistema dinâmico que evolui de acordo com a ocorrência abrupta de eventos físicos, em intervalos de tempo em geral irregulares e desconhecidos.*” Paralelamente a isso, compreende-se que um modelo de negociação policial é um sistema dinâmico que progredi em razão de acontecimentos repentinos, em intervalos de tempo, normalmente, desiguais e incógnitos.

Dentro desse entendimento, a negociação estratégica tem o seu funcionamento à base de estímulos ou eventos, pois cada reação impetrada pelo agente negociador principal está correlacionada com a ação do agente perpetrador. Logo, o acontecimento de um estímulo, geralmente, provoca uma mudança de estado no processo de negociação, a qual pode apresentar um impacto nos observadores externos (agente gerente da crise e agente consultor). Além do mais, há situações que as transições entre estados podem ser repentinas e pontuais, isto é, obrigando o agente negociador principal a aguardar o momento necessário para a retomada da negociação. Assim, a simples passagem de tempo não é um elemento substancial que garanta a evolução dentro do sistema.

Para Maciel, Lins e Cunha (1996), existem 04 (quatro) extensões das Redes de Petri: as RdP com Arco Inibidor, as Redes de Petri Colorida, as Redes de Petri Hierárquicas e as Redes de Petri Temporizada Determinística. Logo, todas essas variações visam aumentar a expressividade das Redes de Petri originais, permitindo dessa forma, a criação de modelos compactos e estruturados dos sistemas modelados quando comparados com sua antecessora.

De acordo com Cury (2001), as Redes de Petri e suas extensões permitem a modelagem de sistemas a eventos discretos, porém entre as Redes de Petri de alto nível elencadas, identificamos que as Redes de Petri Colorida (RdPC) como sendo a mais apropriada na criação do nosso modelo de ensino do processo de negociação estratégica, porque em concordância com Jensen (1992), as Redes de Petri Coloridas além de possuírem a finalidade da redução do tamanho do modelo, tornam possível a diferenciação das marcações, mediante a utilização de cores, permitindo dessa forma, que cada agente inteligente seja representado por uma cor distinta e que cada lugar contendo uma marca representará um estado do agente no processo de negociação estratégica.

Portanto, estados distintos podem ser figurados em uma mesma rede, contudo para Jensen (1992) as cores não constituem estritamente cores ou padrões, mas também, possibilitam a representação de tipos de dados complexos, no entanto, optamos por empregar as RdPC tradicionais, pois assim, reduzimos o grau de complexidade na modelagem do processo de negociação policial.

5.3 UM MODELO DE ENSINO DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO ESTRATÉGICA BASEADO EM REDES DE PETRI COLORIDA

Tendo em vista todos os argumentos apresentados em capítulos anteriores, apresenta-se a seguir o modelo de ensino do processo de negociação estratégica baseado em Redes de

Petri Colorida em sua marcação inicial. Observa-se que a RdPC do modelo proposto possui a seguinte composição:

a) Lista de Estados e Transições

LISTA DE ESTADOS	LISTA DE TRANSIÇÕES
P1: preparação	T1: aplicar prova social
P2: abertura	T2: aplicar simpatia
P3: exploração	T3: aplicar empatia
P4: apresentação	T4: aplicar autoridade
P5: clarificação	T5: aplicar coerência
P6: ação final	T6: aplicar reciprocidade
	T7: aplicar escassez
	T8: aplicar compromisso

b) Representação Gráfica

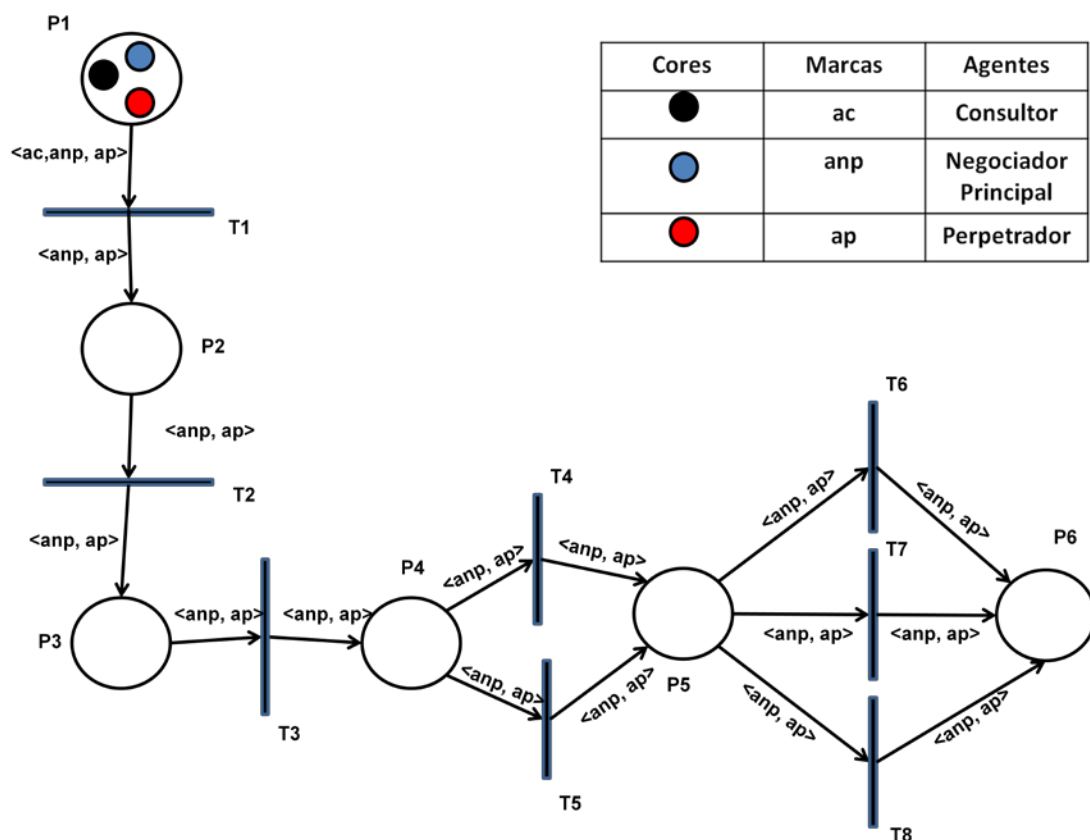


Figura 27: Processo de Negociação Estratégica Baseado Em RdPC em sua Marcação Inicial

Verifica-se na figura 27 que a transição aplicar prova social, primeira transição da rede, está habilitada a ser disparada, pois para que uma transição desta RdPC esteja habilitada,

é necessário que os lugares (Places) de entrada de cada transição possuam marcas do tipo (cor) associado ao arco que liga os lugares a transição. Assim, o estado preparação possui 03 (três) marcações individualizadas por cores, neste caso, a cor preta representando a marca “ac” e o agente consultor, a cor azul identificando a marca “anp” e o agente negociador principal e a cor vermelha assinalando a marca “ap” e o agente perpetrador.

Logo, à medida que as marcações são consumidas, após o disparo da transição inicial, há uma mudança do estado preparação para o estado abertura, habilitando assim, a próxima transição, ou seja, a ação aplicar simpatia, essa última ao ser disparada possibilitará a mudança do estado abertura para o estado exploração. Logo, os tokens vão se “movendo na rede”, habilitando cada transição existente na rede disparo, permitindo dessa forma, a mudança de estados, até o estado final do processo de negociação policial, ou seja, o estado ação final.

Portanto, as figuras 28, 29, 30, 31 e 32 têm como finalidade esclarecer passo a passo o processo de negociação estratégica baseado em Redes de Petri Colorida, exibindo assim, a representação gráfica da RdPC em seus diversos estágios. Além disso, a RdPC proposta visa esclarecer formalmente a comunicação entre os agentes que compõem a camada da cena ação (o agente consultor, o agente negociador principal e o agente perpetrador).

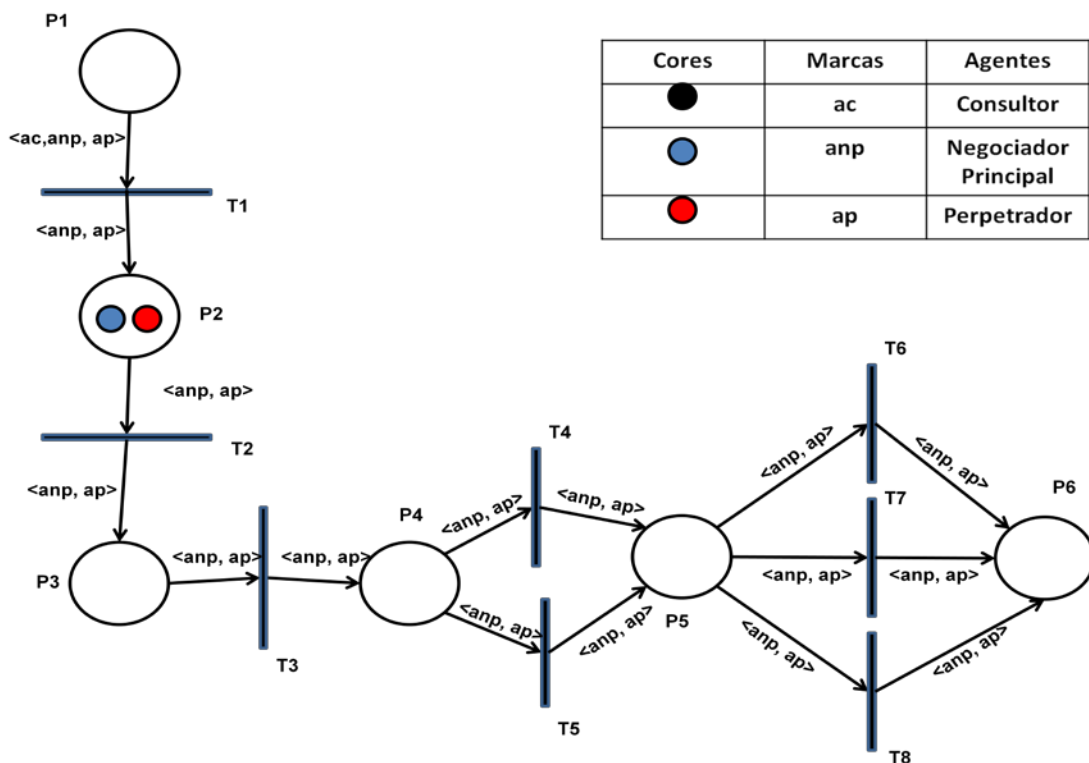


Figura 28: RdPC do Processo de Negociação Estratégica após Disparo da Transição Aplicar Prova Social

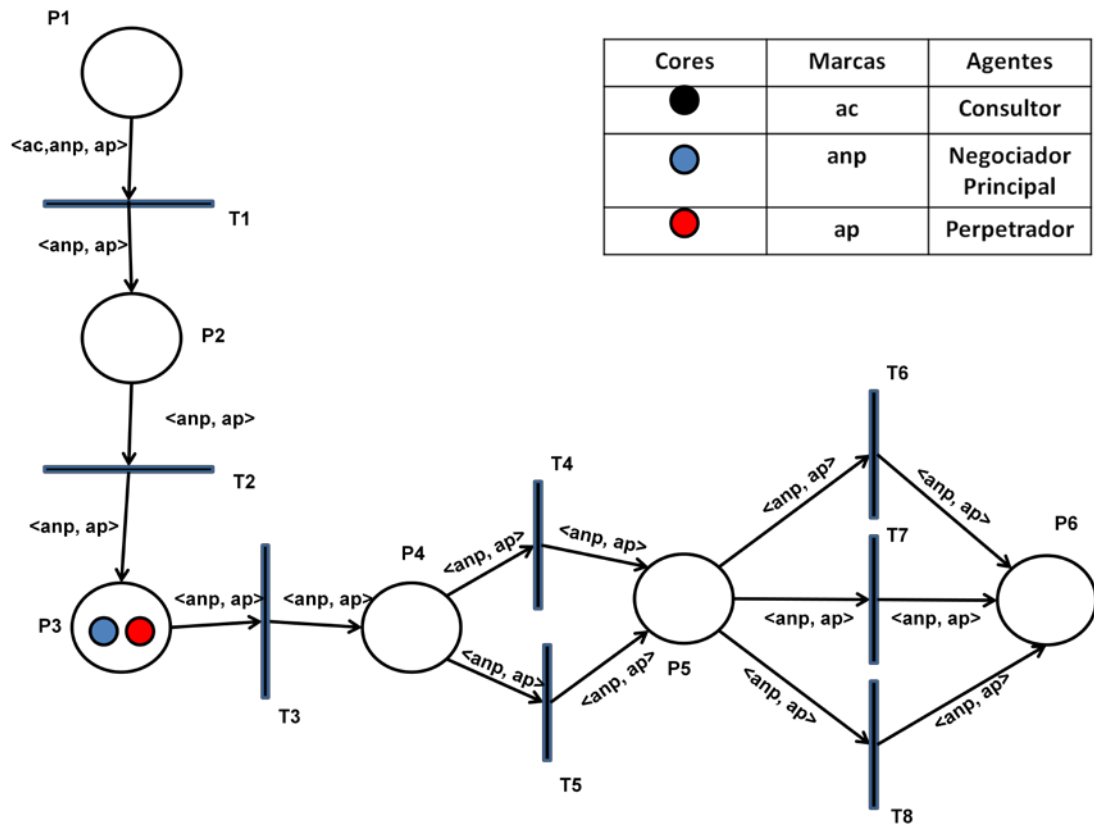


Figura 29: RdPC do Processo de Negociação Estratégica após Disparo da Transição Aplicar Simpatia

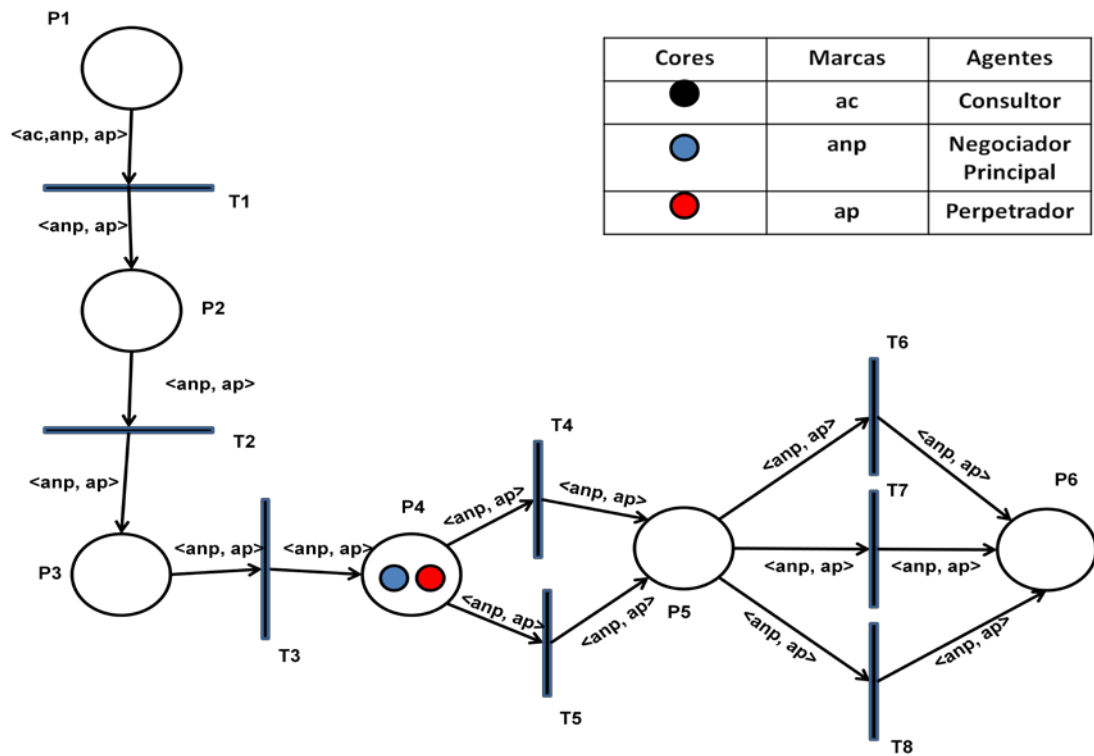


Figura 30: RdPC do Processo de Negociação Estratégica após Disparo da Transição Aplicar Empatia

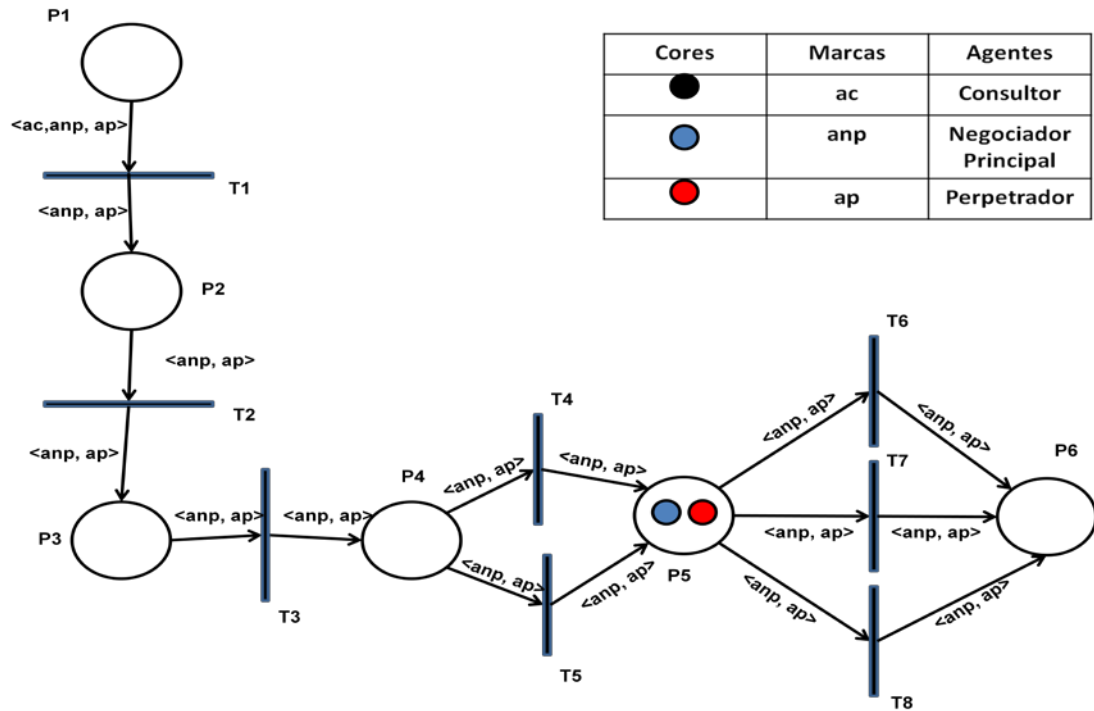


Figura 31: RdPC do Processo de Negociação Estratégica após Disparo das Transições Aplicar Autoridade e Aplicar Coerência

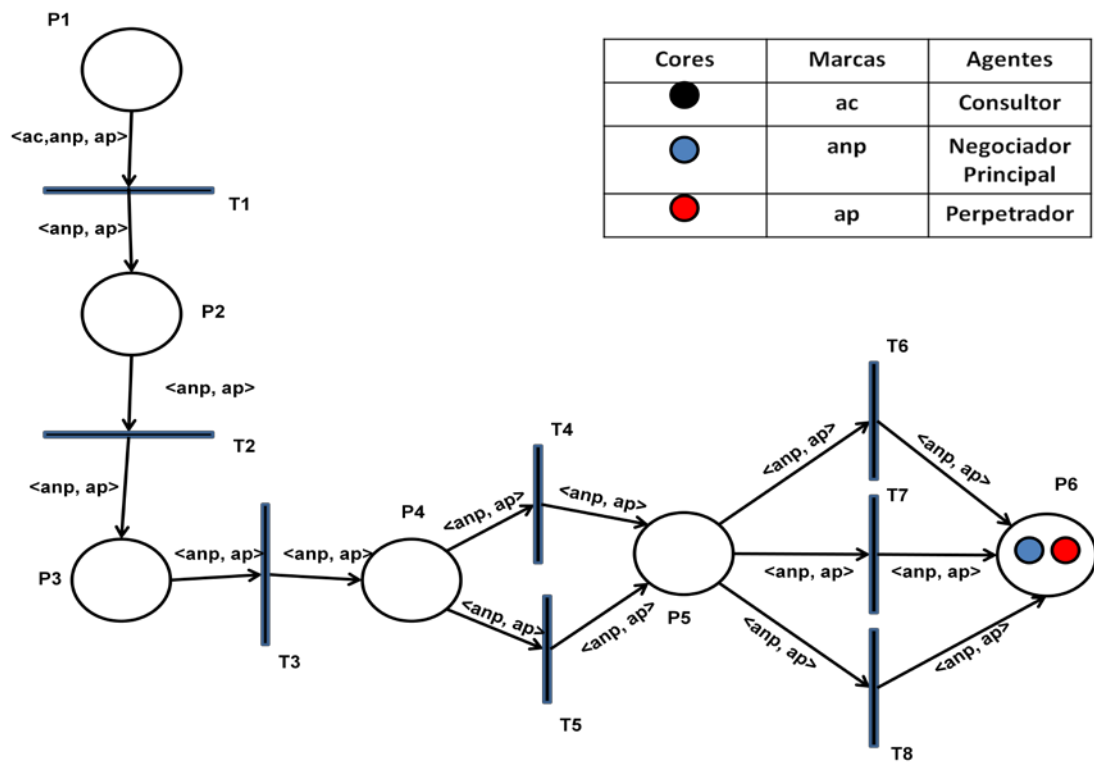


Figura 32: RdPC do Processo de Negociação Estratégica após Disparo das Transições Aplicar Reciprocidade, Aplicar Escassez e Aplicar Compromisso

5.3.1 Formalismo da Cena de Ação Baseado em Redes de Petri Clássicas

Após apresentarmos o modelo de ensino do processo de negociação estratégica baseado em Redes de Petri Colorida explicaremos formalmente cada etapa da negociação por intermédio de Redes de Petri Clássicas com o objetivo de entendermos de forma detalhada a comunicação entre os agentes que compõem a camada da cena de ação. Para isso, listaremos os estados da cada etapa do processo de negociação estratégica com suas respectivas transições e finalizaremos esse detalhamento com a representação gráfica de cada rede:

1. Preparação – Prova Social

a) Lista de Estados e Transições da Etapa Preparação

LISTA DE ESTADOS	LISTA DE TRANSIÇÕES
P1: investigando histórico	T1: fornecer histórico
P2: transmitindo mensagem	T2: receber histórico
P3: aguardando histórico	T3: definir comportamento
P4: analisando histórico	
P5: identificando padrão de comportamento	

b) Representação Gráfica da Etapa Preparação

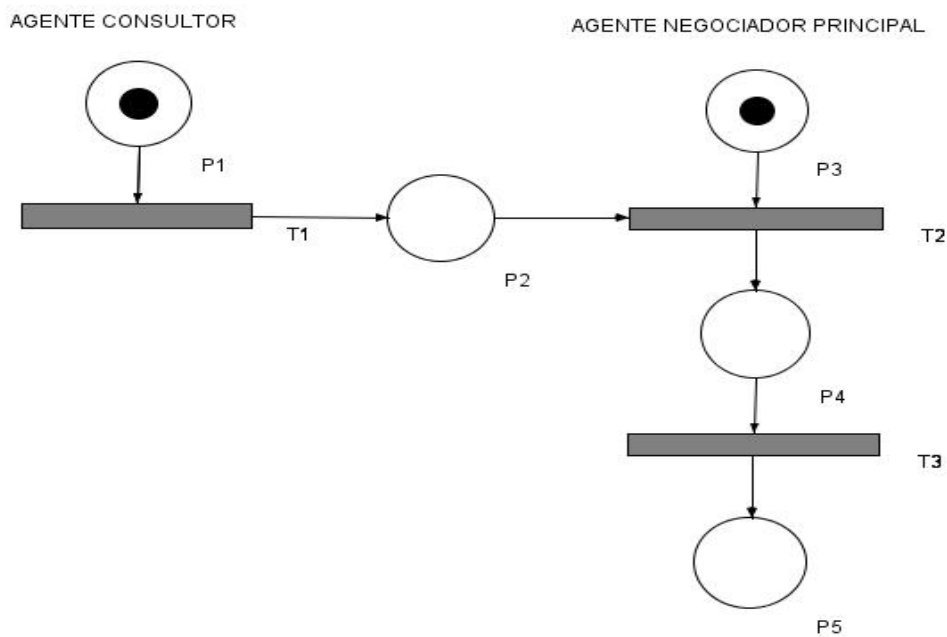


Figura 33: Rede de Petri da Etapa Preparação do Processo de Negociação Estratégica

2. Abertura – Simpatia

a) Lista de Estados e Transições da Etapa Abertura

LISTA DE ESTADOS	LISTA DE TRANSIÇÕES
P1: apresentando semelhanças	T1: fornecer semelhanças
P2: transmitindo mensagem	T2: receber semelhanças
P3: aguardando semelhanças	T3: informar mesma origem e interesses
P4: demonstrando mesma origem e interesses	T4: entender mesma origem e interesses
P5: transmitindo mensagem	T5: espelhar comportamento
P6: identificando semelhanças	T6: compreender comportamento
P7: espelhando comportamento	T7: informar elogios
P8: transmitindo mensagem	T8: receber elogios
P9: identificando mesma origem e interesses	T9: informar mensagem “eu gosto de você!”
P10: fazendo elogios	T10: receber mensagem “eu gosto de você!”
P11: transmitindo mensagem	T11: informar associações positivas
P12: identificado espelhamento	T12: receber associações positivas
P13: dizendo “eu gosto de você!”	T13: enviar postura colaborativa
P14: transmitindo mensagem	T14: receber postura colaborativa
P15: recebendo elogios	
P16: fazendo associações positivas	
P17: transmitindo mensagem	
P18: ouvindo “eu gosto de você!”	
P19: assumindo postura colaborativa	
P20: transmitindo mensagem	
P21: recebendo associações positivas	
P22: recebendo postura colaborativa	

b) Representação Gráfica da Etapa Abertura

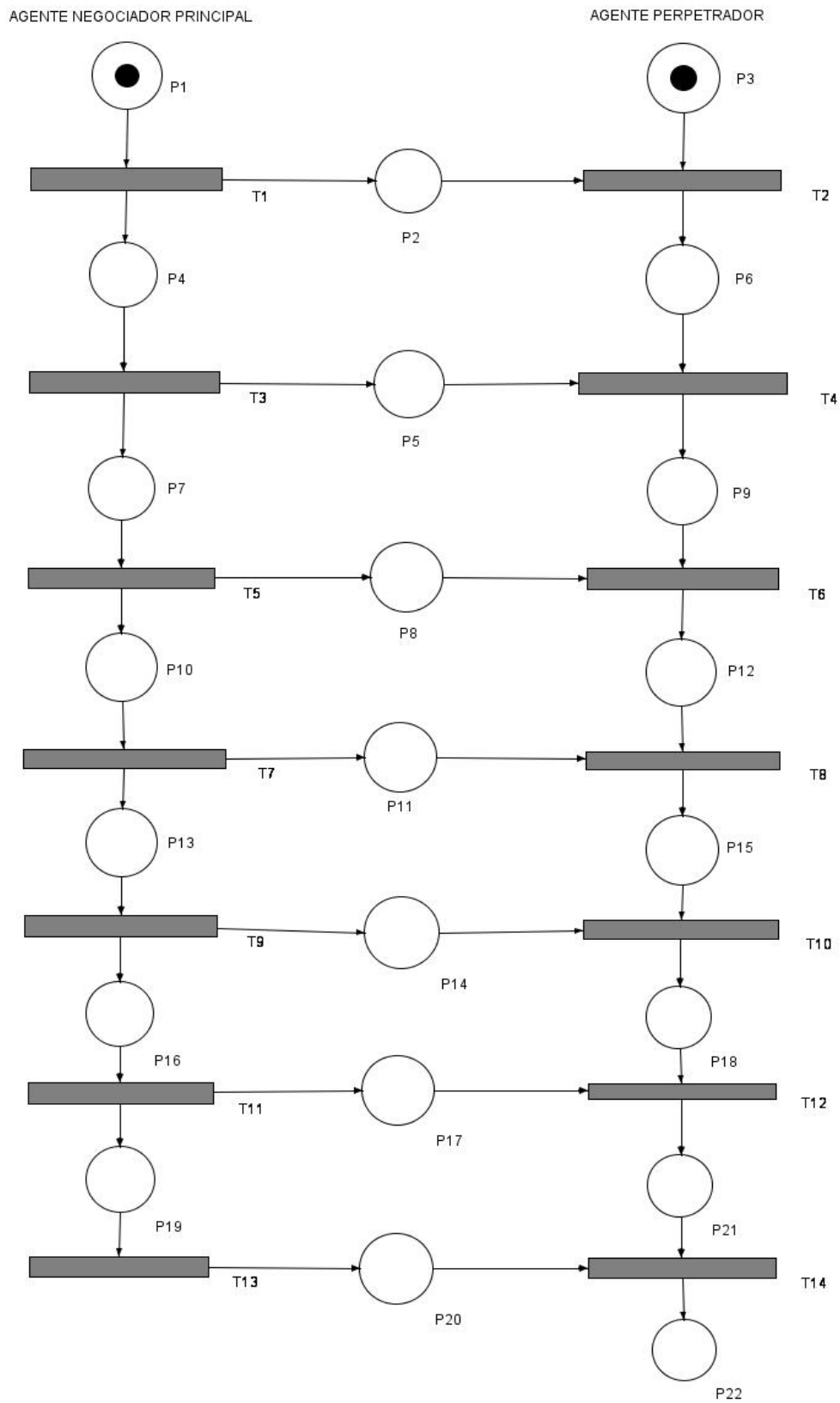


Figura 34: Rede de Petri da Etapa Abertura do Processo de Negociação Estratégica

3. Exploração – Empatia

a) Lista de Estados e Transição da Etapa Exploração

LISTA DE ESTADOS	LISTA DE TRANSIÇÕES
P1: fazendo perguntas	T1: enviar perguntas
P2: transmitindo mensagem	T2: receber perguntas
P3: aguardando perguntas	T3: retornar respostas
P4: respondendo perguntas	T4: receber respostas
P5: transmitindo mensagem	T5: entender respostas
P6: aguardando respostas	T6: analisar comportamento
P7: ouvindo atentamente as respostas	T7: analisar perfil
P8: observando tom de voz e expressões corporais	
P9: compreendendo comportamento	
P10: traçando perfil	

b) Representação Gráfica da Etapa Exploração

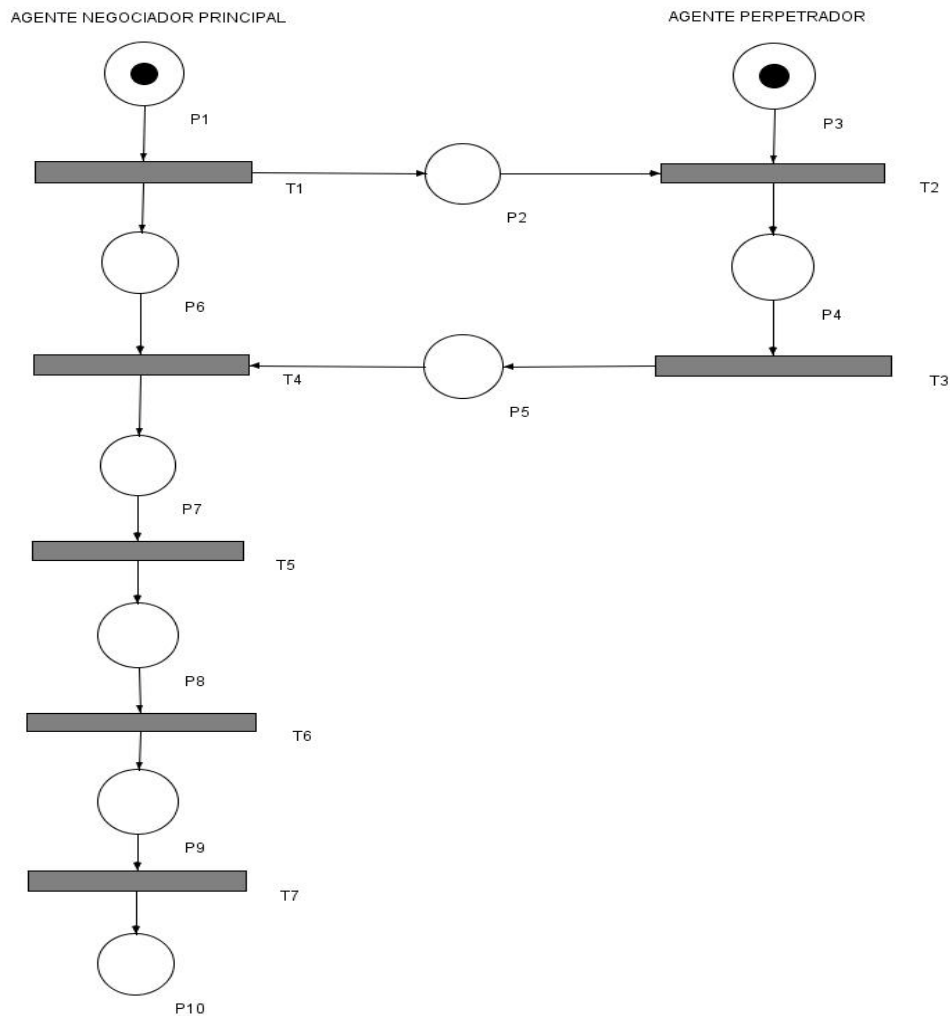


Figura 35: Rede de Petri da Etapa Exploração do Processo de Negociação Estratégica

4. Apresentação – Autoridade e Coerência

a) Lista de Estados e Transição da Etapa Apresentação

LISTA DE ESTADOS	LISTA DE TRANSIÇÕES
P1: informando nome e função	T1: enviar nome e função
P2: transmitindo mensagem	T2: receber nome e função
P3: aguardando nome e função	T3: fornecer atuações anteriores
P4: informando atuações anteriores	T4: receber atuações anteriores
P5: transmitindo mensagem	T5: enviar compromisso
P6: identificando nome e função do negociador	T6: estabelecer compromisso
P7: estabelecendo compromisso	T7: enviar consistência
P8: transmitindo mensagem	T8: receber consistência
P9: recebendo informações sobre atuações anteriores	T9: enviar perguntas
P10: agindo de forma consistente	T10: receber perguntas
P11: transmitindo mensagem	
P12: aceitando compromisso	
P13: fazendo perguntas racionais	
P14: transmitindo mensagem	
P15: respondendo de forma consistente	
P16: respondendo racionalmente	

b) Representação Gráfica da Etapa Apresentação

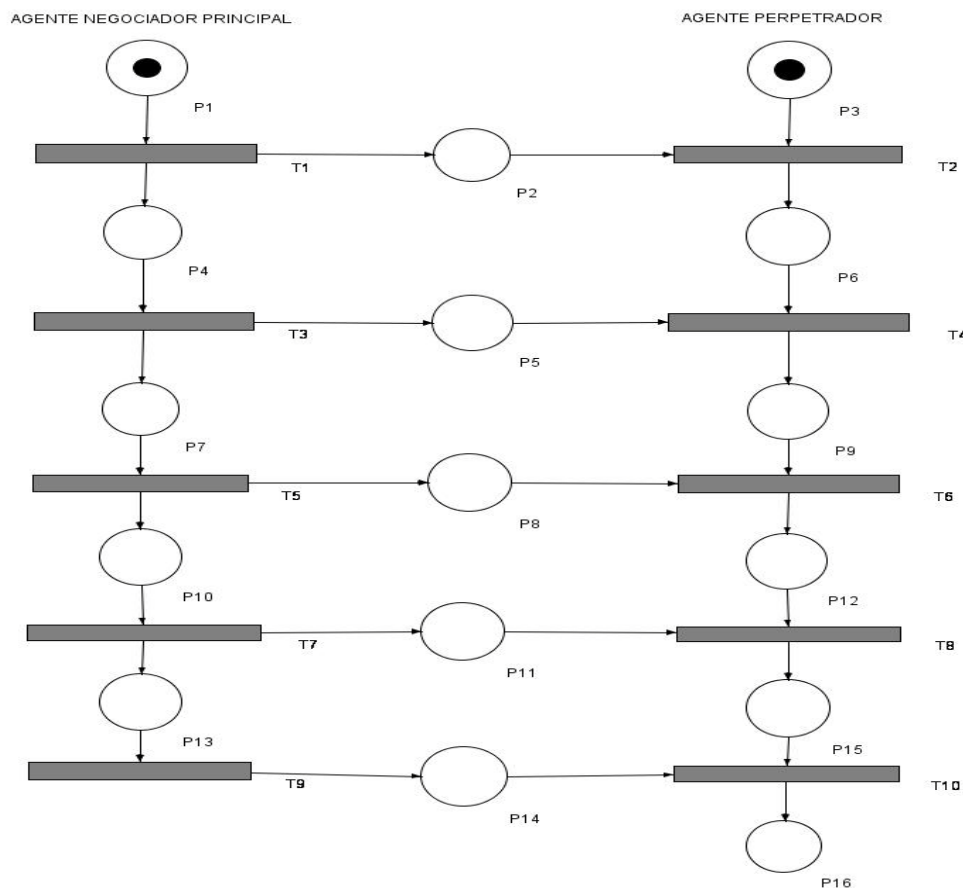


Figura 36: Rede de Petri da Etapa Apresentação do Processo de Negociação Estratégica

5. Clarificação – Reciprocidade, Escassez e Compromisso

a) Lista de Estados e Transição da Etapa Clarificação

LISTA DE ESTADOS	LISTA DE TRANSIÇÕES
P1: ofertando proposta de recurso limitado	T1: enviar proposta de recurso limitado
P2: transmitindo mensagem	T2: receber proposta de recurso limitado
P3: aguardando proposta de recurso limitado	T3: enviar perguntar
P4: perguntando “Como você está hoje?”	T4: receber perguntar
P5: transmitindo mensagem	T5: enviar pergunta
P6: recebendo proposta de recurso limitado	T6: receber pergunta
P7: perguntando “Você precisa de algo?”	T7: enviar recurso limitado
P8: transmitindo mensagem	T8: receber recurso limitado
P9: respondendo “Tudo bem!”	T9: enviar pequena solicitação
P10: enviando o solicitado	T10: aceitar solicitação
P11: transmitindo mensagem	T11: fornecer solicitação
P12: respondendo “sim”	T12: receber solicitação
P13: fazendo pequena solicitação	
P14: transmitindo mensagem	
P15: respondendo “obrigado!”	
P16: atendendo solicitação	
P17: transmitindo mensagem	
P18: aguardando solicitação	
P19: recebendo solicitação	

b) Representação Gráfica da Etapa Clarificação

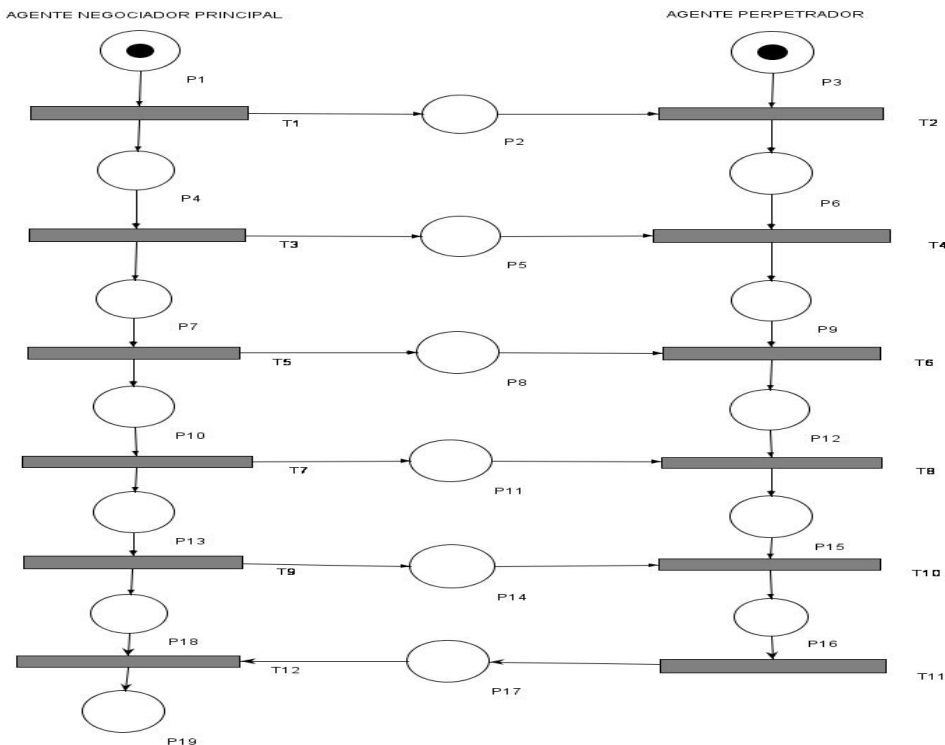


Figura 37: Rede de Petri da Etapa Clarificação do Processo de Negociação Estratégica

6. Ação Final

a) Lista de Estados e Transição da Etapa Ação Final

LISTA DE ESTADOS	LISTA DE TRANSIÇÕES
P1: garantindo integridade física do perpetrador	T1: enviar garantia de integridade física
P2: transmitindo mensagem	T2: receber garantia de integridade física
P3: aguardando garantia de integridade física	T3: liberar refém
P4: confirmando garantia	T4: receber refém
P5: transmitindo mensagem	
P6: aguardando refém	
P7: liberando refém	
P8: recebendo refém	
P9: prendendo perpetrador	

b) Representação Gráfica da Etapa Ação Final

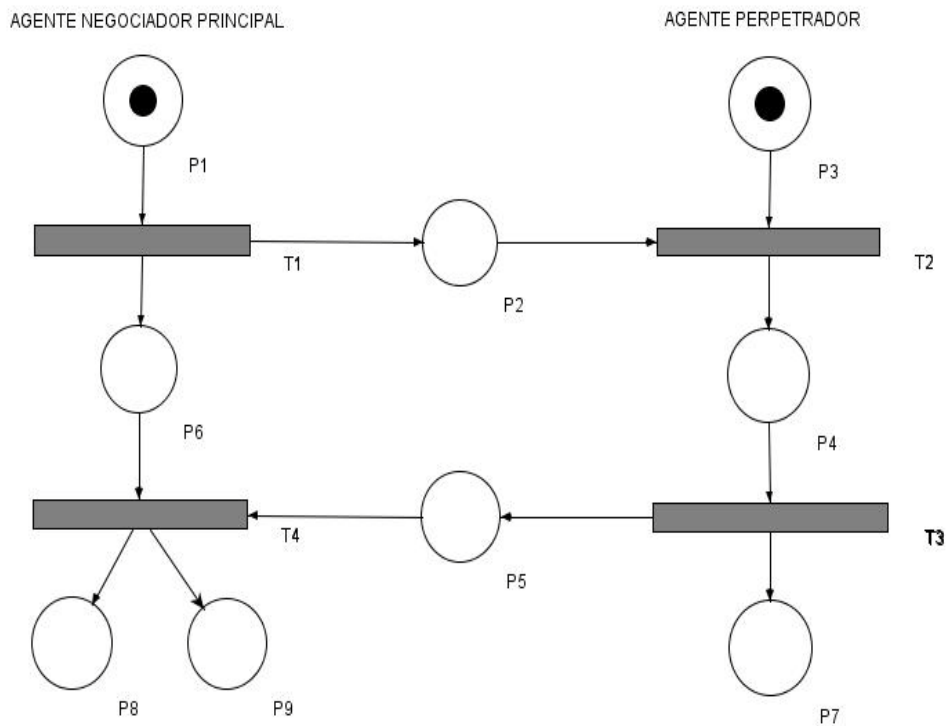


Figura 38: Rede de Petri da Etapa Ação Final do Processo de Negociação Estratégica

CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como finalidade apresentar “Um Modelo de Ensino do Processo de Negociação Policial Baseado em Redes de Petri”, o qual poderá ser empregado na construção de um Ambiente Interativo de Aprendizagem para o ensino do processo de negociação estratégica em situações críticas envolvendo reféns, auxiliando na capacitação de Policiais Militares do Estado de Alagoas em seus cursos de formações de negociadores.

Segundo Martinelli e Ghisi (2006) o processo de negociação não deve ser empírico, mas sim, um conjunto sistêmico de estratégias que objetivam a obtenção de um acordo aceitável para as partes envolvidas. O processo de negociação equivale a uma função matemática. À medida que eventos são recebidos, respostas a esses são auferidas em conformidade com cada tipo de estímulos.

Ensinar o processo de negociação estratégica não é uma atividade trivial, porque seu objetivo é prover solução a um problema de enormes proporções. Proteger a vida humana é um dos pilares fundamentais de qualquer civilização moderna. A negociação policial é um processo sistêmico, pois exige o conhecimento científico de modelos de negociação, seja no domínio policial, seja no âmbito da administração ou educacional.

Na investigação e no estudo efetivado identificou-se a inexistência de um modelo de ensino do processo de negociação policial formal no Estado de Alagoas, em que quase toda a doutrina intelectual nessa área é de propriedade das Polícias Militares do Estado de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, contudo essas, também, são replicadoras do conhecimento técnico-científico da Polícia de New York, EUA, e do FBI, órgão de investigação federal desse mesmo país.

Como situação crítica verificou-se que geralmente as fontes de pesquisas empregadas nos cursos de formação de negociadores policiais no Brasil não possuem cunho científico, em que geralmente são utilizadas em forma de apostilas e manuais, e quando são adotadas monografias essas não referenciam de forma correta as fontes de pesquisas, chegando ao ápice da simples copia na íntegra de trabalhos de outrem.

As hipóteses ao longo da pesquisa foram alcançadas e validadas, pois se verificou a possibilidade do emprego de estratégias de persuasão no processo de negociação policial, mediante a criação de um modelo de negociação estratégica baseado em momentos e etapas, bem como se efetuou a criação de um modelo para o ensino do processo de negociação policial baseado em Redes de Petri (RdP) utilizando técnicas de persuasão.

Empregou-se o JARP (Analisador de Redes de Petri Java), versão 1.1, para validar as Redes de Petri Ordinárias construídas no processo de detalhamento da comunicação entre os agentes que compunham a cena de ação. Uma ferramenta que permite a criação das Redes de Petri Clássicas de forma intuitiva e simples, não oferecendo nenhuma dificuldade no seu uso e possibilitando a exportação da RdP para diversos formatos, como exemplos, GIF, JPEG, entre outros.

O objetivo geral da indagação concretizou-se, isto é, a concepção de “Um Modelo de Ensino do Processo de Negociação Policial Baseado em Redes de Petri”. Da mesma forma que os objetivos específicos, também, foram almejados:

- a) Definição formal de estratégias de persuasão e descrição do seu funcionamento;
- b) Aplicação das técnicas de persuasão no processo de negociação policial;
- c) Criação de um modelo de ensino do processo de negociação estratégica baseado em Redes de Petri empregando técnicas de persuasão.

Entretanto, salienta-se que dentre as estratégias de persuasão adotadas, o princípio da escassez teve que ser utilizado de maneira parcial, pois a limitação de tempo não deve ser imposta em situações críticas envolvendo reféns, porque à medida que o tempo transcorrer os ânimos dos agentes perpetradores acomodando-se, conduzindo esses a uma zona de conforto mais propícia a negociação.

A justificativa da pesquisa executou-se da necessidade de estudo, análise e comparação dos modelos do processo de negociação adotadas no Brasil, tanto no domínio da administração, como no âmbito policial, entre outros, com a finalidade de conceber um instrumento pedagógico que produzisse um modelo de ensino distinto e aceito nos cursos de formação da Polícia Militar do Estado de Alagoas.

E finalmente, foram aplicados questionários no CGDHPC, esses dispostos no apêndice B, onde se verificou que a Polícia Militar do Estado de Alagoas possui renome nacional no processo de negociação estratégica implicando incidentes críticos agrários e que o modelo de ensino do processo de negociação policial proposto na pesquisa obteve resultados positivos perante aplicação aos agentes policiais negociadores, obtendo-se a sua validação dentro do domínio policial.

6.2 PROPOSTAS DE PESQUISAS FUTURAS

Ao término da pesquisa verificaram-se a possibilidade de investigação e estudo de trabalhos futuros, dando assim, continuidade e enriquecimento ao processo de negociação estratégica envolvendo reféns:

- a) Criação de um modelo formal da gerência de crise, pois esse inexistente no Estado de Alagoas, bem como no território brasileiro;
- b) Expansão do modelo de ensino do processo de negociação estratégica para outras situações críticas;
- c) Criação de uma base de casos com diversas atuações de negociação envolvendo incidentes críticos;
- d) Criação de uma base de casos com as diversas tipologias dos agentes perpetradores em eventos de alto risco;
- e) Criação de um Ambiente Interativo de Aprendizagem na Web para o ensino do processo de negociação policial utilizando técnicas de inteligência artificial, ou seja, o emprego de agentes inteligentes, potencializando assim, a interatividade no ambiente computacional.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA de Alagoas - Secretaria do Estado da Comunicação. **Centro de Gerenciamento de Crise mantém posição de referência no país na resolução de conflitos**, 26 Agosto 2008. Disponível em: <www.agenciaalagoas.al.gov.br/noticia_pdf.kmf?cod=7632920>. Acesso em: 04 Março 2010.

ALMEIDA, M. E. B. D. **Educação a distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem**, São Paulo, p. 327-340, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v29n2/a10v29n2.pdf>>. Acesso em: 04 Março 2010.

BARNES, G. P. **NEGOCIANDO COM SUCESSO: Deixando que Outras Pessoas o Sigam**. Tradução de Eduardo Cunningham Martinez. São Paulo: Amadio, 2002.

BARROS, J. P. M. P. R. **Introdução à modelação de sistemas utilizando redes de petri**, 6 janeiro 2001. Disponível em: <<http://www.estig.ipbeja.pt/~jpb/textos/pn.pdf>>. Acesso em: Março 2010.

BOLZ JUNIOR, F. **How to be a hostage and live**. New York: Faber and Faber, 1987.

CIALDINI, R. B. **O PODER DA PERSUASÃO: VOCÊ PODE SER MAIS INFLUENTE DO QUE IMAGINA**. Tradução de Marcelo Lino. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CIARAMICOLI, A. P.; KETCHAM, K. **O PODER DA EMPATIA: UM GUIA PRÁTICO PARA CRIAR INTIMIDADE, AUTOCOMPREENSÃO E PROSPERIDADE EM SUA VIDA**. São Paulo: BEST SELLER, 2001.

CURY, J. E. R. **Teoria de Controle Supervisório de Sistemas a Eventos Discretos**, Canela, Novembro 2001. Disponível em: <www.das.ufsc.br/~cury/cursos/apostila.pdf>. Acesso em: 22 Fevereiro 2010.

DESEL, J.; ERWIN, T. **Modeling, Simulation, and Analysis of Business Process**. [S.l.]: LNCS, 2000.

DORIA JÚNIOR, I.; FAHNING, J. D. S. **Curso a distância de gerenciamento de crises no contexto policial**. Brasília: Senasp, 2008.

FERREIRA, A. B. D. H. **Novo Dicionário Eletrônico Aurélio Versão 5.0**. 3ª. ed. [S.l.]: [s.n.], 2004.

FRANCÊS, C. R. L. **Introdução às Redes de Petri**, Agosto 2003. Disponível em: <http://www.dca.ufrn.br/~affonso/DCA0409/pdf/redes_de_petri.pdf>. Acesso em: 04 Março 2010.

FRANCO, M. A.; CORDEIRO, L. M.; CASTILLO, R. A. F. D. **O ambiente virtual de aprendizagem e sua incorporação na Unicamp**, São Paulo, p. 341-353, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v29n2/a11v29n2.pdf>>. Acesso em: 04 Março 2010.

FURASTÉ, P. A. **Normas Técnicas para o trabalho científico: elaboração e formatação**. 14ª. ed. Porto Alegre: Gráfica e Editora Brasul Ltda, 2008.

FUSELIER, D.; NOESNER, G. **Confronting the terrorist hostage taker**. New York: Paladin Press, 1990.

HARB, M. D. P. D. A. A. et al. **AmAm: ambiente de aprendizagem multiparadigmático**, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.nce.ufrj.br/sbie2003/publicacoes/paper23.pdf>>. Acesso em: 04 Março 2010.

INVESTIGATION, FEDERAL BUREAU OF. **Negotiations situates of crisis**. Virgínia: FBI Nacional Academy, 1992.

JENSEN, K. **Coloured Petri Nets: Basic Concepts, Analysis Methods and Practical Use**. New York: Springer-Verlag, v. 1, 1992.

JUSTIÇA, DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL DO MINISTÉRIO DA. **Manual de Gerenciamento de Crise**. Brasília: Academia Nacional de Polícia do Brasil, 1995.

KENSKI, V. M. **Das salas de aula aos ambientes virtuais de aprendizagem**, Maio 2005. Disponível em: <www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/030tcc5.pdf >. Acesso em: 04 Março 2010.

KENSKI, V. M. **EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS: O NOVO RITMO DA INFORMAÇÃO**. 2ª. ed. Campinas: Papyrus, 2007.

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LUCCA, D. V. D. **ALTERNATIVAS TÁTICAS NA RESOLUÇÃO DE OCORRÊNCIAS COM REFÊNS LOCALIZADOS**. São Paulo: Polícia Militar do Estado de São Paulo (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais), 2002.

MARCIEL, P. R. M.; LINS, R. D.; CUNHA, P. R. F. **Introdução às Redes de Petri e Aplicações**. Campinas: X Escola de Computação, 1996.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **NEGOCIAÇÃO**: Aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXWELL, J. C. **A arte de Influenciar Pessoas**: Sozinho não se chega a lugar algum. Tradução de Omar de Souza. São Paulo: Mundo Cristão, 2007.

MENDONÇA, L. **Projeto Internet 2 já é realidade**, 07 Abril 2000. Disponível em: <<http://www.rnp.br/noticias/imprensa/2000/not-imp-000407.html>>. Acesso em: 04 Março 2010.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: UMA VISÃO INTEGRADA**. São Paulo: THOMSON, 2007.

MORAN, J. M. **A EDUCAÇÃO QUE DESEJAMOS: NOVOS DESAFIOS E COMO CHEGAR LÁ**. Campinas: Papirus, 2007.

MURATA, T. **Petri Nets**: Properties, Analysis and Applications, April 1989. Disponível em: <<http://www.cs.unc.edu/~montek/teaching/spring-04/murata-petrinets.pdf>>. Acesso em: 04 Março 2010.

NETO, F. J. D. S. L. **A "Teoria da Distância Transacional" de Michael G. Moore**. Disponível em: <http://www.abed.org.br/revistacientifica/_brazilian/cartas_editor/documentos/teoria_michael.html>. Acesso em: 04 Março 2010.

NEVES, R. D. A.; DAMIANI, M. F. Vygotsky e as teorias da aprendizagem. **UNIrevista**, Pelotas, v. 1, Abril 2006.

OLIVEIRA, N. V. et al. **INSEGURANÇA PÚBLICA**: Reflexões sobre a criminalidade e a violência urbana. São Paulo: Nova Alexandria, 2002.

PENHA, D. O.; FREITAS, H. C.; MARTINS, C. A. P. D. S. **Modelagem de Sistemas Computacionais usando Redes de Petri**: aplicação em projeto, análise e avaliação, Belo Horizonte. Disponível em: <www.sbc.org.br/bibliotecadigital/download.php?paper=33>. Acesso em: 01 Março 2010.

PETERSON, J. L. Petri Nets. **Computing Surverys**, v. 9, September 1977.

PETERSON, J. L. **Petri Nets Introducion**. [S.l.]: Prentice Hall, 1981.

POZZEBON, E.; BITTENCOURT, G.; CARDOSO, J. Uma Arquitetura Multiagente para Suporte ao Aprendizado em Grupo em Sistemas Tutores Inteligentes, Florianópolis, 2004. Disponível em: <www.das.ufsc.br/~eliane/artigos/pozzebon05.pdf>. Acesso em: 01 Março 2010.

REZENDE, S. O. **Sistemas inteligentes**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Manole, 2002.

RODRIGUES, R. D. F.; SOUZA, E. D. **AIHA – Ambiente Interativo e Heurístico de Aprendizagem**. Disponível em: <<http://www.cinted.ufrgs.br/ciclo3/af/08-aiha.pdf>>. Acesso em: 01 Março 2010.

ROTOLO, F. **LIDERANÇA MUDANDO O FOCO**: Desenvolvendo líderes e equipes de alta performance. Campinas: Komedi, 2008.

RUSSEL, S.; NORVIG, P. **Inteligência Artificial**. Tradução de PubliCare Consultoria. 2^a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, M. D. Internet 2, RNP 2, Campinas na Rota. **Revista de Informação e Tecnologia**, 1999. Disponível em: <<http://www.ccuec.unicamp.br/revista/infotec/artigos/marcal5.html>>. Acesso em: 01 Março 2010.

SANTOS, N. D. **Agentes de Software em Ambientes Educacionais Mediados por Computador**, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <www.sbc.org.br/bibliotecadigital/download.php?paper=811>. Acesso em: 04 Março 2010.

SILVA, A. P. C. E. **APLICAÇÕES DE SISTEMAS TUTORES INTELIGENTES NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**: Possibilidades e limites, 15 Fevereiro 2006. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/seminario2006/pdf/tc056.pdf>>. Acesso em: 04 Março 2010.

SOUZA, W. M. D. **GERENCIAMENTO DE CRISES**: Negociação e atuação de Grupos Especiais de Polícia na solução de eventos críticos. São Paulo: Polícia Militar do Estado de São Paulo (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais), 1995.

SOUZA, W. M. D. **AÇÕES DO POLICIAL NEGOCIADOR NAS OCORRÊNCIAS COM REFÊNS**. São Paulo: Polícia Militar do Estado de São Paulo (Curso Superior de Polícia Integrado), 2002.

TANENBAUM, A. S. **Redes de Computadores**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TOGNERI, D. F.; FALBO, R. A.; MENEZES, C. S. "Supporting Cooperative Requirements". **Workshop on Requirements Engineering**, Valência, 2002.

TZU, S. **A ARTE DA GUERRA: OS 13 CAPÍTULOS ORIGINAIS**. Tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio Editora, 2008.

VAZ, R. T. **Gerenciamento de crises no contexto da segurança pública**. São Paulo: Atlas, 2001.

WANDERLEY, J. A. **NEGOCIAÇÃO TOTAL**: Encontrando Soluções, Vencendo Resistências, Obtendo Resultados. São Paulo: Gente, 1998.

APÊNDICE A

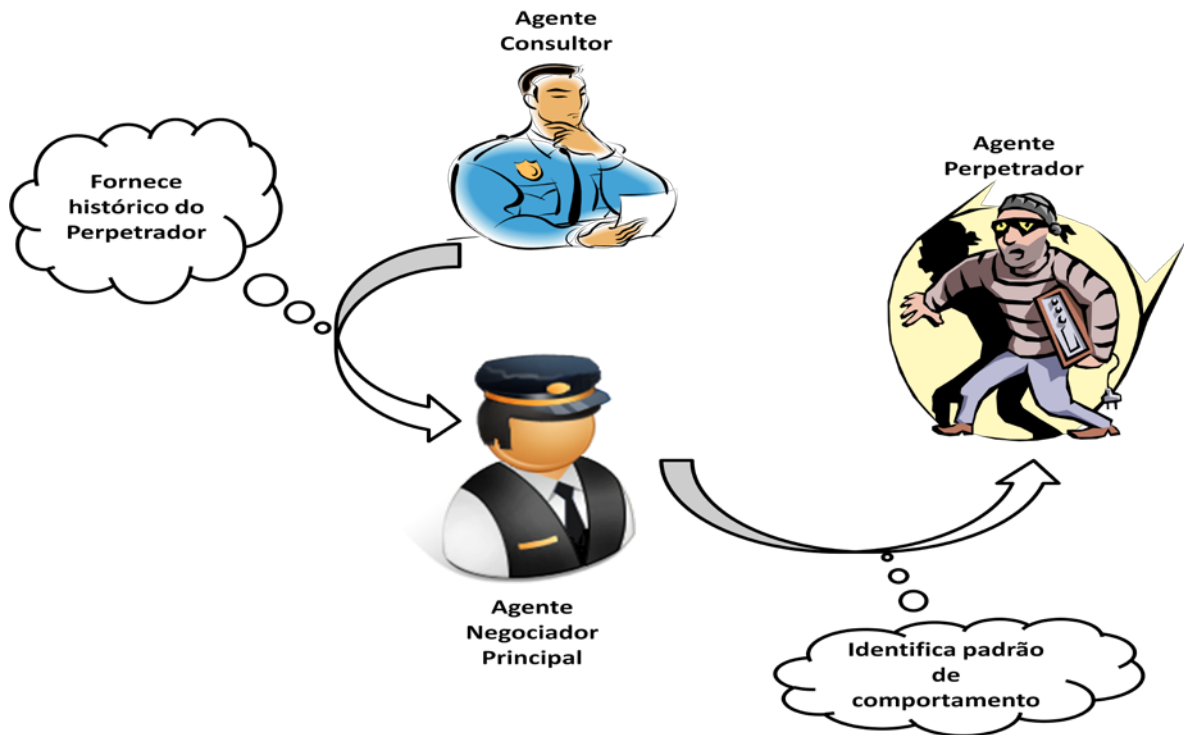
TÉCNICAS DE PERSUASÃO APLICADAS A UM PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO ESTRATÉGICA POLICIAL BASEADA EM SISTEMAS MULTIAGENTES

Este tópico tem como finalidade descrever as técnicas de persuasão propostas no Capítulo III aplicadas ao processo de negociação estratégica proposto no item 4.10 (Capítulo IV), baseada em agentes inteligentes (agente consultor, agente negociador principal e agente perpetrador). Para isso, iremos descrever textualmente e graficamente, a seguir as etapas da negociação policial e suas respectivas técnicas de persuasão, mediante cenários, possibilitando dessa forma, obter-se uma visão detalhada de todo o processo de negociação estratégica entre os agentes que compõem a cena de ação, caracterizando o papel de cada agente durante todo esse contexto.

1. Preparação – Prova Social.

Cenário:

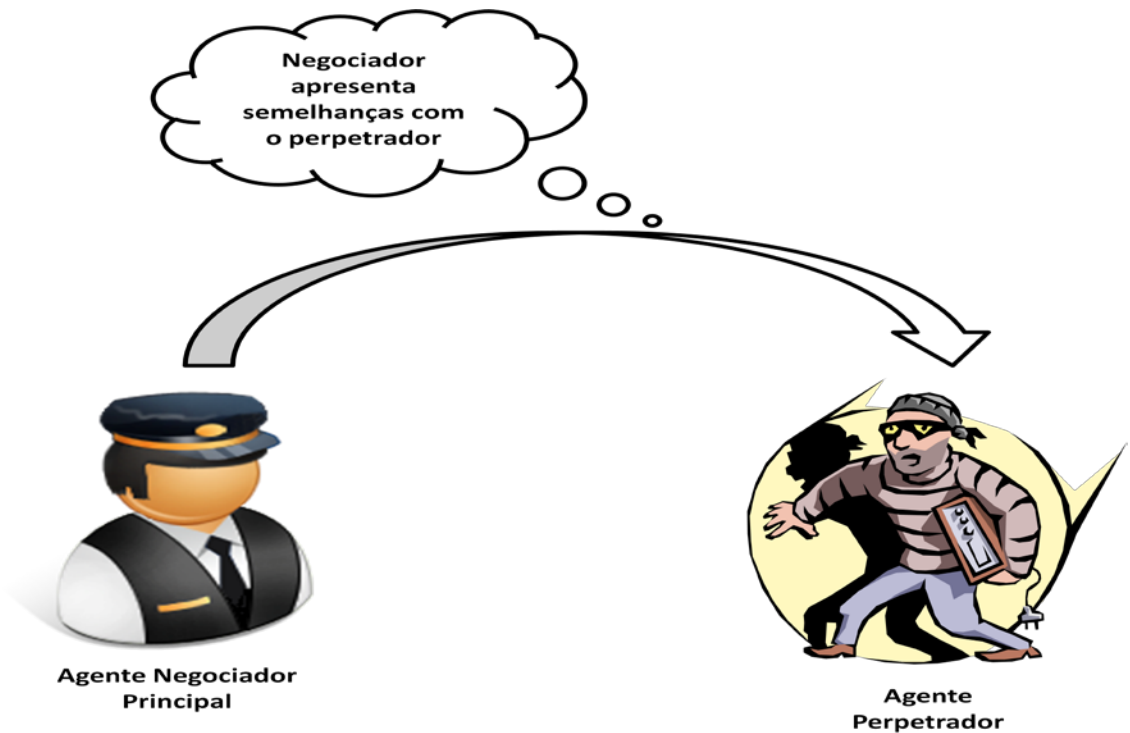
O agente consultor é o psicólogo policial que possui capacitação na área de eventos de alto risco que tem como objetivo colher informações acerca do perpetrador do incidente crítico, sendo peça fundamental no fornecimento de informações que auxiliaram o agente negociador principal na identificação do padrão de comportamento do agente perpetrador.



2. Abertura – Simpatia.

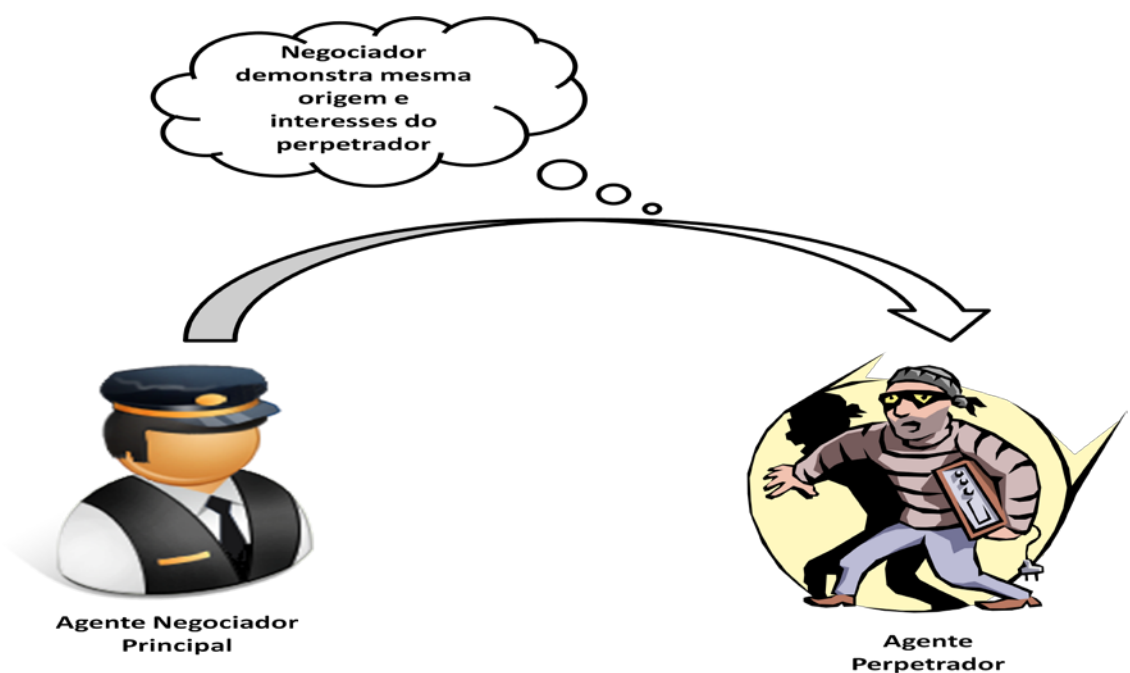
Cenário 1:

Esse cenário visa o passo inicial a obtenção da simpatia do agente negociador principal perante o agente perpetrador. Nesse, o agente negociador apresentará semelhanças com o agente perpetrador, isto é, opiniões, traços de personalidade e estilos de vidas, como exemplo, praticas esportivas.



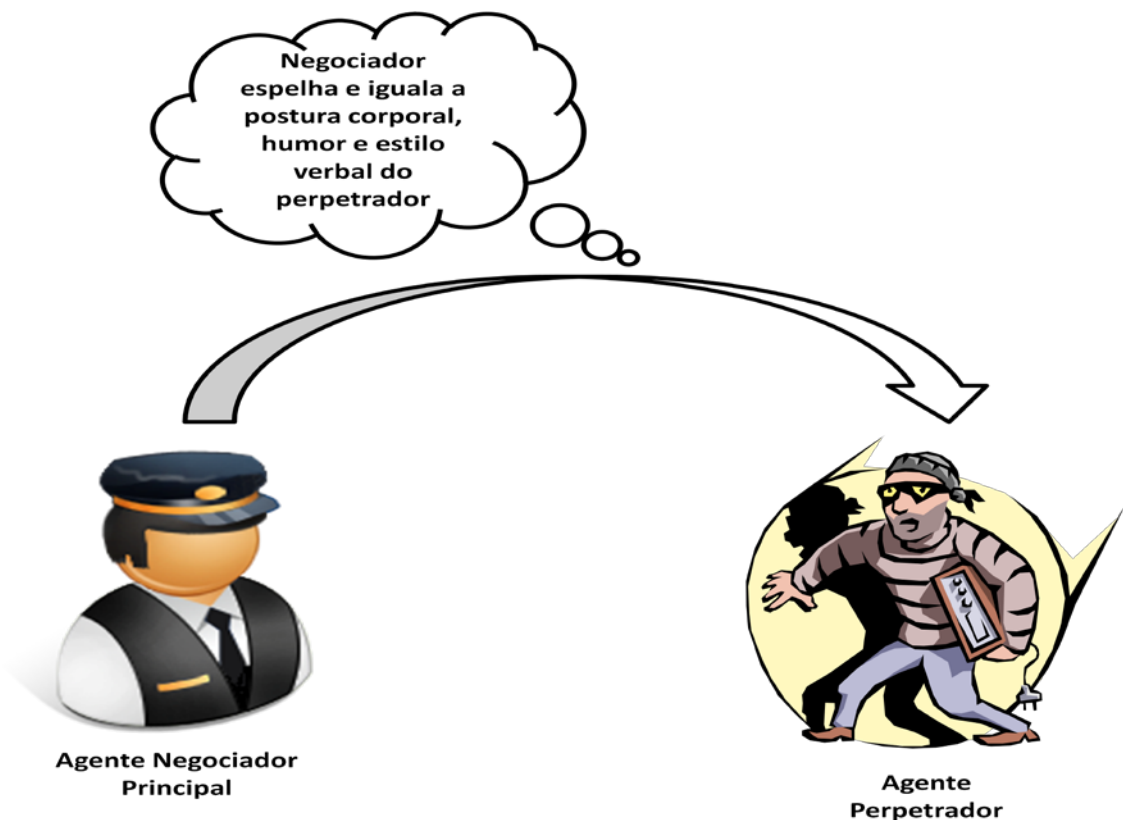
Cenário 2:

Nesse panorama o agente negociador manifestará que possui a mesma origem social do agente perpetrador, ou seja, que é filho de pais pobres, que morou no mesmo bairro, que teve as mesmas dificuldades econômicas e que tem os mesmos interesses, como exemplos, a mesma religião e que está ali para protegê-lo e que nenhuma ação letal será empregada por outros policiais.

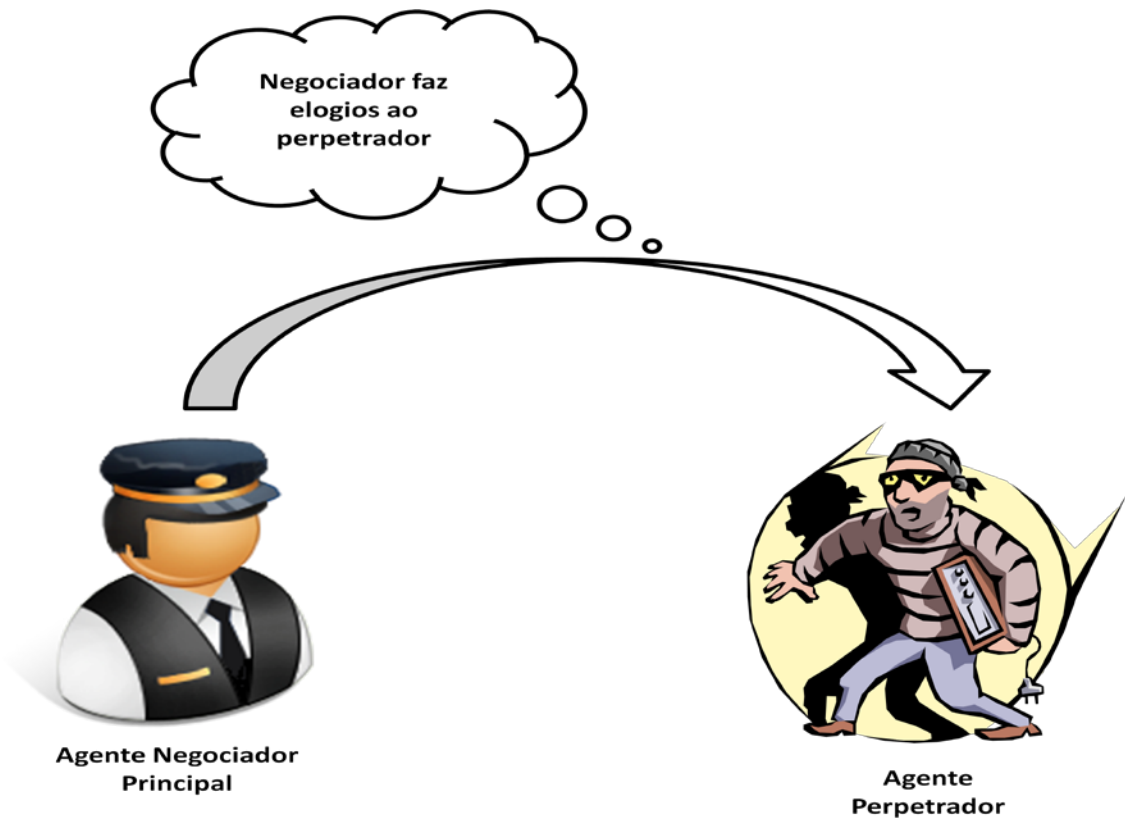


Cenário 3:

O agente negociador principal deve espelhar o comportamento do agente perpetrador, dos aspectos corporais aos verbais, empregando uma linguagem proporcional a utilizada pelo perpetrador, evitando assim, ruído na comunicação entre as partes envolvidas na negociação. Por exemplo, imagine um negociador empregando uma linguagem erudita com um perpetrador não letrado, isso certamente seria um desastre, porque provocaria, certa impaciência e falta de tranquilidade em um evento crítico envolvendo reféns.

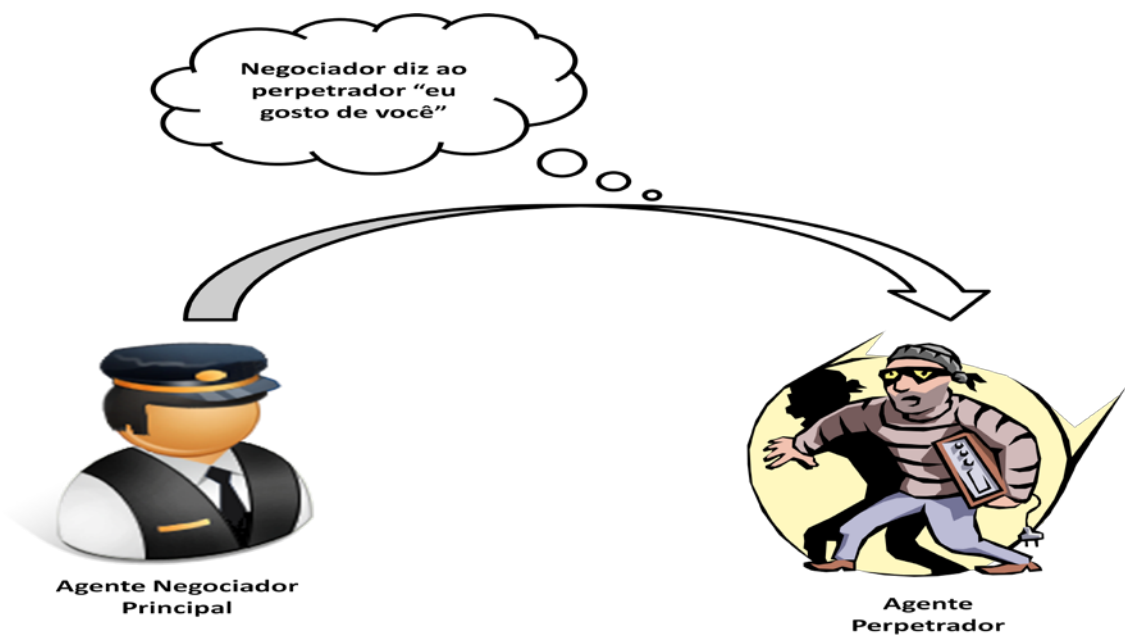
**Cenário 4:**

Esse cenário é bastante simples, pois o agente negociador principal durante a negociação estratégica apenas tecerá elogios ao agente perpetrador, como exemplos, “Você é uma boa pessoa!”, “Você é um bom rapaz!”, entre outros, visando assim, dá mais um passo no processo de obtenção da simpatia por parte do agente perpetrador.



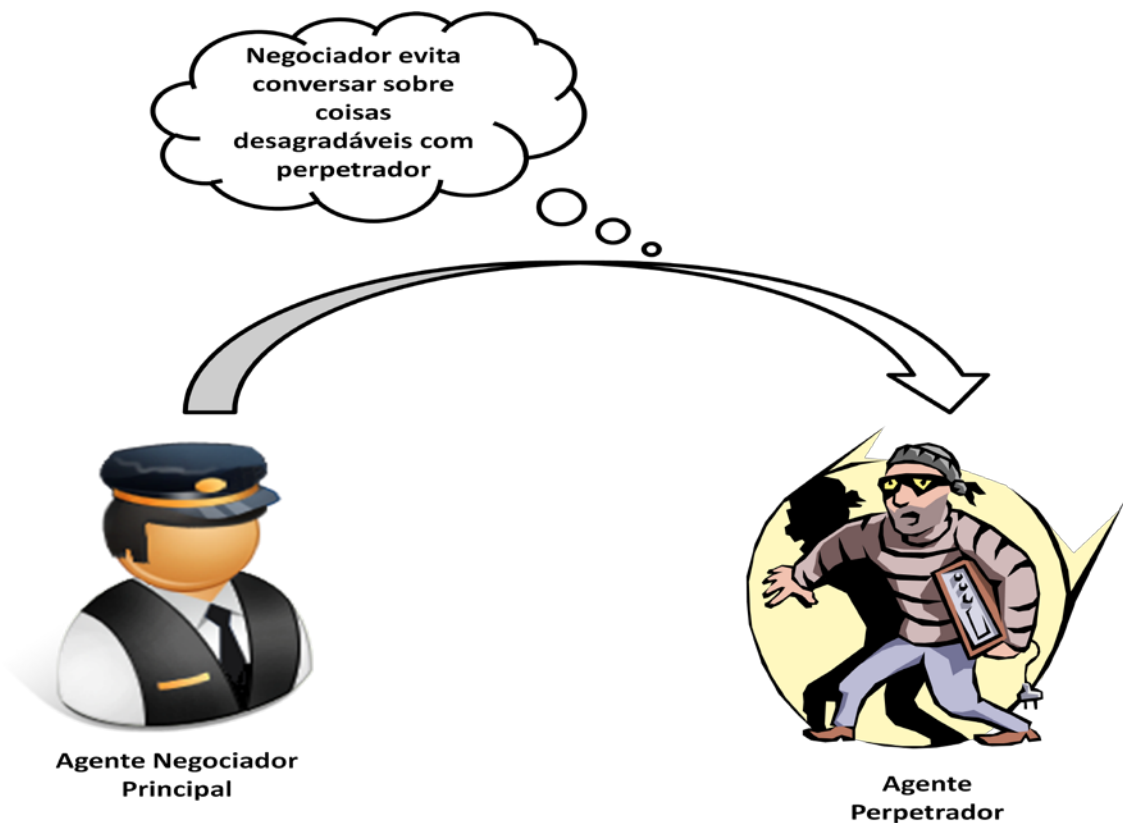
Cenário 5:

À medida que um agente negociador se comunica com um agente perpetrador é importante salientar durante a negociação estratégica que gosta do perpetrador, mesmo que isso não seja verdade, porque essa informação gerará em contrapartida simpatia por parte do perpetrador do evento crítico, conforme já explicado no Capítulo III.

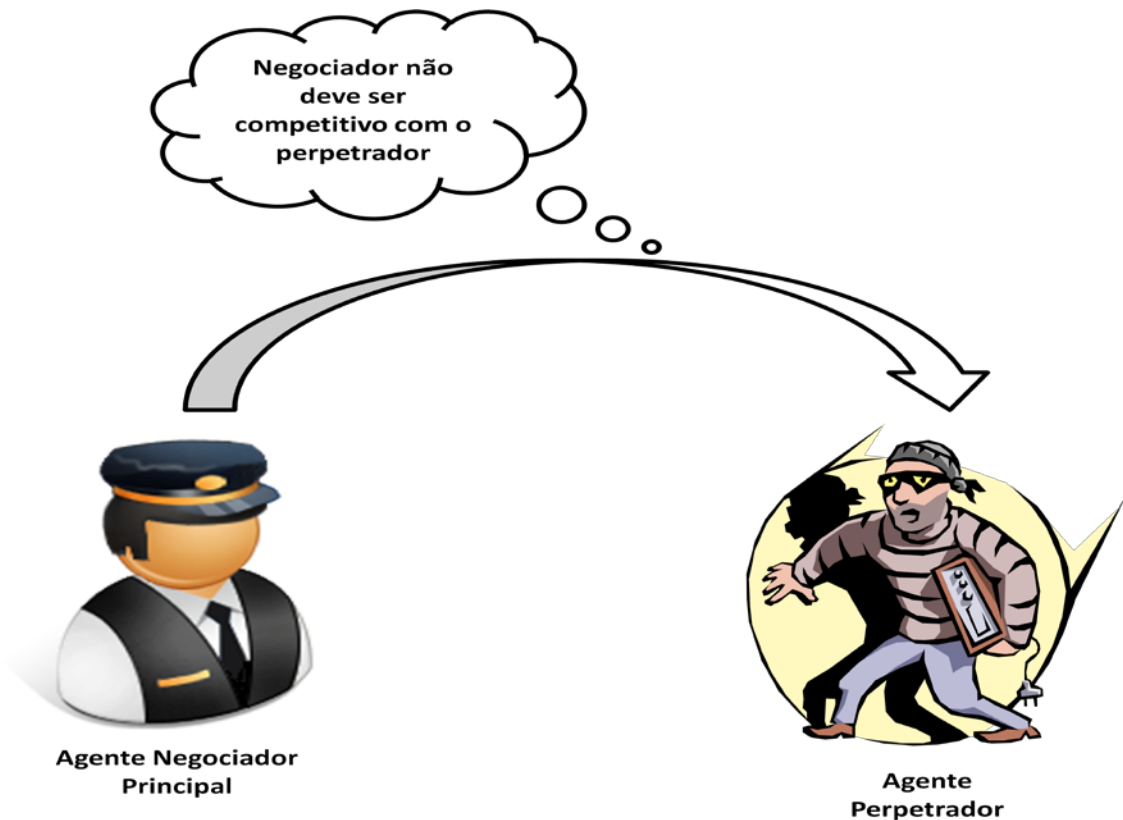


Cenário 6:

Em uma negociação estratégica é essencial que agente negociador evite palavras ou frases de cunho negativo, como exemplos, “Não!” e “Isso não é possível!”, ou principalmente sobre a morte de outrem. Nessa fase da simpatia, o agente negociador deve afastar do consciente e subconsciente do agente perpetrador idéias de negação, evitando discordar sobre opiniões desse, sempre buscando idéias positivas e alternativas factíveis, pois facilitará a conquista da simpatia do perpetrador.

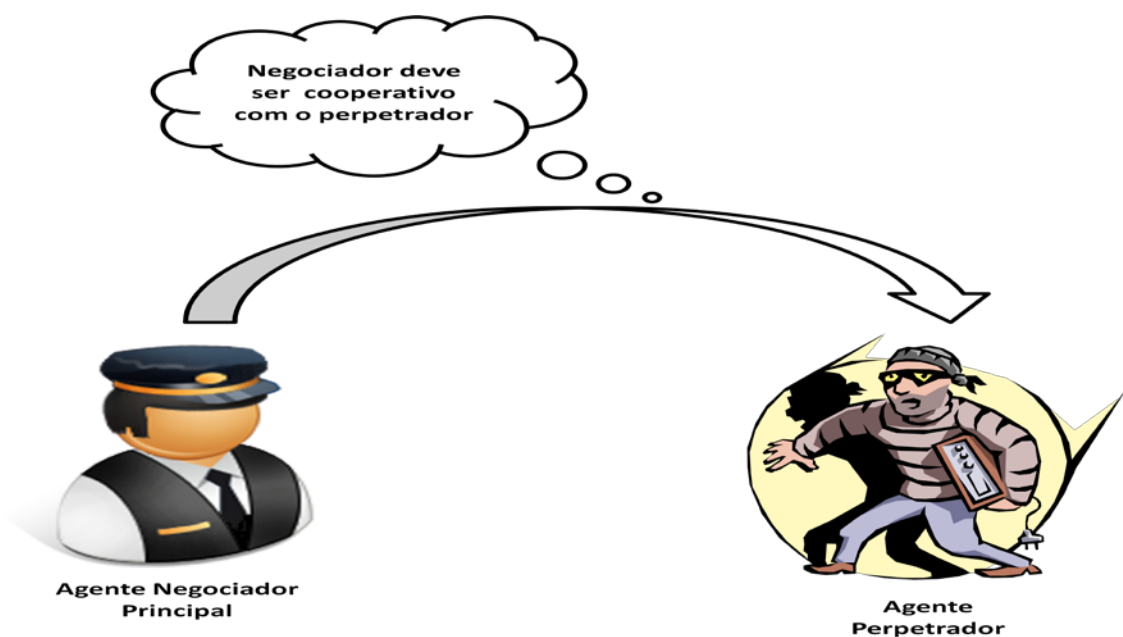
**Cenário 7:**

Como já explicado no Capítulo IV, a negociação em pauta não deve ser competitiva, mas sim do tipo ganha-ganha, pois essa é única que trará benefícios para ambas as partes, isto é, o agente negociador conseguirá libertar o refém ou os reféns e o agente perpetrador saíra com vida do incidente crítico.



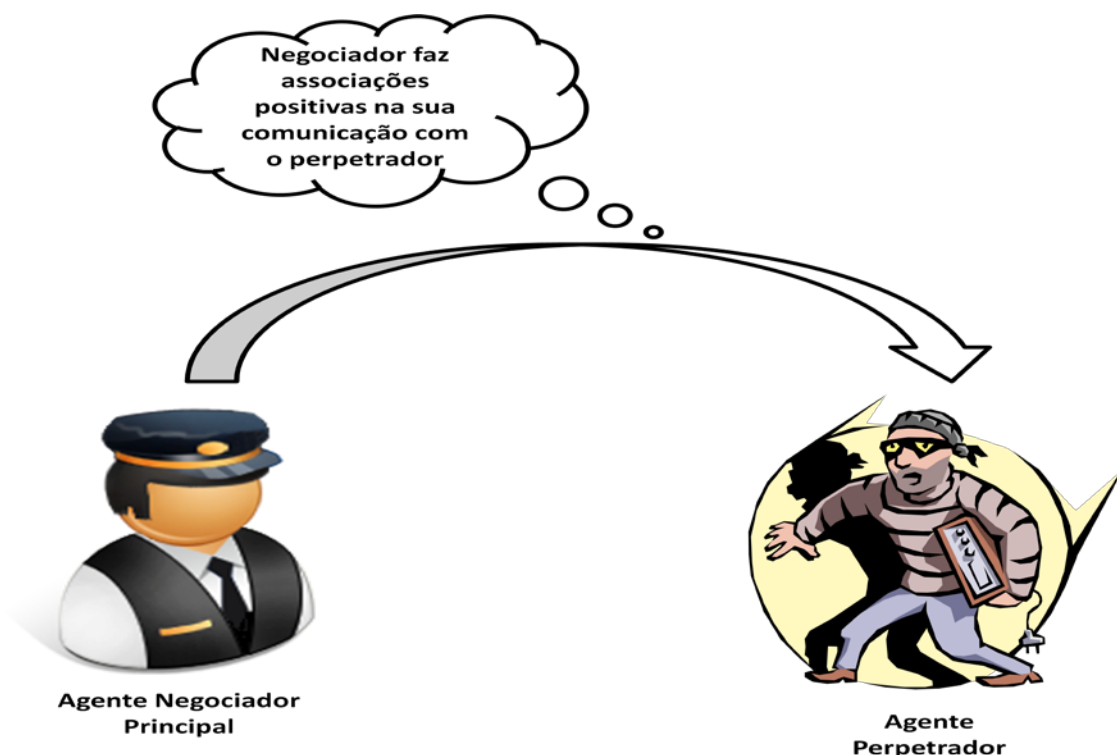
Cenário 8:

Nesse panorama o agente negociador insuflará a cooperação com o agente perpetrador, pois somente assim, conseguirá evitar a competição com esse, eliminando rivalidades, hostilidades e até mesmo o menosprezo por parte do agente perpetrador, facilitando dessa maneira, a formação da simpatia pelo perpetrador.

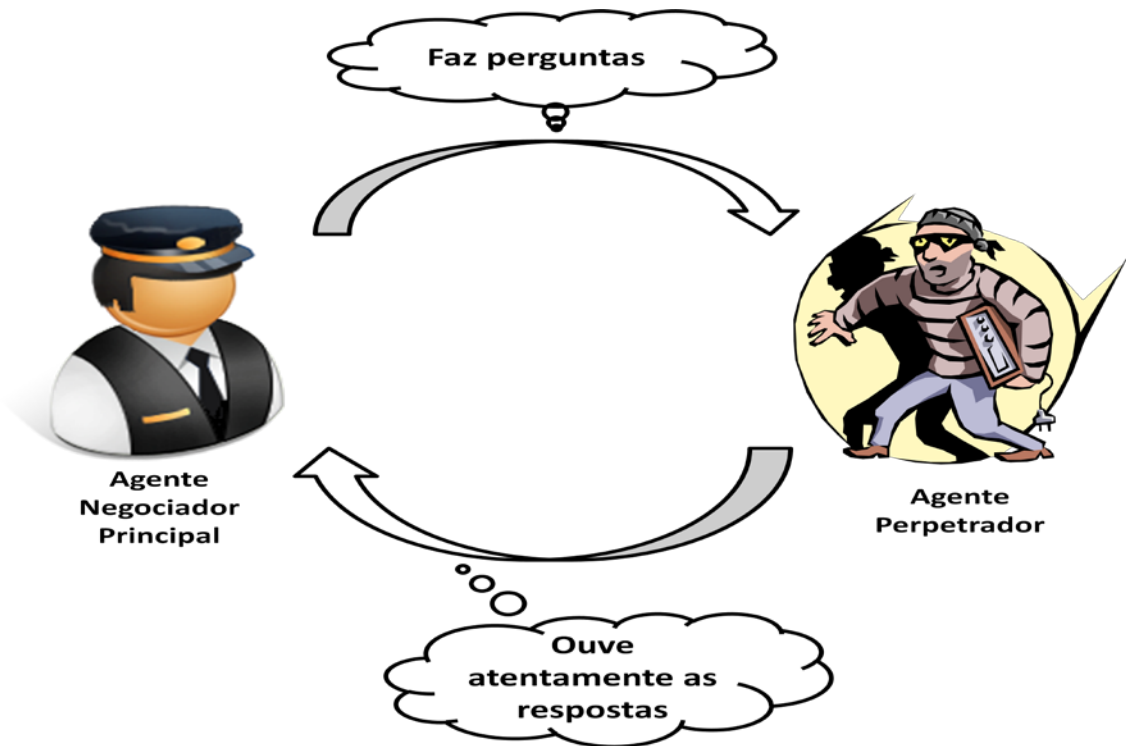


Cenário 9:

Cabe ao agente negociador efetuar associações positivas no diálogo com o agente perpetrador, pois veiculações negativas tendem dificultar a comunicação e a trazerem, também, uma conotação da mesma qualidade ao negociador. Portanto, essa é uma condição importante para que a comunicação flua de forma construtiva durante a negociação e necessária na conquista da simpatia do perpetrador.

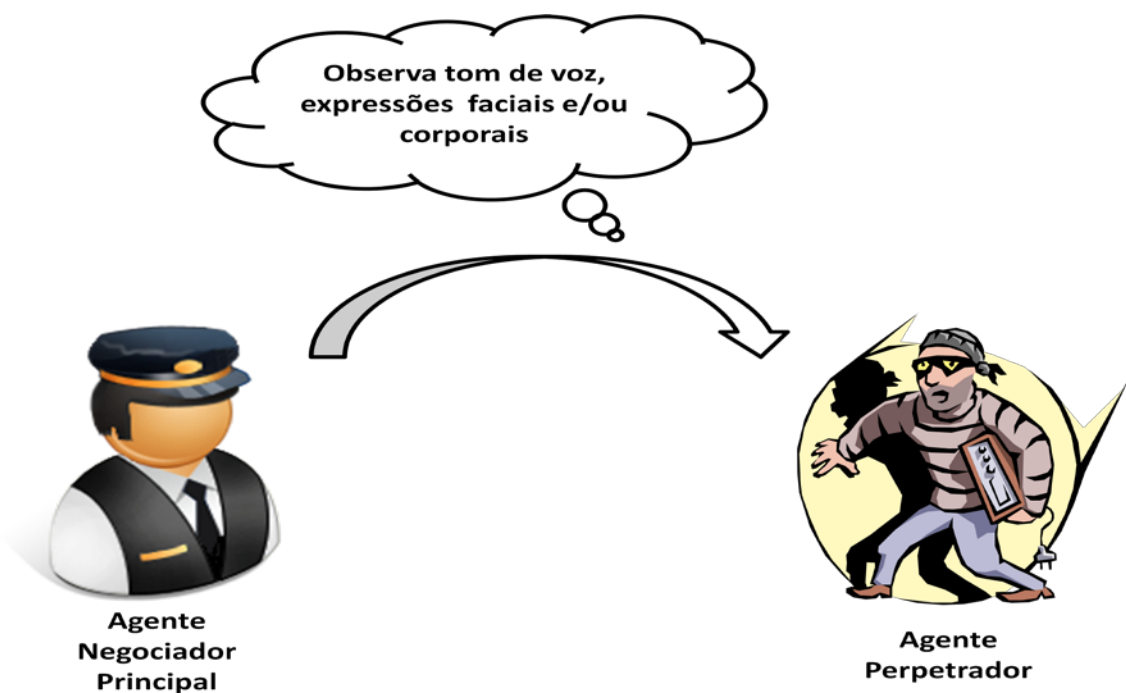
**3. Exploração – Empatia.****Cenário 1:**

O agente perpetrador deve realizar perguntas ao agente perpetrador com o intuito de descobrir a forma de pensar desse, contudo para isso é fundamental que o negociador escute atentamente cada resposta, demonstrando assim, ao perpetrador que realmente está interessado em ouvi-lo.



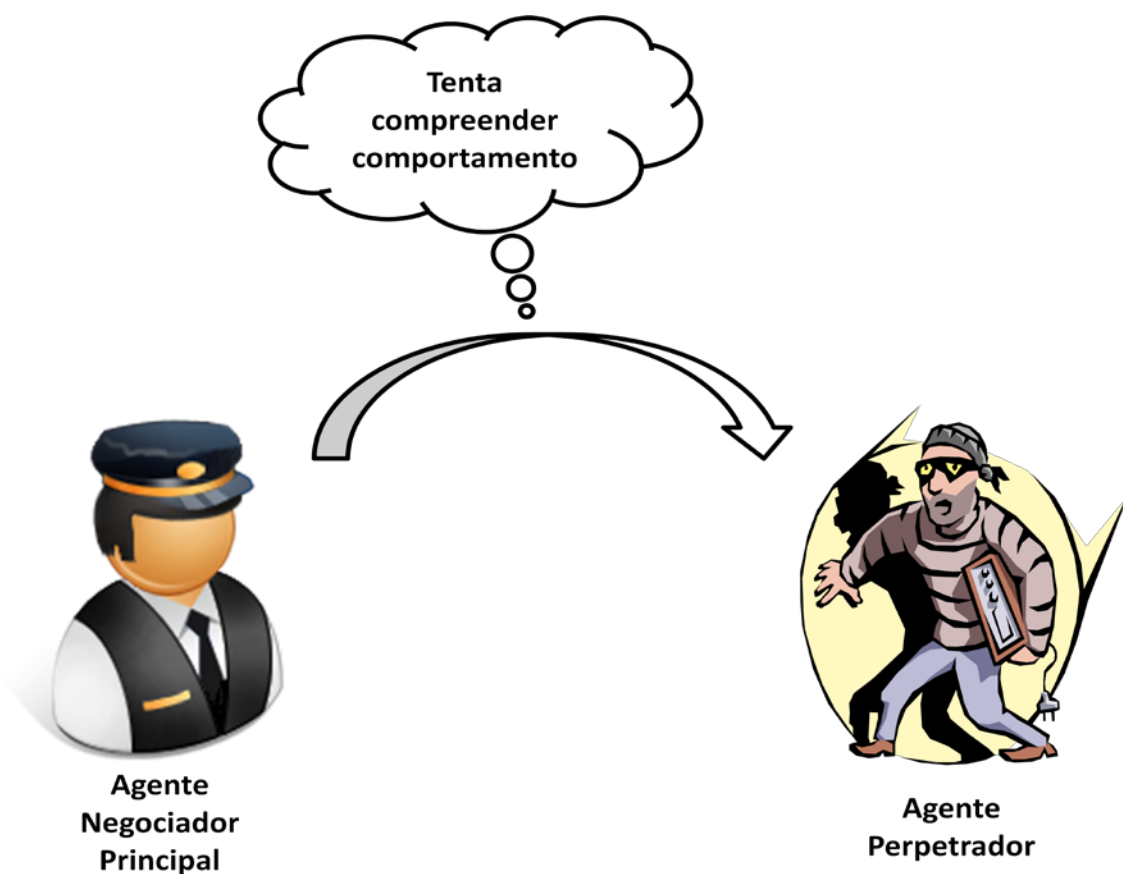
Cenário 2:

Nesse panorama é pertinente ao agente negociador ser bastante observador não somente ao tom de voz, mas se possível as expressões faciais e/ou corporais. Sendo então, um ponto crucial na comunicação entre os agentes, possibilitando dessa forma, uma compreensão sobre a forma de agir e pensar do perpetrador de forma mais detalhada.

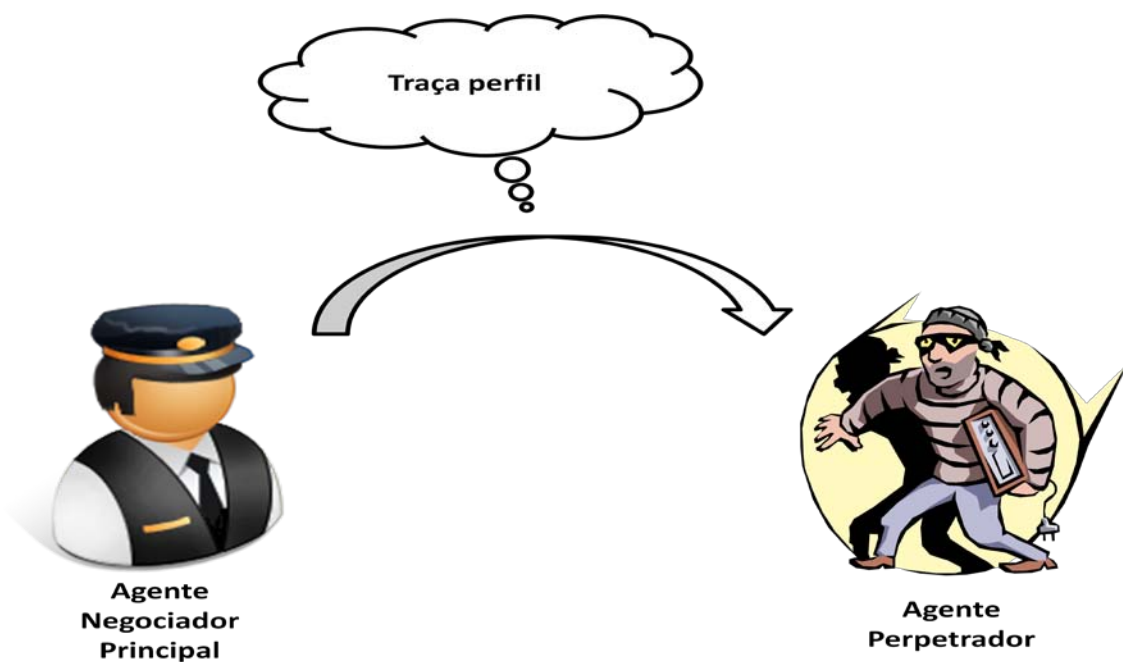


Cenário 3:

Esse panorama remete-se a reflexão sobre a qualidade da comunicação entre o agente negociador e o agente perpetrador, pois cabe ao negociador tentar entender o comportamento do perpetrador, sendo necessário que o negociador tente colocar-se no lugar dele e imaginar sobre o que ele pode ou não pode fazer, mensurando assim, a sua capacidade de reação.

**Cenário 4:**

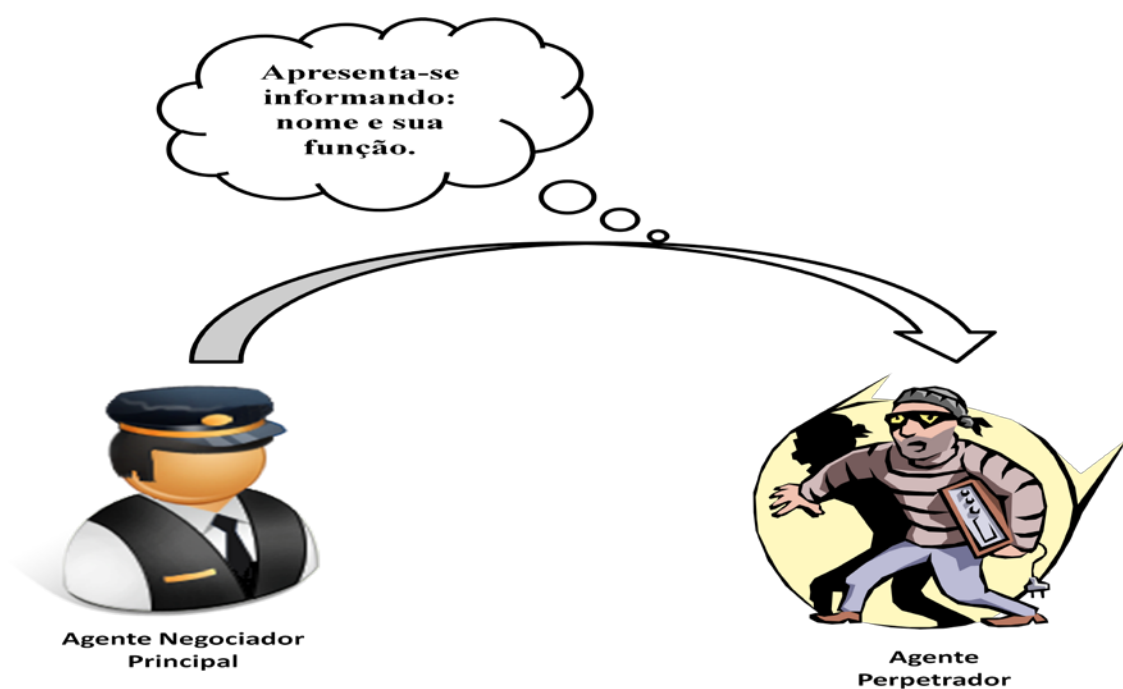
Último panorama da estratégia de persuasão empática. É nesse que o agente negociador finalmente traçara o perfil de atuação do agente perpetrado, ou seja, modo de pensar e agir, permitindo dessa forma ao negociador antecipar as ações do perpetrador, principalmente perante os reféns em seu poder.



4. Apresentação – Autoridade e Coerência.

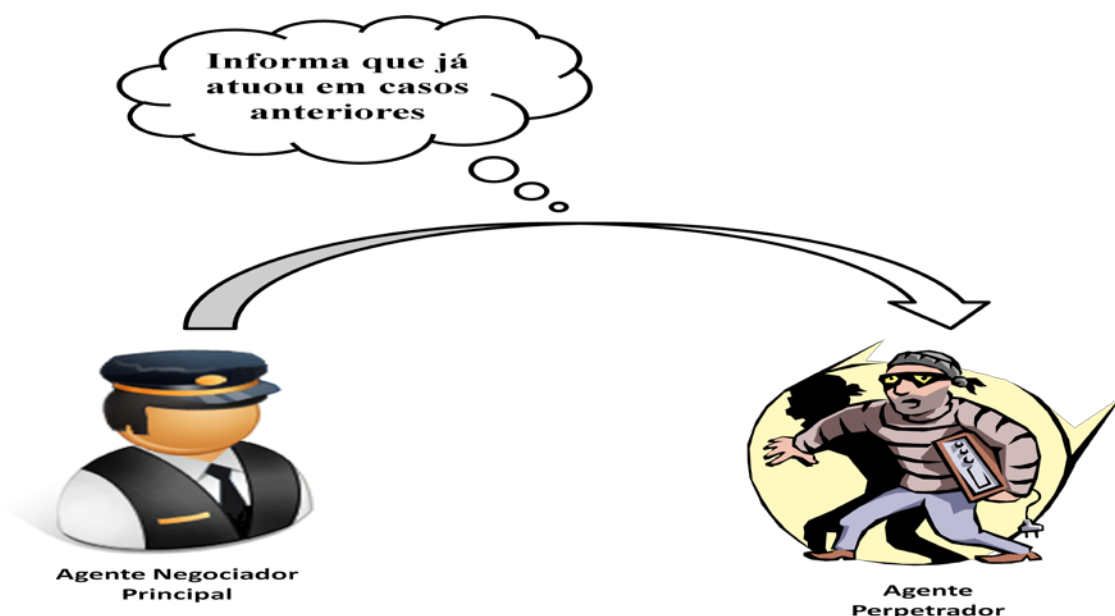
Cenário 1:

No processo de obtenção da concordância automática é necessário que o agente negociador deixe claro ao agente negociador que ele é o seu único canal de comunicação para o mundo externo. Logo, para isso, é importante que o negociador apresente-se ao perpetrador informando-o nome e função dentro do contexto existente.

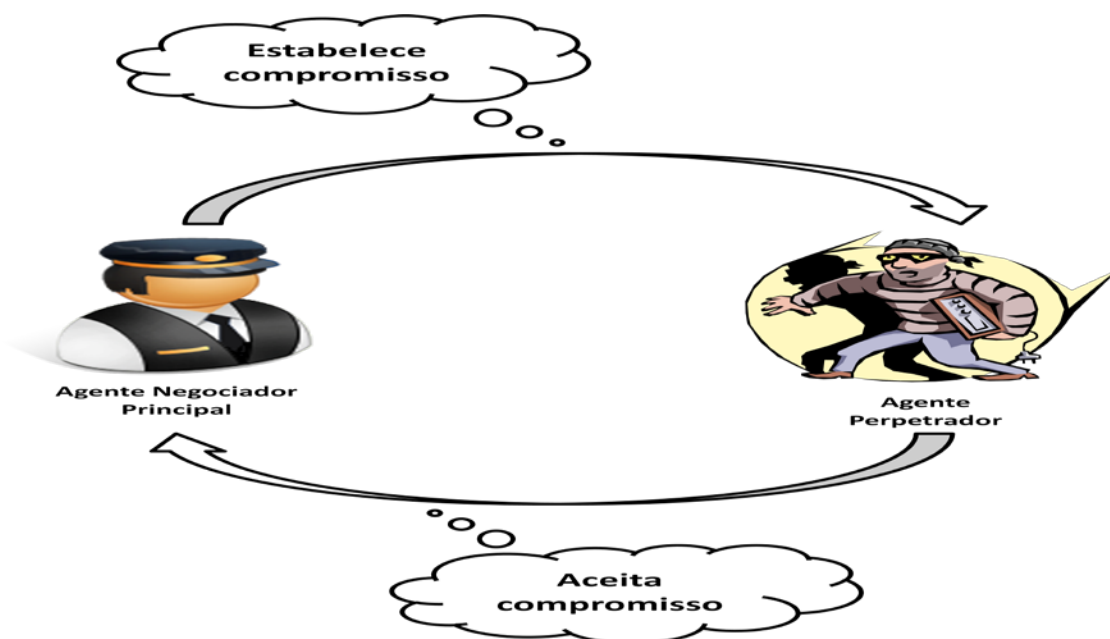


Cenário 2:

Ratificando o emprego da estratégia da autoridade perante o agente perpetrador, o agente negociador informará que já atuou em casos anteriores e que esse deve confiar nele, pois está ali para salvá-lo e não tem o intuito de permitir o emprego da força letal contra o agente perpetrador.

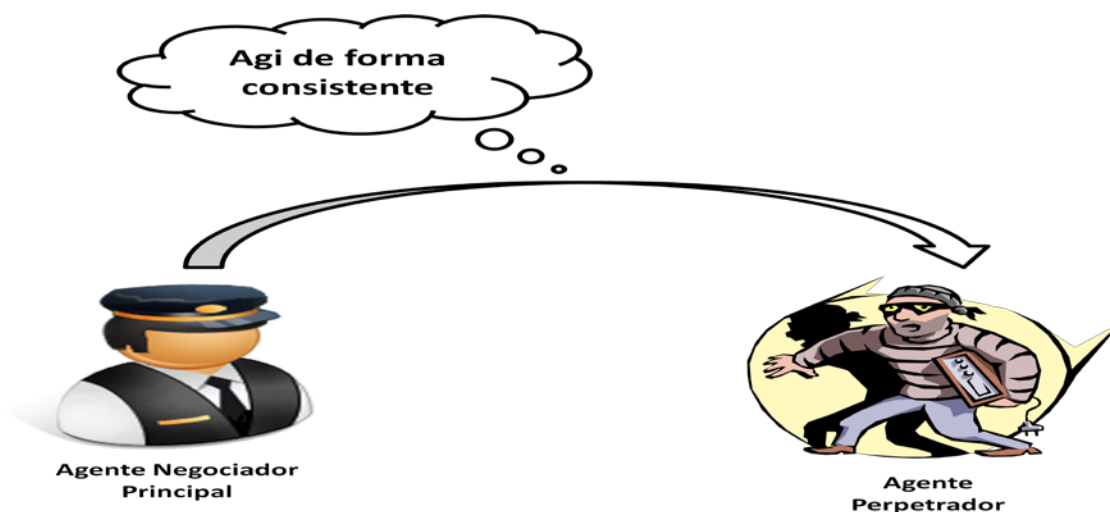
**Cenário 3:**

Mediante o emprego da coerência, o agente negociador visa conquistar a confiança do agente perpetrador, como também tem a finalidade de obter um comportamento coerente por parte do agente perpetrador, porém é fundamental que o negociador consiga do perpetrador a promessa de não feri-los, sendo então esse um passo importante para aplicação da estratégia de persuasão coerência.



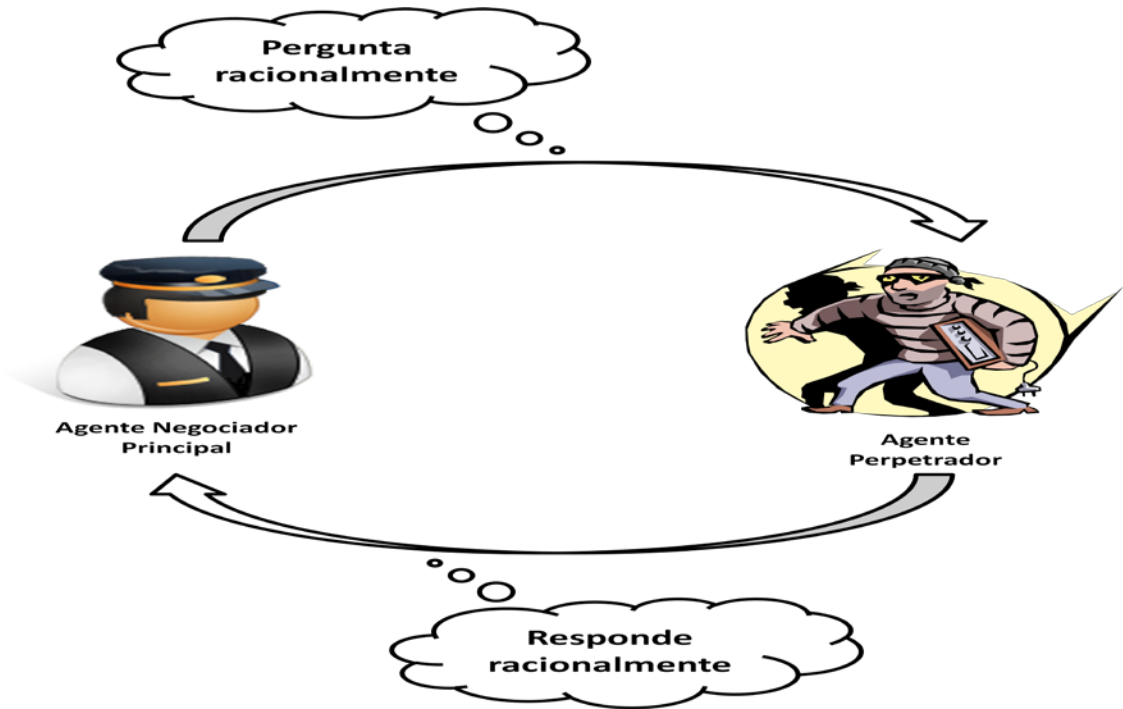
Cenário 4:

Para que o agente perpetrador venha a acreditar no agente negociador é importante que esse aja de forma consistente, sempre demonstrando ao perpetrador que está dizendo a verdade e que não tem nenhum objetivo de enganá-lo, pois caso o agente perpetrador desconfie desse toda a negociação será comprometida, inclusive sendo colocada em risco a segurança dos reféns ou refém.



Cenário 5:

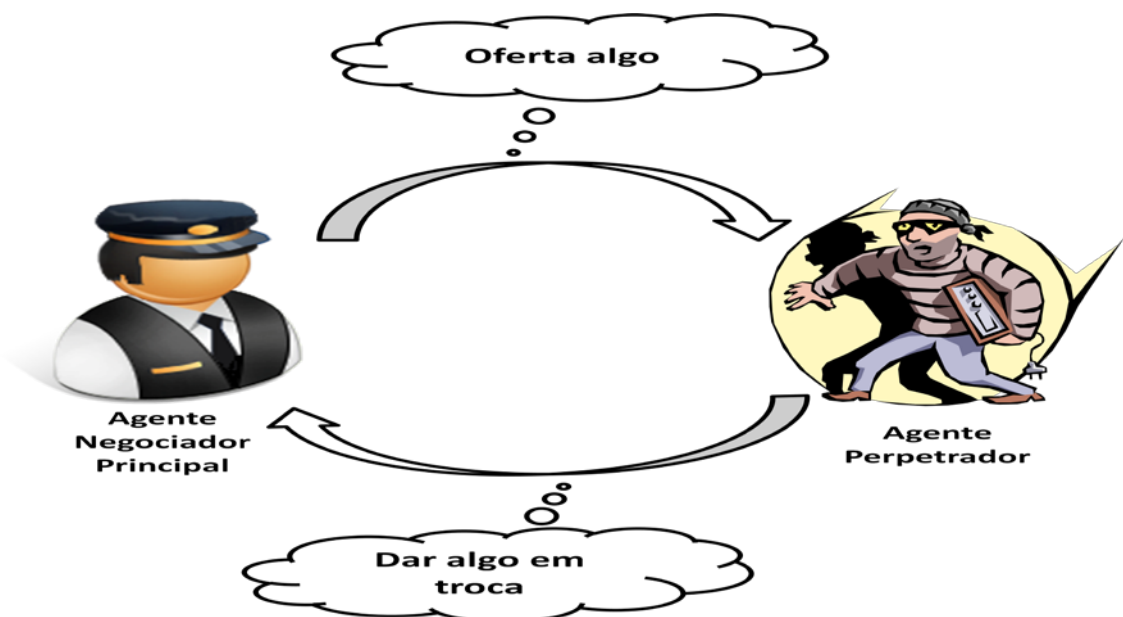
Nesse panorama o agente negociador deve ser extremamente racional em suas perguntas, sempre almejando do agente perpetrador resposta racionais, pois somente assim, identificará assertivas verdadeiras ou falsas por parte do perpetrador.



5. Clarificação – Reciprocidade, Escassez e Compromisso

Cenário 1:

Os princípios da reciprocidade e escassez são aplicados de forma concomitantes, pois mediante o emprego desses o agente negociador irá oferecer recursos limitados ao agente perpetrador (água, alimentos, liberação de reféns, manutenção da integridade física dos reféns, entre outros).

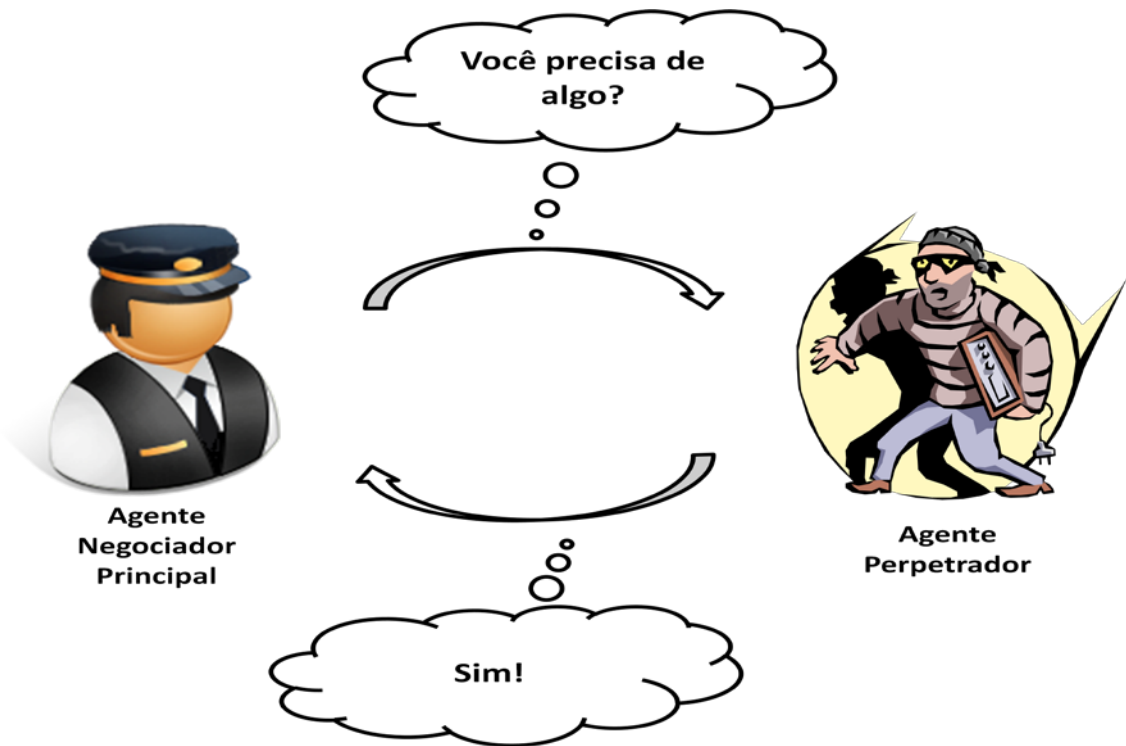


Cenário 2:

Logo após a aplicação das estratégias de reciprocidade e escassez, o agente negociador principal efetua uma pergunta fundamental que contribuirá na obtenção da concordância (liberação dos reféns ou manutenção da integridade física desses) do agente perpetrador do incidente crítico, ou seja, “Como você está hoje?”. Se esse informar que está tudo bem isso é uma sinalização positiva que o diálogo pode ser estabelecido sem nenhum receio e que o agente perpetrador está apto a cooperar.

**Cenário 3:**

Dando continuidade a essa estratégia de persuasão, o agente negociador principal realiza outra pergunta ao agente perpetrador com a finalidade de estabelecer um compromisso com esse: “Você precisa de algo?” Em caso de uma resposta afirmativa, o agente negociador estará duto que a comunicação está fluindo entre ambas as partes na negociação estratégica.



Cenário 4:

Nessa paisagem o agente negociador principal apenas concluíra com o pré-estabelecido anteriormente, em que ele irá enviar ao agente perpetrador do evento crítico os objetos solicitados pelo perpetrador, contudo cabe ao negociador verificar se o perpetrador agradeceu o recebimento dos objetos, mediante a frase: “Obrigado!”, pois isso é um indicativo de grande valia no estabelecimento do compromisso em uma negociação estratégica.



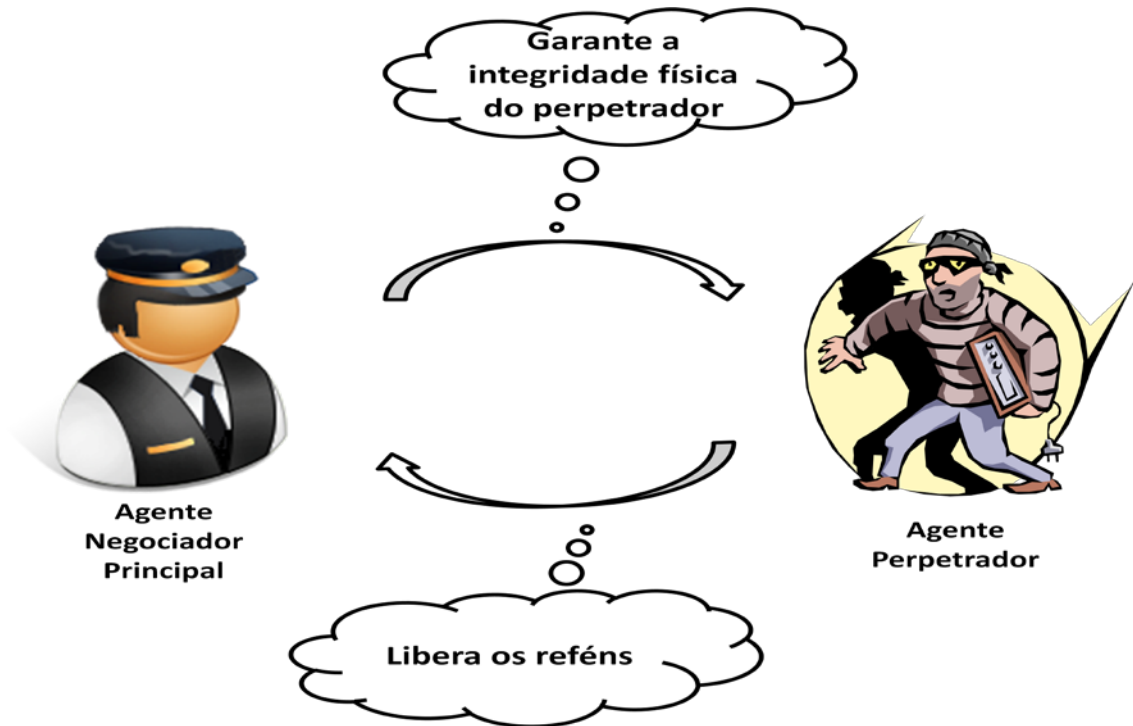
Cenário 5:

Panorama final do estabelecimento da estratégia de compromisso em uma negociação estratégica, pois nesse momento o agente negociador principal efetuará solicitações gradativas ao agente perpetrador do evento de alto risco com o objetivo final de liberar os reféns e fazer com que o perpetrador se entregue espontaneamente. É importante salientar que cabe ao negociador verificar o grau de cooperação desse agente no processo de negociação, pois caso esse não colabore e negue-se a fazer qualquer concessão, isso será um indicativo de uma mudança de negociação estratégica para uma negociação tática, em que culminará com o emprego do grupo tático especial, contudo salientamos que essa decisão não cabe ao negociador, mas sim ao agente gerente da crise.

**6. Ação Final****Cenário:**

No estágio final da negociação estratégica, envolvendo reféns, logo após ter sido estabelecido um acordo aceitável para ambas as partes, o agente negociador principal deve garantir a integridade física do agente perpetrador, mediante concordância prévia com o agente gerente

da crise, e a liberação das pessoas que estão sendo mantidas como reféns pelo perpetrador do evento de alto risco.



APÊNDICE B

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS E DAS ENTREVISTAS REALIZADAS NO NÚCLEO DE GERENCIAMENTO DE CRISE

1 PESQUISA N.º 01

1.1 TABELAS E GRÁFICOS

TABELA N.º 01 – DOCTRINA EMPREGADA PELA POLÍCIA MILITAR NO ESTADO DE ALAGOAS NA ÁREA DE NEGOCIAÇÃO POLICIAL – PMAL – 2010

DOCTRINA EMPREGADA	F	VR (%)
Norte-Americana	13	100
Israelense	0	0
Alemã	0	0
Inglesa	0	0
TOTAL	13	100

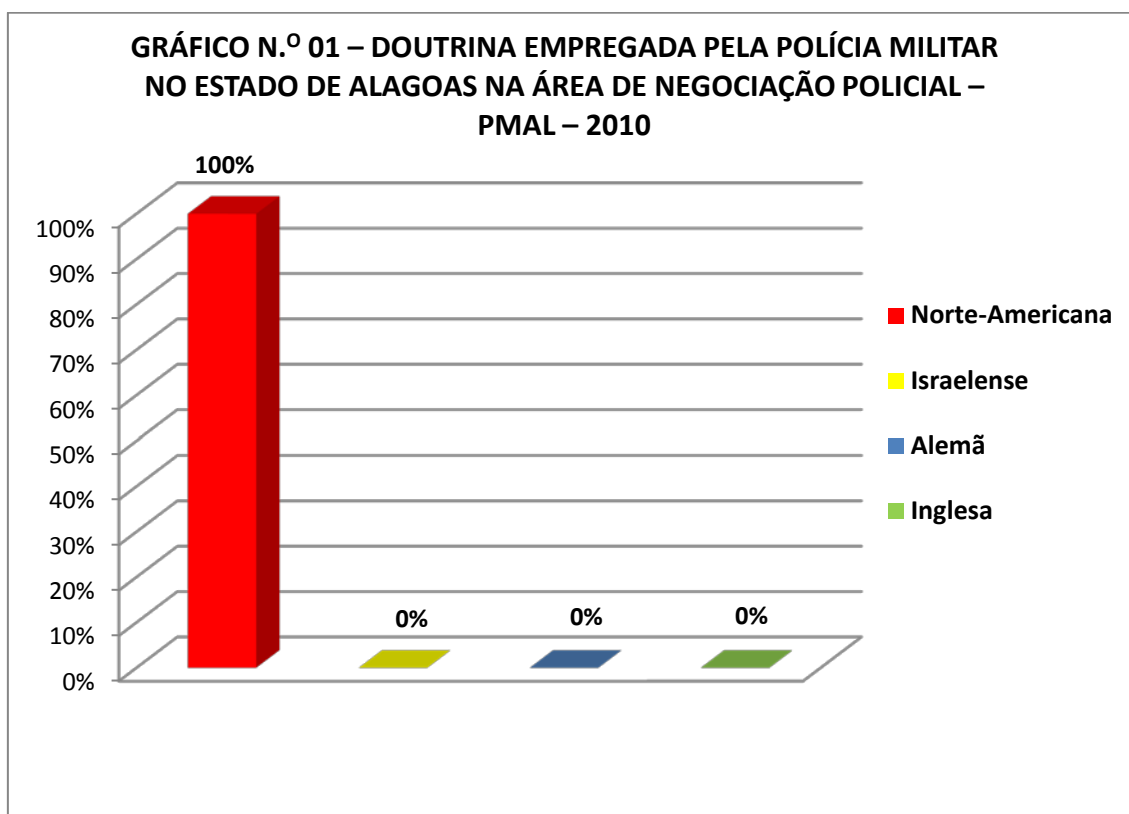


TABELA N.º 02 – OS ESTADOS QUE POSSUEM LEGISLAÇÃO ESPECIFICANDO QUE A NEGOCIAÇÃO EM INCIDENTES CRÍTICOS É AÇÃO EXCLUSIVA DE POLÍCIA – PMAL – 2010

ESTADOS	F	VR (%)
Estado de Alagoas	0	0
Estado de São Paulo	12	92
Rio Grande do Sul	0	0
Minas Gerais	0	0
Outras	1	8
TOTAL	13	100

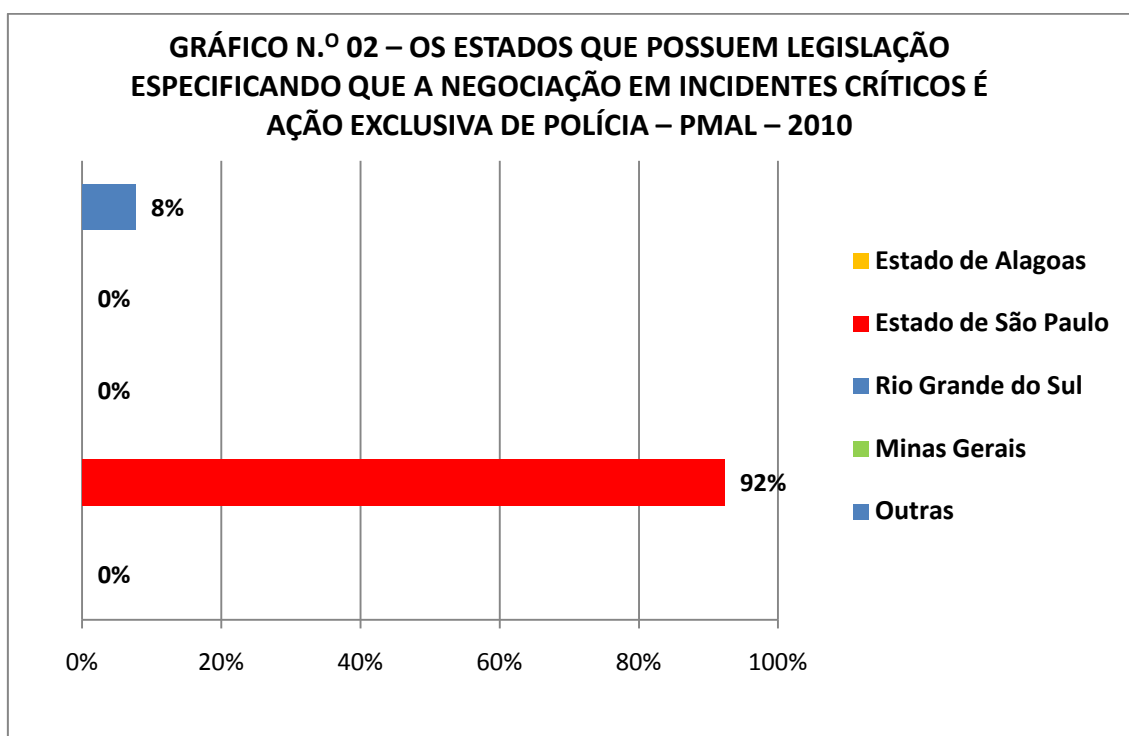


TABELA N.º 03 – O INCIDENTE CRÍTICO MAIS FREQUENTE NO COTIDIANO DO NÚCLEO DE GERENCIAMENTO DE CRISE – PMAL – 2010

INCIDENTE CRÍTICO	F	VR (%)
Liberação de reféns	0	0
Reintegração de posse	12	92
Tentativa de autoextermínio	0	0
Rebeliões em presídios	1	8
Localização e desativação de artefatos explosivos.	0	0
TOTAL	13	100

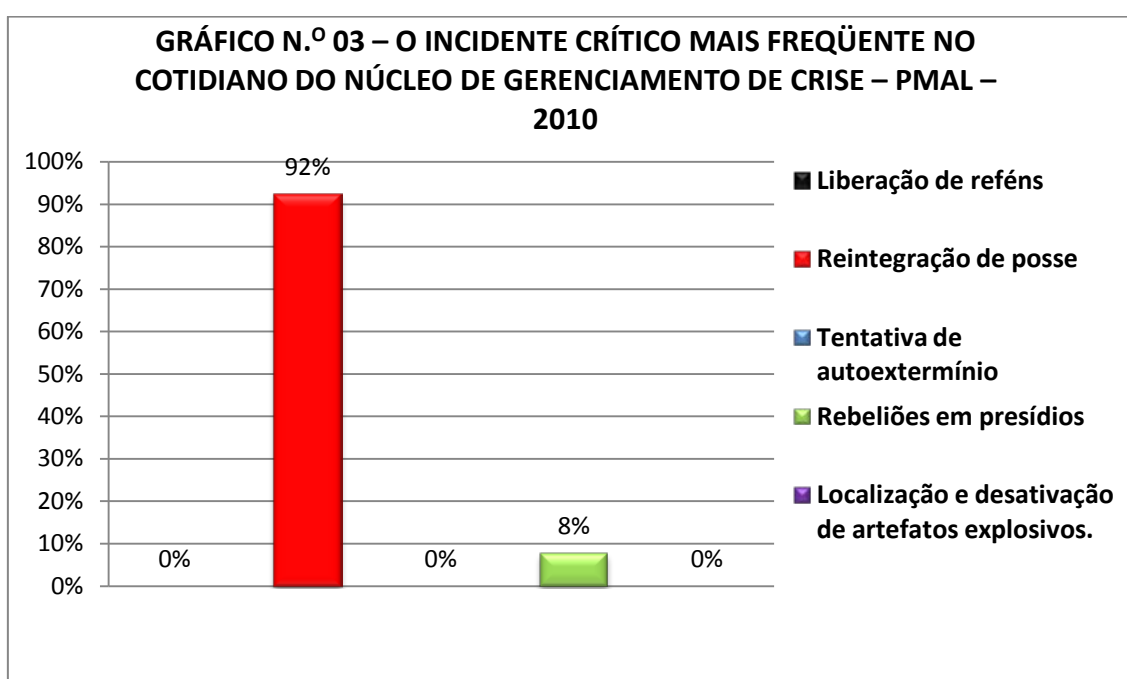


TABELA N.º 04 – ORDEM DE RELEVÂNCIA DOS EVENTOS CRÍTICOS MAIS COMPLEXOS DE SEREM SOLUCIONADOS – PMAL – 2010

ORDEM DE RELEVÂNCIA	F	VR (%)
Liberação de reféns	6	46
Reintegração de posse em conflitos agrários.	0	0
Tentativa de autoextermínio	3	23
Rebeliões em presídios	3	23
Localização e desativação de artefatos explosivos.	1	8
TOTAL	13	100

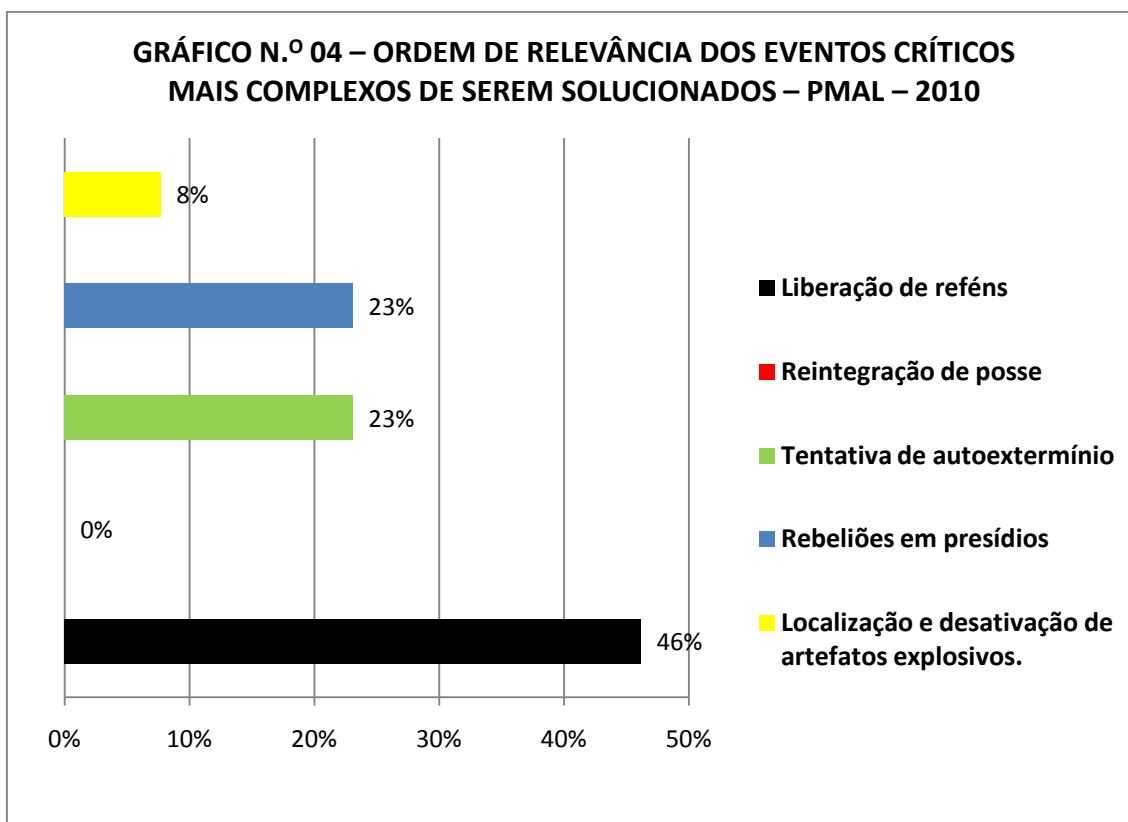


TABELA N.º 05 – TIPO DE NEGOCIAÇÃO MAIS UTILIZADA PELA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE ALAGOAS – PMAL – 2010

TIPO DE NEGOCIAÇÃO	F	VR (%)
Negociação tática	1	8
Negociação Estratégica	12	92
TOTAL	13	100

**GRÁFICO N.º 05 – TIPO DE NEGOCIAÇÃO MAIS UTILIZADA PELA
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE ALAGOAS – PMAL – 2010**

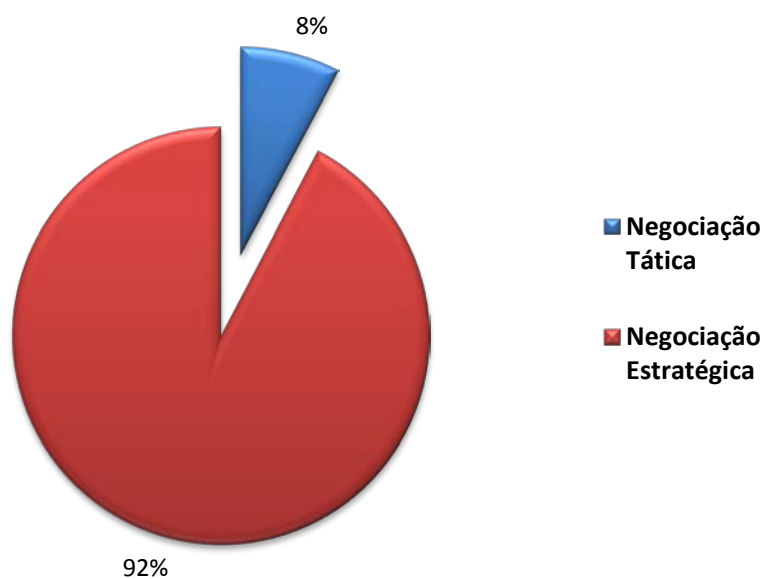
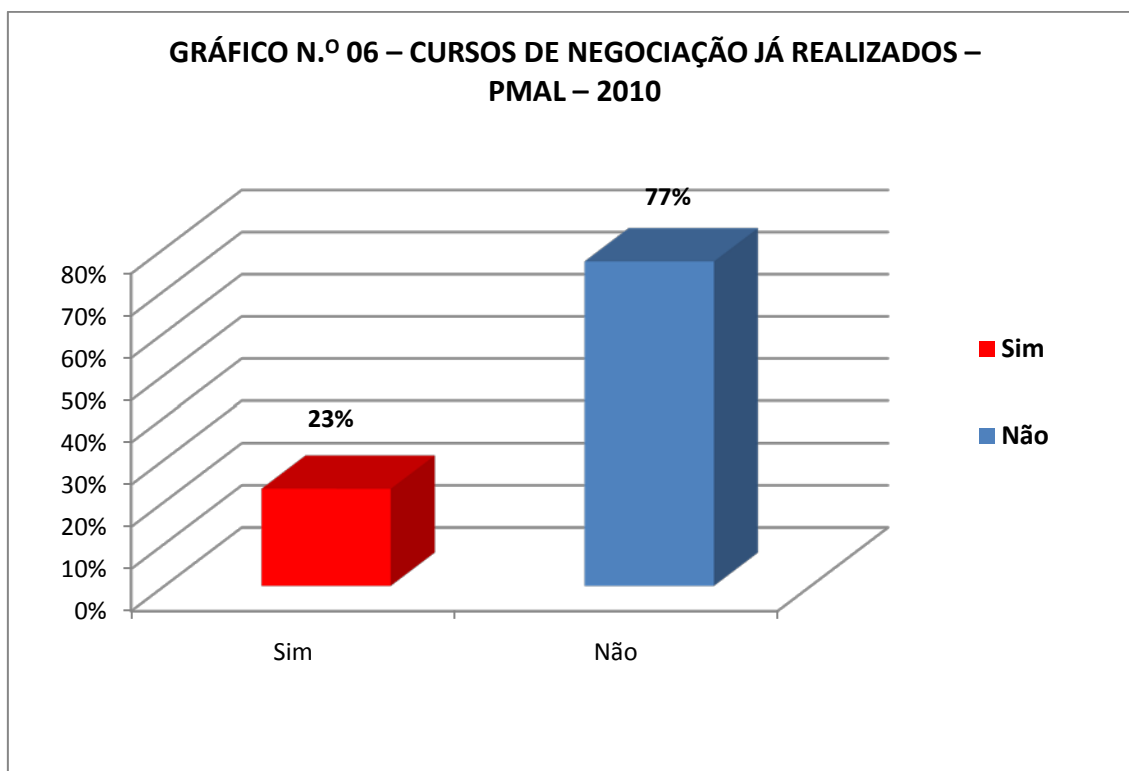


TABELA N.º 06 – CURSOS DE NEGOCIAÇÃO JÁ REALIZADOS – PMAL – 2010

CURSOS DE NEGOCIAÇÃO	F	VR (%)
Sim	3	23
Não	10	77
TOTAL	13	100



**TABELA N.º 07 – ORDEM DE IMPORTÂNCIA DAS POLÍCIAS MILITARES MAIS
CAPACITADAS NA ÁREA DE NEGOCIAÇÃO POLICIAL**

– PMAL – 2010

ORDEM DE IMPORTÂNCIA	F	VR (%)
Polícia Militar do Estado de São Paulo	12	92
Polícia Militar do Rio Grande do Sul	0	0
Polícia Militar de Minas Gerais	0	0
Outra	1	8
TOTAL	13	100

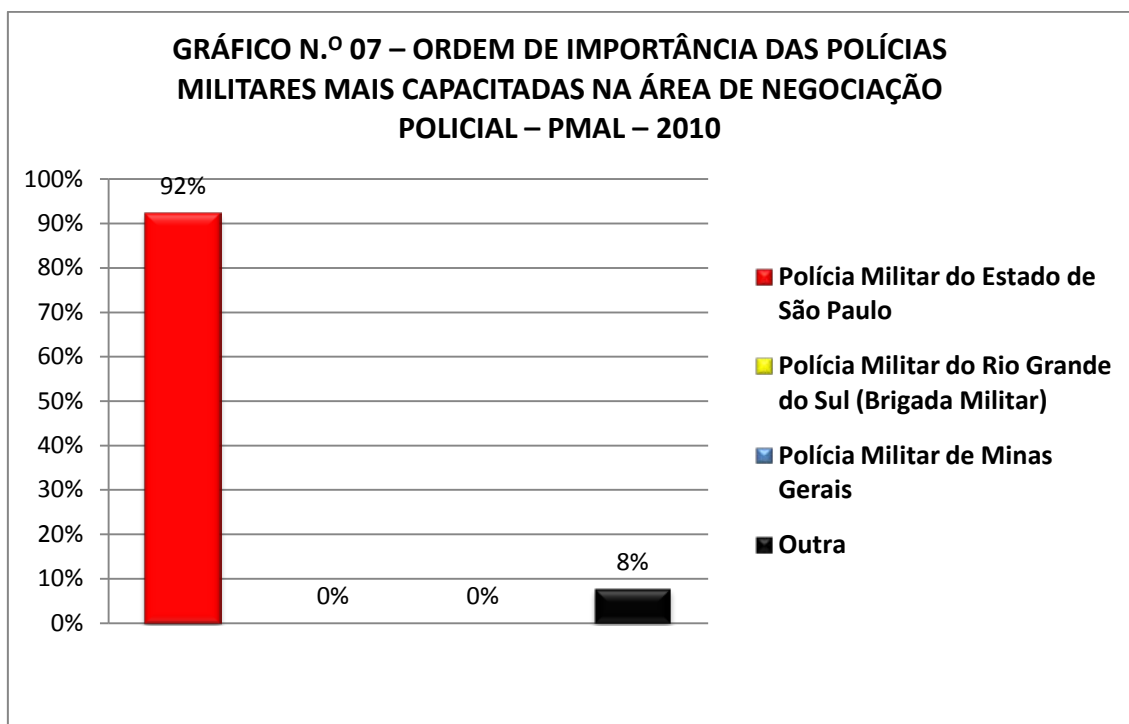
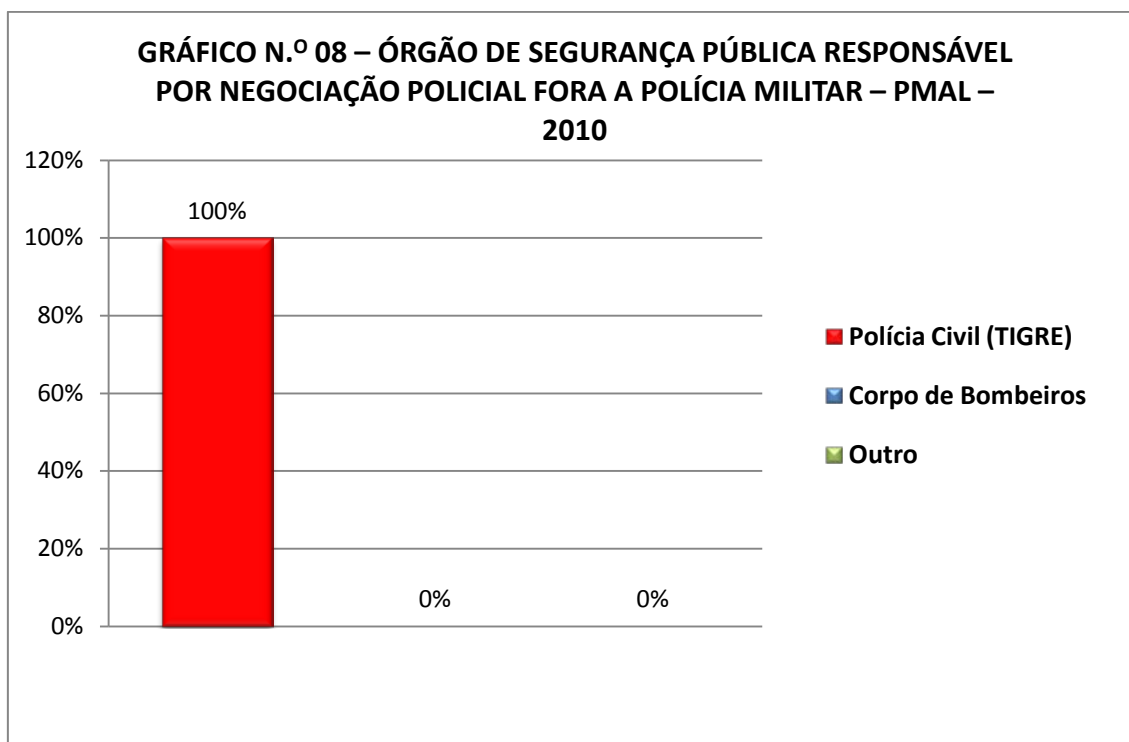


TABELA N.º 08 – ÓRGÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA RESPONSÁVEL POR NEGOCIAÇÃO POLICIAL FORA A POLÍCIA MILITAR – PMAL – 2010

ÓRGÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA	F	VR (%)
Polícia Civil (TIGRE)	13	100
Corpo de Bombeiros	0	0
Outro	0	0
TOTAL	13	100



**TABELA N.º 09 – NÍVEL DE RELACIONAMENTO ENTRE O NÚCLEO DE
GERENCIAMENTO DE CRISE E A POLÍCIA CIVIL (TIGRE) – PMAL – 2010**

NÍVEL	F	VR (%)
Ótimo	1	8
Bom	1	8
Regular	11	85
Péssimo	0	0
TOTAL	13	100

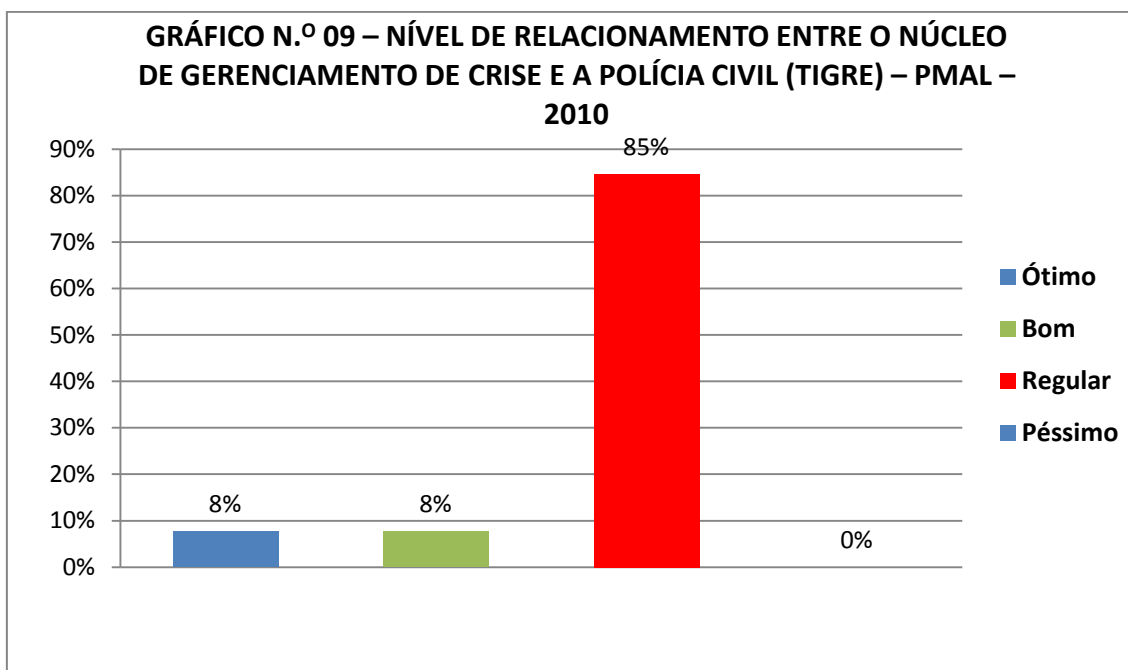


TABELA N.º 10 – CURSOS QUE SÃO LECIONADOS A DISCIPLINA DE GERENCIAMENTO DE CRISE E NEGOCIAÇÃO POLICIAL NA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR SENADOR ARNON DE MELLO – PMAL – 2010

CURSOS	F	VR (%)
Curso de Habilitação de Oficiais	0	0
Curso de Formação de Oficiais	9	69
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais	0	0
Curso Superior de Polícia	0	0
Todos	4	31
Nenhum	0	0
TOTAL	13	100

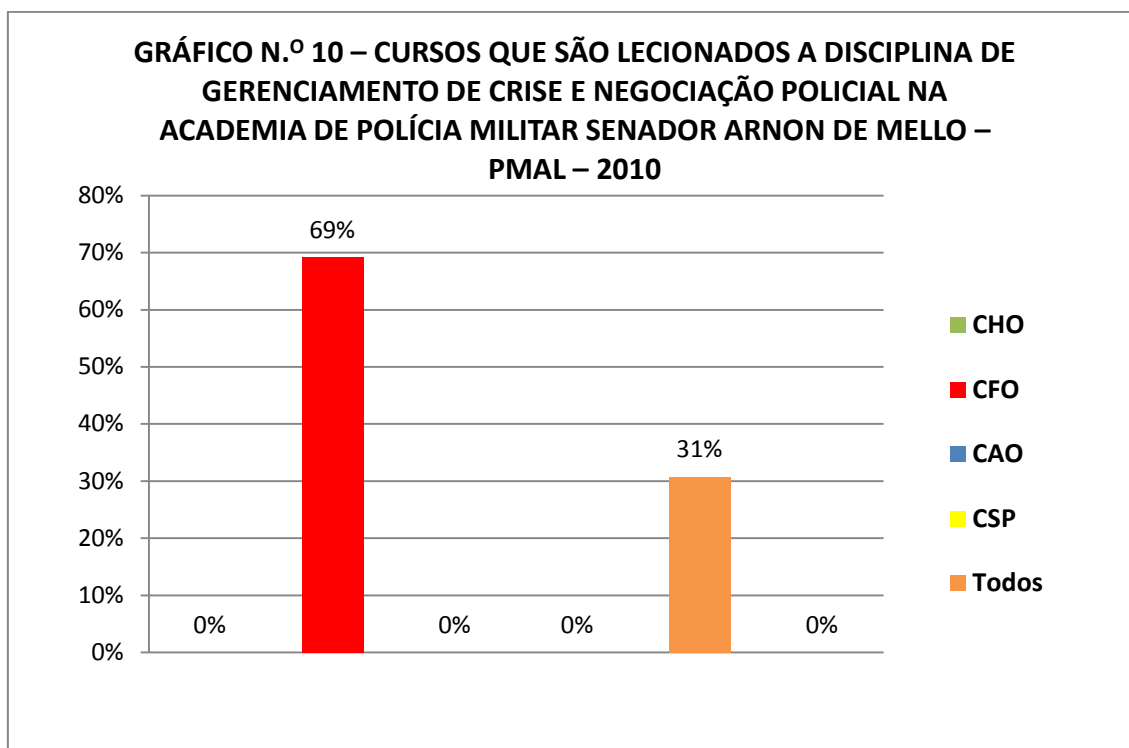
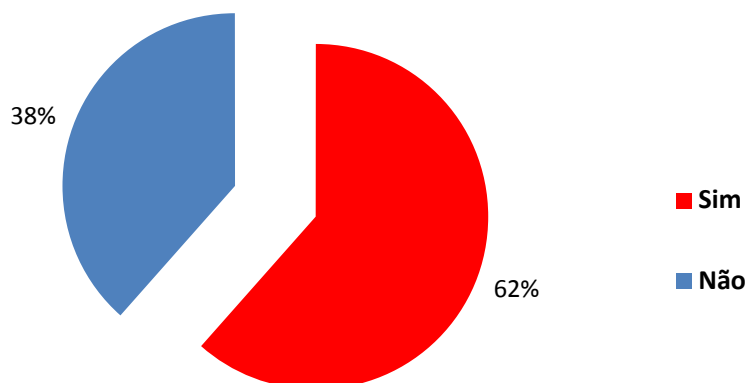


TABELA N.º 11 – EXISTE ALGUM MODELO FORMAL DE PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO POLICIAL EMPREGADO PELO NÚCLEO DE GERENCIAMENTO DE CRISE – PMAL – 2010

EXISTE MODELO FORMAL	F	VR (%)
Sim	8	62
Não	5	38
TOTAL	13	100

GRÁFICO N.º 11 - EXISTE UM MODELO FORMAL DE PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO POLICIAL EMPREGADO PELO NÚCLEO DE GERENCIAMENTO DE CRISE - PMAL - 2010



1.2 INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA N.º 01

Após a análise das respectivas tabelas e gráficos e das entrevistas no Núcleo de Gerenciamento de Crise da Polícia Militar do Estado de Alagoas, conclui-se que:

- a) A doutrina empregada pela Polícia Militar do Estado de Alagoas é estritamente norte-americana, não possuindo assim, uma visão das demais correntes praticadas no mundo, concebendo dessa forma, uma visão unilateral do processo de negociação policial;
- b) Atualmente São Paulo é o único Estado Federativo que possui legislação específica na área de negociação policial em incidentes críticos, correlacionando essa a uma atividade exclusiva de polícia, diante disso, este fato confere a Polícia de São Paulo maiores probabilidades de atuações mais eficientes e eficazes dentro do processo de negociação policial;
- c) O incidente crítico mais freqüente no cotidiano do Núcleo de Gerenciamento de Crise da Polícia Militar do Estado de Alagoas é a reintegração de posse, conferindo assim, aos Oficiais negociadores grande habilidade e experiência nessa área de atuação;
- d) O evento de alto risco mais complexo a ser negociado no ponto de vista dos

entrevistados é a liberação de reféns, sendo seguida de tentativa de autoextermínio e rebeliões em presídios;

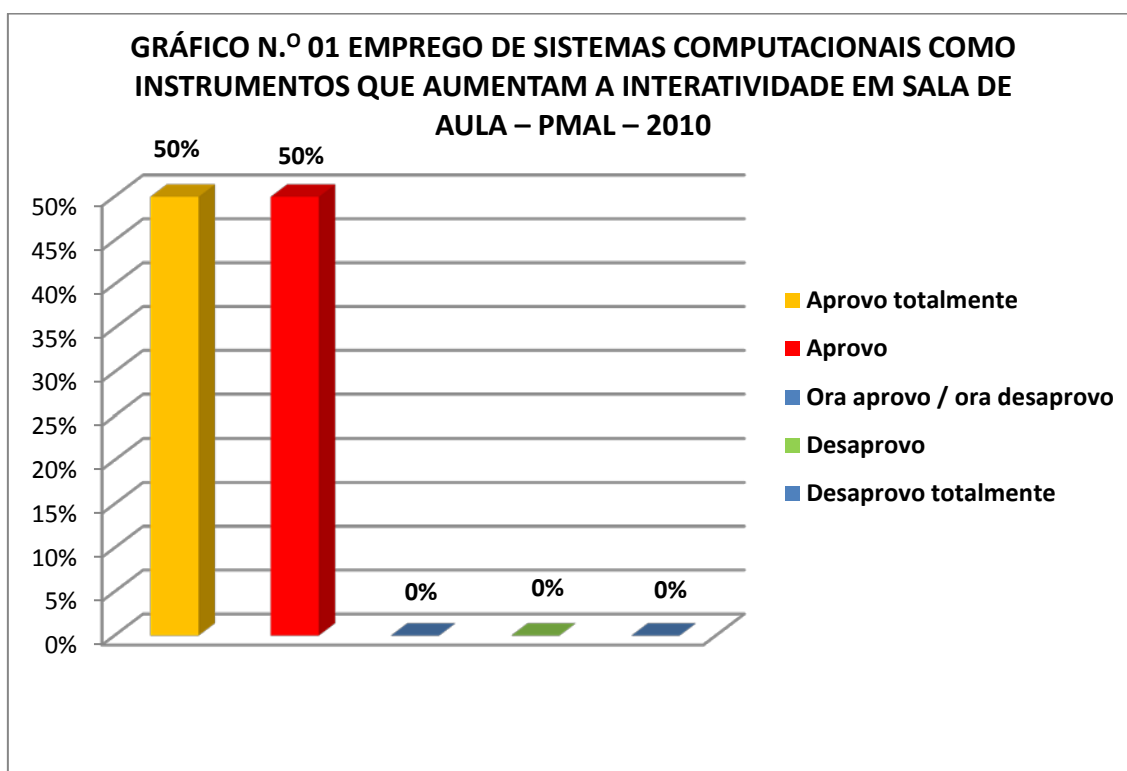
- e) A negociação estratégica é o tipo de negociação policial mais utilizada pelos negociadores do Núcleo de Gerenciamento de Crise da Polícia Militar do Estado de Alagoas, sendo a negociação tática raramente empregada, demonstrando que a Polícia Militar do Estado de Alagoas tem como meta principal a preservação da vida, mesmo daqueles que estão à margem da lei;
- f) Grande parte dos entrevistados no Núcleo de Gerenciamento de Crise da Polícia Militar do Estado de Alagoas possui cursos de negociação policial, comprovando assim, que o efetivo de Oficiais lotado no Núcleo é selecionado de acordo com formação específica na área afim;
- g) Dentro da ótica dos entrevistados, a Polícia Militar do Estado de São Paulo é uma das polícias mais capacitadas na atuação de negociações policiais, sendo esse local, na sua maioria das vezes, ponto de obtenção de informações e conhecimento sobre o processo de negociação policial do Estado de Alagoas;
- h) Entre os órgãos de segurança pública, a Polícia Civil (TIGRE), é outra instituição pública incumbida de atuar em negociações policiais, diante disso verifica-se um conflito de interesses e vaidades no momento da eclosão de um incidente crítico, conforme análise de dados e entrevistas realizadas;
- i) Segundo os entrevistados todos os cursos da corporação deveriam ofertar cursos na área de negociação, logo favorecendo assim, uma atuação mais eficaz e eficiente do primeiro interventor da situação crítica, bem como do gerente da crise, sendo esse geralmente o Comandante da Unidade da área o qual está ocorrendo o incidente crítico;
- j) No quesito existência de um modelo formal do processo de negociação policial verifica-se um conflito de idéias entre os entrevistados, constando-se, mediante dados coletados e entrevistas, que o Núcleo de Gerenciamento de Crise da Polícia Militar do Estado de Alagoas, ainda, não possui um modelo formal do processo de negociação policial, desenvolvendo assim, seu trabalho de forma não científica, apenas no ideal das experiências dos Oficiais negociadores.

2 PESQUISA N.º 02

2.1 TABELAS E GRÁFICOS

TABELA N.º 01 – EMPREGO DE SISTEMAS COMPUTACIONAIS COMO INSTRUMENTOS QUE AUMENTAM A INTERATIVIDADE EM SALA DE AULA – PMAL – 2010

EMPREGO DE SISTEMAS	F	VR (%)
Aprovo totalmente	3	50
Aprovo	3	50
Ora aprovo / ora desaprovo	0	0
Desaprovo	0	0
Desaprovo totalmente	0	0
TOTAL	6	100



**TABELA N.º 02 – OS INSTRUMENTOS PEDAGÓGICOS EMPREGADOS NO
PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM NOS CENTROS DE FORMAÇÕES DA
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE ALAGOAS – PMAL – 2010**

INSTRUMENTOS PEDAGÓGICOS	F	VR (%)
Retroprojektor	4	27
Projektor Multimídia	6	40
Lousa	5	33
Videoconferência	0	0
Ambientes Interativos de Aprendizagem	0	0
Outro	0	0
TOTAL	15	100

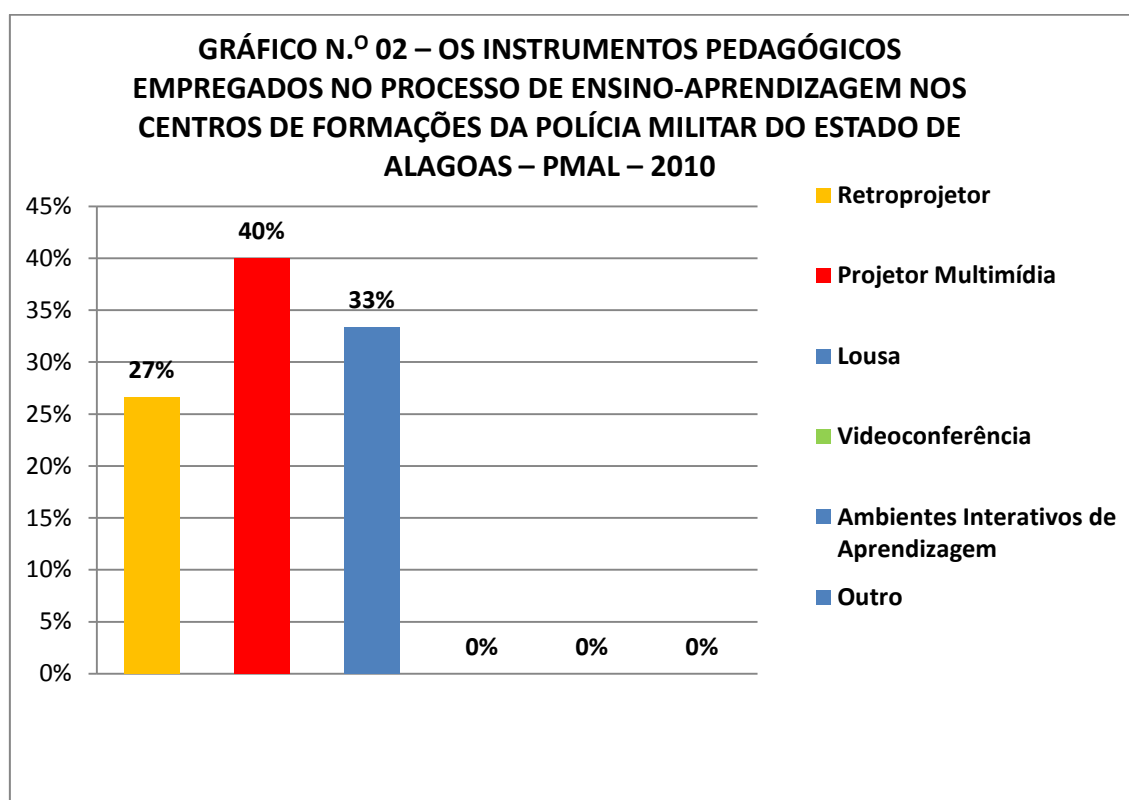


TABELA N.º 03 – CURSO OU TREINAMENTO UTILIZANDO UM AMBIENTE INTERATIVO DE APRENDIZAGEM – PMAL – 2010

CURSO OU TREINAMENTO	F	VR (%)
Sim	3	50
Não	3	50
TOTAL	6	100

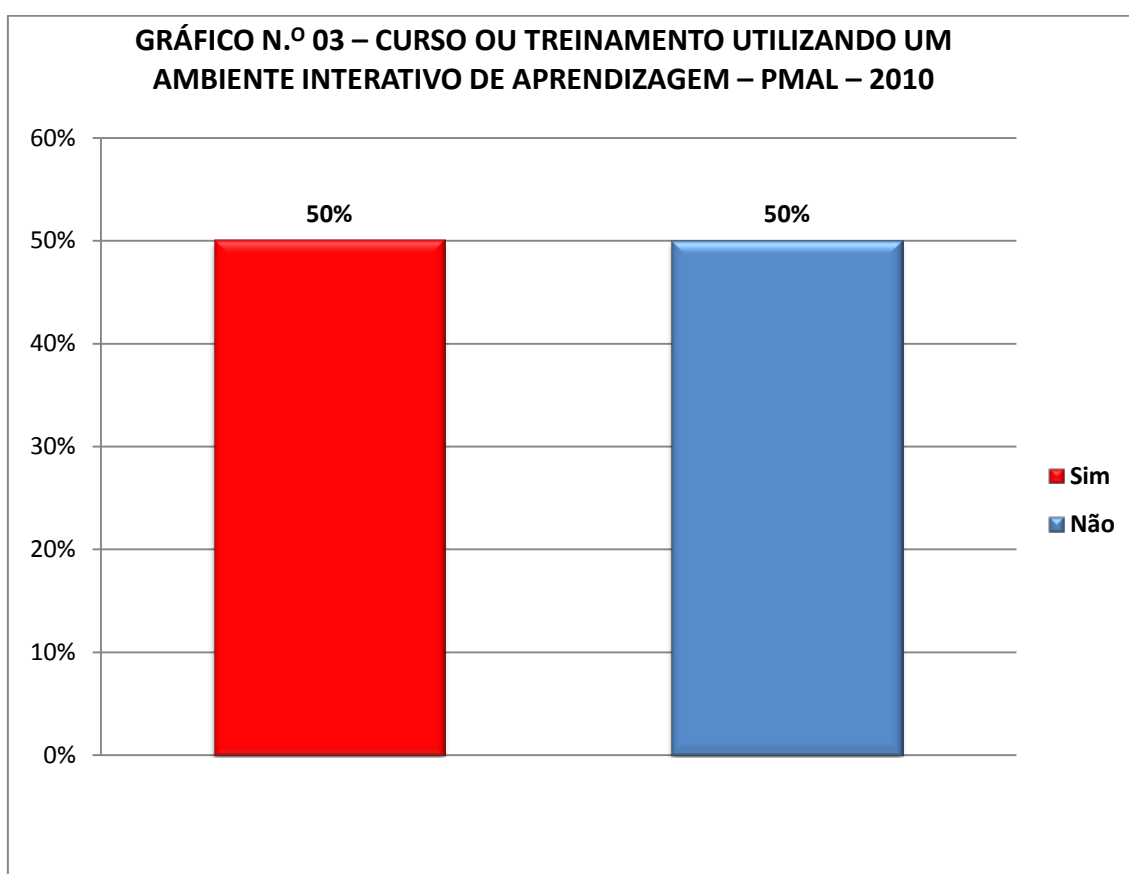


TABELA N.º 04 – CURSOS REALIZADOS UTILIZANDO UM AMBIENTE INTERATIVO DE APRENDIZAGEM COMO INSTRUMENTO PEDAGÓGICO NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM – PMAL – 2010

CURSOS UTILIZANDO AMBIENTES	F	VR (%)
Um	3	50
Dois	0	0
Acima de dois.	0	0
Nenhum	3	50
TOTAL	6	100

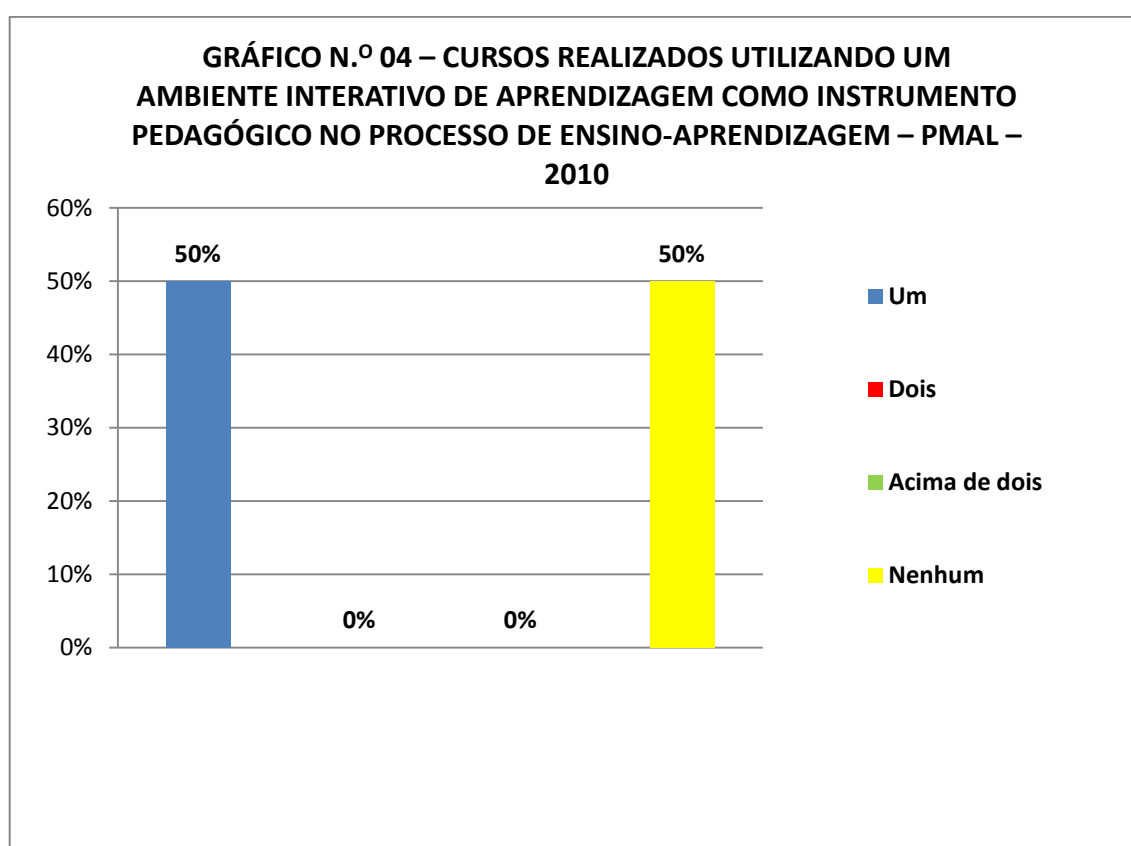


TABELA N.º 05 – GRAU DE ENTENDIMENTO DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO ESTRATÉGICA ENVOLVENDO REFÊNS EM SITUAÇÕES CRÍTICAS MEDIANTE O EMPREGO DO AMBIENTE INTERATIVO DE APRENDIZAGEM APRESENTADO – PMAL – 2010

GRAU DE ENTENDIMENTO	F	VR (%)
Muito alto	3	50
Alto	2	33
Médio	1	17
Baixo	0	0
Muito baixo	0	0
TOTAL	6	100

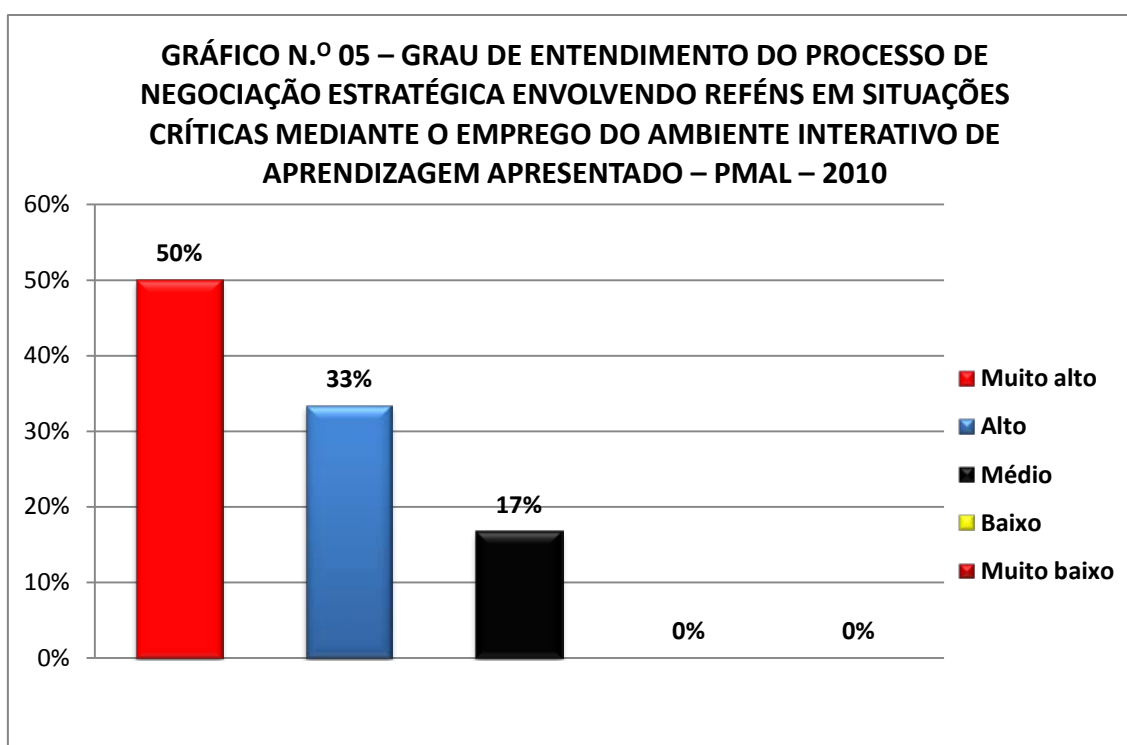


TABELA N.º 06 – EMPREGO DE AMBIENTES INTERATIVOS DE APRENDIZAGEM COMO INSTRUMENTO DE APOIO NO ENSINO DO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM – PMAL – 2010

EMPREGO DE AMBIENTES INTERATIVOS	F	VR (%)
Aprovo totalmente	5	83
Aprovo	1	17
Ora aprovo / ora desaprovo	0	0
Desaprovo	0	0
Desaprovo totalmente	0	0
TOTAL	6	100

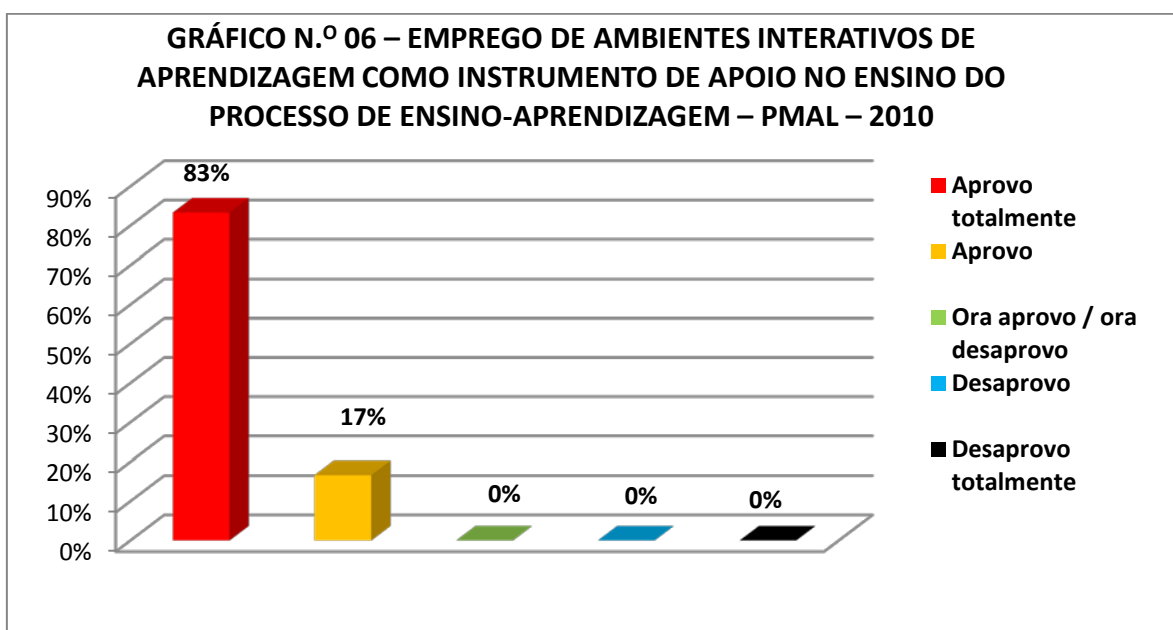


TABELA N.º 07 – CURSOS EM QUE DEVERIAM SER IMPLANTADOS OS AMBIENTES INTERATIVOS DE APRENDIZAGEM – PMAL – 2010

CURSOS	F	VR (%)
Curso de Habilitação de Oficiais (CHO)	0	0
No Curso de Formação de Oficiais (CFO)	0	0
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO)	0	0
Curso Superior de Polícia (CSP)	0	0
Todos	6	100
Nenhum	0	0
Outros	0	0
TOTAL	6	100

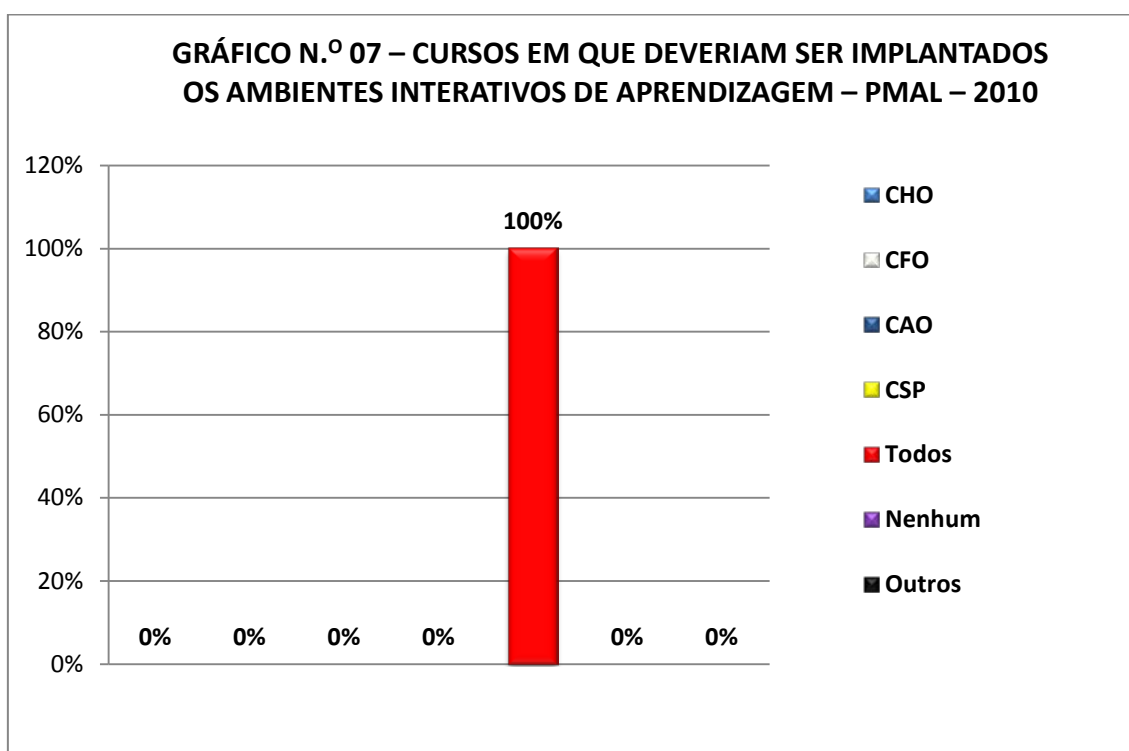


TABELA N.º 08 – GRAU DE DIFICULDADE DE IMPLANTAÇÃO DOS AMBIENTES INTERATIVOS DE APRENDIZAGEM COMO INSTRUMENTO PEDAGÓGICO NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM NOS CENTROS DE FORMAÇÕES DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE ALAGOAS – PMAL – 2010

GRAU DE DIFICULDADE	F	VR (%)
Muito alto	0	0
Alto	1	17
Médio	4	67
Baixo	1	17
Muito baixo	0	0
TOTAL	6	100

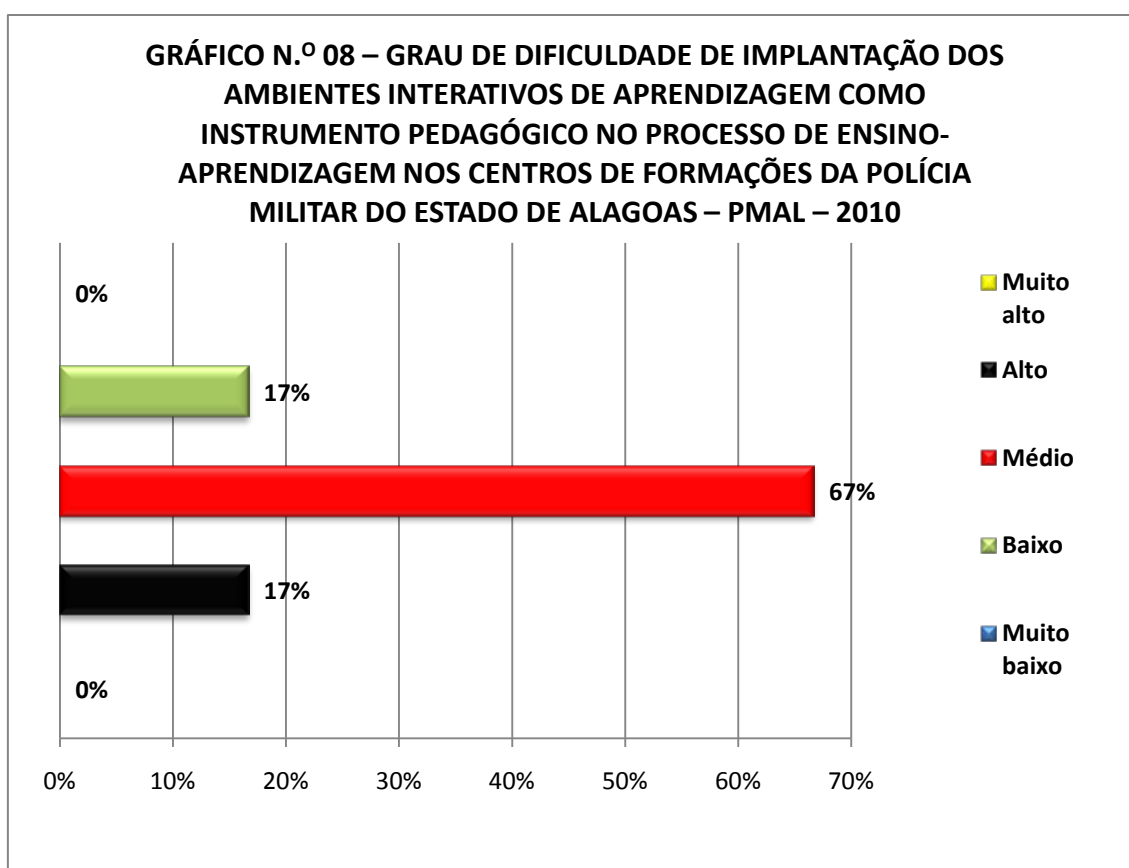
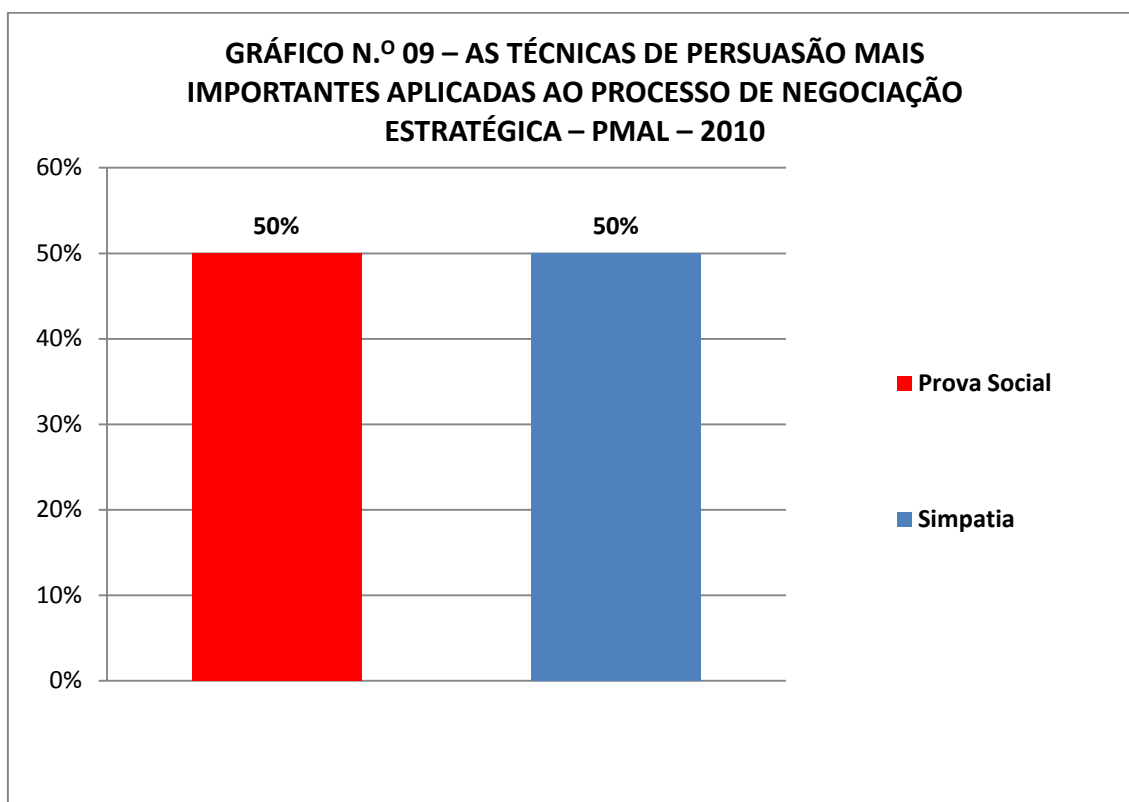


TABELA N.º 09 – AS TÉCNICAS DE PERSUASÃO MAIS IMPORTANTES APLICADAS AO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO ESTRATÉGICA– PMAL – 2010

ORDEM DE IMPORTÂNCIA	F	VR (%)
Prova Social	3	50
Simpatia	3	50
TOTAL	6	100



2.2 INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA N.º 02

Após a análise das respectivas tabelas e gráficos e das entrevistas no Núcleo de Gerenciamento de Crise da Polícia Militar do Estado de Alagoas, conclui-se que:

- a) Os negociadores do Núcleo de Gerenciamento de Crise da Polícia Militar do Estado de Alagoas aprovam na íntegra o emprego de sistemas computacionais como instrumentos que aumentam a interatividade em sala de aula;

- b) Entre os instrumentos pedagógicos empregados no processo de ensino-aprendizagem nos centros de formações da Polícia Militar do Estado de Alagoas, o projetor multimídia é o mais utilizado, identificando-se, também, a inexistência do emprego de Ambientes Interativos de Aprendizagem em sala de aula;
- c) A metade dos negociadores entrevistados do Núcleo de Gerenciamento de Crise da Polícia Militar do Estado de Alagoas já realizou curso ou treinamento utilizando Ambientes Interativos de Aprendizagem. Em média acima de 02 (dois) cursos;
- d) O grau de entendimento dos negociadores entrevistados do Núcleo de Gerenciamento de Crise da Polícia Militar do Estado de Alagoas sobre o processo de negociação policial envolvendo reféns empregando o protótipo do Ambientes Interativos de Aprendizagem apresentado foi considerado alto;
- e) Os negociadores entrevistados do Núcleo de Gerenciamento de Crise da Polícia Militar do Estado de Alagoas aprovaram integralmente o emprego dos Ambientes Interativos de Aprendizagem como instrumento de apoio no processo de ensino-aprendizagem em sala de aula;
- f) De acordo com os entrevistados os Ambientes Interativos de Aprendizagem deveriam ser empregados em todos os cursos da corporação;
- g) O grau de dificuldade de implantação dos Ambientes Interativos de Aprendizagem como instrumento pedagógico no processo de ensino-aprendizagem é factível, não oferecendo grandes dificuldades pelos Centros de Formação Policial Militar;
- h) A prova social e a empatia são as técnicas de persuasão mais importantes no processo de negociação policial envolvendo reféns.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
PROGRAMA MULTIDISCIPLINAR DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM MODELAGEM COMPUTACIONAL DE CONHECIMENTO

PESQUISADOR: MESTRANDO SIDNEY PONTES VIANA (CAPITÃO DA PMAL)

QUESTIONÁRIO

Esse questionário tem como objetivo coletar dados no Núcleo de Gerenciamento de Crises da Polícia Militar do Estado de Alagoas, sobre pesquisa no campo tecnológico e educacional, tendo como meta principal estudar e propor “*Um Modelo para o Ensino do Processo de Negociação Policial Baseado em Redes de Petri*”. Para isso, contamos com o seu apoio no sentido de responder as questões que se seguem, logo abaixo:

QUESTÕES

1. Qual a doutrina empregada pela Polícia Militar no Estado de Alagoas na área de Negociação Policial?
 - a) () Norte-Americana
 - b) () Israelense
 - c) () Alemã
 - d) () Inglesa
2. Quais os Estados que possuem legislação especificando que a Negociação em incidentes críticos é ação exclusiva de Polícia?
 - a) () Estado de Alagoas
 - b) () Estado de São Paulo
 - c) () Rio Grande do Sul
 - d) () Minas Gerais
 - e) () Outras _____
3. Marque o incidente crítico mais freqüente no cotidiano do Núcleo de Gerenciamento de Crise?
 - a) () Liberação de reféns
 - b) () Reintegração de posse
 - c) () Tentativa de autoextermínio
 - d) () Rebeliões em presídios
 - e) () Localização e desativação de artefatos explosivos.
4. Enumere de 1 a 5, pela ordem de relevância os eventos críticos mais complexos de serem solucionados.
 - a) () Liberação de reféns
 - b) () Reintegração de posse em conflitos agrários.
 - c) () Tentativa de autoextermínio
 - d) () Rebeliões em presídios
 - e) () Localização e desativação de artefatos explosivos.
5. Qual o tipo de negociação mais utilizada pela Polícia Militar do Estado de Alagoas?
 - a) () Negociação tática
 - b) () Negociação Estratégica
6. Você possui cursos de negociação policial? Caso marque sim, informe o local em que foi realizado. Por exemplo. Local: São Paulo.
 - a) () Sim. Local: _____
 - b) () Não

7. Enumere de 1 a 3, pela ordem de importância as Polícias Militares mais capacitadas na área de Negociação Policial.

- a) () Polícia Militar do Estado de São Paulo
- b) () Polícia Militar do Rio Grande do Sul (Brigada Militar)
- c) () Polícia Militar de Minas Gerais
- d) () Outra _____

8. Qual o órgão de segurança pública responsável por Negociação Policial fora a Polícia Militar?

- a) () Polícia Civil (TIGRE)
- b) () Corpo de Bombeiros
- c) () Outro _____

9. Se você respondeu a questão anterior, avalie o nível de relacionamento entre o Núcleo de Gerenciamento de Crise e esse órgão de segurança pública.

- a) () Ótimo
- b) () Bom
- c) () Regular
- d) () Péssimo

10. Em quais cursos são lecionados a disciplina de Gerenciamento de Crise e Negociação Policial na Academia de Polícia Militar Senador Arnon de Mello.

- a) () No Curso de Habilitação de Oficiais (CHO)
- b) () No Curso de Formação de Oficiais (CFO)
- c) () No Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO)
- d) () No Curso Superior de Polícia (CSP)
- e) () Todos
- f) () Nenhum

11. Existe algum modelo formal de processo de negociação policial empregado pelo Núcleo de Gerenciamento de Crise?

- a) () Sim
- b) () Não

12. Quais são os policiais militares com cursos na área de negociação policial?

13. Qual o cargo e função que você exerce no Núcleo de Gerenciamento de Crise?

14. Qual a estrutura orgânica e funcional do Núcleo de Gerenciamento de Crises?

15. Na sua aceção qual deveria ser o modelo de gerenciamento de crise utilizado pelo Núcleo de Gerenciamento de Crise? Identifique nesse modelo, seus integrantes e seus papéis.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
PROGRAMA MULTIDISCIPLINAR DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM MODELAGEM COMPUTACIONAL DE CONHECIMENTO

PESQUISADOR: MESTRANDO SIDNEY PONTES VIANA (CAPITÃO DA PMAL)

QUESTIONÁRIO

Esse questionário tem como objetivo coletar dados no Núcleo de Gerenciamento de Crises da Polícia Militar do Estado de Alagoas, sobre pesquisa no campo tecnológico e educacional, tendo como meta principal aplicar o protótipo do Ambiente Interativo de Aprendizagem no Ensino do Processo de Negociação Estratégica Envolvendo Reféns. Para isso, contamos com o seu apoio no sentido de responder as questões que se seguem, logo abaixo:

QUESTÕES

- | | |
|--|--|
| <p>1. Você aprova o emprego de sistemas computacionais como instrumentos que aumentam a interatividade em sala de aula.</p> <p>a) <input type="checkbox"/> Aprovo totalmente
 b) <input type="checkbox"/> Aprovo
 c) <input type="checkbox"/> Ora aprovo / ora desaprovo
 d) <input type="checkbox"/> Desaprovo
 e) <input type="checkbox"/> Desaprovo totalmente</p> <p>2. Quais os instrumentos pedagógicos empregados no processo de ensino-aprendizagem nos Centros de Formações da Polícia Militar do Estado de Alagoas?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Retroprojeter
 b. <input type="checkbox"/> Projetor Multimídia
 c. <input type="checkbox"/> Lousa
 d. <input type="checkbox"/> Videoconferência
 e. <input type="checkbox"/> Ambientes Interativos de Aprendizagem
 f. <input type="checkbox"/> Outro</p> <p>3. Você já realizou algum curso ou treinamento em que foi empregado um Ambiente Interativo de Aprendizagem.</p> <p>a) <input type="checkbox"/> Sim
 b) <input type="checkbox"/> Não</p> <p>4. Quantos cursos você já realizou utilizando um Ambiente Interativo de</p> | <p>Aprendizagem como instrumento pedagógico no processo de ensino-aprendizagem.</p> <p>a) <input type="checkbox"/> Nenhum
 b) <input type="checkbox"/> Um
 c) <input type="checkbox"/> Dois
 d) <input type="checkbox"/> Acima de dois.</p> <p>5. Levando em consideração o protótipo do Ambiente Interativo de Aprendizagem apresentado em sala de aula, avalie o grau de entendimento do processo de negociação estratégica envolvendo reféns em situações críticas:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Muito alto
 b. <input type="checkbox"/> Alto
 c. <input type="checkbox"/> Médio
 d. <input type="checkbox"/> Baixo
 e. <input type="checkbox"/> Muito baixo</p> <p>6. Você aprova o emprego de Ambientes Interativos de Aprendizagem como instrumento de apoio no ensino do processo de ensino-aprendizagem.</p> <p>a) <input type="checkbox"/> Aprovo totalmente
 b) <input type="checkbox"/> Aprovo
 c) <input type="checkbox"/> Ora aprovo / ora desaprovo
 d) <input type="checkbox"/> Desaprovo
 e) <input type="checkbox"/> Desaprovo totalmente</p> |
|--|--|

7. Caso fosse implantando os Ambientes Interativos de Aprendizagem nos diversos cursos ofertados pelos Centros de Ensino da Polícia Militar, em que cursos periódicos deveriam ser utilizados.

- a. No Curso de Habilitação de Oficiais (CHO)
- b. No Curso de Formação de Oficiais (CFO)
- c. No Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO)
- d. No Curso Superior de Polícia (CSP)
- e. Todos
- f. Nenhum
- g. Outros

8. Levando em consideração a estrutura atual dos Centros de Formações da Polícia Militar do Estado de Alagoas, avalie o grau de dificuldade de implantação dos

Ambientes Interativos de Aprendizagem como instrumento pedagógico no processo de ensino-aprendizagem.

- a. Muito alto
- b. Alto
- c. Médio
- d. Baixo
- e. Muito baixo

9. Dentro de sua ótica, enumere pela ordem de importância as técnicas de persuasão aplicadas ao processo de negociação estratégica?

- e) Prova Social
- f) Simpatia
- g) Empatia
- h) Autoridade
- i) Coerência
- j) Reciprocidade
- k) Escassez
- l) Compromisso