Capítulo 02

Negociação em Crises com Ênfase em Presos Rebelados

Negotiation in Crises With Emphasis on Rebellious Prisoners

Rafael Sendeski Eugenio dos Santos

Resumo: O trabalho discute a negociação em crises com ênfase em motins carcerários, articulando fundamentos constitucionais e internacionais de direitos humanos, Lei de Execução Penal e protocolos operacionais (SOPs) de uso progressivo da força. Sustenta-se que a resposta estatal deve priorizar a comunicação estruturada, a coleta contínua de inteligência e a preservação de vidas, com documentação transparente de todas as decisões. São apresentados modelos de negociação (policial, humanitário e multiescalar), princípios de segurança, tempo e comunicação estratégica, bem como elementos de psicologia da crise aplicados ao confinamento. No recorte prático, o texto descreve a atuação da PMPR: estrutura de comando inspirada no ICS, integração com administração penitenciária e órgãos de justiça, fases operacionais (contenção, negociação, decisão, intervenção, estabilização e aprendizado) e técnicas centrais de negociação. Conclui apontando a necessidade de capacitação contínua, interoperabilidade e revisão pós-ação para reduzir danos e prevenir recorrências.

Palavras-chave: gestão de crises; negociação policial; presos rebelados; direitos humanos.

Abstract: This paper discusses crisis negotiation, with an emphasis on prison riots, articulating constitutional and international human rights foundations, the Penal Enforcement Act, and operational protocols (SOPs) for the progressive use of force. It argues that the state response should prioritize structured communication, continuous intelligence gathering, and the preservation of lives, with transparent documentation of all decisions. Negotiation models (police, humanitarian, and multi-scalar) are presented, as well as principles of security, time, and strategic communication, as well as elements of crisis psychology applied to confinement. In practical terms, the text describes the PMPR's operations: a command structure inspired by the ICS, integration with prison administration and justice agencies, operational phases (containment, negotiation, decision-making, intervention, stabilization, and learning), and core negotiation techniques. It concludes by highlighting the need for ongoing training, interoperability, and post-action review to reduce harm and prevent recurrence.

Keywords: crisis management; police negotiation; rebel prisoners; human rights.

INTRODUÇÃO

Inicialmente, é importante salientar que as crises em estabelecimentos prisionais, especialmente motins e presos rebelados, expõem simultaneamente vulnerabilidades institucionais e riscos elevados à vida e à integridade de custodiados, servidores e terceiros. A resposta estatal deve ser orientada por garantias constitucionais e por parâmetros de direitos humanos, compatibilizando a restauração da ordem com a legalidade estrita e a prevenção de danos.

Nesse contexto, a negociação emerge como instrumento central do

DOI: 10.47573/aya.5379.3.32.2

gerenciamento de crises, eis que organiza o tempo a favor do Estado, reduz a probabilidade de escalada, cria canais de comunicação controlados e produz oportunidades para acordos graduais e verificáveis.

Este trabalho apresenta o marco legal e normativo pertinente (Constituição, LEP, protocolos e diretrizes), revisa referenciais teóricos sobre crises e psicologia social em ambientes de confinamento e sistematiza um modelo operacional, com foco na experiência e nas diretrizes da Polícia Militar do Paraná, que integra comando e controle, inteligência, técnicas de comunicação e gestão de riscos ao longo das fases de resposta.

O objetivo é oferecer um guia sintético, juridicamente consistente e operacionalmente aplicável para maximizar a preservação de vidas e o restabelecimento seguro da normalidade.

MARCO LEGAL E NORMATIVO

Garantias Constitucionais e Direitos Humanos Aplicáveis

A resposta estatal a crises com presos rebelados deve partir do reconhecimento de que a dignidade da pessoa humana é fundamento da República e vetor interpretativo de todo o ordenamento, impondo limites materiais à atuação policial e penitenciária e, mesmo em contextos de grave perturbação da ordem, subsistem as garantias do devido processo legal, da integridade física e moral e da vedação a tratamentos desumanos ou degradantes, cuja observância orienta a seleção de estratégias de negociação e contenção.

A leitura sistemática desses direitos, prevista no texto constitucional, harmoniza-se com a ideia de que a segurança pública é dever do Estado, mas exercida dentro de parâmetros que preservem a vida e a integridade de todos os envolvidos, inclusive dos custodiados e dos mediadores, o que reforça o papel central de protocolos que privilegiem a comunicação e a redução de danos como primeira resposta operacional (Brasil, 1988; ONU, 2015; OEA, 1969).

Em ambientes de privação de liberdade, a vulnerabilidade estrutural da população carcerária exige que a atuação estatal seja ainda mais estrita em relação a controles de necessidade, adequação e proporcionalidade. A Constituição explicita a proteção contra tortura e tratamento cruel, e consagra o controle jurisdicional e administrativo sobre atos praticados no sistema penitenciário, estabelecendo um arcabouço que não se suspende por força de motins ou rebeliões (Brasil, 1988; ONU, 2015; OEA, 1969).

A normatividade constitucional deve ser lida em diálogo com os padrões internacionais de direitos humanos aplicáveis aos custodiados, que reiteram princípios como humanidade, legalidade e proporcionalidade. As Regras de Mandela detalham salvaguardas mínimas relativas a contato com o mundo exterior, atendimento à saúde, prevenção de tortura e gestão de incidentes críticos, servindo como guia prático na formulação de rotinas e decisões táticas em crises.

Em paralelo, o Pacto de San José reforça a obrigação de investigar abusos e de assegurar recursos efetivos, o que, no contexto de rebeliões, significa registrar, documentar e submeter a escrutínio decisões que impliquem restrições adicionais de direitos (ONU, 2015; OEA, 1969; Brasil, 1988).

No plano das garantias processuais, a presunção de inocência e o devido processo legal irradiam efeitos mesmo após o trânsito em julgado, informando a execução penal humanizada e a vedação de penas cruéis. Na crise, esses princípios se traduzem na obrigação de distinguir lideranças e níveis de envolvimento, evitando respostas coletivas indiscriminadas e assegurando tratamento personalizado e proporcional às condutas, com registro transparente de medidas adotadas e preservação de provas de eventuais delitos (Brasil, 1988; ONU, 2015; OEA, 1969).

Lei de Execução Penal e Regulamentos Correlatos

A Lei de Execução Penal estabelece o regime jurídico da custódia e orienta a administração penitenciária quanto à disciplina, às recompensas e às sanções, oferecendo parâmetros normativos para o tratamento de incidentes graves. Em situações de presos rebelados, os dispositivos sobre disciplina carcerária e sanções devem ser interpretados à luz do contraditório e da individualização, vedando punições coletivas e exigindo procedimento regular, com motivação e controle jurisdicional. A LEP ainda destaca a finalidade ressocializadora da pena, o que impõe que as medidas durante a crise não comprometam, sem justificativa idônea, programas e oportunidades futuras do apenado (Brasil, 1984; CNPCP, 1999).

Os regulamentos do Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária complementam a LEP ao fixar diretrizes de respeito à integridade física e moral e de organização disciplinar proporcional, servindo de referência para protocolos internos que prevejam gestão negociada de conflitos. Essas diretrizes reforçam a necessidade de capacitação contínua de gestores e equipes para mediação, comunicação e uso diferenciado da força, de modo a prevenir escaladas e preservar a vida (CNPCP, 1999; Brasil, 1984; STF, 2015).

A LEP disciplina a atuação de autoridades como diretores de unidades e corregedorias, estabelecendo fluxos para apuração de faltas e para comunicação a órgãos externos, inclusive Ministério Público e Judiciário. Em rebeliões, a correta ativação desses fluxos — com coleta de informações, preservação de cenas e documentação de negociações — é condição para responsabilização adequada e para evitar nulidades decorrentes de vícios procedimentais (Brasil, 1984; CNPCP, 1999; STF, 2015).

Os mecanismos de assistência material, à saúde e jurídica previstos na LEP mantêm vigência durante incidentes críticos, impondo medidas para garantir atendimento emergencial e acesso a defensores, sob coordenação segura. A continuidade mínima dessas assistências atua como amortecedor de tensões e sinaliza respeito institucional, favorecendo a abertura de canais de diálogo e a aceitação de propostas de rendição ou de restabelecimento da normalidade (Brasil, 1984; CNPCP, 1999; STF, 2015).

Aliado a isso, não se pode deixar de mencionar que a LEP impõe a individualização das respostas disciplinares e a gradação de sanções, o que demanda, após a crise, a análise caso a caso de condutas, distinguindo lideranças de participantes cooptados ou vítimas de coação, e evitando generalizações punitivas incompatíveis com a legalidade (Brasil, 1984; CNPCP, 1999).

Protocolos e Diretrizes de Atuação (SOPS, Uso Progressivo da Força, Negociação)

Os protocolos operacionais padrão em gestão de crises com presos rebelados estruturam a resposta em fases, como contenção, negociação, resolução e estabilização, com objetivos, responsabilidades e critérios decisórios claros, priorizando a comunicação estruturada e a coleta de informações, definindo papéis de porta-vozes, negociadores, comandantes táticos e gestores institucionais, além de realizar a avaliação de riscos, reféns, armamentos improvisados e gatilhos emocionais, a fim de reduzir incertezas e evitar ações precipitadas (SENASP, 2005; Brasil, 2010; ONU, 1990).

A matriz de uso progressivo da força opera como instrumento normativo que vincula meios a níveis de resistência e ameaça, exigindo avaliação contínua de necessidade e de proporcionalidade, sendo que, em ambientes prisionais, a progressividade pressupõe a exaustão de alternativas verbais e de controle físico de baixa letalidade antes de qualquer escalada, priorizando táticas de tempo e negociação para reduzir a impulsividade e ampliar janelas de rendição segura. A documentação dessa avaliação, em tempo real, é componente de transparência e de responsabilidade (Brasil, 2010; ONU, 1990; SENASP, 2005).

A negociação especializada, por sua vez, é reconhecida como técnica primária de resolução em incidentes críticos, centrada na escuta ativa, empatia tática e influência comportamental. Em rebeliões, a estratégia inclui estabilizar emoções, identificar demandas legítimas e dissociar reivindicações negociáveis de pretensões ilícitas, construindo gradativamente acordos verificáveis. A coordenação com a cadeia de comando assegura que concessões sejam juridicamente sustentáveis e operacionalmente executáveis, preservando credibilidade e evitando rupturas do processo (SENASP, 2005; ONU, 1990; Brasil, 2010).

No plano tático, SOPs detalham critérios para emprego de tecnologias menos letais, entrada controlada, separação de lideranças e atendimento médico imediato, sempre subordinados à avaliação de riscos colaterais. A compatibilidade entre esses procedimentos e os princípios internacionais de uso da força assegura que qualquer escalada seja excepcional e baseada em ameaça iminente à vida, com supervisão e posterior revisão crítica para aperfeiçoamento organizacional (ONU, 1990; Brasil, 2010; SENASP, 2005).

Após a resolução, diretrizes de estabilização determinam a restauração gradual de rotinas, o registro integral da ocorrência e a assistência às pessoas afetadas, com foco em lições aprendidas. Esse ciclo de retroalimentação transforma crises em oportunidades de melhoria, reforçando treinamento, protocolos e infraestrutura,

e contribuindo para prevenção de novas rebeliões por meio de identificação de causas organizacionais e ambientais (SENASP, 2005; Brasil, 2010; ONU, 1990).

Responsabilidades Institucionais: Administração Penitenciária, Forças Especiais, Ministério Público, Defensoria, Órgãos de Controle

A administração penitenciária é responsável pela prevenção e pela gestão imediata de incidentes, devendo manter planos de contingência atualizados, equipes treinadas em negociação e protocolos de comunicação interinstitucional. Na crise, cabe-lhe ativar o centro de comando, garantir a integridade de servidores e custodiados, preservar cenas e registros e orientar decisões táticas segundo critérios legais e de direitos humanos, com acionamento célere de autoridades externas para fiscalização e apoio (Brasil, 1988; Brasil, 1984; Brasil, 2013).

Quando o contexto exigir capacidades especiais, o emprego de unidades táticas deve ser subordinado a autoridade competente, com regras de engajamento claras e compatíveis com a legalidade democrática. A atuação dessas forças é sempre subsidiária à negociação, com foco em conter riscos imediatos à vida, executar intervenções cirúrgicas quando inevitáveis e assegurar atendimento médico e cadeia de custódia após a resolução (Brasil, 1988; Brasil, 1984; Brasil, 2013).

Em relação ao Ministério Público, este exerce controle externo da atividade prisional e fiscaliza a legalidade de medidas adotadas, podendo requisitar informações, instaurar procedimentos e propor ações judiciais para coibir abusos e assegurar direitos. Em crises, sua presença institucional confere legitimidade ao processo, acompanha negociações estratégicas no que couber e promove a responsabilização por ilícitos, sem perder de vista a proteção à vida e a preservação da prova para futuras persecuções (Brasil, 1988; Brasil, 1984; Brasil, 2013).

Por sua vez, a Defensoria Pública, como instituição essencial à função jurisdicional do Estado, garante assistência jurídica aos custodiados, inclusive em situações de rebelião, atuando para assegurar comunicação com familiares, acesso a serviços de saúde e observância de garantias processuais e disciplinares. A participação defensiva qualificada reduz assimetrias de informação e de poder, favorece soluções consensuais e contribui para a fiscalização de medidas restritivas extraordinárias (Brasil, 1988; Brasil, 1984; Brasil, 2013).

Os órgãos de prevenção e combate à tortura, em especial o mecanismo nacional e seus congêneres locais, exercem papel de monitoramento independente, com acesso a unidades e prerrogativas de recomendação. Em incidentes críticos, sua atuação preventiva e reativa auxilia a identificar riscos estruturais, orientar ajustes imediatos de conduta e documentar violações, reforçando a cultura de transparência e de não repetição (Brasil, 2013; Brasil, 1988; Brasil, 1984).

REFERENCIAL TEÓRICO

Conceitos de Crise, Incidente Crítico e Motim Carcerário

A literatura de segurança pública define "crise" como uma situação extraordinária na qual a ameaça à vida, à integridade ou à ordem pública supera a capacidade de resposta rotineira e exige tomada de decisão sob incerteza, coordenação multissetorial e protocolos específicos de comunicação e de uso da força; trata-se de um estado temporal, dinâmico e reversível que demanda estabilização e retorno a uma normalidade segura por meio de estratégias graduais, com ênfase na negociação como ferramenta de redução de riscos imediatos (SENASP, 2005; FEMA, 2017; ONU, 1990).

Já o incidente crítico designa o recorte operacional dentro da crise em que eventos agudos, como sequestros, barricadas, tomada de reféns, incêndios ou ameaças de violência organizada, exigem uma célula de comando, avaliação contínua de ameaças e regras de engajamento claras; é o plano tático onde se articulam a coleta de inteligência, a matriz de uso progressivo da força e a negociação comportamental, sob lógica de preservação de vidas e de responsabilidade posterior (FEMA, 2017; ONU, 1990).

Por sua vez, o "motim carcerário" reside em uma modalidade específica de incidente crítico que ocorre em ambiente de privação de liberdade e envolve a ruptura da disciplina institucional por parte de pessoas custodiadas, frequentemente com organização coletiva, liderança interna e reivindicações que mesclam demandas legítimas e pautas instrumentais; a especificidade prisional, como a densidade, confinamento, desigualdades e estruturas informais de poder, aumenta o potencial de escalada e impõe protocolos de contenção e negociação adaptados ao risco de reféns, incêndios e improvisação de armas (SENASP, 2005; SYKES, 1958; SKARBEK, 2014).

Modelos de Negociação em Crises (Policial, Humanitária, Multiescalar)

O modelo policial contemporâneo de negociação em incidentes críticos, difundido por unidades especializadas, assenta-se na escuta ativa, empatia tática, construção e influência comportamental, sintetizado em particularidades como a "escada de mudança comportamental", que orienta o negociador a estabilizar emoções, abrir canais de diálogo e promover decisões seguras e verificáveis; no contexto prisional, esta abordagem privilegia tempo e comunicação para desagregar lideranças e reduzir a probabilidade de uso de força letal (SENASP, 2005; ONU, 1990).

O modelo humanitário, por sua vez, enfatiza princípios de humanidade, neutralidade, imparcialidade e independência para proteger pessoas em risco durante conflitos e desastres; adaptado ao ambiente carcerário, ele inspira estratégias de engajamento que isolam questões de proteção, como acesso à saúde

e integridade de reféns, da negociação de demandas punitivas ou processuais, permitindo "corredores de diálogo" focados em medidas salvadoras de vida, sem convalescer ilegalidades (ICRC, 2018; OCHA, 2021; ONU, 1990).

A perspectiva multiescalar integra os níveis estratégico, tático e operacional por meio de sistemas de comando e controle, como o Incident Command System, que definem funções, fluxos de informação e critérios de decisão compartilhados; em motins, isso significa alinhar governança prisional, negociadores, equipes médicas, bombeiros e forças especializadas sob objetivos comuns e métricas de risco, evitando decisões contraditórias e maximizando a coerência entre negociação e contenção (FEMA, 2017; SENASP, 2005).

Em termos de competências, o modelo policial demanda negociadores treinados em comunicação e leitura de estados emocionais, o humanitário requer mediadores capazes de identificar obrigações de proteção e o multiescalar exige comandantes aptos a priorizar, delegar e sincronizar recursos em tempo real; programas de capacitação e exercícios simulados devem contemplar esses três eixos para criar repertórios comuns e reduzir fricções interinstitucionais (SENASP, 2005; FEMA, 2017).

Princípios da Negociação: Segurança, Preservação de Vidas, Tempo, Comunicação Estratégica, Coleta de Inteligência

É importante salientar que, mais especificamente quando se trata da segurança, toda decisão durante um motim deve minimizar riscos para reféns, custodiados, servidores e equipes de resposta, o que implica controlar perímetros, suprimir fontes imediatas de ignição e improviso de armas, e estabelecer linhas seguras de comunicação; a segurança informa a cadência e o conteúdo da negociação, impondo limites claros às concessões e à movimentação de pessoas e recursos (SENASP, 2005; FEMA, 2017; ONU, 1990).

A preservação de vidas, como finalidade teleológica, orienta a hierarquia de objetivos e sustenta a escolha por táticas de desescalada antes de opções de força; em termos práticos, isso se traduz em priorizar atendimento médico, proteger reféns, separar lideranças mais voláteis e construir "ganhos progressivos" que reforcem a confiança e reduzam incentivos à violência, mantendo a proporcionalidade como baliza (ONU, 1990; Brasil, 2010).

O tempo é aliado do negociador, levando-se em consideração o fato de que ao desacelerar o ciclo estímulo-resposta, a equipe aumenta a chance de retorno à racionalidade, coleta informações, identifica fissuras internas e prepara opções seguras de resolução; administrar o relógio requer disciplina para resistir a pressões por respostas imediatas e competência para usar pausas táticas e micro acordos verificáveis (SENASP, 2005; FEMA, 2017).

A comunicação estratégica exige planejamento de mensagens, definição de porta-vozes, controle de boatos e coerência entre discursos interno e externo; no diálogo com os custodiados, usa-se linguagem clara, não confrontativa e orientada a opções, enquanto na comunicação pública enfatiza-se compromisso com a

legalidade e com a vida, evitando narrativas que radicalizem o oponente (SENASP, 2005; OCHA, 2021).

A coleta de inteligência, por sua vez, é contínua e integrada, de modo que mapeia lideranças, motivações, riscos imediatos, recursos disponíveis e eventuais reféns, cruzando fontes humanas, visuais e documentais; a informação alimenta a matriz de riscos, orienta concessões possíveis e prepara ações contingenciais, assegurando que cada passo negocial esteja lastreado em evidências e não em intuições (FEMA, 2017; SENASP, 2005).

Psicologia da Crise: Dinâmica de Grupos Sob Confinamento, Liderança de Presos, Escalada e Desescalada de Conflito

Oportuno expor que sob confinamento, grupos desenvolvem normas internas, identidades sociais e estruturas informais de poder que moldam percepções de injustiça e coesão; tensões acumuladas podem converter pequenos gatilhos em deflagradores de rebeliões, especialmente quando há superlotação, comunicação truncada e sensação de desrespeito, fatores que aumentam a saliência do "nós" versus "eles" e favorecem ações coletivas arriscadas (Sykes, 1958; Tajfel; Turner, 1979; Zimbardo, 2007).

A liderança de presos em motins costuma combinar carisma, controle de recursos (lícitos e ilícitos) e capacidade de coerção simbólica ou material; compreender se a liderança é centralizada, colegiada ou fragmentada orienta a tática negocial, por exemplo, explorar fissuras, construir pontes com moderados ou neutralizar catalisadores de violência, e reduz a dependência de respostas exclusivamente coercitivas (Skarbek, 2014; Sykes, 1958; SENASP, 2005).

A escalada segue padrões psicossociais, de modo que a percepção de injustiça, humilhação pública, perdas irreparáveis e boatos funcionam como amplificadores emocionais que estreitam horizontes temporais e favorecem decisões impulsivas; intervenções que ampliam o senso de controle, validam emoções e oferecem saídas honrosas reduzem a necessidade de "salvar a face" e abrem espaço para escolhas menos violentas (Zimbardo, 2007; Tajfel; Turner, 1979).

A desescalada depende de três vetores, a saber: regulação emocional (escuta ativa e linguagem que desacelera), reestruturação cognitiva e incentivos credíveis (micro benefícios condicionados a comportamentos verificáveis); essa combinação diminui a reatividade e desloca a dinâmica de soma zero para uma lógica de "trocas seguras", na qual líderes preservam status sem infligir danos adicionais (SENASP, 2005; OCHA, 2021).

NEGOCIAÇÃO EM CRISES COM ÊNFASE EM PRESOS REBELADOS E A ATUAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

Fundamentos Legais e Doutrinários

A atuação da Polícia Militar do Paraná (PMPR) em crises com presos rebelados ancora-se em diretrizes constitucionais e legais que subordinam o emprego da força ao tripé necessidade–proporcionalidade–legalidade, preservando a vida como valor máximo e exigindo planejamento, coordenação e prestação de contas. Em termos doutrinários, esse marco se traduz na prioridade absoluta de negociação, no uso progressivo da força como último recurso e na documentação de cada decisão operacional, assegurando aderência a padrões nacionais e internacionais de direitos humanos (Brasil, 2010; ONU, 1990; SENASP, 2005).

No plano específico da corporação, diretrizes internas de gerenciamento de crises consolidam procedimentos para ativação de cadeias de comando, definição de papéis (comandante do incidente, negociador-chefe, equipes táticas e de saúde) e critérios de tomada de decisão sob estresse. Essas diretrizes enfatizam a centralidade do tempo e da comunicação estruturada, estabelecendo que a desescalada, quando possível, deve anteceder qualquer intervenção cinética, com foco em reféns, vulneráveis e integridade de servidores e custodiados (PMPR, 2011; SENASP, 2005; ONU, 1990).

No recorte prisional, a doutrina reconhece a especificidade das rebeliões: concentração populacional, estruturas informais de poder e risco elevado de improvisação de armas e incêndios, fatores que impõem uma leitura mais apurada da ecologia do local e do tecido relacional entre lideranças, moderados e cooptados. A abordagem tático-negocial, por isso, exige planejamento de micro concessões verificáveis, coleta contínua de inteligência e separação criteriosa de atores para reduzir o potencial de escalada (SENASP, 2005; Lucca, 2018; PMPR, 2021).

O parâmetro decisório incorpora, ademais, a compatibilização entre protocolos policiais e obrigações de proteção: ainda que a disciplina prisional deva ser restabelecida, a execução penal não se suspende durante a crise, mantendo vigentes as salvaguardas de integridade física, acesso à saúde e tratamento não degradante (BRASIL, 2010; ONU, 1990; SENASP, 2005).

Estrutura de Comando e Coordenação Interagências

Cumpre salientar, neste particular, que a arquitetura de comando recomendada para incidentes críticos no Paraná adota princípios do Sistema de Comando de Incidentes, com um Comandante do Incidente responsável pela estratégia, seções de Operações, Planejamento e Logística, e células especializadas (negociação, atendimento pré-hospitalar, incêndio e antibombas) operando de forma integrada (Defesa Civil PR, 2015; FEMA, 2017; SENASP, 2005).

No âmbito da PMPR, o Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) — subordinado ao Comando de Missões Especiais — agrega as capacidades tático-

especializadas, incluindo a Equipe de Negociação e o Esquadrão Antibombas, o que facilita a sinergia entre contenção técnica e diálogo estruturado (PMPR, s.d.; SENASP, 2005; FEMA, 2017).

Ademais, observa-se que a interface com administração penitenciária, Corpo de Bombeiros, equipes de saúde, Polícia Científica, Ministério Público e Defensoria Pública reduz ruídos, qualifica diagnósticos e viabiliza soluções juridicamente sustentáveis. A formalização de fluxos, acionamento, informações mínimas, acesso controlado, salvaguardas a reféns e vulneráveis, reforça a responsabilidade e diminui o risco de decisões contraditórias (Defesa Civil PR, 2015; SENASP, 2005; FEMA, 2017).

Esse arranjo tem sido consolidado também por processos de capacitação e exercícios conjuntos, nos quais equipes da Polícia Penal e de unidades especiais da PMPR compartilham metodologias de negociação, protocolos de segurança e procedimentos de estabilização pós-crise (DEPPEN-PR, 2025; PMPR, s.d.; SENASP, 2005). A comunicação institucional é parte integrante da coordenação e, desta forma, define porta-vozes, atualizações factuais seguras e mensagens centradas em legalidade e proteção da vida, evitando exposição de táticas em andamento e minimizando boatos. Internamente, a ligação entre Posto de Comando e célula de negociação assegura que concessões propostas sejam factíveis, verificáveis e alinhadas a objetivos estratégicos (FEMA, 2017; Defesa Civil PR, 2015; SENASP, 2005).

Fases Operacionais de Resposta

Nesse particular, cabe salientar que a fase de contenção visa interromper a deterioração do cenário, com isolamento do perímetro, retirada de terceiros, controle de fontes de ignição e construção de linhas seguras de comunicação. O objetivo é estabilizar variáveis críticas, ganhar tempo e coletar informação acionável para moldar opções de resolução, evitando ações precipitadas que elevem riscos desnecessariamente (SENASP, 2005; FEMA, 2017; ONU, 1990).

A fase de negociação inicia-se com reconhecimento de lideranças e mapeamento de demandas, empregando escuta ativa, empatia tática e micro acordos verificáveis para reduzir a impulsividade do grupo. A cadência de contatos, a gestão de expectativas e a distinção entre pleitos legítimos e ilícitos estruturam um trilho que favorece rendições graduais e a devolução segura de reféns, quando presentes (SENASP, 2005; Lucca, 2018; ONU, 1990).

A fase de decisão contempla a seleção da alternativa de menor dano global, ponderando riscos de intervenção tática, custos de prolongamento e oportunidades abertas pela negociação (FEMA, 2017; SENASP, 2005; ONU, 1990). A fase de intervenção (quando inevitável) obedece à matriz de uso progressivo da força, com ênfase em meios de baixa letalidade, entradas controladas e separação de lideranças, preservando atendimento médico imediato e cadeia de custódia (Brasil, 2010; SENASP, 2005; ONU, 1990).

A fase de estabilização restabelece rotinas essenciais, como a triagem de saúde, recontagem e identificação, avaliação estrutural de danos, comunicação

com familiares e órgãos de controle, e início de apurações individualizadas. A transparência nesse momento reduz boatos, reconstruindo confiança e diminuindo a probabilidade de "efeitos de repercussão" em outras unidades (FEMA, 2017; SENASP, 2005; Defesa Civil PR, 2015).

Em relação à fase de aprendizado, este produz relatórios, identifica falhas e boas práticas, atualiza protocolos e realimenta a formação. A análise pós-ação, com métricas de vidas preservadas, feridos, duração e danos materiais, ancora a evolução doutrinária e operacional da PMPR e de parceiros do sistema de justiça (SENASP, 2005; FEMA, 2017; PMPR, 2021).

Protocolos, Células e Técnicas de Negociação

Inicialmente, cabe enfatizar que os protocolos de negociação definem composição e funções, englobando o negociador primário, secundário, registrador de dados, analista de inteligência, assessor jurídico e elo com o Comandante do Incidente. Essa célula funciona em ciclos de planejamento–execução–avaliação, alinhando cada contato a objetivos estratégicos, limites de concessão e parâmetros de segurança (SENASP, 2005; FEMA, 2017; PMPR, 2011).

As técnicas centrais incluem escuta ativa (paráfrase, rotulação emocional), linguagem de opção, uso deliberado do silêncio e micro acordos condicionados a comportamentos verificáveis (por exemplo, liberação de reféns vulneráveis em troca de provisões básicas) (Lucca, 2018; SENASP, 2005; ONU, 1990).

A célula de negociação opera integrada à coleta de inteligência, através de perfis de lideranças, histórico disciplinar, conflitos prévios, recursos disponíveis e gatilhos emocionais (SENASP, 2005; FEMA, 2017; PMPR, 2011). O gerenciamento de informação e mídia é componente operacional, definindo mensagens institucionais coerentes com a estratégia, evitando divulgação de detalhes táticos e combatendo boatos que alimentam escalada (FEMA, 2017; SENASP, 2005; ONU, 1990). A interoperabilidade com especialistas — antibombas, bombeiros, saúde, psicologia — permite testar a viabilidade logística de concessões, bem como calibrar riscos de incêndios e explosões em ambientes densos e confinados, típicos de motins (PMPR, s.d.; SENASP, 2005; FEMA, 2017).

Gestão de Riscos e Tomada de Decisão

A gestão de riscos em motins carcerários combina avaliação contínua de ameaças (reféns, armas improvisadas, incêndios e colapsos estruturais) com análise de vulnerabilidades (superlotação, pontos cegos e exaustão de equipes (FEMA, 2017; Defesa Civil PR, 2015; SENASP, 2005). A tomada de decisão se ancora em critérios explícitos e revisáveis, como o risco letal iminente, janela de oportunidade negocial, viabilidade tática e impacto jurídico. O Comandante do Incidente, informado pela célula de negociação e por inteligência, deve escolher a alternativa de menor dano global, registrando racional e condições de reversão ou de escalada controlada (SENASP, 2005; FEMA, 2017; ONU, 1990).

A gestão do tempo é parte do risco e, desta forma, desacelerar o ciclo estímulo–resposta favorece o retorno à racionalidade e a coleta de melhores dados;

contudo, o tempo excessivo sob deterioração de condições eleva o risco moral e operacional (FEMA, 2017; SENASP, 2005; Brasil, 2010). O risco reputacional e jurídico é igualmente ponderado e, desta forma, decisões coerentes com diretrizes de uso da força e com protocolos de negociação reduzem exposição a litígios e preservam a legitimidade institucional (Brasil, 2010; SENASP, 2005; Defesa Civil Pr, 2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração o que foi exposto no decorrer desta pesquisa, observa-se que a negociação em crises com presos rebelados deve ser conduzida como eixo estruturante de uma resposta estatal legal, proporcional e baseada em evidências. O marco constitucional e a LEP, lidos em diálogo com diretrizes de direitos humanos, impõem limites materiais e procedimentais que orientam decisões sob pressão.

O modelo multiescalar, integrando níveis estratégico, tático e operacional, demonstra maior efetividade quando: (i) há comando definido e coordenação interagências; (ii) inteligência coleta e difunde informações úteis em tempo real; (iii) a comunicação é estratégica, com escuta ativa e micro acordos verificáveis; (iv) o tempo é administrado para reduzir impulsividade e riscos; e, (v) a gestão de riscos guia a seleção de alternativas de menor dano, mantendo registros e cadeia de custódia.

Em ambientes de confinamento, fatores psicossociais como identidade de grupo, liderança de internos e dinâmicas de escalada exigem negociadores capacitados e protocolos claros. Por fim, a fase de aprendizado, com relatórios, lições e capacitações, é indispensável para elevar padrões de prevenção, resposta e responsabilidade. Assim, preservar vidas, restaurar a ordem e garantir direitos não são objetivos concorrentes, mas resultados de uma mesma prática profissional: negociação qualificada, articulada e juridicamente ancorada.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988.

BRASIL. **Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984:** Lei de Execução Penal. Brasília: Presidência da República, 1984.

BRASIL. **Portaria Interministerial nº 4.226, de 31 de dezembro de 2010:** Diretrizes sobre o uso da força pelos agentes de segurança pública. Brasília: Ministério da Justiça e Secretaria de Direitos Humanos, 2010.

BRASIL. **Lei nº 12.847, de 2 de agosto de 2013:** Institui o Sistema Nacional de Prevenção e Combate à Tortura. Brasília: Presidência da República, 2013.

CNPCP. **Resolução nº 01, de 5 de maio de 1999:** Regras mínimas para o tratamento do preso no Brasil. Brasília: Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária, 1999.

DEFESA CIVIL PR. **Manual do Sistema de Comando de Incidentes – Nível Operações**. Curitiba: Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa Civil do Paraná, 2015.

DEPPEN-PR. **Policial penal do Setor de Operações Especiais é destaque em curso de negociação em crises do BOPE.** Curitiba: Departamento de Polícia Penal do Paraná, 2025.

FEMA. **National Incident Management System**. Washington, DC: Federal Emergency Management Agency, 2017.

ICRC. **Professional Standards for Protection Work.** Geneva: International Committee of the Red Cross, 2018.

LUCCA, Diógenes. **Manual básico de gerenciamento de crises com reféns localizados**. São Paulo: IBSP, 2018.

OCHA. **Humanitarian Negotiations with Armed Groups:** A Manual for Practitioners. New York: United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, 2021.

OEA. **Convenção Americana sobre Direitos Humanos (Pacto de San José da Costa Rica), 1969**. San José: Organização dos Estados Americanos, 1969.

ONU. **Regras Mínimas das Nações Unidas para o Tratamento de Prisioneiros (Regras de Mandela).** Nova York: Organização das Nações Unidas, 2015.

ONU. **Princípios Básicos sobre o Uso da Força e de Armas de Fogo pelos Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei.** Havana: Organização das Nações Unidas, 1990.

PMPR. **Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) – estrutura e companhias.** Curitiba: Polícia Militar do Paraná, s.d.

PMPR. **Diretriz nº 005/PM-3, de 21 de novembro de 2011:** Diretriz para Gerenciamento de Crises. Curitiba: Polícia Militar do Paraná, 2011.

PMPR. **Oficiais da PM do Paraná lançam livro sobre doutrina e prática de negociação em crises.** Curitiba: Polícia Militar do Paraná, 2021.

SENASP. **Manual de Gerenciamento de Crises e Negociação de Reféns.** Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2005.

SKARBEK, David. **The Social Order of the Underworld: How Prison Gangs Govern the American Penal System.** Oxford: Oxford University Press, 2014.

SYKES, Gresham M. **The Society of Captives:** A Study of a Maximum Security Prison. Princeton: Princeton University Press, 1958.

TAJFEL, Henri; TURNER, John C. **The Social Psychology of Intergroup Relations.** Monterey: Brooks/Cole, 1979.

ZIMBARDO, Philip. **The Lucifer Effect:** Understanding How Good People Turn Evil. New York: Random House, 2007.