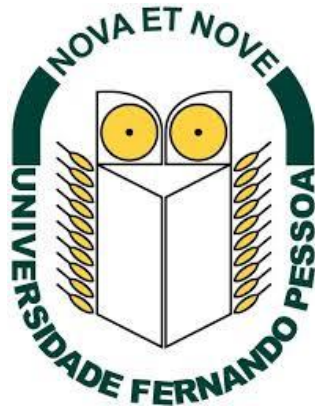


Mario Trad Rosner



**A Unidade de Intervenção Tática (UIT) do Batalhão de Operações Policiais  
Especiais (BOPE): Uma Análise dos Últimos Vinte Anos**

**UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**MESTRADO EM CRIMINOLOGIA**

Porto – 2020



Mario Trad Rosner



**A Unidade de Intervenção Tática (UIT) do Batalhão de Operações Policiais  
Especiais (BOPE): Uma Análise dos Últimos Vinte Anos**

**UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**MESTRADO EM CRIMINOLOGIA**

Porto – 2020

Mario Trad Rosner

Assinatura: \_\_\_\_\_



**A Unidade de Intervenção Tática (UIT) do Batalhão de Operações Policiais  
Especiais (BOPE): Uma Análise dos Últimos Vinte Anos**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa, por Mario Trad Rosner, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Criminologia, sob orientação do Professor Doutor Pedro Cunha.

Universidade Fernando Pessoa

Porto – 2020

## **Resumo**

O presente trabalho investigou todas as ocorrências que envolveram reféns no Estado do Rio de Janeiro, no período compreendido entre 12 de junho de 2000 a dois de setembro de 2019, nas quais o Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) atuou através da sua Unidade de Intervenção Tática (UIT), grupo altamente especializado em Gerenciamento de Crises. O principal objetivo foi a coleta e análise estatística proveniente destas ocorrências, as quais pudessem produzir a maior quantidade de dados possíveis, tais como número de mortes, feridos, presos, horas de negociação, georreferenciamento, entre outros, bem como todas as relações de interesse entre eles. De modo semelhante, procurou-se contextualizar, discutir e concluir o estudo de maneira a permitir um acesso mais fácil, quer para públicos leigos no assunto, quer para os mais familiarizados com essa área específica e sobre a qual poucos se debruçam. O atual cenário incerto, ambíguo e volátil que nos apresenta, nos força a reanalisar e a reinventar ações, obriga-nos a aumentar sobremaneira nossa curva de aprendizado frente a galopante compressão temporal contemporânea, sob pena de comprometermos nossa credibilidade. É necessário, pois, alinharmos formas de pensar e agir para que, com o auxílio da tecnologia de informação, possamos divulgar dados e positivar doutrinas a fim de produzir e formalizar o conhecimento, compartilhando soluções diversas para realidades igualmente complexas.

**Palavras-chave:** Segurança Pública; Batalhão de Operações Policiais Especiais; Gerenciamento de Crise; Reféns.

## **Abstract**

The present work investigated all occurrences involving hostages in the State of Rio de Janeiro, in the period from June 12, 2000 to September 2, 2019, in which the Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) acted through its Unidade de Intervenção Tática (UIT), a highly specialized group in Crisis Management. The main objective was the collection and statistical analysis from these occurrences, which could produce the largest amount of data possible, such as number of deaths, injuries, prisoners, hours of negotiation, georeferencing, among others, as well as all relationships of interest between them. In a similar way, tried to contextualize, discuss and conclude the study in order to allow easier access, either for lay audiences on the subject, or for those more familiar with this specific area and about which few focus. The current uncertain, ambiguous and volatile scenario that it presents us, forces us to reanalyze and reinvent actions, forcing us to greatly increase our learning curve in the face of galloping contemporary temporal compression, under penalty of compromising our credibility. It is necessary, therefore, to align ways of thinking and acting so that, with the help of information technology, we can disseminate data and posit doctrines in order to produce and formalize knowledge, sharing diverse solutions for equally complex realities.

**Key-words:** Public Security; Batalhão de Operações Policiais Especiais; Crisis Management; Hostages.

## Dedicatória

Esta obra é dedicada ao meu grande amigo e companheiro de turma, Major PM Thiago Matos de Carvalho, Caveira 154, que tão cedo fez a passagem. A falta que faz em nossa caminhada somente pode ser superada pelo legado de altíssimo profissionalismo, integridade e honra que permanecerá perene em nossas lembranças. *“Vá e vença; e que por vencido não o conheçam”!*

---

A todos os homens e mulheres que, diuturnamente, assumem o compromisso de lutar em prol de uma sociedade mais justa, mesmo com o sacrifício da própria vida. A estes heróis anônimos, meu muito obrigado!

## **Agradecimentos**

*A priori*, agradeço a minha esposa e meu filho pelo apoio, confiança e compreensão em entender que o sacrifício sempre é passageiro, e que sairemos tão mais fortalecidos quantos forem as agruras, privação de tempo e distância. Meu profundo carinho e amor incondicionais a você, Alana; e que você, Heitor, cercado de muito afeto, possa ter uma vida de plena felicidade.

Mãe e irmãs, minhas bases de vida, que com muita sabedoria e sensibilidade, percebem minhas necessidades e me apoiam a fazer o que quero e acredito. Sinto-me abençoado por tê-las ao meu lado nessa caminhada, e espero sinceramente poder retribuir tamanho exemplo de abnegação, generosidade e delicadeza. Um abraço e um beijo carregados de gratidão.

A família e amigos que a vida me deu: dividam comigo o mérito desta singela vitória, pois ela também é de vocês!

Ao meu Coordenador e companheiro de turma, Major Novo, saiba que os amigos de verdade se revelam nos momentos mais difíceis. Aprendi, a duras penas, que hora mais escura, fria e sombria antecede o raiar de um novo alvorecer. Frequentes foram as cercas, abismos e chavascas: todos superados! Portanto, obrigado pelo companheirismo e por acreditar.

Ao Sr Tenente Coronel Onivan Elias Oliveira, da Polícia Militar da Paraíba, Doutor em Neurolinguística, Oficial altamente experimentado e uma das maiores referências em Gerenciamento de Crises no Brasil, que muito gentilmente contribuiu com um sem-número de teses, artigos e livros sobre a temática apresentada. Sua generosidade permitiu expandir meu conhecimento com muitas e muitas leituras. À produção do conhecimento e das boas práticas! Minha continência, admiração e respeito.

Aos camaradas da turma “Fúria” Aspirantes 2006 da PMERJ, bem como os meus irmãos do COEsp 2014 do BOPE-RJ: que as experiências compartilhadas no percurso até aqui sejam a alavanca para alcançarmos a alegria de chegarmos ao destino projetado.

A todos os Policiais os quais tive o privilégio de servir por mais de 16 anos de Corporação, do mais antigo Comandante-Geral ao soldado mais moderno, cada qual contribuiu para o profissional que sou hoje. Aos componentes do BOPE, em especial da UIT, por acreditarem e colaborarem neste humilde projeto, que não tem nenhum outro objetivo senão a disseminação e consolidação da nossa labuta diária. Mas, principalmente, aos mais antigos, que sedimentaram o caminho pelo qual percorremos hoje com sangue, suor e lágrimas.

Por último, mas não menos importante, ao Professor Doutor Pedro Cunha, orientador deste trabalho, meu sincero agradecimento. Em que pese não ser meu instrutor no Curso de Criminologia, teve a sensibilidade de acreditar que nosso objetivo, como negociadores - salvar vidas e aplicar a lei, baseado na moralidade e solidariedade - converge para o desenvolvimento social, na medida em que respeita o princípio da dignidade da pessoa humana em seus mais puros valores.

Ademais, findada mais essa etapa em minha carreira acadêmica, não poderia me olvidar de registrar meus mais profundos agradecimentos a todos aqueles que, direta ou indiretamente, influenciaram e/ou contribuíram para a realização desta obra, a qual muito me enriquecerá pessoal e profissionalmente.

## ÍNDICE GERAL

<b>1. Introdução</b> .....	15
<b>2. Objetivos</b> .....	17
<b>3. Justificativa da Relevância do Estudo</b> .....	18
<b>4. Contextualização Histórica e Definição de Crise e Gerenciamento de Crise</b> .....	20
4.1 Gerenciamento de Crise no Brasil .....	29
4.2 Gerenciamento de Crise no Rio de Janeiro .....	30
4.3 PMERJ e BOPE: Cultura Organizacional .....	33
4.4 Unidade de Intervenção Tática (UIT) .....	35
4.4.1 Grupo de Negociação e Análise (GNA) .....	36
4.4.1.1 Programação Neurolinguística .....	38
4.4.1.2 Análise de Expressões Faciais .....	40
4.4.1.3 Psicologia .....	41
4.4.2 Grupo de Atiradores de Precisão (GAP) .....	43
4.4.3 Grupo de Resgate e Retomada (GRR) .....	45
4.4.3.1 Uso de Armamento Menos que Letal .....	46
4.4.3.2 Uso de Armamento Letal .....	48
<b>5. Objetivos do Gerenciamento de Crises</b> .....	50
<b>6. Metodologia</b> .....	54
6.1 Introdução .....	54
6.2 Tipo de Pesquisa .....	55
6.3 Coleta de Dados .....	55
6.4 Tratamento de Dados .....	56
6.5 Delineamento da Pesquisa .....	56
<b>7. Caso de Estudo</b> .....	58
7.1 2000: “Ônibus 174” e sua Referência para o BOPE .....	58
7.2 2019: “Ônibus da Ponte Rio-Niterói” .....	61
7.3 Uma Caminhada de 20 Anos .....	63
7.3.1 Objetivos, Valores e Trabalho em Equipe .....	64
<b>8. Análise dos Dados Estatísticos</b> .....	68
<b>9. Conclusão</b> .....	82

<b>Referências Bibliográficas</b> .....	87
<b>Anexos</b> .....	102
I – Canção do BOPE .....	103
II – “Onze Mandamentos” .....	104
III – Oração das Forças Especiais .....	105
IV – Fotos .....	106

## Índice de Siglas

- ADIT** – Aditamento
- AJG** – Ajudância Geral
- BAC** – Batalhão de Ação com Cães
- BOL PM** – Boletim da Polícia Militar
- BOPE** – Batalhão de Operações Policiais Especiais
- BOPM** – Boletim de Ocorrência Policial Militar
- BPCHOQUE** – Batalhão de Polícia de Choque
- CAO** – Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais
- CAP** – Capitão
- CEC** – Causador de Evento Crítico
- CEL** – Coronel
- CFAP** – Centro de Formação e Aperfeiçoamento e Praças
- CFR** – Conferir
- CIOE** – Companhia Independente de Operações Especiais
- COE** – Companhia de Operações Especiais
- COESP** – Curso de Operações Especiais
- CONGUE** – Curso de Contra-Guerrilha
- CPB** – Código Penal Brasileiro
- CPPB** – Código de Processo Penal Brasileiro
- CRFB** – Constituição da República Federativa do Brasil
- DPF** – Departamento de Polícia Federal
- EB** – Exército Brasileiro
- EIA** – *Emotional Intelligence Academy*
- EM** – Estado-Maior
- ESPM** – Escola Superior da Polícia Militar
- EUA** – Estados Unidos da América
- FBI** – *Federal Bureau of Investigation*
- FCC** – *Facs Certified Coder*
- FGV** – Fundação Getúlio Vargas
- FM 3.0** – *Field Manual 3.0*
- FOPESP** – Força de Operações Especiais

**FSP** – Folha de São Paulo  
**GAP** – Grupo de Atiradores de Precisão  
**GATE** – Grupo de Ações Táticas Especiais  
**GIGN** – *Groupe d'Intervention de la Gendarmerie Nationale*  
**GIT** – Grupo de Intervenção Tática  
**GLP** – Gás Liquefeito de Petróleo  
**GNA** – Grupo de Negociação e Análise  
**GRR** – Grupo de Resgate e Retomada  
**GSG9** – *GrenzSchutzGruppe 9*  
**IACP** – *International Association of Chief's Police*  
**IBCA** – *International Business Coaching Institute*  
**IN** – Instrução Normativa  
**ISP** – Instituto de Segurança Pública  
**LAPD** – *Los Angeles Police Department*  
**MAJ** – Major  
**NUCIOE** – Núcleo da Companhia Independente de Operações Especiais  
**NUCOE** – Núcleo da Companhia de Operações Especiais  
**NYPD** – *New York Police Department*  
**ONG** – Organização Não-Governamental  
**OTAN** – Organização do Tratado do Atlântico Norte  
**PEC** – Perpetrador de Evento Crítico  
**PEG** – *Paul Ekman Group*  
**PM** – Polícia Militar ou Policial Militar  
**PM3** – Terceira Seção do Estado-Maior Geral  
**PMERJ** – Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro  
**PMESP** – Polícia Militar do Estado de São Paulo  
**PMPB** – Polícia Militar da Paraíba  
**PNL** – Programação Neurolinguística  
**SEAP** – Secretaria de Estado de Administração Penitenciária  
**SENASP** – Secretaria Nacional de Segurança Pública  
**SESEG** – Secretaria de Estado de Segurança Pública  
**SLOP** – Salto Livre Operacional  
**SWAT** – *Special Weapons and Tactics*  
**SWT** – *Special Weapons Team*

**TEN** – Tenente

**TEN CEL** – Tenente Coronel

**TRO** – Termo de Registro de Ocorrência

**UFP** – Universidade Fernando Pessoa

**UIT** – Unidade de Intervenção Tática

## 1. INTRODUÇÃO

Para as polícias, situações que envolvam tomadas de reféns não é novidade (Gomes, 2007). Há relatos históricos que apontam crises com reféns desde o velho testamento, passando por conflitos com prisioneiros de guerra e chegando aos tempos atuais como forma de terrorismo cultural e político (Call, 2003; Júnior, 2001; Somzal, s/d).

Entretanto, observa-se um gradual comprometimento das polícias, nomeadamente as Militares (PMERJ, 2015; PMESP, 2015), em buscar e compartilhar o conhecimento a fim de minimizar eventuais danos que porventura possam ocorrer de tais atos. Como exemplo, cita-se a recente aplicação de princípios psicológicos (Gomes, 2007; Cunha & Leitão, 2016; Cuve, 2015), antropológicos e criminológicos (Storani, 2008; Molina, 2013) e desenvolvimento e uso de novas tecnologias, específicas para situações que envolvam reféns (Hurley & Frank, 2011; PEG, 2014a; Oliveira, 2017, Matsumoto, 2019).

Nesse sentido, há imensa gama bibliográfica internacional, principalmente provenientes do Estados Unidos da América (Strentz, 1979; Ochburg, 1980; Botting, Lanceley & Noesner, 1995; Fuselier, 1999; Noesner, 1999; Grubb, 2010). No Brasil, em que pese haver algumas referências, as definições são multifacetadas, com cada autor se baseando e mesclando teorias de diferentes escolas, tais como FBI (1992a) ou SENASP (2001).

A primeira parte do trabalho é eminentemente discussão acerca das motivações elementares que nortearam o período temporal da pesquisa, porquanto necessário é situar o leitor sobre importantes marcos históricos na esfera da segurança pública do Estado do Rio de Janeiro, em especial, do próprio BOPE.

Posteriormente, apresentar-se-ão resultados desta pesquisa bibliográfica sobre o tema Gerenciamento de Crises, conforme exigências para entendimento e propositura do estudo realizado. Em princípio, busca-se ofertar uma visão geral da temática estudada, apresentando o problema central e as justificativas técnicas como questões norteadoras.

No desenvolvimento, tratamos de apresentar os resultados das buscas dos dados estatísticos no período compreendido entre julho de 2000 até outubro de 2019 perpassando, também, por todos os objetivos anteriormente propostos.

Finalmente, realizamos a revisão geral da pesquisa, com intuito de estabelecer as compreensões, respostas e descobertas às indagações e questões que se apresentam neste ramo do conhecimento científico e doutrinário.

A proposta, desta forma, é uma abordagem de forma prática, clara e objetiva sobre o tema Gerenciamento de Crises, indicando a indispensável relevância desse conhecimento atualmente, em especial no que diz respeito às medidas a serem adotadas aquando de sua ocorrência no âmbito de situações que envolvam reféns, excetuando ações anteriores (período pré-confrontação) e posteriores (mitigação dos efeitos/resultados).

No âmbito do Estado do Rio de Janeiro, devido a um cenário caótico em termos de segurança pública (Ommati & Montenegro, 2014; ISP, 2020), verifica-se, sobremaneira, a necessidade de criação de doutrina própria, não sendo mais possível importar diferentes realidades de outros países e que já não possuem, grosso modo, aplicabilidade com a realidade carioca. No Estado do Rio de Janeiro, a resposta formal a uma situação de crises é o Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) (PMERJ, 2015).

Em 12 de junho de 2000, a ocorrência conhecida como “Ônibus 174” marcou a transição do BOPE empírico para uma Unidade de Elite, com equipamentos de ponta, treinamento e doutrina próprios e reconhecimento internacional (Storani, 2008; Pinheiro Neto, 2013; Guarischi, 2015). Hoje, quase 20 anos após o episódio, não fora localizado nenhum trabalho acadêmico com investigação que pudesse analisar o ocorrido com a Unidade de Intervenção Tática (UIT) do BOPE nestes últimos 20 anos, e que contribuiu para sua atual excelência operacional (Gomes, 2013; Pacheco, 2014; Zanini, 2014, Percília, 2020).

De modo semelhante, deseja-se inferir se o sucesso da Unidade a ser estudada é corroborado pelos números e fator de importância para redução criminal; e, portanto, tema de interesse para a moderna Criminologia. Neste sentido, pelo caráter inovador da abordagem, e atendendo ao fato de se tratar de um tema pouco investigado cientificamente, esta proposta de investigação girará em a análise da estatística da UIT do BOPE nos últimos 20 anos e sua consequente contribuição para a sociedade carioca e brasileira.

## 2. OBJETIVOS

Como objetivo geral, a presente investigação buscará:

- a) Coletar, analisar e apresentar os dados estatísticos da UIT do BOPE do Rio de Janeiro nos últimos quase 20 anos, nomeadamente após o episódio internacionalmente onhecido como “Ônibus 174” - ou seja, de junho de 2000 até setembro de 2019 - com seus respectivos resultados finalísticos e de maneira pormenorizada, conforme constam oficialmente nos bancos de dados do BOPE.

Em termos específicos, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

- b) Formalizar os dados estatísticos da Unidade neste período temporal, tornando-os públicos a futuras consultas na area acadêmico-científica;
- c) Contribuir para a reflexão sobre uma doutrina de Gerenciamento de Crises no Brasil, especialmente no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, na PMERJ e no BOPE.

### 3. JUSTIFICATIVA DA RELEVÂNCIA DO ESTUDO

*“Para todo problema complexo, existe sempre uma solução simples, elegante e completamente equivocada”* (Henry Louis Mencken, por Alfred Knopf – 1920).

A relevância deste estudo justifica-se pelo simples fato de que qualquer ocorrência policial, por sua menor que seja sua gravidade inicial, pode evoluir e caminhar para outra de dimensões e consequências muito maiores, devido à sua natureza inconstante. A natureza humana é sempre imprevisível (Hume, 2005; Campregher & Longoni, 2017).

Para além dos casos originariamente entendidos como captura de reféns, como por questões passionais, ações terroristas e suicidas, observam-se as invasões de prédios públicos, ocupação de rodovias e propriedades privadas, motins e rebeliões em estabelecimentos prisionais, roubos frustrados ou interrompidos em sua execução, criminosos homiziados, entre outras.

Estas últimas não necessariamente surgem como ocorrências simples, mas ganham desenvoltura à medida que procedimentos normativos e doutrinários não são estritamente seguidos ou pura e simplesmente por questões alheias à vontade do agente da lei, mas que se manifestaram no decorrer do processo e fugiram do controle dos policiais: “em que medida sua conduta foi determinada por um, e em que medida foi determinada pelo outro, eis o que o fundamento ele mesmo desconhece (...) quase sempre os outros tampouco o sabem” (Smith, 1999, p. 157- 158).

Uma linha tênue separa a ocorrência ordinária vivenciada diuturnamente pelos policiais cariocas das situações críticas que obrigatoriamente necessitarão de táticas, equipamentos e armamentos especiais para sua completa e satisfatória resolução. Para casos constantes ocorridos não só no Estado do Rio de Janeiro, mas no cenário nacional e internacional, apontam que as organizações policiais precisam ter em seus quadros grupos especialmente doutrinados para responder às atuais ameaças à preservação da ordem pública e segurança da comunidade e do bem estar social (Lampert, 2007).

O BOPE é a resposta formal da PMERJ a situações de crise que envolva reféns no âmbito do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ, 2015), estando sempre capacitados para atuar com eficácia e eficiência em quaisquer das situações supramencionadas nas

quais, “pelo alto grau de periculosidade, não podem receber o tratamento de uma ocorrência corriqueira” (Lampert, 2007, p. 14).

Se a labuta diária pela perfeição, com repetição e até a exaustão é importante, assim também será a produção do conhecimento científico através da formalização e posituação destas rotinas e sua divulgação em trabalhos acadêmicos.

#### 4. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA E DEFINIÇÃO DE CRISE E GERENCIAMENTO DE CRISE

*“O saber de aparência crê e ostenta saber tudo; o saber de realidade, quanto mais real, mais desconfia”* (Rui Barbosa – Discurso “Oração aos Môços” para os formandos da Faculdade de Direito de São Paulo, 1920).

A moderna criminologia aponta que os crimes são fenômenos complexos (Sutherland, Cressey & Luckenbill, 1992; Molina, 2013; Shecaira, 2018), podendo ter as mais diversas origens. Tais doutrinadores apontam o excessivo desnível social de uma localidade, defeitos hormonais corporais, problemas de ordem psíquica como traumas, fobias e transtornos de toda ordem emocional, além de outros fatores, as quais são circunstâncias determinantes para o cometimento de crimes.

Para Menezes (2019), não basta afirmar que crime é o conceito legal, pois, para além de não explicar tudo, não ajuda em quase nada na percepção da origem do crime. Nesse sentido, sobre criminalidade e atuação policial, nos informa Paixão (s/d) que o conteúdo teórico puro, na maioria das situações críticas vivenciadas diuturnamente pelos policiais, tem pouco valor.

Isto porque o policial é exigido a atuar em condições desfavoráveis, devendo aplicar seu conhecimento em tempo comprimido e sob estresse. Deste modo, a aplicação deve ser a principal preocupação do instrutor nos bancos acadêmicos, pois, grosso modo, cada ocorrência encontrada pelo policial é uma pequena crise.

Entretanto, para Salignac (2011), em sua obra *“Negociação em Crises: Atuação Policial na Busca da Solução para Eventos Críticos”*, por crimes de maior complexidade depreendem-se aqueles que exigem esforços mais aprimorados da polícia, fatos que fogem a sua atuação rotineira, caracterizando, dessa forma, uma crise ou evento crítico. Para o referido autor, o Gerenciamento de Crises é uma complexa tarefa de solução de problemas.

De semelhante modo, o entendimento majoritário dos autores e manuais contemporâneos é de que existem crimes mais complexo que outros e, para tanto, deverão receber tratamento diferenciado dos demais. Assim já entendia o ministério da Justiça, versando em seu “*Curso de Controle e Resolução de Conflitos e Situações de Crise*”, de 2001, de que no atual estágio de evolução da criminalidade no país, torna-se cada vez mais temerária a manutenção de uma postura eminentemente amadorística na abordagem desse delicado e complexo tema (SENASP, 2001).

Isto posto, temos então que ocorrências de alta complexidade são situações que vão além da normalidade, necessitando, portanto, de uma postura organizacional diferenciada por parte dos órgãos de segurança pública, nomeadamente as polícias, em casos que envolvam a tomada de reféns.

Baseado no conceito elaborado pela Academia Nacional do FBI (*Federal Bureau of Investigation* ou Escritório Federal de Investigação dos Estados Unidos da América), Souza (1995) afirma que crise é todo evento ou situação crucial que exige uma resposta especial da polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável.

Ou ainda, seguindo o conceito da Diretriz nº PM3- 001/02/13 da PMESP, crise é considerado episódio grave, desgastante, conflituoso, de elevado risco, em que a perturbação da ordem social venha a ameaçar ou a causar danos a indivíduos ou a grupos integrados na coletividade, exigindo, para tanto, atuação célere e racional dos organismos policiais. (PMESP, 2013).

As palavras de Silva (2015), em “*Primeira Intervenção em Crises Policiais: Teoria e Prática*” descrevem como sendo um evento ou situação crucial, toda ocorrência policial grave em que há risco iminente de morte para as pessoas envolvidas, com risco real e presente, exigindo dos organismos policiais uma resposta especial que foge a atuação policial rotineira, fundada na atuação de grupos policiais especializados, nos quais são empregadas as alternativas táticas.

Como solução aceitável, complementando as palavras do autor acima, entende-se o resultado obtido ao término do evento, mas que atenda os preceitos éticos, morais e legais. Desta maneira, compreende-se que a necessidade de se sacrificar a vida do causador a fim de salvaguardar a integridade dos demais inocentes é ato legalmente amparado.

Consta, por fim, no Boletim 013, de 23 de janeiro de 2015, da Polícia Militar do estado do Rio de Janeiro (PMERJ), a Instrução Normativa 008, a qual define e norteia os procedimentos a serem adotados em crises envolvendo reféns no âmbito do supracitado Estado, e que permanece em vigor até os dias atuais, a definição de crise como um “evento ou situação crítica, que exige uma resposta especial da polícia, com objetivo precípua de assegurar a preservação de vidas humanas e a aplicação da lei” (PMERJ, 2015, p. 72).

Partindo desses conceitos, pode-se caracterizar como evento crítico as ocorrências que envolvam “artefatos explosivos, pessoas com propósito suicida, incêndios de grandes proporções, inundações, catástrofes naturais, rebeliões em presídios, greves e manifestações sociais de caráter violento, ações de reintegração de posse, ações terroristas e as ocorrências com reféns” (Cavalcante e Marques, 2016, p. 29).

Ainda para as autoras, as ocorrências com reféns caracterizam-se quando um ou mais indivíduos, causador(es) ou perpetrador(es) do evento crítico (CECs ou PECs), mantêm alguém sob domínio, ameaçando sua vida (figura do refém ou vítima, que veremos adiante). Várias são as motivações que levam o indivíduo a praticar essa conduta ilícita. Por CEC ou PEC compreende aquele indivíduo que dá causa a uma crise, independentemente de sua motivação.

Assim, Silva (2015) assevera que o perpetrador - ou causador - é aquele indivíduo que mantém terceiros como refém, motivado por diferentes fatores, entre os quais assegurar sua integridade física após ter sua ação delitativa frustrada, conseguir dinheiro, motivado por situação emocional ou vingança, por apresentar algum tipo de perturbação mental ou ainda nos casos de suicídios, investindo o indivíduo contra a própria vida, mas sem perigo para outros. Por último, temos os casos envolvendo ações terroristas.

Para melhor compreensão, também é oportuno frisar a diferença entre reféns e vítimas. Cunhada por Santos (2015), descreve os reféns como sendo aquelas pessoas que representam valor real para o perpetrador e sem nenhum valor como seres humanos. Estas geralmente são tomadas pelo perpetrador em virtude do acaso, simplesmente para garantir sua integridade física e o intento criminoso. Ao contrário, a vítima é aquela previamente escolhida por seu algoz que busca o sofrimento e até mesmo a eliminação

física da vítima, sempre imbuído de sentimento de vingança (Cavalcante & Marques, 2016). Aqui o valor da vítima é de mera satisfação dos desejos do perpetrador.

Cabe salientar que tal definição não é totalmente consensual, existindo autores e doutrinas que não abordam tal diferença em suas obras, como exemplo (PMERJ, 2015), vez que os termos reféns e vítimas são, em sua essência, fundidos. Entretanto, para fins de discussão científica, é interessante fazermos referência neste trabalho.

Importante salientar que, antes de tudo, devemos nos ater às origens das palavras que compõem o termo Gerenciamento de Crises. Das origens do vocábulo “Crise”, observemos o artigo publicado na revista “*Enteléquia*” (Nº 98), dos Capitães de Fragata da Marinha de Guerra Argentina Roberto Luis Alemanno e Mario Massouh Elmir em dezembro 1996, in verbis:

*“A palavra crise vem do termo latino “crisis”, oriundo do grego “Kpiog” que, por sua vez, foi herdado da raiz indo-europeia “ker” ou “sker”, que significa “cortar” e que daria mais tarde origem a palavras como “critério” (Salignac, 2011, p. 21 cit. in Alemanno & Elmir, 1996).*

De acordo com Silva (2015), crise traduz um estado de tensão, momento perigoso ou difícil, uma situação conflituosa que requer critérios de ação. Ainda segundo o autor, Gerenciamento advém da palavra gerência, do latim *gerens*, “*-ntis+ia*”, que significa o ato de dirigir ou administrar uma organização ou uma empresa. Nesse sentido, gerenciar uma crise significar administrar conflitos ou pacificar um estado de tensão partindo de uma mudança súbita.

Souza (1995) demonstra em seu trabalho o conceito de Gerenciamento de Crises definido pela visão do FBI como sendo o processo de identificar, obter e aplicar recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise. Ainda no tema, Silva (2015) apresenta um conceito mais amplo sobre Gerenciamento de Crises, um processo eficaz de identificar, obter e aplicar em conformidade com a legislação vigente, as medidas estratégicas adequadas para a resolução do evento crucial, a fim de

preservar a vida e a integridade física dos envolvidos, a aplicação da lei e o estabelecimento da ordem (Silva, 2015).

Infere-se, desta maneira, e levando em consideração o exposto pelos autores supracitados, que Gerenciamento de Crises é um conjunto de atitudes objetivando uma solução aceitável nos aspectos legal, moral e ético, a fim de prevenir e reprimir o ato violento, utilizando-se das ferramentas necessárias e proporcionalidade da força, atentando às particularidades de cada evento crítico.

Todavia, o que pensamos serem fatos relativamente novos na sociedade, encontram relatos na história da humanidade, retratando a intervenção de grupos diferenciados, os quais se utilizavam de doutrina, táticas e armamentos especiais, atuando no resgate de reféns / vítimas de seus alcoses / perpetradores, tais como o episódio narrado por John Call, no âmbito da passagem de Gênesis, capítulo 14. Há uma descrição de como o sobrinho de Abraão, Ló, entre outros, foram levados cativos pelo rei de Elam. Após a audiência, Abraão imediatamente juntou a partir de seu próprio lar um grupo de 318 homens especialmente treinados e armados. Abraão e seus homens atacaram o Rei, nas nascentes do Jordão:

*“Abraão e seus homens aliados, em seguida, atacaram e retornaram o Rei, e seu exército e seguiu o restante quase tão longe de Damasco. Os perseguidores, em seguida, retornaram à sua terra natal, trazendo de volta todos os despojos e cativos que tinham sido levados” (Call, 2003, p. 1).*

Trata-se de episódio no qual a solução adotada por Abraão fora o frontal ataque ao inimigo, com emprego maciço de armamento, técnicas e homens especialmente treinados, resultando pesadas baixas em seus oponentes e a consequente vitória no teatro de operações.

Semelhante modo, ainda que historicamente menos frequentes, há os relatos de emprego da negociação na resolução do evento crítico. Call (2003) nos fornece um

exemplo da mitologia grega sobre o sequestro de Persephone, filha da deusa Deméter, por Hades, o rei do submundo. Este sequestro provocou a ira de Deméter que, como vingança, provocou a morte de todas as culturas na Terra.

*“Preocupado com o destino dos homens, Zeus ordenou que Eros fosse negociar com Hades uma solução para a crise. E após longo processo de negociação, Hades autorizou que Persephone retornasse à Terra anualmente nos períodos da primavera. Deméter aceitou o acordo e, em troca, permitiu que as culturas florescessem nesse mesmo período, o que favorecia a permanência da vida na Terra”* (Cavalcante & Marques, 2016, p. 31 *cit.in* Call, 2003).

Em que pese tratar-se, obviamente, de uma simples lenda grega, verifiquemos a importância da utilização da técnica de negociação objetivando o contorno da crise por Eros, obtendo êxito e resguardando a vida e integridade física dos envolvidos no imbróglio. *Contrário sensu*, Abraão optou por obliterar a ferramenta negociação e partir direto para o confronto direto, catapultando o nível dos conflitos, tendo como resultados elevados números de baixas de ambos os lados.

Por fim, outra forma de cárcere ocorrera no ano 1635, no âmbito da política imposta pelo 3º Xogum *Imemitsu* (1604 – 1651), no Japão feudal, e consistia na imposição de um membro da família de *Daimiôs* (um Samurai, com um cargo algo como entre governador de uma província ou prefeitura e senhor feudal), geralmente o primogênito, permanecer sob custódia de outro *Daimiô*. “Era comum manter como refém (*Hitojichi*) algum membro de outro clã, normalmente filhos pequenos, mesmo que aliado, como medida de controle e segurança”, explica Nakamuro (2014, p. 60).

Muitos dos Samurais famosos da história do Japão passaram sua infância e juventude como reféns dos aliados dos seus pais e seus clãs. Não eram tratados como escravos ou em cativeiro - muito embora não pudessem sair da área do castelo, sendo impedidos de deixarem a guarda de seu tutor - mas recebendo a educação dos melhores

professores, sendo bem alimentados e tendo, de fato, uma situação confortável, vivendo como membro efetivo da família real. Entretanto, caso os seus aliados viessem a cometer atos de traição, eles estariam ali para pagarem com a vida.

Kikuchi (2012) também faz alusão a esta passagem histórica, trazendo a informação de que essa política tinha como objetivo minar políticas de subversão, já que os familiares residentes em *Edo* serviriam, em última instância, como refém por parte do *Xogunato* (Kikuchi, 2012).

Portanto, como visto, a novidade não consiste na maneira como os reféns são usados, mas sim a resposta que a polícia tem dado a este tipo de situação, especialmente nas últimas décadas, implementando princípios psicológicos e muitas outras ferramentas na busca por soluções aceitáveis e com o menor dano colateral, além da criação de doutrinas próprias, mas sempre pautadas por salvar vidas e aplicar a lei, como doravante veremos.

É importante salientar que, em geral, os Estados não vislumbravam a negociação como ferramenta eficaz para as crises até final dos anos 60 do século passado. Para que se cumprisse a lei, principalmente nos EUA, equipou-se a polícia com armas mais sofisticadas e letais, bem como o uso de técnicas ativas e enérgicas, baseadas na força. Nesta época ainda não se falava em negociação.

Nessa medida, da necessidade de disporem de grupos altamente treinados e com a capacidade de dissuadir e enfrentar eventos de elevada complexidade, com rapidez e eficiência, surgem as Equipes SWT (*Special Weapons Team* - Grupo Especial de Armas), baseadas nos grupos de guerrilha criada pelo ex- chefe de Polícia de Los Angeles, Daryl Gates, dando origem posteriormente à SWAT (*Special Weapons and Tactics* - Armas e Táticas Especiais).

Este conceito baseava-se nos mesmos princípios dos chamados *Kommandos*, que as Forças Armadas de alguns países beligerantes na Segunda Guerra Mundial desenvolveram para as missões especiais e que tinham como ideia básica a concepção de que, para a realização de missões de alto risco, seria muito mais fácil, eficaz e menos dispendioso treinar e aprestar uma pequena parcela do efetivo de uma corporação do que todos os seus integrantes (Souza, 2015).

Conforme visto, a sucessão de casos envolvendo reféns (ou críticos) forçou, em 1967, a *Los Angeles Police Department* (LAPD) a criar o embrião do que viria a ser a SWAT de hoje. Todavia, instalada a crise, faltava doutrina necessária para fornecer o conhecimento que os membros do grupo precisavam a fim de conduzir as ocorrências de maneira técnica, buscando a solução aceitável.

Como exemplo, Call (2003) lembra-nos da intervenção da SWAT ao sequestro, no ano de 1971, de uma aeronave americana, resultando na morte de dois reféns e do causador, estes por um único disparo da polícia.

Aliás, casos envolvendo sequestros de aeronaves tornaram-se muito comuns à época, fazendo com que os EUA recrudescessem as leis referentes à aviação civil, adotando novos procedimentos operacionais contra ameaças a segurança aeroportuária, em face principalmente de ataques terroristas (Young & Wells, 2014). Ainda assim, devido ao caráter quase que empírico e amador com que eram tratadas e a pouca frequência em que ocorriam, os órgãos policiais se ocupavam apenas de findá-las o mais breve possível, com pouco ou nenhum tipo de planejamento ou coordenação adequados.

Contudo, o fatídico episódio do atentado terrorista ocorrido nas Olimpíadas de Munique, em 1972, apontou a falta de preparo técnico e doutrinas nas forças policiais, mesmo as especializadas, demonstrando que somente armamentos diferenciados e a mera criação de grupos especiais não eram suficientes frente a crescente demanda e exposição midiática dos eventos, evidenciando a necessidade de elaboração de doutrina própria que disciplinasse o desenvolvimento de novos estudos e estratégias e de atuação em situações extremas.

No ano de 1973 surge o embrião do que seria uma doutrina própria de gerenciamento de crises envolvendo reféns pela *New York Police Department* (NYPD), com a implementação de um programa focado, em princípio, na negociação policial, em detrimento da invasão tática, objetivando o encerramento do evento com o mínimo de perigo de vidas para todos os envolvidos (Cavalcante & Marques, 2015).

Em seguida, observando o sucesso da NYPD em solucionar os conflitos de maneira satisfatória, o *Federal Bureau of Investigation* (FBI) não só adere aos programas de treinamento, como a consolida como doutrina através de estudos e

prepara suas equipes para atuação coordenada e evitando os erros passados, como aponta Matos (2009) e (Cavalcante & Marques, 2016).

Matos (2009) esclarece que o FBI, em 1973, estabeleceu o Programa de Treinamento de Negociação de Reféns na sua Academia, em Quântico, Virgínia (EUA). A Seção de Busca e Operações Especiais da Academia trouxe especialistas em ciência Comportamental e Pessoal de Execução Legal de todo o mundo para desenvolver uma doutrina focada em negociações de reféns. O ensinamento dos princípios e estratégias realizados por uma instituição tão respeitada quanto o FBI solidificaram o caminho a ser percorrido e diminuíram o tempo necessário para legitimar as ações nesta área. No ano de 1976, A Associação Internacional dos Chefes de Polícia (IACP) seguiu a conduta do FBI, estabelecendo seu Seminário de Resgate de Reféns. Ao término daquela década, FBI trabalhou no desenvolvimento de um currículo que tem servido de base para grande parte dos treinamentos das Agências Locais de Execução Legal dos Estados Unidos da América (EUA). Cálculos estimam que 70% dos negociadores policiais treinados utilizaram, direta ou indiretamente, o currículo do FBI.

Hoje em dia, nos estados norte-americanos, o Gerenciamento de Crise já apresenta bases doutrinárias consolidadas em estudos científicos, sendo esta disciplina de caráter indispensável nos cursos de formação e especialização nas diversas instituições de ensino daquelas corporações, permitindo à polícia americana, independente da legislação adotada pelo Estado, uma atuação policial uniforme frente a uma situação de uma crise (Cavalcante & Marques, 2016).

Portanto, diante da elevada notoriedade e repercussão, bem como da dificuldade dos órgãos públicos, nomeadamente os de segurança pública, em solucionar, de forma satisfatória, as diferentes manifestações dos eventos críticos, organismos internacionais, num primeiro momento (FBI, 1979) e brasileiros (SENASP, 2002) e (PMERJ, 2015), estruturaram um conjunto de medidas para administrar esses conflitos com o mínimo de lesividade aos envolvidos, os quais compõem a chamada Doutrina de Gerenciamento de Crises.

#### 4.1 GERENCIAMENTO DE CRISE NO BRASIL

O Gerenciamento de Crise é um tema relativamente novo na realidade policial brasileira (Salignac, 2011). Até há bem pouco tempo era tratado com certo improviso e amadorismo por parte das autoridades, não havendo qualquer norma destinada a fixar parâmetros de comportamento na eventualidade de crises e sendo desenvolvido de forma não convencional ou conduzido de maneira improvisada e contando com a habilidade da autoridade policial local encarregada de solucionar a crise; esta, na maioria das vezes tinha um final trágico e com opção pelo emprego da força letal.

Até a década de 90 do século passado, o termo Gerenciamento de Crise não era tão conhecido pelas polícias brasileiras (Cavalcante & Marques, 2016), não havendo, até então, embasamento doutrinário que disciplinasse a conduta policial diante de uma crise. Como consequência, inúmeros episódios policiais apontaram o insucesso das ocorrências com reféns, tornando-as objeto de muitas críticas e descrédito da polícia perante a sociedade e a mídia nacionais.

Para Monteiro (1991), com o advento da Constituição da República Federativa do Brasil, em 1988 (CRFB, 1988), e a resultante consolidação do regime de plenitude democrática, afirmando um extenso rol de direitos ao cidadão, passou a prevalecer entre os criminosos a confiança de que a democracia lhes assegurara um tratamento humano por parte da Polícia, no caso de malogro de suas investidas criminosas – sejam elas quais fossem, acarretando um significativo aumento (quantitativo e qualitativo) das situações críticas e uma amplificação considerável de sua periculosidade.

Salignac (2011) informa que os indicadores de tendências, à época, nacionais ou internacionais mostravam claramente que tal quadro tenderia a recrudescer, exigindo, assim, o eficiente preparo das organizações policiais a fim de que pudessem enfrentar a nova realidade.

A Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), tendo em vista todo o supracitado cenário e atenta às mudanças do porvir, como atitude pioneira cria, em 1977, o Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE), especialmente treinadas para situações e ocorrências que fogem a normalidade, em consonância com a doutrina de gerenciamento de crises recentemente adotada pelo FBI.

Tal iniciativa emergiu através da Nota de Instrução nº EM/PM-003/32/77, a fim de regulamentar as condutas policiais nas ocorrências de “proporções anormais”, que exigiam uma atuação diferenciada da polícia, dado seu caráter crítico, definindo as providencias a serem adotadas pelo primeiro policial que chegasse ao local, com ênfase para a figura do “oficial coordenador”, autônomo e independente para gerenciar todas as ações necessárias à resolução da crise, buscando a não interferência de outros oficiais de posto superior no teatro de operações.

Todavia, segundo o Capitão PMESP Toledo Júnior, o GATE somente fora oficialmente criado no dia 4 de agosto de 1988. Mas foi em meados de março de 1989, findados os estudos primários de estruturação e organização militares, que o Grupo apresentou-se definitivamente à população paulista para suas atividades operacionais, tendo como primeiro Comandante o 1º Ten PM Wanderley Mascarenhas de Souza (Lucca, 2002).

Ressalta-se que, posteriormente, no ano de 1995, no âmbito do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) da Polícia Militar de São Paulo, o então Capitão Wanderley Mascarenhas de Souza traria enorme contribuição para a doutrina de gerenciamento de crises no Brasil com sua tese “*Gerenciamento de Crises: Negociação e Atuação de Grupos Especiais de Polícia na Solução de Eventos Críticos*” (orientação de Percival de Souza) e “*Como se Comportar enquanto Refém*” (1995). Juntamente com o delegado da Policial Federal Roberto Chagas Monteiro com “*Manual de Gerenciamento de Crises na Polícia Federal*” (DPF, 1991), foram os pioneiros na apresentação e positivação da doutrina no Brasil.

#### 4.2 GERENCIAMENTO DE CRISE NO RIO DE JANEIRO

Antes de tudo, importante salientar que a ideia da implementação de doutrina de Gerenciamento de Crises no Estado do Rio de Janeiro e a criação do Núcleo da Companhia de Operações Especiais (NuCOE) - embrião do que viria a ser o Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) – se confundem (ou são a mesma coisa).

Um evento-estopim apontaria graves falhas de execução e operacionalidade que somente poderiam ser sanadas com a respectiva implementação de doutrinas específicas, as quais simplesmente não existiam à época, deflagrando ações administrativas e práticas a fim de sanar tais óbices. Assim, como veremos, mais do que causa e consequência direta um do outro ou contemporaneidade, observemos que a criação do NuCOE, em 1978 foi, portanto, a própria Doutrina de Gerenciamento de Crises no Estado do Rio de Janeiro.

Segundo (BOPE, 2019), ideia do nascimento de uma Unidade especializada que, com o passar dos anos viria a ser o BOPE de hoje, surge de uma frustrada tentativa de fuga de apenados do Presídio Evaristo de Moraes, mais conhecido como “Galpão de Quinta”, na capital carioca, passando a rebelião posteriormente, e na qual alguns presos e o então Diretor do presídio, major Bitencourt, foram feitos reféns, no ano de 1974. Após a intervenção da força policial ele foi morto, juntamente com alguns presos.

A PM invadiu o presídio de maneira atabalhoada, culminando com a morte de vários detentos e também do diretor. Até aquele momento não havia nas Polícias Militar ou Civil do Rio de Janeiro, grupamentos especializados neste tipo de ocorrência. As crises eram solucionadas com efetivo convencional, nada diferente das demais forças de segurança mundo afora, conforme vimos anteriormente.

Entretanto, o então Capitão PM Amêndola e o Tenente PM Cavalliere (ambos Coronéis Reformados da PM), buscaram formas de mitigar os riscos inerentes a este tipo de ocorrência. Surge a ideia de criação de um grupamento com treinamento e armamento específicos para agirem em situações críticas, a 19 de janeiro de 1978, através do Boletim da Polícia Militar nº 014, assinado pelo Cel PM Mario José Sotero de Menezes, Comandante-Geral. Surge, então, o Núcleo da Companhia de Operações Especiais (NuCOE), através de um projeto elaborado e apresentado pelo Capitão PM Paulo César de Amendola de Souza (e que seria o primeiro comandante do NuCOE, tendo como Subcomandante o Tenente PM Cavalliere) (PMERJ, 2019). Ambos estavam presentes na crise do “Galpão da Quinta”, quatro anos antes.

Segundo Defesa (2015), o NuCOE foi formado por policiais voluntários, dotados de comprovada integridade moral, e alguns possuíam especialização nas Forças Armadas, tais como o Estágio de Operações Especiais e o Curso de Guerra na Selva (ambos do Exército Brasileiro), além do Curso de Contra Guerrilha (ConGue, hoje

Comandos Anfíbios, da Marinha Brasileira). Funcionava em um acampamento nas dependências Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças da PMERJ (CFAP) em Sulacap, na zona oeste da cidade, e era subordinado operacionalmente ao chefe do Estado-Maior da PMERJ. Eram 12 barracas para cerca de 30 policiais (BOPE, 2019).

Para Storani (2008), com respaldo na heráldica militar, e tendo por bases históricos eventos ocorridos na 2ª Guerra Mundial, no ano de 1980 a Unidade passa a ter como símbolo uma caveira humana trespassada por um punhal, de cima para baixo, ornada por duas garruchas cruzadas, desenho este partido da prancheta dos próprios Oficiais da Unidade, e que permanece até os dias atuais.

Afirma Percília (2020), que consta no Boletim da PM nº 33, de 07 de abril de 1982, e por força de resolução do comandante-geral, o NuCOE passa a funcionar nas instalações do Batalhão de Polícia de Choque, fazendo parte da orgânica daquela unidade e recebendo a denominação de Companhia de Operações Especiais (COE). Também em 27 de junho de 1984, através da publicação em Boletim da PM nº 120, a COE passou a ser denominado Núcleo de Companhia Independente de Operações Especiais (NuCIOE). Ainda pelo decreto-lei nº 11.094 de 23 de março de 1988, foi criada a Companhia Independente de Operações Especiais (CIOE), com suas missões próprias em todo o Estado do Rio de Janeiro, que seriam determinadas pelo Comandante-Geral.

Em termos concretos, segundo a revista *Superinteressante* (Nº 245), de 2016, naquele mesmo ano de 1988, ocorreu o primeiro combate (conhecido no jargão militar como “batismo de fogo”) da tropa nas operações em comunidades deflagradas pelo crime, quando acionados para resolver uma guerra para controle de “bocas de fumo” na comunidade da Rocinha, zona sul da capital fluminense.

Por fim, pelo decreto estadual nº 16.374 de 1º de março de 1991, deu-se a criação do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE), nomenclatura que persiste até os dias atuais. Em 19 de janeiro de 2020, portanto, completara 42 (quarenta e dois) anos.

Atualmente, para Percília (2020), o BOPE é classificado como a melhor equipe de combate urbano do mundo. Ainda segundo a autora, um integrante do FBI americano que passou algumas semanas em treinamento no Batalhão declarou que a tropa de

soldados norte-americanos que se encontra no Iraque deveria realizar treinamento junto com o BOPE.

#### 4.3 PMERJ E BOPE: CULTURA ORGANIZACIONAL

Como vimos, o BOPE faz parte da estrutura da PMERJ (Pacheco, 2014). De forma semelhante, todos os membros do BOPE são, por definição, policiais militares treinados de acordo, mas especializados em operações de resgate e patrulhamento em áreas de alto risco. Desta forma, é impossível pensar no BOPE e em seus policiais de maneira totalmente independente, sendo um equívoco dissociá-lo institucionalmente da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro.

Por outro lado, ainda em seu artigo, Pacheco (2014) diz que está enraizada a percepção acerca dos componentes do BOPE como uma polícia distinta, eficaz e incorruptível. Tal ideia, para Batista, Pimentel & Soares (2008), se deve à identidade constituída pelo referido Batalhão, que através dela distingue-se dos demais policiais devido ao treinamento imposto àqueles que aspiram nele se inserir, bem como o seu papel na segurança pública fluminense.

A obra “*A Ponta da Lança*”, (Zanini, Migueles & Santos, 2014) estuda o ambiente organizacional do BOPE-RJ, e dela depreende-se que tal cultura organizacional, principalmente no que tange a confiança, figura como um elemento determinante para as ações da Unidade, posicionando-a como fator impulsionador ou restritivo para seu desempenho, competência e competitividade no mundo atual.

Relata Gomes (2015) citando Zanini et al (2014) que esta confiança está acima de interesses pessoais e decorre da formação do vínculo estabelecido pela exposição ao risco de vida e as representações da realidade para a ação com base numa missão comum.

A real diferença entre o policial militar que faz parte do BOPE e o que não faz se traduz, primordialmente, na expressão simbólica e discursiva de pertencer a um grupo cuja seleção é árdua e dolorosa, e o ofício, considerado de suma importância para a ordem estabelecida, já que os agentes do Batalhão de Operações Especiais entendem e concebem a si mesmos como a melhor tropa do gênero no mundo. Batista et al (2008)

diz que não é uma arrogância ilógica ou fingida (muito embora passível de discordância), mas uma constatação dos mesmos, diante dos desafios diários pelos quais são atribulados. Noutras palavras, atuam diuturnamente no complexo cenário carioca, gerando uma experiência da qual nenhum outro grupo similar dispõe.

Nesse sentido, Gomes (2015) em seu trabalho intitulado “*Cultura Organizacional: Uma Análise Exploratória Sobre o Batalhão de Operações Policiais Especiais – BOPE*” aponta, em seus assentamentos, que o BOPE acumulou muita *expertise* ao longo dos anos, seja em ações de combate ao narcotráfico em regiões conflagradas e de alto risco ou eventos que envolvam gerenciamento e resgate e a retomada de reféns em situações críticas. Comungando de uma cultura própria e peculiar ao restante da Polícia Militar, o BOPE passou a deter reconhecimento nacional e internacional, em virtude de seu alto grau de profissionalismo (Gomes, 2015).

Ainda para Gomes (2015), a cultura organizacional do BOPE é capaz de redirecionar a conduta cotidiana daqueles policiais militares submetidos ao rito de passagem específico para o ingresso no Batalhão, permeando a fusão entre os valores intrínsecos aos indivíduos, os familiares e os adquiridos e fomentados diuturnamente pelo BOPE. Para ele, o BOPE se constitui de um elemento de difusão motivacional e sua cultura organizacional se conecta a valores, princípios, tradições, ideais e filosofia de trabalho comum, impulsionando os policiais militares desta Unidade ao cumprimento de suas missões.

Desta forma, finaliza Storani (2008), Capitão da Reserva e ex-integrante do BOPE, *in verbis*: “seleção rígida, treinamento rígido, controles rígidos de *performance*: conduta, qualidade e resultado” (Storani, 2008, p. 20).

#### 4.4 UNIDADE DE INTERVENÇÃO TÁTICA (UIT)

(Figura 01) – Unidade de Intervenção Tática (UIT) do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) executam treinamento no Cristo Redentor, com vistas à Olimpíada de 2016 (Foto: Agência O Globo).



*“O resguardamo-nos da derrota esta em nossas mãos; mas a oportunidade para derrotar o inimigo é fornecida por ele próprio” (Sun Tzu – 500 a.C.).*

Segundo a IN 008, de 2015, o BOPE é a resposta tática da Polícia Militar para atuar em situações de crises envolvendo reféns no âmbito do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ, 2015). Para tanto, o BOPE dispõe da Unidade de Intervenção Tática (UIT), formada por três grupos distintos: Grupo de Negociação e Análise (GNA), Grupo de Atiradores de Precisão (GAP) e o Grupo de Retomada e Resgate (GRR).

Para Batista et al (2008), seus treinamentos especializados, somados à sua eficácia em combate, acaba por constituir-los de uma cultura institucional própria que o distingue das demais unidades da corporação, norteadas pelos conceitos bravura e capacidade operacional supostamente inigualável por qualquer outra unidade, dentro ou fora da polícia, o que acaba por gerar uma autoconsciência diferenciada. Assim, os

integrantes dessa Unidade atuam em situações cruciais, pondo à prova todo o treinamento e meios disponíveis.

Quanto ao treinamento, este não está somente relacionado a exaustiva e continuada repetição de movimentos que envolvam alto risco, mas também a busca da compreensão e razão, buscando as melhores alternativas possíveis nos casos concretos. Desta forma, afirma (BOPE, 2019), são realizados, rotineiramente, diversos estudos de casos em ocorrências nacionais ou internacionais, das quais o BOPE tenha participado ou não, bem como exercícios simulados que envolvam as três alternativas táticas em conjunto.

#### 4.4.1 GRUPO DE NEGOCIAÇÃO E ANÁLISE (GNA)

*(Figura 02) – Negociador e Binômio de Segurança do BOPE em ocorrência real. (Foto: arquivo pessoal)*



*“Destarte, o gerenciamento de crises vinha sendo realizado de uma forma casuística, confiado que estava a uma certa capacidade de improvisação, ao bom senso e - por que não dizer - ao “jeitinho” ou à habilidade individual da autoridade policial encarregada de solucionar as situações de crise, que eram (...) um tanto quanto esporádicas dentro da realidade criminal brasileira” (DPF, 1995, p. 03).*

Muitas são as formas de resolução de um conflito, dentre as quais podemos destacar a negociação, mediação, arbitragem e conciliação (Alvarado, 2003; Cunha & Leitão, 2016). Para as polícias, em se tratando de situações críticas envolvendo reféns, descartam-se as demais, restando somente a negociação como primeira alternativa tática empregada, em virtude de proporcionar uma solução pacífica (Cunha, 2008; Salignac, 2011; Cunha & Leitão, 2016). A missão é conquistar a confiança do causador da crise e convencê-lo a libertar as vítimas, se houver, e se render. A maioria das ocorrências dessa natureza é resolvida através da negociação, sem necessidade do uso da força.

Na obra *“Manual de Gestão Construtiva de Conflitos”*, Cunha e Leitão (2016) apontam que não é fácil definir o que é ter eficácia em negociação devido a extrema complexidade do conceito e da própria atuação.

Entretanto, citando Serrano e Rodrigues (Cunha & Leitão, 2016 *cit. in* Serrano & Rodrigues, 1993), concluem, de forma bastante clara e sucinta, que a eficácia residirá na resolução, de modo satisfatório, a ambas as partes. Assim ensinam os especialistas lusitanos, *in verbis*: “a eficácia na negociação reside em resolver o conflito que a originou, de modo que as partes envolvidas concluam um acordo aceitável e que satisfaça suas principais expectativas” (Cunha & Leitão, 2016, p. 40).

Os policiais que desempenham esse papel desenvolvem técnicas específicas nos cursos de negociação realizados na unidade ou em forças coirmãs, e treinam diariamente (BOPE, 2019) através de estudos de casos e simulações de ocorrências.

Entretanto, deve-se ter em mente que o papel de negociador somente deva ser exercido pela polícia. Fuselier (1988), doutrinador e instrutor da Academia do FBI, nos EUA, é peremptório ao afirmar que aqueles que não sejam policiais, em virtude de

geralmente não terem sido treinadas para a negociação, tenderão, provavelmente, devido ao estresse e clamor social causado pela situação crítica, a se apegarem aos seus modos e linguagens, ao dialogarem com os causadores, contaminando a ocorrência.

Por semelhante modo, como não poderia ser, lembremos na definição cunhada nos manuais do FBI, e trazida por Souza (1995) de que crise é todo evento ou situação crucial que exige uma resposta especial da polícia, fim de assegurar uma solução aceitável.

Verifiquem o termo “da polícia” na frase supracitada, evidenciando que somente policiais devam lidar, diretamente, com situações críticas que envolvem reféns. Há riscos a vida e a integridade física e material, bem como com graves consequências jurídicas os quais somente o agente investido da lei pelo Estado democrático pode intervir, se comprometendo e arcando com todas as consequentes responsabilidades advindas de suas ações ou omissões.

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.

Por outro lado, se inseridos no contexto da crise com parcimônia e a devida aquiescência do negociador e do Gerente da Crise, alguns profissionais são de extrema valia para o desfecho satisfatório da situação crítica. Entre eles, destacam-se especialistas em neurolinguística, peritos técnicos das expressões faciais e psicólogos, sendo este último utilizado pelo BOPE há vários anos, como veremos a seguir.

#### 4.4.1.1 PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA (PNL)

Apesar de não se tratar de uma doutrina propriamente nova (Dweck, 2017), ainda há poucos autores debruçados e/ou com ênfase sobre o tema. Muito recentemente vem sendo apresentada aos meios policiais brasileiros, como exemplo na obra do especialista em Gerenciamento de Crises Ten Cel PMPB Onivan Elias de Oliveira

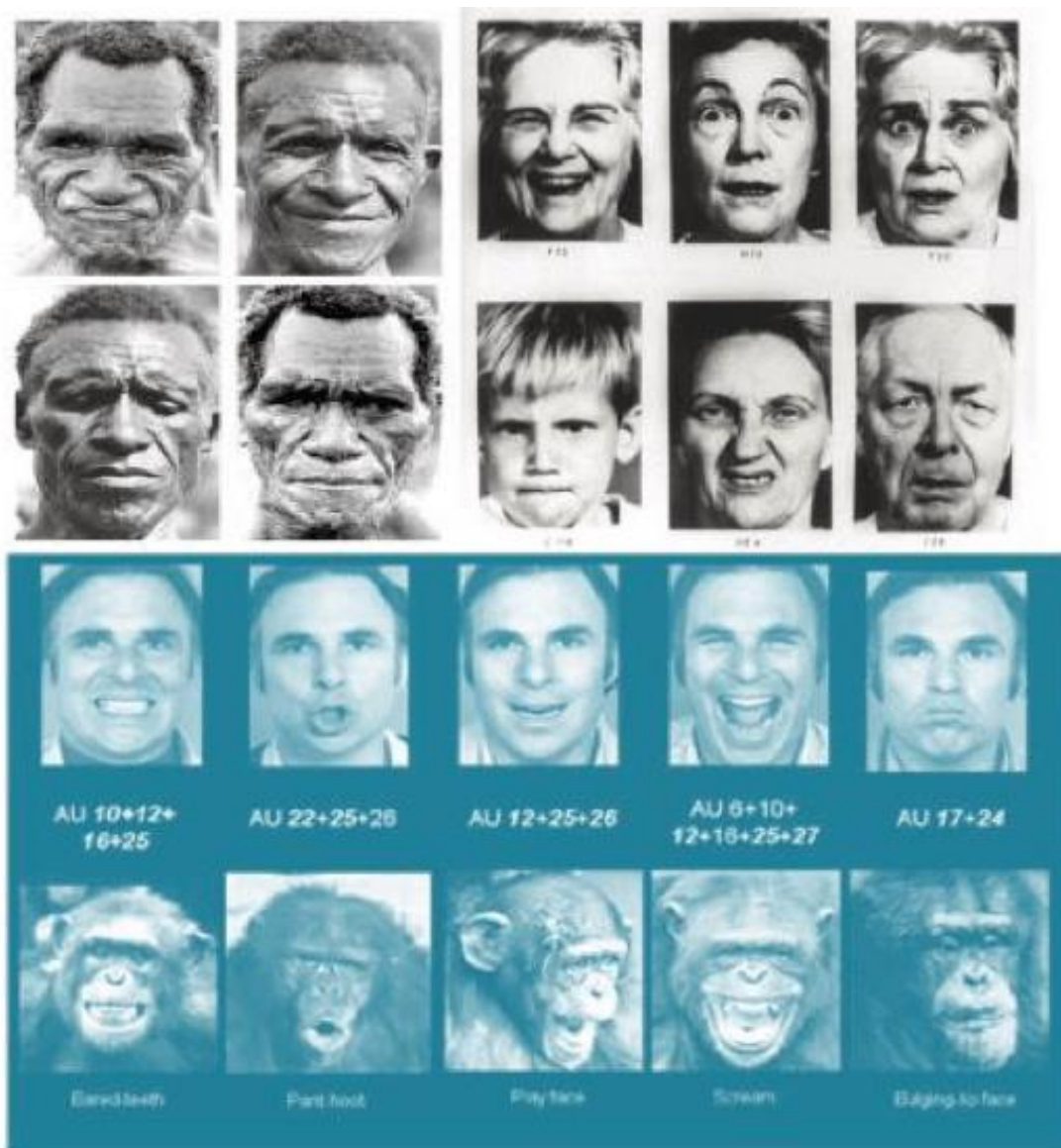
intitulada “*Você Sabe com Quem Esta Falando – Usando a Programação Neurolinguística (PNL) na Aplicação da Lei*” (Oliveira, 2017).

Podemos definir a PNL como sendo a metodologia que estuda o aprendizado comportamental: como o cérebro percebe, codifica, organiza e armazena informações, em termos de experiências (IBCA, 2017). Para Andreas e Faulkner (1995), esse processo define as relações da pessoa com o meio ambiente. Ele explicita como, em dado contexto e circunstância, você age ou reage, como você experimenta, como você influencia o mundo ao seu redor e como é influenciado por ele, positiva ou negativamente.

Ainda sobre a neurolinguística, na contracapa do livro de Oliveira (2017), o jurista Rogério Grecco afirma que “hoje, mais do que nunca, a palavra que nos move, ou pelo menos que deveria nos mover, é relacionamento. A forma como lidamos com as pessoas nos aproxima, ou nos afasta delas” (Greco, 2017 *cit.in* Oliveira, 2017).

#### 4.4.1.2 ANÁLISE DAS EXPRESSÕES FACIAIS

(Figura 03) - Evidências da universalidade das expressões faciais das emoções básicas dos estudos transculturais (PEG, 2014).



Hurley e Frank (2011), em “*Executing Facial Control During Deceptive Situations*”, atestam cientificamente que não é possível controlar a sua face; que somente é possível uma pequena redução das atividades na face inferior, mas não

totalmente as expressões faciais, sendo perfeitamente possível a detecção de traços de emoções genuínas.

Os japoneses Matsumoto e Hwang (2019), autores do livro “*The Handbook of Culture and Psychology*”, pesquisaram amplamente atletas cegos de nascença, e que quando sentiam as emoções de vitória, conquista e medo, por exemplo, expressaram as mesmas contrações musculares das pessoas não-cegas e que experimentam as mesmas sensações.

Segundo o EIA (2019), para que um trabalho seja validado é necessário, ao menos ser perito, ou seja, ter passado por todos os níveis básicos de estudo (expressões faciais embrionárias, microexpressões, entre outros), ter o título FCC (*Facs Certified Coder*), fazer uma pesquisa com dados averiguados, conferidos e corrigidos por outro perito, já que este tipo de conhecimento é universal e fiscalizado.

A *Emotional Intelligence Academy* possui um curso de mestrado na *Manchester University* em expressões faciais (EIA, 2019). Estados Unidos da América, Reino Unido e Portugal já possuem cursos de graduação nesta área do conhecimento, sendo os primeiros locais a utilizar técnicos em expressões faciais e linguagem corporal na área criminal (PEG, 2014a).

Conclui Cuve (2015), em seu artigo “*Expressões Faciais das Emoções e Micro-Expressões: Tendências e Contributos da Psicologia Moderna*”, que o conhecimento sobre expressões faciais tem aplicação prática multidisciplinar e todo o grupo sobre o qual se faz importante ter a capacidade de ler os estados emocionais dos demais, pode se beneficiar destes conhecimentos.

#### 4.4.1.3 PSICOLOGIA

O trabalho de Oliveira, Lopes, Carvalho, Nigro e Almeida (2010), denominado “*A Importância Da Psicologia Para A Formação dos Negociadores que Atuam em Situações de Tomadores de Reféns*”, apresentado no 62º CBPD, concluiu que o suporte do psicólogo na equipe de negociadores ajuda a escolher o melhor discurso e na capacidade de convencimento, já que explora os possíveis distúrbios de personalidade,

sejam psicóticos e psiquiátricos, ou tão somente com o objetivo de descartar estas hipóteses, se for o caso.

Como frisado, percebe-se o papel fundamental da Psicologia enquanto auxílio para a identificação, por parte do negociador, de um melhor *modus operandi* tendo em vista a situação, com o perfil do criminoso e da vítima, com objetivo de reduzir os transtornos pós-traumáticos aos quais estará sujeita a vítima (Oliveira et al, 2010). O psicólogo, mesmo que policial, não deve ocupar a posição do negociador ou do Gerente da Crise, mas sim, permanecer na condição de assessor (Gomes, 2007).

Observemos, assim, que a figura do psicólogo no teatro de operações é de suma importância; não como o responsável por conduzir a negociação diretamente com o causador, mas sim através de uma perspectiva afastada, analisando o comportamento do autor e da vítima, e assessorando os decisores com as melhores informações obtidas através de sua observação, de maneira técnica e imparcial. E finaliza:

*“O causador do evento parece esperar que os policiais, agentes da única lei até o momento inscrita pelo sujeito (imaginária), demarquem que a lei é impotente perante a agressividade se se dispuser a trata-la apenas pelo viés da repressão e do medo, porque assim desconsidera o aspecto mais puro (real) da agressividade” (Gomes, 2007, p. 77).*

#### 4.4.2 GRUPO DE ATIRADORES DE PRECISÃO (GAP)

(Figura 04) – “Sniper” do BOPE se posiciona sobre um caminhão do Corpo de Bombeiros. Após cerca de uma hora nesta posição privilegiada para levantamento de informações relevantes e contando com a furtividade de sua camuflagem, ele efetuará o Disparo de Comprometimento, culminando com a neutralização total do CEC e encerrando a ocorrência de sequestro conhecida como “Ônibus da Ponte Rio-Niterói” no dia 20/08/2019 (Foto: Fabiano Rocha / Agência O Globo).



*“O atirador de precisão é um militar especializado em executar disparos seletivos de longa distância com a exatidão necessária para eliminar ou comprometer alvos (...) pela dificuldade de serem engajados por outros meios” (Rodney Lisboa e Frederico Amor, 2016).*

Um atirador de precisão, também conhecido como *sniper*, é um profissional altamente especializado, treinado para atuar numa ampla gama de missões, desde o apoio as tropas no terreno, observando ao longe a movimentação de possíveis ameaças e, caso necessidade, neutralizando essas ameaças, e até em missões de ataque, caçando ativamente alvos inimigos, e abatendo-os o mais furtivamente possível.

Os *snipers* foram essenciais em muitos conflitos, com destaque para a 2ª Grande Guerra, na qual os atiradores fizeram história, como o finlandês Simo Hayah (Fernandes, 2020), mais conhecido como “morte branca”, responsável por abater mais de 500 (quinhentos) soldados soviéticos no espaço de apenas dois meses e meio.

Nos conflitos atuais, os *snipers* continuam desempenhando um papel muito importante como, por exemplo, na guerra do Iraque, onde se destacou Cris Kyle, responsável por abater mais de 160 soldados inimigos (Kyle, 2015). “Posso ficar diante de Deus com a consciência limpa por ter feito meu trabalho”, declarou em seu livro (Kyle, 2015, p. 10).

No entendimento de FOpEsp (2016), é uma das funções mais especializadas, exigindo um elevado nível de treinamento e dedicação, com o Brasil não ficando nada a dever às grandes potências mundiais.

O Grupo de Atiradores de Precisão (GAP) é formado por policiais altamente especializados na área de tiro de precisão, oferecendo apoio tático às tropas no terreno, protegendo os policiais em operações em áreas perigosas controladas pelo tráfico e, especificamente em casos envolvendo reféns, pode atuar na ofensiva, como uma alternativa tática para solucionar impasses mais graves.

Além da atribuição de observação e coleta de informações acerca do ponto crítico e de apoiar os grupos de assalto com cobertura de fogo, em último caso, executar o tiro de comprometimento, que é uma das alternativas táticas de Gerenciamento de Crises, disparando em alvos específicos e mediante ordem, visando a eliminação total do risco proporcionado pelo causador do evento (Silva, 2015).

Portanto, vimos que o disparo de comprometimento é uma ferramenta fundamental de observação e coleta de informações do ambiente de crise. Os policiais que integram esse grupo utilizam armamento diferenciado, aferido meticulosamente. A prática do treinamento de tiro é constante e visa a perfeição (Kyle, 2015).

#### 4.4.3 GRUPO DE RETOMADA E RESGATE (GRR)

(Figura 05) – Policial Militar do Grupo de Resgate e Retomada (GRR) do BOPE armado e equipado  
(Foto: Arquivo Pessoal).



Konrad (2010), jornalista que cobriu a operação *Joint Warrior 101*, da OTAN (NATO), define tais grupos como doutrinariamente consolidados, com domínio de variadas técnicas de emprego em ações de neutralização de elementos criminosos comuns, extremistas terroristas, ativistas, indivíduos mentalmente perturbados, e para resgate de reféns, devendo ser empregados quando as alternativas táticas não forem suficientes para a resolução da situação crítica.

#### 4.4.3.1 USO DE ARMAMENTO MENOS QUE LETAIS

*“As armas não-letais são aquelas projetadas para degradar a capacidade do pessoal ou do material e, simultaneamente, evitar baixas não desejadas” (Alexander, 1999, p.35).*

Em sua tese intitulada *“A utilização da Arma Não Letal Taser pela Polícia Militar do Estado da Paraíba: Parecer do Conselho Estadual de Defesa dos Direitos do Homem e do Cidadão”*, os então Capitães do Estado da Paraíba (Dantas & Medeiros, 2006) nos informam que, já na década de 60 do século passado, a empresa estadunidense *Taser International* desenvolveu a tecnologia de armamento não letal denominada *Taser*.

Entretanto, aquela ferramenta somente fora efetivamente utilizada pelos departamentos de polícia norte americanas no ano de 1996. A partir daí, vem sendo utilizada em mais de uma centena de países, desembarcando no Brasil no ano de 2002, pelas mãos do ex-Xerife do Estado da Virginia – EUA, Cheif Charles Saba (Dantas & Medeiros, 2006).

Em primeiro lugar, observemos que a doutrina majoritária (SENASP, 2006) estabelece que o uso de armamentos menos que letais sejam utilizadas antes do disparo de comprometimento, pelo seu caráter menos gravoso, tendo por base o escalonamento ou gradação do uso da força. Entretanto, na prática, a aplicação desta ferramenta tática se dá através do GRR. Por tal motivo, optou-se por este subtítulo encontrar-se posicionado nesta área geográfica do trabalho.

A Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP, 2006) traz um modelo do uso progressivo da força, com níveis baseados na intensidade do comportamento do agressor. Ainda segundo o Ministério da Justiça, as polícias brasileiras podem adotar um destes três modelos por possuírem conteúdo completo e reproduzirem a realidade operacional, a saber:

*I - Modelo Flect, aplicado pelo centro de treinamento da Polícia Federal de Glynco, na Geórgia, Estados Unidos;*

*II - Modelo Gillespie, presente no livro “Police – Use of Force – A line Officer’s Guide” (1988); e*

*III - Modelo Canadense; utilizado pela polícia canadense, 1990.*

(SENASP, 2006)

Qualquer um deles priorizará o uso de gases fortes, forçamento de articulações e uso de equipamentos de impactos, como os bastões retráteis, diante de uma agressão não-letal pelo infrator, que oferece uma resistência hostil e/ou física, seja contra o policial ou contra os reféns, ou ambos.

Portanto, depreende-se que armamento não letal visa precipuamente a neutralizar ações que afrontem a integridade física da vítima, e que o façam por meios ou armamento (ou materiais) diferentes da arma de fogo, que possa ser suficientemente contido sem o uso letal, quais sejam através de um franco-atirador ou assalto tático do local.

Importante ressaltar que a ação de neutralizar o causador do evento crítico consiste em impedir o ato lesivo, a outro ou a ele próprio, sem causar graves danos físicos ou a morte do agressor (Cavalcante & Marques, 2016).

Esta decisão é extremamente subjetiva, dado um sem-número de materiais/objetos que possam ser utilizados como arma e que tenham notável e contundente capacidade lesiva, como um caco de vidro ou até um martelo, por exemplo. Caberá, portanto, ao Gerente da Crise, a ponderação dos riscos inerentes a cada uma das alternativas táticas, em detrimento de todas as vidas em risco no teatro de operações, incluindo a do causador.

Dado o caráter altamente dinâmico de um cenário de crise envolvendo reféns, também não impede ao operador sobrepujar tais técnicas e avançar imediatamente para o uso de armamento letal, a depender de consciente avaliação da cena: trata-se de policial militar altamente especializado, que possui a capacidade e treinamento necessários para a tomada de decisão no “calor dos acontecimentos”, dentro dos parâmetros da oportunidade, legalidade e conveniência, respondendo por eventuais excessos ou infrações criminais, cíveis e administrativas, caso haja.

#### 4.4.3.2 USO DE ARMAMENTOS LETAIS

Esgotadas as alternativas anteriores, como a negociação, a possibilidade de utilização de armamento menos que letal e o disparo furtivo - seja para comprometer completamente ou parcialmente o causador – a equipe de retomada entra em ação com o objetivo precípuo de cessar imediatamente a agressão, servindo-se dos meios necessários.

O treinamento e a execução das entradas táticas podem ocorrer em ambientes como edificações, ônibus, metrô, embarcações, trem, entre outras. A fim de contar com policiais militares altamente capacitados, o treinamento dos operadores que compõe o Grupo é constante. O GRR conta com o importante apoio do núcleo cinófilo do Batalhão de Ações com Cães (BAC) da Polícia Militar, fazendo uso de cães de neutralização, mesmo em ambientes com vítimas (PMERJ, 2015).

Para o agente especial Noesner (1999) do FBI, em seu artigo “*Negotiation Concepts for Commanders*” (“Conceitos de Negociação para Comandantes” - traduzido por Oliveira, 2019) o fato de sincronizar negociações e a equipe tática de forma conjunta pode atingir o máximo desempenho. Para ele, o criminoso deve estar ciente dos benefícios de se chegar a um consenso, cabendo ao negociador esta responsabilidade.

Entretanto, de modo similar, tem que deixar claro os riscos do desacordo, preferencialmente através de uma demonstração incrementada de força durante o processo de negociação, sem efetivamente usá-la, forçando a intervenção tática. Ainda

assim, uma demonstração limitada e adequadamente tática de poder não significa uma utilização demasiadamente ameaçadora de força, pois o objetivo permanece sendo trazer os sujeitos para a mesa, e não para o chão (Noesner, 1999 traduzido por Oliveira, 2019).

É importante lembrar que, assim como a flecha lançada não volta, a decisão de uso de força letal é irreversível. Ou seja, uma vez dada a ordem e iniciado o ataque do grupo tático, caberá tão somente ao Gerente da Crise aguardar o resultado finalístico, confiando no treinamento de sua equipe e planejamento da missão.

Encerra Souza (1995), ex-comandante do GATE do Estado de São Paulo, alertando que o grupo tático executará sua missão num único e rápido movimento, e que somente se findará com a clara rendição ou morte dos perpetradores do evento crítico, levando em considerações também possíveis baixas entre os reféns e policiais.

Como verificado, em virtude do confronto direto com o(os) causador(es), a invasão ou assalto é, das alternativas táticas, a que mais expõe a risco a vida do policial. Por este motivo, é considerada a *ultima ratio*, ou seja, a última alternativa para a solução da crise, devido ao caráter do risco iminente para integridade física de todos os envolvidos.

Em síntese, observa-se que cada uma das alternativas táticas apresenta funcionalidades e características diferentes, a depender do grau de risco e dos meios utilizados pelo causador no ato delitivo. Desta forma, para todas elas, o BOPE deve estar preparado para agir com legalidade, técnica e independência. Respeitados estes três princípios, o resultado final será sempre inquestionável.

Assim, todas demonstram os mesmos propósitos fundamentais do Gerenciamento de Crises: salvar vidas e aplicar a lei. Sobre estes aspectos nos debruçaremos no próximo capítulo.

## 5. OBJETIVOS DO GERENCIAMENTO DE CRISES

Salignac (2011) é taxativo quanto aos objetivos do Gerenciamento de Crises:

*“I – Salvar vidas; e*

*II – Aplicar a lei’*

(Salignac, 2011, p. 24)

De igual modo, padroniza a Instrução Normativa nº 008, de 15 de janeiro de 2015, da PMERJ, e que regula os procedimentos a serem adotados em crises envolvendo reféns no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, *in verbis*:

*“Crise é todo evento ou situação crítica que exige uma resposta especial da polícia, a fim de assegurar a preservação de vidas e a aplicação da lei”* (PMERJ, 2015 – Aditamento ao Bol PM 013, p. 65).

Portanto, se a vida é o bem mais precioso, nesse sentido também serão os esforços para mantê-la. Não à toa, o autor delimita o caráter geográfico das proposições, posicionando a preservação de vidas em primeiro plano e prioridade absoluta, estando o Gerente da Crise ciente dessa responsabilidade.

De certo que a aplicação da lei não figura apenas como um mero caráter residual; mas nunca poderá sobrepuja-la, já que os procedimentos adotados a sua real aplicação podem se estender pelo tempo, ao passo que a perda de vidas humanas é imediata e irreversível.

Desta forma, estas finalidades essenciais constituem prioridade rigorosa para os agentes de segurança pública no sentido de preservar a integridade física e salvaguardar

a vida de todos os envolvidos no local de crise, o que inclui a do próprio causador, para doravante aplicação da lei e restabelecimento da ordem pública.

Na nossa Carta Magna, a Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, no rol dos Princípios e dos Direitos e Garantias Fundamentais elencadas em seus artigos 1º e 5º, respectivamente, asseguram a dignidade da pessoa humana e a inviolabilidade do direito à vida:

*“Art. - 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:*

*I - a soberania;*

*II - a cidadania;*

*III - a dignidade da pessoa humana”*

---

*“Art. 5º - Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade” (CRFB, 1988 – grifo nosso).*

Tratam-se, como visto, de direitos fundamentais, elementares e inerentes a dignidade do ser humano, e dos quais decorrem os demais direitos, devendo ser protegidos de todos os modos pelos dos órgãos estatais, nomeadamente os ligados à segurança pública, não cabendo mais ações ou omissões desmedidas ou potencialmente lesivas e desorientadas com as normas basilares da nação, colocando em risco o principal bem jurídico tutelado pelo Estado.

Para que fique claro, é essencial lembrarmos-nos da responsabilidade de cada ente policial brasileiro, previsto no rol capítulo Segurança Pública da Constituição Brasileira, no artigo 144:

*“Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:*

*I - polícia federal;*

*II - polícia rodoviária federal;*

*III - polícia ferroviária federal;*

*IV - polícias civis;*

*V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.*

*(...)*

*§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil”*

(CRFB, 1988 – grifos nossos).

Nesse panorama, e assim como Junior e Fahning (2008) nos ensinam, ressalta-se a responsabilidade da polícia quanto ao poder-dever de agir com o objetivo de preservar o Estado democrático de Direito, tendo suas ações pautadas pela retidão e estrito cumprimento da legalidade, salvaguardando vidas e efetuando a prisão dos infratores, além da proteção do patrimônio público e privado.

Mas o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública continuam sendo atribuições exclusivas das Polícias Militares, como assim quiseram e taxaram os doutrinadores e legisladores constituintes de 1988.

Ainda sobre o tema, as palavras de Salignac (2011) são complementadas por Souza (1995), sobre as quais a manutenção da vida dos envolvidos na cena de ação tem valor primário, sopesando eventuais fugas de criminosos. Mais uma vez vemos exemplos de preservação das vidas em detrimento à aplicação da lei.

Afirma Souza (1995) que não raras são as vezes em que a crônica policial tem demonstrado que o garantidor opta por preservar vidas inocentes, mesmo em detrimento de uma momentânea fuga ou suposta e imaginária “vitória” dos perpetradores da crise. Para ele, nestes casos específicos, os responsáveis pelo gerenciamento da crise adotaram a linha de conduta mais adequada, em virtude de uma ulterior captura dos meliantes.

Por fim, Lucca (2014), em sucinto relato sobre a mudança de paradigmas e cenários político, econômico e social enfrentados até o fim dos anos 80 do século passado - entre eles a redemocratização brasileira - e, por conseguinte, de todas as instituições do país, o ex-Comandante do GATE paulistano aponta a importância da preservação da vida, afirmando que os valores aceitos para a guerra necessariamente não devem ser os mesmos nos tempos de paz. Obviamente, portanto, matar não deverá ser a prioridade da polícia, incluindo suas topas especiais, em tempos de paz numa sociedade democrática.

Diante do supracitado, deduz-se que as finalidades do Gerenciamento de Crises equiparam-se aos valores jurídicos dispensados pelo Estado, sejam o de preservar vidas e aplicar a lei e o consequente reestabelecimento da ordem pública e do *status quo* de normalidade ao término da intervenção da força policial.

## 6. METODOLOGIA

### 6.1 INTRODUÇÃO

*“Aquele a quem a palavra não educar, também o porrete não educará”* (“Apologia de Sócrates” - Discurso de Sócrates a Platão - 399 a.C.).

Quanto a metodologia da investigação, o estudo será de caráter exploratório e descritivo, visando a constatação de um fenômeno numa dada população. Quanto ao método, fará uso de pesquisa por análise documental e observação do investigador. A investigação teve início pelo levantamento de dados estatísticos, colhidos de fontes primárias da Unidade de Intervenção Tática (UIT) do Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro (BOPE-RJ), a partir do mês de julho do ano 2000.

O documento do qual retiraram-se os dados a serem analisados e tratados foi o Talão de Registro de Ocorrência (TRO) e Boletim de Ocorrência Policial Militar (BOPM), conforme doravante se demonstrará. A alteração de TRO para BOPM ocorreu por força da Instrução Normativa 004, constante no Boletim Interno 074, de 20 de abril de 2012. A partir deste ano, o primeiro foi descontinuado, sendo substituído pelo segundo, sem prejuízo de fornecimento de dados interessantes a este trabalho, pois todas as informações básicas das ocorrências foram mantidas, sendo apenas acrescentados outros dados considerados convenientes à administração pública, os quais não foram tomados em consideração para a presente investigação.

De antemão, é importante salientar o fato de o investigador pertencer ao universo amostral e ao próprio campo de pesquisa, já que é negociador por formação, atua como policial de Operações Especiais do BOPE há muitos anos e exerce funções de chefia dentro da instituição.

Por fim, é de referir que se decidiu integrar todo um conjunto de quadros explicativos sobre a análise de dados, no sentido de permitirem uma melhor visualização da apresentação aqui proposta. Desse modo, procurou-se facilitar o acompanhamento e compreensão do leitor, fosse o mesmo leigo ou não à temática em estudo.

## 6.2 TIPO DE PESQUISA

O desenvolvimento do trabalho seguirá o descrito por Vergara (2007), propondo a classificação da pesquisa a partir de dois critérios, a saber:

- 1) Quanto aos fins;
- 2) Quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será classificada como:

I - *Pesquisa Descritiva*: porque visa expor conceitos de Gerenciamento de Crise e demais itens inerentes a esses ao assunto, ao mesmo tempo em que descreverá todas as ocorrências dentro do espaço de aproximadamente vinte anos, a fim de subsidiar futuras consultas na área acadêmica ou atividades relacionadas a esse assunto em qualquer parte do mundo.

Gerhardt & Silveira (2009) complementam que, entre as vantagens dos levantamentos, temos o conhecimento direto da realidade, economia e rapidez, além de obtenção de dados agrupados em tabelas que possibilitam uma riqueza na análise estatística.

Enquanto aos meios, será classificada como:

I - *Pesquisa bibliográfica*: recorrendo-se, em parte, de material acessível ao público em geral, tais como livros, manuais, revistas especializadas, doutrinas e artigos científicos, sempre com a respectiva fundamentação teórico-metodológica, citações e devida pertinência para o tema abordado; e

II - *Investigação documental*: valer-se-á de documentos internos, publicados ou não, pela PMERJ e BOPE, relacionados com o tema proposto, e que possuam informações julgadas necessárias e de relevância suficiente para serem devidamente apresentadas ao público em geral, em consonância com o objetivo do estudo. Ademais, é importante ressaltar que não constam neste trabalho informações classificadas, atendendo aos aspectos legais e morais exigidos, e que possam afetar a segurança institucional ou social.

## 6.3 COLETA DE DADOS

Para compreender o fenômeno do Gerenciamento de Crises e responder ao tema proposto, os dados desta pesquisa serão coletados por meio de:

I - *Pesquisa bibliográfica* em obras de renomados autores ligados à área de Segurança Pública e Gerenciamento de Crise no Brasil e no mundo, revistas especializadas, manuais operacionais, Instruções Normativas, dissertações publicadas no Estado do Rio de Janeiro e em outras unidades da federação, consulta em bibliotecas da Escola Superior da Polícia Militar (ESPM) e Fundação Getúlio Vargas (FGV), bem como sites especializados e arquivos virtuais com conteúdo verificado e que sejam afetos ao objeto da pesquisa;

II - *Pesquisa documental*: em que pese haverem buscas a documentos internos, registre-se que a apreciação do investigador sempre o fez com a mais absoluta lisura e retidão profissionais necessárias, de maneira direta e somente aos dados estritamente necessários, sempre em documentação sem qualquer tipo de restrição judicial ou que possa colocar em risco a segurança da comunidade ou que suscite questionamentos aos órgãos públicos ou seus agentes, obedecendo fielmente, portanto, aos aspetos legais vigentes, éticos e morais.

#### 6.4 TRATAMENTO DE DADOS

O levantamento para a pesquisa documental e bibliográfica será tratado através de análise de conteúdo, e servirão como uma das principais fontes de conhecimento a serem admitidas no referencial teórico. Para tal, teremos presente a abordagem fenomenológica na análise dos dados.

No que tange ao tratamento dos dados coletados, os programas para apresentação de gráficos, tabelas ou qualquer outro tipo de exposição serão através do pacote *Office (Word, Excel e Power Point)*, da *Microsoft (Microsoft, 2020)*, comumente utilizados atualmente, de fácil comutação e compreensão ao público em geral.

#### 6.5 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em princípio, conforme vasto material bibliográfico que segue, e com o objetivo de elaborar o referencial teórico da pesquisa - doravante denominados “Contextualização Histórica e Definição de Gerenciamento de Crises” e “Caso de Estudo”- foram coletadas diversas fontes a fim de enriquecer o conteúdo conceitual sobre o tema em análise. Num segundo momento, após a obtenção do material

pretendido, avançou-se para o desenvolvimento da análise pormenorizada dos documentos a fim de que se pudessem filtrar as informações mais adequadas e relativas ao tema, assemelhando-se, grosso modo, a leitura exploratória.

Para Gil (2002), a leitura exploratória se compara à viagem de conhecimento que fazem os exploradores de uma região desconhecida. Entretanto, só é capaz de realizar uma pesquisa exploratória adequada quem possuir sólidos conhecimentos acerca do assunto tratado (Gil, 2002). Desta maneira, procedeu-se à seleção e delimitação do material de interesse, através da leitura seletiva (mas não suficientemente definitiva), passando a analítica, buscando ordenar as informações cronologicamente, atentando sempre a eventuais necessidades de suplementação da fonte.

No que constitui a sua última fase, e através de leitura interpretativa, ocorreu o entendimento próprio de todo material e sua consequente divulgação. O campo de estudo de todo o processo resultará de uma análise escrita de dados por meio de tratamento estatístico, apresentados através de gráficos e tabelas.

Somados ao prévio levantamento contextual e situacional, mediante longa e minuciosa pesquisa documental e bibliográfica, estes, ao final, apresentar-se-ão como uma das principais fontes de embasamento teórico e técnico, por meio de análise de conteúdo, a ser difundido no campo do conhecimento do tema, nomeadamente o Gerenciamento de Crises e a Segurança Pública como um todo.

## 7. CASO DE ESTUDO

### 7.1 2000: “ÔNIBUS 174” E SUA REFERÊNCIA PARA O BOPE

(Figura 06) – Montagem de imagens do fatídico episódio “Ônibus 174” no dia 12 de junho de 2000 e que projetaria o BOPE internacionalmente - infelizmente de maneira pejorativa - e projetando na sociedade o sentimento de incerteza quanto a real capacidade operativa da Unidade de Elite em gerenciar situações críticas envolvendo reféns (Fotos: Agências BBC / Reuters / O Globo).



*“A disciplina militar prestante  
Não se aprende, senhor, na fantasia,  
Sonhando, imaginando ou estudando,  
Senão vendo, tratando e pelejando”*  
(Camões, “Os Lusíadas”, canto X, 153).

Um estudo de Iunes (2006), apresentado no congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, mostra que os jornais *O Globo* e *Folha de São Paulo* (FSP), maiores meios midiáticos jornalísticos impressos nacionais, à época do fato reservaram, em sete dias de cobertura, 58 páginas ao caso do “Ônibus 174”. Ao todo, apresentou 89 matérias e 39 páginas, no caso de *O Globo*, e 49 matérias e 19 páginas, para a *Folha de São*

*Paulo*. *O Globo* dedicou as primeiras páginas desses dias ao caso, em sua totalidade. Nos outros dias, chamada principal e secundária.

Durante a semana de cobertura intensa do caso, aqueles que mais figuraram nas páginas de *O Globo* e da *FSP* foram a Polícia Militar (PMERJ) ou os Policiais Militares, com 13 aparições na *FSP* e 35 no jornal carioca. Em nenhum momento o periódico paulista coloca os reféns como personagens de suas matérias. Os Policiais Militares do BOPE figuram como personagens mais presentes em ambas as coberturas. A Polícia Militar continua “sob holofote” por mais dois dias, aparecendo em mais seis matérias. Por sua vez, a refém Geísa dos Santos só aparece nos três primeiros dias de cobertura. Depois, desaparece da cobertura, salvo uma única aparição, no último dia (Iunes, 2006).

Na certidão de óbito do criminoso Sandro Nascimento, conhecido como “Mancha” (Caldeira, 2003; Nardelli, 2011) não constam a hora da morte, identidade, ocupação, filiação ou idade, referindo-se apenas a “um homem” com *causa mortis* de asfixia por constrição mecânica do pescoço. “Apenas duas pessoas foram ao sepultamento: Dona Elza, acompanhada do presidente da Associação de moradores da favela Nova Holanda, Ivanildo de Jesus Severo. Na chuva fina que caía, ela jogou sozinha doze cravos brancos sobre o caixão” (Caldeira, 2003, p. 273).

Como se viu, e como aponta Nardelli (2011), a carga midiática sobre o caso era imensa, dividindo a sociedade: se por um lado havia a população de um modo geral ao lado dos Policiais Militares, por outro havia órgãos e entidades nacionais e internacionais de direitos humanos (ONGs) que não prescindiam da prisão dos acusados.

O Inquérito Policial indiciou os Policiais Militares por crimes diversos. A acusação foi feita menos de dois meses decorrido o fato. Nela, os promotores do Ministério Público estadual acusaram sete Policiais Militares pela morte de Sandro no interior da viatura. O argumento utilizado fora deliberada intenção de matar Sandro, asfixiado, no trajeto até o Hospital Souza Aguiar. Entre eles estão o Tenente Coronel Penteadado, Comandante do BOPE, o qual não embarcou na viatura; Capitão Soares, o qual teria, de fato, matado Sandro; e os demais Policiais Militares por, de alguma forma, terem contribuído para o resultado final (Figueira, 2007). Veremos trecho da peça exordial:

*“(...) com vontade livre e consciente de matar, constringiu o pescoço de SANDRO, provocando-lhe as lesões descritas no auto de exame cadavérico de fls. 71/74, que causaram-lhe a morte. O crime foi praticado por motivo torpe, vingança por ter a vítima, que havia praticado várias condutas de terror no interior do ônibus, sobrevivido aos tiros efetuados pelo primeiro denunciado, SANTOS, impedindo que policiais do BOPE fossem considerados heróis do episódio”*  
(Figueira, 2007, p. 25).

Por quatro votos a três, o júri decidiu pela absolvição dos Policiais Militares do BOPE.

Como supracitado, a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro e o Batalhão de Operações Policiais Especiais foram duramente acusados de não terem solucionado a crise de maneira satisfatória, já que houve uma morte. Entretanto, após minuciosa análise dos fatos decorridos quase 20 anos (Caldeira, 2003; Iunes, 2006; Binkowski, 2010; Pereira, 2019), e tendo por base os ensinamentos passados por Monteiro (1997), Souza (2004), Salignac (2011), Lucca (2014), entre outros, observamos que uma ocorrência envolvendo reféns resultando em uma perda humana num universo de 12 reféns, em muitos países que não o Brasil, seria considerada perfeitamente satisfatória.

Para além destes, doutrinas nacionais e internacionais (FBI, 1997; SENASP, 2001; PMERJ, 2015) ratificam tais pensamentos, o que significa dizer que a perda de vidas humanas não é fator preponderante para se considerar o fracasso ou sucesso de uma crise com reféns, mas sim a busca por uma solução aceitável, respeitadas as leis e tratados internacionais dos quais os países são signatários. Tais diretrizes e doutrinadores não considerariam a operação de resgate como um fracasso; pelo contrário, significa que risco e dano colateral são aceitáveis.

É possível, inclusive, caso o fato ocorresse em outro país que, ao invés de julgados e menosprezados pela sociedade, estes policiais fossem condecorados pelos seus atos (Cfr: *Reuters*, 2017; *The Whashington Post*, 2018). Este equivocado

posicionamento por parte da sociedade e da mídia pode causar um erro de avaliação no que respeita à equipe de Negociador e do Gerente da Crise, abrindo margem para ingerências externas.

## 7.2 2019: ÔNIBUS DA PONTE RIO-NITERÓI

No Estado do Rio de Janeiro, em ações com tomada de reféns, como visto, e seguindo resolução da antiga Secretaria de Segurança Pública estadual, vigente até os dias atuais, a responsabilidade de ação é do BOPE. No dia 20 de agosto de 2019, um *sniper* encerrou um sequestro que já durava mais de três horas, do qual falaremos logo adiante. É importante assinalar quem são os *snipers* brasileiros.

Segundo a doutrina do Batalhão, para ser um *sniper* não basta ter apenas uma boa mira, é preciso ter um excelente preparo físico e, principalmente, grande preparo psicológico, já que terá que enfrentar um grande estresse: em muitas situações, terá que ficar horas numa mesma posição com seu alvo sempre na mira. Outro pré-requisito para ser um *sniper* no BOPE é ter, pelo menos, 10 anos de experiência como policial, ser preferencialmente casado e ter filhos (BOPE, 2019).

Entendamos que isto se deva porque um *sniper* não é uma “máquina de atirar”, é um ser humano que precisa avaliar cada situação e, ao ter vínculos afetivos e filhos, ele terá todo um *background* de valores importantes que serão colocados na balança no momento da ação. Portanto, além de passarem muitas horas praticando e conhecendo cada detalhe da sua arma, o *sniper* precisa saber como reagir ao estresse e a adrenalina, mantendo a atenção sempre focada por longos períodos de tempo, com ocorrências que podem facilmente prolongar-se por várias horas.

A ordem do disparo de comprometimento partiu do Gerente da Crise, no caso o próprio Comandante do BOPE, baseando-se nas indicações repassadas pelos negociadores e psicólogos no local, garantindo que o sequestrador apresentava um perfil psicótico e que as negociações não estariam avançando.

Isso determinou também a ordem de neutralizar, e não apenas de imobilizar, já que o sequestrador havia montado armadilhas com gasolina no interior do ônibus, correndo assim o risco de causar um incêndio caso fosse apenas ferido. O *sniper* estava

a cerca de 80 metros do sequestrador, muito bem localizado em cima de uma ambulância do Corpo de Bombeiros (Cfr: *Folha de São Paulo*, 2019; *O Globo*, 2019; *Routers*, 2019).

O Ex-Comandante do Grupo de Ações Táticas (GATE) do Estado de São Paulo, Tenente Coronel PMESP Diógenes Lucca, em sua “*Análise da Ocorrência do Ônibus da Ponte Rio-Niterói*” (2019) definiu que, do ponto de vista doutrinário, a atuação do BOPE do Rio de Janeiro foi “irretocável”, evidenciando não só o amadurecimento desta tropa especial, como das de todo o Brasil.

Aponta o supracitado autor que, pela sua natureza ou sua desenvoltura, há conflitos que não podem ou não devem ser resolvidos exclusivamente pela via da negociação, já que esta resolve muitas ocorrências, mas não todas.

Lima e Neto (2019) analisam o aspecto jurídico do fato, deixando claro que a legislação penal atual ampara a ação do atirador de precisão em ocorrências que envolvam reféns. Neste caso, a excludente de antijuridicidade (ou ilicitude) da legítima defesa, pessoal ou outrem, deverá ser aplicada, consoante os artigos 23 e 25 do Código Penal, excluindo o fato típico e, por conseguinte, o crime, a saber:

*“quem, usando moderadamente dos meios necessários, repele injusta agressão, atual ou iminente, a direito seu ou de outrem”* (Código Penal Brasileiro, 2019).

Então veremos que parece evidente que o policial militar do BOPE que atirou no sequestrador o fez com o intuito precípua de salvar vidas, atuando em legítima defesa de outrem, tendo em vista que os disparos foram efetuados para repelir injusta agressão de direitos de outras pessoas (que nesse caso são os direitos dos reféns). Ademais, o fato de o criminoso ter sido morto em momento específico que não oferecia risco às vidas dos reféns não implica necessariamente em dizer que não havia atualidade na agressão perpetrada pelo mesmo (Lima & Neto, 2019).

Assim, como citado por Rodney Lisboa em seu artigo na revista digital especializada *FOpEsp*, de 6 de maio de 2016, e com a colaboração do Capitão das Forças Especiais do Exército Brasileiro Frederico Amor, a função de um *sniper* é tirar

uma vida para salvar outra, e por isso muitas variáveis devem ser ponderadas, inclusive de ordem moral, de maneira que o ofício destes profissionais esta mais relacionado às vidas que salva do que àquelas que elimina (Lisboa & Amor, 2016).

### 7.3 UMA CAMINHADA DE 20 ANOS

*“Lei número 26: O líder deve ter os dois pés firmemente plantados no chão, para saber reconhecer um revés quando vir um. Sobretudo, deve ter honestidade para admitir isso, pois daí poderá seguir em frente. Ele entende a derrota, toma medidas para minimizar seus efeitos, analisa os erros, refaz suas estratégias e segue em frente”*  
(Farinazzo, 2016, p. 61).

Farinazzo (2016) ensina que ficar imobilizado é reconhecer que uma derrota se transformou em desastre. Igualmente, a lucidez em perceber que algo precisa ser substituído e melhorado com o tempo permite enxergar estar um passo à frente dos acontecimentos, adquirindo novas habilidades e competências em todos os campos e setores da nossa existência. Aperfeiçoamento e inovação não podem ser prescindidos em se tratando de vidas humanas e aplicação da lei. Sun Tzu (Clavell, 2002) consolida que, periodicamente, as estratégias e atitudes devem ser repensadas: algumas vezes inova-se e seguem em frente; em outras é necessário retroceder para, então, avançar. As lições servem para serem aprendidas.

Watts (2006), em *“Eastern Wisdom, Modern Life: Collected Talks: 1960-1969”*, aponta que o processo pelo qual o mundo funciona é, na verdade, um sistema integrado de enorme complexidade, com uma a imensidão de fatores e infinitas possibilidades. É realmente impossível dizer se alguma coisa que acontece de fato foi boa ou ruim. É necessário entender que, enquanto julgam-se os acontecimentos, estabelecem-se expectativas, prejudicando a todos. Pensar que algo é definitivamente ruim somente possibilitará a perda de uma serie de oportunidades que podem se abrir.

Ainda segundo o autor, nunca saberemos quais serão os desfechos de uma diversidade e quais serão as consequências finais daquilo que parecia ser um sinal de bem-aventurança: talvez um dia percebamos que aqueles que pareciam ser os piores acontecimentos acabaram se tornando as experiências mais valiosas.

Assim como ocorreu com outras polícias no Brasil e no Mundo, como o caso “Eloá”, em São Paulo, em 2006 (Campos, 2008) ou “Munique”, na cidade homônima da Alemanha, 1972 (Klein, 2006), o caso do “Ônibus 174”, no Rio de Janeiro, no ano de 2000, foi um “divisor de águas”; marca profundamente a corporação, impactando a sociedade e projetando um sentimento duvidoso quanto a real capacidade operativa da Unidade (Iunes, 2006; *O Globo*, 2006; Pereira, 2019).

Se o ser humano formula leis e teorias científicas na tentativa de explicar racionalmente os fenômenos da natureza, o mesmo ocorre com os eventos envolvendo o crime, sendo este um ponto onde ciência e direito interagem. Era necessário, pois, reestruturar a Unidade, repensando valores basilares e muito trabalho em equipe.

### 7.3.1 OBJETIVOS, VALORES E TRABALHO EM EQUIPE

Os princípios da Guerra foram desenvolvidos a partir dos escritos e obras de vários autores, como exemplo a “Arte da Guerra”, de Sun Tzu (Clavell, 2002), “Da Guerra”, do General prussiano Carl Phillip Gottlieb Von Clausewitz (Clausewitz, 2010) ou ainda “A Infantaria Ataca”, do General alemão Erwin Rommel (Rommel, 2007). Serão apresentados, nesta etapa, os retirados do Manual de Campanha *Filed Manual 3.0 Operations* (FM 3.0) das Forças Armadas dos Estados Unidos da América, são eles: objetivo, ofensiva, massa, economia de forças, manobra, unidade de comando, segurança, surpresa e simplicidade.

O FM 3.0 coloca que o objetivo deve ser claramente definido. Obviamente o objetivo final de qualquer força é destruir o inimigo ou aniquilar completamente sua capacidade de lutar, demovendo-o de seu intento. Mesmo um grande objetivo estratégico tem pequenos objetivos táticos que irão auxiliar sua consecução, quais sejam

as etapas a serem galgadas (táticos, de curto prazo) a fim de se chegar ao objetivo final (estratégico, de médio e longo prazo).

O objetivo precípua do BOPE no pós “Ônibus 174” era reunir elementos de gestão que possibilitassem a criação de um contexto capacitante para a formação da excelência operacional e que assegurassem a continuidade do Batalhão. Zanini e Pinheiro Neto (2011) destacam sete, são eles: missão, seleção, significado, formação de equipes, treinamento, sucessão e punição.

Para além destes, era necessário resgatar os valores. Com a mudança de sua sede, no ano de 2001, fora estampado na parede da Unidade, assim permanecendo até os dias atuais, onze mandamentos que referem o caráter do policial do BOPE, e que conduzem sua conduta diária: agressividade controlada, controle emocional, disciplina consciente, espírito de corpo, flexibilidade, honestidade, iniciativa, lealdade, liderança, perseverança e versatilidade (Storani, 2008; Zanini & Pinheiro Neto, 2011; Gomes, 2015).

Assim sendo, temos Agressividade Controlada: a técnica suplanta a força, nunca reagir sem antes refletir; Controle Emocional: decisões assertivas em situações extremas; Disciplina Consciente: compreender que não há liderança ou resultados superiores sem uma disciplina de trabalho; Espírito de Corpo: a excelência não está no talento isolado; Flexibilidade: adaptar-se ao novo é uma necessidade e uma virtude no atual contexto; Honestidade: não negociar valores, acima de tudo, com você mesmo; Iniciativa: ser proativo, recombinar, criar inovar e propor outras formas de enxergar a questão; Lealdade: pacto ético que protege o grupo e cada membro individualmente; Perseverança: nunca desistir diante das vicissitudes e dificuldades; e Versatilidade: reconhecer que as missões são dinâmicas e que, no futuro, haverá novos desafios e contextos (Pinheiro Neto, 2013; Storani, 2008; Zanini & Pinheiro Neto, 2011).

O BOPE não se sustenta apenas nos seus armamentos ou na técnica, mas, sobretudo, nos princípios e valores que orientam a ação coletiva ao longo dos anos e coordenam as operações da equipe (Zanini & Pinheiro Neto, 2011). São os valores centrais praticados que constroem sua identidade e são transferidos a cada nova geração, direcionando-as sobre como agir e realizar cada tarefa da melhor forma, sem a necessidade do comando e controle diretos, independente dos desafios da missão.

Por último, mas não menos importante, entendidos os objetivos e absorvidos os valores, passemos ao trabalho em equipe. Dois naufrágios em uma mesma Ilha, a Ilha de *Auckland*, na Nova Zelândia, no ano de 1864, mostram a importância do trabalho em grupo. Em um deles, dezenove membros da tripulação do navio *Invercauld* chegaram à ilha em maio, mas somente três sobreviveram até o resgate, um ano depois. Já no naufrágio do navio *Grafton*, os cinco sobreviventes que chegaram em janeiro do mesmo ano, na mesma ilha, mas em outra extremidade, passaram dois anos até serem resgatados, todos vivos. Os dois grupos não se encontraram e só souberam um do outro anos depois. A diferença entre eles e dos outros naufrágios que Christakis (2019) relembra em sua obra, é que a sociedade naufragada que mais tivera sucesso fora aquela na qual havia uma boa liderança, amizade entre os sobreviventes e cooperação e altruísmo.

Uma das características do trabalho em equipe é juntar pessoas de diferentes habilidades (Christakis, 2019). Os grupos da UIT, como visto, em que pese basicamente o mesmo treinamento inicial, possuem diferentes áreas de especialização de conhecimento, como negociação, disparo de comprometimento e assalto tático. Desta forma, a liderança deve atentar para lembrar e difundir os valores e objetivos periodicamente. O desafio de realizar esta tarefa está intimamente ligada a proximidade entre o líder e a tropa.

Nesse interim, o estudo de Conceição (2015), “*Coordenação Informal em uma Equipe de Operações Especiais: Aprofundando a Análise da Confiança e seus Antecedentes no BOPE*”, explora o potencial da comunicação e define-a como umas das chaves dos resultados positivos do Batalhão, apontando que a confiança pessoal no líder será tão maior quanto a acessibilidade, confiabilidade e transparência da informação compartilhada na equipe, além de delegação no processo decisório. Assim, quanto maior a distância de poder, menor é a confiança profissional no líder imediato (Conceição, 2015).

Diante do exposto, e aplicando o “Paradoxo de Teseu” (Abrams & Dorst, 2015) ao BOPE, levanta-se o questionamento de conceito de identidade, ou seja, do que achamos que merece a identidade: afinal, se mudam os policiais ao longo do tempo, o Batalhão permanece o mesmo? Não somos capazes de criar vida do nada, nem mesmo

as células artificiais que estão sendo feitas, dependem de ingredientes vindos de outras células vivas (Annaluru et al, 2014); destarte, não é um resultado, mas um processo.

Da mesma forma que um computador moderno precisa ser projetado por outro computador, o BOPE de hoje é um resultado da soma e compartilhamento das experiências de todos aqueles que passaram pela Unidade, contribuindo cada qual na medida de sua responsabilidade. Para Harari (2018) a evolução acontece quando temos a capacidade de acreditarmos coletivamente em uma história, uma ideia.

Compreendendo a formação do rito de passagem (Storani, 2008) do fenômeno social ocorrido com o BOPE e seus integrantes nos anos 2000, naquelas circunstâncias, fora de tão modo intenso que foi capaz, inclusive, de promover modificações no caráter destes indivíduos (Gomes, 2015). Desta forma, faz-se necessário esta introdução e contextualização a fim de justificar a motivação da pesquisa em relação ao período temporal estudado e sua real importância para o BOPE, a PMERJ e a sociedade carioca como um todo.

## 8. ANÁLISE DOS DADOS ESTATÍSTICOS

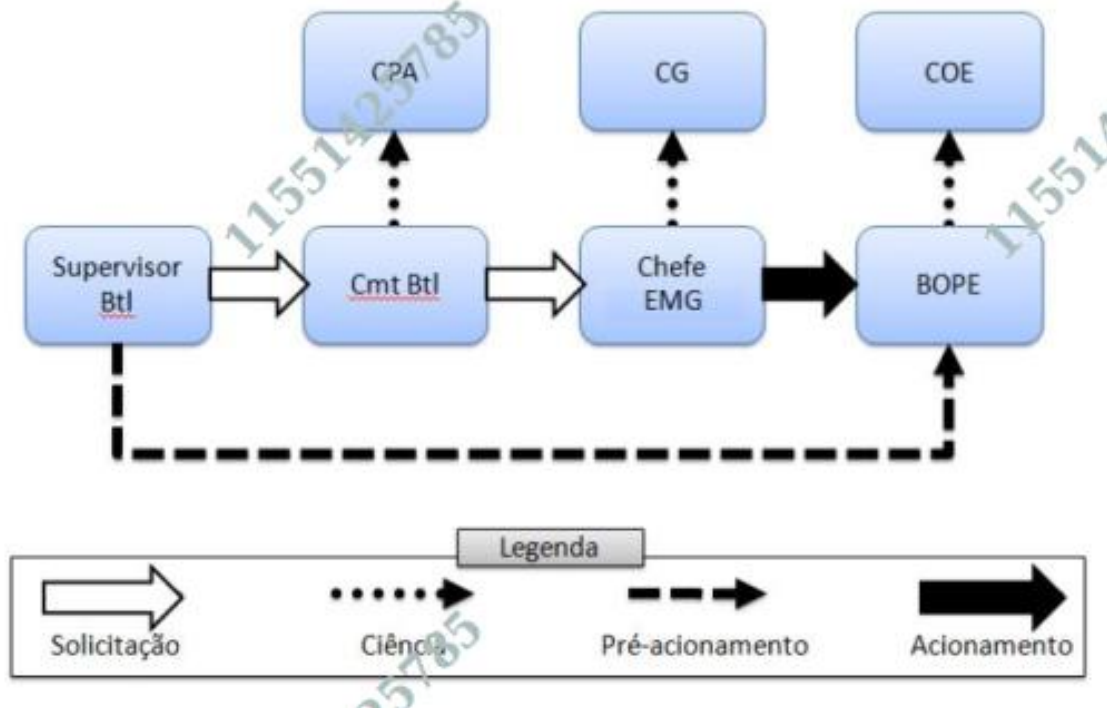
Concluída a discussão inicial acerca do enquadramento teórico, objetivos, justificativa da relevância do estudo, bem como descritos os procedimentos metodológicos e entendida a fundamentação histórica e conceitos de Gerenciamento de Crises, proceder-se-á à análise dos dados estatísticos.

Os quadros que doravante serão apresentados foram traçados a partir dos números colhidos diretamente das Seções de Planejamento Operacional e de Estatística do BOPE, nomeadamente as ocorrências que envolvessem reféns de 12 de junho de 2000 até 02 de setembro de 2019, excetuando-se o ano de 2001, perfazendo um total de 18 anos, 02 meses e 20 dias, ou exatos 6650 dias.

No ano de 2001 o BOPE teve sua sede movimentada do Batalhão de Polícia de Choque (BPChoque) da PMERJ para a Rua Campo Belo 150, Ipanema-RJ, onde permanece até os dias atuais. Nesta mudança, algumas documentações foram perdidas, incluindo os registros de ocorrências de todo aquele ano. Portanto, não há dados salvos desta época, já que não haviam sido digitalizados. Desta maneira, o ano 2001 também fora retirado do tempo total de contagem, pelo mesmo motivo, já que apresentaria erro nos resultados finalísticos.

No período analisado, de julho de 2000 a setembro de 2019, foram contabilizadas 106 (cento e seis) ocorrências que envolvessem reféns no âmbito do Estado do Rio de Janeiro e que contaram efetivamente com a participação do BOPE, respeitando a cadeia hierárquica administrativa prevista (Cfr: Quadro de Acionamento) e os trâmites legais, como a formalização em sede de Polícia Judiciária ao término da ocorrência (PMERJ, 2015) e respectivo registro interno (Termo de Registro de Ocorrência “TRO” ou Boletim de Ocorrência Policial Militar “BOPM”), sendo estes últimos os documentos utilizados como parâmetro na busca deste trabalho, conforme anteriormente visto.

(Figura 07) - Quadro Esquemático de Acionamento em caso de ocorrência que envolva refém no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, seguindo cadeia hierárquica interna da PMERJ, pública em AjG - Aditamento ao Boletim PM 013, de 23 de janeiro de 2015, p. 79.



(Figura 08) – Parte de Talão de Registro de Ocorrência (TRO), antigo documento de registro interno de ocorrência da PMERJ, já em desuso pela Corporação, tendo sido substituído pelo Boletim de Ocorrência Policial Militar (BOPM).

ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
SESEG  
POLÍCIA MILITAR

TALÃO DE REGISTRO DE OCORRÊNCIA  
1061647 /07

LOCAL: \_\_\_\_\_

ENVOLVIDOS: (A) ACUSADO/APREENDIDO (I) TESTEMUNHA (II) SOLICITANTE (III) VITIMA

HISTÓRICO APREENSÕES: \_\_\_\_\_

MOD. 01.06.20 1ª VIA BRANCA: OPM - 2ª VIA VERDE: EM-OPM - 3ª VIA ROSA: DPROPM - 4ª VIA AMARELA: PM

(Figura 09) – Parte de Boletim de Ocorrência Policial Militar (BOPM), atual documento de registro interno, em vigor na Corporação por força da publicação contida na Instrução Normativa 004, constante no Boletim Interno 074, de 20 de abril de 2012, e que substituiu o antigo TRO.

The image displays two side-by-side forms from the Polícia Militar do Rio de Janeiro. The forms are titled 'POLÍCIA MILITAR DO RIO DE JANEIRO' and 'Boletim de Ocorrência Policial Militar'. They are structured as grids with various fields for recording an incident. The left form is filled with text, while the right form is mostly blank, showing the layout of the document. The forms include sections for 'IDENTIFICAÇÃO DO POLÍCIA', 'IDENTIFICAÇÃO DO CIDADÃO', 'IDENTIFICAÇÃO DA OCORRÊNCIA', 'QUALIFICAÇÃO DO EXPLICANTE', and 'QUALIFICAÇÃO DO EXPLICADO'. The right form also includes a section for 'OCCORRÊNCIA' and 'RELAÇÃO'.

É importante ressaltar que os dados incluem as ocorrências fora e dentro de sistemas prisionais até 24 de abril de 2007, data da última rebelião atendida pelo BOPE. A partir desta data, as situações críticas dentro de estabelecimentos prisionais passaram a ser atendidas pelo Grupo de Intervenção Tática (GIT) da Secretaria de Administração Penitenciária (SEAP), órgão executivo ligado ao governo do Estado do Rio de Janeiro, permanecendo tal normativa até os dias atuais. Nestes casos, o BOPE somente será acionado caso não seja possível a contenção pelo GIT, conforme Resolução da antiga Secretaria de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro (SESEG), ainda em vigor.

É ainda de frisar que o tempo (em horas e minutos) considerado neste trabalho refere-se exclusivamente ao período de início e término de ocorrência *in loco*, excetuando-se o deslocamento inicial e a formalização em sede de polícia judiciária posteriormente, seja militar ou civil, traduzindo, assim, fielmente o tempo total de negociação propriamente dito.

A fim de facilitar a compreensão pedagógica e científica, alguns dados, gráficos e tabelas serão analisados levando-se em consideração somente aqueles obtidos de ocorrências “de rua” - ou seja, excetuando-se as que envolvam Casas de Detenção e/ou Prisões - que doravante receberão a alcunha de “Ocorrências Ordinárias”. Das 106 ocorrências, somam-se 94 (noventa e quatro) ordinárias e 12 (doze) em presídios, o que equivale a 89% e 11%, respectivamente.

Portanto, por padronização, entenderemos por “ordinárias” todas as demais ocorrências, exceto as **rebeliões**. São elas: **roubo interrompido, sequestro (incidente doméstico), elemento homiziado, suicídio, tomada de prédio público e ônibus**. Serão detalhadas uma a uma, como veremos a seguir. Frisa-se, ainda, que tais delimitações e definições têm caráter pedagógico-científico, cunhadas pelo autor, servindo para facilitar o entendimento e classificá-las por sua peculiaridade e características próprias.

Rebelião em Estabelecimento Prisional: Devido a sua própria natureza, é complexa e *sui generis*, merecendo, portanto, um tratamento diferenciado neste trabalho, pois foge da média das demais ocorrências envolvendo reféns como compressão temporal, número de vítimas e PECs envolvidos e interesses diversos. Convém lembrar que o BOPE atuou em rebeliões até o ano de 2007 (24/04/07) ano no qual entra em vigor Resolução da antiga SESEG estipulando o prazo de 72 (setenta e duas) horas para a SEAP contornar a situação crítica, deixando, taxativamente, para a Unidade atuar somente após ultrapassado este limite, como visto nos parágrafos anteriores. É conveniente indicar que não há registros de atuação do BOPE após 24 de abril de 2007, data da última intervenção.

Rebelião de presos é crime. O delito de motim de apenados esta previsto no artigo 354 do Código Penal Brasileiro (CPB, 2019), descrevendo o ato de pesos se rebelarem causando desordem ou perturbando a disciplina da casa de detenção, custódia ou presídio. A pena prevista é de 6 meses a 2 anos de detenção, sem prejuízo dos demais atos e violência praticada.

Roubo Interrompido: ocorre quando o criminoso é surpreendido por qualquer do povo, mas nomeadamente pelas forças de segurança e, acuado, toma os reféns como forma de salvaguardar sua integridade física, muitas vezes ainda com intento da fuga.

Sequestro (Incidente Doméstico): Constituem o sequestro e o cárcere privado formas da privação total ou parcial da liberdade de locomoção de alguém. Configuram-se, embora reste ainda à pessoa certa liberdade, ainda que ela possa, dentro em certos limites, movimentar-se ou locomover-se. Para Rocha (2008), nestes casos o bem jurídico é, pois, o direito de ir e vir, a liberdade de movimento no espaço. O ordenamento jurídico brasileiro pune com pena de reclusão, de até 08 (oito) anos, o previsto no artigo 148 do Código Penal Brasileiro (CPB, 2019), *in verbis*: “privar alguém de sua liberdade individual, mediante sequestro ou cárcere privado”, com suas respectivas agravantes e causas de aumento de pena, como, por exemplo, quando causada por cônjuge (Art 148 §1º, I) ou quando resulta à vítima, em razão de maus-tratos ou de natureza da detenção, grave sofrimento físico ou moral (Art 148 §2º).

Elemento Homiziado: Em operações de repressão ao tráfico de drogas e armas, sejam elas por iniciativa da própria Unidade ou de outras Unidades Policiais, havendo resistência armada ou não, é comum os criminosos invadirem residências de moradores da comunidade para garantir seu anonimato. Quando localizados, não raro acabam por fazer reféns os próprios moradores, por vezes ainda com intento de fuga. Com poucas exceções legais, não obstante os crimes originários, tanto o “elemento homiziado” quanto o “roubo interrompido”, terão que responder, também, pelos atos praticados na nova conduta.

Suicídio: O indivíduo que deseja tirar a própria vida em atitude face ao tamanho sofrimento que lhe é causado, contrariando o instinto à vida. O suicídio em si não é considerado crime pelo ordenamento jurídico brasileiro, cabendo somente o previsto no artigo 122 do Código Penal Brasileiro (CPB, 2019), qual sejam a instigação, indução ou auxílio ao suicida, pena esta prevista com detenção. É de assinalar que o inciso II, do §3º do artigo 146 deste mesmo Código autoriza qualquer do povo a exercer coação contra pessoa que se encontra na iminência de ceifar sua própria vida, e que respalda a ação da polícia em conter o suicida tentante, seja pela coação moral ou física, a fim de preservar o bem jurídico mais valioso.

Tomada de Prédio Público: a administração pública tem o direito e o dever de atuar para proteger o patrimônio e a continuidade dos serviços. O artigo 37 da Constituição Brasileira (CRFB, 1988) estabelece que a administração deva obedecer ao princípio da eficiência, oferecendo, portanto, um serviço que não pode ser

descontinuado. O Decreto-Lei 9760, de 1946, diz que "o chefe de repartição que tenha a seu cargo próprio [imóvel] nacional não poderá permitir, sob pena de responsabilidade, sua invasão, cessão, locação ou utilização em fim diferente do que lhe tenha sido prescrito" (Decreto-Lei 9760/1946), imputando responsabilidade ao gestor que, por ação ou omissão, permitir que prédio público seja tomado. Todavia deve-se atentar que as manifestações pacíficas, de cunho político, são também protegidas constitucionalmente, cabendo ao gestor da crise a leitura e avaliação de cenário no caso concreto para não pender ao abuso de autoridade de um lado, ou prevaricação, de outro.

No período pesquisado, apresentou somente um caso, com duração de 05 (cinco) horas de negociação. Entretanto, por sua especial natureza, permanecerá destacado dos demais. Ademais, a reintegração de posse, em casos de imóveis privados, também será cumprida e tratada como crise, devendo o BOPE lançar mão de sua equipe de intervenção frente a esta crise.

Ônibus: Devido ao fatídico caso do "Ônibus 174", em 12 de junho de 2000, episódio amplamente divulgado nacional e internacionalmente, as ocorrências que envolvem reféns em meios de transporte público, nomeadamente os ônibus, chamam atenção da população e, conseqüentemente, recebem divulgação maciça da mídia nacional. Recentemente, em 2019, houve ocorrência semelhante na qual 01 (um) PEC foi neutralizado pelo BOPE e 37 (trinta e sete) reféns foram libertados, sobre as quais já foram abordadas neste trabalho. Assim, optou-se por separar tais situações críticas das demais a fim de obter-se uma melhor visualização deste tipo de fenômeno.

Isto posto, concluída a fase inicial, iniciar-se-á a apresentação e análise propriamente dita dos dados, a saber:

(Figura 10) - Quadro Geral de Ocorrências, incluindo totais de cada tipo de ocorrência, horas de negociação efetiva total, média de tempo por tipo de ocorrência (em horas e minutos), além da respectiva porcentagem de cada uma delas em relação ao todo (\* = média Rebelião).

	Nº	%	HORAS NEGOCIAÇÃO	HORAS OCORRÊNCIA	MINUTOS OCORRÊNCIA
ROUBO INTERROMPIDO	17	16,0	48	2,8	168
SEQUESTRO (INCIDENTE DOMÉSTICO)	39	36,8	167	4,3	258
REBELIÃO	12	11,3	322	26,8	1608
ELEMENTO HOMIZIADO	12	11,3	39	3,3	198
SUICÍDIO	21	19,8	62	3	180
TOMADA PRÉDIO PÚBLICO	1	0,9	5	5	300
ÔNIBUS	4	3,8	9	2,3	138
TOTAL	106	100,0	858	8,9*/3,5	534*/210

Excluindo as ocorrências em estabelecimentos prisionais, e levando-se em consideração a vida como bem mais importante - constante em diversos ordenamentos jurídicos brasileiros e de muitas outras nações -, o primeiro e mais importante dado obtido é de que não houve mortes de reféns em todo o período analisado.

Dos 437 (quatrocentos e trinta e sete) reféns libertos, 413 (quatrocentos e treze) saíram ilesos e 24 (vinte e quatro) feridos, o que corresponde a 94,5% (noventa e quatro e meio) de vítimas ilesas e/ou 05,5% (cinco e meio) de feridos. Não houve perda de vidas de Policiais Militares do BOPE neste tipo de operação. Entretanto, não foi possível obter dados que mostrassem o número de Policiais Militares do BOPE feridos, caso houvesse.

Ainda nesse sentido, verificaram-se duas mortes de causadores: um por suicídio e outro pela ação direta de um atirador de precisão do BOPE, respectivamente no município de Angra dos Reis (ano de 2011) e na Ponte Rio-Niterói (ano de 2019).

Na primeira ocorrência (Angra dos Reis), encerradas todas as formas de negociação possíveis, e após avaliação do teatro de operações pelo Oficial responsável, optou-se pela entrada do time tático, que resultou na libertação da refém, porém com disparo de arma de fogo do causador contra sua própria cabeça. No segundo caso (Ponte Rio-Niterói), em episódio amplamente coberto pela mídia e anteriormente citado, o causador fez 37 (trinta e sete) reféns dentro de um ônibus na Ponte Rio-Niterói. Desta vez, o Gerente da Crise decidiu pelo disparo de comprometimento, fazendo cessar a crise que já durava cerca de 02 (duas) horas e salvando todos os reféns ilesos.

Dos 17 (dezesete) casos de Roubo Interrompido registrados no período, 10 (ou 59%) foram em estabelecimentos comerciais, agências bancárias e casas de câmbio, e os demais 07 (ou 41%) em residências. Assim entendamos que o/os criminoso/s, grosso modo, foram surpreendidos cometendo ou logo após cometer, perseguidos ou encontrados com a *rés furtiva*, em situação que configure, portanto, o flagrante delitivo, conforme o artigo 302, incisos I a IV, do Código de Processo Penal Brasileiro (CPP, 2019).

Caso dividamos o número de dias percorridos (seis mil seiscentos e cinquenta) pelo número de ocorrências (cento e seis), chegaremos a uma média de 01 (uma) ocorrência para cada 62 (sessenta e dois) dias, aproximadamente.

Seguindo o mesmo raciocínio para o número de vidas salvas por ocorrência e causadores presos, atingiremos uma média de 4,12 vidas salvas/ocorrência e 3,46 causadores presos/ocorrência. Se somente levarmos em consideração as ocorrências “ordinárias”, os números passam para 2,98 vidas salvas/ocorrência e 1,9 causadores presos/ocorrência, respectivamente.

Ao calcular a relação entre o número de PECs presos e reféns, chegamos ao resultado de 1:1,19. Isto significa que cada PEC faz uma média de 1,19 (pessoas) vítimas.

Somadas as 330 (trezentas e trinta) horas das ocorrências ordinárias com as 322 (trezentas e vinte e duas) horas de rebeliões, teremos 652 (seiscentos e cinquenta e duas) horas, ou 39120 (trinta e nove mil cento e vinte) minutos. Divididas pelo número de ocorrências totais ( $39120/106=369$ ) chegaremos a 06 horas e 09 minutos (ou 369 minutos ou 6,15 horas) por ocorrência.

Todavia, esse número fica bastante alterado caso separemos as ocorrências ordinárias das rebeliões, como veremos.

As 12 (doze) rebeliões corresponderam a 322 (trezentas e vinte e duas) horas resultando em 26,83 ou 26 horas e 49 minutos de negociação por ocorrência. Por outro lado, as 330 (trezentas e trinta) horas divididas pelas 94 (noventa e quatro) ocorrências ordinárias restantes apontam 03,51 ou 03 horas e 30 minutos para cada uma, aproximadamente.

A duração média de cada tipo de ocorrência ordinária foi, da mais longa para a mais curta: Tomada de Prédio Público (05 horas, ou 300 minutos), Sequestro Incidente Doméstico (04 horas e 17 minutos, ou 257 minutos), Elemento Homiziado (03 horas e 15 minutos, ou 195 minutos), Suicídio (02 horas e 57 minutos, ou 177 minutos), Roubo Interrompido (02 horas e 50 minutos, ou 170 minutos) e Ônibus (02 horas e 15 minutos, ou 135 minutos).

Com um suicídio consumado num universo de 21 ocorrências envolvendo suicidas tentantes, pode-se afirmar que, no período pesquisado, obteve-se uma taxa de 95,24% de sucesso, ou seja, das quais os negociadores conseguiram demovê-los de suas intenções de ceifarem a própria vida.

Seguindo este raciocínio, como visto, a opção disparo de comprometimento (*sniper*) fora utilizada uma única vez com a intenção de neutralizar completamente a ameaça, o que corresponde a 0,94% do total de ocorrências com reféns; ou seja, em menos de 01% das situações críticas envolvendo reféns terminam com a morte do PEC por ação direta do BOPE. Neste caso, através de um atirador furtivo.

De todos os tipos de ocorrências, a que mais registraram carga horária total foram as Rebeliões (322 horas), seguida pelos Incidentes Domésticos (167 horas), Suicídio (62 horas), Roubo Interrompido (48 horas), Elemento Homiziado (39 horas), Ônibus (09 horas) e, por último, Tomada de Prédio Público (05 horas).

O respectivo impacto das horas de negociação, retiradas as Rebeliões, em termos percentuais foram de, respectivamente: Incidente Doméstico (51%), Suicídio (19%), Roubo Interrompido (14%), Elemento Homiziado (12%), Ônibus (03%) e Tomada de Prédio Público (01%).

A ocorrência mais longa em Estabelecimentos Prisionais ou Casas de Detenção ocorreu no Complexo Penitenciário de Bangu III, em 02 de dezembro de 2003, perfazendo um total de 75 (setenta e cinco) horas de negociação; e a mais curta registrou-se na Penitenciária Esmeraldino Bandeira, em 27 de maio de 2003, com um total de 14 (quatorze) horas de negociação.

Já a ocorrência “ordinária” mais longa envolvendo reféns fora um roubo interrompido em uma residência no bairro do Recreio dos Bandeirantes-RJ, em 06 de outubro de 2000, tendo como resultado finalístico 04 (quatro) PECs presos e 05 (cinco)

reféns libertados, todos da mesma família, num total de 15 (quinze) horas de negociação. O mais curto registrou-se, também, a um roubo frustrado pela Polícia Militar a um estabelecimento comercial (farmácia) no bairro das Laranjeiras-RJ, em 22 de agosto de 2008, com 02 (dois) PECs presos e 15 (quinze) minutos de negociação do BOPE.

Foram apreendidas 110 (cento e dez) armas de fogo. O número de armas “brancas” como faca, estilete ou qualquer material pérfuro-cortante ou pérfuro-contundente semelhante não fora contabilizado, necessitando de uma melhor análise doravante.

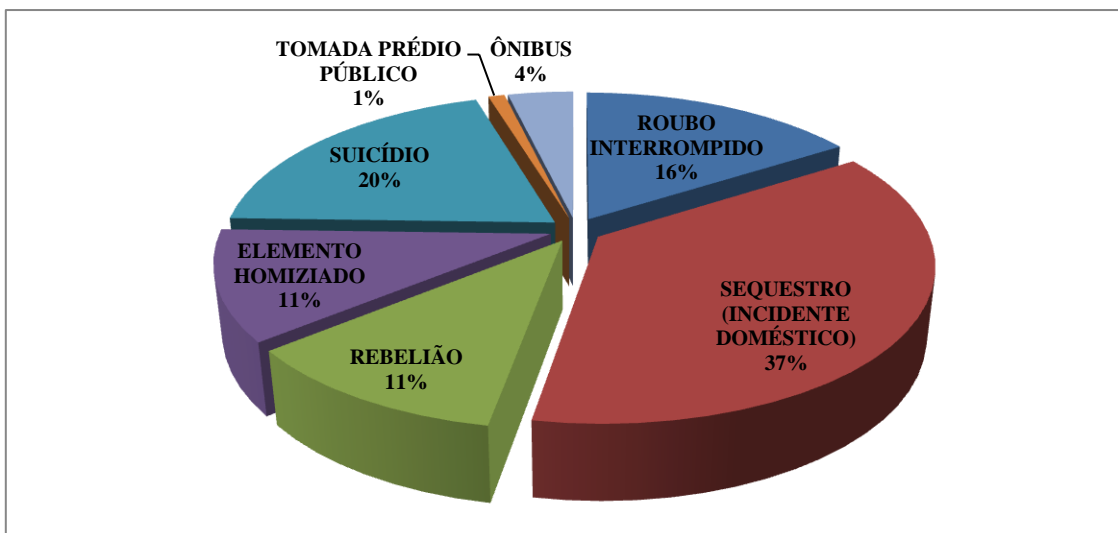
Para além destas, 08 (oito) artefatos explosivos foram apreendidos, sendo 04 (50%) em posse de Elementos Homiziados, 03 (38%) na modalidade Roubo Interrompido e uma (12%) situação crítica de suicida no dia 01 de junho de 2014, no bairro de Santíssimo-RJ, que saturou o ambiente onde estava com Gás Liquefeito de Petróleo (GLP), ou “Gás de Cozinha”, sendo demovido de seu intento após cerca de três horas e dez minutos de negociação, sem ferimentos.

A Capital registrou o maior número absoluto de ocorrências, com 70 (ou 66%), seguida do Interior do Estado com 21 (ou 20%) e região Metropolitana com 15 (ou 14%).

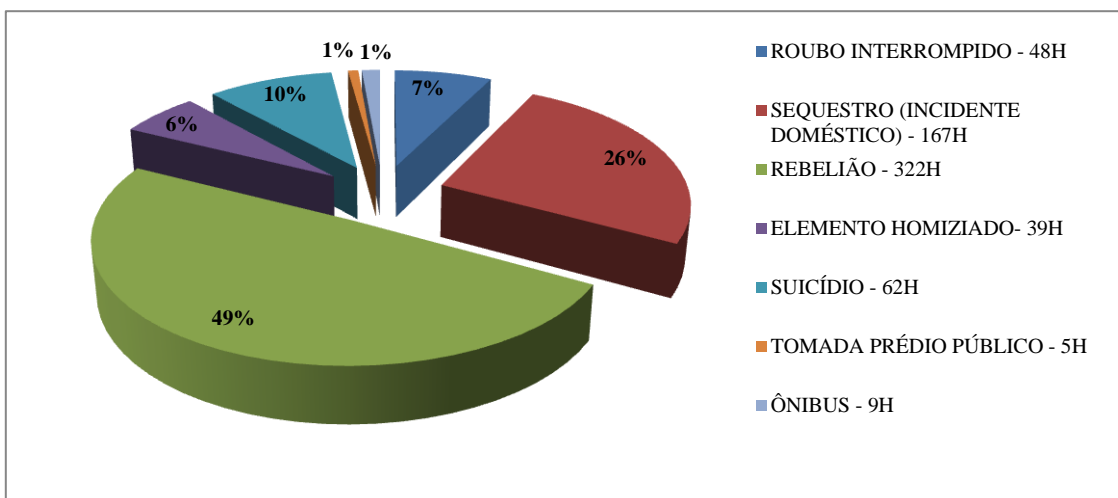
Levando em consideração somente as ocorrências ordinárias, num universo de 94, terão que 62 (ou 66%) foram na capital, 17 (ou 18%) foram no Interior e 15 (ou 16%) ocorreram na Região Metropolitana. Se somente considerarmos as ocorrências em presídios chegaremos, num universo de 12, 08 (ou 67%) na capital, 04 (ou 33%) no Interior e nenhuma na região Metropolitana.

Os dados, portanto, apontam uma semelhança em relação a porcentagem de ocorrências na capital, sejam elas ordinárias ou rebeliões, girando em torno de 66% em todos os casos, porquanto a probabilidade de termos uma ocorrência na Capital é de duas em cada três (2/3).

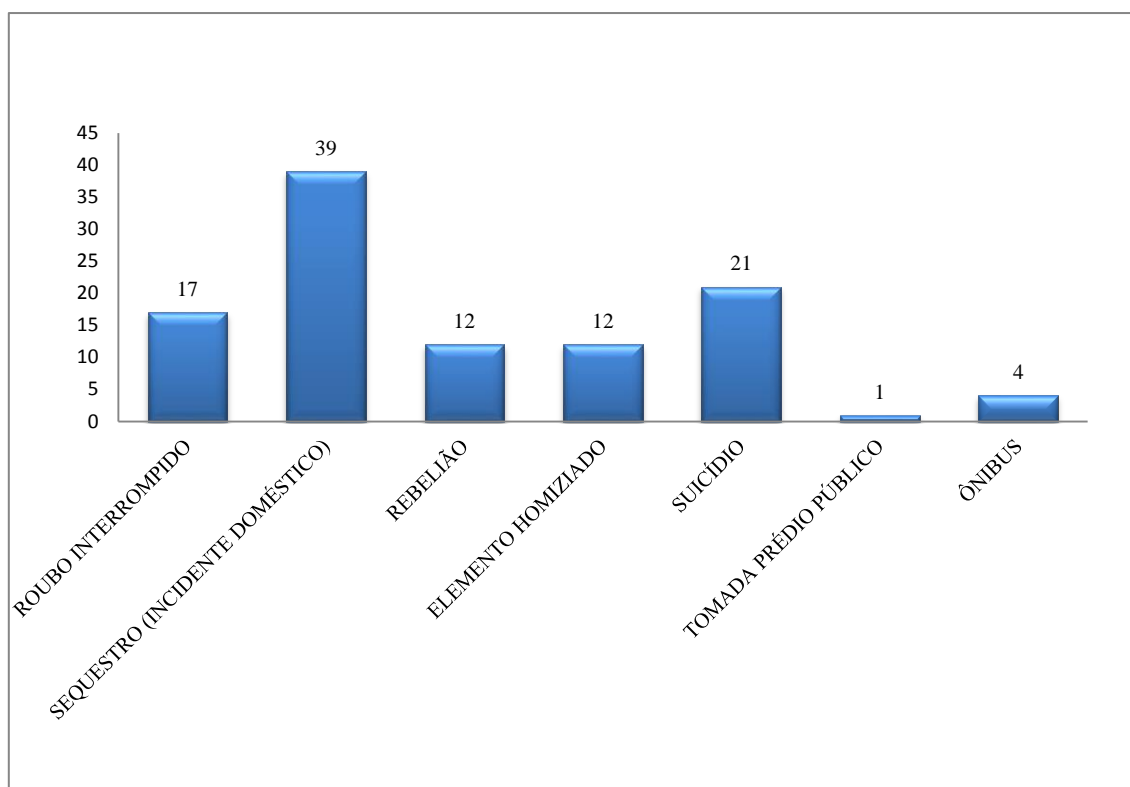
(Figura 11) – Porcentagem total dos tipos de ocorrência envolvendo reféns atendidas pelo BOPE no período de 12 de junho de 2000 até 02 de setembro de 2019.



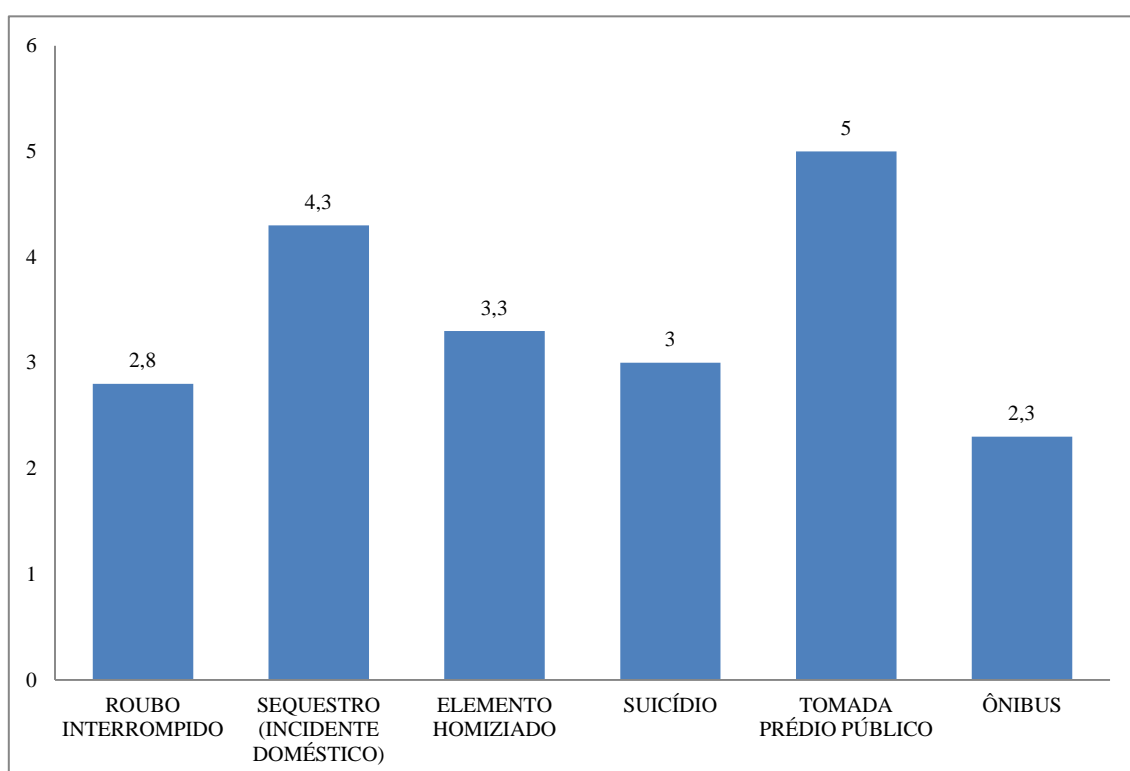
(Figura 12) – Quadro referente ao total de horas de negociação para cada tipo de ocorrência envolvendo reféns atendidas pelo BOPE no período de 12 de junho de 2000 a 02 de setembro de 2019, bem como sua respectiva porcentagem em relação ao total.



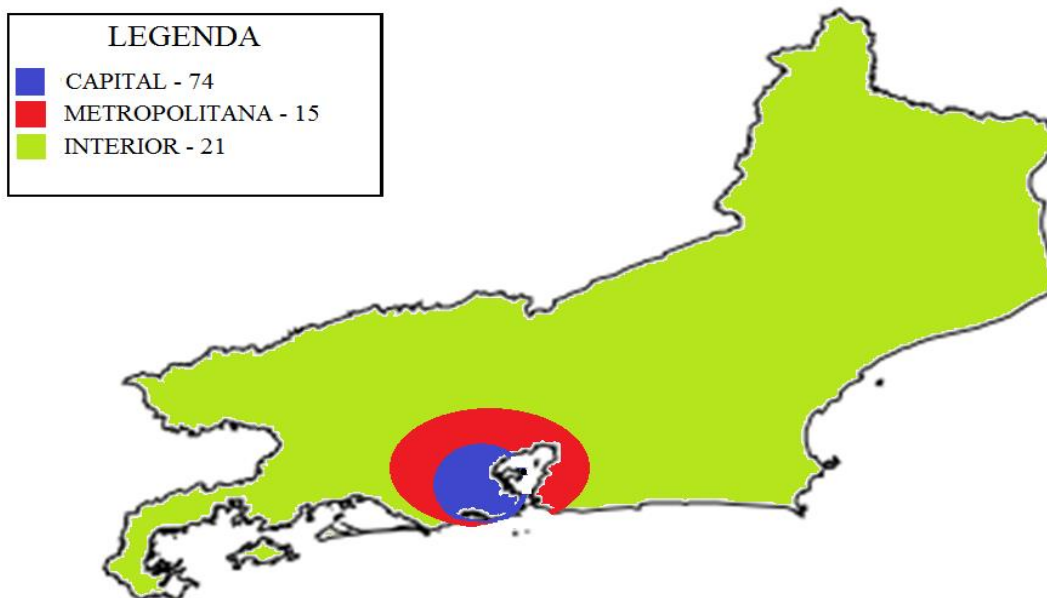
(Figura 13) – Número de tipos de ocorrências envolvendo reféns no Estado do Rio de Janeiro atendidas pelo BOPE no período de 12 de junho de 2000 a 02 de setembro de 2019.



(Figura 14) – Média de horas de negociação efetiva por tipo de ocorrência envolvendo reféns no período de 12 de junho de 2000 até 02 de setembro de 2019.



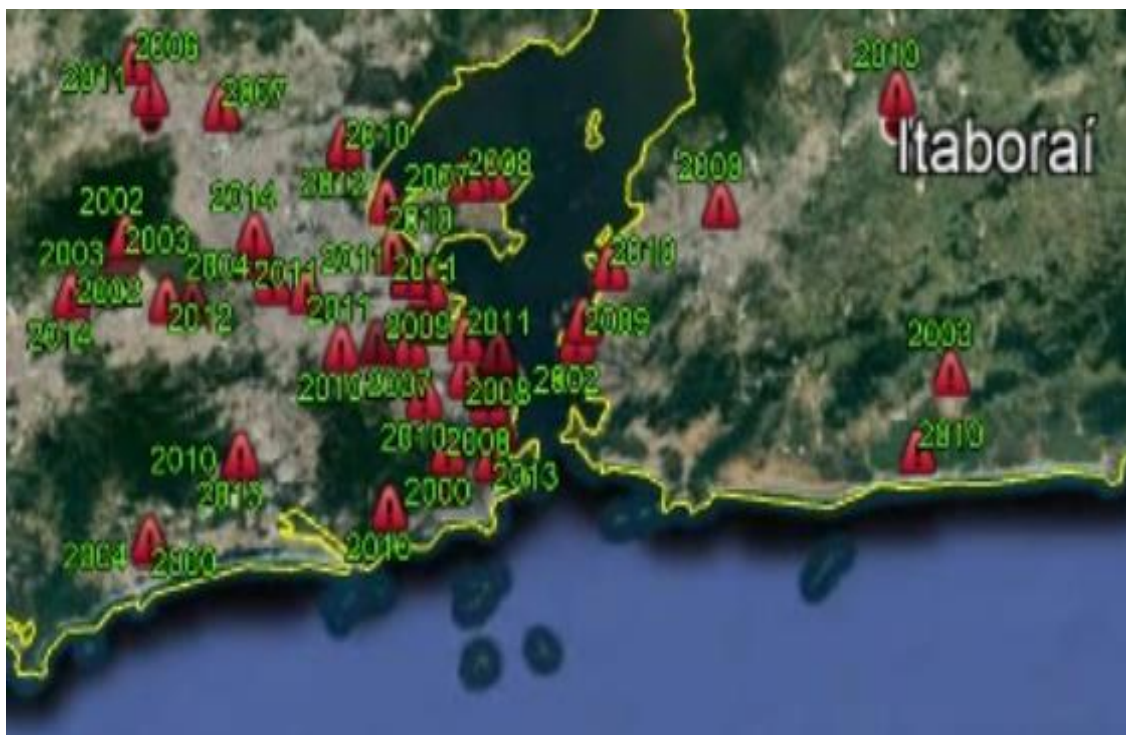
(Figura 15) – Figura ilustrativa referente ao mapa do Estado do Rio de Janeiro, na qual observa-se a região da capital em azul, a região metropolitana na cor vermelha e o interior do Estado na coloração verde, bem como a respectivo quantitativo de ocorrências totais (rebeliões + “ordinárias”) envolvendo reféns no período de 12 de junho de 2000 a 02 de setembro de 2019 em cada uma destas áreas.



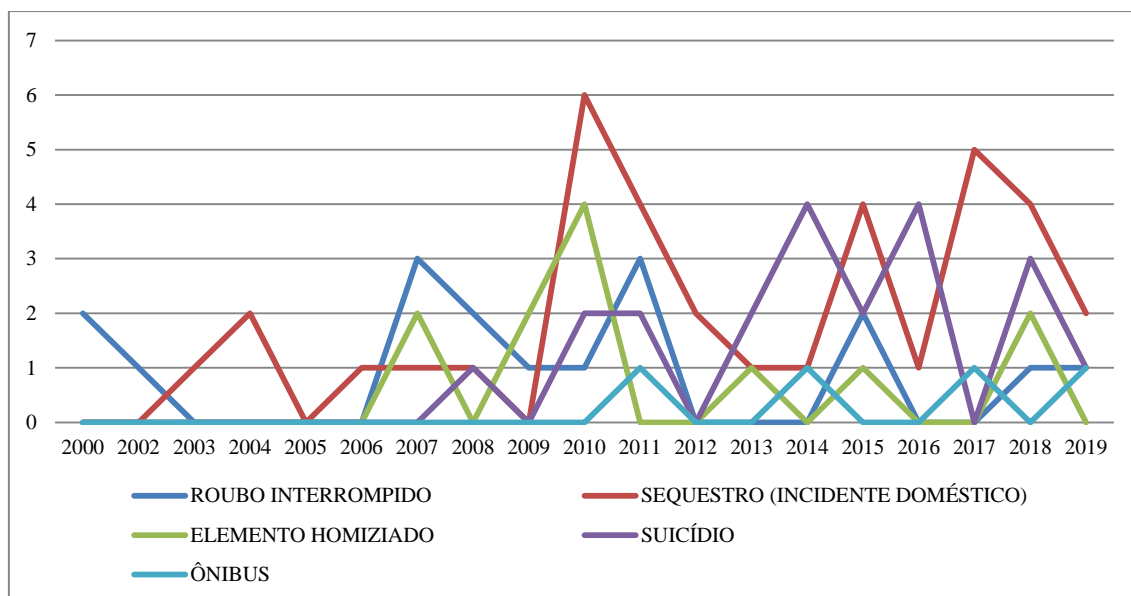
(Figura 16) – Fotografia obtida através de satélite (“Google Earth”) detalhando as fronteiras do Estado do Rio de Janeiro, indicando os pontos onde ocorreram ocorrências envolvendo reféns atendidas pelo BOPE no período de 12 de junho de 2000 a 02 de setembro de 2019.



(Figura 17) – Imagem gerada através de satélite (“Google Earth”) detalhando a capital e região metropolitana da cidade do Rio de Janeiro e georreferenciando, em cada “hotspot”, o ano da ocorrência envolvendo reféns atendidas pelo BOPE, no período de 12 de junho de 2000 a 02 de setembro de 2019.



(Figura 18) – Quadro geral indicativo da quantidade de ocorrências envolvendo reféns no Estado do Rio de Janeiro, ano a ano, e separadas por tipo. Observa-se que não consta o ano de 2001, em virtude de não haver dados, conforme anteriormente citado, bem como foram retiradas as ocorrências envolvendo “Rebeliões” e “Tomada de Prédio Público”, a fim de melhor representar e facilitar o entendimento do referido gráfico.



## 9. CONCLUSÃO

*“Alice olhou em volta bastante surpresa. “Oh, eu realmente acredito que estávamos correndo sob essa árvore o tempo inteiro! Tudo está exatamente como estava!” “Claro que está”, disse a Rainha. “O que você queria?” “Bem, em nosso país,”, disse Alice, ainda ofegante, “você normalmente chegaria a um outro lugar – se você corresse muito rápido por muito tempo, como nós corremos”. “Um país lento, esse!” disse a Rainha. “Agora, aqui, sabe, é necessário toda a corrida que você tem para se manter no mesmo lugar. Se você quer ir a um lugar diferente, você deve correr pelo menos duas vezes mais rápido que aquilo!””*  
(Charles Lutwidge Dodgson ou Lewis Carroll, “Alice no País das Maravilhas”, 1865).

A presente investigação teve por objetivo geral obter, analisar e apresentar os dados estatísticos da UIT do BOPE do Rio de Janeiro nos últimos quase 20 anos, nomeadamente após o episódio mundialmente conhecido como “Ônibus 174” - ou seja, de junho de 2000 até setembro de 2019 - com seus respectivos resultados finalísticos e de maneira pormenorizada, conforme constam oficialmente nos bancos de dados do BOPE.

Em termos específicos, positivar os dados estatísticos da Unidade neste período temporal, tornando-os públicos a futuras consultas na área acadêmico-científica e contribuir para a doutrina de Gerenciamento de Crises no Brasil, especialmente no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, na PMERJ e no BOPE.

Como ideia fundamental do trabalho, procurou evidenciar a especificidade da situação do Rio de Janeiro e a conseqüente necessidade de se possuir teoria com aplicabilidade na dinâmica carioca, não sendo possível, grosso modo, importar doutrinas que pouco têm de similaridade com o caótico cenário da segurança pública no

Estado do Rio de Janeiro (Cardoso, Cecchetto, Corrêa & Souza, 2015; ISP, 2020; Ommati & Montenegro, 2014;) e sobre o qual insere-se a PMERJ e o BOPE.

Destarte, ultimados e entendidos os procedimentos anteriores, podemos afirmar que o objetivo geral foi alcançado, já que os dados disponíveis nos arquivos oficiais da Unidade foram localizados, selecionados e analisados, de maneira cronológica e pormenorizada, retirando somente as informações úteis ao trabalho. Os dados sensíveis ao Estado ou que pudessem colocar em risco a integridade pessoal dos envolvidos, sejam autores, vítimas ou os próprios policiais militares, foram ignorados e descartados, restando somente aqueles considerados essenciais e satisfatórios ao bom entendimento acadêmico-científico.

De acordo com o supracitado, foram inúmeros dados obtidos diretamente, apontando o quantitativo de ocorrências, número de reféns libertados e de causadores presos, número de feridos, vítimas fatais, armas apreendidas, total de horas de negociação efetiva de cada um dos tipos de Gerenciamento de Crises, georreferenciamento dos locais das ocorrências, entre muitos outros.

Outrossim, indiretamente, a relação entre eles propiciou informações importantes, desde médias de horas por tipo de ocorrência específica e a respectiva porcentagem de cada no aspecto geral, até onde ocorreram, apontando a representatividade no contexto geográfico do Estado. É possível que alguma outra relação entre os dados apresentados tenha passado despercebida. Neste caso, rogo aos nobres estudiosos que se debruçam sobre o tema a contribuïrem para uma melhor apresentação e entendimento acerca do período temporal apresentado.

Neste diapasão, o fato de não haver informações sobre as ocorrências do ano de 2001, devido a mudança física da sede do BOPE, conforme anteriormente citado, foi um fator limitador desta pesquisa. Ainda assim, excetuando-se o ano de 2001 das avaliações, não se pode olvidar do percurso total de 6650 (seis mil seiscentos e cinquenta) dias, tempo este bastante significativo para um universo total de amostras pesquisáveis e que representa e traduz significativamente o que se passou nesta geração com a UIT do BOPE.

Importante salientar que, de igual natureza, dentre os aspectos que mantiveram relação com as limitações da pesquisa, destaca-se imparcialidade, sobretudo, pelo fato do investigador pertencer ao universo amostral e ao próprio campo de pesquisa, já que exerce a função de negociador, atuando como policial de Operações Especiais do BOPE, informações estas descritas na fase metodológica. Não houve, portanto, qualquer ingerência, mesmo que inconsciente, quanto aos números, estes sendo reproduzidos fielmente à medida que emergiam as informações através da pesquisa documental.

O ponto de partida e dado mais significativo foi que não houve registro de mortes de reféns neste período, o que corrobora a UIT do BOPE como defensora da vida e aplicadora da lei. Observados, também, os elevados números de reféns libertados, criminosos presos e armas apreendidas, sugere-se a UIT do BOPE como fator de relevância para a redução criminal no Estado do Rio de Janeiro.

Nesse sentido, e passando aos objetivos específicos, ressalta-se a importância de positivar os dados estatísticos para futuras consultas na área acadêmico-científica, pois, caso houvesse informações semelhantes de outras coirmãs do Brasil e do mundo, ter-se-ia a possibilidade, respeitadas as peculiaridades sociais e locais, de comparar as práticas e números, coroadas como, de fato, ferramentas de redução criminal.

Com uma taxa de letalidade de Perpetradores de Evento Crítico (PECs) menor que 01% (exatos 0,92%), não fora possível relacioná-la com as demais taxas de outros grupos especializados do Brasil e do mundo, tais como Grupo de Ações Táticas (GATE) de São Paulo - Brasil, *Groupe d'Intervention de la Gendarmerie Nationale* (GIGN) francesa, *GrenzSchutzGruppe 9* (GSG9) alemã ou *Special Weapons And Tactics* (SWAT) estadunidense, já que não foram localizados trabalhos científicos deste tipo no período analisado. Todavia, atentados terroristas e situações críticas relativamente recentes e amplamente divulgadas, nas quais alguns destes grupos especiais atuaram, indicam um número de óbitos maiores causados por eles contra PECs.

Nesse sentido, com relação ao suicídio, a taxa de êxito da UIT em demover o tentante de seu objetivo de tirar a própria vida superou os 95%. Igualmente, não foram encontrados trabalhos que pudessem corroborar se, de fato, tal porcentagem pudesse ser considerada um sucesso, pelo mesmo motivo do supracitado parágrafo.

Portanto, de acordo com o anteriormente exposto conclui-se que, levando-se em consideração elementos puramente subjetivos de eficácia e eficiência, e observação da realidade, baseados na experiência dos mais de dezesseis anos do autor na PMERJ, apontam consideravelmente em favor da UIT do BOPE. Ou seja, tanto a taxa de letalidade de reféns (zero), quanto a taxa de letalidade de PECs (0,92%) e a taxa de suicidas consumados (4,76%), somados à quantidade de presos, armas apreendidas e demais variáveis elencadas, sugere-se um quadro de elevado desempenho da UIT do BOPE em lidar com ocorrências que envolvam reféns no Estado do Rio de Janeiro, no universo temporal pesquisado.

Isto posto, o segundo objetivo específico também se considera alcançado, de maneira que esta dissertação procurou compilar e apresentar, de forma sucinta e direta, os principais livros, teses, obras acadêmicas, trabalhos e artigos, não se restringindo aos específicos da temática, mas absorvendo o conhecimento de qualquer um destes com elevado e notável saber; e que pudesse contribuir e trazer luz ao tema proposto, trilhando um caminho pedagógico, filosófico e de fácil entendimento, mesmo para leigos no tema em estudo.

O curso da pesquisa esclareceu os motivos preponderantes os quais motivaram o período temporal da pesquisa, pormenorizando os episódios fatídicos do “Ônibus 174”, em 2000, a “Ocorrência na Ponte Rio-Niterói”, em 2019, ultimando com uma breve discussão sobre ambos e suas importantes relações com a própria evolução do BOPE: crise, aceitação, reformulação, valores, trabalho em equipe, doutrina. Outrossim, de maneira eminentemente técnica e embasado nas mais recentes obras de autores, civis e militares, descreveu uma síntese e contextualização histórica, sob os aspectos social e político, dos fatos de interesse ao Gerenciamento de Crises, bem como seu conceito.

Destacou o funcionamento da UIT do BOPE, responsável formalmente pelas ocorrências em que haja reféns no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, relatando desde a sua criação, em 1978, passando pelo seu atual sistema administrativo, composição e respectiva atuação em situações críticas.

Com isso, procurou conquistar, num primeiro momento, a confiabilidade dos próprios policiais militares, (sejam eles do BOPE ou não), dos poderes da União (Legislativo, Judiciário e Executivo), Forças Armadas, órgãos Policiais e Periciais, das

organizações públicas e de controle (Tribunais de Contas, Ministério Público, Defensoria Pública etc), da mídia e da sociedade em geral no que tange a competência da corporação em lidar com situações críticas. Similarmente, propõe a máxima divulgação deste trabalho, a fim de difundir, principalmente aos órgãos ligados à Segurança Pública, os resultados desta pesquisa.

Caminhando para o encerramento, quanto a outras possíveis limitações desta dissertação, destaca-se que o fato de ser uma pesquisa empírica incompleta, limitando a percepção sobre o tema sob prismas que abrangessem dados outrora relevantes ou de interesse, oportunizando a conexão dos conceitos bibliográficos com a prática, já que novas conclusões poderiam ter sido absorvidas a partir da maturidade experimental de outros.

Sugerem-se, portanto, como proposições para novos estudos, uma análise mais abrangente a UIT do BOPE que seja capaz de contemplar as diretivas ou diretrizes que culminaram com a atual Instrução Normativa em voga na Corporação, bem como relacionar os equipamentos específicos adquiridos para Gerenciamento de Crises e Negociação, tais como maletas especiais, microfones, microcâmeras, *drones*, entre outras, neste mesmo período temporal. Por fim, mas não menos importante, aventa entrevistas a *players* importantes, dentro e fora da corporação, que influenciaram, colaboraram e/ou implementaram a doutrina vigente na UIT do BOPE, tendo em vista sua correlação com o tema proposto no presente estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrams, J. J. & Dorst, D. (2015). *S*. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca.

Alemanno, R. L. & Elmir, M. M. (1996). *Disuasión Y Crisis*. Buenos Aires: Revista *Entelequia* n° 98, (dezembro de 1996).

Alexander, J. B. (2003). *Armas Não-Letais: Alternativas para os Conflitos do Século XXI*. Rio de Janeiro: Welser-Itage.

Alvarado, M. E. F. (2003). *Los Conflictos e las Formas Alternativas de Resolución*. Colombia: Revista Tabula Rasa. Disponível em <http://revistatabularasa.org/numero-1/Mfuquen.pdf>. [Consultado em 26/01/2020].

Amy R. G. (2010). *Modern Day Hostage (Crisis) Negotiation: The Evolution of an Art Form Within the Policing Arena*. Amsterdã: *Aggressive and Violent Behavior* n° 05.

Andreas, S. & Faulkner, C. (1995). *PNL – A Nova Tecnologia do Sucesso*. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Annaluru N, Muller H, Mitchell LA, Ramalingam S, Stracquadanio G, Richardson SM, Dymond JS, Kuang Z, Scheifele LZ, Cooper EM, Cai Y, Zeller K, Agmon N, Han JS, Hadjithomas M, Tullman J, Caravelli K, Cirelli K, Guo Z, London V, Yeluru A, Murugan S, Kandavelou K, Agier N, Fischer G, Yang K, Martin JA, Bilgel M, Bohutski P, Boulier KM, Capaldo BJ, Chang J, Charoen K, Choi WJ, Deng P, DiCarlo JE, Doong J, Dunn J, Feinberg JI, Fernandez C, Floria CE, Gladowski D, Hadidi P, Ishizuka I, Jabbari J, Lau CY, Lee PA, Li S, Lin D, Linder ME, Ling J, Liu

J, Liu J, London M, Ma H, Mao J, McDade JE, McMillan A, Moore AM, Oh WC, Ouyang Y, Patel R, Paul M, Paulsen LC, Qiu J, Rhee A, Rubashkin MG, Soh IY, Sotuyo NE, Srinivas V, Suarez A, Wong A, Wong R, Xie WR, Xu Y, Yu AT, Koszul R, Bader JS, Boeke JD, Chandrasegaran S. (2014). *Total Synthesis of a Functional Designer Eukaryotic Chromosome*. Artigo publicado na Revista *Science* nº 344, de 04 de abril de 2014. EUA.

Andreas, S. & Faulkner, C. (1995). *PNL – A Nova Tecnologia do Sucesso*. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Batista, A & Pimentel, R & Soares, L. E. (2008). *Elite da Tropa*. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Objetiva.

Binkowski, G. I. (2010). *Ônibus 174: Leitura Sobre uma Certa ‘Mancha’*. Brasil: Revista Psicologia & Sociedade nº 22.

BOPE. <https://www.instagram.com/bope.oficial/?hl=pt-br> ou <https://twitter.com/bopeoficialrj?lang=pt>. [Acesso em 12/10/19].

Botting, J. M. & Lanceley & Frederick J. & Gary, W & Noesner. (1995). *The Fbi’s Critical Incident Negotiation Team*. Washington: Fbi Law Enforcement Bulletin nº 64. (abril 1995). Tradução de Onierbeth Elias de Oliveira: João Pessoa.

Call, J. A. (2003). *Negotiating Crises: the Evolution of Hostage/Barricade Crisis Negotiation*. EUA: *Journal of Threat Assessment*. Traduzido por Onivan Elias de Oliveira: João Pessoa.

Campos, M. (2008). *A Tragédia de Eloá*. 1ª Edição. São Paulo: Editora Landscape.

Campregher, G. & Longoni, L. S. (2017). *A Natureza Humana do Comportamento Individual nos Primórdios do Pensamento Econômico: uma Comparação entre Hume, Smith e Bentham*. Campinas: Artigo publicado na Revista Economia e Sociedade V26, nº 01 (abril 2017).

Cardoso, F. L. M. G; Cecchetto, F. R; Corrêa, J. S; Souza, T. O. (2015). *Homicídios no Rio de Janeiro, Brasil: Uma Análise da Violência Letal*. Rio de Janeiro: Artigo Publicado na Revista Ciência e Saúde Coletiva da Escola Nacional de Saúde Pública – FIOCRUZ em 04 de março de 2015.

Cavalcante, I. D. & Marques, I. B. (2016). *Gerenciamento de Crises: Aplicação da Programação Neurolinguística no Processo de Negociação de Reféns*. Macapá: Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Polícia Militar do Amapá como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Ciências Sociais da Cidadania.

Chistakis, N. (2019). *Blueprint: The Evolutionary Origins of a Good Society*. 1ª Edição. Boston: Editora Little, Brown & Company.

Cirilo, B.S.S. (2013). *Resgate Policial de Reféns: uma Forma de Espetacularização da Vida*. Rio de Janeiro: Artigo publicado na Revista EPOS. Volume 04, nº 02 (julho-dezembro 2013).

Clausewitz, C. V. (2010). *Da Guerra*. 3ª Edição. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes.

Clavell, J. (2002). *A Arte da Guerra, de Sun Tzu*. 29ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Record.

Código Penal Brasileiro (2020). [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del2848compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm). [Acesso em 02/02/2020].

Código de Processo Penal Brasileiro (2020). [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del3689.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm). [Acesso em 02/02/2020].

Conceição, M. N. (2015). *Estudo Sobre a Coordenação Informal em uma Equipe de Operações Especiais: Aprofundando a Análise da Confiança e seus Antecedentes no BOPE*. Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado na Fundação Getúlio Vargas - FGV.

Constituição da República Federativa do Brasil (2020). [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). [Acesso em 02/02/2020].

Cunha, P. (2008). *Conflito e Negociação*. 2ª Edição. Porto: Edições ASA.

Cunha, P. & Leitão, S. (2016). *Manual de Gestão Conflitiva de Conflitos*. 3ª Edição. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.

Cuve, H. C. J. (2015). *Expressões Faciais das Emoções e Micro-Expressões: Tendências e Contributos da Psicologia Moderna*. Brasil: Artigo publicado na Revista *Psicologado*.

Dantas, G. J. M & Medeiros, F. M. (2006). *A Utilização da Arma Não Letal Taser Pela Polícia Militar do Estado Paraíba: Parecer do Conselho Estadual de Defesa dos Direitos do homem e do Cidadão*. João Pessoa: Curso de especialização em Segurança Pública.

Defesanet (2015). *Artigo publicado na Revista Defesanet em 19 de janeiro de 2015*. Brasil. Disponível em <http://www.defesanet.com.br/mout/noticia/17996/BOPE-completa-37-anos/>. [Consultado em 8 de setembro de 2019].

DPF (1995). *Manual de Gerenciamento de Crises*. Brasília: Ministério de Justiça. Departamento de Polícia Federal. Academia Nacional de Polícia.

Dweck. C. (2017). *Mindset: A nova Psicologia do Sucesso*. Tradução de Duarte, S. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Objetiva.

EIA (2019). *The Emotional Intelligence Academy*. Manchester: Disponível em <https://www.eiagroup.com/>. [Acesso em 29/11/19].

Farinazzo, R. (2016). *As Leis de Sucesso dos Pilotos de Guerra*. 1ª Edição. Joinville: Editora Clube de Autores.

FBI (1997). *Apontamentos do Curso de Treinamento Internacional de Gerentes de Crise*. Quatico: *FBI National Academy*.

FBI (1992). *Negociações em situações de crise*. Quatico: *FBI National Academy*.

FBI (1992a). *Guia de Apontamentos de Negociações Especiais. Quantico: FBI National Academy.*

Fernandes, C. (2020). *"Simo Häyhä: a "Morte Branca"*. Brasil: Revista Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/historiag/simo-hayha-a-morte-branca.htm>. [Acesso em 01 de fevereiro de 2020].

Folha de São Paulo (2006). *Sequestro do Ônibus 174 Terminou com Duas Mortes em 2000.* São Paulo: Extraído de <https://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u128062.shtml>. [Acesso em 01/10/19].

Frank, M. O. (1980). *What Is Happening to the Hostages in Tehran?.* Quantico: *Psychiatric Annals.*

Fuselier, D. (1999). *Placing the Stockholm Syndrome in Perspective.* Washington: *FBI Law Enforcement Bulletin.* Tradução de Onivan Elias de Oliveira: João Pessoa.

Fuselier, D & Noesner, G. (1990). *Confronting the Terrorist Hostage Taker.* Albany: Editora *Paladin Press.*

Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa.* Porto Alegre: Editora Edições da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar Projetos de Pesquisa.* 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

Gomes, C. P. B. (2016). *Cultura Organizacional: uma Análise Exploratória sobre o Batalhão de Operações Policiais Especiais – BOPE*. Niterói: Artigo publicado no Curso de Pós-Graduação da Universidade Federal Fluminense – UFF.

Gomes, M. M. (2007). *A Contribuição da Psicologia Policial ao Gerenciamento de Situações Críticas: um Diálogo entre a Psicanálise e a Polícia*. Curitiba: Artigo do Curso de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC.

Guarisch, A. (2015). *O Bope é Inocorrúptível*. Rio de Janeiro: Artigo publicado no jornal O Globo de 08 de julho de 2015.

Harari, Y. N. (2018). *Sapiens: uma Breve História da Humanidade*. 1ª Edição. Porto Alegre: Editora L&PM.

Hume, D. (2005). *Tratados Filosóficos II: Dissertação sobre as Paixões; Investigação sobre os Princípios da Moral*. Lisboa: Imprensa Nacional, Casa da Moeda.

Hurley, C. M. & Frank, M. G. (2011). *Executing Facial Control During Deceptive Situations*. Buffalo: *J Nonverbal Behav*. Publicado em 02 de fevereiro de 2011.

ISP (2020). Instituto de Segurança Pública. Rio de Janeiro: Base de Dados de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em <http://www.isp.rj.gov.br/>. [Acesso em 20/01/2020].

Iunes, I. L. D. (2006). *O Discurso da Mídia Impressa no Caso do “Ônibus 174”*. Brasília: Artigo Apresentado no Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Universidade de Brasília - UnB.

Júnior, I.D. & Fahning, J. S. (2008). *Curso a Distância de Gerenciamento de Crises no Contexto Policial*. Brasília: SENASP.

Junior, T. D. B. T. (2001). *Medidas Preliminares no Atendimento de Ocorrências com Bombas e Artefatos Explosivos*. São Paulo: Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo - PMESP.

Kikuchi, W. (2012). *Relações Hierárquicas do Japão Contemporâneo: um Estudo da Consciência de Hierarquia na Sociedade Japonesa*. São Paulo: Tese de Doutorado em Sociologia da Universidade de São Paulo - USP.

Klein, A. J. (2006). *Contra Ataque*. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Ediouro.

Konrad, K. (2010). *Os MECs no Combate ao Terrorismo e sua Utilização na Retomada de Plataformas de Petróleo e Navios Mercantes e de Passeio*. Brasil: Revista DefesaNet, de 25 de abril de 2010. Disponível em <http://www.defesanet.com.br/cfn/noticia/13296/GERR-MEC----Grupo-Especial-de-Reto>. [Acesso em 12/12/19].

Kyle, C. (2013). *American Sniper: the Autobiography of the Most Lethal Sniper in U.S. Military History*. 1ª Edição. Lisboa: Editora Vogais.

Lampert, R. (2007). *Enfrentamento de Situações Críticas: Aspectos Importantes a Serem Observados*. Porto Alegre: Trabalho de Pós Graduação em Segurança Pública. Pontifícia Universidade Católica do Estado do Rio Grande do Sul – PUC.

Lima, D & Neto, J. M. (2019). *O Sequestro na Ponte Rio-Niterói: Quais são os Limites da Legítima Defesa?*. Brasil: Artigo publicado na revista Jusbrasil. <https://canalcienciascriminais.jusbrasil.com.br/artigos/746183681/o-sequestro-na-ponte-rio-niteroi-quais-sao-os-limites-da-legitima-defesa>. [Acesso em 29/12/19].

Lisboa, R. A. P. & Amor, F. C. S. (2016). *Emprego de Atiradores de Precisão em Apoio às Operações Especiais*. Brasil: Artigo publicado na Revista FOpEsp em 06 de maio de 2016. Disponível em <http://fopesp.blogspot.com/2016/05/o-emprego-de-atiradores-de-precisao-em.html>. [Acesso em 30/11/19].

Lucca, D. V. D. (2002). *Alternativas Táticas na Resolução de Ocorrências com Reféns Localizados*. São Paulo: Monografia apresentada no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Estado de São Paulo – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores da PMESP.

\_\_\_\_\_. (2014). *O Negociador: Estratégias de Negociação para Situações Extremas*. 1ª Edição. São Paulo: Editora HSM.

\_\_\_\_\_. (2019). *Doutrina de Gerenciamento de Crises com Reféns Localizados (Análise da Ocorrência do Ônibus da Ponte Rio-Niterói)*. São Paulo: Artigo publicado em <https://www.linkedin.com/pulse/doutrina-de-gerenciamento-criises-com-refens-analise-da-diogenes-lucca>. [Acesso em 21/01/20].

Matsumoto, D. (2019). *The Handbook of Culture and Psychology*. 2ª Edição. Reino Unido: Editora *Oxford*.

Menezes, C. (2019). *Noções de Criminologia*. São Paulo: Artigo publicado no Instituto Marconi. Disponível em <https://www.doraci.com.br/files/criminologia.pdf>. [Acesso em 09/09/19].

Microsoft (2020). Programa Pacote Office. Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-br/>. [Acesso em 20/01/2020].

Molina, A. G. P (2013). *O que é criminologia?*. 1ª Edição. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.

Monteiro, R. C. (2001). *Curso de Controle e Resolução de Conflitos e Situações de Crises - Ministério da Justiça*. Brasília: Academia Nacional de Polícia. Departamento de Polícia Federal - DPF.

Nakamuro, T. (2014). *Sen'hime: a Princesa da Era Tokugawa*. São Paulo: Trabalho de Mestrado da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade do Estado de São Paulo - USP.

Nardelli, R. C. (2011). *Ônibus 174: um Sequestro, Várias Visões*. Brasília: Revista Universitas Humanas. Volume 08. Centro Universitário de Brasília.

Noesner, G. W. (1999). *Negotiation Concepts for Commanders*. Washington: Editora *FBI Law Enforcement Bulletin*. Tradução Onierbeth Elias de Oliveira: João Pessoa.

Noesner, G. W. & Mike, W. (1997). *Crisis Intervention: Using Active Listening Skills in Negotiations*. Washington: Editora *FBI Law Enforcement Bulletin*.

O GLOBO (2006). *Relembre a Tragédia do Ônibus 174*. Rio de Janeiro: Extraído de <https://oglobo.globo.com/rio/relembre-tragedia-do-onibus-174-4549620>. Atualizado em 20/08/19. [Acesso em 24/01/2020].

Oliveira, V. R. & Lopes, J. A. S. & Carvalho, L. S. & Nigro, M. & Almeida, N. F. (2010). *A Importância da Psicologia para a Formação dos Negociadores que Atuam em Situações de Tomadores de Reféns*. Brasil: Artigo apresentado na 62ª reunião anual CBPD.

Oliveira, O. E. (2017). *Você Sabe com Quem Esta Falando? – Usando a Programação Neurolinguística (PNL) na Aplicação da Lei*. 1ª Edição. João Pessoa: Editora Ideia.

Ommati, M & Montenegro, F. (2014). *Comando Verde: por dentro da Força de Pacificação do Exército Brasileiro no Complexo de Favelas da Penha e do Alemão*. 1ª Edição. Lisboa: Editora Chiado.

Pacheco, T.S. (2014). *O BOPE e seus Agentes na Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Artigo publicado na revista Instituto de Segurança Pública do Rio de Janeiro, em 06/06/2014.

Paixão, R. V. (s/d). *Treinamento Realístico: da Sala de Aula para as Ruas*. Paraná: Revista Aspirantes 2000. Polícia Militar do Paraná - PMPR.

PEG (2014a). *Micro Expressions*. EUA: *Paul Ekman Group*. Disponível em <https://www.paulekman.com/resources/micro-expressions/>. [Acesso em 29/10/2019].

Percília, E. (2020). BOPE. Brasil: Artigo da Revista Brasil Escola. Disponível em <https://brasilecola.uol.com.br/curiosidades/bope.htm>. [Acesso em 11/01/2020].

Pereira, L. F. (2019). *Ônibus 174 e Criminologia: Um Estudo Crítico*. São Paulo: Revista JusBrasil, de 23 de abril de 2019.

Pinheiro Neto, A. (2013). *A Competência Essencial do BOPE: uma Análise Exploratória*. Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado da Fundação Getúlio Vargas - FGV.

PMERJ (2015). *Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Procedimentos a Serem Adotados em Ocorrências Envolvendo Reféns no Âmbito do Estado do Rio de Janeiro - Instrução Normativa nº 008*. Rio de Janeiro: Boletim Ostensivo PM, de 15 de janeiro de 2015.

PMESP (1989). *Polícia Militar Do Estado de São Paulo. São Paulo: Diretriz de Operações Nº PM3-004/2/89. Fixa Normas para Emprego da Cia PM, Constituída por Grupos de Ações Táticas Especiais (GATE), Interagindo no Sistema Operacional PM, Especialmente no Resgate de Reféns Localizados, Visando à Preservação da Ordem Pública*.

\_\_\_\_\_. (2015). *Polícia Militar do Estado de São Paulo. São Paulo: Matéria 20: Gerenciamento de Crises*.

Rommel, E. (2007) *A Infantaria Ataca*. Rio de Janeiro: Editora Biblioteca do Exército - BibliEx.

Salignac, A. O. (2011). *Negociação em Crises: Atuação Policial na Busca da Solução para Eventos Críticos*. 1ª Edição. São Paulo: Editora Ícone.

SENASP (2001). *Curso de Controle e Resolução de Conflitos e Situações de Crise*. Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP.

Serrano, G. & Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Madri: Eudema.

Shecaira, S. S. (2018). *Criminologia*. 7ª Edição. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.

Silva, K. L. M. (2015). *Gerenciamento de Crises: uma Análise sobre a Atuação do Primeiro Interventor em Ocorrências com Reféns na Polícia Militar do Amapá*. Macapá: Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Políticas e Gestão em Segurança Pública – FAMAP.

Silva, M. A. (2015). *Primeira Intervenção em Crises Policiais: Teoria e Prática*. 1ª Edição. Curitiba: Editora Associação da Vila Militar.

Smith, A. (1999). *Teoria dos Sentimentos Morais*. 1ª Edição. São Paulo: Editora Martins Fontes.

Somzal, W. (s/d). *Reféns*. Brasil: Artigo publicado em <https://www.monografias.com/pt/trabalhos/refen/refen.shtml>. [Acesso em 12/12/2019].

Souza, W. M. (1995). *Gerenciamento de Crises: Negociação e Atuação de Grupos Especiais de Polícia na Solução de Eventos Críticos*. São Paulo: Monografia do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores. PMESP.

\_\_\_\_\_. (1995a). *Como se Comportar Enquanto Refém*. 1ª Edição. São Paulo: Editora Ícone.

\_\_\_\_\_. (2000). *Gerenciando Crises em Segurança*. São Paulo: Editora Sicurezza.

Storani, P. (2008). *Vitória Sobre A Morte: a Glória Prometida. O “Rito de Passagem” na Construção da Identidade dos Operações Especiais do BOPE/PMERJ*. Niterói: Programa de Pós-graduação em Antropologia Social da Universidade Federal Fluminense – UFF.

Strentz, T. (1979). “*Law Enforcement Policy and Ego Defenses of the Hostage*”. Quantico: Editora *FBI Law Enforcement Bulletin* (abril 1979).

Superinteressante (2007). *Polícias de Elite: a Tropa Revelada*. Brasil: Revista Superinteressante nº 245 (novembro 2007).

Sutherland, E. H. & Cressey, D. R. & Luckenbill, D. F. (1992). *Principles of Criminology (The Reynolds Series in Sociology)*. 11ª Edição. EUA: Editora AltaMira.

Vaz, R. T. (2001). *Gerenciamento de Crise no Contexto da Segurança Pública*. 1ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

VEJA (2011). *O Trauma do “Ônibus 174” e a Evolução dos Negociadores da Polícia do Rio*. São Paulo: Da Redação, em 09 de agosto de 2011. Extraído de <https://veja.abril.com.br/brasil/o-trauma-do-onibus-174-e-a-evolucao-dos-negociadores-da-policia-do-rio/>. [Acesso em 01/09/2019].

Vergara, S. C. (2007). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 8ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

Watts, A. W. (2006). *Eastern Wisdom, Modern Life: Collected Talks: 1960-1969*. 1ª Edição. New York: Editora *New York Library*.

Zanini, M. T. & Migueles, C. P. & Colmerauer, M. (2014). *A Ponta da Lança*. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Editora *Elsevier*.

Zanini, M. T. & Migueles, C. P. & Colmerauer, M & Mansur, J. (2013). *Os Elementos de Coordenação Informal em uma Unidade Policial de Operações Especiais*. Rio de Janeiro: Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552013000100007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552013000100007). [Acesso em 23/11/2019].

Zanini, M.T. & Pinheiro Neto, A. (2011). *O BOPE e a Excelência Operacional*. Rio de Janeiro: *HSM Management* nº 89 (Nov-Dez).

# Anexos

## **I - Canção do BOPE**

Lealdade, destemor, integridade  
Serão os primeiros lemas  
Desta equipe sempre pronta a combater  
Toda a criminalidade  
A qualquer hora, a qualquer preço  
Idealismo como marca de vitória

Com extrema energia combatemos todos  
Os nossos inimigos  
Criminosos declarados, em igualdade  
Derrotamos os omissos  
Guerra sem trégua, heróis anônimos  
**OPERAÇÕES ESPECIAIS!**

O Batalhão coeso e unido  
Não recua ante adversidades  
Com ousadia enfrentamos realidade  
Vitória sobre a morte é a nossa glória prometida!

**HURRA!**

## II – “Onze Mandamentos”

(Figura 19) – Foto de uma das colunas da sede do BOPE, em Laranjeiras, na qual é possível conferir os “Onze Mandamentos” que norteiam as ações da tropa. (Foto: Flickr).



- Agressividade Controlada;
- Controle Emocional;
- Disciplina Consciente;
- Espírito de Corpo;
- Flexibilidade;
- Honestidade;
- Iniciativa;
- Lealdade;
- Liderança;
- Perseverança;
- Versatilidade.

### **III - Oração das Forças Especiais**

Oh poderoso Deus!

Que és o Autor da liberdade e o Campeão dos oprimidos,

Escutai a nossa prece!

Nós, os homens das Forças Especiais,

Reconhecemos a nossa dependência no Senhor,

Na preservação da liberdade humana;

Estejais conosco,

Quando procurarmos defender os indefesos,

E libertar os escravizados!

Possamos sempre lembrar que nossa Nação, cujo lema é: "Ordem e Progresso"

Espera que cumpramos o nosso dever,

Por nós próprios, com honra,

E que nunca envergonhemos a nossa Fé,

Nossas famílias, ou nossos camaradas;

Daí-nos sabedoria da Tua Mente,

A coragem do Teu Coração,

A força de Teus Braços,

A proteção de Tuas Mãos;

É pelo Senhor que nós combatemos

E a Ti pertence os louros por nossa vitória;

Pois Teu é o Reino, o Poder e a Glória para sempre,

Amém!

**OPERAÇÕES ESPECIAIS!**

#### 4 - Fotos

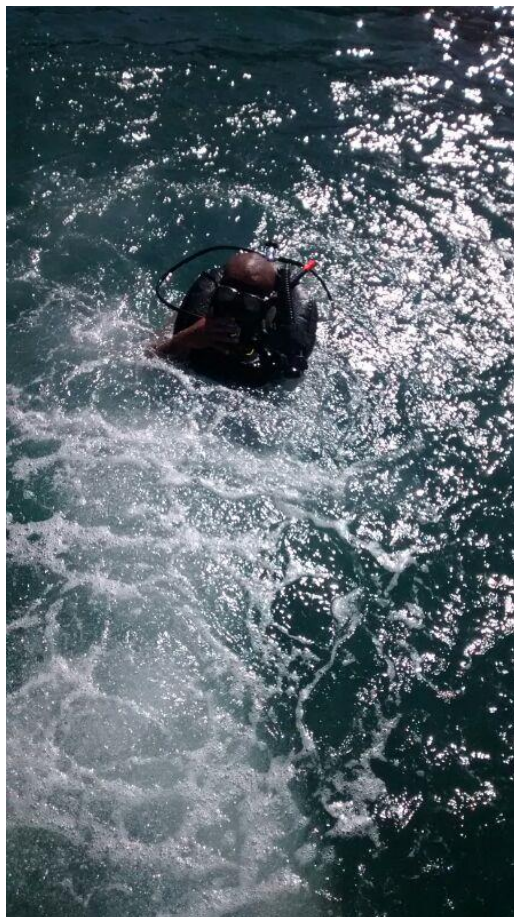
*(Figura 20) – Elemento de Operações Especiais do BOPE executa infiltração no Teatro de Operações por Salto livre Operacional (SLOp) Adaptado a Grande Altitude (Foto: Arquivo do BOPE).*



*(Figura 21) – Elementos de Operações Especiais do BOPE executam manobra de infiltração rápida em ambiente hostil, via helicóptero, conhecida como “Fast Rope” (Foto: Arquivo Pessoal).*



*(Figura 22) – Elemento de Operações Especiais do BOPE executa infiltração por meio subaquático (Foto: Arquivo Pessoal).*



*(Figura 23) – Alunos e instrutores do Curso de Operações Especiais (COEsp 2014) durante uma das marchas de orientação de aproximadamente 100 km, em ambiente montanhoso e de floresta úmida, entre os estados do Rio de Janeiro e Minas Gerais. (Foto: Arquivo do BOPE).*



(Figura 24) – A Unidade de Intervenção Tática do BOPE conta com o apoio do Núcleo Cinófilo do Batalhão da Ações com Cães (BAC) da PMERJ (Foto: Arquivo do BOPE).



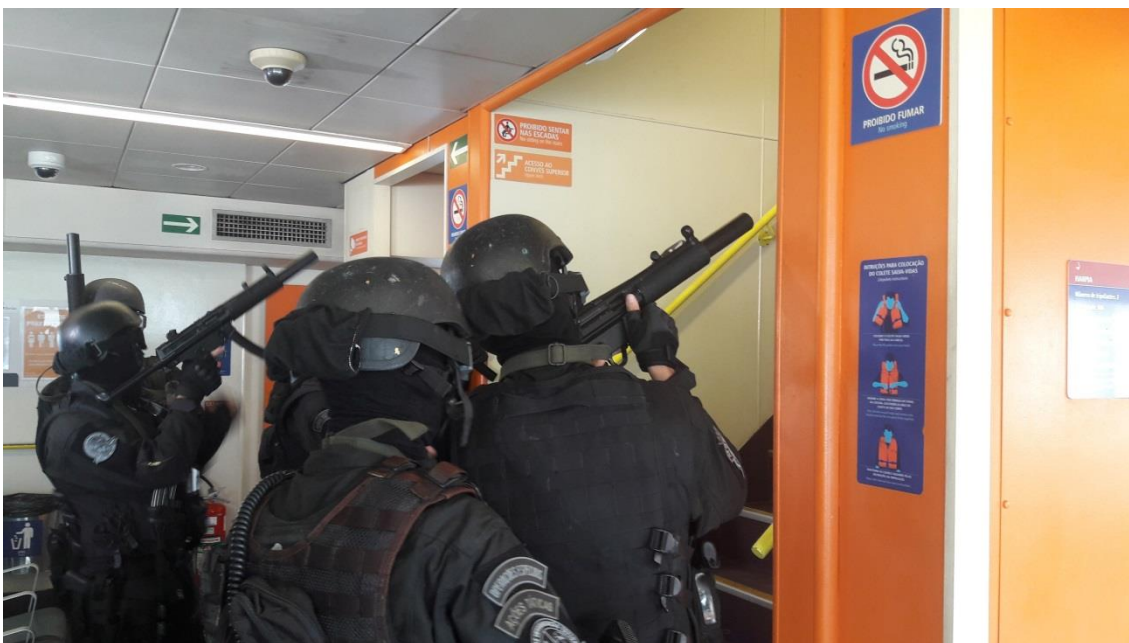
(Figura 25) – Alunos do Curso de Operações Especiais (COEsp 2014) durante instrução de Travessia e Orientação em Meio Aquático Diurno Equipado. (Foto: Arquivo do BOPE).



(Figura 26) – UIT do BOPE realiza treinamento de resgate e retomada em embarcações, com vistas a Copa América de futebol, no ano de 2019 (Foto: Agência ErreJota).



(Figura 27) – UIT do BOPE realiza treinamento de resgate e retomada em embarcações, com vistas a Copa América de futebol, no ano de 2019 (Foto: Agência ErreJota).



*(Figura 28) – Alunos do Curso de Operações Especiais (COEsp) durante instrução de Travessia e Orientação em Meio Aquático Noturno Equipado com Tomada de Cabeça de Rio. (Foto: Arquivo Pessoal).*



*(Figura 29) – Exemplo de resultado final de rotineira operação do BOPE contra narcotraficantes de drogas. Neste caso, na localidade da Covanca, comunidade na area da capital do Estado do Rio de Janeiro, em dezembro de 2015 (Foto: Arquivo pessoal).*



*(Figura 30) – Major PM Thiago Matos de Carvalho, Caveira 154, Oficial altamente capacitado. Chefiava a UIT do BOPE aquando do seu falecimento, e a quem dedico esta obra! (Foto: Arquivo Pessoal).*

