

O NEGOCIADOR

Capítulo de Antologia

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	9
PREFÁCIO	13
INTRODUÇÃO	17
01. 1988 - O NASCIMENTO DO GATE	19
02. A PRIMEIRA OPERAÇÃO COMO COMANDANTE DO GATE	41
03. A IMPORTÂNCIA DA INDIGNAÇÃO	45
04. O SIGNIFICADO DA PALAVRA MISSÃO PARA UMA TROPA DE ELITE 1ª lição – Lidar com o conflito	49 54
05. GESTÃO DE PESSOAS À MODA CAVEIRA 2ª lição – É a estrutura que suporta o processo	57 61
06. OUTRAS ARMAS QUE PODEMOS USAR EM UMA NEGOCIAÇÃO	69
07. O PIOR BANDIDO, O MELHOR PAI 3ª lição – Informação é fundamental	73 78
08. SÍLVIO SANTOS VEM AÍ 4ª lição – Organizar o local	81 85
09. NEGOCIAÇÃO - A FASE DO “EU QUERO” 5ª lição – Aprenda a ouvir	89 94
10. OPERAÇÃO FEBEM FRANCO DA ROCHA 6ª lição – Aprenda a pensar com a cabeça do outro	99 103
11. COM OS BANDIDOS NA MEGARREBELIÃO 7ª lição – Mantenha o controle 8ª lição – Reconsidere quando for necessário	107 112 117
12. PINHEIROS - PRAIA GRANDE 9ª lição – Cumpra o que foi combinado	121 129
13. “O GATE É FIRMEZA” - A PALAVRA NÃO FAZ CURVA 10ª lição – Credibilidade é a melhor arma em uma negociação	131 136
SOBRE MARC BURBRIDGE	137
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	139

As polícias militares do Brasil, durante o regime de exceção que durou mais de 20 anos, tiveram um status predominante de Força Auxiliar Reserva do Exército para a defesa do Estado. O foco de uma polícia para a defesa da sociedade era, de certa forma, pouco enfatizado.

A partir de 1979, com o processo de abertura democrática, começaram os primeiros ensaios para mudar o foco da ação policial na direção da sociedade. Tarefa árdua, pois exige uma mudança cultural. Já são passados 35 anos, e ainda se constata resquícios do antigo modelo, sinalizando que esse processo ainda tem muito a evoluir.

É incrível como a história se repete, pois o anseio atual por mais segurança, que representa uma das grandes prioridades da população, já era presente naquela época.

Em São Paulo, foram dois governos nos quais a Segurança Pública ficou sem a devida atenção. De 1979 a 1983, por exemplo, o governo estadual permitia uma liberdade operacional bastante grande, por vezes desequilibrada e

exagerada. As figuras do policial e da lei se confundiam e, não raras vezes, o policial, com essa permissividade e fiscalização frouxa, agia com excessos e práticas contrárias ao Estado Democrático de Direito. Era uma época em que bandido bom era bandido morto. Os salários eram baixos, faltavam viaturas, fardamentos, havia muita desmotivação por causa disso. Com essa equação – liberdade operacional mais falta de recursos – não se consegue prestar um bom serviço e, conseqüentemente, foram quatro anos nos quais os índices criminais só aumentaram.

Com a mudança de governo em 1983, o processo de abertura democrática lenta e gradual, iniciada em 1979, já se manifesta com mais consistência.

A deficiência estrutural começa a ser corrigida. Houve significativas melhorias salariais, compra de viaturas, equipamentos, rádio-comunicação, fardamentos e outras necessidades. Por outro lado, como é comum acontecer na história, o movimento pendular do “pode tudo” para o extremo oposto, em que “não pode nada”, se fez presente. A área operacional da polícia começou a ser fiscalizada mais efetivamente e dela foi exigida uma melhor observância da lei. Começou-se a mostrar para o policial que ele não é a lei nem está acima dela, de modo a condicioná-lo a agir de acordo com as normas legais. Paralelamente, punições exemplares passaram a ser aplicadas quando necessárias.

Essas mudanças geraram perplexidade nos agentes da lei. Eles não estavam preparados para essas transformações. A experiência tem mostrado que as instituições policiais são muito herméticas e seguem seu caminho rumo ao futuro sem observar, pelo menos no grau que

deveriam, o que acontece no mundo fora de seus perímetros. É por isso que muitas vezes as mudanças ocorrem de fora para dentro, e não de dentro para fora, o que seguramente seria mais prudente e menos traumático. ▶

Surpreendidos com essa maior fiscalização e nível de exigência, os policiais se intimidaram e se retraíram. Dessa forma, a equação “recursos materiais mais amedrontamento operacional”, tão pouco eficaz para combater o crime, resultou em mais quatro anos em que a violência urbana continuava a crescer.

Em resumo, de 1979 a 1987 foram oito anos nos quais a Segurança Pública em São Paulo, por um motivo ou por outro, não avançou e se tornou a principal queixa da população, que exigia mudanças diante da violência urbana crescente. Havia um sentimento disseminado de insegurança e intranquilidade. O terreno fértil para a criação do GATE estava preparado.

Em meados de 1988, atendendo a essa demanda social, foi criado e implementado em São Paulo um projeto chamado Rádio Patrulhamento Padrão, que além de fazer uma grande mudança na estrutura da polícia em termos gerais, contemplava também a criação de um grupo especializado, com armamento e equipamentos diferenciados, para agir em situações especiais, nos moldes das SWATs americanas.

“ Não basta o alinhamento de cima para baixo. É uma ilusão. O que é realmente necessário é o ‘binalhamento’ pelo qual o executivo aproveita o feedback *bottom-up*, ouvindo ativamente. Mas, para isso, é preciso criar uma cultura corporativa que seja emocional e socialmente inteligente, conceitos identificados por Daniel Goldman.” MB

Em síntese, quando a população precisa de ajuda, chama a polícia e, quando a polícia precisa de ajuda, chama a tropa especial. Nesse caso, a tropa especial da Polícia Militar do Estado de São Paulo se chama GATE – Grupo de Ações Táticas Especiais.

À época, a criação de um grupo especial de polícia era inspirada em alguns princípios e particularidades comuns a todas as equipes especiais. O treinamento, o nível de exigência, o compromisso, os valores, o orgulho do pertencimento são características comuns a todos esses grupos e também aos profissionais que atuam nas chamadas operações especiais. Frases do tipo: “Vá e vença e que por vencido ninguém nos reconheça”, “Missão dada é missão cumprida”, “Força e honra” são comuns e inculcadas desde a formação na mentalidade do profissional que vai atuar nessas especialidades.

De certa forma, nas empresas modernas, as boas práticas corporativas procuram criar nas equipes essa sensação de pertencimento, quando promovem ações junto aos colaboradores que revelam, entre outros valores, a força da marca, as vantagens em termos de salários, benefícios, bonificações, investimentos na formação, especialização e mecanismos eficientes de distinção por mérito. ▶

Ao pesquisar as origens mais longínquas das tropas



O compromisso com a missão, os valores da organização e a disciplina na hora de montar uma equipe são elementos fundamentais em uma negociação estratégica. O segredo, nesse caso, está na preparação das pessoas, no treinamento adequado e no exemplo do bom líder.” MB

de elite, chega-se à operação Cavalo de Troia ocorrida em 1200 a.C., quando um grupo de combatentes gregos escondidos dentro de um enorme cavalo de madeira foi levado para dentro do território inimigo, na cidade Troia e, de forma furtiva, os infiltrados conseguiram franquear o acesso do restante da tropa. Esse episódio é descrito na obra *A Iliada*, de Homero, e relata o que o comandante Ulisses disse a seus homens: “Príncipes, lembrai-vos de que a audácia vence a força. É tempo de subir para o nosso engenhoso e pérfido esconderijo”. E narra o que aconteceu depois que os incautos troianos levaram o cavalo para dentro dos muros da cidade: “Já dentro da cidade de Troia, com a ajuda hábil de Epeu, Ulisses abriu sem ruídos os flancos do animal e, pondo a cabeça para fora, observou por todos os lados se os troianos vigiavam. Não vendo nada e ouvindo apenas o silêncio, tirou uma escada e desceu a terra. Os outros chefes, deslizando ao longo de um cabo, seguiram-no sem tardar. Quando o cavalo havia devolvido todos à noite sombria, uns apressaram-se a começar o massacre e os outros, caindo sobre as sentinelas, que em lugar de vigiar, dormiam ao pé das muralhas descobertas, degolaram-nas e abriram as portas da ilustre cidade do infeliz Priamo”. Daí a expressão que se refere ao cavalo de Troia como presente de grego.

Percebem-se alguns elementos dessa narrativa ainda hoje característicos das tropas de comandos: a ação audaz, engenhosa, furtiva e com objetivo definido.

As tropas de elite, no meio policial, foram muito influenciadas na sua criação pelas tropas de comandos da Segunda Guerra Mundial, constituídas por grupos de

militares que, apenas com seu equipamento individual, faziam incursões-relâmpago em território inimigo com a finalidade de matar e destruir.

Mas é claro que o que vale para a guerra não vale necessariamente para a paz. Obviamente, portanto, matar não pode ser a prioridade da polícia, nem mesmo de suas tropas de elite, em tempos de paz numa sociedade democrática.

De qualquer modo, no meio empresarial, a lógica da estrutura, estratégia e execução das ações de uma tropa de elite pode ser traduzida em uma relação entre as partes, na qual, ao final da negociação, um ganha e o outro perde. Em outras palavras, seria uma relação na qual o que vale é vencer a qualquer custo. Mais tarde, será revelado que algo assim não gera relações duradouras.

É nesse sentido que, dadas as agruras e os perigos da missão reservada às tropas de elite, a formação de seus integrantes deve ser precedida de uma especial preparação do candidato a fazer parte desse seletivo grupo. E essa preparação passa por um curso específico, um Curso de Comandos, também conhecido como Curso de Operações Especiais.

Dessa forma, um curso que tem por fim preparar um militar para atuar nas condições mais adversas tem de reproduzir situações muito próximas da realidade. No entanto, é preciso evitar práticas abusivas, que não acrescentam nada ao homem que está sendo preparado e servem apenas para exteriorizar eventuais anomalias psíquicas de instrutores despreparados. A reiteração desse tipo de distorção leva necessariamente, mais cedo ou mais tarde, ao comprometimento da credibilidade do curso.

Assim, exigir altíssimas disciplina e prontidão é importante, pois são necessárias nas missões. Além disso, é imperativo trabalhar em equipe com a máxima atenção e segurança, ter vigor físico, resistência à fadiga e controle emocional para trabalhar sob pressão. Suportar longos períodos sem se alimentar nem se hidratar, sem perder a concentração, é uma vivência que vale a pena, pois acontece em algumas missões. E disso tudo se conclui que, forjado dessa maneira, aumentam as chances de sobrevivência e a possibilidade de o militar cumprir a missão a contento. Aliás, a expressão “cumprir a missão” tem um significado muito particular na mente e no coração de um integrante de uma tropa de elite.

De certa forma, tais atributos, exigências e rigor no alcance do objetivo definido, que significa o cumprimento da missão, não encontra, em geral, muita aderência em pessoas desprovidas de virtudes pertinentes a quem se dedica a esse desafio. Não cabem nesse perfil os de espírito fraco, oportunistas, medianos, ou aqueles, como disse Fernando Pessoa, que “vivem numa penumbra cinzenta que não conhecem nem a vitória nem a derrota...”. Ou ainda o covarde bem simbolizado por Gonçalves Dias no poema *I Juca Pirama*, quando retrata a repulsa de um velho guerreiro por seu filho que, capturado, demonstra fraqueza diante da morte: “Tu choraste em presença da morte? Na presença de estranhos choraste? Não descende o covarde do forte; pois choraste, meu filho não és! Possas tu, descendente maldito; de uma tribo de nobres guerreiros; implorando cruéis forasteiros; seres presa de vis Aimorés?”.

As boas práticas nas empresas devem se inspirar nesses mesmos valores. Qual processo seletivo não almeja ter, entre os candidatos finalistas, pessoas dispostas a entregar “um algo a mais” em benefício da organização, um colaborador que “veste a camisa” e se orgulha de pertencer à empresa, acredita no seu negócio? Quem não aprecia um colaborador que se sente preparado naquilo em que é forte por natureza e amparado pela corporação naquilo que lhe falta, encontrando estímulo em seu aperfeiçoamento pessoal e profissional por meio de treinamentos e qualificações? ▶

Os policiais integrantes dos grupos táticos não são melhores nem piores do que os demais. São diferentes, são guerreiros no sentido da obstinação. Os valores defendidos por eles são virtuosos e de altos ideais, é o que se depreende dos poemas citados anteriormente e da Oração do Guerreiro do GATE, uma das Tropas de Elite da Polícia Paulista, inspirada na oração dos paraquedistas, que diz: “Ó Senhor meu Deus, dai-nos somente aquilo que vos resta, dai-nos a fome, dai-nos a sede, dai-nos o frio, dai-nos o medo, mas dai-nos acima de tudo, ó Senhor; a fé, a força, a coragem e a vontade de vencer. Uns

“ O GATE conseguiu uma organização tática de equipe de deixar qualquer executivo com inveja. O primeiro princípio é o de que deve haver *apenas um negociador*, apenas uma pessoa a fazer propostas. Se não, não há como administrar uma estratégia por melhor que esteja elaborada. E se a negociação for estratégica, sobre algo de grande valor, é preferível que o negociador não seja quem toma a decisão final.” MB

têm, mas não podem, outros podem, mas não têm. Nós que temos e podemos, agradecemos ao Senhor”.

Nessa oração estão contidos muitos atributos pertinentes e particulares de um homem de operações especiais. É no mínimo curioso pedir a Deus só algo que resta, uma vez que as coisas boas já foram pedidas pelos outros. Ao pedir a fome, a sede, o frio e o medo expressa-se de forma subliminar e alegórica estar preparado para qualquer adversidade.

Na empresa privada seria o mesmo que deixar claro que o aumento de preço de um produto, uma falha que afete a produção, um problema na logística de distribuição ou um avanço da concorrência não serão motivos para o não cumprimento da meta. Por outro lado, ao pedir a Deus a fé, a força, a coragem, a vontade de vencer, o guerreiro reconhece que há fatores não controláveis por ele, e que o risco é inevitável sendo, portanto, prudente manter o pé no chão e invocar o apoio de uma força superior ou pelo menos aceitar que ela existe.

Finalmente, a oração se encerra com a frase “uns tem, mas não podem, outros podem, mas não tem, nós que temos e podemos, agradecemos ao Senhor”. Nesse sentido, o guerreiro reconhece a importância de seu pertencimento a um grupo que possui menos vagas em relação à quantidade de pessoas que desejam ingressar. Entre eles, apenas os melhores terão essa chance e, entre os melhores, só os que forem constantes em sua virtuosidade é que permanecerão. Não se trata de apenas querer, são necessários também alguns requisitos que nem todos possuem ou que nem todos podem desenvolver.

Na empresa privada não é diferente. Processos seletivos longos, com dinâmicas variadas, tentam trazer à luz as qualidades e as deficiências de um candidato no que tange aos objetivos de longo prazo da empresa, que investe para contratar a pessoa certa. É natural, portanto, o sentimento daqueles que são bem-sucedidos nessa empreitada, sentimento que se traduz no orgulho de pertencimento que lá na frente se transforma em compromisso. ▶

Esse modelo de tropa de comandos deu tão certo que acabou por inspirar vários grupos táticos nas polícias do mundo todo. O maior vetor nesse sentido foram as SWATs na década de 1960, nos Estados Unidos, e seguindo um modelo semelhante, o GSG9 na Alemanha, o GIGN na França, o GEO na Espanha, as Fuerzas Especiales na Argentina e, no Brasil, os vários grupos especiais das polícias federal e estaduais, sendo o BOPE do Rio de Janeiro o mais antigo e agora o mais comentado de todos, depois de retratado no filme *Tropa de elite*.

Não desejo comentar as diversas nuances que o filme apresenta sob o ponto de vista sociológico, do estresse emocional do policial ou mesmo do aspecto econômico relativo ao tráfico de entorpecentes. O que importa é examinar o resultado da ampla exploração midiática de uma tropa de elite. Nesse sentido, entendo necessário, para evitar a simplificação, estabelecer alguns pontos de reflexão.

“Cumprir uma missão envolve cuidadosa seleção e rigoroso treinamento, mas, acima de tudo, implica o senso de pertencer a algo especial, algo que poucos conseguem alcançar.” MB

Deve-se considerar sempre que um policial que integra uma tropa de elite não é mais nem menos que qualquer outro policial. Não deixa de ser uma visão maniqueísta classificar os policiais, da forma como sugere o filme, em três únicas categorias: os omissos, os corruptos e os que vão para a guerra, fazendo supor que somente aqueles que vão para a luta, como demonstra o filme, são os que devem servir de modelo. Ou ainda sugerir que a maioria dos estudantes universitários e membros de ONGs atuam com hipocrisia. Trata-se de um exagero na ficção, uma espécie de licença poética, que merece um ajuste no mundo real. Aliás, se alguém merece consideração e apreço da sociedade, é o policial ordinário, em sua maioria gente de bem, honesta, que trabalha em uma viatura policial de rádio-patrolha e é designado para atender uma ocorrência não sabendo o que vai encontrar pela frente. São esses policiais que não dispõem dos equipamentos e armamentos mais modernos, não possuem treinamento diferenciado e atendem desde uma simples desinteligência até ações perpetradas por grupos criminosos fortemente armados. Assim, se a ideia do filme era prestar uma homenagem, ela deve ser prestada também a esses bravos que não usam a farda preta ou camuflada.

Um policial de uma tropa de elite é diferente não na sua essência; a sua natureza é similar à de todos os outros policiais que tiveram a capacidade intelectual, o perfil psicológico, a capacidade física, a ausência de alterações em seus antecedentes criminais, a conduta social adequada e passaram no concurso público.

O policial de uma tropa de elite se diferencia por perseguir, de modo mais explícito, valores como honestidade, coragem, verdade, espírito de equipe e coesão e outros igualmente virtuosos, e isso fica mais fácil de ser cultuado e fiscalizado em um grupo pequeno, pois nessas circunstâncias não é possível “mascarar” por muito tempo condutas diversas desses valores. ▶

O mesmo cuidado deve ser levado em conta na empresa privada. É preciso sutileza, no sentido de não distanciar os funcionários da força de vendas, que atuam muitas vezes diretamente com os clientes externos, das equipes de retaguarda e outras que dão suporte ao processo como um todo.

A eficiência de uma área administrativa, o suporte da área jurídica, a regularidade da área de produção, a eficiência da área de logística, a estratégia da área de marketing e outras estruturas de suporte são determinantes para que a área de vendas possa fazer seu trabalho a contento. Convém sempre manter isso muito presente para todos. Quando se fala em equipe, sempre deve ser entendida



Uma equipe de negociação estratégica para a aquisição de um ativo vital ou uma venda de grandes proporções ou um M&A, por exemplo, é diferente no sentido de requerer quatro funções: o negociador (o único que faz propostas); observadores (fazem perguntas, mas nunca propõem); o estrategista (que coleta e verifica informações) e o tomador da decisão final. A compreensão dessas quatro funções é tão importante para o sucesso da negociação da empresa como o diferencial na equipe do GATE para o sucesso da sua missão. MB

no sentido mais amplo possível. Esse assunto será retomado mais adiante.

Além disso, para criar uma tropa de elite é necessário muito mais do que escolher um símbolo normalmente relacionado a felinos, aves de rapina, caveiras, armas cruzadas, miras telescópicas ou qualquer coisa similar. Não basta tampouco selecionar um grupo de algumas dezenas de policiais bem-preparados e vesti-los com uniforme diferenciado, equipá-los com uma viatura caracterizada e deixá-los sair por aí, bancando o “mocinho” com uma exposição muito mais exibicionista do que eficaz, valorizando mais forma do que conteúdo.

Na empresa privada a situação é a mesma. Vale dizer que se o funcionário “vender fumaça”, ele o fará uma única vez. É caminho sem volta e anula qualquer possibilidade no futuro.

Qualquer tropa de elite deve seguir pressupostos estabelecidos pelo caminho seguro da boa doutrina. O primeiro deles é que uma tropa de elite deve se preocupar apenas com o que efetivamente importa: treinar, dar treinamento e operar.

Não se pode ter uma tropa de elite e operá-la como “clínica geral” em operações regulares, como Operação Papai Noel, Operação Carnaval, Operação Feriado Prolongado e coisas assim.

Na empresa privada, as melhores práticas caminham também nessa direção. Desenvolver um profissional não apenas para vender, mas também para cativar um cliente a ponto de fidelizá-lo é tarefa árdua, que exige, além do aprofundamento do conhecimento de técnicas e táticas

de venda, uma prática constante e progressiva. Só assim se conquista a confiança que é a base para o estabelecimento da fidelidade entre as partes e a reciprocidade nos bons negócios. Afinal, em um processo de negociação não se almeja apenas um acordo, mas um bom acordo.

Caracteriza também uma tropa de elite equipamentos e armamentos diferenciados que a tornem apta a transitar, de forma plena, nas quatro alternativas táticas: a negociação, o emprego de técnicas não letais, o tiro de comprometimento (atirador de elite, também conhecido como *sniper* policial) e a invasão tática. ▶

Na empresa privada, busca-se agir da mesma forma. Costuma-se dizer que a outra parte, em uma negociação, não negocia com você. Negocia com o que enxerga quando olha para você. Esse “enxergar” deve ser compreendido no sentido mais amplo possível. Enxergar diz respeito a algo que você vê, não com os olhos, mas com o cérebro. Enxergar exige uma base de conhecimento. Se você não conhece arte e olha um quadro de um pintor impressionista, o máximo que poderá dizer é se gostou ou não

“Evidentemente as quatro alternativas táticas do GATE são bem diferentes das normalmente disponíveis no mundo corporativo, mas a importância de se ter alternativas é a mesma. Desde a criação da expressão BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) por Ury e Fisher, no *Harvard Program on Negotiations*, a importância de identificar as nossas melhores alternativas (e as do outro lado) ficou clara. A BATNA, ou MASA (Melhor Alternativa Sem Acordo, em português), é *poder* na negociação, o poder de dizer não.” MB

do que viu, ao passo que conhecendo fundamentos de pintura poderá entender melhor o que o artista quis expressar. O mesmo raciocínio serve para o paladar. Se ele for treinado, conseguirá “enxergar” muitos ingredientes de um prato e o resultado da mistura entre eles.

Em uma ocorrência com refém, o criminoso teme pela própria vida e, em contato com um negociador, todos os seus canais sensoriais estão em alerta máximo: ele ouve melhor, vê melhor, cheira melhor. E geralmente está disposto a resolver a crise com a negociação. Mas não se pode deixar de levar, para o teatro de operações, opções mais contundentes, digamos assim, como munições não letais, um atirador de elite e, eventualmente, como recurso extremo, uma célula tática para invadir o recinto. Dependendo das circunstâncias, o negociador pode solicitar isso tudo de forma não perceptível; de forma perceptível, mas sutil, e, em alguns casos, de forma bem espalhafatosa. Nesse caso, a outra parte é forçada a reconsiderar sua postura, dando equilíbrio ao processo. Isso também merece um cuidado especial, a fim de fugir da armadilha denominada “escalada irracional”, que ocorre quando uma das partes, ao receber uma agressão, tem a capacidade de raciocínio afetada e retribui também agredindo, o que estimula o revide. Nessa escalada, é pouco provável que as coisas terminem em acordo, objetivo de qualquer negociação.

A mesma tática e os mesmos fundamentos de negociação podem ser adequados à empresa privada. Para reforçar argumentos da negociação propriamente ditos, é uma boa prática apresentar, de forma estratégica, as vantagens que a sua estrutura de retaguarda pode oferecer à outra