

## Conceitos de Negociação para Comandantes

By GARY W. NOESNER, M.Ed.



Desde o começo humilde no Departamento de Polícia de Nova Iorque (NYPD) em 1972, o campo da negociação de reféns tem crescido significativamente e impactado os organismos policiais na capacidade para resolver pacificamente incidentes críticos. Em 1973, sendo construído a partir da instituição do NYPD, o FBI foi além em desenvolver a aplicação prática dos princípios de negociação e iniciou um esforço sem precedentes, que continua hoje, em instruir as polícias mundiais sobre as práticas e técnicas de negociação. Hoje, as polícias em todo o mundo industrializado e cada vez mais, nos países em desenvolvimento, reconhecem a negociação como uma das mais importantes ferramentas disponíveis para aplicação da lei para resolver pacificamente os eventos de crise. Na verdade, nos últimos 25 anos, a aplicação das técnicas de negociação provou consistentemente ser uma das inovações mais bem sucedidas e menos dispendiosas em todos os departamentos de polícia.

Hoje, os negociadores respondem não só aos incidentes de reféns, mas também a barricadas, suicídios, incidentes domésticos, raptos e outros tipos de eventos críticos, onde a aplicação das suas habilidades de comunicação e a formação especializada pode influenciar positivamente nos resultados. O FBI, e muitas outras

agências de polícia, refletem esta aplicação expandida das técnicas de negociação ao caracterizarem seus profissionais treinados como “negociadores de crises”.

Enquanto as agências de polícia reconhecem a importância dos negociadores de crise, os administradores de aplicação da lei, os tomadores de decisão na cena durante uma crise, podem não compreender as habilidades e métodos de seus negociadores e podem interferir ou tomar decisões que impedem os esforços da equipe de crise. Por exemplo, durante o caso Waco, os gerentes na cena receberam pareceres da equipe de negociação, mas muitas vezes não seguiram esse parecer nem apreciaram a abordagem recomendada<sup>1</sup>.

Para resolver estas preocupações, o FBI desenvolveu um bloco de instruções para propensos tomadores de decisões em uma cena de crise. O treinamento, Conceitos de Negociação para os Comandantes, serviu como o modelo para a resolução bem sucedida do cerco de 81 dias em Jordan, Montana, em 1996, bem como a resolução pacífica pelos Rangers do Texas no cerco de 7 dias na República do Texas em Fort Davis, Texas, em 1997. Ele fornece aos comandantes uma compreensão essencial dos importantes princípios e conceitos necessários para gerenciar eficazmente o processo de negociação durante um evento de crise.

### **Tipos de Incidentes**

O FBI caracteriza todos os eventos críticos – independente do motivo, saúde mental ou história criminal do causador – ou como situações de reféns ou situação com vítimas<sup>2</sup>. Entender a diferença entre ambos permanece sendo o grande paradigma para resolver pacificamente tais incidentes e com isto representa o ponto-chave para o treinamento de Comandantes do FBI.

#### ***Situações com refém***

Durante situações de reféns, os sujeitos tomam outra pessoa ou pessoas a fim de obrigar ao cumprimento das exigências substantivas mediante um terceiro, geralmente um executor da lei. Normalmente, os sujeitos fazem ameaças implícitas diretas de ferir reféns se suas reivindicações não forem satisfeitas. Exigências

substantivas incluem coisas que o sujeito não pode obter por si próprio, tais como dinheiro, fuga e mudança política ou social.

Os tomadores de reféns demonstram comportamento orientado para um objetivo e com propósitos definidos. Assim, eles usam reféns como alavanca para a polícia atender a suas exigências. Embora os reféns permaneçam em risco, o principal objetivo do tomador não é ferir os reféns. Na verdade, os tomadores de refém compreendem que só através de manterem os reféns vivos eles esperam atingir os seus objetivos. Eles compreendem que se eles ferirem os reféns, eles irão alterar a dinâmica do incidente e aumentar a probabilidade de que as autoridades irão utilizar a força para resolver o incidente. Por conseguinte, permanece sendo o melhor interesse dos tomadores de refém mantê-los vivos e evitar ações que podem provocar uma resposta violenta da polícia. Negociadores policiais aprenderam a lidar com eventos com reféns, manipulando o tempo, reduzindo as expectativas do sujeito e invertendo o seu sentimento de domínio e controle. Os negociadores ganham tempo ao usarem táticas de demora\* e iniciando uma barganha de dar-e-receber (fazendo o sujeito trabalhar por tudo que quer conseguir). Ao mesmo tempo, o time tático utiliza estratégias de contenção altamente visíveis para demonstrar ao sujeito que a polícia pode e é capaz de usar a força se necessário. Ainda assim, a polícia nunca deve ameaçar diretamente o sujeito de usar a força porque ao assim fazê-lo pode causar uma maior resistência do sujeito.

Os tomadores de refém inicialmente podem sentir-se no controle e com poder, mas com o passar do tempo, a equipe de negociação constrói a confiança e *rapport* e convence-lhes que eles não irão conseguir os seus objetivos e que eles devem entregar-se pacificamente. Em última análise, os tomadores de refém devem decidir se saem pacificamente e vivem ou se ficam feridos ou mortos quando a polícia inevitavelmente tomar medidas contra eles. Felizmente, quase todos os incidentes com reféns são resolvidos pacificamente, pois a vontade de viver dos tomadores de refém supera a sua necessidade de ter as suas exigências satisfeitas. Este processo poderá levar tempo, e a equipe de negociação deve empregar paciência e compreensão e usar técnicas de escuta ativa<sup>3</sup> num esforço para se comunicar eficazmente com o tomador de reféns, “desmantelar” o conflito e trabalhar no sentido de estabelecer um nível de

*rapport* que permita que eles explorem opções de resolução de problemas e progridam para uma resolução não-violenta. Esta abordagem permite que profissionais da polícia façam “regredir” e “desmantelem” de uma forma pacífica os mais voláteis conflitos que encontrarem pela frente. Este processo goza de uma taxa de sucesso extremamente elevado na consecução de rendições sem derramamento de sangue.

### ***Situação com vítima***

Ao contrário da tomada de reféns sem interesse previamente determinado, em situações que envolvem reféns com algum vínculo com o tomador, o indivíduo age de uma maneira emotiva, insensível e geralmente auto-destrutiva. Incapaz de controlar suas emoções em resposta aos estresses da vida, o indivíduo é motivado por ódio, frustração, ferida sentimental, confusão ou depressão. Geralmente não tem metas claras e demonstra um comportamento de auto-desvalorização e sem propósitos. Este tipo de indivíduo ou faz exigências inexpressíveis ou de fuga, ou faz exigências totalmente irrealísticas para as quais ele certamente não tem uma razoável expectativa de serem atendidas. Empregados demitidos, cônjuges rejeitados, amantes desprezados, fanáticos idealistas, indivíduos com problemas mentais e outros com aspirações não preenchidas que sentem que foram mal interpretados pelos outros podem fazer parte desta vasta categoria. Seu desprazer em certas circunstâncias lhe coloca em um estresse agudo e rompe sua habilidade de agir normalmente. Com raiva, confuso e frustrado, possivelmente vai expressar sua raiva e ventilar suas frustrações através de atitudes que o leva a entrar em conflito com a lei.

Durante situações com vítima, o indivíduo barrica-se ou “segura” outras pessoas contra sua vontade, não para ganhar poder sobre a polícia para alcançar algo específico, mas para expressar sua raiva sobre uma situação ou sobre esta pessoa que ela tomou como refém. Em tais casos, a pessoa que está sendo segura não é tecnicamente um **refém**, usada para assegurar o preenchimento de uma exigência, mas uma **vítima**, a qual o sujeito deseja atingir. O sujeito que faz uma vítima, com quem tipicamente teve algum tipo de relação anterior, geralmente não tem exigências substantivas, pois nem precisa nem quer algo da polícia. O que ele quer é o que ele já tem: a vítima. Nestes casos, o sujeito tipicamente irá dizer à polícia, “Vão embora”, “Não

precisamos de vocês ou queremos vocês aqui”, ou “Isto não é da conta de vocês”. O potencial para homicídio seguido de suicídio em muitos destes casos é muito alto. De fato, quando a perda de uma vida ocorre durante um incidente de crise, geralmente acontece em situações com vítima. O sujeito está claramente numa crise e a polícia deve responder a isto de uma maneira muito forte e cuidadosa.

Os times de negociação de reféns aprenderam que para intervir eficazmente em um incidente com vítima, eles devem primeiro e principalmente demonstrar paciência e compreensão. Os negociadores “ganham” tempo ao serem não ameaçadores e em não julgarem o indivíduo, assim como ao evitarem qualquer ação que possa aumentar o risco de confronto. O indivíduo geralmente desconfia dos motivos da polícia e manifesta altos índices de paranóia. Geralmente exige um alto índice de hipervigilância e hipersensibilidade aos movimentos da polícia e podem reagir com violência ao menor sinal de provocação. Além disso, ao contrário de situações com reféns, a polícia deve lidar com uma situação com vítima usando um esquema de contenção que seja menos confrontativo e demonstre intenções pacíficas. Isto serve para evitar provocar respostas indesejáveis do sujeito.

Ao utilizar as técnicas de escuta ativa, o time de negociação desempenha uma estratégia que tenta diminuir as emoções do sujeito, minimizar a ira e fazer o sujeito retornar a um pensamento mais racional. O negociador trabalha para conquistar confiança e *rapport* ao demonstrar entendimento e preocupação para com o sujeito. Os negociadores devem especificamente demonstrar através de palavras e expressões que entendem as questões que são importantes ou que perturbam o sujeito (suas histórias) e como o sujeito responde a estas questões (seus sentimentos). Depois de estabelecer uma relação confiável, os negociadores então podem tentar introduzir alternativas não-violentas de solução do problema que levem o sujeito a um resultado pacífico. Esta abordagem capacitou a polícia a resolver até os incidentes mais voláteis.

Frequentemente o sujeito não quer conversar com a polícia e resiste aos repetidos esforços para comunicar. Embora tão frustrante quanto isto possa ser, os times de negociação devem continuar a ter acesso ao sujeito e conversar com ele assim que um diálogo possa ocorrer. Durante este contato de mão-única, os negociadores devem dirigir-se ao sujeito e começar a tratar de temas positivos, tais

como responder às suas preocupações citadas. Por exemplo, tomar conhecimento do medo do sujeito e reassumir que a polícia quer ajudar-lhe pode convencê-lo a começar a falar. Mais que isso, esforços iniciais em contatar o sujeito continuam sendo vitais e não devem ser deixados para depois.

<b>TIPOS DE INCIDENTES DE CRISE</b>	
<b>COM REFÉM CAUSADORES:</b>	<b>COM VÍTIMA CAUSADORES:</b>
Demonstram comportamento orientado em uma meta e com um propósito;	Agem de forma emotiva, insensível e geralmente auto-destrutiva;
Fazem reféns para obter exigências substantivas (dinheiro, fuga, troca).	Fazem reféns com intuito de feri-las;
<b>ESTRATÉGIAS DE EXECUÇÃO DA LEI:</b>	Não têm exigências substantivas ou algumas totalmente não-realísticas.
Emprega contenção altamente visível;	<b>ESTRATÉGIAS DE EXECUÇÃO DA LEI:</b>
Usa táticas de passagem de tempo;	Emprega esquema de contenção discreta;
Fazem que o sujeito “trabalhe” para ter tudo;	Demonstra paciência e compreensão;
Diminui as expectativas do sujeito;	Dá pouco sem ter nada em troca;
Contrasta os benefícios da rendição com o risco da resistência;	Aplica técnicas de escuta ativa para diminuir as emoções, reduzir a raiva e construir <i>rapport</i> ;
Oferece rendição segura com dignidade.	Provê opções de resolução não-violenta.
<b>ESTRATÉGIAS DE EXECUÇÃO DA LEI PARA TODOS OS INCIDENTES</b>	
Aplique técnicas de escuta ativa para desenvolver o <i>rapport</i>	Use a força somente quando necessária e valer a pena o risco;
Exercite a paciência e moderação	Coordene todas as ações numa abordagem em grupo.

Muitas polícias escolhem evitar iniciar o contato até que já tenham o time tático em posição. Embora compreensível este procedimento pode desfocar o valor da “contenção verbal”. O sujeito é menos propenso a cometer violência contra sua vítima

enquanto está conversando com os negociadores. Portanto, mesmo que o time tático não esteja totalmente em posição, o diálogo de negociação pode iniciar para diminuir a tensão durante o período inicial, e geralmente mais perigoso, de qualquer evento.

A polícia deve exercitar a contenção e evitar a manipulação das técnicas de ansiedade através do incidente. Quebrar janelas, jogar pedras no telhado ou tocar música alta só serve para reforçar as suspeitas do sujeito sobre as intenções da polícia. Enquanto tais técnicas podem até ser aceitáveis com apenas um sujeito barricado, *nunca* devem ser empregadas quando o sujeito tem um refém ou uma vítima. A polícia não pode prevê com certeza se o sujeito irá responder violentamente a tais ações ou não. Os tomadores de decisão da polícia devem estar atentos à “ação imperativa”, a pressão que compele os departamentos de polícia a tomar qualquer ação para fazer as coisas acontecerem. Frequentemente não fazer nada diferente ou andar na linha é apropriado; conter-se não é igual a fraqueza.

Em uma situação com vítima, demonstrações pensadas de intenções pacíficas por parte das autoridades realmente podem ajudar a construir *rapport* e aumentar o diálogo. Em outras palavras, dar um cigarro a um homem que está ameaçando sua namorada, sem esperar nada em retorno, pode demonstrar boas intenções e pode ser apropriado. Em virtude dos eventos com vítimas serem intervenções de crise, e não interações de barganha, atos limitados de cessão unilateral por parte das autoridades não irá dar poder ao sujeito. Este sujeito não quer que sejam atendidas suas exigências, em vez disso, ele quer expor sua ira e considera ferir sua vítima. Portanto, qualquer coisa que a polícia possa fazer para acalmar o sujeito e estabelecer a confiança pode surtir efeito para construir *rapport* e com isso influenciar no comportamento. Isto contrasta com aqueles que fazem refém, a quem não se deve ser dado nada pela polícia sem ter algo em troca.

Todas as pessoas querem respeito, até mesmo o mais problemático ou aparentemente inservível indivíduo. A polícia deve ver as negociações como um processo através do qual ela pode influenciar o sujeito, levando-o a evitar a violência e a uma rendição pacífica. O erro mais comum que os negociadores cometem é tentar acelerar o processo querendo chegar logo à resolução do problema antes de estabelecer confiança. Isto é tipificado por negociadores que incessantemente

pressionam o sujeito a render-se antes que ele esteja pronto. Os negociadores não devem utilizar o bordão: “Quando você vai sair?” Somente depois de haver estabelecido *rapport* e ganho o direito para fazer isto é que os negociadores podem começar a influenciar o sujeito ao sugerir opções de resolução.

Em resumo, o Time de Negociação, o Comandante-da-Cena e o Time Tático devem entender e avaliar se eles estão diante de um incidente com reféns, no qual o sujeito usa reféns para alcançar suas exigências ou um incidente com vítima, no qual o sujeito direciona sua agressão contra si próprio ou contra uma vítima. Depois de determinar qual desses dois tipos básicos trata-se a situação, aqueles que tomam decisão no local devem considerar todas as ações contempladas.

### **Considerações na tomada de decisões**

Hoje, todas as ações policiais, em qualquer crise, precisam de uma análise rigorosa. Os tomadores de decisão compreendem que as escolhas que fazem durante qualquer incidente estarão sujeitas a um Tribunal de Justiça e ao tribunal da opinião pública e devem ser consideradas com cuidado. O FBI recomenda usar os critérios de ação de três partes:

- 1) A ação escolhida é necessária?
- 2) Vale a pena correr o risco? e
- 3) A ação é aceitável?<sup>5</sup>

Os tomadores de decisão também devem preparar-se para responder por que tomaram uma ação naquele momento, que condições mudaram de anteriormente que causou-lhes tomar aquela ação, e se eles plenamente exploraram e tentaram aplicar alternativas menos arriscadas primeiro. Perda de vida tem maior probabilidade de ocorrer durante a intervenção tática da polícia. Por conseguinte, antes de iniciar qualquer ação tática, os tomadores de decisão devem considerar cuidadosamente a atual ameaça para as vítimas/reféns, bem como os riscos enfrentados pelos seus operadores táticos.

Se a ameaça às vítimas acredita-se ser baixa, então ações táticas de alto risco são desaconselháveis e difíceis de defender. Se mais elevada a ameaça às vítimas, então uma ação tática é mais fácil defender e, pelo menos, deve ser considerada. Por



último, se a ameaça às vítimas for muito alta, portanto a ação tática de alto risco pode ser necessária; os comandantes podem não ter nenhuma escolha.

Qualquer perda de vida, mesmo a do perpetrador, ensejará um exame criterioso das ações da polícia. Os críticos desejarão provas de que a ameaça aos reféns aumentou e que a polícia exauriu todas as alternativas menos arriscadas antes de tomar aquela medida. Ao mesmo tempo, os membros do público só aceitarão as consequências da ação de alto risco se acreditarem com certeza que não agir de forma alguma certamente teria resultado em danos às vítimas/reféns.

### **Estratégia Unificada**

Histórias contadas pelo pessoal de crise que atua nacionalmente dão conta que os gerentes de crise frequentemente falham em coordenar suficientemente os esforços de seus negociadores e pessoal tático. Com efeito, o tomador de decisões na cena deve juntar todos os líderes das equipes envolvidas para assegurar que todas as partes envolvidas entendem o tipo de situação e sua dinâmica de acompanhamento, bem como compreendem e apoiam a estratégia de resolução proposta. Todos os elementos policiais devem transmitir um discurso consistente.

Além disso, as negociações representam não só o que ocorre por telefone, mas também cada ação que a polícia toma e a forma que o sujeito interpreta<sup>6</sup>. Assim, as palavras do negociador e as ações táticas devem transmitir a mesma mensagem. Demonstrações de força pela equipe tática podem minar negociações que não eram ameaçadoras, mas sim construtivas. Se os negociadores estão tentando diminuir as tensões enquanto as ações do time tático no perímetro interno parecem ameaçadoras, então os esforços para ganhar *rapport* e construir a confiança com o sujeito vão ser contrariados.

A coordenação do componente policial também deve envolver agentes de relações públicas. Gerentes de crise sempre devem ter em mente que o sujeito tem acesso a rádio ou televisão e pode ver o que a polícia diz aos meios de comunicação, bem como o que mídia relata. Assim, policiais de relações públicas devem passar previamente todas as declarações que serão dadas não só ao comandante em cena, mas com a equipe de negociação também. Ao fazê-lo, ajudará a impedir declarações

prejudiciais ou inoportunas que podem agitar o sujeito ou de alguma forma inibir a confiança e *rapport* que a equipe de negociação está tentando estabelecer.

#### HABILIDADES DE ESCUTA ATIVA

**Encorajamentos Mínimos:** use respostas ou comentários verbais. Ex “OK”, “entendo”;  
Parafrazeando: Repita a mensagem do sujeito com as próprias palavras do negociador para confirmar se ouviu e entendeu;

**Rotulando Emoções:** Rotule as sensações do sujeito para ganhar visão das atitudes e comportamento quando ele concorda ou discorda de algo;

**Espelhamento:** repita as últimas palavras ou principal idéia da mensagem do sujeito para construir *rapport*;

**Questões Abertas:** faça perguntas que requerem mais que um sim ou não ou uma só palavra como resposta para fazer o sujeito falar, evite perguntas com “por que”, que podem dar idéia de interrogação;

**Mensagens do EU:** expresse sentimentos quando o sujeito comporta-se de uma certa maneira ou diz certas coisas, tipo: “eu me sinto frustrado que nós não tenhamos chegado a um acordo”, para humanizar o negociador;

**Pausas Efetivas:** use o silêncio para encorajar o sujeito a falar e acalmar-se.

Fonte: GARY, W. Noesner, M.Ed., WEBSTER, Mike, Ed.D. Crisis Intervention: Using Active Listening Skills in Negotiations,” Trad. Onierbeth Elias de Oliveira. **FBI Law Enforcement Bulletin**, August 1997, 16-18.

#### Negociações e Time Tático: Uma abordagem equilibrada

A experiência demonstrou que muitos departamentos de polícia continuam a empregar uma abordagem linear para a resolução da crise. Primeiro tentam conversar e convencer o sujeito (pede-se a eles para saírem), em seguida, eles usam a força para levá-los a fazer o que a polícia deseja (os fazem sair). Esta abordagem continua a ser típica entre departamentos de polícias ou forças armadas que agem de acordo com uma situação pré-concebida e que não estão acostumados a outros ditarem suas ações. Os policiais aprendem a identificar um problema, resolvê-lo e passar ao próximo problema. Como resultado, eles ficam frustrados quando as ações de um criminoso ou de um emocionalmente perturbado tornar-se a força controladora para determinar o resultado de um incidente. Enquanto os policiais aprenderam a usar as negociações para ganhar tempo, congregar recursos, ganhar inteligência e preparar-se para a ação tática, eles nem sempre compreendem que as ações táticas não seguem simplesmente às negociações que falharam. Em vez disso, os comandantes devem compreender que a utilização adequada da equipe tática *incentiva* a negociação.

Sincronizar negociações e a equipe tática de forma paralela pode atingir o máximo efeito. O negociador deve contrastar para o sujeito os benefícios de chegar a um acordo através da negociação com os riscos de desacordo, levando a intervenção tática<sup>7</sup> preferencialmente através de uma demonstração incrementada de força durante o processo de negociação, sem efetivamente usá-la. Ainda assim, uma demonstração limitada adequada da força tática não é o mesmo que uma utilização demasiadamente ameaçadora desta força. O objetivo permanece sendo trazer os sujeitos para a mesa, e não para o chão.

### **Estrutura do Time de Negociação**

Um indivíduo único não pode conduzir o processo de negociação. Em vez disso, uma estrutura de equipe representa a melhor abordagem nas negociações. Uma equipe de negociação eficaz requer um mínimo de três indivíduos: um negociador principal, um orientador e um líder de equipe. Muitos incidentes exigem integrantes adicionais para a equipe para manter quadros de situação<sup>8</sup> recolher e divulgar informações de inteligência, entrevistar pessoas libertas ou amigos/família do sujeito, servir como consultores de saúde mental e agir como policial de ligação. Grandes incidentes podem exigir uma equipe de negociação ainda maior executando outras funções e trabalhando em turnos. A equipe de negociação precisa funcionar numa área sossegada — que se refere o FBI como o Centro de Operações de Negociação, ou CON — que permanece livre de intrusos e de interferência, situando-se separado, mas ainda adjacente ao posto de comando e contém espaço suficiente para acomodar o pessoal necessário.

Juntamente com o líder da equipe tática, o coordenador de negociação deve servir como um dos conselheiros principais do comandante na cena e ter quase contínua interação com ele. Estes três indivíduos-chave devem interagir de forma positiva e eficaz para permitir uma interpretação uniforme do comportamento e motivações do sujeito e promoverem uma estratégia unificada destinada a resolver o incidente correndo o menor risco possível.

Muitas equipes de negociação país a fora aprenderam o valor de ter um representante da equipe tática dentro do CON. Os negociadores representam as

orelhas da operação; a equipe tática, aos olhos. Juntos, eles trabalham no intercâmbio de informações; comparam as palavras do sujeito com as suas ações; coordenam as entregas, libertações e rendições; e prepararam e implementam a intervenção tática. Fazer as entregas, receber libertas e lidas com rendições exige estreita coordenação particularmente entre a equipe de negociação e a equipe tática. Estas atividades críticas, mais do que quaisquer outras ações, tendem a tornar-se problemáticas devido à falta de coordenação e compreensão uniforme das especificidades do acordo e o tempo necessário para realizá-las. Por exemplo, se o sujeito espera uma caixa de alimentos a ser colocada num determinado local, e por qualquer motivo, a equipe tática coloca num outro local, isso pode resultar num sentimento de desapontamento ou desconfiança do sujeito. Tal simples mal-entendido pode resultar em uma quebra da confiança e romper os esforços para estabelecer e manter o *rapport*.

### **Indicadores de Progresso nas Negociações**

Os comandantes fazem mais frequentemente aos coordenadores da negociação duas perguntas: 1) quanto tempo durará o incidente? e 2) a equipe está progredindo? As respostas a estas perguntas não são simples nem diretas. Em primeiro lugar, a situação vai durar até o fim e nenhum momento menos. É quase impossível prever, com certeza, a duração de um incidente. A resposta à segunda questão reside numa série de indicadores de progresso ou de alto risco.

Os seguintes indicadores significam progresso e geralmente significam que as atuais iniciativas de negociação devem continuar. Especificamente, desde que negociações começaram:

- não resultou em nenhuma morte ou pessoa ferida a mais,
- o sujeito reduziu as ameaças e está usando uma linguagem menos violenta,
- as emoções do sujeito diminuíram,
- o sujeito tem exibido maior racionalidade no discurso e ações,
- prazos já passaram,
- o sujeito torna-se cada vez mais disposto a barganhar,
- o sujeito diminuiu as exigências,
- o sujeito libertou uma pessoa,

- o negociador construiu um *rapport* com o sujeito,
- o sujeito fez declarações positivas sobre o estado do refém/vítima, e/ou,
- o sujeito pergunta sobre as consequências da rendição.

Inversamente, o coordenador de negociação pode citar um risco acrescido às vítimas devido à ausência de alguns dos indicadores de progresso ou continuidade de ameaças claras ou ferimentos reais à(s) vítima(s): nenhuma exigência substantiva; nenhuma exigência de fuga; ou pistas verbais de intenções suicidas. Estes e outros fatores de risco uma indicam que o potencial de mais perda de vidas permanece alto<sup>9</sup>. Quando todos os sinais apontam para a incapacidade da negociação para impedir que o sujeito agrida reféns/vítimas, a equipe pode considerar opções de intervenção tática destinadas a resgatar reféns/vítimas antes que o sujeito possa tomar medidas para feri-los.

Isto é mais fácil de dizer do que fazer. Opções de intervenção tática eficazes ao risco requerem planejamento detalhado e execução perfeita. A experiência demonstrou repetidamente que quando a polícia sente-se obrigada a iniciar a ação tática, o prognóstico da perda de vida aumenta muito. Durante operações de alto risco, a ação tática pode ser melhor descrita como “alto risco, alto ganho”, significando que o risco para todas as partes (sujeito, vítima e polícia) geralmente é muito elevado, embora necessário, mas o ganho potencial na libertação segura das vítimas é atraente. Não agir provavelmente sela o destino das vítimas. Os comandantes da cena devem pesar cuidadosamente os riscos versus os ganhos, garantir que eles autorizaram a ação com a anuência da equipe negociação, em virtude da necessidade, e não porque a polícia tinha a capacidade de fazê-lo, aumentou a fadiga ou tornou-se impaciente.

### **Papel Tático do Negociador**

Uma vez que o comandante da cena autoriza a intervenção tática, a equipe de negociação pode e deve assumir um papel de apoio tático pró-ativo, abrandando os sujeitos e tornando-os mais vulneráveis à ação tática. A equipe de negociação faz isso acontecer através da realização de entregas locais que possam servir para uma subsequente exploração tática, fazendo concessões que façam os sujeitos baixarem sua guarda, ocupando-os ao telefone durante o assalto (fazendo isto estão localizando-

os especificadamente), identificando o líder ou o sujeito mais violento para focalização tática, fazendo os sujeitos “deixarem livre sua fortaleza” e assim se tornarem mais acessíveis à ação tática e criando uma estória-cobertura para quaisquer movimentos táticos vistos ou ouvidos por eles.

Os comandantes na cena frequentemente ignoram o papel do negociador durante intervenções táticas. Muitas vezes, receiam que os negociadores, armados com o conhecimento da ação tática iminente, irão de alguma forma passar essas informações para o sujeito por telefone. No entanto, o FBI revisou milhares de casos e não identificou um único incidente em que isso aconteceu. Pelo contrário, muitos exemplos existem de negociadores, que, após serem informados dos planos de intervenção tática, mascararam ou encobriram a movimentação tática, que do contrário poderia ter comprometido a operação.



Em um caso recente, a equipe tática, acreditando que o sujeito estava dormindo, fez uma entrada de manhã cedo em um cativado de reféns sem dizer à equipe de negociação. O que poderia ter acontecido se integrantes da equipe de negociação decidissem ligar para falar com o sujeito? Ao fazerem isso, eles inconscientemente teriam despertado o sujeito, que, em seguida, poderia ter consciência da entrada em curso da polícia e decidir resistir violentamente. Outra hipótese, o sujeito poderia ter despertado, ouvido a equipe tática se aproximando e ligado para a equipe de negociação querendo uma explicação. Sem qualquer conhecimento do plano, a equipe de negociação estaria despreparada para oferecer uma estória-cobertura confiável, explicando o ruído, ou poderia ter desligado para descobrir o que estava acontecendo em vez de manter propositadamente o sujeito ocupado ao telefone.

### **A Sucesso da Visão de Equipe**

Os membros da equipe de negociação são policiais, treinados para trabalhar em direção a resolver situações de crise da forma mais eficaz possível. A intervenção tática pode, de fato, representar a melhor solução; ela não significa a falha da

negociação. Estatisticamente, as negociações resolvem com êxito a maioria dos incidentes. Além disso, mesmo se o sujeito não se render pacificamente, as negociações, no entanto, tiveram sucesso, conseguindo estabilizar o incidente através da contenção verbal; ganhando tempo para reunir a inteligência, pessoal, equipamento e outros recursos; e permitindo à equipe tática identificar as vulnerabilidades do sujeito e por em prática a sua entrada planejada.

## **CONCLUSÃO**

A arte da negociação de reféns tornou-se um longo caminho, e os negociadores de crise têm desenvolvido as técnicas e conhecimentos que necessitam para resolver pacificamente mesmo os incidentes mais voláteis. A resolução com êxito de tais incidentes normalmente reside em compreender a dinâmica das diferentes situações e os comandantes da cena devem compreender o tipo de incidente crítico que enfrentam para identificar a estratégia de aplicação da lei adequada. Se numa situação de reféns em que o sujeito visa obrigar autoridades a satisfazerem determinadas exigências ou numa situação de vítima em que o sujeito não tem metas claras ou exigências substantivas e manifesta a raiva, ódio ou frustração, de forma absurda ou auto-destrutiva, a negociação continua a ser um instrumento essencial para resolver com êxito a crise.

Independente de ser um evento de refém ou de vítima, os comandantes devem compreender que a negociação representa um processo destinado a demonstrar a empatia, estabelecer *rapport* e, finalmente, influenciar o sujeito a evitar mais violência e render-se pacificamente. Negociações “compram” o tempo necessário para reunir informações importantes; reunir pessoal, recursos e equipamento na cena da crise; e permite que a equipe tática prepare-se para a intervenção, se necessário.

Negociações não podem funcionar sem contenção tática adequada, e intervenção tática raramente é bem sucedida sem a ajuda da equipe de negociação para ganhar tempo ou “preparar” o sujeito, diminuindo o risco potencial para os operadores táticos. A utilização coordenada e incrementada da ação tática e da negociação efetivamente traz o sujeito para a mesa de negociação. Ainda assim, a necessidade de intervenção tática não significa que a equipe de negociação falhou.

Significa que o sujeito não era razoável e não tomou a decisão própria de entregar-se. Se a intervenção tática se revelar necessária, ambos os componentes tático e negociação precisam trabalhar lado a lado para planejar e implementar, em seguida, a estratégia acordada.

Juntamente com o líder da equipe tática, o coordenador de negociação deve permanecer em contato quase contínuo com o comandante da cena para garantir que todas as ações são coordenadas e, sobretudo a estratégia acordada. O coordenador de negociação deve aconselhar o comandante dos indicadores de progresso, bem como os indicadores de alto risco. Esta entrada permite que o comandante pondere cuidadosamente a gama completa de opções de resolução disponíveis.

Antes de tomar decisões cruciais, os comandantes devem usar os Critérios de Ação para determinar se a ação é necessária, vale a pena correr o risco e aceitável. Além disso, os comandantes devem estar preparados para responder porque eles decidiram tomar uma ação, que condições mudaram de anteriormente, e se eles primeiro esgotaram alternativas menos arriscadas.

Acima de tudo, os comandantes deverão adotar uma filosofia de ver a intervenção tática como a menos desejável das alternativas, a tomar apenas quando não existe nenhuma outra opção. A polícia terá de mostrar que demonstrou paciência e contenção, que cuidadosamente avaliou e entendeu o comportamento e motivação do sujeito, e que se sente obrigado a usar a força apenas para salvar vidas e não simplesmente porque tinham a capacidade. Tal política terá como resultado a continuação do apoio de cidadãos cada vez mais exigentes e que continuarão a fiscalizar qualquer ação policial controversa.

Os comandantes devem sempre lembrar que para manter o apoio do público que servem, eles devem demonstrar profissionalismo ao lidarem com incidentes de alto risco como reféns, barricadas e suicidas. Noções básicas sobre a dinâmica envolvendo tais incidentes ajudará os comandantes nas decisões críticas necessárias para resolvê-los.



**Notas:**

1 Edward S.G. Dennis, Jr., "Evaluation of the Handling of the Branch Davidian Standoff in Waco, Texas, by the United States Department of Justice and the Federal Bureau of Investigation," report to the deputy attorney general, October 8, 1993.

2 Based on records from the FBI's Hostage Barricade System (HOBAS) database, 86 percent of all incidents can be classified as nonhostage, while only 14 percent are hostage incidents; HOBAS Statistical Report of Incidents, March 23, 1998.

3 See Gary W. Noesner, M.Ed., and Mike Webster, Ed.D, "Crisis Intervention: Using Active Listening Skills in Negotiations," *FBI Law Enforcement Bulletin*, August 1997, 13-19.

4 Mike Webster, M. Ed., Centurion Consulting Services, British Columbia, Canada, lecture at the FBI Academy, 1996.

5 G. Dwayne Fuselier, Clinton R. Van Zandt, and Frederick J. Lanceley, "Hostage/Barricade Incidents: High-risk Factors and the Action Criteria," *FBI Law Enforcement Bulletin*, January 1991, 7-12.

6 Frederick J. Lanceley, FBI (retired), lecture at the FBI Academy, 1993.

7 Supra note 4.

8 See James E. Duffy, "Situation Boards," *FBI Law Enforcement Bulletin*, June 1997, 17-19.

9 Supra note 5.

Fonte: GARY W. Noesner. Negotiation Concepts for Commanders. Trad. Onierbeth Elias de Oliveira. **FBI Law Enforcement Bulletin**. Washington: January 1999. p. 6-14.