

COMANDANDO E CONTROLANDO INCIDENTES CRÍTICOS

Mantendo a "*Tríade*" ... A Perspectiva de um Negociador de Crise
Sergento Larry J. Chavez, B.A., M.P.A.
Departamento de Polícia de Sacramento
Time de Negociação de Reféns
Sacramento, Califórnia

A TAREFA

Como comandante de um incidente, não há maior sensação de fardo do que dirigir até a cena caótica de uma tomada de reféns sabendo que "você é isso." Você tem a responsabilidade pelo resultado de tudo o que vê diante de si. Extrair sentido desse caos e transformá-lo em uma máquina funcional e solucionadora de problemas é **sua** tarefa e não torna mais fácil ser lembrado de que você é o representante direto do comandante de sua agência. O que pode aliviar o fardo, no entanto, é o conhecimento de que existem recursos imediatamente disponíveis para você que podem ajudá-lo a preparar uma estratégia de resolução de problemas e fornecer conselhos informados até a conclusão da operação.

A ORGANIZAÇÃO BÁSICA DA EQUIPE DE INCIDENTES CRÍTICOS

Apesar dos rótulos que as agências policiais atribuíram a elementos de suas equipes de incidentes críticos, todos eles se enquadram no que pode ser denominado uma *tríade* (um termo cunhado por este autor em um artigo anterior). A *tríade* consiste em um comandante de incidente e dois elementos subordinados, a equipe tática e a equipe de negociação de incidentes críticos. Em virtude da autoridade, responsabilidade e responsabilização do comandante do incidente, ele ou ela está na posição de liderança central e, portanto, foi autorizado a comandar o incidente. Por isso, as duas equipes especializadas de negociadores de incidentes críticos e membros da equipe tática devem conhecer, compreender e avaliar a razão de sua condição de subordinados.

A MISSÃO DO COMANDANTE DO INCIDENTE

Os comandantes de incidentes (CIs) são encarregados de uma missão essencial: direcionar os recursos humanos e materiais de uma agência policial de modo a chegar a uma conclusão segura para um incidente violento ou com risco de vida. O CI é responsável pelo desdobramento de forças, pela interação dessas forças, bem como por quaisquer baixas ou danos que possam resultar. É o CI quem deve garantir que a integridade da tríade seja mantida em todos os momentos.

A FALHA DA TRÍADE PODE RESULTAR NA FALHA DA MISSÃO

Os incidentes podem dar errado, alguns com consequências desastrosas, quando o comandante do incidente é "enrolado" ou subordinado por qualquer um dos outros dois elementos. Um resultado semelhante pode ser percebido quando qualquer uma das equipes subordinadas influencia o comandante do incidente a tomar um curso de ação que não era garantido ou que compromete os esforços da outra equipe.

ERROS PREVENÍVEIS PELO COMANDANTE DO INCIDENTE

Espera-se que as decisões de um comandante de incidente sejam baseadas na seleção do melhor curso de ação a partir de uma série de alternativas bem pensadas. É provável que essas alternativas tenham sido fornecidas por especialistas locais da equipe de negociação de crise e da equipe tática. Também se espera que o comandante do incidente utilize a razão e não permita que a raiva, vingança ou qualquer outra emoção entre na equação - mesmo que tenha havido vítimas policiais. Se o resultado for negativo, fique tranquilo, o comandante do incidente será chamado para prestar contas. As sanções que um comandante de incidente pode enfrentar podem incluir ação administrativa adversa, litígio civil, cobertura dura da mídia ou até mesmo uma ação criminal por violações dos direitos civis.

Um comandante de incidente que tenta forçar ou acelerar o resultado de um incidente impondo um prazo arbitrário ou ultimato pode forçar o sequestrador a descarregar seu desespero nos reféns. Isso pode ocorrer em uma situação em que as negociações com o sequestrador podem estar progredindo de forma lenta, mas satisfatória. Da mesma forma, um comandante de incidente que, ao contrário das regras básicas de negociações de reféns, permite que o cônjuge do sequestrador, amigos, parentes ou qualquer outro terceiro "não testado" converse com ele antes de essa pessoa ser devidamente informada por um negociador treinado, pode estar preparando o cenário para um desastre. Muitos dos erros "evitáveis" cometidos pelos comandantes de incidentes podem ser eliminados quando ele se vale dos conselhos informados de negociadores de crise experientes no local.

ERROS PREVENÍVEIS POR EQUIPES ESPECIALIZADAS

Os erros também podem ocorrer *lateralmente*, dentro da tríade, quando um dos elementos subordinados atua **independente** do outro. Uma equipe tática empregando "táticas de pressão" em um tomador de reféns para agilizar o resultado pode minar os esforços do negociador de reféns, cuja função é estabelecer e manter a credibilidade com aquela pessoa e desenvolver um diálogo de trabalho.

Por sua vez, um negociador de reféns, acreditando estar agindo de boa-fé, pode inadvertidamente transmitir informações a um tomador de reféns que pode fornecer a essa pessoa uma vantagem tática sobre os responsáveis pela segurança física e contenção do tomador de reféns.

A NECESSIDADE ABSOLUTA DE CONTROLE CENTRALIZADO

Ações tomadas por uma das equipes, sem o conhecimento da outra, podem ter o efeito líquido de minar ou frustrar o propósito de sua contraparte **e podem ter resultados fatais**. O CI deve zelar para que as ações de qualquer equipe especializada complementem, e não impeçam, os esforços de outras. Por sua vez, é do interesse do CI considerar o conselho informado de negociadores experientes e membros da equipe tática e discutir as ramificações de um determinado curso de ação antes de tomar uma decisão de grande consequência.

É **absolutamente necessário** que o CI esteja ciente de tudo o que ocorre no contexto do incidente. **Por questão de política**, o CI deve conhecer, controlar, coordenar e aprovar toda e qualquer ação a ser tomada ou proposta por qualquer uma

das equipes especializadas. Isso é para garantir que **nenhum conflito ocorra**. Esta é a essência e o propósito da tríade.

CONJUNTAS CRÍTICAS

As conjunturas críticas em uma negociação de crise são ocorrências significativas decorrentes das negociações em andamento com o causador do evento crítico, como o contato inicial, exigências, discussão de suicídio, rendição, etc. É essencial que todas as conjunturas críticas, sejam reais ou antecipadas, sejam conhecidas pelo comandante do incidente. Os planos podem então ser feitos para abranger qualquer cenário de pior caso.

COMUNICAÇÃO

A comunicação é o que faz a tríade funcionar. Itens que requerem comunicação imediata, além de todos os momentos críticos nas negociações com o causador, são quaisquer outras ocorrências que afetariam materialmente a operação. Os policiais, como os "primeiros interventores" que estão envolvidos na operação, mas estão "fora da tríade", às vezes não conseguem comunicar informações críticas ao posto de comando. Em alguns casos, parentes ou conhecidos de um sequestrador que possui informações valiosas de inteligência são mantidos esperando no perímetro externo até a conclusão da operação, sem ninguém se valendo das informações que possam possuir. Essas informações de inteligência perdidas ou não utilizadas podem equivaler a operações desnecessariamente prolongadas. Por isso, todo o pessoal que participa da operação deve ser estimulado a comunicar-se com o CI quando houver necessidade e saber, em virtude de seu treinamento, o que deve ser comunicado. Isso aponta a necessidade de *treinamento de primeiros interventores*.

RECONHECIMENTOS DE COMUNICAÇÕES

De igual importância para qualquer comunicação é um reconhecimento claro e oportuno. Sem um reconhecimento, não há "encerramento" da comunicação e não se pode presumir que ela tenha sido recebida. **Em itens de extrema importância, uma "releitura" da comunicação é necessária.** Um exemplo de tal evento seria uma comunicação por rádio de um posto de comando para um atirador policial distante, informando que um sequestrador fez uma mudança de última hora nos planos e está saindo do prédio segurando uma criança pequena como escudo. Em condições de iluminação menos do que adequadas, deixar de esclarecer tal comunicação pode ter consequências trágicas. Essas mudanças de última hora podem ter impacto nas regras de engajamento.

O PAPEL E A FUNÇÃO DAS RESPONSABILIDADES

Em um cenário ideal, o CI, o negociador de incidentes críticos e o líder da equipe tática estariam co-localizados. Mas há ocasiões em que isso não pode ser realizado e, de fato, ocorreram incidentes que foram concluídos com sucesso, embora elementos da tríade tenham sido separados. Para que essas separações tenham sucesso, entretanto, esforços devem ser feitos para estabelecer linhas eficazes de comunicação dentro da tríade, utilizando pessoas de ligação.

Quando houver necessidade de separação da tríade, devem ser designadas pessoas de ligação, cuja única função é representar e comunicar-se por um dos elementos da tríade. Embora isso possa parecer trabalhoso e tedioso, traz uma sensação de segurança para cada elemento da tríade saber que informações essenciais podem ser comunicadas quando necessário.

A SEMPRE PRESENTE MÍDIA

Em uma nação onde o "direito de saber" é valorizado e protegido por lei, é importante que os policiais compreendam e apreciem a existência da mídia. A mídia operará em cooperação com as autoridades policiais ou apesar delas. É preferível que o relacionamento seja cooperativo. Na medida do possível, a mídia deve ser acomodada. Uma pessoa de comunicação social deve ser designada para iniciar as atualizações desenvolvidas pelo incidente crítico. Depois de receber atualizações legítimas, os assessores de imprensa têm menos probabilidade de "atacar por conta própria" na tentativa de cobrir o incidente que está causando uma possível interrupção ou mesmo comprometendo a operação. Uma série de incidentes ocorreram em que sequestradores ou indivíduos barricados puderam ver o desdobramento de forças contra eles na TV, mas também houve casos em que as agências policiais e a mídia fizeram arranjos para benefício mútuo uns dos outros.

A tomada de reféns, indivíduos barricados e cenários espetaculares de suicídio são atividades de alto nível e são eventos importantes da mídia. A cobertura de tais eventos pela mídia é um fato da vida. Os membros das equipes de incidentes críticos devem sempre estar cientes do fato de que os incidentes críticos são vistos de perto pela mídia. Lentes telescópicas e sofisticados microfones de longo alcance são frequentemente usados por várias organizações de mídia, permitindo-lhes ouvir e ver mais do que o esperado. Erros cometidos por policiais em termos de táticas e até mesmo de comportamento podem, portanto, ter o potencial de serem vistos, registrados e divulgados imediatamente ao público.

MANTENDO A PERSPECTIVA

Com toda a distração que pode ocorrer na cena de um sequestro ou indivíduo barricado, o CI deve manter uma perspectiva de "quadro geral". Algumas das distrações encontradas pelo CI podem ser preocupações legítimas do pessoal de apoio no local ou até mesmo consultas da mídia. Por causa dessas distrações, o CI achará necessário delegar essas tarefas a outros indivíduos, deixando o CI para se concentrar nas questões maiores do caso. Os negociadores de crises e os membros da equipe tática, por outro lado, embora mantenham uma perspectiva de "quadro geral", também devem se preocupar com o desempenho de suas funções especializadas. No mínimo, o comandante do incidente deve designar indivíduos para realizar as seguintes tarefas: operações, logística, inteligência e relações com a imprensa.

A QUESTÃO DA "NATUREZA TRANSITÓRIA" DO COMANDANTE INCIDENTE

É um fato da vida na maioria das agências policiais que o comandante do incidente, a pessoa encarregada de mais autoridade, responsabilidade e prestação de contas, também é a mais "transitória" das três posições na tríade. Isso também

pode significar que o IC pode ter menos experiência em lidar com incidentes críticos. Muito provavelmente, cada incidente crítico que ocorre dentro de uma determinada jurisdição será tratado por um comandante de incidente diferente. A tomada de reféns e os incidentes com indivíduos barricados são ocorrências relativamente raras para muitas agências policiais. Na maioria dos casos, o comando de um incidente crítico é geralmente apenas uma das muitas funções auxiliares assumidas por um indivíduo que pode ser o atual comandante administrativo de uma unidade maior dentro da agência.

É compreensível e até esperado, portanto, que os comandantes de incidentes tenham relativamente pouca exposição às operações no campo em comparação com outros membros da tríade. Além disso, alguns CIs vieram de pessoal recém-promovido, bem como daqueles indivíduos que retornaram de longas atribuições administrativas em outras partes de sua agência. Essas atribuições podem ter mantido esses indivíduos um tanto "isolados" das operações no campo.

A ATRIBUIÇÃO DE COMANDANTES DE INCIDENTES "ESPECIALIZADOS" ??

Uma alternativa à designação de comandantes de incidentes do grupo geral de comandantes administrativos regulares em serviço é estabelecer um "quadro" de indivíduos especialmente treinados, cuja função principal é comandar incidentes críticos. Mas isso pode não ser economicamente viável para agências de pequeno e médio porte, cujos orçamentos podem considerar essa equipe especializada "extravagante". As agências federais e as maiores agências policiais municipais e distritais estão em melhor posição para buscar essa opção.

NEGOCIADORES E MEMBROS DA EQUIPE TÁTICA COMO CONSELHEIROS DO COMANDANTE DO INCIDENTE

Cooperação, não competição, é a essência do relacionamento dentro da tríade do incidente crítico. Membros de equipes de negociação de incidentes críticos e equipes táticas são chamados cada vez que ocorre um incidente crítico e, por esse motivo, são os que mais os expõem. Ambas as equipes tiveram o benefício de um longo treinamento em suas respectivas disciplinas, bem como uma quantidade significativa de experiência prática no campo. Provavelmente, as duas equipes até treinaram juntas. Isso exemplifica a necessidade de esses membros mais permanentes da tríade serem conselheiros e facilitadores do CI. Por sua vez, o CI deve ver isso como um recurso indispensável e os membros de ambas as equipes devem entender que eles têm um "papel secundário" como conselheiros e facilitadores do CI, tanto no estágio de planejamento quanto durante todo o incidente.

SEM TEMPO PARA ADVOGAR

Os membros de equipes especializadas não devem ser meros defensores de uma abordagem única para a resolução de um incidente crítico que favoreça o uso de sua própria equipe. Em vez disso, eles devem estar suficientemente cientes da função de sua contraparte para saber qual estratégia se encaixa melhor na situação atual. Qualquer uma das equipes especializadas deve estar pronta, disposta e capaz de aconselhar o CI sobre a melhor forma de resolver o incidente crítico em questão, mesmo que esse conselho favoreça a contratação da outra equipe. Em suma, o

problema de resolver um incidente crítico torna-se o trabalho de uma equipe intimamente ligada com o entendimento de que quaisquer decisões provisórias ou finais devem ser feitas pelo CI.

NEGOCIAÇÃO É O MEIO *PREFERIDO* PARA RESOLUÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS

É bem sabido que a visão moderna da polícia sobre o uso da força é empregar apenas o grau de força necessário para resolver uma situação. Isso moldou a maneira como os incidentes críticos são tratados e **favoreceu os resultados negociados em vez de resoluções táticas**. Muitas agências policiais, utilizando negociadores treinados de incidentes críticos, receberam crédito por resolver até mesmo os incidentes mais perigosos e com risco de vida sem disparar um tiro. Isso se tornou a regra, e não a exceção, em todo o país.

A APLICAÇÃO DE "BOA FÉ" PARA NEGOCIAÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS

Quando o CI seleciona a negociação como estratégia de solução de problemas, essa negociação deve ser feita da forma mais "pura" possível desde o início. Isso significa que as negociações iniciais não devem ser feitas em conjunto com táticas de pressão ou atividades do tipo assédio na natureza da guerra psicológica. A guerra psicológica, uma tática de campo de batalha militar, utiliza, entre outras coisas, música amplificada ou outros sons, para tentar desmoralizar as forças opostas, fazendo com que percam a vontade de lutar.

O comandante do incidente deve estar ciente de que um negociador experiente de incidentes críticos precisará primeiro estabelecer credibilidade com o sequestrador ou indivíduo barricado como um precursor para estabelecer um diálogo funcional. As táticas de pressão são contraproducentes para esse fim. Isso não significa que as táticas de pressão não possam ser "entrelaçadas" na estratégia se a negociação "pura" não se mostrar frutífera. É muito mais fácil recorrer a táticas de pressão do que "recuar" delas.

A PASSAGEM DO TEMPO GERALMENTE FAVORECE A POLÍCIA

Os CIs devem compreender e reconhecer que leva tempo para estabelecer credibilidade e um diálogo de trabalho com um indivíduo emocional. A passagem do tempo geralmente favorece a polícia. Com o tempo, tomadores de reféns, indivíduos barricados e indivíduos suicidas têm um comprometimento reduzido com sua causa. A recompensa ao CI por conceder o tempo necessário geralmente é a resolução do problema sem a aplicação de força.

UM RESULTADO NEGOCIADO SEMPRE FAVORECE A POLÍCIA

É do interesse do CI, que é responsável pela totalidade do incidente, obter uma resolução negociada para um incidente crítico. O emprego prematuro da equipe tática, sem ter contratado totalmente negociadores de incidentes críticos, pode rapidamente alcançar o resultado desejado de neutralizar a ameaça, mas pode ter um "lado negativo" severo na forma de baixas desnecessárias para policiais ou cidadãos, bem como danos colaterais o que pode sujeitar a agência do CI a responsabilidades

legais desnecessárias e até mesmo a críticas da mídia. Além disso, pode dar a impressão de que força excessiva foi usada para resolver uma situação que poderia ter sido melhor tratada empregando negociadores de incidentes críticos treinados.

OS ASPECTOS POSITIVOS DE UM RESULTADO NEGOCIADO

Nos casos em que incidentes críticos foram resolvidos por meio de negociação, a responsabilidade civil foi minimizada e, em alguns casos, até mesmo eliminada. Além disso, o benefício para a polícia é o fato de ter adicionado uma dimensão mais humana e profissional ao tratamento que uma agência policial tem de incidentes que ameaçam o bem público. Todas essas razões contribuíram para o fato de que as agências policiais nos níveis federal, estadual e local investiram tempo, esforço e fundos para estabelecer, manter e treinar equipes de negociação de incidentes críticos.

A NATUREZA INDISPENSÁVEL DAS EQUIPES TÁTICAS

A existência de equipes de negociação de incidentes críticos não diminuiu o papel de sua contraparte. A presença da equipe tática é indispensável em:

- conter o incidente,
- manter a segurança do perímetro interno,
- fornecer ao IC aconselhamento informado na fase de planejamento do incidente e continuar nessa capacidade até que a operação seja concluída,
- reafirmar as "regras de engajamento" com o CI no caso de o incidente evoluir para um cenário de pior caso,
- fornecer inteligência em "tempo real" de vários pontos de observação "próximos", seja por observação direta ou em virtude de ter empregado dispositivos de escuta ou câmeras sofisticadas,
- operar como uma unidade de "interface" no caso de entregas de itens que precisam ser feitas com um sequestrador ou indivíduo barricado,
- operar armamento especial (letal e menos que letal),
- fornecer cobertura de atirador de precisão,
- operar como uma força de "entrada dinâmica",
- operar como uma equipe de resgate de reféns em caso de pior cenário e, finalmente,
- funcionar como uma equipe de "captura" na fase de rendição do incidente.

O resultado final com relação às equipes táticas é que sua existência e implantação são um fator significativo na resolução segura de situações de reféns e indivíduos barricados. A maioria dos indivíduos que percebem e entendem as incríveis capacidades táticas da equipe tática opta por falar com um negociador de crise em vez de enfrentar essa realidade alternativa.

CONCLUSÃO

O melhor recurso que um comandante de incidente poderia ter para lidar com um tomador de reféns ou indivíduo barricado sempre esteve presente, mas nem sempre foi utilizado em todo o seu potencial. Esse recurso são os negociadores experientes de incidentes críticos e os membros da equipe tática, que são os membros mais permanentes da equipe de incidentes críticos. Frequentemente, as agências policiais tiveram que "reinventar a roda" toda vez que um incidente com risco de vida ocorreu dentro de sua área de responsabilidade. Mas, com o uso inteligente e planejado dos recursos humanos de uma agência, as resoluções bem-sucedidas de incidentes graves com risco de vida podem ser a regra, e não a exceção. **Este é o melhor seguro de uma agência policial contra erros gerados por seu próprio pessoal.** Embora nada possa garantir o resultado, contribuir para um resultado ruim pode certamente ser minimizado.

Existe uma expectativa por parte do público de que os policiais que eles empregam são capazes de lidar com eventos de crise, como tomada de reféns ou indivíduos barricados de maneira profissional, empregando apenas o grau de força necessário para resolver a crise. O respeito público pela polícia é conquistado ao mostrar que incidentes com risco de vida podem ser tratados de maneira humana e profissional. Manter a integridade da **tríade** de incidentes críticos fornecerá o controle e a disciplina necessários para atender a essa expectativa pública e o profissionalismo necessário para ganhar esse respeito público.

Disponível

em:

<http://www.wshna.com/yahoo_site_admin/assets/docs/TRIAD.30872624.pdf>.

Traduzido por Onivan Elias de Oliveira – Ten Cel PMPB.