



Frederick J. Lanceley

**On-Scene  
Guide for  
Crisis  
Negotiators**

**Second Edition**



**CRC PRESS**

## **Apêndice F**

### **O Esforço de Negociação**

O esforço de negociação é muito mais do que uma equipe de negociadores conversando com o "bandido" por telefone. O que os negociadores estão dizendo ao indivíduo é apenas parte da mensagem que está sendo transmitida a ele. De certo modo, todo componente de gerenciamento de crises faz parte do esforço de negociação. Ao visualizar a negociação dessa maneira, o esforço de negociação inclui não apenas o que os negociadores dizem ao indivíduo, mas também abrange todos os movimentos observados que a equipe tática faz, todas as transmissões de rádio e televisão que o indivíduo ouve e todas as decisões tomadas pela gerência. Para que o esforço de negociação seja eficaz ao máximo, todas as ações executadas ou não por cada um dos componentes da crise devem comunicar a mesma mensagem. É essencial que todos os componentes de gerenciamento de crises sigam a mesma estratégia.

Os componentes de gerenciamento de crises devem se reunir no início do incidente e depois regularmente. A gerência deve decidir que mensagem deseja transmitir e como deseja que seja transmitida. Se a gerência decide que quer ser difícil, todo mundo é duro. Os negociadores seguem uma linha dura. As equipes táticas exibem uma presença óbvia. A gerência adota uma posição forte que se reflete em suas decisões e comunicados à mídia. Se a gerência decide que quer seguir uma linha mais suave, os negociadores são mais empáticos. As equipes táticas mantêm um perfil discreto e a gerência é mais conciliatória na tomada de decisões. A gerência deve tomar a decisão sobre a estratégia e cada componente comunica a mensagem da gerência ao indivíduo.

Periodicamente, durante todo o incidente, os componentes devem se reunir para discutir o progresso, avaliar sua estratégia e fazer os ajustes necessários. Se a equipe de gerenciamento de crises mudar sua estratégia, todos os integrantes da equipe devem ser informados sobre a mudança na estratégia e qual é a nova estratégia.

Expressar a mesma mensagem para o indivíduo obviamente requer comunicação e concordância entre os componentes de gerenciamento de crises. Se os componentes não estiverem se comunicando e as informações não forem passadas nas respectivas equipes, é improvável que uma única mensagem seja comunicada ao indivíduo. O que é necessário não é apenas a comunicação entre equipes, mas também a comunicação intra equipes. As ações de um único indivíduo, se não estiverem alinhadas com a estratégia atual, podem destruir a eficácia do esforço de negociação e, talvez, qualquer chance de uma solução pacífica.

A administração, que dá aos negociadores "controle total" ou permite que eles "façam o que precisam", faz pouco bem, a menos que toda a equipe administrativa e a equipe tática saibam o que os negociadores estão fazendo e os apoiem enviando a mesma mensagem ao indivíduo. Mensagens diferentes de cada componente levam à desconfiança dos negociadores, acreditando que os negociadores não têm influência na administração, prolongam o incidente ou coisa pior.

É extremamente difícil, se não impossível, para os negociadores convencerem o indivíduo de que as autoridades não pretendem prejudicá-lo quando as equipes táticas estão, em plena vista dele, se posicionando. Qualquer movimento da equipe tática enquanto estiver operando sob esta estratégia deve ser realizado com total discrição. Se os negociadores estão tentando ser tranquilizadores, todos os componentes devem agir de acordo com essa postura se a gerência espera que seus negociadores tenham alguma credibilidade com o indivíduo.

Todo incidente crítico é único e requer um "plano de jogo" próprio, assim como cada jogo de bola é único e requer um "plano de jogo" próprio. Alguns indivíduos podem ser persuadidos e convencidos, enquanto outros devem ser pressionados a fazer a "coisa certa". (Por outro lado, alguns indivíduos não podem ser pressionados e se aprofundam quando a pressão é aplicada.) Nas ocasiões em que a gerência decide aplicar pressão, uma maneira certa é injetar deliberadamente incerteza na equação. Um meio fácil de incutir incerteza na mente de um adversário é transmitir várias mensagens diferentes. Seu medo e paranoia farão o resto.

De certa forma, toda mensagem comunicada ao lado oposto faz parte do esforço de negociação. Toda pessoa que transmite essa mensagem ao indivíduo se torna parte do esforço de negociação. Os negociadores têm responsabilidades táticas, como a passagem de informações de inteligência. Da mesma forma, os membros da equipe tática têm responsabilidades de negociação na mensagem que transmitem ao indivíduo. Não basta conhecer e respeitar o papel dos outros componentes do gerenciamento de crises. É essencial que todos os componentes se considerem parte de um esforço único e unificado e transmitam apenas uma mensagem ao indivíduo, para que o resultado desejado seja alcançado.

**Fonte:** LANCELEY, Frederick J. **On-Scene Guide for Crisis Negotiators**. 2 ed. CRC Press, Boca Raton: 2003. Traduzido por Onivan Elias de Oliveira – Cap PMPB e Onierbeth Elias de Oliveira – 2º Ten PMPB.