

UM GUIA PARA OS PRIMEIROS INTERVENTORES EM SITUAÇÕES DE REFÊNS

JOHN T. DOLAN¹
G. DWAYNE FUSELIER²

Imagine que você está em patrulha de rotina há várias horas quando o despachante relata um alarme silencioso indicando um roubo em andamento em uma agência de poupança e empréstimo. Como você está a apenas 2 quarteirões de distância, você responde à chamada. Conforme você para cautelosamente a cerca de meio quarteirão da entrada da frente, procurando sinais de atividade incomum, um homem solitário carregando uma espingarda sai correndo do prédio. Ele caminha na sua direção, então congela, de olhos arregalados, ao ver sua viatura. Olhando em volta, você percebe que o velho ferro-velho ao seu lado é provavelmente o carro de fuga dele. Você saca sua arma e assume uma posição de cobertura; ele se vira e corre de volta para a agência de poupança e empréstimo. Quando os gritos de pânico vindos de dentro cessam, você ouve uma voz rouca de homem gritar: "Ei, você aí! Qualquer movimento estúpido de sua parte e essas pessoas aqui vão entender! Está me ouvindo?" Enquanto alcança o microfone do rádio, você não consegue deixar de pensar: "O que Dirty Harry faria agora?"

Os primeiros 15 a 45 minutos são os momentos mais perigosos em uma crise de reféns (excluindo uma tentativa de resgate). De acordo com Spaulding, o tempo médio de resposta da equipe de gerenciamento de crises é de 45 minutos a 1 hora¹. Portanto, os momentos mais cruciais dessa situação estão em suas mãos, o primeiro policial a chegar na cena.

Embora não estejamos recomendando que o primeiro interventor inicie as negociações, pode ser apropriado iniciar o contato com o causador do evento crítico a fim de avaliar a situação e obter inteligência. Além disso, o causador do evento crítico pode, por conta própria, iniciar um diálogo contínuo com você.

Este artigo fornecerá diretrizes para responder a essa situação. Como a maioria desses crimes é cometida por homens,² o pronome masculino será usado para se referir ao causador do evento crítico ao longo deste artigo.

RESPOSTA INICIAL

Estabilize e Contenha a Situação

Nos primeiros minutos de uma situação de refém não planejada, a ansiedade do causador do evento crítico pode sobrepujar os processos de pensamento racional. Seus piores temores agora estão se tornando realidade, ele está cercado pela polícia. É mais provável que ele aja por impulso ou por desespero. Sua primeira ação deve ser garantir a sua área de crise com cautela. Em seguida, tente isolar, conter, avaliar a situação, prover um relatório inicial e solicitar apoios adicionais.

Suas próximas ações devem ter como objetivo reduzir a probabilidade de mais violência. Se você puder fazer isso com segurança, sem expor a si mesmo ou outras pessoas ao perigo, comece a limpar a área de pedestres. Se eles puderem ser

¹ Agente Especial do *Federal Bureau of Investigation* em San Diego, Califórnia.

² Agente Especial da Unidade de Operações Especiais e Pesquisa, na Academia do FBI.

evacuados ao longo de rotas fora da vista do causador do evento crítico, tente fazê-lo de forma não verbal, com sinais manuais. Se inocentes estiverem presos em locais que exijam que eles cruzem uma linha de tiro, adie a evacuação até que apoios adicionais cheguem. Uma alternativa, dependendo da sua avaliação do causador do evento crítico, é dizer a ele claramente o que você deseja fazer e fazer com que ele concorde em permitir a saída dos civis. Você pode justificar esse procedimento para ele ressaltando seu interesse em evitar um acidente ou pânico por parte dos civis. Todo esforço deve ser feito para evacuar essas pessoas para uma única área para ajudar na contagem de todos os inocentes e tê-los disponíveis para entrevistas com testemunhas.

Agora você pode decidir entrar em contato com o causador do evento crítico e tentar acalmá-lo. Tranquilize-o de que as coisas estão sob controle lá fora e que você não quer que ninguém, inclusive ele, seja ferido.

Evite Gerar Exigências

As primeiras declarações entre vocês dois podem definir o tom para as próximas horas. Portanto, a primeira coisa que você deve fazer é informar seu nome e declarar que você é um policial. Por exemplo, "Olá. Meu nome é ____, do Departamento de Polícia _____. Tudo está sob controle aqui. Está todo mundo bem aí?" Em seguida, faça afirmações como "Ninguém vai tentar entrar. Quero ter certeza de que ninguém se machucará. Posso contar com você para manter as coisas calmas aí dentro'?"

Perguntas aparentemente inocentes podem dar a ele a oportunidade de fazer exigências a você. Por exemplo, uma pergunta como "O que está acontecendo aí?" pode resultar em uma resposta como: "Estou com uma funcionária aqui com uma arma apontada para a cabeça e vou atirar nela se você não for embora em cinco minutos." Até mesmo perguntar como você pode ajudar pode resultar em uma exigência do causador do evento crítico.

Ao ouvir atentamente as respostas do causador do evento crítico, você pode determinar o sexo, a raça, o grupo étnico e até mesmo a faixa etária dele. Embora possa ser inevitável (ou até desejável, em algumas circunstâncias) envolver-se em uma conversa contínua, você deve fazer todos os esforços para evitar barganhar com ele ou fazer concessões. Se ele apresentar exigências, você deve tentar fazer com que ele aceite que você não pode tomar essas decisões, tudo o que você pode fazer é manter a situação externa sob controle. Se vocês dois estabelecerem algum tipo de *rapport*, a equipe de negociação pode manter você como o negociador principal, com seu apoio e orientação.

APÓS A CONTENÇÃO

Orientações

Os pontos a seguir são oferecidos como diretrizes para uso após a situação ter sido contida.

Mantenha um registro - Mesmo que você tenha pouco ou nenhum contato com o sequestrador, as equipes táticas e de negociação estarão procurando por você para obter qualquer informação para ajudar no desenvolvimento de uma estratégia geral. Assim, as primeiras impressões, por mais vagas que sejam, são críticas.

Registre *todas* as comunicações com o causador do evento crítico, bem como suas observações e impressões iniciais. Observe suas palavras exatas, se possível, e sua resposta a ele. Certifique-se de que a equipe de negociação receba essa informação quando ela chegar.

Deixe o causador do evento crítico falar - sua ansiedade pode levá-lo a querer "conversar sobre o assunto" e sua tendência pode ser falar demais, muito no início do incidente. Um bom negociador de crises é um bom ouvinte. É muito mais importante deixá-lo falar, o que pode ajudar a reduzir sua própria ansiedade. Tudo o que ele diz é valioso, porque diz algo sobre ele. Além disso, se ele **ESTÁ** falando, você está ganhando tempo e ele não está fazendo outras coisas que você talvez não queira que ele faça. Resumindo, não tente "forçar o acordo" muito cedo. Finalmente, se você o ouvir, ele pode dar alguma dica ou indicação de sua disposição de se render, à qual você pode responder.

Evite dar ordens que possam agravar o confronto - No início de uma crise de reféns, seus esforços devem ser direcionados para diminuir a ansiedade e a tensão. Não estamos sugerindo que você permita que ele domine a situação, mas você deve estar pronto para adotar uma postura reflexiva ou conciliadora.

Minimize os eventos anteriores - é melhor minimizar a gravidade da tentativa de crime. Se o causador do evento crítico perguntar sobre a condição de outras pessoas, não reconheça nenhuma morte. Você pode lidar com essa questão de várias maneiras. Você pode simplesmente dizer: "Eles são todos OK." Se você acha que o causador do evento crítico pode ter acesso a um rádio, etc., você pode responder: "Não sei, mas eles pareciam bem na última vez que os vi." Em um caso, o policial apenas disse a verdade, dizendo: "Não sei o estado dele porque estive aqui conversando com você." Você pode até tentar desenvolver sua pergunta em um acordo, " Vou pedir a alguém para verificar sua condição se você me garantir a segurança de todos lá dentro."

Não ofereça nada ao causador do evento crítico - Nesses primeiros momentos, o causador do evento crítico de uma crise de reféns não planejada está principalmente interessado em sua própria segurança e fuga. Oferecer a ele algo não solicitado, como comida, será de pouca utilidade e poderá causar dificuldades para a equipe de negociação posteriormente. Lembre-se, se você ouvir o causador do evento crítico, ele dirá o que é importante para ele.

Evite dirigir atenção frequente às vítimas - Direcionar atenção frequente às vítimas pode levar o causador do evento crítico a acreditar que tem mais poder do que realmente tem. Tente envolvê-lo com você, em vez de aumentar seu envolvimento com eles. No entanto, pode ser apropriado nos primeiros estágios solicitar os nomes e as condições de todos os reféns (para notificação à família, etc.). Ao fazer isso, evite usar a palavra "refém" e tente humanizar as vítimas usando seus nomes, se você os conhece, ou referindo-se a eles como "as pessoas que estão com você" ou como "a mulher e o homem" por exemplo.

Seja o mais honesto possível - A grande maioria das situações de reféns é resolvida por meio de um diálogo direto e honesto entre o causador do evento crítico e o negociador. Uma das primeiras tarefas para você e para a equipe de negociação é estabelecer um *rapport* e a confiança com o causador do evento crítico. Se ele perceber que os policiais estão tentando enganá-lo ou mentir para ele, isso poderia, no mínimo, prolongar a negociação e, na pior das hipóteses, resultar em ferimentos a um refém. O causador do evento crítico geralmente aceitará o fato de que você não

pode permitir que ele fuja e que você não pode tomar decisões sobre possíveis exigências.

Se você não tem certeza do que ele quer dizer com alguma declaração ou exigência, pergunte-o! - Não tente interpretar uma afirmação pouco clara. Simplesmente pergunte ao causador do evento crítico o que ele quis dizer. Por exemplo, um causador do evento crítico deprimido pode dizer: "Em breve tudo ficará bem" Ou, um causador do evento crítico com grave distúrbio mental pode criar suas próprias palavras (chamadas de neologismos) ou usar palavras comuns de uma forma muito incomum. Se você não tiver certeza do que ele quer dizer, pergunte!

No entanto, o bom senso deve prevalecer aqui. Por exemplo, se ele disser que a menos que consiga um carro em 10 minutos, "Algo ruim vai acontecer com o refém", não seria prudente pedir esclarecimentos, pois isso pode lhe dar a chance (ou fazê-lo sentir obrigados) a fazer ameaças específicas ao refém.

Nunca rejeite qualquer pedido como trivial - Lembre-se, é mais importante ser um bom ouvinte do que um bom conversador. Se o causador do evento crítico trazer à tona, é significativo para ele. Discutir uma exigência aparentemente trivial por cigarros ou um tópico irrelevante ajudará a manter as coisas calmas, abrirá um precedente para "trabalharmos juntos" e permitirá que o tempo passe.

Nunca diga não - Não importa quão irracional, exorbitante ou estranha seja uma exigência, nunca diga "não" ao causador do evento crítico. No entanto, isso não significa dizer sim. Normalmente, nos estágios iniciais de uma situação de refém, simplesmente indique que entendeu sua exigência e irá repassá-la aos demais policiais ou à equipe de negociação quando eles chegarem. Evite usar termos como "o comandante" ou "o chefe."

Amenize as exigências - Se você deve responder a uma exigência específica (por exemplo, uma acompanhada por uma ameaça específica), é melhor amenizá-la. Por exemplo, em resposta a uma exigência por um carro e US\$ 100.000 em 30 minutos, você pode responder: "OK, entendo que você gostaria de algum dinheiro e transporte, e vou garantir que alguém comece a trabalhar nisso assim que conseguir aqui."

Nunca estabeleça um prazo para você mesmo e tente não aceitá-lo - Nunca diga ao causador do evento crítico que nada será feito em um prazo específico (por exemplo, "Terei o café para você em 10 minutos"). Em primeiro lugar, quase invariavelmente o café não estará disponível em 10 minutos e você terá que responder por ele. Em segundo lugar, uma vez que o café está disponível e pronto para ir, você deve esperar até que ele o pergunte novamente (ganhando tempo), ou esperar até que você possa usar a entrega do café a seu favor (por exemplo, para passar por um ponto mais crítico do prazo limite).

Não faça sugestões alternativas - Se uma resposta a uma solicitação estiver indisponível ou inatingível (lembre-se, nunca diga não), não sugira uma alternativa, a menos que seja vantajoso para você e tenha sido discutido e aceito pelo comandante na cena.

Não introduza estranhos - A resolução de uma crise de reféns é uma responsabilidade da polícia. Permitir que uma pessoa que não seja responsável pela aplicação da lei entre em uma situação contínua de refém é uma decisão que deve ser tomada (pelo comandante no local) somente após uma consideração cuidadosa de todos os resultados possíveis. Você deve avisar a equipe de negociação de

qualquer pessoa na cena que se aproximou de você ou que possa ter informações sobre o incidente (por exemplo, esposa, pastor, advogado, amigos, etc.), mas você não deve deixar ninguém falar com o causador do evento crítico.

Não permita nenhuma troca de reféns e, principalmente, não se troque por um refém - Assim como amigos, familiares, etc., que possam estar no local, não devem ser autorizados a falar com o causador do evento crítico, nem a troca (uma pessoa para outro) pode ser permitida em qualquer circunstância. Mais importante, não se ofereça para se trocar pela libertação de reféns.

Se você sentir a possibilidade, pergunte sobre o suicídio - Se através de conversas com o causador do evento crítico você sentir que ele pode estar pensando em suicídio, pergunte-lhe diretamente: "Você vai cometer suicídio?" ou "Você vai se matar?" Cada linha direta de emergência nos Estados Unidos considera esse tipo de resposta essencial na prevenção do suicídio. Se ele não ia se matar, você não vai empurrá-lo além do limite ou colocar a ideia em sua cabeça. Se ele estiver pensando seriamente em suicídio, pode perceber que você pode entender como ele se sente. Este pode ser o primeiro passo para estabelecer um *rapport* e um diálogo que o encorajaria a abandonar sua arma e sair.

Nunca se exponha para negociar cara a cara - Não temos dados que indiquem que obtém melhores resultados ao negociar cara a cara e, ao fazê-lo, está arriscando desnecessariamente a sua vida. Além disso, se o causador do evento crítico ameaçar sua vida, outros policiais podem ter que se expor para ajudá-lo. Finalmente, se ele está pensando em suicídio, ele pode usar um ataque contra você para armar um "*suicide by cop*"³, provocando deliberadamente os policiais a tirarem a vida dele.

Planeje cuidadosamente a rendição - O causador do evento crítico pode decidir se render antes que um perímetro seja estabelecido e um plano de rendição definitivo seja elaborado. O processo de rendição é crítico, já que você tem um causador do evento crítico armado se preparando para passar de uma posição de barricada para o seu controle. Portanto, você deve considerar cuidadosamente quais instruções exatamente você dará a ele.

Cada um dos métodos principais de saída do local da crise (ou seja, os reféns primeiros ou o causador do evento crítico primeiro) tem vantagens e desvantagens. Embora não possamos dizer qual plano seria o melhor para sua situação, aqui estão algumas coisas que você deve considerar.

Sugerimos que você evite pegar a arma diretamente do causador do evento crítico como parte da rendição. Em vez disso, faça com que ele o deixe em um lugar seguro, de preferência onde você possa vê-lo. Nesse caso, fazer o causador do evento crítico sair primeiro pode remover a ameaça imediata aos reféns, mas não permitiria que você o instrísse a deixar a arma dentro do local da crise, uma vez que estaria acessível aos reféns. Além disso, se ele entrar em pânico e mudar de ideia, os reféns dentro da fortaleza ainda estão em risco. Por outro lado, fazer com que os reféns saiam primeiro os remove do caminho do perigo imediatamente, mas permite que o incidente com o refém evolua para uma barricada se o causador do evento crítico mudar de ideia.

É tentador recomendar um método específico, mas os exemplos acima ilustram que uma ligeira mudança nas circunstâncias pode tornar inaceitável um plano anteriormente eficaz para o risco. Talvez a melhor declaração que possamos fazer seja citar o Tenente Robert Loudon (aposentado), do Departamento de Polícia de

Nova York: "Segurança e controle devem sempre ser as principais considerações no processo de tomada de decisão".⁴

CONCLUSÃO

O que você faz nos primeiros 15 a 45 minutos de um incidente com refém pode ter um efeito significativo no resultado final desse incidente. As diretrizes apresentadas neste artigo foram usadas com eficácia por agências policiais locais, estaduais e federais em incidentes com reféns e barricadas nos Estados Unidos. Se você, como o primeiro policial a responder a tal incidente, mantê-los em mente, terá feito sua parte para aumentar a probabilidade de uma resolução bem-sucedida para o caso.

Notas

1 W.G. Spaulding. "The Longest Hour: The First Response to Terrorist Incidents. *Law Enforcement Technology*, July/August 1987. p. 26.

2 Ninety-six percent of 404 known domestic hijackers are male. personal interview with Frederick I. Lanceley, FBI Academy, Quantico, VA, 1988.

3 David S. Soskis and Clinton R. Van Zandt, "Hostage Negotiation: Law Enforcement's Most Effective Nonlethal Weapon .. ' *Behavioral Sciences and the Law*, vol. 4, No.4, 1986. pp, 423-435.

4 Entrevista pessoal com with Robert Loudon durante o FBI Hostage Negotiation Course, FBI Academy, Quantico, VA. 1984.

Fonte: FBI Law Enforment Bulletin, April 1989, Volume 58, Number 4. Traduzido por Onivan Elias de Oliveira – Cap PMPB.