



DIRETRIZES E POLÍTICAS DE NEGOCIAÇÃO RECOMENDADAS CONSELHO NACIONAL DE ASSOCIAÇÕES DE NEGOCIAÇÃO (NCNA) E UNIDADE DE NEGOCIAÇÃO DE CRISE DO FBI (CNU)

DIRETRIZES DE NEGOCIAÇÃO RECOMENDADAS*

1. Princípios Orientadores

A. O objetivo do processo de negociação é salvar vidas e resolver crises e/ou incidentes críticos, ao mesmo tempo que tenta evitar riscos desnecessários para policiais, cidadãos, vítimas e causadores.

B. A aplicação de competências de Negociação de Crises tem provado consistentemente ser o método policial mais eficaz em termos de risco para alcançar os resultados desejados em crises e/ou incidentes críticos. Alguns exemplos podem incluir, mas não estão limitados a:

1. Incidentes com reféns
2. Pessoas suicidas
3. Indivíduos barricados
4. Assaltantes ativos
5. Eventos de agitação civil
6. Incidentes terroristas e/ou
7. Mandado de busca de alto risco

2. Determinação da Resolução

A. O método pelo qual qualquer crise e/ou incidente crítico é resolvido é determinado, em última análise, pelo comportamento do causador.

B. No entanto, os padrões de aceitabilidade exigem que as agências policiais/penitenciárias empreendam todos os esforços razoáveis para obter uma resolução não violenta.

C. Habilidades de negociação representam a ferramenta de maior sucesso das agências policiais/penitenciárias (96,97% resolvido sem ferimentos ao policial ou espectadores, 80,52% resolvido sem ferimentos às vítimas e 82,96% resolvido sem ferimentos ao causador de acordo com o Sistema de Banco de Dados de Reféns e Barricadas do FBI [*Hostage and Barricade Database System* aqui referido como HOBAS] abril de 2021)

D. O desengajamento é a decisão tática de sair, atrasar o contato, atrasar a custódia ou planejar entrar em contato com o indivíduo barricado ou pessoa em crise em um momento e/ou local posterior. O desengajamento como estratégia deve aderir a um conjunto de protocolos e padrões de segurança específicos da agência. (adicionado em 08/2021)

3. Negociação de Crise: a estratégia preferida

A. Geralmente, a resolução tática deve ser reservada para aqueles casos em que o causador parece propenso a se envolver em mais violência, apesar dos esforços de negociação.

B. Devido ao perigo inerente ao uso da força para todas as partes, ela deve ser usada apenas quando for necessária, eficaz em termos de risco e aceitável.

4. Capacidade de Negociação

A. Todas as agências policiais/penitenciárias devem manter uma capacidade de negociação.

1. Departamentos menores podem exigir um recurso de ajuda mútua para recorrer em incidentes de crise.

B. Qualquer departamento grande o suficiente para ter uma equipe tática deveria ter uma equipe de negociação.

C. Tal como acontece com as equipes táticas (SWAT), as negociações são melhor realizadas num contexto de equipe.

D. As agências policiais/penitenciárias devem identificar e formar uma equipe suficiente de pessoal em competências de negociação reconhecidas a nível nacional.

1. Os negociadores devem ser obrigados a manter os seus níveis de competências por meio de capacitação recorrente individual e de equipe.

2. Tal como acontece com a SWAT, a equipe de negociação deve receber equipamento e apoio técnico suficientes para desempenhar as suas funções. O equipamento do Time de Negociação de Crises básico pode incluir:

a. Telefone de arremesso capaz de ser introduzido em uma área barricada

b. Dispositivo celular com capacidade de voz, dados, texto e vídeo

c. Sistema de endereço público

d. Um dispositivo com acesso à Internet com a capacidade de executar aplicativos de mídia social.

5. Confiança e Responsabilidade Pública

A. A sociedade exige que as agências policiais/penitenciárias tenham capacidade profissional para resolver incidentes de crise da maneira mais eficaz em termos de risco (negociações).

B. É mais provável que a responsabilidade civil represente um problema para qualquer agência que não consiga demonstrar que tem acesso a negociadores treinados, políticas, procedimentos e equipamento para responder a incidentes de crise.

6. Composição da Equipe de Negociação

A. O nível de pessoal de uma equipe de negociação varia muito de um departamento para outro com base na necessidade percebida ou demonstrada.

B. Recomenda-se que um mínimo de três negociadores treinados respondam a qualquer incidente de crise.

As funções que esses respondedores podem preencher incluem, mas não estão limitadas a:

1. Negociador principal
2. Negociador secundário/*coach*
3. Líder de equipe
4. Inteligência
5. Secretário
6. Quadros de situação
7. Ligação Tática
8. Policial de equipamento técnico
9. Profissional de saúde mental

C. Incidentes mais complexos ou difíceis podem exigir negociadores adicionais treinados trabalhando em turnos e preenchendo diversas funções da equipe.

7. Assistência à Saúde Mental

A. As equipes de negociação devem considerar o estabelecimento de um relacionamento consultivo com profissional(es) de saúde mental

B. Para serem uma vantagem, os profissionais de saúde mental selecionados devem:

1. Atuar como conselheiro da equipe, não como negociador
2. Participar de treinamentos da equipe de negociação
3. Responder às chamadas da equipe conforme solicitado
4. Focar na avaliação comportamental do causador
5. Auxiliar nas reuniões da equipe após um incidente crítico

8. Seleção de Membros da Equipe de Negociação

A. Em nível nacional, os padrões de seleção variam amplamente; no entanto, deve-se considerar a identificação de indivíduos com as seguintes habilidades/características:

1. Voluntário
2. Alto nível de autocontrole
3. Capacidade de manter a calma sob estresse
4. Excelentes habilidades de comunicação interpessoal

5. Comportamento calmo e confiante
6. Bom ouvinte e entrevistador
7. Funciona bem em conceito de equipe

9. Treinamento Inicial Necessário para Negociadores

A. Recomenda-se que os indivíduos selecionados para se tornarem negociadores recebam treinamento que inclua:

1. Mínimo de 40 horas em curso qualificado
2. O treinamento deve incluir conceitos e técnicas básicas, psicologia anormal, coleta de informações, avaliação, intervenção em crises/suicídios, habilidades de escuta ativa, estudos de caso, exercícios simulados significativos e uma visão geral do gerenciamento de incidentes.

10. Treinamento Recorrente em Negociação

A. Tal como acontece com todas as habilidades críticas policiais/penitenciárias, como armas de fogo, os negociadores devem receber periodicamente treinamento e prática atualizados para manter a proficiência.

B. Recomenda-se que os negociadores participem anualmente de um mínimo de 40 horas de treinamento para permanecerem proficientes.

C. É altamente desejável participar de conferências regionais ou nacionais, aprender com apresentações de estudos de caso e realizar treinamento conjunto com equipes táticas e outras equipes de negociação próximas.

11. Organização da Equipe de Negociação

A. Recomenda-se que cada agência organize sua equipe de negociação tendo em mente o seguinte:

1. Identificar um líder de equipe responsável pelas atribuições operacionais, seleção da equipe, treinamento e manutenção de equipamentos.
2. Desenvolver uma política escrita para responder a incidentes de crise e ter um Procedimento Operacional Padrão (*Standard Operation Procedure - SOP*)
3. Instituir procedimentos padrão para estabelecer e administrar um Centro de Operações de Negociação (*Negotiation Operations Center - NOC*) funcional

12. Papel da Equipe de Negociação na Estrutura de Comando

A. Independentemente do sistema de resposta a incidentes utilizado, o líder da equipe de negociação deve ser visto como um conselheiro crítico e ter acesso direto ao Comandante do Incidente durante uma operação.

B. Para uma tomada de decisão equilibrada, a contribuição da equipe de negociação deve ser independente, mas igual à da equipe tática.

1. Este deve ser o caso mesmo que a equipe de negociação seja designada administrativamente como uma subunidade da equipe tática

13. Considerações de Comando

A. Os incidentes anteriores demonstraram claramente que, devido às suas responsabilidades pela gestão global do incidente, o Policial no Comando (*Officer In Command* – OIC) deve abster-se de funcionar como negociador. (Comandantes não negociam e negociadores não comandam)

B. Os procedimentos de negociação universalmente aceitos permitem ao negociador retardar e “ganhar tempo”, indicando que as decisões finais cabem a ele. O Comandante não pode fazer isso.

14. Considerações de Negociação e Abordagens Recomendadas

A. 97% de todos os incidentes policiais/penitenciários são motivados emocionalmente e os causadores não têm um objetivo claro (HOBAS abril de 2021)

1. A experiência sugere que os causadores se encontram num “estado de crise”.

2. O causador pode não ser capaz de lidar com os estressores recentes da vida ou com perdas significativas (emprego, relacionamento, autoestima etc.).

B. A comunicação não ameaçadora e sem julgamentos, que inclua habilidades de escuta ativa, deve ser usada com o objetivo de acalmar e neutralizar o incidente.

C. Na maioria dos casos, a estratégia inicial deve ser diminuir as emoções e reduzir a tensão no local.

D. O contato inicial entre o causador e a equipe de negociação pode servir como “contenção verbal”.

1. Ajuda a reduzir a tensão e minimizar mal-entendidos

2. Deve ser considerado, mesmo que a equipe tática ainda não tenha chegado ao local

E. A percepção da invasão policial/penitenciária pode ser contraproducente para o estabelecimento e manutenção de um diálogo significativo. Apesar da intenção pacífica, as ações policiais serão muitas vezes vistas como ameaçadoras pelo causador e podem promover maior resistência.

1. Quando for prático e eficaz em termos de risco, as agências devem empregar um esquema de resposta discreto para situações motivadas pelas emoções (97% HOBAS abril de 2021)

2. Os incidentes tradicionais com reféns (2,84% HOBAS, abril de 2021) podem se beneficiar de um esquema de resposta de maior visibilidade (contraste os riscos de resistência versus os benefícios da rendição)

F. Cuidado com a “Mentalidade de *Bunker*”.

1. A maioria dos indivíduos encontrados ficará barricada num local da residência (78,6% HOBAS abril de 2021).

2. É provável que isto evoque uma forte postura defensiva e resistência.

3. Tende a tornar o causador hipervigilante e hipersensível à agressão percebida.

G. Os causadores normalmente querem que a polícia “vá embora”.

H. Os incidentes são normalmente não planejados e aparentemente irracionais (71,48% HOBAS abril de 2021).

I. O investimento da agência policial/penitenciária no tempo tende a pagar grandes dividendos:

1. 54,63% de todos os incidentes são resolvidos em 4 horas ou menos (HOBAS abril de 2021).

2. 90,37% de todos os incidentes são resolvidos em 9 horas ou menos (HOBAS abril de 2021).

J. A passagem do tempo (comprar tempo) é normalmente a ferramenta mais importante da equipe de negociação, servindo para:

1. Permitir a chegada de pessoal e equipamentos

2. Facilitar a coleta de inteligência

3. Fornecer oportunidades de fuga para as vítimas

4. Auxiliar no planejamento de intervenções táticas

5. Ajudar na diminuir a tensão e a construir *rapport*

6. Promover um pensamento mais racional por parte do causador

K. Os custos de gerenciar pacientemente o incidente de crise são significativamente menores do que os custos associados à defesa de uma ação judicial pendente.

15. Riscos e Resultados Associados

A. É mais provável que a violência aconteça no início ou no final de um incidente, se for necessária uma intervenção tática.

1. Policiais, vítimas e causadores enfrentam o maior risco durante uma intervenção tática.

B. Em 83,45% dos incidentes envolvendo vítimas não foi utilizado resgate tático (HOBAS abril de 2021).

C. Em 99,33% dos incidentes não há perda de vidas para policiais ou espectadores, 95% não há perdas de vidas para vítimas, 94,15% não há perdas de vidas como resultado de suicídio e 98,91% não há perda de vidas para o causador (HOBAS abril de 2021).

16. Coordenação Tática

A. É imperativo que as equipes táticas e de negociação desenvolvam e mantenham um entendimento próximo e uma relação de trabalho cooperativa.

1. Problemas significativos podem ser evitados se estas equipes compreenderem os métodos umas das outras e treinarem suficientemente em conjunto.

B. A entrega de itens, a libertação de vítimas ou a entrega de indivíduos no local da crise e o envio avançado de negociadores exigem uma coordenação estreita entre as equipes táticas e de negociação. A formação conjunta entre os elementos táticos e de negociação deverá reforçar esta coordenação.

17. Relacionamento com Comando

A. É importante que os comandantes na cena estejam familiarizados e compreendam conceitos e filosofias essenciais de negociação.

B. Os comandantes devem promover um processo de tomada de decisão equilibrado, buscando informações e reunindo-se simultaneamente com os líderes das equipes de negociação e tática.

C. Esta “Tríade de Comando” deveria discutir abertamente alternativas e buscar consenso sempre que possível.

18. Relações com a Mídia

A. O Policial de Comunicação Social (PCS) deve estabelecer uma área de informação aos meios de comunicação social.

B. Os meios de comunicação social devem ser regularmente informados e a sua cooperação deverá ser procurada.

C. Somente o PCS e o Comandante devem fazer declarações à imprensa.

1. O PCS e o Comandante devem evitar expor/identificar táticas e/ou pessoal tático e de negociação.

2. As declarações na mídia durante um incidente devem ser analisadas pela equipe de negociação antes da divulgação.

3. As declarações na mídia podem ser utilizadas como uma valiosa ferramenta de negociação.

19. Análise e Revisão Pós-Incidente

A. Recomenda-se que as agências realizem análises oportunas de cada incidente para:

1. Identificar áreas problemáticas e soluções

2. Identificar ações positivas para replicação futura

B. Abordar mal-entendidos e corrigir percepções erradas para minimizar influências negativas sobre todo o pessoal.

20. Gerenciamento de Estresse de Incidentes Críticos

A. Se o incidente justificar, uma intervenção crítica de estresse deverá ocorrer o mais rápido possível para todo o pessoal.

B. O apoio contínuo deve ser fornecido pela agência, conforme necessário.

21. Orientações Adicionais

A. As Diretrizes e Políticas de Negociação Recomendadas da NCNA não pretendem ser totalmente abrangentes ou abordar todos os aspectos das operações da equipe de negociação.

B. Cada agência deve ter um Protocolo Operacional Padrão escrito abordando as suas questões e preocupações específicas, de acordo com a sua missão e responsabilidades.

C. As políticas para muitas questões (ou seja, o uso de dispositivos de escuta) podem ser ditadas por leis estaduais ou locais.

***Estas diretrizes não se destinam a substituir políticas e procedimentos individuais do departamento.**

ESTAS DIRETRIZES FORAM RATIFICADAS PELAS ASSOCIAÇÕES DE MEMBROS DA NCNA EM VIGOR EM 04/10/2001.

ESTAS DIRETRIZES FORAM ALTERADAS E APROVADAS EM (8 DE NOVEMBRO DE 2018) NA REUNIÃO ANUAL DO CONSELHO NACIONAL DE ASSOCIAÇÕES DE NEGOCIAÇÃO. * ESTATÍSTICAS HOBAS ATUALIZADAS EM ABRIL DE 2021

Última Atualização 10/21/21

Disponível em:
<https://ncna.us/default.aspx?MenuItemID=43&MenuGroup=Public+Home>. Traduzido por Onivan Elias de Oliveira – Cel QORR PMPB.