

ENSINAMENTOS DE NEGOCIAÇÃO POR UM NEGOCIADOR DE REFÉNS DO FBI

No início dos anos 1970, entre a escola e a minha graduação na carreira do FBI, eu tinha trabalhado como um vendedor. Quando me envolvi com e, mais tarde, o programa de Negociação do FBI, as semelhanças entre negociação de reféns e o que eu aprendi como um vendedor se tornou evidente.

Qualificar clientes e incidentes não-negociáveis

Um dos primeiros paralelos entre a negociação na Aplicação da Lei e vendas é determinar qual é uma situação negociável e qual não é. A incapacidade de fazer esta distinção na Aplicação da Lei pode custar vidas e nas vendas pode custar horas de esforço e tempo perdido. Eu vejo esta determinação inicial ser muito bem parecida como qualificar um cliente potencial. Algumas pessoas que podemos trabalhar e algumas que não podemos.

A negociação em 1993, com David Koresh, em Waco, Texas, é um exemplo de um incidente não-negociável que tenho trabalhado. É minha opinião que uma resolução bem sucedida plenamente neste incidente não estava indo ser alcançada através da negociação. Eu tinha conversado com pessoas que conhecia o Sr. Koresh pessoalmente. A história que veio através deles foi que no passado o Sr. Koresh tinha feito previsões então ele garantiu que a sua previsão se tornou realidade. A pergunta óbvia é: "O que ele havia predito sobre este incidente?" O que o Sr. Koresh havia previsto era que a Sucursal dos Davidianos ia morrer quando o "monstro" atacasse. Alguns seguidores acreditavam que o Sr. Koresh nunca se enganava.

A questão torna-se então: "Se o incidente não é negociável, o que vamos fazer?" Agentes Federais e Davidianos tinham morrido na fase inicial do ataque. Era pouco provável que a Aplicação da Lei estava indo para "conversar" porque as pessoas tinham morrido e os crimes foram cometidos. A operação também foi muito, muito cara. Uma estimativa de custo era de US\$ 1 milhão por dia. Quanto tempo demora manter um esforço de US\$ 1 milhão por dia, ou sequer metade desse montante? O FBI e o Governo Federal mantiveram-no por 51 dias. Se não pode manter \$ 1 milhão ou até mesmo \$ 500.000 por dia, o que você vai fazer? Como

muito esforço e gastos seria colocada em uma entidade corporativa em que se acredita ser importante, mas muito provavelmente, perder o empreendimento?

Não é sobre você

Nós, negociadores e vendedores, sabemos que os nossos sujeitos e clientes, por vezes aparentemente comportam de forma irracional. Sabemos como é difícil ser verdadeiramente ouvido ou entendido. Não importa o quão difícil o cliente ou o sujeito seja, é preciso lembrar que esta negociação não é sobre você, o negociador ou vendedor. É sobre o sujeito ou cliente e sua necessidade. Este ponto pode ser difícil de manter em mente especialmente quando o cliente é desagradável, ofensivo ou pior.

Todas as pessoas envolvidas é um vendedor / negociador

Uma Agência de Aplicação da Lei pode ter o melhor em negociação, táticas e equipes de gerenciamento de crise, mas uma pessoa pode aniquilar um excelente esforço. Qualquer pessoa que comunica uma mensagem para o outro lado é um negociador potencialmente de forma que praticamente todos em cena de uma crise são negociadores. Todos devem estar aptos a enviar a mesma mensagem. Se os negociadores estão caminhando para uma conciliação, abordagem não-ameaçadora, a equipe tática não deve constituir uma ameaça e o policial de relações públicas deve tomar a mesma posição, especialmente se o sujeito tem acesso à televisão e rádio. Poucas circunstâncias irão prolongar um incidente mais do que o envio de mensagens conflitantes.

Do mesmo modo, há mais do que apenas as vendas para o Departamento de *Marketing* e vendas pessoal. Todos na organização devem estar dizendo a mesma coisa, desde o CEO ou mesmo o pessoal de limpeza. O pessoal de limpeza conversando entre si em um elevador, na presença de um potencial cliente pode inviabilizar um acordo o mais rapidamente de uma pobre vendedora. Uma falha em reconhecer este ponto pode ser e tem sido oneroso em termos de vidas e de dinheiro.

Demonstrações

As pessoas acreditam em demonstrações muito mais do que em palavras. Por exemplo, em Waco negociadores foram dizendo ao Sr. Koresh que tudo ia ser

resolvido pacificamente. Por outro lado, o que fez o Sr. Koresh e os membros Davidianos quando olharam pela janela afora? Tanques! Quem era mais propenso a acreditar? Uma voz no telefone ou o que eles viram fora da janela?

Se um vendedor narra a um cliente em potencial que vai cuidar dele ou dela, antes ou depois da venda, mas não retorna mensagens de e-mail ou telefonemas por três ou quatro dias. O que está sendo demonstrado no que diz respeito à forma como os requisitos do cliente serão cumpridos?

O escritor fornece treinamento extensivo sobre escuta ativa para os negociadores. Uma das razões que escuta ativa é avaliada de forma muito positiva, é porque quase todas as habilidades de escutar ativamente demonstram que o negociador está ouvindo os fatos, bem como a emoção evocada pelos fatos. Dizendo, "eu compreendo", não é quase tão eficaz como a demonstração de que o ouvinte compreendeu.

Mantenha-o simples

Albert Einstein disse uma vez: "Faça tudo o mais simples possível, mas não mais simples". Há muitas pessoas inteligentes no FBI e na sua empresa que irá aparecer com respostas para problemas complexos. O segredo está na procura de respostas simples a partir de pessoas inteligentes! Essas são as respostas em que tenho a maior confiança. Durante o sequestro de um avião, agentes do FBI na cena estavam preocupados com um longo casaco que a sequestradora estava usando. Foi especulado que a sequestradora poderia ter uma bomba colocada debaixo do casaco. Mais tarde, quando lhe perguntaram por que aquele casaco especial foi usado para o aeroporto ela disse, "Estava frio e era o único casaco eu tinha".

Introdução sugerida ao Negociador

A maneira como um policial abre uma negociação pode ser muito importante. Pode definir o tom por horas, se não o incidente inteiro. A introdução usada por muitos negociadores dos Estados Unidos é a seguinte: "Meu nome é _____. (Sem posto ou graduação) Eu sou um negociador do Departamento de Polícia _____. Gostaria de ajudar."

Nos Estados Unidos, o público está familiarizado com o que faz os negociadores. Após um tiroteio, negociadores finalmente conseguem alcançar o sujeito pelo telefone. Após a introdução do negociador, o sujeito disse: "Você é um

negociador? Onde vocês estavam? Tenho estado à espera por vocês. Eu quero sair daqui. Eu desisto!"

Os negociadores dos Estados Unidos são ensinados desde o início e, se for o caso, não se esqueça de colocar o sujeito para sair. Houve casos nos Estados Unidos quando após dez horas de negociação o sujeito finalmente se rendeu. Quando foi perguntado por que ele não saiu mais cedo, o sujeito respondeu: "Ninguém perguntou."

Esquecer de pedir para se render é como esquecer de perguntar se um cliente potencial está pronto para comprar, no início de uma negociação. Nunca se sabe. Talvez o pai cliente ou filho já tem o seu produto ou tem investido com você e tudo que ele quer de você é a papelada para assinar o seu nome. Se você pressioná-lo com uma avalanche de vendas quando o cliente não está disposto a comprar ou investir imediatamente, corre o risco de perder tudo. Se o sujeito ou cliente recusar-se a se render ou a comprar no início, o negociador volta para o processo de negociação.

Construindo o acordo

"Construir o acordo" para os negociadores da Aplicação da Lei é análogo ao construir uma venda antes do cliente está pronto para fechar. Negociadores oferecem o "acordo", no início, mas se o acordo for recusado, negociadores voltam atrás e começam o processo de negociação. "Construir o acordo" é muito difícil no início pela desconfiança que se constroi sobre as pessoas que se "entrincheiram" contra você.

Medo

Para os negociadores da Aplicação da Lei, é muito importante ser tranquilizador porque as pessoas com quem negociam estão quase sempre assustadas. O público pensa que sabe tudo sobre o trabalho policial vendo televisão e cinema. Para meu desgosto quando estou trabalhando fora dos Estados Unidos, parece que os Estados Unidos exportam apenas o mínimo desejável de elementos da sua cultura especialmente na forma de filmes e televisão. Muitos policiais fora dos Estados Unidos assistem à televisão americana e eles mostram terem recebidos algumas impressões errôneas. Mais de uma vez, os agentes policiais estrangeiros, geralmente após um par de cervejas, irão perguntar em tons pessoais "Fred,

quantas pessoas você matou?" (Quando os agentes policiais dos Estados Unidos contam estas histórias, eles riem neste momento.)

Para policiais estrangeiros, eu respondo com a pergunta: "Você quer dizer este ano ou toda a minha carreira?"

Acho que a maioria dos policiais estrangeiros estão decepcionados ao saber que eu nunca atirei em ninguém nem mesmo a minha arma disparou ao longo da carreira. Da televisão dos Estados Unidos, um pensaria que um agente do FBI ou policial estava no dia a dia em combates armados! Além disso, só fui vítima de um crime uma vez que foi em 1968!

Como a maioria dos indivíduos responsáveis pela Aplicação da Lei, muitos dos seus clientes estão assustados. Seus clientes estão com medo de arriscar seu investimento ou gastar seu dinheiro imprudentemente. É menos arriscado para os seus clientes não fazerem nada. É mais fácil de deixar o seu dinheiro no banco, a 3% do que dar-lhe para gerir o risco sobre um novo produto. Os empresários devem ter medo da transação de seus clientes.

Como são muitas as vezes que os sujeitos estejam temerosos de que venham a perder as suas vidas nas mãos da polícia, negociadores dos EUA superam o medo com sucesso, com pequenas interações. Ao longo do tempo, é demonstrado que o sujeito pode falar, tem pequenas interações e ninguém vai atirar nele. Considere como seus clientes podem fazer pequenas operações que tem o maior potencial para transações mais tarde. Menores transações realizadas com profissionalismo constroi confiança, reduz o medo e demonstra de longe, quão significativa transação poderá ser gerida no futuro. Tenha paciência.

Identificar as necessidades do sujeito

Identificar as necessidades do sujeito e utilizá-los para obter resolução do incidente. Os negociadores da Aplicação da Lei escutam por dois tipos de necessidades que estão quase sempre presentes. Em primeiro lugar, existem as necessidades instrumentais, isto é, o falado, muitas vezes é tangível, tais como necessidades de sobrevivência, comida, água, conforto e previsibilidade das circunstâncias. Necessidades instrumentais quase sempre surgem em primeiro lugar porque eles são fáceis de falar com um estranho, ou seja, o negociador ou vendedor. Para os negociadores da Aplicação da Lei, as necessidades instrumentais serão coisas como cigarros, cerveja, pizza, sair, etc. Para um empresário as

necessidades instrumentais será o melhor preço de venda com o retorno sobre o investimento, a renda, taxas, etc.

Depois, há as necessidades expressivas, ou seja, o que não é dito frequentemente são necessidades intangíveis, tais como poder, aceitação, pertencer, afetividade e autoestima. Necessidades expressivas, se surgirem em tudo, vão surgir mais tarde na negociação. Por exemplo, em uma situação de vendas, uma necessidade primária do cliente pode ser para impressionar seu novo sogro, que é seu chefe, com sua astúcia como um negociador. Como resultado, todos os tipos de problemas podem materializar-se. Poucas pessoas vão dizer-lhe, de início, "Ouça, eu tenho que ser forte aqui para impressionar meu novo sogro," mas eles podem dizer-lhe mais tarde, quando eles confiarem em você.

Negociadores devem ouvir as necessidades não externadas. Um indicador há necessidades expressivas é quando todas as necessidades instrumentais foram atingidas e um cliente ainda não irá fechar um negócio.

Necessidades expressivas podem ser muito pessoais. O sujeito que muda de necessidade instrumental para necessidade expressiva podem indicar o desenvolvimento de confiança e de *rapport* e, portanto, o progresso nas negociações.

Repita os clientes e confiança

Em negócios e na Aplicação da Lei, a confiança é fundamental. Um projeto de investigação indicou que quando pediu para classificar os critérios mais importantes para escolher uma empresa de investimento, clientes consistentemente punham o retorno do investimento abaixo de confiança e outras "questões de relacionamento". Ninguém faz um negócio com alguém que não confia.

Os negociadores da Aplicação da Lei evitam truques, lutam pela honestidade e mantem suas promessas, porque, no curto prazo uma falha em fazê-lo irá custar ao negociador a sua credibilidade; credibilidade que ele ou ela pode não ser capaz de recuperar. Negociadores da Aplicação da Lei evitam truques, lutam pela honestidade e mantem suas promessas porque, a longo prazo, talvez tenhamos uma repetição de "cliente" e que será uma negociação difícil se nós mentimos, enganamos ou não mantemos as nossas promessas da primeira vez. Além disso, se os negociadores da Aplicação da Lei são enganadores, o sujeito vai dizer a outros

na cadeia ou na prisão e futuras negociações com os detentos tornarão mais difíceis.

A rendição ou fechar

Aplicação da lei teve situações em que o sujeito queria vir para fora e os negociadores tiveram de dizer ao sujeito para permanecer no interior da fortaleza, porque a Equipe Tática não estava pronta para recebê-lo. Para o observador, esta circunstância é o equivalente a um cliente dizendo que ele está pronto para comprar, mas você responde que não está disposto a fechar o negócio, não é uma boa situação! Como resultado, os negociadores são incentivados a discutir a prisão com o plano do Time Tático no início do incidente.

Parte da rendição pode incluir a determinação do "ritual de rendição" ou como o sujeito quer se render. Este escritor tem observado quatro diferentes rituais de rendição. Alguns indivíduos querem se barbear e colocar em uma camisa limpa, porque sabem que vão ser exibidos no noticiário da televisão à noite e eles querem apresentar uma boa aparência. Outros sujeitos querem ser vistos como "garoto mau". Um colega britânico informou que ele disse a um sujeito que poderia um suéter poderia ser colocado sobre suas mãos e que amigos, vizinhos e seus parentes fora de casa não irão vê-lo algemado. O sujeito com os dedos entrelaçados por trás da cabeça disse: "Não, eu quero sair como está, tal como nos filmes americanos". Uma terceira forma de ritual de rendição é que o sujeito estabelece uma circunstância que permite a equipe tática atacá-lo. Desta forma, quando o sujeito vai para a prisão, ele pode dizer: "Eu não desisti. O Time do FBI/SWAT saltou sobre mim e deve ter sido uns 10 ou talvez até 25 deles, mas eu dei, em alguns, bons socos antes que me levarem para baixo! "Da perspectiva do sujeito, é uma boa, história quase verdadeira que ficará ainda melhor ao longo do tempo. Uma última forma de "ritual de rendição" é só para deixar a situação morrer lentamente. Em duas aeronaves sequestradas, negociadores do FBI negociaram 25 pessoas em troca de comida. Em vez de 25 pessoas saírem do avião, 35 pessoas saíram. Assim, as escadas foram deixadas no local e os passageiros começaram sair. Na conclusão, não houve uma quebra no plano, mas o sequestrador e o agente do FBI em um seqüestro e, no outro, o sequestrador, o agente do FBI e comissário de bordo. Não houve um final dramático para o incidente.

Para os negociadores da Aplicação da lei, a rendição é equivalente a fechar uma venda. Na opinião do escritor, o segredo para um bom fechamento está em fazer tudo bem até o final. Se o negociador ou vendedor está tendo problemas com o fechamento ou com a rendição, veja o processo inteiro. Rendições ou fechamentos não ficam separados.

Não termine até que esteja terminado

O meu conselho aos negociadores é para ouvir, cuidar, fazer as coisas como você foi treinado para fazê-las e ter confiança no processo. Se você fizer isso, você pode andar longe do incidente com a consciência tranquila sabendo que você fez tudo o que você poderia ter feito. Não há nada mais que você possa fazer.

Um apanhador reformado do New York Yankees Yogi Berra dizia nos jogos de beisebol, "Não termine até que esteja terminado". O mesmo pode ser dito de negociações. Como uma negociação está avançando com sucesso, às vezes negociadores tornam-se descuidados porque pensam que a pressão está diminuindo e, a situação está acabada; um desenvolvimento perigoso. O incidente não está terminado até que o sujeito esteja algemado e alguém leva-o embora. Você, como um vendedor, pode estar certo de que tem o cliente potencial, mas no último minuto da venda tudo pode voltar atrás por qualquer motivo. Não está terminado até que você tenha a assinatura do cliente e seu cheque esteja depositado no banco. Em outras palavras, não termine até que esteja terminado!

Conclusão

Em conclusão, creio que há muitos mais paralelismos entre o que os negociadores da Aplicação da Lei e as pessoas de negócio fazem, muito mais do que podem ser cobertos em um curto artigo. O mais importante é que paralelamente à Aplicação da Lei, negociadores e vendedores vendem esperanças. O negociador e o vendedor estão, ambos, vendendo a esperança para o sujeito e o cliente que no futuro será melhor. No ponto de vista do autor, não há produto mais vantajoso.

LANCELEY. Frederick. **Negotiation Lessons Learned by an FBI Hostage Negotiator**. Trad. Onivan Elias de Oliveira. Disponível em: <http://www.negotiormagazine.com/article235_1.html>. Acesso em 04 abr. 2009.

