

Para saber mais

Selecionamos este artigo da Harvard Business Review com uma excelente entrevista do Dominick J. Misino da NYPD, o qual traduzimos a seguir.

Neste artigo, podemos perceber que independentemente do tipo de negociação que você está conduzindo, os bons negociadores compartilham da mesma base de habilidades básicas.

É longo o artigo, leia um pouco por vez dia, caso você não encontre tempo para ler ele todo de uma vez.

A versão original em inglês está no link abaixo. Boa leitura!

[Negociando sem uma rede: uma conversa com Dominick J. Misino da NYPD \(https://hbr.org/2002/10/negotiating-without-a-net-a-conversation-with-the-nypds-dominick-j-misino\)](https://hbr.org/2002/10/negotiating-without-a-net-a-conversation-with-the-nypds-dominick-j-misino)

Boa leitura!

Negociação informa todos os aspectos da vida empresarial. Toda interação - com clientes, fornecedores e até com parceiros e investidores - envolve algum tipo de negociação. De fato, em algumas línguas, o mesmo termo é usado tanto para “negócios” quanto para “negociação”. Mas os custos da falha podem ser altos. O colapso das negociações entre a administração da Hewlett-Packard e suas famílias fundadoras, por exemplo, colocou em dúvida o futuro da empresa e levou a uma disputa dispendiosa por procuração.

Talvez não seja surpresa, portanto, que nos últimos 20 anos tenha sido visto um fluxo interminável de manuais sobre negociação de negócios, muitos deles best-sellers. Ou que a maioria das principais escolas de negócios do país tenha departamentos acadêmicos dedicados ao assunto. O conselho é frequentemente útil, até perspicaz. Quem poderia argumentar com a recomendação de que os negociadores buscam ganho mútuo e conheçam sua melhor alternativa para um acordo negociado? Mas você não pode deixar de sentir que as teorias acadêmicas e as simulações um a um em sala de aula não são o suficiente para preparar os empresários para as negociações realmente difíceis - aquelas em que o fracasso não é uma opção.

Então, onde você pode procurar orientação?

Nas últimas três décadas, o Departamento de Polícia de Nova York tem treinado oficiais em negociações de reféns, possivelmente a situação de maior interesse de todos. Fundado em 1972, no ano seguinte ao tumulto da Prisão Estatal de Attica, o programa da NYPD foi o primeiro programa de treinamento do país. Mais um ano depois, na esteira da crise dos reféns dos Jogos Olímpicos de Munique, o FBI criou seu próprio programa, inspirado nos NYPD's. Hoje, a maioria das agências de segurança neste país e em outros fornece algum tipo de treinamento de negociação, pois os agentes locais e nacionais enfrentam barganhas com criminosos armados, terroristas e psicopatas como parte de sua realidade diária.

Para descobrir o que os empresários podem aprender sobre lidar com negociações duras da experiência da polícia, a editora sênior da HBR Diane L. Coutu visitou o ex-detetive do NYPD e negociador de reféns Dominick Misino em sua casa em Long Island, Nova York (onde ele pode ser encontrado em negociel@aol.com). Um membro da força por 22 anos, Misino foi aclamado internacionalmente em 1993, quando conseguiu persuadir o sequestrador do Lufthansa Flight 592 a entregar a arma e entregar-se no aeroporto Kennedy. Misino passou os últimos seis anos de sua carreira como negociador principal, lidando com mais de 200 incidentes e nunca perdendo uma única vida.

Desde que se aposentou em 1995, ele ensinou habilidades de negociação para policiais, militares e executivos de empresas (para mais detalhes, consulte seu site, hostagenegotiation.com). Misino descreve modestamente a negociação de reféns

como “senso comum aplicado”. Na entrevista a seguir, editada por clareza e extensão, ele explora o que ele quer dizer com aquele termo inócuo, pintando uma imagem vívida do sangue, suor e lágrimas da negociação de reféns.

Que habilidades especiais são necessárias para ser um negociador de crise?

Eu não acho que isso requer habilidades especiais. Qualquer um pode fazer isso, homem ou mulher, uniformizado ou civil. O que a negociação de crise exige é o que chamo de bom senso aplicado. Quando estou negociando, estou constantemente me perguntando: "Qual é a coisa mais simples que posso fazer para resolver o problema?" Quando estou lidando com um criminoso armado, por exemplo, minha primeira dica é simplesmente ser educado. Isso parece banal, eu sei, mas é muito importante.

Muitas vezes, as pessoas com quem estou lidando são extremamente desagradáveis. E a razão para isso é que seu nível de ansiedade é tão alto: um cara armado e barricado em um banco está em um modo de luta ou fuga. Para desarmar a situação, tenho que tentar entender o que está acontecendo em sua cabeça. O primeiro passo para chegar lá é mostrar-lhe respeito, o que demonstra minha sinceridade e confiabilidade. Então, antes que o bandido peça alguma coisa, eu sempre pergunto se ele precisa de alguma coisa. Obviamente, não vou conseguir um carro para ele. Eu não vou deixar ele ir. Mas faz muito sentido ser sensível às necessidades do outro. Quando você dá algo a alguém, ele se sente obrigado a lhe dar algo de volta. Isso é apenas bom senso comum.

Você não acha difícil ser educado com um assassino ou um estuprador?

Eu irei ainda mais longe. Como você demonstra respeito por um molestador de crianças condenado? Acredite, na minha linha de trabalho nós lidamos rotineiramente com pessoas que saíram da sociedade e fizeram coisas horríveis. Obviamente, não é fácil negociar com alguém de quem você não gosta, mas se você é um profissional, mantenha seus sentimentos separados do seu trabalho.

Na negociação de crise, você tem a vantagem de que seu objetivo está constantemente bem na sua frente: tirar todo mundo com vida. E você também está sob incrível pressão de tempo. Quando um nacional etíope sequestrou aquele avião da Lufthansa, eu tinha menos de 45 minutos para construir um relacionamento com ele e aterrizá-lo. Havia 104 pessoas a bordo e o sequestrador tinha uma arma apontada para a cabeça do piloto. Essa é toda a motivação que eu precisava para me concentrar na minha tarefa. É claro que existem pessoas - inclusive países inteiros - que dizem que nunca devemos negociar com certos indivíduos - terroristas, por exemplo. Mas acho que isso é extremo. Na realidade, estamos sempre prontos a negociar o máximo que pudermos com qualquer pessoa para mostrar a ele que existe uma alternativa à violência. É claro que também estamos prontos para entrar com uma solução tática - implantar as equipes da SWAT - se for necessário. Mas, idealmente, a força é um último recurso.

Você pode dar outros exemplos do que você entende por bom senso aplicado?

Outra técnica muito sensata é perguntar ao vilão muito cedo em uma negociação se ele quer que você lhe diga a verdade. Eu tropecei nessa tática quando comecei a negociar. Minha equipe de apoio descobriu que o bandido fazia parte de uma gangue de rua. Então eu disse: “Olha, você cresceu nas ruas. Eu também. Você quer que eu minta para você ou diga a verdade?” E ele disse que queria a verdade, que, é claro, é exatamente o que eu esperava que ele dissesse. Sua situação estava desesperada; havia franco-atiradores por todo o lado. Quem em sã consciência gostaria de ser enganado?

A coisa mais importante que você faz ao perguntar ao outro cara se ele quer a verdade é que ele entra em um acordo com você logo no início. Isso é importante porque uma negociação bem-sucedida é na verdade uma série de pequenos acordos. Você usa todas as oportunidades possíveis para concordar com seu adversário - e fazê-lo concordar com você. Porque o tempo todo você está concordando, o outro cara está aprendendo que ele pode confiar em você, que ninguém vai machucá-lo. Então eu tento ir direto para o primeiro sim, e imediatamente eu vou para o segundo. Eu digo ao cara mau que se ele quer que eu lhe diga a verdade, então ele pode ouvir coisas que ele não quer ouvir e, se isso acontecer, ele tem que concordar em não machucar ninguém. No meu dia, negocie com bandidos com reféns, sequestradores e assassinos; a maioria deles me

deu sua palavra que não vai machucar ninguém. Essas pessoas podem ser os excluídos da sociedade, mas eles têm um código de honra. De fato, eu diria que mais de 90% das vezes que um criminoso me deu sua promessa, ele o manteve.

Se você não precisa aprender habilidades especiais, precisa de certas qualidades pessoais para ser um negociador de alto risco bem-sucedido?

No nível mais básico, você tem que ser um bom ouvinte.

Infelizmente, como a maioria das pessoas, os negociadores querem falar e ser ouvidos, e assim eles precisam aprender como deixar a outra pessoa se expressar sem interrupção. Isso é muito importante porque os indivíduos com quem estamos lidando geralmente são pessoas que nunca foram ouvidas e estão desesperados para serem ouvidos. Eles simplesmente não têm paciência para você se intrometer e cometer um erro. Para contornar isso, eu tento ser um ouvinte muito ativo. Por exemplo, eu normalmente peço ao outro cara para me dizer o seu lado das coisas. E então eu sento e recebo uma bronca. Eu ouço todos os exemplos de quando o outro cara já foi injustiçado. Eu descubro quantas vezes ele foi enquadrado. Eu descubro como ninguém nunca se importou com ele. E muito disso é verdade. Mas a maneira que eu vejo é que tudo isso é verdade - para ele. E isso é o que importa.

Portanto, os melhores negociadores são excelentes ouvintes. Mas eles também precisam estar cientes do barulho dentro de suas próprias cabeças. Acredite em mim, mesmo que você não saiba o que está acontecendo dentro de você, o outro cara vai. Sua sensibilidade a seus próprios preconceitos é extraordinária. Você precisa conhecer seus botões e suas limitações.

Pessoalmente, tenho muita dificuldade em lidar com pederastas e outras pessoas que prejudicam crianças. Mas, mesmo assim, posso negociar com essas pessoas porque estou ciente dos meus sentimentos. Eu até diria que meus sentimentos me impulsionam a me tornar um melhor negociador, porque quando eu sei que algo vai me afetar, eu trabalho mais para alcançar um nível de objetividade. Isso faz parte de estar confortável com quem você é, o que é essencial para poder negociar. Tome as negociações da polícia: elas são improvisadas e podem durar 50 minutos ou dez horas; ninguém sabe. A única coisa certa é que ninguém pode sustentar uma fachada sob esse tipo de pressão por muito tempo. Portanto, a melhor preparação do mundo para uma negociação bem-sucedida é apenas estar confortável consigo mesmo.

Sua referência à escuta ativa soa muito remanescente do que os psicanalistas chamam de escuta empática. Você pode dizer mais?

Quase por definição, a negociação de crise é uma montanha russa de emoções, tanto sua quanto do outro. Para mim, ouvir ativamente significa estar sintonizado com essas emoções, identificando-as e ajudando o outro a lidar com elas. Uma das maneiras mais eficazes de fazer isso é por uma técnica que chamamos de espelhamento. Nós ecoamos as observações do outro cara para tentar construir uma ponte entre nós. Por exemplo, eu digo: "Então você tem uma arma".

E normalmente o bandido diz: "Sim, eu tenho uma arma".

"Uma arma?" Eu repito.

"Sim", ele diz, "uma arma de nove milímetros."

E então eu ecoo novamente: "nove milímetros?"

"Sim, nove milímetros com dois pentes, 18 rodadas."

Nesta troca, claro, estou recebendo dados críticos. Mas, ao mesmo tempo, estou dizendo ao bandido que não há mais uma arma separando ele e eu; em vez disso, há algumas informações vitais que nós dois compartilhamos. Desta forma, o espelhamento é o começo de uma conversa real.

Outra técnica de escuta ativa é estar constantemente alerta para os sentimentos expressos por trás das palavras. Isso não é tão óbvio quanto parece. Meu ex-parceiro uma vez teve uma mulher idosa que havia se trancado em uma casa com uma faca de açougueiro de dez polegadas, e estava amaldiçoando-o a plenos pulmões. Apesar de sua profanidade, meu parceiro foi capaz de detectar outra coisa. Ele disse a ela: "Marta, eu posso ouvir sua dor. Eu ouço isso em sua voz." E ela passou de reclamar e delirar para o silêncio absoluto. Ninguém antes havia percebido o fato de que ela estava sofrendo muito. Quando meu parceiro reconheceu sua dor, ela largou a faca de açougueiro e ele começou a tratá-la como a avó idosa que ela era.

Soa piegas até que você as tenha experimentado, mas o próprio ato de ouvir é empático. E quando falamos, tentamos reforçar a empatia usando muitas declarações do tipo "nós": "Estamos nisso juntos" ou "Podemos resolver isso". Esse é o tipo de linguagem que pode aliviar o isolamento e a paranoia do cara.

Parece que você está tentando se colocar no lugar do outro cara. Isso está certo?

Até certo ponto, mas você precisa ter cuidado ao dizer a um sequestrador ou a um estuprador que sabe exatamente o que ele está passando, porque geralmente você não sabe. Na verdade, você pode realmente enfurecer as pessoas tentando se identificar com elas, porque elas sabem que você sabe muito pouco sobre o que elas passaram em suas vidas. Uma vez, um dos nossos rapazes tentou se lamentar com um cara mau, e o cara simplesmente ficou furioso. Ele começou a xingar e gritar: "Quando foi a última vez que você entrou em um banco e levou cinco reféns?" Então, se colocar no lugar do outro cara nem sempre é tão útil quanto parece.

Na verdade, eu sempre fui atingido em minhas próprias negociações por quão impossível é para mim imaginar a quantidade de estresse que um cara mau sente quando está escondido em um prédio com 100 policiais da SWAT fortemente armados focados nele, observando cada movimento seu. Na verdade, eu provavelmente nunca me senti tão assustado ou zangado ou solitário em toda a minha vida como aquele cara naquele momento.

Você falou sobre bons negociadores; o que faz mal negociadores?

Os piores negociadores são as pessoas que odeiam a rejeição. Claro, ninguém gosta de rejeição - isso machuca seus sentimentos. Mas os maus negociadores não podem aceitar o fato de que todas as coisas negativas que chegam a eles não são pessoais. Eles acham que o outro cara está com raiva deles quando o outro cara nem os conhece. Eu costumava ser agredido verbalmente o tempo todo no meu trabalho, mas como eu digo aos meus alunos, você só tem que deixar a outra pessoa desabafar. Porque se você fizer isso, há uma recompensa incrível.

Primeiro de tudo, o outro cara geralmente se sente melhor. Mas, o que é ainda mais importante, no processo de desabafar, é provável que o vilão conheça seu problema - e a solução para o problema dele. Por exemplo, uma vez eu ouvi um cara mau reclamando e delirando porque um negociador era italiano. Isso nos ajudou a descobrir rapidamente que o negociador precisava sair. Mas de um modo geral, os maus negociadores não têm essa perspectiva. Eles ficam com os sentimentos feridos, o que os torna macios - ou defensivos. Ambos são posições ruins a partir das quais negociar.

Então o outro cara precisa desabafar. E você?

Certamente você experimenta muitas emoções negativas neste trabalho. Você sente raiva e frustração; você está quase sempre com medo. Certa vez participei de uma negociação que durou 12 horas, embora eu não tenha sido o negociador principal durante todo esse tempo. A parte mais frustrante foi que o cara se recusou a falar. Ele simplesmente não falava. Tenho uma fita gravada da negociação e, sempre que a ouço de novo, percebo como estava totalmente reprimido. Eu acho que se eu pudesse ter alcançado e estrangulado aquele cara, eu provavelmente teria.

Não há nada de errado em ter emoções fortes durante uma negociação, mas você precisa reconhecê-las para não agir. Essa é a regra de ouro. Mas mesmo aqui há algumas exceções. A coisa mais agressiva que eu já disse em uma situação de negociação foi um ladrão que estava ameaçando matar seu refém, uma senhora de 84 anos chamada Ruth. Como suas ameaças se tornaram mais intensas, senti a raiva chegando dentro de mim. E eu disse ao cara: "Se você tocar em um fio de

cabelo dela, eu vou pessoalmente identificar seu corpo no necrotério". Agora, ameaçar seu seqüestrador não é uma tática de negociação sugerida. Mas nesta situação, meu instinto me disse que se eu ficasse sentado o dia inteiro ouvindo esse cara em particular ameaçar essa dama em particular, ele iria matá-la. Então eu tive que intervir. Eu fiz, e instantaneamente o criminoso recuou.

Essa foi a única vez que eu ameacei um criminoso dessa maneira, mas ao mesmo tempo devo admitir que não acredito que os melhores negociadores nunca agiram de acordo com seus sentimentos. Eu acho que se você não se arriscar nesse trabalho - se você não se encontrar em um lugar que você nunca pretendeu ir - então você provavelmente não estará sendo o melhor negociador possível.

Parece que você tem que colocar uma tampa em alguns sentimentos fortes. O que ajuda você a fazer isso?

Ter uma equipe atrás de você é essencial. Nos primórdios, não havia equipes de negociação. Os negociadores trabalharam individualmente e o estresse foi extraordinário. A negociação consecutiva mais longa que eu já fiz foi de nove horas, e foi como correr a maratona de Nova York. Eu simplesmente não consigo imaginar como alguém poderia sobreviver a uma provação como essa sem o suporte da equipe.

Atualmente, a maioria das equipes de negociação da polícia é composta por cinco pessoas. Existe o principal negociador, que realmente fala com o bandido. Depois, há o comandante, que toma todas as decisões, e o treinador que fornece apoio moral e apoio. Estes são os principais atores. Há também um gopher ou float, que corre por toda parte reunindo informações vitais, e um cara que chamamos de escriba. Ele mantém um registro cronológico de todas as coisas importantes que estão acontecendo durante a negociação. Parece loucura, mas uma das coisas que muitas vezes você esquece no calor de uma situação de refém é o nome do outro cara. Então o escriba escreve isso em grandes letras pretas em um pedaço de papel, que ele grava na parede da casa ou apartamento que estamos negociando.

Um ponto importante sobre essas equipes é que elas são deliberadamente criadas para separar a negociação da tomada de decisões, o que proporciona ao negociador principal tanto um alívio fantástico quanto um enorme poder de negociação. Imagine por um momento que você está negociando e diga ao bandido que você está no comando. Ele responde exigindo um carro em 30 minutos ou ele faz um refém. Se, por outro lado, você puder dizer: "Veja, meu comandante está no comando e tenho de consultá-lo", você comprou tempo para manobrar.

É assim que os diplomatas operam o tempo todo. Eles elaboram uma proposta e depois a trazem de volta aos líderes nacionais para aprovação. É claro que, em uma situação de crise, você não tem dias e meses para discutir uma proposta. Você nem tem minutos. Você chega a uma bifurcação na estrada e tem frações de segundos para decidir se vai para a direita ou para a esquerda. Esse tipo de pressão seria insuportável sem a direção da equipe.

Acho que na maior parte do tempo você não encontrou as pessoas com as quais estava lidando cara a cara. Isso foi um problema?

Eu odeio dizer isso, mas a comunicação cara-a-cara é muito antiquada. Nós raramente fazemos isso hoje em dia. Originalmente, o NYPD concordou com os gurus da comunicação que disseram que a negociação face a face cria mais intimidade e confiança. Mas logo descobrimos que a comunicação face a face com um psicopata ou um criminoso armado é altamente perigosa. De fato, os únicos negociadores da polícia que já foram mortos em uma situação de negociação foram aqueles que tiveram contato face a face. Então abandonamos totalmente a abordagem, exceto nas situações em que não há absolutamente outro caminho.

Normalmente, preferimos trabalhar com o outro cara por telefone. Ou tocamos em uma linha telefônica ou colocamos um telefone na zona barricada. No entanto, nós o gerenciamos, o contato telefônico é extremamente eficaz. Os americanos estão totalmente confortáveis com o telefone. Nós discutimos no telefone; nós dirigimos e falamos no telefone; Eu já ouvi falar de pessoas que fazem terapia no telefone. Ironicamente, na minha experiência, os malfeitores ficam mais confortáveis ao

telefone do que em contato face a face porque se sentem mais seguros a alguma distância da polícia. Se eles estão na mesma sala com você, eles se sentem mais expostos.

Há outra razão pela qual não nos comunicamos cara a cara. Nós não queremos que o outro cara veja as maquinações internas de nossa equipe. Pense no que o escriba faz, por exemplo. Se, por algum acaso, o vilão supor que alguém está escrevendo informações sobre ele, ele pode não se sentir insultado; ele pode se sentir ameaçado. Afinal, se você tem alguém que está barricado ou mantendo reféns, ele será altamente paranoico com a segurança dele.

Qual é a situação de negociação mais perigosa?

De um modo geral, o suicídio é a situação mais perigosa porque é a mais volátil. Não há sofrimento para pessoas que estão ameaçando o suicídio. No momento em que chegam tão longe, eles acabam com o sofrimento. Assim, ao contrário dos criminosos que estão enfrentando uma prisão, os suicidas não temem nada. Eles não estão preocupados que possam ser punidos pelo que estão fazendo a si mesmos ou a você. Eles simplesmente não estão pensando. E, como vimos com os homens-bomba em Israel, isso os torna algumas das pessoas mais perigosas com as quais podemos lidar.

Certa vez, tive um ex-policia suicida que havia escalado até o topo da ponte Whitestone. Muitas pessoas que a viram disseram: "Ah, ela está lá só porque quer publicidade". Mas nunca acreditei nisso. Ficou claro para mim que ela tinha problemas emocionais. Sua terapeuta entrou em cena depois de eu ter falado com ela, e ele disse à equipe que a havíamos lidado perfeitamente porque entendíamos intuitivamente o quão perigosa ela era. Na verdade, ele nos disse, ela não era apenas suicida; ela era homicida. "Ela não teria hesitado, se você a deixasse louca, para pegar um de vocês e levá-lo para a ponte com ela." Aliás, o suicídio é a principal razão pela qual nunca permitimos que um padre ou rabino fale com um cara mau. Nós aprendemos repetidas vezes que quando as pessoas pedem clérigos, elas estão virtualmente sempre buscando o fechamento de suas vidas. É um prelúdio para o suicídio.

Qual foi a maior lição que você aprendeu com seu trabalho como negociador de crise?

Não sei se é a maior lição, mas uma coisa muito importante que você aprende como negociador é que, se quiser ganhar, precisa ajudar o outro a salvar as aparências ou "save face". Olhe para as pessoas com quem eu lido. Eles são criminosos. Eles não são livros aprendidos. No entanto, eles são muito inteligentes no sentido de que podem sobreviver em um ambiente onde a maioria de nós não pode, e eles também têm seu próprio tipo de dignidade. Se você puder mostrar a esses caras uma maneira de manter seu orgulho enquanto enfrenta uma derrota que eles sabem que é inevitável, eles concordarão com o que você quer.

Eu aprendi essa lição no início da minha carreira de negociação quando fui chamado para lidar com uma situação no Harlem espanhol. Era uma noite quente de verão e havia 300 ou 400 pessoas nas ruas às três horas da manhã. Um jovem com uma espingarda carregada tinha se bloqueado dentro de um prédio lotado. Ele me disse que queria se render, mas não podia porque ele parecia fraco.

Agora esse cara era um violador de liberdade condicional, não um assassino, e então eu disse a ele que se ele se acalmasse e me deixasse algemar, eu faria com que parecesse ter que usar a força. Ele largou a arma e se comportou como um perfeito cavalheiro até chegarmos à rua, onde ele começou a gritar como um louco e levantar o inferno, como havíamos combinado. Enquanto ele estava fazendo isso, a multidão estava cantando "José! José! - em aprovação selvagem, nós o jogamos na traseira do carro, saltamos no acelerador e disparamos. Dois quarteirões depois, José sentou-se, abriu um enorme sorriso e disse-me: "Ei cara, obrigada. Eu realmente gostei disso." Ele reconheceu que eu tinha dado a ele uma saída que não envolvia matar pessoas e ser morto por sua vez. Eu nunca esqueci isso.