

Crisis Negotiations

Managing Critical Incidents
and Hostage Situations in
Law Enforcement and
Corrections



Michael J. McMains
Wayman Ç. Mullins

INTRODUÇÃO

Na Segunda Guerra Mundial, o submarino de serviço da Marinha Americana foi chamado “serviço silencioso”. Existiam duas razões para que esses marinheiros fossem “silenciosos”. Uma, eles operavam sob um estrito disfarce de segredo. Poucas pessoas sabiam de suas operações e alvos. Segunda, eles operavam com descrição. Seus botes (na Marinha, submarinos sempre são referidos como sendo botes, não navios) cruzaram a superfície dos oceanos explorando quietamente, seguindo com cuidado e afundando os navios inimigos. Geralmente o primeiro sinal que um Capitão inimigo tinha da presença do submarino era um torpedo explodindo contra seu navio. Esses submarinos foram os heróis que não cantaram vitória na 2ª Guerra Mundial. Ainda hoje, mais de 50 anos depois da Guerra as investigações dessas operações estão sendo reveladas.

No domínio da polícia, também há um “serviço silencioso” – o de negociador de reféns. Negociadores de reféns operam de formas semelhantes aos submarinos da 2ª Guerra Mundial. Negociadores são quietos sobre seu trabalho. Quando surge um incidente, eles entram em ação, desempenhando seu papel com pouco estardalhaço. Quando o incidente é resolvido, eles desaparecem no mar da polícia, voltando a superfície somente quando outro incidente acontece. Seu trabalho geralmente não é reconhecido pelo público e até mesmo pelos policiais com quem eles trabalham. Fora da literatura de busca científica, pouco é escrito sobre negociadores de reféns. Não são feitos filmes, programas de TV, nem novelas de aventuras são escritas sobre o trabalho dos negociadores. Até quando negociação são o assunto de uma trama, a estória geralmente envolve ações de Times Táticos ou a interação entre reféns e sequestradores. Num incidente real, a mídia e o público focalizam sua atenção no Time Tático e outras “operações especiais”, não nos negociadores ao telefone. A cobertura da imprensa no incidente mostra o Time Tático preparando-se, ou nos raros casos onde a resolução do incidente requer força, o Time Tático em ação. Ação quer seja real ou fictícia, faz uma boa pressão e chama a atenção do público. Os negociadores não são orientados para agir nem são dramáticos. Eles são eficientes e quietos.

No Departamento de Polícia, os negociadores constituem o “serviço silencioso”. Muitos policiais não percebem a extensão do preparo e treinamento dos negociadores, nem o que os negociadores realmente fazem em uma situação com

reféns. Chefes, administradores e comandantes vêem os negociadores como um subproduto do negócio policial, não como um suporte principal de eficácia operacional. Assim como a maioria dos policiais administradores conhecem o que os negociadores fazem. Quando surge uma situação com reféns o comandante do turno ou supervisor chama os negociadores porque eles conhecem a política e os procedimentos. No local, esses comandantes e supervisores geralmente pressionam os negociadores para apressarem-se ou pôr um ponto final na situação taticamente. A polícia está confortavelmente no perímetro tático operacional. Eles às vezes perguntam: “porque nós deveríamos estar conversando com um bandido?”. Negociadores são tolerados por esses comandantes, não necessariamente respeitados.

Em 1782, John Paul Jones disse: “eu desejaria não ter nenhuma convenção com qualquer barco que não velejasse rápido, para que eu não pretenda ir por caminho perigoso”. Essas palavras tornaram-se o credo da Marinha moderna e poderiam ser o credo dos negociadores de reféns. Os negociadores de reféns sempre vão em caminho perigoso toda vez que há uma situação de reféns. A aproximação dos negociadores com os sequestradores é exatamente oposta a aproximação que a polícia está acostumada a usar. Em vez de manter a autoridade e o poder do distintivo de polícia na prisão do criminoso, e usar força se necessário para “efetuar a prisão”, os negociadores se tornam aliados do criminoso e conversam com ele para fazê-lo decidir render-se pacificamente. Eles fazem isso sem as armadilhas dos policiais. Não há uniforme com distintivos, apito, algemas, casacos de couro, bastão ou revólver. Só há as armas da COMUNICAÇÃO, RAZÃO e PACIÊNCIA. Cada incidente contém novas e únicas circunstâncias, desafios específicos da situação e dilemas de negociação nunca antes encaradas. Em cada simples incidente, o negociador de reféns deve estar preparados para essas circunstâncias, desafios e dilemas. E não há espaço para erros. Neste livro “best-seller”, “*The Right Stuff (A Coisa Certa)*”, o autor Tom Wolfe disse dos pilotos de teste:

Bem, é óbvio que está envolvido bravura. Mas não é só bravura no simples ato de desejar arriscar a sua vida. A ideia é que um homem deve ter habilidade de seguir numa peça do maquinário que move-se rapidamente e arriscar sua pele depois de ter os reflexos, experiência e frieza para trazê-la de volta num momento de bocejo.

Wolfe poderia ter descrito o negociador de reféns na passagem. Em vez de um avião, no entanto, o equipamento do negociador é a mente: a habilidade de pensar

rápido e tomar decisões difíceis no desenrolar do incidente de reféns. As séries de testes são cada incidente de reféns, cada incidente é peculiar e diferente em sua própria essência. O negociador deve encarar esse desafio cada vez que o telefone toca. Não há espaço para o negociador perder a “calma”; o negociador não pode tornar-se angustiado, aborrecido, emotivo ou frustrado. O negociador deve “manter-se calmo”, como Wolfe disse de Chuck Yeager (um dos primeiros pilotos de testes americanos e o primeiro a quebrar a barreira do som).

O propósito educacional deste livro é remover o negociador do “serviço silencioso”. Este livro é para o futuro negociador que quer aprender a arte para que ele não possa seguir pelo “caminho perigoso”. Este livro é o resultado de anos de pesquisa, aplicação de testes e experiências práticas trabalhando com negociadores. Ele combina os princípios e aplicações da Justiça Criminal, psicologia, sociologia, comunicação, comércio e outras disciplinas em uma estrutura conceitual para o negociador. Nós fizemos uma tentativa de evitar palavras técnicas e acadêmicas, e tentamos explicar ideias e conceitos para que o aprendiz de negociador possa aplicar os princípios do livro.

Embora nós colocamos as palavras no papel (e nos responsabilizamos por elas), os sentidos das palavras não são nossos. Os verdadeiros sentidos das palavras resultam da experimentação e aplicação de um incontável número de cientistas praticantes e negociadores durante muitos anos. Nós devemos especial gratidão, no entanto, a algumas pessoas que nos deram inspiração, motivação, coragem e assistência necessária para trazer nossos sonhos para essas páginas. Finalmente, nós gostaríamos de agradecer a Michael Braswell das publicações Anderson por nos dar essa chance, por nos manter direcionados à tarefa e por gentilmente nos pressionar quando nós mais precisamos de pressão.

Capítulo 1 NEGOCIAÇÃO DE REFÉNS: DESENVOLVIMENTO, DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS

OBJETIVOS DE APRENDIZADO:

1. Entender como a negociação de reféns desenvolveu-se na polícia;
2. Entender por que os anos 60 foram críticos para a polícia e quais eventos significantes dos anos 60 levaram a reforma da polícia;
3. Saber por que os Departamentos começaram a confiar na negociação em situações de crise;
4. Conhecer quais incidentes de reféns fizeram um desenvolvimento importante nas táticas de negociação de reféns;
5. Conhecer os princípios ditados por Schlossberg no gerenciamento de incidente com reféns;
6. Conhecer porque incidentes como o incidente do Banco de Crédito Sveriges, *Downs v. United States*, o incidente Mulçumanos Hanafi, o cerco a Casa de Espaguete e o incidente Sul Moicanos são importantes para a negociação de reféns;
7. Entender como as técnicas de negociação de reféns aplicam-se as situações de cerco;
8. Conhecer o que o Curso de Negociação de Reféns do FBI enfatiza;
9. Conhecer especificamente o que é um refém, o que são negociações e o que é uma situação de reféns;
10. Entender as características de um incidente negociável;
11. Conhecer as opções abertas para a polícia num incidente negociável.

Gênesis, 14:12-16 Tomaram também a Ló, filho do irmão de Abrão, que habitava em Sodoma, e os bens dele e partiram. Então veio um que escapara, e contou a Abrão, o Hebreu. Ló habitava junto dos carvalhais de Manre, o amorreu, irmão de Escol, e irmão de Arner, os quais eram aliados de Abrão. Ouvindo pois Abrão que o seu irmão estava preso, chamou trezentos e dezoito homens treinados, nascidos em sua casa e os perseguiu até Dã. E dividiu-se contra eles de noite, ele e os seus criados, e os feriu, e os perseguiu até Hobá, que fica à esquerda de Damasco. E tornou a trazer toda a fazenda, e tornou a trazer também a Ló, seu irmão, e a sua fazenda, e também as mulheres e o povo.

Com essas palavras, a Bíblia (NIV, 1985) descreve o primeiro incidente de reféns que aconteceu na história judaica cristã. A tomada de reféns não é nova no século XX. Através da história as pessoas tem sido tomadas umas pelas outras. No velho Testamento tanto os Israelitas quanto os seus inimigos fizeram capturas: às vezes como prisioneiros de guerra, às vezes como um meio de destruir a Nação conquistada na forma de seus captores e às vezes para enfraquecer os recursos da Nação vencida. Essas capturas eram usadas para garantir que a Nação conquistada não iria declarar guerra aos seus conquistadores. Em Nações Africanas, pessoas eram capturadas, tomadas como reféns e usadas como escravas. O que é novo no Século XX é a maneira com que os reféns são usados, especialmente nas décadas recentes; a maneira que a polícia responde a esses incidentes; e a maneira que os princípios psicológicos têm sido aplicados para o gerenciamento dos incidentes com reféns.

Historicamente, a tomada de reféns tem envolvido o uso de pessoas como garantia de pagamento ou uma segurança contra a guerra. Durante a Idade Média, nações europeias esperavam que pessoas fossem capturadas para assegurar concordância de nações que guerreavam. Comerciantes eram capturados para garantir que outros comerciantes da mesma nacionalidade pagariam seus débitos (SOUCHON, 1976). Durante a Segunda Guerra Mundial, os alemães tomaram mais de 02 milhões de reféns franceses depois da divisão da França em 1942 para assegurar a cooperação e concordância do povo francês. Tomada de reféns tem sido sempre uma técnica geopolítica usada por uma nação contra outra.

DESENVOLVIMENTO DA NEGOCIAÇÃO NO TRABALHO POLICIAL – O CONTEXTO

Os Departamentos de Polícias modernos devem tratar com situações de reféns que muito são diferentes daquelas encontradas logo no início das questões geopolíticas. Com exceção dos anos 70, a maioria das Agências policiais americanas não teve que negociar com tomadas de reféns como sendo um ato de guerra, política ou economia. Criminosos e indivíduos emocionalmente perturbados não tomam reféns para ganhar poder político ou econômico numa larga escala; eles tomam reféns para forçar a concordância com suas exigências ou para expressar suas necessidades emocionais. Recentemente, a tomada de reféns tem frequentemente sido uma tentativa de ganhar poder pessoal por indivíduos pegos em cometimento de um crime, ou por indivíduos que tenham experimentado um senso de falta de poder por muito tempo (Justiça Americana, 1994). Os Departamentos de Polícia têm tido que negociar mais com violações da lei ou questões de segurança pública quando eles negociaram em incidentes de reféns. Além do mais, tomada de reféns em prisões e cadeias ao longo do País tem se tornado algo comum. Os prisioneiros tem conseguido certos direitos e garantias pelas Cortes e continuamente exigem melhor tratamento, melhores condições de vida e outros privilégios dos administradores de prisões e cadeias. Além de ações legais, a única forma que os prisioneiros tem é tomar as propriedades da prisão e usar reféns (usualmente funcionários da prisão) como instrumento de barganha.

Existem significantes diferenças entre o gerenciamento da polícia de incidentes com refém e o gerenciamento em nível internacional de incidentes com reféns. Embora os Estados Unidos tem adotado a política que em nível internacional eles não negociam com terroristas, mesmo que eles tem tomado reféns, as Agências Policiais geralmente tomam a posição que não havendo uma ameaça imediata à vida, são aceitáveis as negociações. Seguindo a tradição inglesa de polícia, as Agências Policiais Americanas enfatizam a regra da lei e os direitos do indivíduo (WALKER, 1992). Esses elementos tem levado a uma ênfase no processo de resolução tomando como base o sistema legal americano e tem sido a fundação na qual a maioria das Agências Americanas tem sido construídas. Eles têm sido o pano de fundo na qual as negociações tem se desenvolvido. Os direitos individuais e as garantias constitucionais que são desenhadas para proteger àqueles direitos são uma força que

tem levado a muitas tentativas de reformas das Agências Policiais ao longo dos anos (WALKER, 1992). No princípio como em 1933, o jornal *Wickersham* criticou o uso de força pela polícia como exemplificado no “terceiro grau”. Parte da reportagem intitulada “ilegalidade na execução da lei” documentou o abuso descomedido aos cidadãos pelas Agências Policiais. Citava exemplos, tais como um suspeito sendo segurado pelos calcanhares no prédio do Departamento de Polícia até ele confessar, como um abuso aos cidadãos.

A história da polícia americana é repleta de esforços em reformas e profissionalização. Por exemplo, Walker (1992) cita a preocupação sobre a quebra da lei e da ordem, datando de maiores tumultos em Boston no início de 1834, como uma maior motivação para o estabelecimento da primeira força de polícia de Nova York em 1845. Walker propõe que a urbanização, industrialização e imigração levou a manutenção ineficaz da ordem pública. Na América Colonial, ordem pública era a responsabilidade primária do xerife, a observação noturna e a patrulha de escravos. Portanto, em 1844, a cidade de Nova York estabeleceu a primeira força policial em um esforço para restaurar a ordem.

No entanto, forças policiais locais eram sujeitas ao controle político. Frequentemente, o apontamento para a força policial era uma retribuição por influência política e favores. A corrupção e a falta de policiais eram problemas crescentes durante o século dezanove. Tentativas de reformar durante esse período focalizaram a despoliticização dos Departamentos e eram geralmente sem sucesso (WALKER, 1992).

Depois da passagem do século, a forma de policiar teve alguns estágios de mudanças e reformassem como atualização do profissionalismo. Essas reformas incluíram eliminar influências políticas, indicar administradores qualificados, estabelecer uma missão de serviço de não partidarismo público, aumentar o padrão de qualidade do pessoal, iniciar princípios de gerenciamento científico, enfatizar o estilo de disciplina militar e desenvolver unidades especializadas tais como subunidades para lidar com problemas específicos que requeriam técnicas especiais (WALKER, 1992). Com esta ênfase no conhecimento da ciência comportamental e Times especializados, a negociação de reféns, de alguma forma, é uma extensão das reformas acontecidas no início do século XX.

O mais recente perigo e maior reforma e profissionalização cresceu a partir dos caóticos anos 60. Durante aquela década, os Departamentos de Polícia eram

criticados por muitos setores da sociedade. Eles estavam sendo desafiados para ser autocríticos e para encontrar novos métodos de negociar com os cidadãos em uma sociedade democrática. Fatores durante aquela década que levaram a crítica da polícia e ultimamente a mudanças no tipo de policiamento incluíram (WALKER, 1992):

1. Regras da Suprema Corte como *Mapp v. Ohio* (1961), *Miranda v. Arizona* (1966), e *Escobedo v. Illinois* (1964), que redefiniram o quanto legítimo eram o processo e como a polícia deveria se comportar em relação aos cidadãos que tinham sido presos;
2. O Movimento dos Direitos Civis, que desafiou o uso do poder discriminatório da polícia, liderando protestos em comunidades negras entre 1964 e 1968, e o estabelecimento dos programas de relações polícia-comunidade em muitos Departamentos;
3. O crescimento dramático na taxa de crimes, que levou ao estabelecimento de algumas comissões nacionais para estudar o problema e para fazer recomendações sobre as mudanças necessárias no “sistema de justiça criminal”;
4. Protestos civis contra a Guerra no Vietnã, que motivaram os 5. Departamentos de Polícia a avaliar como eles iriam gerenciar a desobediência civil usando apenas a força apropriada;
6. O aumento do uso de drogas em Campi universitários, o que aumentou a hostilidade entre a polícia e a população jovem.

No contexto de toda essa inquietude, os Departamentos de Polícia foram motivados a mudar em muitas áreas, incluindo como tratar com incidentes com reféns.

Policiais experientes reforçam que no início de 1973 os Departamentos que se deparavam com uma pessoa tomando reféns usavam um de três métodos para administrar os incidentes de reféns:

1. Eles confiavam nas habilidades verbais dos policiais individualmente.
2. Eles deixavam as coisas acontecerem.
3. Eles massificavam a quantidade de homens e o poder de fogo no local e exigiam que o sujeito soltasse o refém e se rendesse. Se essa concordância não fosse obtida em um período de tempo considerável, um assalto era iniciado (RUSSEL e BEIGEL, 1979).

Típico da primeira aproximação foi um incidente em 1961 que um policial atendeu a um chamado de desordem em uma residência. Na chegada, ele encontrou o esposo e a esposa barricados em sua casa. O marido estava apontando uma arma para sua esposa para impedir que ela saísse. O policial conversou com o marido através de uma porta fechada da casa. Ele descobriu que a mulher queria deixá-lo porque ela estava cansada em virtude de seu marido todo dia de pagamento chegar bêbado em casa e batê-la. O policial foi apto a convencer o marido que isso não era

uma coisa de homem segurar sua esposa apontando-lhe uma arma e que existiriam outras mulheres no mundo que iriam apreciar suas melhores qualidades. O policial teve conhecimento e experiência suficiente não para desafiar à vinda do homem bêbado para casa. Ao invés disso, ele encorajou o homem a procurar uma resolução pacífica com uma ação positiva; uma estratégia similar àquelas usadas pelos negociadores hoje.

Não havia nenhum treinamento em gerenciamento de crises, negociação de reféns ou comportamentos anormais nos Departamentos de Polícia antes de 1973. Consequentemente, a habilidade com o qual o policial individualmente tratava tais situações dependia da habilidade que ele trazia para o trabalho. O gerenciamento de incidentes com reféns variou de policial para policial. Dando de cara com a mesma situação descrita acima, alguns policiais simplesmente disseram “isto é uma disputa doméstica e nós não temos autoridade”. Outros policiais iriam chamar reforços, conter a situação e exigir a rendição. O gerenciamento de incidentes de crise não era uniforme ou profissional.

A mesma situação existia nas prisões. Quando os prisioneiros se amotinavam e tomavam reféns, a reação típica dos administradores de prisão era usar a violência para retomar o controle. Guardas prisionais, policiais e em alguns casos a Guarda Nacional iria usar cassetetes e armas para retomar a prisão numa operação de assalto do tipo militar. Geralmente prisioneiros, funcionários da prisão feitos reféns e membros da operação de assalto eram feridos ou mortos. O incidente Carrasco em 1974 no Departamento de Correções do Texas (DCT) ilustra esta aproximação (STONE, comunicação pessoal).

Fred Carrasco estava nos muros de uma unidade do DCT que ficava nas proximidades de Huntsville, Texas. Ele estava na prisão por uma variedade de crimes, incluindo tráfico de drogas e tentativa de homicídio de um policial. Planejando fugir com outros três presidiários, Carrasco recebeu armas contrabandeadas de uma guarda que trabalhava na cozinha do diretor da prisão (o guarda colocou as pistolas e munições na prisão dentro de um presunto com um buraco no meio). Carrasco e os outros prisioneiros entraram na biblioteca da prisão, que era no 3º andar de um edifício multiuso na prisão (salas de jantar e salas de vídeo ocupavam os dois primeiros andares). Eles tomaram um policial da prisão, 11 bibliotecários e um professor como reféns. O plano era usar os reféns para assegurar a fuga. Seu plano de fuga rapidamente tornou-se um cerco de 10 dias. Poucas negociações foram conduzidas

pelos policiais da prisão ou pela polícia (nenhuma dessas partes tinham negociadores ou Times Táticos treinados). Uma razão pela qual o incidente durou 10 dias foi porque os policiais da prisão não podiam decidir como atacar a posição de Carrasco. Plano após plano foi descartado, incluindo um plano para explodir o prédio da biblioteca.

Finalmente, os policiais da prisão decidiram um plano de dar aos sequestradores um veículo militar blindado e atacá-los quando eles saíssem da biblioteca. Um carro blindado foi entregue e os sequestradores saíram. Eles se circundaram de estantes empilhadas de livros, e com os reféns amarrados para o lado de fora do “tartarugas romanas”. As autoridades utilizaram jatos de alta pressão de água em uma tentativa de quebrar esse escudo de estantes. Quando essa tática falhou, os policiais usaram ganchos longos em uma tentativa de puxar fisicamente esse escudo. Durante essa tentativa, ambos os lados abriram fogo. Quando o tiroteio terminou, três reféns tinham sido mortos e alguns feridos, três sequestradores tinham sido mortos (incluindo Carrasco), e alguns policiais tinham sido feridos. Estima-se que mais de 700 munições foram disparadas durante os três minutos de fogo aberto. Não só no DCT, mas também nacionalmente, esta atitude de “atacar com o poder de fogo superior” era a norma.

Depois do estabelecimento de Times especializados (SWAT - Equipe de Armas e Táticas Especiais), os assaltos eram feitos por policiais especialmente armados e treinados. No entanto, sua eficácia era questionável. Schlossberg (1979) estabeleceu que em 78% dos assaltos, pessoas eram feridas ou mortas. Geralmente os policiais sustentavam as fatalidades. Muitos Departamentos nessa era tinham Times de 07 homens para que eles pudessem tomar conta das fatalidades esperadas e ainda abater o sequestrador.

Típico dessa aproximação foi um incidente em 1979 no qual um adolescente do sexo masculino atirou em um policial quando o patrulheiro parou do lado de fora de uma escola local. O patrulheiro não foi fatalmente ferido e conseguiu fazer uma ligação para pedir socorro. O Time da SWAT foi mobilizado. Então eles começaram uma busca casa a casa no quarteirão e testemunhas disseram que viram um suspeito correndo. Depois de cercar a casa na qual eles achavam que o suspeito estava barricado, os policiais da SWAT tentaram entrar pela porta de trás. O suspeito então saiu desesperado, atirando em um policial da SWAT antes de ser atingido por um patrulheiro comum no perímetro da cena. O patrulheiro comum também atirou em um policial da SWAT. O incidente terminou com o suspeito morto e três policiais feridos.

Além dos fatores acima discutidos, o crescimento de serviços psicológicos nos Departamentos de Polícia foi outro fator que favoreceu ao desenvolvimento da negociação de reféns. Enquanto a cidade de Nova York usou um policial com experiência psicológica para desenvolver os princípios de negociações, outros Departamentos começaram a contratar psicólogos como parte de um corpo civil do Departamento no início da década de 70 (REESE, HORN e DUNNING, 1991). Em resposta às recomendações do Presidente da Comissão de Segurança Pública e Administração da Justiça (1967), os Departamentos aumentaram seus padrões de contratação e aumentaram seu treinamento num esforço para profissionalizar-se. Como parte desse novo esforço, aqueles que queriam ser contratados tinham que ser certificados por um profissional de saúde mental como emocionalmente, comportamentalmente e cognitivamente capaz para desempenhar a função. Os Departamentos começaram a contratar e empregar psicólogos para fazer um teste de pré-emprego. Isso trouxe à polícia e a psicologia a um contato próximo, abrindo o caminho para os profissionais de saúde mental influenciar os Departamentos numa variedade de fatores, incluindo intervenção de crise, gerenciamento de comportamento anormal e negociação de reféns.

Durante a década de 70, a tomada de reféns por terroristas internacionais trouxe o problema para o *front* da preocupação da polícia. Com os incidentes terroristas, o limite entre ação militar, guerra e comportamento criminoso começaram a confundir-se. Um debate surgiu sobre a natureza do terrorismo. Era isto um ato de guerra perpetrado por uma nação menos poderosa contra uma nação mais poderosa, ou era uma atividade criminosa perpetrada por desordeiros internacionais? A tomada de reféns foi uma parte integral deste debate, porque os incidentes terroristas geralmente envolviam a tomada de reféns.

Diferentemente do passado, os sequestradores nos tempos modernos tem frequentemente sido envolvidos em um conflito enquanto eles estão tentando forçar sua exigências às autoridades. Os sequestradores geralmente estão engajados em um conflito com autoridades no mesmo instante que eles estão fazendo suas exigências. Isto tem levado a um único aspecto da negociação de reféns moderna. Por exemplo, a Síndrome de Estocolmo tem sido lembrada como uma consequência psicológica de reféns e sequestradores que estão juntos em uma situação de ameaça a vida. Essas situações de conflitos não são necessariamente limitadas a situações de polícia e penitenciárias. Com o fim da guerra fria a dissolução da União Soviética,

a reunificação da Alemanha e o aumento no poder dos estados ditadores do oriente médio, os militares do mundo livre irão ser convocados para servir em resolução de conflitos/negociação de reféns. A invasão de 1989 dos Estados Unidos no Panamá e as negociações necessárias para capturar o General Noriega e a invasão de 1994 no Haiti são dois eventos da necessidade dos militares entender os princípios de negociação de crises.

CAPITÃO FRANK McLURE

O Capitão Frank Mclure foi um membro do Time de Negociação de Reféns do Departamento de Polícia de Atlanta de sua fundação em 1976 até sua aposentadoria. Ele esteve envolvido em mais de 300 incidentes com reféns. Ele foi agraciado com a medalha de honra ao mérito por suas ações em situações com reféns. O Cap. Frank Mclure serve como Comandante da Divisão de Investigação Criminal do Departamento do Xerife do Condado de Douglas e é também o Comandante do Time de Negociação de Reféns deste Departamento.

Em 1976 o Departamento de Polícia de Atlanta no Estado da Geórgia, viu uma nova necessidade de um novo conceito que estava no horizonte da polícia: NEGOCIAÇÃO DE REFÉNS. Àquela época eu fui selecionado para ser um membro do Time original. Imediatamente aceitei o novo desafio e senti que havia uma necessidade desesperada deste novo conceito. Fiquei com o Time e fui apontado Comandante em 1979. Fiquei nesta posição até minha aposentadoria em 1993.

Como o objetivo primário da negociação de reféns é salvar vidas, vejo isto como um benefício primário de negociar. Quando uma situação é negociada, há menor probabilidade (quando comparada às outras soluções como assalto, agentes químicos, etc.) de haver perda de vidas ou ferimento a qualquer pessoa envolvida. Isso inclui os policiais, os quais são minha preocupação primária. Quero fazer todo o possível para resolver uma situação através da negociação porque isso elimina qualquer chance de “nosso pessoal morrer ou ser ferido”.

Desde que comecei a me envolver em negociação de reféns, eu tenho me envolvido diretamente em mais de 300 situações diferentes de negociação, incluindo situações de reféns, situações com pessoas barricadas e situação de suicídio. É extremamente difícil selecionar qualquer incidente, mas se eu tivesse que escolher, escolheria a rebelião na prisão Federal de Atlanta, quando prisioneiros cubanos tomaram como reféns 121 funcionários da prisão. Esta situação durou um total de 12 dias e terminou sem perda de vida de qualquer um dos reféns. Houve muitos altos e baixos durante aqueles 12 dias, mas tudo que nós como negociadores tivemos que suportar foi válido quando nós vimos todo o restante dos reféns sendo liberados e juntando-se as suas famílias.

É importante que o negociador entenda a história da negociação de reféns nos Estados Unidos porque se ele não souber onde nós começamos, ele não pode ter uma visão de onde devemos nos aprofundar na área. Esta é uma área sempre desafiante e nós devemos constantemente aprimorar o que nos foi passado quando a negociação de reféns foi posta em prática pela primeira vez.

INCIDENTES DE REFÉNS DE IMPORTÂNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE NEGOCIAÇÕES

UNIVERSIDADE DE SANTO THOMAS

Surpreendentemente, um dos mais recentes incidentes envolvendo negociações de reféns envolveu as Agências militares, e não as Agências de Justiça Criminal. Em janeiro de 1945 o general Douglas MacArthur, comandante das Forças do Sudoeste do Pacífico, retornou às Filipinas. Na universidade de Santo Thomas, localizada no coração de Manila, estudavam 5.000 civis americanos e britânicos, capturados quando os japoneses invadiram pela primeira vez as Filipinas em 1942. Outros 500 prisioneiros americanos estavam sendo seguros na cidade de São José. MacArthur queria os prisioneiros soltos o mais rápido possível (CASTELLO, 1982).

Os defensores japoneses nas Filipinas eram em torno de 30.000 e eram liderados por um experiente veterano de guerra, General Yamashita. O General Griswald's do XIV Corpo de Fuzileiros seguia do sul em direção a Manila, enquanto o General Swift's do 1º Corpo de Fuzileiros assegurou os flancos e retaguarda. 25 milhas ilha adentro, o XIV Corpo de Fuzileiros encontrou uma pesada resistência. Como a entrada principal começou a falhar, o 1º Batalhão Ranger de Paraquedistas e os guerrilheiros filipinos atacaram e libertaram os 500 americanos do cativeiro em São José em 23 de janeiro de 1945. Até ouvir as notícias do resgate com sucesso dos reféns de São José (nenhum dos reféns americanos foi morto), MacArthur ordenou que o General de Brigada William Chase e elementos da 27ª Divisão de Infantaria e 1ª de Cavalaria fossem para Manila, dizendo: "vá a Manila. Vá arrudeando o _____. Salte o _____. Mas chegue a Manila". Enquanto Swift's simulava em San Manuel e as 25ª e 32ª Reserva atacaram em Bagio, Chase enviou duas colunas de tanques e armamentos pesados pelo sul da rodovia 5 no coração de Manila em direção a Universidade de Santo Thomas.

Quando Chose e sua coluna chegaram, os japoneses barricaram-se nos jardins da universidade com os prisioneiros americanos ameaçando matá-los a menos que os japoneses pudessem deixar Santo Thomas. Então começou um dos mais dramáticos, se não tivesse sido tão conhecido, incidente com reféns do Século XX. Cercado pelo Exército japonês do General Yamashita e separado do Corpo principal do Exército, o General Chose entrou em três dias de negociação com os japoneses. Logo no início das negociações, Chose pode prover comida e suprimentos da Cruz

Vermelha para os prisioneiros americanos (BRANTLEY, 1993). No segundo dia, os japoneses concordaram em deixar os médicos do Exército entrar em Santo Thomas para tratar e remover os prisioneiros mais seriamente doentes (GRAYDON, 1993). Outras concessões foram feitas pelos japoneses durante o restante das negociações, incluindo a libertação de todas as crianças. Finalmente, em 03 de fevereiro, Chose conseguiu um acordo com os japoneses onde os soldados japoneses poderiam deixar Santo Thomas (sem nenhuma arma) e escapar da cidade. Assim que os japoneses deixaram a Universidade, Chose rodeou todos os prisioneiros americanos e levou-os para outro local 13 milhas distantes de Santo Thomas. Durante o ocorrido em Santo Thomas, as negociações com os japoneses e a retirada do 1º Corpo de Fuzileiros, Chose não foi vítima de nenhuma casualidade e nenhum prisioneiro/refém americano foi ferido ou morto.

Para assegurar a libertação dos americanos Chose recorreu a muitas das técnicas agora consideradas práticas padrão na negociação de reféns. Ignorando profundamente sua posição dentro do território inimigo, Chose usou o tempo sabiamente, deliberadamente estendendo as negociações por vários dias para acalmar os excitados e ameaçadores sequestradores japoneses. Ele negociou as exigências, dando algo em troca de algo. Por exemplo, quando os japoneses exigiram que ele retirasse seus tanques do portão principal, Chose concordou desde que os japoneses permitissem a entrada dos médicos na Universidade (IRVINE, 1993). Ele “matou” os japoneses, mantendo seu Comandante acordado por longos períodos de tempo e quando o comandante ia dormir, acordava-o após uma ou duas horas de sono apenas. Ele sabiamente usou a ameaça do poder e fogo (similar a ameaça posta pela SWAT), ameaçando entrar com sua coluna inteira se um americano fosse ferido. Em suma, ele desempenhou seu papel exatamente como negociadores treinados iriam desempenhar.

MUNIQUE – 1972

No contexto do exame próximo das práticas policiais que surgiram a partir dos anos 60, e uma preocupação sobre as perdas de vidas nos incidentes com reféns, um incidente terrorista internacional dramático aconteceu em 1972 nas Olimpíadas de Munique. O incidente estimulou o Departamento de Polícia da cidade de Nova York a avaliar a eficácia e o valor de uma confrontação forçosa no gerenciamento de

incidentes com reféns. Naquele incidente, 13 árabes invadiram a Vila Olímpica israelense situada à rua Connolly nº 13 em Munique. Eles exigiam a soltura de 200 prisioneiros árabes que se encontravam nas prisões israelenses e transporte para o aeroporto, de onde eles iriam voar até o Egito. O governo de Israel recusou soltar os prisioneiros. Dois atletas foram mortos. O Egito recusou-se a permitir que tanto os árabes quanto seus reféns israelenses posassem no solo egípcio. A polícia decidiu-se confrontar com os terroristas no aeroporto municipal. As autoridades abriram fogo sobre os terroristas quando eles estavam se movimentando entre o helicóptero e o avião que eles tinham ordenado. Depois de um fogo aberto de 15 minutos, a polícia capturou três terroristas sobreviventes. Conjuntamente, 10 árabes, 11 israelenses e 01 policial morreram no encontro (SCHREIBER, 1973).

Em resposta ao incidente de Munique, o Departamento de Polícia da cidade de Nova York, usando os talentos de Harvey Schlossberg, um detetive com Ph.D em psicologia, desenvolveu diretrizes para as negociações (COOPER, 1978). O propósito era desenvolver táticas que permitissem a solução de incidentes de alto conflito sem a perda de vidas experimentada em Munique. O Dr. Schlossberg descobriu que havia pouca literatura em uso das técnicas de negociação para o trabalho da Polícia. Portanto, ele pesquisou a literatura psicológica e desenvolveu princípios que enfatizavam os incidentes de gerenciamento com reféns como também sendo uma crise para o sequestrador. Especificamente, ele destacou:

1. A importância de conter e negociar com o sequestrador no incidente com refém;
2. A importância de entender a motivação do sequestrador e sua personalidade numa situação de refém;
3. A importância de diminuir um pouco o ritmo do incidente para que assim o tempo possa trabalhar a favor do negociador.

Em enfatizar a importância de conter e negociar com o sequestrador em um incidente com reféns, Schlossberg apontou que haviam quatro alternativas abertas à polícia em um incidente como aquele em Munique: 1- assalto, 2- selecionar o fogo do *sniper*, 3- agentes químicos e 4- conter e negociar (SCHLOSSBERG, 1979). As três primeiras diziam respeito a estratégia de confronto tradicional. Como tal, eles tinham um alto nível de probabilidade de violência. Ele sugeriu que conter e negociar era a maneira mais apropriada para uma aproximação segura. O princípio da aceitação de zero perdas continua a ser a meta-guia para as negociações hoje.

Schlossberg (1979) enfatizou a importância do entendimento da *motivação e personalidade do sequestrador*. Ele enfatizou que não há nada “como uma psiquê”. Entretanto, todo comportamento é entendível, pode ter suas metas orientadas, demonstram prazer em ser observados e é uma solução de problemas em sua natureza. Para entender aparentemente a falta de significação e mudança de comportamento, o negociador precisa entender a história da pessoa, suas metas, e suas habilidades em resolver problemas. Por exemplo, a pessoa paranoica que escuta vozes dizendo a ele que chicoteie os outros está geralmente agindo em virtude de um medo bastante presente em sua vida dos outros atacá-lo. Se os negociadores entenderem isto, a “loucura” das alucinações do paranoico é compreensível. Se isto é compreensível, é menos espantoso para aqueles que terão que tratar com isto. O entendimento foca atenção no problema de medo e senso de insegurança na pessoa em vez de focalizar um problema superficial da “loucura” da pessoa.

Schlossberg (1979) apontou a importância de acalmar o incidente para que o tempo possa trabalhar a favor do negociador. Ele percebeu que frustração das metas da pessoa leva a uma série de eventos que incluem: agitação, solução de problemas, criatividade e finalmente agressão. Quando um marido é confrontado com um divórcio que ele não queria, sua reação inicial será a seguinte: o corpo energiza-se por si só para lidar com o problema e a pessoa sente-se tensa. Ele então engaja-se em um tipo de comportamento para solucionar os problemas desenhados para reduzir a excitação e os sentimentos de desconforto. O marido pode prometer mudar e tornar-se mais considerável às requisições da esposa por mais atenção por exemplo. Se sua tentativa em resolver o problema não tem sucesso e se a esposa ainda insiste em deixá-lo, tentativas adicionais em mudar a sua mente do seu propósito irão ser feitas. Se ainda assim essas tentativas não tiverem sucesso, a tensão continua aumentar até a agressão ser usada como uma solução final. Nesta hora a esposa pode tornar-se uma refém.

Antecipando que uma meta pode ser frustrante e produzir ansiedade. Por exemplo, se um estudante está correndo para chegar à escola na hora certa e ela vê em seu retrovisor uma viatura de polícia, ela já aumentou o seu estado de excitação que ficou ainda maior. Tanto a expectativa das consequências de estar atrasada e a antecipação de uma multa faz com que o seu nível de frustração aumente. Em uma prisão, os prisioneiros podem perceber que eles não terão a liberdade. Acreditando

que um assalto esteja iminente para acontecer, aumenta a ansiedade e o nível de expectativa que os reféns têm de serem feridos.

Diminuindo a ansiedade associada com a frustração leva tempo. Portanto, o policial necessita responder aos sequestradores de uma forma que eles não esperem: diminuindo o ritmo do incidente e permitindo que a ansiedade se dissipe. Schlossberg chamou isso de “inatividade dinâmica” (SCHLOSSBERG, 1979).

O Departamento de Polícia de Nova York estabeleceu seu Programa de Resgate de Reféns seguindo os princípios do Dr. Schlossberg. Este foi o primeiro programa no País a enfatizar o uso da negociação suave para conflitos ao invés de usar uma difícil solução que é a aproximação tática.

O INCIDENTE DE WILLIAMSBURG

Em 19 de janeiro de 1973, o NYPD teve oportunidade de testar seus novos princípios. Quatro ladrões armados entraram numa loja de artigos esportivos John & Al's Sporting na cidade de Nova York. Eles anunciaram um roubo e ameaçaram empregados e clientes com uma espingarda de caça e pistolas. Um alarme silencioso acionou a polícia, que cercou os ladrões armados na loja. No encontro inicial ocorreu fogo cruzado e dois policiais foram feridos, um foi morto, um ladrão foi ferido, e alguns policiais e civis foram jogados ao chão. Em vez de fuzilar o prédio no ápice da batalha, a polícia conteve a situação e começou a negociar. Os sequestradores soltaram um refém às oito horas da noite. Este refém foi solto com o propósito de levar uma mensagem a polícia. Os sequestradores ordenaram ao refém libertado que dissesse a polícia que a menos que os sequestradores pudessem escapar, eles iriam matar o restante dos reféns. Eles exigiam um médico para seu companheiro ferido. Por causa de os sequestradores se apresentaram como negros muçulmanos, alguns muçulmanos tiveram a permissão para falar com eles. Comunicações foram estabelecidas usando uma série de HT's que não funcionavam na frequência da polícia. Comidas e cigarros foram dados a eles. Um refém foi solto em troca de socorro médico ao ladrão ferido no interior da loja. Uma linha de pensamento foi estabelecida, embasada no segredo do Departamento de Pessoal, utilizando especialista (incluindo um psicólogo) e um representante do Gabinete do Prefeito. Contato foi feito com outras agências no ato do incidente espalhando-o para outras jurisdições. Os ladrões

continuaram a utilizar esporádico poder de fogo durante o incidente. Depois da cobertura de fogo inicial que a polícia utilizou ao resgatar os policiais e cidadãos encurralados, as autoridades contiveram o poder de fogo. Às 12:45h do dia seguinte, os reféns escaparam usando uma escadaria que um dos donos da loja sabia que podia ser utilizada, quebrando um plástico que estava cobrindo-a. Os reféns, que estavam em um quarto separado dos atiradores, tiveram tempo para escapar através de uma porta que tinha sido bloqueada pelos donos da loja. Para preservar a vida, a polícia continuou a contenção e a negociação com os atiradores, muito embora sua motivação tivesse ido embora. Levou tempo para efetivar o escape. Sem reféns, os atiradores perderam seu poder. O cerco terminou às 16:45h, quando os atiradores renderam-se depois de terem sido “convencidos” que para lutar pelas minorias oprimidas, eles deveriam primeiro ficar vivos (CULLEY, 1974).

BANCO DE CRÉDITO SVERIGES, ESTOCOLMO – 1973

Naquele mesmo ano, o roubo de um banco em Estocolmo – Suécia levou ao desenvolvimento de outro princípio para os policiais: A Síndrome de Estocolmo. Às 22:15h, um atirador iniciou sozinho um incidente de 131 horas no Banco de Crédito Sveriges. Ele ordenava a libertação da prisão de seu ex-companheiro de cela, que o acompanhou e mais quatro reféns no subterrâneo do Banco. E mais, ele pediu transporte para fora do País e US\$ 750.000,00, o que as autoridades recusaram. Durante o cerco, os reféns apareciam para amedrontar a polícia mais do que os próprios sequestradores faziam. Os reféns apareciam e faziam as autoridades acreditarem que eles sabiam o que deveria ser feito para preservar as próprias vidas bem mais que as próprias autoridades, e eles concordavam com os sequestradores, opondo-se assim, às autoridades. A obediência às metas dos sequestradores ficou conhecida como Síndrome de Estocolmo (COOPER, 1978).

A Síndrome de Estocolmo é importante em negociações por duas razões:

1. Ela pode ser desenvolvida propositadamente pela polícia ou pelo refém para criar uma relação entre o sequestrador e o refém, que pode salvar a vida do refém. Por exemplo, quando o General Dossier, um comandante militar do Exército norte americano na Itália nos anos 70, foi tomado como refém por dissidentes comunistas. Ele desenvolveu uma relação com um de seus guardas. Eles conversavam sobre política, família e suas vidas pessoais durante vários dias. Quando as autoridades italianas invadiram a prisão de Dossier, esse mesmo

guarda virou e apontou sua arma para o General, mas não atirou (FBI, 1991).

2. Negociadores precisam entender que fortes laços emocionais desenvolvem-se entre reféns e sequestradores. Esses laços podem fazer com que os reféns voltem à cena com os sequestradores que não se renderam. Fazem com que os reféns ignorem a agressividade do sequestrador. Às vezes esses laços fazem com que os reféns façam comentários favoráveis aos sequestradores em toda mídia. Os negociadores devem estar preparados para esses aspectos da Síndrome de Estocolmo. Eles precisam conter e isolar os reféns libertos e precisam avaliar cuidadosamente qualquer informação vinda dos reféns.

DOWN vs ESTADOS UNIDOS

A fundação legal para o uso das técnicas de negociação de reféns nos Estados Unidos foi projetada pelo *Down vs. Estados Unidos*. Em 04 de outubro de 1971, agentes do escritório do FBI em Jacksonville interceptaram uma aeronave seqüestrada que pousou no Aeroporto Internacional de Jacksonville para reabastecimento. A bordo estavam dois membros da tripulação, dois sequestradores e a esposa de um dos sequestradores. O sequestrador e sua esposa já vinham tendo uma longa história de dificuldades matrimoniais. A comunicação era feita por rádio com o capitão da aeronave. Os sequestradores exigiam combustível, reparo no motor e a saída dos policiais em torno do avião. O combustível exigido foi negado. O capitão reportou que um sequestrador tinha 12 ^{1/2}kg de explosivo plástico a bordo. O capitão teve permissão para sair da aeronave para negociar o combustível. Novamente, o combustível foi negado. Poucos minutos depois um dos sequestradores desceu e pediu combustível, dizendo que o outro sequestrador que estava a bordo estava extremamente irritado. Ele foi preso. A decisão foi fazer o assalto da aeronave. Um carro foi usado para bloquear o avião. O Agente Especial no caso aproximou-se do avião, identificou-se como sendo do FBI, e ordenou que todos deixassem a aeronave. Dois tiros foram disparados do interior da aeronave. O Agente tentou esvaziar o pneu direito traseiro atirando nele e tornou o motor direito imprestável através dos tiros. Quando os motores pararam, ele aproximou-se do avião e encontrou dois reféns mortos e um sequestrador mortalmente ferido (FBI, 1985).

A Corte Distrital decidiu que o FBI não foi negligente na resolução do sequestro. Decidiu que o uso da força não foi impensado sob as circunstâncias e que o Agente no caso tomou uma linha de ação que iria maximizar a segurança dos reféns.

A Corte de Apelação, no entanto, achou que haveria uma melhor alternativa para proteger o bem-estar dos reféns. Ela apontou que o grau ao qual os policiais podem errar no julgamento de situações de emergência é “qualificado pelo treinamento e experiência que ele tem ou que é esperado que ele tivesse, no tratamento com o perigo ou emergência com que ele se confronta” (*DOWS*, 382 F. Supp. em 752). Por causa das linhas de ação que o FBI estabeleceu no trato com sequestro a segurança dos reféns tornou-se de importância primária e por causa disto tornou-se positivo (a libertação de um refém e a tentativa de negociar usando tanto um refém quanto um dos sequestradores) é preferível do que reações negativas dos sequestradores ao serem demorados, pois as negociações teriam uma única alternativa que seria a força. Em virtude do Agente Especial ser treinado nessas linhas de ação, a Corte de Apelação achou que a Corte Distrital errou e a sua decisão foi invertida. Esta regra estabeleceu que as negociações fossem uma terceira alternativa de força ou escape em situações de emergência.

O INCIDENTE MULÇUMANOS HANAFI - 1977

Os Mulçumanos Hanafi eram uma facção do Movimento Mulçumano Negro Americano que em março de 1977 tomaram conta de três locais em Washington D.C. Eles foram afrontados pelo assassinado de mulheres e crianças em suas casas em Washington por um grupo Mulçumano Negro rival. Muito embora os sequestradores tenham sido capturados, processados e postos na prisão, o líder dos Mulçumanos Hanafi, Hamaas Khaahlis, não sentiu que eles tinham sido punidos de acordo com o que dita o Alcorão, o livro sagrado do Islã. Ele tomou os quartéis gerais de B'nai B'rith, organização de serviço judeu, para ganhar atenção às suas exigências. Ele queria que todos os cartazes que mostrassem a fé mulçumana fossem removidos dos teatros em nível nacional, os assassinos do seu povo assim como os assassinos de MALCOM X trazidos a ele, queria também que a polícia o indenizasse pelos US\$ 750,00 que a Corte o obrigou a pagar por desobediência e que todos os países muçulmanos fossem notificados de sua intenção em matar os muçulmanos e criar um incidente internacional. Durante o cerco de 40 horas, muitas pessoas, incluindo representantes da mídia, estavam aptos a falar com os HANAFS ao telefone. A mídia deixou escapar a informação que um dos maiores inimigos de Khaahlis, Wallace Muhammad, estava

no aeroporto de Washington, dificultando as tentativas dos negociadores em evitar suas exigências. O incidente foi resolvido depois que um Juiz da Corte Distrital permitiu a KAHALIS permanecer na cadeia até seu julgamento (MIRON & GOLDSTEIN, 1979, JUSTIÇA AMERICANA, 1994).

O incidente Hanafi foi importante para a história da negociação de reféns porque levantou um debate nacional sobre o papel da mídia no trato de operações de tomada de reféns. A mídia é uma ajuda ou um empecilho nos incidentes com reféns terroristas?

De um lado está o argumento da mídia de que eles estão exercitando seu direito constitucional de liberdade de imprensa sob o que rege o artigo 1º de sua Constituição quando eles fazem coisas como telefonar para o sequestrador e entrevistá-lo. De acordo com este argumento, uma pessoa livre tem o direito de ser completamente informado sobre matérias de segurança pública e a mídia tem a responsabilidade de reportar as notícias completamente, obtendo-as de quaisquer meios que ela ache apropriada.

Por outro lado, alguns críticos apontam a parte da mídia em criar o problema do terrorismo e da tomada de reféns. Eles afirmam que parte da razão para o terrorismo é que pessoas totalmente sem poder tornam-se aptas a ganhar publicidade internacional por causas desconhecidas as vezes. De fato, essa exposição é o que os terroristas geralmente procuram. Além do mais, eles argumentam que exposição detalhada da mídia tem o que os terroristas de aprendizado social chamam de efeito desinibidor. Em assistir outros usos de violência, ameaça e intimidação, um imitador pode ver a tomada de reféns como uma maneira legítima e eficaz para ter poder.

O incidente Mulçumanos Hanafi trouxe a atenção dos responsáveis pela polícia a necessidade de ter uma relação de trabalho com a imprensa. Ele trouxe à tona a importância de isolar as comunicações com o sequestrador.

Além disso, o incidente abriu o debate sobre as consequências sociais, econômicas e políticas de acordos feitos durante negociação que ainda estão sendo discutidas até hoje (MIRON & GOLDSTEIN, 1979, JUSTIÇA AMERICANA, 1994). A questão de se um acordo feito durante negociações é válido tem sido amplamente discutido na questão legal. Por exemplo, em *Estados Unidos v. Crosby*, 713 F.2d 1066 (5º Cir. 1983) um julgamento em 1983, a Corte decidiu que o júri não poderia ouvir a parte da fita de negociação no qual os negociadores prometeram ao acusado que ele não iria ser processado se liberasse seus reféns, o que induziria a uma simpatia

desnecessária ao acusado. De forma similar em *Estados Unidos v. Sands*, (ARIZ. App. 1985), a Corte determinou que uma carta escrita de imunidade assinada pelo Xerife local era inválida porque tinha sido assinada sob compulsão. No entanto, o outro lado do argumento vem dos próprios negociadores que dizem que a falha no cumprimento de promessas destrói sua credibilidade, tornando isso não só mais difícil em negociar com o mesmo indivíduo em uma segunda vez, mas porque as negociações são um evento público, tornando assim mais difícil negociar de boa fé com qualquer pessoa.

O CASO DA CASA DO ESPAGUETE – 1977

Na Europa, os princípios de negociação ganharam um crescimento no gerenciamento de incidentes terroristas. A eficácia da paciente manipulação das autoridades em relação às necessidades básicas humanas foi ilustrada em setembro de 1977, quando três estudantes tomaram seis reféns em um restaurante italiano em Londres. Eles barricaram-se num porão de loja por 122 horas os atiradores clamavam para serem membros da Frente de Libertação Negra e exigiam um avião para voar até a Jamaica. A Polícia Metropolitana decidiu esperar e levar os sequestradores à exaustão. Eles privaram aos sequestradores e reféns, simples necessidades: água, café, cigarros e baralhos. Um psicólogo analisava o estado mental dos sequestradores e dos reféns. Através da manipulação de necessidades básicas, da sapiência em esperar e da pressão psicológica, os sequestradores foram levados a exaustão e levados ao ponto de se renderem (IACP, 1983).

OS SUL MOICANOS

Outro incidente ajudou a solidificar a negociação como uma alternativa efetiva ao assalto armado até mesmo nas circunstâncias mais exigentes. Sete membros do Movimento Independente Sul Moicano tomaram um trem holandês próximo da cidade de Beilen. Muito embora reféns tenham sido mortos logo no início do incidente, a aplicação paciente dos princípios de negociação de reféns resolveu o incidente. Os sequestradores exigiam:

1. Uma declaração do governo holandês admitindo injustiça a causa Moicana;
2. Horário televisivo para os moicanos explicarem sua causa;

3. Uma reunião entre o Movimento de Independência Sul Moicano e os governos da Holanda e Indonésia, sob proteção da ONU; e
4. A condução da causa Sul Moicana até a ONU pelo governo Holandês.

Todas as exigências foram recusadas e deu-se início a um cerco de 12 dias. Como no caso do cerco à casa de Espaguete, as autoridades só deram aos sequestradores concessões menores; comida, água, cobertores e remédios. A estratégia era atender as necessidades básicas de sobrevivência e nada mais. A importância de personalizar os reféns foi trazida à tona quando os terroristas escolheram um dos passageiros para executar para provar a seriedade de suas exigências. O passageiro pediu para falar com sua filha e dizer adeus. Os terroristas mudaram de ideia sobre ele e escolheram outro passageiro. Em 14 de dezembro de 1977, os sequestradores se renderam (COOPER, 1978).

Dois questões adicionais foram ilustradas pelo incidente Sul Moicano: a negociação pode prosseguir com sucesso mesmo após ter havido violência, e os incidentes com reféns são altamente eficazes nas situações de publicidade ou causas que até agora estavam obscuras. Muito embora tenha havido tiros dos reféns durante o incidente, o governo recusou-se em dar aos terroristas as exigências que eles faziam resultando numa eventual rendição desses sujeitos. Frequentemente, a questão de quando usar uma solução tática é importante nos incidentes com reféns. A resposta usual é que quando a violência ocorrer, os policiais têm a responsabilidade de parar a violência. Isto é uma conclusão lógica quando a responsabilidade da polícia, segurança pública é considerada. O incidente Sul Moicano sugere que uma resolução pacífica pode ser obtida em incidentes com reféns mesmo se já tiver ocorrido a perda prioritária de vida.

Antes da tomada de reféns, a comissão dos Sul Moicanos era uma questão apenas da Holanda. A maioria do mundo não tinha a mínima idéia onde ficavam os Sul Moicanos ou que problemas rodeavam o conflito entre os Sul Moicanos e o governo holandês. Poucas pessoas sabiam que a Holanda tinha prometido a independência aos Sul Moicanos durante a 2ª Guerra Mundial. No entanto, durante o incidente, o mundo conheceu o pleito dos Sul Moicanos. Incidentes com reféns são eficazes em trazer atenção para causas ainda desconhecidas.

A ANATOMIA DE UM CERCO

Wesselius e DeSarno (1983) reportaram um incidente que ilustrou o impacto emocional e psicológico de ser um refém. Esses autores reportaram que numa manhã de fim-de-semana de 1981, um homem de 24 anos de idade forçou e entrou em uma das áreas restritas de uma Agência de Polícia. Ele tomou como reféns os seguranças e o pessoal do escritório. Ele disse ao pessoal do escritório para continuar a desempenhar suas tarefas como de costume. Ele exigiu ver cinco policiais e um capelão negro específico com o qual ele já tinha negociado antes. Seu comportamento era volátil, mudando de calmo para agitado com pequena provocação. Ele mudava o tom de voz e a velocidade com que falava. Ele pediu comida do “melhor restaurante da cidade”, e referiu as secretárias no prédio como sendo “minhas secretárias”. Ele era claramente grandioso e paranoico. Ele liberou uma mulher logo no início do incidente quando ela começou a chorar incontrolavelmente. Ele libertou três outras mulheres depois de uma discussão com os negociadores sobre se ele estava perdendo controle e mostrando uma fraqueza em caráter e fazendo isso. Os negociadores tiveram que assegurá-lo sobre sua segurança. Ele foi taxado como sendo um esquizofrênico paranóico e parecia ser uma ameaça aos reféns. As autoridades decidiram terminar o cerco taticamente, e um *sniper* da polícia atirou nele no momento em que não apontava sua arma para os reféns. Quatro meses após o incidente, os empregados foram entrevistados por um psiquiatra, que descobriu que virtualmente todos os reféns usaram a negativa para negociar com a ameaça durante o incidente. Eles não achavam que aquilo era real. No entanto, depois de acabada essa negativa, os reféns experimentaram uma gama de sentimentos que iam de medo ao terror, desespero, abandono, resignação e ira. Depois do incidente, eles mostraram sinais clássicos do estresse pós-traumático, incluindo reações excessivamente alarmante, perturbações emocionais, desvio de suas atividades usuais e reviveram a experiência quer em *flashbacks* ou em pesadelos, apresentaram inabilidade para concentrar e evitaram situações que lembravam-nos do incidente.

OS CERCOS DAS PRISÕES DE OAKDALE E ATLANTA

Alguns incidentes com reféns tem provado a utilidade dos princípios de negociações com reféns em Penitenciárias. O maior incidente deste tipo foi o motim simultâneo de imigrantes cubanos em Oakdale, Louisiana e em Atlanta na Geórgia em novembro de 1987. Um total de 1.570 internos tomaram 126 pessoas como reféns

em dois locais. Eles ordenavam serem ouvidos. Eles pensavam que o Governo americano, através do Serviço de Imigração e Naturalização tinha mentido para eles e que o acordo entre os Estados Unidos e Cuba para enviá-los de volta a Cuba seria uma grande ameaça para eles. Após 09 dias em Oakdale e 12 em Atlanta, o cerco acabou. O FBI achou particularmente úteis os seguintes princípios de negociação (VAN ZANDT e FUSELIER, 1989; VAN ZANDT, FUSELIER e LANCELEY, 1989):

1. DEIXAR O TEMPO PASSAR: Dando aos internos tempo para apresentarem seu caso e não tendo pressa para tentar usar a força, o incidente foi resolvido com o mínimo de danos físicos.
2. NEGOCIAR COM O LÍDER IDENTIFICADO: Só depois que o prisioneiro que estava tomando as decisões vier para a mesa de negociações é que está havendo progresso na resolução das ofensas aos internos.
3. NEGOCIAR EM INGLÊS EM VEZ DE ESPANHOL: Ao recusar negociar em Espanhol, o FBI reteu a habilidade deles de usar seus consultores mentais para permitir que suas estruturas de comando monitorem as comunicações com os prisioneiros e diminuam as implicações emocionais da língua espanhola.
4. GRAVAR EM FITAS E REVER AS NEGOCIAÇÕES: Frequentes revisões das gravações das negociações permitem aos negociadores monitorarem a intensidade das emoções sendo expressas, para manter o rumo das promessas feitas, e para fazer suaves transições quando uma nova equipe de negociadores tomar lugar (equipes de negociações foram revezadas por causa da extensão do cerco).
5. USAR CONSULTORES DE SAÚDE MENTAL: Usando um consultor de saúde mental familiar com a população carcerária, os negociadores ganharam na introspecção das ofensas dos prisioneiros tanto quanto se eles tivessem usados as estratégias possíveis com os internos individualmente.
6. PROVER UM RITUAL DE RENDIÇÃO: Permitindo aos internos caminharem na companhia de um guarda de honra para vir à mesa de rendição, sua honra será mantida. Os detalhes do ritual de rendição foram o último ponto a ser negociado.

PROGRAMA DE TREINAMENTO DE NEGOCIAÇÕES DE REFÊNS DO FBI

A aceitação da negociação de refém como uma legítima estratégia policial deu um grande passo adiante quando o FBI estabeleceu o seu Programa de Treinamento de Negociação de Reféns na Academia do FBI em Quântico, Virgínia em 1973. Em adição aos oficiais de treinamento policial em negociação de reféns trazidos de todas as partes do mundo, a Seção de Busca e Operações Especiais da Academia trouxe junto especialistas em Ciência Comportamental e policiais para desenvolverem uma relação de trabalho focada em negociações de reféns. O ensinamento dos princípios

e estratégias de negociação de reféns feitos por uma instituição tão respeitada quanto o FBI fez com que um longo caminho fosse diminuído para legitimar a área. A Associação Internacional dos Chefes de Polícia seguiu a conduta do FBI estabelecendo seu Seminário de Resgate de Reféns em 1976.

O FBI desenvolveu um currículo de curso em negociação de reféns que tem servido de base para a maioria dos treinamentos das Agências Policiais da região. Estima-se que 70% dos negociadores policiais treinados foram treinados direta ou indiretamente usando o currículo do FBI. O currículo incluía (FBI, 1992):

1. Ênfase na aplicação dos princípios de negociação de crises para uma variedade de incidentes policiais;
2. A distinção entre sequestro e tomada de reféns;
3. A aplicação diferencial das técnicas de barganha e intervenção de crise em incidentes com e sem reféns respectivamente;
4. Uma análise das prioridades e opções em uma situação com reféns;
5. As características de uma situação que são necessárias para negociar com sucesso;
6. Linhas de conduta para tratar com exigências;
7. A importância de deixar o tempo passar;
8. A integração de técnicas de escuta ativa em negociações;
9. Análise das necessidades do caso;
10. Padrões de comunicação;
11. A Síndrome de Estocolmo;
12. Sinais de problemas induzidos pelo estresse em negociação;
13. Indicadores de progresso em negociação;
14. Técnicas de negociação por telefone;
15. Negociações sendo gravadas;
16. Norma padrão para negociação face-a-face;
17. Palavras/frases de problemas potenciais;
18. O chefe e negociadores que não são de policiais;
19. Situação sem reação;
20. Quando pedir para revezar;
21. Manipulação da ansiedade;
22. Coisas a considerar antes de desviar das normas padrão;
23. Equipe de negociação de crises;
24. Tipo de informações críticas do incidente;
25. Uso tático do negociador;
26. A rendição;
27. Seleção do negociador;
28. Os efeitos da negociação nos negociadores;
29. Prisioneiros;
30. Negociando com terroristas;
31. *Suicide by Cop*;
32. Fatores de alto risco e os critérios de ação em situação de reféns/barricadas;
33. Erros comuns em times de negociação.

Eles generalizaram papéis em cada aspecto da negociação e provém um modelo de cooperação e colaboração entre profissionais policiais e de saúde mental que está sendo seguido hoje em todas as áreas da psicologia policial.

DEFINIÇÕES

Antes de estudar os Princípios da Negociação de reféns, é importante ter uma definição funcional de REFÉM, NEGOCIAÇÃO e INCIDENTE COM REFÉM. Sem um ponto de partida comum, os passos com o mesmo mapa podem não chegar ao mesmo local. Portanto, definições são importantes. Elas ajudam a desenvolver um ponto de partida comum.

REFÉM

O Dicionário Americano (1980) define **refém** como: “Uma pessoa tomada como segurança para o preenchimento de certos termos”.

Alguns pontos precisam ser enfatizados quando considerando esta definição. PRIMEIRO, é importante entender as implicações do envolvimento de uma pessoa. Um ser vivente, não um objeto inanimado, está em risco. Objetos inanimados podem ser usados para extorsão, mas é necessária uma pessoa viva para fazer um incidente com refém. A meta da negociação de reféns é o salvamento de vidas, não a preservação da propriedade. Ao discutir o incidente de Williamsburg, uma autoridade diz: “a primeira consideração em tais circunstâncias é assegurar as vidas e a segurança de reféns ameaçados, de policiais, curiosos inocentes e até mesmo dos próprios criminosos” (SCHLOSSBERG, 1979). Isso faz a negociação de reféns consistente com a responsabilidade de segurança pública da polícia, que inclui ajuda a indivíduos em perigo de dano físico, assistir àqueles que não possa cuidar de si próprios e resolver conflitos (ASSOCIAÇÃO AMERICANA BAR, 1980).

A ênfase em salvar vidas humanas faz duas coisas para o negociador:

1. Aumenta o estresse do negociador, por causa do alto custo da falha;
2. Atrai a atenção nas relações com as políticas e com o público, focando o drama de vida ou morte.

Na maioria dos incidentes com reféns, a ameaça explícita é em relação a vida dos reféns. Não é a perda de propriedade, perda de status, ou perda de pertences que estará em risco para uma comunidade. O risco é a própria vida. O custo da falha em tais incidentes põe um estresse significativo nos negociadores. A recente lembrança do impacto de estresse traumático no pessoal de serviço de emergência, em policiais envolvidos em tiroteios (NIELSEN, 1984; SOMADEVILLA, 1986; McMANS, 1986) e em militares é uma evidência ampla de que a perda de vidas pode criar um estresse significativo. Os negociadores precisam planejar para esse estresse.

Incidentes que envolvem vida e morte tem um senso dramático (KEEN, 1991). Há raramente um programa de televisão de alta audiência, ou um filme sobre aventuras de um contador reconhecido publicamente, não há disputa de vida ou morte. No entanto, reféns são diferentes. Há ameaça à vida, portanto, há, um alto drama. Os terroristas entendem e atuam nesse drama. A mídia, vizinhos, membros da família e amigos são atraídos para tais incidentes. Os negociadores e Departamentos de Polícia devem se antecipar a esta atração e planejar para o gerenciamento desta audiência. Toda esta atenção faz a negociação de incidentes ter uma alta visibilidade e potencialmente ter situações de alta responsabilidade, alto risco. Por causa desse interesse público, muitas Unidades do Departamento de Polícia podem ser necessárias na cena. Por causa do alto risco potencial, os Times de Resposta a Crises do Departamento precisam ser bem treinados e terem práticas.

SEGUNDO, é importante entender que a pessoa está “tomada”. O refém não está lá voluntariamente. A tomada pode ser física ou psicológica, o impacto na pessoa é o mesmo. Uma pessoa é traumatizada por causa de sua falta de controle e está sendo feito que se sinta sem forças e dependente do sequestrador. O negociador precisa saber como lembrar e gerenciar tanto o trauma quanto a Síndrome de Estocolmo.

O conhecimento de estresse traumático levou alguns Departamentos de Polícia a expandir o uso de seus negociadores a fazerem um “*debriefing*” de crise em situações outras além de incidentes com reféns. Isto é, alguns Departamentos usaram seus negociadores para auxiliar os trabalhadores de busca e resgate a gerenciar o impacto emocional de seu trabalho. Alguns os usaram para fazer um “*debriefing*” com vítimas de crime (McMANS, 1988).

TERCEIRO, a pessoa tem utilidade. A pessoa está sendo tomada como uma segurança – como uma garantia. O refém é o valor do sequestrador, seu poder. O

refém não é uma pessoa e não tem nenhum valor para o sequestrador como pessoa (SCHLOSSEBERG, 1979). Parte do trabalho do negociador é personalizar o refém para o sequestrador. Isto tem que ser feito subitamente, no entanto. Se muita atenção é direcionada para o refém, seu valor é percebido como muito alto. Isto dá ao sequestrador a percepção de mais poder. A meta do negociador é personalizar sem supervalorizar. O negociador precisa encorajar o desenvolvimento da Síndrome de Estocolmo.

QUARTO, a pessoa está sendo tomada como segurança para certos termos. Isto significa que há um retorno esperado – uma vantagem para o sequestrador. O sequestrador tem certas necessidades que ele espera alcançar em retorno da segurança e/ou libertação do refém. O papel principal do negociador é achar termos alternados para o sequestrador. Goldaber (1979) apontou que cada tomada de reféns pode ser reduzida a dois elementos: quem são os sequestradores e o que eles querem? As negociações mais dois elementos a equação: o que eles irão receber e o que nós estamos dispostos a dar? Por exemplo, bem mais que a fuga um atirador exige durante uma tentativa de roubo frustrada, ele deverá estabelecer que o negociador deva ir com ele para a Corte para testemunhar sobre sua cooperação na libertação do refém.

NEGOCIAR

O Dicionário de Herança Americana (1980) define **negociar** como “Organizar ou expor através de conferência ou discussão” Cohen (1982) adicionou a esta definição dizendo que negociação é o uso da informação e poder para afetar o comportamento em uma “rede de tensão”. Ele aponta que **conflito** é uma parte natural da negociação. Sempre envolve pessoas querendo maximizar seus ganhos e minimizar suas perdas. Novamente, alguns pontos precisam ser esclarecidos:

1. As atitudes das pessoas envolvidas no conflito contribuem para o sucesso ultimado ou perda de sucesso da negociação. Fisher e Ury (1981) tem dado ênfase a importância de lembrar que existem duas partes nas negociações, a solução do conflito e a manutenção da relação. Atitudes influenciam a relação. McMains (1988) apontou que os policiais tendem a desenvolver três atitudes que interferem com as relações: tudo é ou preto ou branco, sentimentos não são importantes e soluções precisam ser encontradas para os problemas imediatamente. Os negociadores precisam desenvolver atitudes de

cuidado, entendimento e paciência para servir o elemento de relação nas negociações.

2. O estabelecimento vem através “da discussão e conferência”. Ao invés de deixar uma aproximação tática, os negociadores dependem do uso de palavras e habilidades pessoais. Num esforço para salvar vidas, as opções táticas são as menos efetivas. Assaltos resultam em um dano de 78% ou morte Strentz (1979), tiro de *sniper* tem um percentual de 100% de dano ou taxa de morte, enquanto que a contenção e negociação tem resultado em um percentual de 95% de sucesso (FBI, 1991). Pesquisas recentes (BUTLER e FUSELIER, 1995) sugeriram que os times de negociação que tivessem consultores de saúde mental disponíveis são ainda mais efetivos que os times que não usa-os. Por exemplo, o Departamento de Polícia de San Antônio, que tem usado um consultor de saúde mental por 14 anos, tem uma taxa de sucesso de cerca de 99%. Além de desenvolver um perfil da personalidade do sujeito, uma grande parte do papel do consultor de saúde mental é manter o time focalizado na intervenção de crise apropriada e habilidades de comunicação.

Os negociadores não devem ser bons só em “discutir e fazer conferências” e, eles devem acreditar na efetividade da negociação. Nos primeiros anos da negociação de reféns, era uma prática comum pensar que um bom vendedor seria um bom negociador. Experiências mostram que isto é uma assertiva falsa. Pessoas geralmente sabem quando elas estão sendo “enroladas” e elas não reagem bem, especialmente sob estresse. A solução para o problema de credibilidade aumentada pela aproximação do vendedor às negociações parecem ter os negociadores que acreditem no “produto” – a resolução pacífica do conflito. Essa “genuinidade” comunica propriamente para o negociador, da mesma forma que comunica-se propriamente em conceitos (CARKHUFF e BARENSEN, 1976).

Discutindo e conferindo requer algumas habilidades de comunicação específicas: escuta ativa, técnicas de persuasão e habilidades de resolver problemas. Escuta ativa é habilidade de escutar o que as outras pessoas estão dizendo, suas palavras, seus sentimentos e suas expectativas e deixá-las saber que você está ouvindo. Requer que o negociador preste muito atenção, que ele pergunte a si próprio o que isto significa para a outra pessoa e que ele pergunte a pessoa se ele entendeu a mensagem corretamente. Isto evita dar conselhos, críticas ou julgamentos. Escuta ativa é essencial nos estágios preliminares de cada negociação, para diminuir as emoções e para estabelecer um entendimento. Os negociadores precisam desenvolver tudo isso.

3. A meta de negociação é o estabelecimento de um incidente. Alguns autores (BOLTON, 1984; COVEY, 1991; GOLDABER, 1983) apontaram que existem três maneiras de estabelecer um conflito. Um é a solução PERDA/GANHO/PERDA na qual um lado deve ganhar. Dois é evitar a solução, na qual um dos lados desiste. Três é a solução GANHO/GANHO na qual ambos os lados ganham algo. Tradicionalmente, os conflitos policiais têm sido resolvidos de uma maneira perda/ganho. A polícia tem se mostrado tendo mais poder que o sequestrador para forçar uma resolução na maioria das situações de conflito. No entanto, o incidente de Munique demonstrou os limites do poder principiante. Ele mostrou que as vezes o outro lado não pode ser superpoderoso sem uma perda significativa. Nem a polícia pode evitar o conflito. Seus papéis como protetores da sociedade exige que

eles façam algo se as ameaças são feitas a vida. As negociações requerem e representam uma mudança fundamental na confiança exclusiva no poder de solucionar conflitos.

Discussão sozinha não necessariamente resolve problemas, um fato o qual qualquer esposo ou esposa pode atestar. No entanto, a habilidade de chegar a um acordo no qual ambas as partes estejam confortáveis faz a negociação efetiva. Fisher e Ury (1981) sugeriram que um acordo sábio envolve três elementos. Os negociadores precisam manter estes três elementos em mente, porque eles provem uma estrutura na qual as técnicas e habilidades do negociador são praticadas. Um acordo deve:

- 1. Alcançar os interesses legítimos de ambas as partes na maior extensão possível.** Esse princípio enfatiza o ponto que há geralmente dois lados de cada problema. Os negociadores tem que prestar tanta atenção, se não mais, para as necessidades do outro lado tanto quanto essa pessoa presta. Eles precisam perguntar, o que o sequestrador quer o que ele precisa, se eu fosse os sequestradores, como eu iria estar pensando e sentindo? Sem consideração do outro lado, as negociações não se tornam nada mais que disputa de poder.
- 2. Resolver interesses conflitantes de forma justa.** Esse elemento foca na ideia que deve haver algum padrão no qual as partes envolvidas em uma negociação possam julgar a justiça do acordo. Não é só o exercício de mais poder que determina a solução correta para um problema. No entanto, negociadores tem que ser hábeis para mostrar como uma solução beneficia ambas as partes. Em um incidente com refém, beneficiar ambas as partes não necessariamente significa concordar com as exigências iniciais do sequestrador. No entanto, significa ajudar a outra pessoa a expandir sua visão e as suas próprias necessidades e mostrá-la novas opções para alcançar essas necessidades expandidas. Por exemplo, a pessoa deprimida que perdeu seu namorado e toma um refém para forçar a polícia a matá-la precisa ver que existem outras maneiras de conseguir sua necessidade de cuidado e preocupação dos outros, e achar alívio em virtude da dor da perda, e para a dificuldade de ter perdido o “amor perfeito”.
- 3. Tome interesses comuns (relações) em consideração.** Este elemento relembra que a relação é um problema importante nas negociações. Os negociadores precisam separar problemas de relações e exigências das pessoas (FISHER e URY, 1981). Eles precisam discuti-las como diferentes problemas. Quando isto é feito, é mais fácil para o negociador dizer “eu me preocupo com você, mas eu não concordo com o seu comportamento”. Além disso, negociadores precisam entender que suas ações durante um incidente estão sendo vistas por uma larga comunidade. As coisas que eles fazem são as coisas que a comunidade espera que eles façam da próxima vez. Por exemplo, se durante um incidente envolvendo a tomada de membros da família como reféns por uma pessoa emocionalmente perturbada, um negociador concorda levar a pessoa para uma clínica de saúde mental e então não faz, o negociador está negligenciando o problema de relação. E isso fará com que dificilmente o sequestrador confie na

polícia no futuro. Isso também irá tornar mais difícil para com que a grande massa confie na polícia.

UM INCIDENTE COM REFÉM

Um incidente com refém é qualquer incidente no qual pessoas estão sendo segura por outra pessoa ou pessoas contra sua vontade, geralmente a força ou por coerção e exigências estão sendo feitas pelo sequestrador. Reféns são usados para ganhar consentimento ou atenção em alguns tipos de incidentes.

Tradicionalmente, incidentes com reféns tem sido vistos no contexto no qual reféns são tomados. Esse contexto inclui reféns tomados no cometimento de um crime, reféns que são tomados por indivíduos que são emocionalmente perturbados, reféns tomados durante os motins nas prisões e reféns tomados por atos terroristas (SOSKIS e VAN ZANDT, 1986; GOLDABER, 1983; IACP, 1983). Os negociadores devem ter um conhecimento de trabalho de cada tipo de incidente, porque eles irão precisar modificar sua aproximação para adequar-se a cada tipo de situação.

Ao ver as motivações e metas dos sequestradores, Miron e Goldstein (1979) apontaram que os incidentes tem um valor instrumental e um valor expressivo para o sequestrador. O sequestro em ambos os casos é um ato desempenhado para ganhar consentimento à certas exigências – a natureza instrumental do incidente, e também é um ato desempenhado para mostrar o poder do sequestrador – a natureza expressiva da relação. Um ladrão armado interrompido durante o cometimento de um crime toma reféns com o propósito primário de forçar as autoridades a concordarem com sua exigência de escapar. Suas são exigências instrumentais. Por outro lado, o terrorista que toma reféns para chamar atenção para sua causa e que quer demonstrar a fraqueza da existência de um governo está enfatizado a natureza expressiva do incidente.

Os sequestradores podem ser organizados em uma continuidade. A continuidade começa com aqueles que enfatizam a natureza instrumental dos incidentes com reféns (MIRON e GOLDSTEIN, 1979). Eles iniciam a partir de uma personalidade antissocial que quer dinheiro e transporte (com um fim funcional) até sequestradores mentalmente perturbados que estão usando o incidente para expressar sua injúria, ódio ou medo de uma situação (em um fim expressivo). Os terroristas estão no meio, querendo ganhar tanto concessões políticas quanto econômicas e para mostrar seu poder.

Entender as diferenças nessas motivações é importante porque eles irão determinar as estratégias, táticas e habilidades necessárias em um incidente específico. Hassen (1975) apontou que os terroristas que são dedicados à sua causa tem a opção de escolher um martírio fazendo eles próprios e seus reféns morrerem. Ele sugere que seja impedido a cobertura da mídia, se isto for possível, para jogar com a necessidade de publicidade – suas necessidades expressivas.

O FBI (1992), apontou que pessoas são tomadas em situações nas quais existem exigências substantivas e em outras onde não há nenhuma exigência substantiva. Exigências substantivas envolvem uma meta identificada como dinheiro ou mudança política ou social. Quando não há nenhuma exigência, a motivação do sequestrador é menos clara e o risco dos reféns é maior (FBI, 1992). O marido que toma sua esposa como refém no trabalho dela durante uma separação e que não faz nenhuma exigência pode estar planejando um homicídio – suicídio do que uma reconciliação. O homem que finalmente consegue sua vítima e toma-a refém e então só fala sobre passar a eternidade com ela pode estar planejando um homicídio – suicídio. A falta de exigência substantiva deve alertar os negociadores para um perigo potencial. Incidentes com exigências requerem negociação e barganha, enquanto incidentes sem exigências requerem mais habilidades de intervenção de crises.

Lanceley (comunicação pessoal, 1994), apontou outra distinção que ajuda a determinar que tipos de habilidades são necessárias a serem enfatizadas em um incidente: incidentes com reféns sendo planejados (antecipados) ou não planejados (não antecipados). Incidentes com reféns planejados ou antecipados são geralmente mais longos na duração do que àqueles. Um incidente planejado seria um incidente terrorista no qual são tomados reféns para chamar atenção ou fazer um questionamento ou ainda um incidente prisional no qual os internos querem melhores condições de vida carcerária. A grande maioria das situações de reféns em prisões são incidentes planejados. Um incidente não planejado seria um crime interrompido no qual são tomados reféns em uma tentativa desesperada de proteger os sequestradores e ganhar concessões das autoridades. Eventos planejados irão necessitar menos tempo para serem assimilados pelo negociador, porque eles não são tão insolúveis quanto na crise inesperada como um roubo interrompido. No entanto, eles levam um tempo considerado para negociar porque os sequestradores tem um objetivo claro antes de tomar reféns. O processo de barganha deve tomar a

maioria do tempo em um incidente planejado, portanto os negociadores devem ser adeptos da negociação.

Por outro lado, sequestros não planejados geralmente representam a interrupção dos planos do sequestrador de uma maneira não previsível. Portanto, as situações são mais uma crise para o sujeito do que aquelas planejadas. Irá levar mais tempo para acalmar e assimilar o sequestrador. O negociador terá que ser mais habilidoso na intervenção de crises do que na barganha (LANCELEY, comunicação pessoal, 1994).

CARACTERÍSTICAS DE UM INCIDENTE NEGOCIÁVEL

Nem todo incidente com reféns é negociável. Em alguns, o sequestrador não deseja uma solução pacífica. O recente aumento nos incidentes em que o sequestrador toma como refém sua esposa porque estão separados e ameaça o(a) esposo(a) sem fazer exigências é um bom exemplo. Nesses incidentes, a meta do sequestrador é geralmente homicídio e suicídio em vez de uma solução mais prática como escapar (FBI, 1991). O negociador necessita ter bom senso para medir o quanto é negociável um incidente.

Na maioria dos incidentes com reféns, o sequestrador apresenta suas exigências embora algumas não sejam negociáveis. Parte do trabalho do negociador é testar os limites das exigências do sequestrador para ver se elas podem ser negociáveis. Os Comandantes de área irão frequentemente contar com os “especialistas” para ajudá-los a decidir se um incidente é negociável. Portanto, negociadores precisam saber o que faz um incidente ser negociável e o que necessita ser feito para torná-lo negociável. O FBI (1985) sugere oito características que são necessárias para um incidente ser negociável. São elas:

1. Deve haver vontade de viver por parte do sequestrador;
2. Deve haver uma ameaça de força por parte das autoridades;
3. Deve haver exigências do sequestrador;
4. Deve haver tempo para negociar;
5. Deve haver um canal de comunicação seguro entre o negociador e o sequestrador;
6. O negociador deve ser visto pelo sequestrador como uma pessoa que pode feri-lo, mas deseja ajudá-lo;
7. O negociador deve ser apto a negociar com o sequestrador tomando decisões rápidas;

8. Tanto a localização quanto a comunicação de um incidente devem ser contidos para encorajar a negociação.

DEVE HAVER UM SEQUESTRADOR QUE QUEIRA VIVER – sem a necessidade de viver, a linha limite do negociador é removida. Profissionais de saúde mental definiram as necessidades básicas que motivam a maioria das pessoas normais. Eles apontam que pessoas que tem um número de necessidades que motivam-nas incluindo a necessidade de viver, a necessidade de pertencer – de amar, participação e cooperação, a necessidade de poder, a necessidade de liberdade e a necessidade de diversão (GLASSER, 1984). As necessidades podem conflitar-se uma a outra, mas geralmente a necessidade de sobreviver toma prioridade sobre todas as outras. Essa prioridade de sobrevivência precisa dar aos negociadores uma ferramenta de barganha poderosa. Um exemplo do poder da necessidade de sobrevivência é um sequestrador que clama por ter matado uma pessoa e então manda que toda sua família saia da casa atirando neles. Ele barricou-se na casa com um “amigo” e não respondeu as tentativas dos negociadores em contactá-lo usando o telefone ou um interfone. Depois de cinco horas sem responder e depois de uma checagem em seu estado psicológico, foi lhe dado um ultimato: ou ele desistia ou o time tático iria assaltar a casa e matá-lo. De repente, ele pediu para falar com o negociador, clamando que ele não sabia que era a polícia que queria falar com ele. Ele pensou que o telefone que estava tocando a cada trinta segundos por cinco horas era para alguém mais. A ameaça a sobrevivência é uma poderosa chamativa de atenção para a maioria das pessoas.

No entanto, as pessoas que estão decididas a morrer não sentem-se ameaçadas pela morte. Elas iriam preferir morrer a viver com o que elas chamam de dor insuportável. Elas são pessoas difíceis de negociar porque elas não sentem a necessidade em viver. Sem a necessidade de viver, há raramente algo com o qual os negociadores podem barganhar.

HÁ AMEAÇA DE FORÇA POR PARTE DA AUTORIDADE. Sem uma ameaça de credibilidade, os sequestradores podem não ter nenhuma razão para negociar, porque eles tem pouca coisa a perder. Em conjunção com a necessidade de viver, a ameaça de força sempre dá ao negociador mais espaço. No entanto, a ameaça tem que ser acreditável. As autoridades tem que ser vistas como tanto tendo a força (poder de fogo) como tendo o poder para usá-lo. Por exemplo, em um roubo a banco, a polícia

deixa o sequestrador no estacionamento, onde ele tomou uma mulher como refém. Ele começou a andar em volta de um carro e não quer parar. Ele moveu-se para cima e para baixo na rua dizendo: “cara, eu vou cair fora”. Ele nunca acreditou que a polícia tivesse o poder de usar sua força contra ele. Esta é uma das importantes razões pela qual os negociadores e o time tático precisam trabalhar de forma bastante próximos para prover uma ameaça acreditável.

DEVE HAVER UMA EXIGÊNCIA POR PARTE DO SEQUESTRADOR. Sem exigências, os negociadores não tem nada na qual poderão trabalhar. A um pequeno uso no ganho de tempo, o tempo permite os negociadores mostrar um poder em ajudar. Sem exigência, não há negociações, não há nenhuma instalação de um conflito. Pessoas deprimidas irão frequentemente exigir só serem deixadas sozinhas. O FBI (1991) apontou que quando uma pessoa é seqüestrada e não há “exigências substantivas”, não há nenhum refém. Entretanto, há uma vítima potencial. O sequestrador pode ter um número de motivos para tomar uma pessoa em cativeiro sem exigências: exploração sexual, homicídio, homicídio-suicídio ou *suicide by cop*. A falta de exigências é um indicador de violência potencial. No entanto, sem exigências há ainda uma estratégia aberta ao negociador. O negociador pode utilizar metas de intervenção de crises, habilidades e conhecimentos para gerenciar o incidente. Por exemplo, pessoas que estão deprimidas às vezes não fazem suas exigências explícitas. No entanto, elas comunicam possivelmente uma necessidade de ajuda de alguma forma. A escuta habilidosa e a análise dos motivos da pessoa pode ajudar na solução do incidente.

O NEGOCIADOR DEVE SER VISTO PELO SEQUESTRADOR COMO UMA PESSOA QUE PODE FERI-LO MAS QUE ESTÁ ALI PARA AJUDÁ-LO. Ao ser uma fonte de prejuízo e uma fonte de ajuda, o negociador pode maximizar o seu poder em relação ao sequestrador. Ao usar o contraste de ser potencialmente mortífero ou ter um desejo genuíno em ajudar, os negociadores podem ser vistos como aliados poderosos para o sequestrador. O contraste entre a confrontação violenta na qual o sequestrador espera por parte da polícia e o entendimento de que o negociador provê ajuda para o sequestrador pode fazer com que o negociador pareça bem mais maleável do que realmente ele o é. O efeito contraste é uma ferramenta poderosa de influência (CIALDINI, 1984).

AS NEGOCIAÇÕES DEMANDAM TEMPO. Sem tempo suficiente, uma relação não pode ser construída entre o negociador e o sequestrador, a inteligência não pode ser adquirida, as emoções não podem ser diminuídas e os problemas não podem ser resolvidos. Se um dos lados não está apto a deixar que o tempo passe, as negociações com sucesso são impossíveis. Por exemplo, se um homem emocionalmente perturbado que está armado é duro em sua exigência de 1 milhão de dólares e um carro em dez minutos, ele não só não está sendo irrealista, mas ele também está limitando as negociações.

UM CANAL DE COMUNICAÇÕES SEGURO tem que existir entre o sequestrador e o negociador. Por definição, negociação é o estabelecimento de conflito entre conferência e discussão. Sem um canal de comunicação, não pode haver discussão. Um canal de comunicação seguro implica que implica que deve não só ser um equipamento de comunicação confiável mas deve haver comunicadores confiáveis. As pessoas devem falar a mesma linguagem, ter os significados das palavras similares e usar a linguagem consistentemente. Negociadores e sequestradores não só tem que falar a mesma língua, mas eles também tem que usar o mesmo dialeto. Espanhóis castelhanos não tem o mesmo jeito de falar do que os espanhóis porto-riquenhos ou os espanhóis de rua. A falta de um sentido comum para as palavras é uma das razões das quais as negociações com indivíduos emocionalmente perturbados é problemática. Eles frequentemente usam uma linguagem de uma forma única. O negociador deve ser sensível ao significado pessoal das palavras para ter um claro canal de comunicação. É interessante ter uma série de palavras as quais o sequestrador reaja assim o negociador não demora tanto a entendê-las. Finalmente, é essencial para o negociador lembrar-se que quanto mais pessoas estiverem envolvidas em uma comunicação, mais haverá espaço para a distorção. Negociando através de uma terceira pessoa abre a possibilidade de uma mensagem não clara porque está sendo interpretada e traduzida por uma pessoa adicional. Assim como naquele velho jogo de crianças onde passa-se uma mensagem para outra baixinho de ouvido para ouvido, a distorção é introduzida nesses casos. Os negociadores devem sempre conversar com os sequestradores diretamente (JUSTIÇA AMERICANA, 1994).

TANTO O LOCAL QUANTO AS COMUNICAÇÕES DO INCIDENTE NECESSITAM SER CONTIDAS PARA ENCORAJAR A NEGOCIAÇÃO. Hassel (1975) apontou que uma resposta com sucesso requer um desenvolvimento de táticas de time, usando técnicas de bloqueio e contenção. O sequestrador precisa sentir os limites de sua liberdade e até onde vai seu apoio social. Esta é uma razão para estabelecer um perímetro mais compacto e para isolar as linhas telefônicas do sequestrador. Isto força a que ele negocie com o negociador e que dê ao negociador uma melhor chance de ser visto como o melhor recurso do sequestrador para resolver o seu problema.

O NEGOCIADOR DEVE ESTAR APTO A NEGOCIAR COM O SEQUESTRADOR QUE ESTÁ TOMANDO AS DECISÕES. Não há nenhum problema se o incidente envolver só um sequestrador. No entanto, se tiver mais de um sequestrador, o negociador deve identificar logo no começo do processo quem é que toma as decisões, só assim as táticas podem ser desenvolvidas para o indivíduo certo. Não é bom analisar as necessidades de uma pessoa e desenvolver maneiras de negociar com essas necessidades se a pessoa não é aquela que está no poder.

Na falta de qualquer uma dessas oito características, as negociações tornam-se difíceis, se não impossível. Por exemplo, o FBI (1992) percebeu que existe um recente crescimento de suspeitos barricados, pessoas que não tem reféns e sequestradores que não fazem exigências. Todas essas situações são consideradas de alto risco porque as experiências mostram que pessoas envolvidas são geralmente motivadas por um desejo de morrer ou ferir alguém mais. Assim sendo, a falta de qualquer das condições acima é algo que pode predizer um aumento nas dificuldades nas negociações

O pessoal de Comando e Supervisão devem estar treinados na natureza do incidente negociável só assim eles podem tomar decisões informadas nesta área. Além disso, os negociadores devem manter uma lista de checagem das características de um incidente negociável com eles, só assim podem fazer um acesso rápido da negociabilidade de qualquer situação dada. Finalmente, essas características podem ser usadas como um guia para o que precisa para ser feito para fazer um incidente tornar-se negociável. Por exemplo, se nenhum perímetro interno foi estabelecido no local quando o negociador chegou lá, uma revisão rápida identifica

a necessidade de contenção. O negociador pode recomendar que a situação precisa mais contenção antes que o sequestrador veja o sentido da negociação.

OPÇÕES ABERTAS A POLÍCIA

Strentz (1979), sugeriu que houvesse quatro opções disponíveis para a polícia quando houver uma situação negociável. Cada uma delas tem seus altos e baixos. São elas:

1. Assalto do local;
2. Atiradores de elite selecionados;
3. Agentes químicos;
4. Contenção e negociação.

Assalto do local – Esta opção tem a vantagem de um fim a uma situação potencialmente perigosa. É rápida. No entanto, tem a desvantagem de ser uma opção de alto risco. Cerca de 78% dos reféns mortos, são mortos durante um assalto feito pela polícia (STRENTZ, 1979). Além disso, põe em risco significativo os policiais. Alguns Departamentos organizam Times Táticos com mais policiais que o necessário porque eles esperam que os dois primeiros homens à porta durante o assalto sejam mortos.

Atiradores de elite selecionados – Esta opção tem a vantagem de dar um fim ao incidente e salvar vidas, se a pessoa certa for atingida e se o sequestrador ameaçar os reféns. A desvantagem é que às vezes os sequestradores trocam de roupas com os refém para confundir a polícia e a pessoa errada pode ser atingida.

Agentes químicos – Esta opção é geralmente usada em conjunto com o assalto. Às vezes é usada para atingir um sequestrador quando ele está começando a fazer coisas que a polícia não deseja que ele faça. No entanto, tem a desvantagem de ser insegura nos seus efeitos, pois pode colocar em risco a saúde de alguns reféns (asmáticos, por exemplo) e telegrafia as intenções da polícia em assaltar o local.

Contenção e negociação – Esta opção tem a vantagem de salvar vidas, projetando uma boa imagem pública quando os Departamentos de Polícia estão

tratando com situações delicadas e protegendo o Departamento da responsabilidade de uma matança errônea. Suas desvantagens são o tempo gasto, trabalho intensivo e o treinamento requerido.

A decisão de negociar é complicada. Quem toma as decisões deve levar em conta vários fatores. Além de considerar as características que definem um incidente negociável, eles devem considerar o clima político e econômico da comunidade, a disposição de pessoal treinado, as chances de uma resolução bem sucedida do incidente usando as negociações e a presença ou ausência de ameaças iminentes a vida dos reféns. Em áreas de alta densidade demográfica, a decisão de negociar pode criar uma dificuldade econômica com a qual a comunidade não está acostumada a viver. Por exemplo, Los Angeles não pode ter o trânsito bloqueado de uma de suas autoestradas durante os horários de pico, portanto, não negocia-se com pessoas que ameaçam se jogar de suas passarelas por muito tempo. Geralmente eles colocam colchões infláveis como almofadas e empurram o suicida (FBI, 1992).

RESUMO

Embora a história de negociação de reféns seja relativamente curta no trabalho da polícia, ela tem sido marcada por muitos sucessos. Ela tem provado o valor da interdisciplinaridade em problemas policiais. Combinando o conhecimento dos policiais com o emprego de táticas de saúde mental, uma variedade de técnicas sofisticadas, baseadas em teorias, pesquisas e experiências têm sido desenvolvidas para reduzir conflitos e salvar vidas.

Referências

- American Bar Association (1980). Standards Relating to Criminal Justice. Vol. 1. Boston, MA: Little Brown
- American Heritage Dictionary (1980). New York: Houghton and Mifflin Company.
- American Justice (1994). Hostages. Arts & Entertainment Television Network.
- Bolton, R. (1984). People Skills. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Brantley, H. (1993). The Women POWS. Quiet Shadows: Women in the Pacific War Symposium, San Marcos, TX, March.

Butler, W.H., Leitenburg, H. and G.D. Fuselier (1993). "The Use of Mental Health Professional Consultants to Hostage Negotiation Teams" Behavioral Science and the Law 1, 213-221.

Carkhuff, R.R. and Berensen, B.G. (1967). Beyond Counseling and Therapy. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston, Inc.

Cialdini, R.B. (1984). Influence: The New Psychology of Modern Persuasion. New York, NY: Quill.

Cohen, H. (1982). You Can Negotiate Anything. New York, NY: Bantam Books.

Cooper, H.H.A (1978). "Close Encounters of an Unpleasant Kind: Preliminary Thoughts on the Stockholm Syndrome." Legal Medical Quarterly 2, 100-111.

Costello, J. (1982). The Pacific War: 1941-1945. New York, NY: Quill.

Covey, S.R. (1991). The Seven Habits of Highly Effective People. New York, NY: Simon and Schuster, Inc.

Culley, J.A. (1974). "Defusing Human Time Bombs-Hostage Negotiations." FBI Law Enforcement Bulletin, October, 1-5.

Downs v United States (1991). 382 F. Supp. 752.

Escobedo v. Illinois (1964). 375 U.S. 902.

FBI (1985). Hostage Negotiations Seminar. Quantico, VA. February.

FBI (1991). Advanced Hostage Negotiation Seminar. San Antonio, TX. August.

FBI (1992). Hostage Negotiations Seminar. Quantico, VA. July.

Fisher, R. and Ury, W. (1981). Getting to Yes. New York, NY: Penguin Books.

Gillooly, E. (1993). The Women POWS. Quiet Shadows: Women in the Pacific Symposium San Marcos, TX, March.

Glasser, W. (1984). Control Theory New York, NY: Harper and Row.

Goldaber, I. (1979). "A Typology of Hostage-Takers." Police Chief, 46, 21-23.

Goldaber, I. (1983). Hostage Rescue Operations. San Antonio, TX: International Chiefs of Police. September.

Gravdon, E. (1993). The Women POWS. Quiet Shadows: Women in the Pacific Symposium. San Marcos, TX, March.

Hassel, C.V. (1975). "The Hostage Situation: Exploring the Motivation and Cause!" The Police Chief, September, 55-58.

IACP (1983). Hostage Rescue Operations, San Antonio, TX. September.

leo F (1993). The Women POWS. Quiet Shadows: Women in the Pacific Symposium. San Marcos, TX, March.

Keen, S. (1991). Fire in the Belly. New York, NY: Bantam Books

Lanceley, F. (personal communication, 1994). The Duration of Negotiated Incidents.

Mapp v. Ohio (1961). 367 U.S. 643.

Maslow, A. (1954). Motivation and Personality. New York, NY: Harper and Row.

Miranda v Arizona (1966). 384 U.S. 436.

McMains, M.J. (1986). "Post-Shooting Trauma: Demographics of Professional Support." In Psychological Services for Law Enforcement. Reese, J.T. and H.A. Goldstein (eds.). Washington, DC: US. Government Printing Office.

McMains, M.J. (1988). Current Uses of Hostage Negotiators in Major Police Departments. Paper presented at the Society of Police and Criminal Psychology, San Antonio, TX, October.

Miron, M.S. and Goldstein, A.P. (1979). Hostage. New York, NY: Pergamon Press.

NIV Study Bible (1985). Grand Rapids, MI: Zondervan Bible Publishers.

Nielsen, E. (1986). "Understanding and Assessing Traumatic Stress Reactions." In Psychological Services for Law Enforcement. Reese, J.T. and H.A. Goldstein (eds.). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

President's Commission on Law Enforcement and Administration of Justice (1967). Task Force Report: The Police. Washington DC: U.S. Government Printing Office.

Reese, J.T., J.M. Horn and C. Dunning (1991). Critical Incidents in Policing. Washington DC: U.S. Government Printing Office.

Russel, H.E. and A. Beigel (1979). Understanding Human Behavior for Effective Police Work. New York, NY: Basic Books.

Schreiber, M. (1973). An After Action Report of Terrorist Activities, 20th Olympic Games, Munich, West Germany. Reviewed at FBI Hostage Negotiation Seminar, February, 1985.

Schlossberg, H. (1979). Hostage Negotiations School. Austin, TX: Texas Department of Public Safety.

Solomon, R. and J.A. Horn (1986). "Post-Shooting Traumatic Reactions: A Pilot Study" In Psychological Services for Law Enforcement. Reese, J.T. & H.A. Goldstein (eds.). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

Somodevilla, A. (1986). "Post-Shooting Trauma: Reactive and Proactive Treatment." In Reese, J.T. & H.A. Goldstein (eds.). Psychological Services for Law Enforcement. Washington DC: U.S. Government Printing Office.

Soskis, D.A. and C.R. Van Zandt (1986). "Hostage Negotiations: Law Enforcement's Most Effective Non-Lethal Weapon." FBI Management Quarterly, 6, 1-8.

Souchon, H. (1976). "Hostage Taking: Its Evolution and Significance." International Police Review. June-July, No. 299, 168-173.

State v. Sands (1985). 700 P.2d 1369 (Ariz. App. 1985).

Stone, W. (personal communication). The Fred Carrasco Incident at the Walls Unit, Texas Department of Corrections.

Strentz, T. (1979). "Law Enforcement Policies and Ego Defenses of the Hostage" FBI Law Enforcement Bulletin, 48, 1-12.

United States v. Crosby 713 F.2d 1066 (5th Cir. 1983), cert. denied, 104 S. Ct. 516 (1983).

Ury, W. (1981). Getting Past No: Negotiating with Difficult People. New York, NY: Bantam Books.

Van Zandt, C. and G.D. Fuselier (1989). "Nine Days of Hostage Negotiations: The Oakdale Siege." Corrections Today, July, 16-25.

Van Zandt, C., G. D. Fuselier and E. Lanceley (1989). "Negotiating the Protracted Incident." FBI Law Enforcement Bulletin, July, 1-7.

Walker, S. (1992). The Police in America: An Introduction. New York, NY: McGraw-Hill, Inc.

Wesselius, C.L. and J.V. De Sarno (1983). "The Anatomy of a Hostage Situation." Behavioral Science and the Law, 2, 33-45.

Fonte: McMANS, Michael J. MULLINS, Wayman C. **Crisis Negotiation:** Managing Critical Incidents and Hostage Situations in Law Enforcement and Corrections. Cincinnati: CJ Anderson, 1996. Traduzido por Onivan Elias de Oliveira – Cap PMPB e Onierbeth Elias de Oliveira – Cad 1º Ano PMPB.