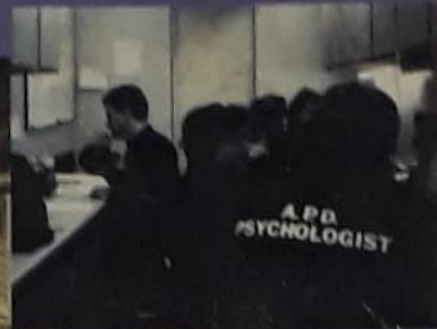


# Crisis Negotiations

Managing Critical Incidents  
and Hostage Situations in  
Law Enforcement and  
Corrections



Michael J. McMains  
Wayman C. Mullins

## **CAPÍTULO 04 – A SÍNDROME DE ESTOCOLMO**

### **OBJETIVOS DE APRENDIZADO**

1. Conhecer os quatro componentes da Síndrome de Estocolmo;
2. Conhecer como e porque a Síndrome de Estocolmo se forma e porque ela é importante numa situação de reféns;
3. Conhecer os passos que o negociador pode tomar para promover o desenvolvimento da Síndrome de Estocolmo;
4. Entender como determinar quando a Síndrome não está se desenvolvendo e o que pode ser feito para promover o seu desenvolvimento;
5. Conhecer tanto os mecanismos de defesa positivos e negativos usados pelos reféns e os fatores que podem ajudar a prever como os reféns irão reagir;
6. Conhecer os vários mecanismos de defesa e cópia usados pelos reféns e como eles podem ser benéficos ou maléficos para os reféns;
7. Conhecer a tipologia de Strentz para os reféns sobreviventes e aqueles que morrem.

Dois atiradores armados tomaram um ônibus com 15 passageiros como reféns. Depois de comandar o ônibus, os atiradores ordenaram que desviasse a rota original e tomassem uma ponte rural e estacionassem. Quando confrontados com a polícia, os atiradores exigiram falar com repórteres. Eles queriam sua história publicada em um jornal de circulação nacional antes de libertarem os reféns. Ao longo do dia o Xerife local e a mídia conversaram com os atiradores. Em um determinado momento um *cameraman* foi levado ao ônibus e uma declaração dos sequestradores foi filmada.

Depois de aproximadamente 15 horas de cativo, os sequestradores libertaram os reféns. Os reféns, mais tarde mostrados na televisão em rede nacional, desejavam bem e verbalmente demonstravam simpatia com os sequestradores. Comentários como “eu espero que vocês superem tudo e saiam dessa numa boa”, “sentirei sua falta”, e “eu amo vocês”. Uma refém até abraçou e beijou um dos atiradores dizendo “Deus esteja convosco”.

Depois que os reféns foram libertados, os atiradores saíram do ônibus com as armas sacadas e foram feridos e baleados pela polícia. Um dos atiradores virou-se e matou o outro atirador, e em seguida cometeu o suicídio.

## **REVISÃO HISTÓRICA E PERSPECTIVA**

Em 1973, Jan-Erik Olsson e Clark Olofsson, tentaram roubar o Banco de Crédito Sveriges em Estocolmo, Suécia. Durante a tentativa de roubo, a polícia foi avisada e os dois tomaram quatro funcionários do banco como reféns. Esse simples roubo terminou sendo um sequestro que durou mais de 130 horas. No decorrer da resolução da situação (na qual ninguém foi ferido), as Autoridades ficaram surpresas quando os reféns demonstravam simpatia com os sequestradores e animosidade com os policiais. Os reféns recusaram testemunhar contra Olsson e Olofsson no julgamento, falavam a favor deles em público e até tentaram angariar recursos para pagar suas defesas. Alguns meses depois do incidente, uma das funcionárias do banco noivou com Olsson.

Esse incidente deu um nome formal para uma Síndrome psicológica frequentemente observada em situações com reféns: a Síndrome de Estocolmo. Basicamente, a Síndrome de Estocolmo é uma reação emocional de pessoas tomadas como reféns e uma tentativa, ao menos inicialmente, de sobreviver. Ao passo que a situação progride, a Síndrome de Estocolmo torna-se menos uma reação de sobrevivência, e torna-se uma reação de cópia e de costume. Mesmo

depois de sua libertação, os ex-reféns continuaram vítimas da reação psicológica de cativo.

Há três componentes da Síndrome de Estocolmo (OCHBERG, 1980; OLIN e BORN, 1983; STRENTZ, 1982). Primeiro, os reféns desenvolvem sentimentos positivos e afeição com seus captores. Segundo, os reféns desenvolvem atitudes negativas para a polícia. Terceiro, no desenrolar da situação, os reféns têm empatia e compaixão para com os sequestradores. Simin e Blum (1987) apontaram que os reféns estão em uma experiência comprometedora. De um lado, sua sobrevivência depende dos sequestradores; por outro lado, eles dependem do resgate definitivo da polícia. Isso coloca os reféns em uma situação de duplo perigo.

### **FORMAÇÃO DA SÍNDROME DE ESTOCOLMO**

Logo após o início da situação de refém e da sequência da fase de crise, os reféns começaram a desenvolver sentimentos positivos para com os sequestradores. Inicialmente, há gratidão por parte dos reféns pelos sequestradores terem permitido que eles vivessem (EITINGER, 1982). Os reféns acreditam que devem gratidão aos sequestradores por não terem matado-os ou ferido-os. A gratidão dos reféns é um componente importante no desenvolvimento da Síndrome de Estocolmo. Os sequestradores realmente têm o poder da vida ou da morte sobre os reféns e é só por causa de seu altruísmo que os reféns estão vivos. Se no início da situação os reféns sofrem algum tipo de violência (danos físicos por terem sido feridos, havido disparos contra eles ou outro tipo de violência), essa gratidão é maior ainda (SOSKIS e VAN ZANDT, 1986).

Alguns autores veem essa gratidão como uma regressão à infância (OCHBERG, 1980a; STRENTZ, 1979). Como uma criança com seu pai, os reféns não dependem dos sequestradores só para sobreviver, mas também para realizarem suas necessidades básicas (segurança, autoestima etc.). Os reféns não dependem dos sequestradores só para as necessidades físicas, precisam de segurança emocional também. Symonds (1983) refere-se a esse processo como trauma psicológico. Quando os reféns percebem que seu destino está entrelaçado aos sequestradores e percebem extensão de sua completa dependência, os reféns tornam-se submissos e dóceis. O sequestrador se torna então um “Bom Garoto”.

Symonds chama essas mudanças comportamentais e de atitudes de Transferência Patológica.

Uma vez passada a fase de crise, os reféns pouco acreditam que serão soltos pela polícia (CONGRESSO AMERICANO, 1975), e não querem fazer nada antagônico aos seus captores ou algo que ponha em perigo sua libertação. Para o refém, isso significa obediência, civilidade, concordância e submissão aos seus captores (QUARLES, 1988). O respeito mostrado, no entanto, faz mais que acalmar os reféns. Também acalma e diminui a ira dos sequestradores começam a integrar as qualidades humanas.

Quando as partes começam a tornarem-se humanas, os reféns percebem que os sequestradores são como todas as outras pessoas, não são “monstros”, e têm os mesmos desejos e necessidades deles (TURCO, 1987). Ao continuar a interação, os reféns percebem que os sequestradores são tão vítimas das circunstâncias quanto eles. Se for dada a oportunidade, os reféns até tentarão trabalhar com os sequestradores para resolver o problema com a polícia. Isso pode significar algo como sugestões de exigências, possível solução para resolução do incidente ou estratégias que os sequestradores podem usar para derrotar a polícia de fugirem.

Esta Humanização pode ser melhor exemplificada na experiência de Gerard Vaders. Em 1975, um grupo de radicais tomaram os ocupantes de um trem de passageiros como reféns na Holanda. Para mostrar sua seriedade, os radicais decidiram matar Vaders. Antes da execução, os terroristas permitiram que Vaders dissesse adeus a sua esposa (pelo telefone). Depois de ouvir a despedida emocionada, os terroristas puseram Vaders de volta ao seu assento e escolheram outro refém para a execução (a pessoa só foi ferida e sobreviveu). Ouvir a despedida de Vaders a sua esposa tornou Vaders um ser humano, não só um objeto para ser usado. Matar Vaders não era mais um ato impessoal. Do outro lado da igualdade, para Vaders, os atiradores não eram mais terroristas mascarados. Eles tornaram-se pessoas tão inclusas nas circunstâncias quanto os reféns. Após a resolução do incidente, Vaders disse de seus captores: “Vocês tiveram que combater um sentimento de compaixão pelo seu povo. Eu sei que isso não é natural, mas de alguma maneira vocês se tornaram sobre humanos. Eu sabia que vocês também eram vítimas. Na verdade vocês eram tão vítima quanto nós. Até mais você não pôde evitar, mas sente uma certa pena” (em SOSKIS e OCHBERG, 1982).

Finalmente, o estresse e tensão inerentes a situações com reféns ajudam a Síndrome de Estocolmo. As pessoas em uma situação com reféns são um pequeno grupo, e como tal, reagem como qualquer pequeno grupo reagiria (WESSELIUS e DeSARNO, 1983). Eles procuram se conhecer, formam alianças, unem-se e usam técnicas de solução de problemas de grupo que beneficiem o grupo. Com o tempo, a autonomia individual desaparece e é substituída pela coesão do grupo. Se for permitido que se desenvolva (um fator que depende tanto do tempo, quanto do tratamento dos sequestradores), a polícia terá que negociar com o grupo, e não com um sequestrador individualmente. O negociador deve perceber que quando o indivíduo deixa de agir, o grupo inicia. Indicadores que isto está ocorrendo incluem frequentes mudanças ou indecisão sobre exigências, muitas pessoas falando com o negociador (Especialmente se em conversações preliminares eram feitas exclusivamente com uma pessoa), atrasos longos ou hesitação em tomar decisões (especialmente se o sequestrador está constantemente “voltado a você”). Se isso acontecer com regularidade, o sequestrador está provavelmente agindo em coorte com os reféns e o “pensamento em grupo” tornou-se o método deles negociarem. Neste ponto, o negociador terá que separar através da percepção o sequestrador e reafirmar o papel de liderança do sequestrador. O negociador quer o refém, não um grupo aliado trabalhando na resolução.

Esse ponto é um problema particular em situações em prisões. Quando os prisioneiros fazem reféns, eles já são um grupo. Todas as dinâmicas de grupo discutidas acima ainda valem quando o negociador faz contato logo. A primeira tarefa do negociador é identificar o líder e conversar com essa pessoa. O negociador deve estar preparado e trabalhar dentro das dinâmicas de grupo da situação. O negociador deve estar preparado para conversar com sequestradores diferentes, troca de exigências, demora para tomar decisões (e até inversão de decisões), etc. No complexo penitenciário, ainda há o problema com reféns. Eles se conhecem, trabalham juntos e tentarão trabalhar juntos para livrarem-se da situação. Por exemplo, um simples carcereiro pode ser paralisado pelo medo e não tentar tomar qualquer ação para livrar-se ou escapar. Com um grupo de carcereiros, no entanto, o grupo pode fazer uma tentativa de escapar. Novamente, com os reféns, as dinâmicas de grupo estão em prática no início do incidente, isso eleva o perigo para os reféns e aumenta a dificuldade para o negociador.

O Segundo componente da Síndrome de Estocolmo é o sentimento anti-polícia por parte dos reféns. Uma parte do incidente do banco de crédito geralmente que se faz vista grossa ou ignora-se é o fator que uma dos reféns, Kristen Enmark, chamou uma estação de TV e disse que ela estava com mais medo da polícia que dos sequestradores. Ela acusou a polícia de brincar com a vida dos reféns e discutir repetidamente o caso de seus captores (COOPER, 1978). Há varias razões pelas quais os reféns podem se tornar inimigos da polícia. Primeiro, os reféns podem acreditar que a polícia está prolongando o incidente, e se a polícia saísse, os reféns poderiam sair. Para os reféns, não havia incidente até a chegada da polícia. A mera presença da polícia tornou-os vítimas; a polícia não está agindo rápido o suficiente. Portanto, a polícia é culpada, não os sequestradores.

Segundo, as armas dos policiais estão mais apontadas para os reféns que para os sequestradores. Os reféns são civis não-familiares com o treinamento policial, procedimentos e táticas. Para o refém, não há meios da polícia diferenciá-lo dos sequestradores. Se a polícia atirar ou assaltar, a percepção do refém é que ele ou ela tem as mesmas chances de ser ferido ou morto que os sequestradores têm. Esse medo pode piorar ainda mais se o sequestrador força o refém a mudar de roupa (uma ocorrência não incomum em situações com reféns). Em um nível puramente psicológico, a troca de roupa resulta na perda de identidade do refém como pessoa. Além disso, há um medo legítimo dos reféns que a polícia assalte, o sequestrador começará a matar os reféns. Jenkins, Johnson e Ronfeldt (1977) concluíram que a maioria dos reféns morre durante o assalto, embora não necessariamente por parte da polícia, um fato não entendido pelos reféns.

O medo da polícia pode ser bem pior em uma situação de sequestro domésticos que em qualquer outro tipo de situação com reféns. Os reféns são membros da família (ou ex-membros da família) do sequestrador. O medo da polícia experimentado pelos reféns estende-se ao sequestrador. Nessas situações, os reféns podem se tornar muito envolvidos em assistir o sequestrador e fazer tudo que eles puderem para evitar os reforços da polícia para resolver o incidente. Do ponto de vista tático, os reféns devem assistir ao posicionamento dos policiais táticos, notificarem o sequestrador se um assalto iminente aparecer, entrar fisicamente no caminho do Time Tático etc.

Terceiro, a presença da polícia pode fazer com que o sequestrador faça algo precipitado e violento. Como uma regra, quando os times de resposta da polícia

chegam ao local da situação com reféns, as emoções dos sequestradores e reféns começam a se dissipar e retornam aos níveis normais de alguma maneira. Também, as fundações iniciais da Síndrome de Estocolmo geralmente começam e os sequestradores e reféns começam a interagir. A aparição dos negociadores da polícia eleva as emoções e o sequestrador torna-se medroso, aborrecido e novamente emotivo. Os reféns temem que o sequestrador irá feri-los para fazer pressão ao negociador.

O Sentimento anti-polícia é reforçado quando os reféns são soltos, através da resolução ou como parte de um pacote de exigências. É normal a prática de tratar os reféns como sequestradores por alguma razão. Uma, sequestradores podem tentar escapar colocando-se no lugar de reféns. Trocando roupas e cédulas de identidade, o sequestrador pode acreditar que uma maneira de evitar a prisão é agir como refém e libertar a si próprio durante uma troca exigida. Segunda, não é incomum os reféns tentarem assistir os sequestradores. Se a Síndrome de Estocolmo se desenvolveu, o refém irá sentir uma maior empatia por seu captor que pela polícia. Se dada a oportunidade, o refém irá tentar assistir bem os sequestradores. Já ocorreram incidentes em que os reféns soltos roubaram equipamentos, armas, comida etc. da polícia e retornaram para a situação. O refém pode também tentar interferir nos procedimentos da polícia do lado de fora. O ex-refém pode dar informações erradas ou falsas para a polícia e mídia, e pode tentar telefonar para o sequestrador, ou pode conversar com espectadores ou parentes etc. Qualquer uma dessas tentativas pode ser detrimental para os procedimentos de negociação. Terceira, a polícia entrevista o refém para obter informações de inteligência sobre eventos que ocorram dentro da situação. A maioria dos policiais conduz essas entrevistas como se o ex-refém fosse de fato o criminoso (ao menos na perspectiva do ex-refém). Alguns policiais até “mirandizam” o ex-refém antes da entrevista.

Se ainda há reféns e a polícia assalta a situação, os reféns podem não seguir as instruções da polícia e podem até interferir nas atividades do time de assalto. Os reféns podem dar instruções para os sequestradores, podem agir como escudo para os sequestradores, podem fazer o contrário do que a polícia pedir, e podem até atacar a polícia.

Muito pode ser feito para remover os sentimentos anti-polícia no interrogatório pós-incidente. Além disso, um negociador pode ser designado para

cuidar do refém assim que ele for solto, ou o ex-refém pode receber rápidas informações sobre os procedimentos do time de resposta, ter permissão para assistir ao time tático e visitar o posto de comando. Em qualquer estratégia empregada, alguém deve explicar ao ex-refém porque a polícia está envolvida, o que a polícia está fazendo e a razão para as ações da polícia. Uma explicação ao ex-refém é o maior fator na diluição e difusão de quaisquer efeitos residuais da Síndrome de Estocolmo.

O terceiro componente da Síndrome de Estocolmo são sentimentos positivos dos ex-reféns pelos sequestradores. Ex-reféns às vezes recusam-se a cooperar com a polícia, recusam testemunhar contra os captores, angariam fundos para defendê-los e trabalham para não deixar os sequestradores serem encarcerados. Essas emoções positivas pós-incidente podem ser grandiosamente reduzidas pelo time de negociação no interrogatório pós-incidente. Os efeitos retardados da Síndrome de Estocolmo irão desaparecer na hora. Dependendo da seriedade do incidente, poderia levar semanas ou meses para o ex-refém voltar ao normal (e alguns foram constatados que tiveram esses efeitos por anos). Um interrogatório emocional pode reduzir esse tempo para minutos na maioria dos casos.

Um componente final da Síndrome de Estocolmo é a relação positiva que se desenvolve entre o negociador e o sequestrador. Assim como com os reféns, o negociador e o sequestrador irão desenvolver uma relação positiva. Em vez de ser construída no medo, no entanto, essa relação é construída na confiança. O sequestrador deve acreditar e confiar que o negociador é verdadeiramente útil para resolver o incidente. Se essa confiança não se desenvolve, o negociador não fará progresso na resolução do incidente.

Como o negociador ganha essa confiança? O negociador deve primeiro estabelecer princípios comuns. Isto é, o negociador deve encontrar áreas comuns de interesse e aspectos da situação que os dois possam facilmente concordar. Semelhanças familiares, *hobbies*, filmes, *shows* de TV e atividades recreativas podem todas serem usadas para estabelecer princípios comuns. Aspectos de fácil acordo podem ser usar um telefone, e não bater o telefone quando aborrecido, prometer não ferir os reféns e tomar simples decisões juntos. Uma tendência recente nas situações de refém é o aumento do número de sequestradores que fazem isso pela Segunda ou terceira vez. Como muito desses sequestradores repetidos é muito difícil negociar porque os negociadores mentiram para eles em incidentes anteriores.

O negociador deve ser verdadeiro na negociação com o sequestrador (sem se importar se este é o primeiro ou quinto sequestro do sequestrador). Se pego em falsidade, nada mais que o negociador disser o sequestrador irá acreditar, e no mínimo, as negociações cessarão.

O negociador não deve rejeitar diretamente nenhuma exigência feita pelo sequestrador. A resposta inicial do negociador deve desviar a atenção do sequestrador daquela exigência. Se a exigência não é negociável e é a primeira ou única exigência do sequestrador, o negociador não deve evitar a exigência até que a confiança se desenvolva, e então, de uma maneira elegante explique que a exigência não é negociável.

Assim que a relação negociador/sequestrador se desenvolver, o sequestrador irá se tornar dependente do negociador. Quando essa dependência se desenvolver, o negociador pode levar o sequestrador à uma resolução pacífica. Ela não pode ser estressante o suficiente, no entanto, essa dependência é baseada na confiança do sequestrador no negociador.

### **PROMOVENDO A SÍNDROME DE ESTOCOLMO**

Um negociador pode fazer várias coisas para desenvolver a Síndrome de Estocolmo, especialmente entre o sequestrador e os reféns.

Primeira, o negociador deve pedir ao sequestrador que ele dê o nome dos reféns. O negociador pode sugerir ao sequestrador que ele precisa dos nomes para informar aos parentes dos reféns, então o negociador sabe com quem ele está ligando etc. Possivelmente o nome dos reféns se tornará uma exigência negociável. No início das negociações, o sequestrador poderá estar relutante em divulgar o nome dos reféns. Com o passar do tempo e os ganhos do negociador em relação a confiança do sequestrador, o sequestrador irá normalmente dar o nome dos reféns. Além de prover informações de inteligência, conhecer o nome dos reféns irá personificá-los para o sequestrador.

Segunda, o negociador pode perguntar ao sequestrador para descobrir se algum dos reféns tem alguma doença ou lesão, se é necessária alguma medição, se há alguma consideração especial a fazer etc. Os estágios iniciais das negociações, além de construir confiança, devem ser usados para personificar a relação entre os

sequestradores e reféns. Se o negociador focalizar a conversa e atenção nos reféns, o sequestrador será forçado a considerar as necessidades dos reféns, portanto personificando-os. O negociador deve ter cuidado para não super enfatizar a personificação dos reféns e aumentar a percepção de poder do sequestrador.

Terceira, quando se referir às necessidades, inclua todas as pessoas. O negociador deve focalizar na situação de grupo em vez da situação individual. Mandar a comida em quantinhas e explique o porquê, continue perguntando se todos estão bem, se alguém está com calor ou frio, se algum parente deve ser avisado. Não deixe a situação tornar-se “EU” e “ELES” para o sequestrador.

Quarta, não use o termo refém. Refira-se aos reféns como “pessoas”, “povo”, ou outros termos personificados. Se o negociador souber os nomes de alguns reféns, ele ou ela deve sempre usá-los. O negociador pode pedir ao sequestrador para transmitir recados (orais, pelo negociador) dos parentes, companheiros ou amigos próximos (“você poderia por favor dizer a Jane que seus filhos esperam que ela esteja bem e possa voltar logo para casa”). Em situações domésticas, deve haver uma grande animosidade e ódio entre o sequestrador e os reféns na tentativa de promover a Síndrome de Estocolmo, o negociador deve focalizar a relação passada entre o sequestrador e os reféns (isto é, “pense de novo no tempo feliz da relação. Me conte sobre sua paquera, seu casamento etc.”). Recontar os pontos felizes do passado pode diminuir a animosidade e ódio do presente, e fazer voltar sentimentos de afeição a muito tempo esquecidos.

Quinta, conte com a passagem do tempo. Quanto mais tempo os sequestradores e reféns ficarem em contato uns com os outros, mais eles terão oportunidade de interagir e melhor será a probabilidade da Síndrome de Estocolmo se desenvolver. Se o sequestrador não está interagindo com os reféns, o negociador pode geralmente forçar essa interação. Por exemplo, se os reféns estão amarrados e amordaçados, o negociador pode sugerir que o sequestrador desamarre-os, então danos físicos permanentes não ocorrerão. Não force a passagem do tempo unicamente para desenvolver a Síndrome de Estocolmo, mas como outros fatores relacionados a situações com reféns façam do tempo um aliado.

## **COMO DETERMINAR QUE A SÍNDROME DE ESTOCOLMO NÃO ESTÁ SE DESENVOLVENDO**

Embora o negociador não possa entrar na situação, algumas variáveis indicam que a Síndrome de Estocolmo não está se desenvolvendo. Primeiro, se o sequestrador se mantém distante dos reféns, a Síndrome de Estocolmo não irá se desenvolver. Esse distanciamento não quer dizer necessariamente distância física; pode ser distância psicológica. O sequestrador pode não falar com os reféns, pode jogar um cigarro do outro lado da sala se um refém pedir um, ou pode olhar com desprezo toda vez que um refém disser algo, O sequestrador poder apontar continuamente sua arma para os reféns e sorrir. Segundo, se o sequestrador continuar a despersonalizar os reféns, a Síndrome de Estocolmo não está se desenvolvendo. O sequestrador pode falar com os reféns usando termos menosprezantes e não humanistas. Ele pode usar chamamentos genéricos toda vez que falar com os reféns (Isto é, “ei, filho da p..., fique ali e mantenha a boca fechada”). Terceiro, se o sequestrador raptar os reféns e não tem contato com eles, a Síndrome de Estocolmo não irá se desenvolver. Se os reféns estão trancados em um quarto separado, se os sequestradores permutam na vigilância dos reféns, ou se os reféns estão amordaçados, amarrados, ou encapuzados, ou não estão face-a-face com o sequestrador, a Síndrome de Estocolmo não irá se desenvolver. Em cada um dos exemplos acima, o negociador pode cessar esse comportamento. O negociador pode personalizar os reféns e requisitar que o sequestrador siga o pedido. O negociador poderia perguntar que refém específico sequestrador está chamando de “Filho da p...” e peça que o sequestrador se refira a ele pelo nome, então o negociador sabe sobre quem está sendo discutido. O negociador pode fazer com que o sequestrador cheque continuamente os reféns, coloque-os em uma mesma sala com o sequestrador, dê comida ou bebida, cheque suas mordanças para certificar-se que eles estão bem etc.

## **MECANISMO DE DEFESA E CÓPIA**

Indiferentes ao desenvolvimento da Síndrome de Estocolmo, reféns irão reagir de uma maneira diferente ao seu cativo. As reações dos reféns irão, de alguma maneira, influenciar no desenvolvimento da Síndrome de Estocolmo. Nas

fases de pré-crise e crise, os reféns irão inicialmente estar assustados e em pânico. Eles irão tentar negar a realidade da situação. O medo desses reféns pode ser tão profundo que eles fiquem paralisados e negarem a realidade da situação. Durante esse período, os reféns estão em confronto com quatro ameaças: (1) Uma situação prolongada e que põe em risco suas vidas; (2) Ameaça de ferimentos corporais; (3) Ameaça de segurança; e (4) Repetidas ameaças à suas próprias imagens. Além disso, os reféns são confrontados com um desamparo prolongado e encaram episódios que já ocorreram em eventos aterrorizantes. Alguns reféns podem experimentar uma sobrecarga sensível e até alucinógenos, que podem produzir efeitos físicos tais como choque, distorções do tempo, perda de orientação espacial e social, e sede de fome extrema, assim como os efeitos emocionais do pânico, ansiedade e até paranóia. O pânico inicial experimentado pelo refém é logo substituído por confusão e desamparo.

Uma vez passada a reação inicial, os reféns começam a se estabilizar física e emocionalmente e empregam várias estratégias na tentativa de sobreviver a situação. Nem todos os mecanismos de defesa e estratégias de cópias empregadas, no entanto, irão ajudar o refém a sobreviver. Alguns desapropriados podem, de fato, aumentar a probabilidade de o refém ser ferido ou morto. Na sua tentativa de sobreviver, no entanto, os reféns tentam diferentes estratégias de adaptação. Adaptação é a tentativa de vários comportamentos e estratégias reduzirem o estresse e maximizarem as chances de sobrevivência. Para adaptarem-se, os reféns irão empregar vários mecanismos de defesa e estratégias de cópias.

Mecanismos de defesa são respostas psicológicas inconscientes usadas por um refém para reduzir o perigo da situação e a ansiedade emocional na situação de refém. Cópia é o uso da inovação por parte do refém para ajustar seu comportamento a uma dinâmica, mudando o ambiente. Os reféns irão empregar os dois, mecanismo de defesa e mecanismo de cópia no intuito de maximizar suas chances de sobrevivência. Novamente, nem todos serão benéficos. Alguns reféns, os que priorizam experiências de vidas, serão mais hábeis para adaptarem-se e enfrentar a situação que quaisquer outros reféns. Algumas variáveis que, no geral, preveem como os reféns irão reagir incluem: (1) IDADE – Reféns mais velhos reagem melhor que os mais novos; (2) EDUCAÇÃO – Os mais educados reagem melhor; (3) AFILIAÇÃO – Reféns que podem interagir reagem melhor; (4) DURAÇÃO DO CATIVEIRO – Quanto mais longo o cativeiro, pior se tornarão as

habilidades de cópia; (5) PRIORIZAR EXPERIÊNCIAS DE VIDA – Aqueles que experimentam o estresse na base do seu dia-a-dia e estão acostumados a mudanças e imprevistos (Isto é, garçonetes, militares, executivos, etc.) reagem melhor que os outros; (6) TREINAMENTO – Aqueles treinados em situações de reféns (Algumas empresas internacionais, cadeias e penitenciárias regulamente treinam seus empregados em o que esperar se tomado como refém) reagem melhor que os outros; (7) RELAÇÕES SOCIAIS – Reféns que possuem relações sociais bem formadas reagem melhor que os outros reféns; (8) PERSPECTIVA ESPIRITUAL – Reféns que praticam e participam de atividades religiosas reagem melhor que os reféns não religiosos; (9) DEPRESSÃO- Reféns que sofrem de qualquer tipo de depressão antes de terem sido tomados como reféns não irão reagir tão bem (LADEWIG, JESSEE e STRICKLAND, 1992).

Assim que a fase de crise diminuir e a situação começa a voltar à rotina, os reféns irão empregar vários mecanismos de defesa. Os mecanismos de defesa particular empregado por qualquer refém são amplamente uma função da personalidade do refém. Assumindo que o refém é um indivíduo emocionalmente equilibrado, é certo que os mecanismos empregados irão beneficiá-lo a sobreviver. Um mecanismo de defesa benéfico é a intelectualização. Intelectualização é quando um refém remove os componentes emocionais da situação e usa o pensamento lógico e racional para analisar sua condição. Esse refém irá examinar os fatos da situação e ignorar os componentes emocionais do incidente. O refém que usa a intelectualização estará sob baixo estresse e será o refém que ajudará os outros reféns durante e depois do incidente. Esse refém também pode beneficiar a polícia provendo inteligência, pode controlar os outros reféns durante o assalto tático e assistir no procedimento após o incidente.

Outro mecanismo de defesa benéfico é a elaboração criativa ou uso da fantasia. O refém engajado na elaboração criativa é hábil para mental e emocionalmente remover-se da situação e focalizar pensamentos, momentos e situações mais felizes. Os militares prisioneiros de guerra dos Estados Unidos no Vietnã, por exemplo, que tiveram sua comunicação verbal um com o outro negado, não só inventaram códigos elaborados para comunicação, mas como também usaram esses códigos para fazerem livros, jogar baralho e monopolizarem. A fantasia permitiu a eles passarem as longas horas de aborrecimento e sobreviver emocionalmente como prisioneiros de guerra.

Um terceiro mecanismo de defesa benéfico é o humor. Os reféns irão tentar achar ou criar aspectos humorísticos da situação. Esse humor geralmente tem características bizarras. O refém pode, por exemplo, imaginar seus captores em vestidos, roupas de palhaço etc. eles podem criar nomes humorísticos para seus captores e podem até fazer brincadeiras sobre a polícia.

Os reféns também podem se engajar em mecanismos de defesa prejudiciais ao seu bem-estar emocional ou à sua sobrevivência. Um desses mecanismos de defesa é uma reação contra fobia. O refém usando uma reação contra fobia irá utilizar através de seu comportamento respostas opostas àquelas necessárias para sua sobrevivência. Eles podem ameaçar os sequestradores, discutir ou tentar resistir fisicamente. Isso pode tornar-se um problema particular em situações de prisões quando carcereiros são tomados como reféns. Os carcereiros podem sentir obrigados a reagir, lutar ou tentar resolver a situação através de outros meios. Outro mecanismo de defesa prejudicial é a reação de negação. O refém continuará a recusar acreditar que ele(a) é realmente um refém. O refém pode ir tão longe que pode até tentar fisicamente sair da situação. Isso pode tornar-se verdade especialmente em situações domésticas. Os parentes irão recusar a acreditar que um ente querido (ou querido antes da situação) poderia realmente ameaçar feri-los. Um outro mecanismo de defesa prejudicial é a formação de reação. O refém usando a formação de reação irá tomar atitudes e demonstrar emoções opostas das que qualquer um poderia acreditar. O medo torna-se admiração pelos sequestradores, por exemplo. Em situações domésticas, o membro da família/refém pode falar com termos fortes do seu ódio pelo sequestrador, enquanto na realidade ele(a) quer bem. Reciprocamente, o sequestrador pode usar a formação de reação nesta situação. O negociador (ou consultor mental) deve proceder com cuidado e determinar se este é o caso, ou se o sequestrador realmente odeia o membro da família.

Além do uso de vários mecanismos de defesa, o refém que está se ajustando a sua situação irá empregar também uma variedade de estratégias de cópia. Primeiro, o refém deve ceder o controle da situação ao sequestrador (isto é, “eu farei tudo que você disser. Você está no comando”). Isso permite ao refém aceitar a realidade da situação e reduzir a probabilidade dele(a) ser ferido ou morto. Segundo, os reféns irão controlar suas emoções. Sem considerar o medo, ansiedade ou raiva sendo experimentado, o refém que copia irá permanecer neutro em relação aos seus captores. Terceiro, o refém que copia irá engajar-se num papel

de repetição. O refém irá tentar adivinhar e prever o futuro e repetir mentalmente o que fazer em várias situações. Quarto, o refém irá juntar todas as informações detalhadas sobre a redondeza, os sequestradores, os outros reféns, manterem-se informados sobre o que a polícia está fazendo e continuar ativo nas dinâmicas da situação. Quinto, o refém que copia irá engajar-se em vínculos positivos e formar relações com os outros reféns. Em suma, este refém irá formar seu próprio grupo de suporte. Sexto, e possivelmente o mais importante, o refém irá desenvolver e memorizar um propósito de sobrevivência. Segal, Hunter e Segal, por exemplo, descobriram que para prisioneiros de guerra, os que terão mais chance de sobreviver serão aqueles que logo no início do cativeiro desenvolveram uma razão para viver. Essa razão pode ser quase nada, de querer vingança até querer viver para contar ao mundo o que experimentou, ou querer ver as pessoas amadas novamente. Resumindo, os reféns que empregam as estratégias de cópia estão se preparando para sobreviverem sendo reféns.

Os reféns que copiam devem usar ou estratégias de cópia focalizando a emoção ou estratégias de cópia focalizando o problema. Estratégias focalizando a emoção são direcionadas a reduzir as emoções da situação. As estratégias de cópia devem envolver revogação, relaxamento, redirecionamento, negação, pensamento positivo e atividades que chamem atenção tais como buscar suporte social. Estratégias focalizadas no problema referem-se ao ambiente do refém e devem envolver o uso de inteligência, informação e instruções relacionadas aos arredores para diminuir emoções negativas. Estratégias focalizadas no problema são usadas na tentativa de reduzir o impacto emocional da situação. Strentz e Averbach descobriram que os reféns que usaram estratégias focalizadas na emoção reagiram melhor que os reféns que usaram estratégias focalizadas no problema.

## **REFÉNS SOBREVIVENTES E OS QUE SUCUMBEM**

Strentz (1987) dividiu os reféns em duas categorias: os que sobrevivem e os que sucumbem. De acordo com a tipologia de Strentz, os sobreviventes engajaram-se em atividades físicas e mentais que levaram a uma maior chance de sobreviver a uma situação de refém (tanto física como emocionalmente), enquanto os que

sucumbiram engajaram-se em atividades que aumentaram a probabilidade deles serem feridos ou mortos.

Os sobreviventes, de acordo com Strentz (1987), devem se engajar numa variedade de atividades. Eles tentam se misturar com os outros reféns. Eles não fazem nada que ponha-os contrários aos seus captores. Eles não tentam ser líderes. Eles estão contentes em sentar-se no quintal e obedecer a ordens. Eles contêm e escondem qualquer ódio, raiva ou desprezo que eles sintam para com seus captores. Eles não fazem comentários inflamantes, não usam linguagem hostil ou discutem sobre religião, política ou leis. Eles controlam sua aparência exterior e projetam um comportamento de confiança e autoestima (embora não ostentem isso). Eles concentram-se na sobrevivência e em fazer o que é necessário para sobreviver. Eles projetam uma atitude mental positiva e demonstram fé na polícia. Eles fazem uso da fantasia e dos sonhos para passar o tempo. Sempre que possível, eles mantêm sua rotina normal (isto é, vão ao banheiro na mesma hora que iriam normalmente, comem se possível quando eles normalmente comeriam etc.). Eles formam afiliações com os outros reféns. Eles aceitam o fato e se ajustam como a situação e as circunstâncias ditam. Eles usam o humor e imaginação para ajudá-los a reagir emocionalmente.

Os que sucumbem, por outro lado, fazem o contrário dos sobreviventes. Eles fazem questão de reagir aos captores. Isso pode incluir ser muito subserviente e muito complacente, assim como resistir aos seus captores. Os que sucumbem querem ser os líderes da situação. Eles demonstram claramente seu ódio pelos captores. Os que sucumbem concentram-se na retaliação e claramente informam seus captores deste fato. Eles disputam e imploram que seus captores deixe-os viver e mostrar sua pena. Isso serve para aumentar o nível de ansiedade de todos na situação. Eles acreditam que foram esquecidos por todos do mundo lá fora e que a polícia não está interessada em salvar suas vidas. Em vez de olharem para os aspectos potencialmente positivos de sua situação, os que sucumbem focalizam o desespero da situação. Eles não se afiliam com os outros reféns. Eles não percebem que são vítimas das circunstâncias e, em vez disso, constantemente questionam por que foram tomados como reféns e deixam sua depressão superar o seu bem-estar emocional. Eles permanecem na seriedade e morbidez da situação. O futuro só promete ser negativo. Em suma, os que sucumbem são exatamente o oposto dos sobreviventes.

## **RESUMO**

Embora isso possa tornar o trabalho do negociador mais difícil, o negociador deve tentar permitir que a Síndrome de Estocolmo se desenvolva. Se os sequestradores e os reféns passarem-se a se ver como pessoas reais com problemas reais, como pessoas com desejos similares, necessidades e vontades, e como vítimas, os reféns estarão menos propensos a serem feridos. Do mesmo modo o negociador deve empenhar-se em desenvolver a Síndrome de Estocolmo entre si próprio e o sequestrador. Essa relação é construída na base da confiança. Cada refém irá reagir diferentemente ao fato de ser refém. Alguns irão reagir e se adaptar melhor à situação que outros. Alguns irão empregar estratégias desenhadas para maximizar sua sobrevivência, enquanto outros irão engajar-se num comportamento de auto-destruição. O negociador deve checar a condição física e emocional dos reféns, e fazer tudo possível para assegurar o mais rápido possível a libertação dos reféns que não estão se adaptando e reagindo bem.

## **INCIDENTES DE REFÉNS DE IMPORTÂNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE NEGOCIAÇÕES**

### **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 Iorque 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 Connoly 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 Iorque, 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 havia 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 paranóica 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 paranóico 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.

### **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 de execução legal: 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.

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 parece 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; GOLDBER, 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 exigem 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 idéia 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 significam 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 têm 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 têm 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 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 anti-social 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 têm 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 tipo de habilidades são necessárias a serem enfatizadas em um incidente: incidentes com reféns sendo planejados (antecipados) ou não planejados (não planejados). 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).

## Referências

Allen, S.W., S.L. Fraser, and R. Inwald (1990). "Assessment of Personality Characteristics Related to Successful Hostage Negotiators and Their Resistance to Post-Traumatic Stress Disorder." In Reese, J., J. Horn, and C. Dunning (eds.), *Critical Incidents in Policing*. Washington, DC: U.S. Department of Justice. American Bar Association (1980). *Standards Relating to Criminal Justice*. Vol. 1. Boston, MA: Little, Brown & Co. American Heritage Dictionary (1980). NY: Houghton-Mifflin Co. CRISIS MANAGEMENT: HOSTAGE DYNAMICS 495 American Psychiatric Association (1994). *Diagnostic and Statistical Manual, Fourth Edition*. Washington, DC: APA. Bohl, N. (1997). "Post-incident Crisis Counseling for Crisis Negotiators." In Rogan, R.G., M.R. Hammer, and C.R. Van Zandt (eds.), *Dynamic Processes of Crisis Negotiation*. Westport, CT: Praeger. Bucher, L.M. & Rascovich, M. (1970). *Bucher: My Story*. Garden City, NJ: Doubleday. Cooper, H.H.A. (1978). "Close Encounters of an Unpleasant Kind: Preliminary Thoughts on the Stockholm Syndrome." *Legal Medical Quarterly* 2:100–111. Crouter, N. (1980). *Forbidden Diary: A Record of Internment, 1941–1945*. New York: Burt Franklin and Co. Daws, G. (1994). *Prisoners of the Japanese: POWs of World War II in the Pacific*. New York: William Morrow and Co. Dolnik, A. (2004). "Moscow Theater Incident." Presentation at the annual meeting of ATF negotiators. San Antonio, TX (Oct). Eberly, R.E. and B.E. Engdahl (1991). "Prevalence of Somatic and Psychiatric Disorders among Former Prisoners of War." *Journal of Hospital and Community Psychiatry* 42:807–813. Eberly, R.E., A.R. Harkness, and B.E. Engdahl (1991). "An Adaptational View of Trauma Response as Illustrated by the Prisoner of War Experience." *Journal of Traumatic Stress* 4:363–380. Eitinger, L. (1982). "The Effects of Captivity." In Ochberg, F.M. and D.A. Soskis (eds.), *Victims of Terrorism*. Boulder, CO: Westview Press. Engdahl, B.E., N. Speed, R.E. Eberly, and J. Schwartz (1991). "Comorbidity of Psychiatric Disorders and Personality Profiles of American World War II Prisoners of War." *Journal of Nervous and Mental Disease* 179:181–187. Fairbank, J.A., D.J. Hansen, and J.M. Fitterling (1991). "Patterns of Appraisal and Coping Across Different Stressor Conditions among Former Prisoners of War with and Without Post-Traumatic Stress Disorder." *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 59(2):274–281. Fujita, F. (1993). *Foo: A Japanese-American Prisoner of the Rising Sun – The Secret Prison Diary of Frank "Foo" Fujita*. Fenton, TX: Univ. of North Texas Press. Gilmartin, K.M. and R.J. Gibson (1985). "Hostage Negotiation: The Bio-Behavioral Dimension." *The Police Chief* 52:46–48. Goldaber, I. (1979). "A Typology

of Hostage Takers." *The Police Chief* 46:21–23. Hatcher, C., K. Mohandie, J. Turner, and M. Gelles (1998). "The Role of the Psychologist in Crisis/Hostage Negotiations." *Behavioral Science and the Law* 16:455–472. Hillman, R.G. (1983). "The Psychopathology of Being Held Hostage." In Freedman, L.Z. and Y. Alexander (eds.), *Perspectives on Terrorism*. Wilmington, DE: Scholarly Resources. Hyer, L., C. Walker, G. Swanson, and S. Sperr (1992). "Validation of PTSD Measures for Older Combat Veterans." *Journal of Clinical Psychology* 48:579–588. Keen, S. (1991). *Fire in the Belly*. NY: Bantam Books. LaForte, R.S. and R.E. Marcello (1993). *Building the Death Railway: The Ordeal of American POWs in Burma, 1942–1945*. Wilmington, DE: Scholarly Resources Inc. 496 CRISIS NEGOTIATIONS LaForte, R.S., Marcello, R.E., and R.L. Himmel (1994). *With Only the Will to Live: Accounts of Americans in Japanese Prison Camps, 1941–1945*. Wilmington, Delaware: Scholarly Resources Inc. Lanza, M.L. (1986). "Victims of International Terrorism." *Issues in Mental Health Nursing* 8:95–107. McMains, M.J. (1986). "Post-Shooting Trauma: Principles from Combat." In Reese, J.T. and H.A. Goldstein (eds.), *Psychological Services for Law Enforcement*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office. — (2000). "Critical Decision Points in Crisis Negotiations: An Intensive Case Study." Presented at the 10th Annual Crisis Negotiators' Seminar and Competition, San Marcos, TX (January). Mullins, W.C. (1988). *Terrorist Organizations in the United States*. Springfield, IL: Charles C Thomas. Mullins, W.C. (2008). "Negotiating with Warfighters: PTSD, Battlemind, TBI and MST Issues for Negotiators." Presented at National Tactical Officers Association Negotiator Conference. Tulsa, OK (April). Nielsen, E. (1986). "Post-Shooting Trauma in Police Work." In Reese, J. and H. Goldstein (eds.), *Psychological Services for Law Enforcement*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office. Noesner, G. (1999). "Negotiation Concepts for Commanders." *FBI Law Enforcement Bulletin* 68:6–14. Nudell, M. and N. Antokol (1990). "Negotiating for Life." *Security Management* 34:56–64. Oots, K.L. and T.C. Wiegeler (1985). "Terrorist and Victim: Psychiatric and Psychological Approaches from a Behavioral Science Perspective." *Terrorism* 8:1–32. Ochberg, F.M. (1979). "Preparing for Terrorist Victimization." In Alexander, Y. and R.A. Kilmarx (eds.), *Political Terrorism and Business—The Threat and the Response*. New York, NY: Praeger. — (1980a). "Victims of Terrorism." *Journal of Clinical Psychiatry* 41:73–74. — (1980b). "What is Happening to the Hostages in Tehran?" *Psychiatric Annals* 10:186–189. Ohry, A., Z. Solomon, Y. Neria, and M. Waysman (1994). "The Aftermath of Captivity: An 18-year Follow-up of Israeli POWs." *Journal of Behavioral Medicine* 20:27–33. Olin, W.R. and D.G. Born (1983). "A Behavioral Approach to Hostage Situations." *FBI Law Enforcement Bulletin* 52:18–24. Peters, J., D.P. Van-Kammen, W.B. Van-Kammen, and T.C. Neylan (1990). "Sleep Disturbance and Computerized Axial Tomographic Scan Findings in Former Prisoners of War". *Journal of Comprehensive Psychiatry* 31:535–539. Quarles, C.L. (1988). "Kidnapped: Surviving the Ordeal." *Security Management* 32:40–44. Reese, J.T., J.M. Horn, and C. Dunning (1991). *Critical Incidents in Policing*. Washington DC: U.S. Government Printing Office. Ricketts, C. (1995). "Post Incident Stress for the Negotiator." *The Journal of Crisis Negotiations* (October), Vol. 1, No. 2. Schlossberg, H. (1979a). "Hostage Negotiations School." Austin, TX: Texas Department of Public Safety. CRISIS MANAGEMENT: HOSTAGE DYNAMICS 497 Schlossberg, H. (1979b). "Police Response to Hostage Situations." In O'Brien, J.T. and Marcus, M. (eds.). *Crime and Justice in America*. NY: Pergamon

Press. Siegel, R.K. (1984). "Hostage Hallucination: Visual Imagery Induced by Isolation and Life-Threatening Stress." *Journal of Nervous and Mental Disease* 172:264–272. Simon, R.I. and R.A. Blum (1987). "After the Terrorist Incident: Psychotherapeutic Treatment of Former Hostages." *American Journal of Psychotherapy* 41:194–200. Solomon, R. & J.A. Horn (1986). "Post-Shooting Traumatic Reactions: A Pilot Study." In Reese, J.T. and H.A. Goldstein (eds.), *Psychological Services for Law Enforcement*. Washington DC: U.S. Government Printing Office. Somodevilla, A. (1986). "Post-Shooting Trauma: Reactive and Proactive Treatment." In Reese, J.T. and H.A. Goldstein (eds.), *Psychological Services for Law Enforcement*. Washington DC: U.S. Government Printing Office. Soskis, D.A. and F.M. Ochberg (1982). "Concepts of Terrorist Victimization." In Ochberg, F.M. and D.A. Soskis (eds.), *Victims of Terrorism*. Boulder, CO: Westview Press. Soskis, D.A. and C.R. Van Zandt (1986). "Hostage Negotiation: Law Enforcement's Most Effective Non-Lethal Weapon." *FBI Management Quarterly* 6:1–8. Speed, N., B. Engdahl, J. Schwartz, and R. Eberly (1989). "Post-traumatic Stress Disorder as a Consequence of the POW Experience." *Journal of Nervous and Mental Disease* 177:147–153. Stenger, C.A. (1992). "A look at the Inhospitable World of the Hostage and Prisoner of War and its Impact on their Lives." In Bird, T. (ed.), *American POWs of World War II: Forgotten Men Tell their Stories*. Westport, CT: Praeger. Strentz, T. (1987). "A Hostage Psychological Survival Guide." *FBI Law Enforcement Bulletin* 56(11):1–8. Strentz, T. (1979). "Law Enforcement Policies and Ego Defenses of the Hostage." *FBI Law Enforcement Bulletin* 48:1–12. — (1982). "The Stockholm Syndrome: Law Enforcement Policy and Hostage Behavior." In Ochberg, F.M. and D.A. Soskis (eds.), *Victims of Terrorism*. Boulder, CO: Westview Press. — (1984). "Preparing the Person with High Potential for Victimization as a Hostage." In Turner, J.T. (ed.), *Violence in the Medical Care Setting: A Survival Guide*. Rockville, MD: Aspen Press. — and S.M. Auerbach (1988). "Adjustment to the Stress of Simulated Captivity: Effects of Emotion-Focused versus Problem-Focused Preparation on Hostages Differing in Locus of Control." *Journal of Personality and Social Psychology* 55:652–660. Sutker, P.B., A.N. Allain, and J.L. Johnson (1993). "Clinical Assessment of Long-term Cognitive and Emotional Sequelae to World War II Prisoner-of-War Confinement: Comparison of Pilot Twins." *Journal of Psychological Assessment* 5:3–10. Sutker, P.B., A.N. Allain, and D.K. Winstead (1993). "Psychopathology and Psychiatric Diagnoses of World War II Pacific Theater Prisoner of War Survivors and Combat Veterans." *American Journal of Psychiatry* 150:240–245. Sutker, P.B., F. Bugg, and A.N. Allain (1990). "Person and Situation Correlates of Post-Traumatic Stress Disorder among POW Survivors." *Psychological Reports* 66:912–914. Sutker, P.B., F. Bugg, and A.N. Allain (1991). "Psychometric Predictions of PTSD among POW Survivors." *Journal of Psychological Assessment*, 3, 105–110. 498 CRISIS NEGOTIATIONS Sutker, P.B., D.K. Winstead, K.C. Goist and R.M. Malow (1986). "Psychopathology Subtypes and Symptom Correlates among Former Prisoners of War." *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment* 8:89–101. Symonds, M. (1975). "Victims of Violence: Psychological Effects and Aftereffects." *American Journal of Psychoanalysis* 35:19–26. — (1983). "Victimization and Rehabilitative Treatment." In Eichelman, B., D. Soskis, and W. Reid (eds.), *Terrorism: Interdisciplinary Perspectives*. Washington DC: American Psychiatric Association. Tennant, C.C., K.J. Goulston, and O.F. Dent

(1986). "The Psychological Effect of Being a Prisoner of War: Forty Years after Release." *American Journal of Psychiatry* 143:618–621. Turco, R.M. (1987). "Psychiatric Contributions to the Understanding of International Terrorism." *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology* 31:153–161. Ursano, R.J. and J.R. Rundell (1990). "The Prisoner of War." *Military Medicine* 155:176–180. Wesselius, C.L. and J.V. de Sarno (1983). "The Anatomy of a Hostage Situation." *Behavioral Sciences and the Law* 1:33–45.

**Fonte:** McMains, Michael J. MULLINS, Wayaman 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.