

CAPÍTULO 2

Modelos de Negociação para Situações de Crise

Michel St-Yves e Jean-Pierre Veyrat

Saber ouvir é uma arte. Saber negociar é dominar essa arte.

Guy Cabana

A tomada de reféns tem sido historicamente resolvida pelo uso da força (Bahn, 2003). Este tipo de intervenção põe fim rapidamente à crise (ação-reação), mas também conduz a um elevado número de mortos e feridos entre os sequestradores, reféns e a polícia. Essa é uma das principais razões para a mudança na filosofia subjacente às intervenções policiais em situações de crise.

A maioria dos modelos de negociação foi desenvolvida para facilitar as negociações comerciais. Uma negociação comercial é um confronto de interesses divergentes entre uma oferta e uma demanda que cada lado tenta compatibilizar, por meio de um jogo de concessões mútuas, até que se chegue a um acordo satisfatório. Os modelos de negociação comercial provaram a sua utilidade em todos os tipos de intervenções com indivíduos racionais que procuram ganhos em contextos que envolvem exigências políticas ou de resgate, ou em tomadas de reféns por criminosos apanhados em flagrante delito. O papel dos negociadores em tais casos é concentrar-se no conteúdo das exigências, na “substância” do problema (reféns, prazos, condições), e baseiam-se fortemente nas práticas empresariais. Esses chamados modelos tradicionais são, no entanto, de pouca utilidade quando se trata de lidar com indivíduos com distúrbios mentais. A maioria das intervenções em crises envolve, no entanto, esses indivíduos e as estratégias para alcançar uma rendição pacífica em tais casos baseiam-se essencialmente na intervenção em crises. O foco passa então para os aspectos psicológicos, e a intervenção baseia-se na escuta, na empatia e na comunicação, mas novamente utilizando um número significativo dos métodos fundamentais de qualquer tipo de negociação.

Neste capítulo examinaremos os diferentes modelos que foram desenvolvidos para facilitar as intervenções policiais em situações de crise envolvendo indivíduos racionais e mentalmente perturbados. Esses modelos foram desenvolvidos principalmente com base na experiência de campo e não são perfeitos nem infalíveis. O melhor modelo é provavelmente aquele que é a soma de todos aqueles apresentados neste capítulo e melhorado por futuras descobertas na área. Os modelos devem ser flexíveis, especialmente para os respondedores, e evoluir à medida que novos conhecimentos são adquiridos e são feitos progressos. Os modelos também devem ser relativamente simples, para facilitar o ensino, ajudar na compreensão do processo dinâmico de intervenção em crises e fornecer estruturas que os respondentes menos experientes possam seguir. Um modelo é um meio de padronizar a prática; fornece uma linguagem - ou jargão - e uma filosofia de intervenção única centrada na resolução de crises através do diálogo.

A) TEORIAS E MODELOS DE NEGOCIAÇÃO COMERCIAL

A negociação de crise é um conceito duplo: por um lado está a negociação, com os seus princípios e técnicas, e por outro, a crise com o seu contexto e parâmetros particulares. Este fato realça imediatamente a diferença fundamental entre

a negociação tradicional e a negociação de crise, bem como a diferença mais complexa entre os aspectos psicológicos e racionais das negociações de crise.

Negociar é avaliar racionalmente uma disputa e buscar a melhor solução. Existem três princípios básicos de negociação:

1. Optamos por negociar porque nos deparamos com um problema colocado por alguém cuja contribuição nos permitirá alcançar um resultado viável. Isso difere do recurso à força, onde predomina a vontade de eliminar o outro, ou do recurso legal, onde é necessário um terceiro para decidir entre o certo e o errado.

2. São necessárias duas condições para que uma negociação possa ocorrer:

- a) Aceitação por ambas as partes de que estão em conflito; e
- b) A vontade de chegar a uma solução comum.

3. Uma negociação pode ser conduzida quer do ponto de vista racional, quer do ponto de vista psicológico, dependendo das técnicas associadas a cada um, conforme resumido nas seguintes definições:

No nível racional, uma negociação é a resolução de interesses opostos através da ação combinada de estratégias, técnicas e táticas cujo objetivo é chegar a um compromisso em que as compensações tendem a contrabalançar as concessões.

No nível psicológico, uma negociação é uma reunião de posições divergentes, através de uma sucessão de trocas verbais e comportamentais, que continua até que um acordo seja alcançado (Veyrat, 2009: 29-30).

A Natureza Específica das Negociações Comerciais

Existem dois critérios principais que distinguem as negociações comerciais:

1. A primeira é a interdependência material das duas partes. Uma parte tem algo que a segunda deseja, enquanto a segunda tem uma compensação que a primeira deseja em troca.

2. O segundo é o preço de tudo. A resolução de disputas envolve recompensas e custos para cada parte (Folger, Poole & Stutman, 1993). As disputas só podem ser resolvidas respeitando a condição de que é preciso dar para receber. Ou seja, cada uma das partes detém metade de um bilhete que só tem valor se for juntada à metade detida pela outra. Isto é o que Boardman e Horowitz (1994) chamam de gestão construtiva de conflitos.

B) MODELOS TRADICIONAIS DE NEGOCIAÇÃO

“Qual é a diferença entre um comprador de uma grande loja e um sequestrador?
– Você pode negociar com um sequestrador.”

Esta anedota, contada na França, realça o caráter difícil das negociações de crise, em que o caráter equivocado da negociação – é uma troca em que predomina a vontade de participar no diálogo, ou uma troca em que o objetivo não é fazer com que o outro lado ouça a razão, mas para obter concessões? – atinge seu clímax. A mão estendida da amizade realiza uma prova de força, e o símbolo do ouvido atento é substituído pelo de um jogo de cabo-de-guerra jogado com um elástico.

Ao negociador de crise é atribuída justamente esta difícil missão de dar um pouco para receber o máximo de indivíduos que usam seres humanos como moeda de troca e buscam preço máximo. Na mente destes indivíduos, os reféns são símbolos a serem regateados. Aqui, o conhecimento da negociação comercial auxilia na compreensão da dupla natureza da negociação: a visão humanista em que predominam a escuta e o diálogo, e a visão materialista, onde o respeito pelas posições de cada lado é obtido por meio de demonstrações de força.

Os chamados indivíduos “racionais” realizam as suas ações com objetivos e motivos específicos que justificam o seu comportamento. Quando os reféns estão presentes, eles são usados para fazer exigências substanciais (envolvendo dinheiro, fuga ou trocas). Os sequestradores não têm interesse em ferir reféns que são valiosas moedas de troca. Nas intervenções, o FBI recomenda o desdobramento visível do grupo de intervenção tática, ganhando tempo (isso pode reduzir as expectativas do indivíduo [Klein, 2003]), mostrando as vantagens da rendição sobre a resistência, utilizando técnicas de negociação (técnicas de persuasão e influência) e permitindo o sequestrador ou sequestradores a se renderem à polícia sem “perder prestígio”.

A negociação é praticada no mundo dos negócios mais do que em qualquer outro lugar, por isso abundam as teorias e modelos de negociação comercial. Optamos, portanto, por considerar alguns desses modelos, que podem ser diretamente aplicados a situações de “comércio de reféns” em que os negociadores policiais possam estar envolvidos.

1. O Modelo “Ganha-Ganha”

O modelo ganha-ganha, conhecido como “negociação por princípios”, constitui a base teórica (e histórica) das negociações comerciais. Formalmente estabelecido no final da década de 1970 por Roger Fisher e William Ury, os fundadores do Projeto de Negociação de Harvard, este modelo procura alcançar um acordo satisfatório e duradouro entre pessoas que têm interesses divergentes e comuns.

A negociação baseada em princípios é baseada em quatro princípios:

1. O primeiro princípio é separar a disputa das pessoas envolvidas e garantir que cada pessoa se beneficie. Com efeito, assumindo o princípio de que nas negociações a disputa (a parte racional) e as pessoas (a parte psicológica) estão intimamente interligadas, Fisher e Ury (1981) consideram que o aspecto emocional muitas vezes prevalece, a tal ponto que é prejudicial aos esforços para chegar ao cerne da questão.

2. O segundo princípio é concentrar-se nos interesses em questão e não nas posições. Ao olhar além das posições e explorar interesses, as partes descobrem que além de interesses divergentes, também possuem interesses comuns. A aplicação deste princípio, a pedra angular da negociação baseada em princípios, é fundamental para encontrar uma solução vencedora numa situação de crise. Uma boa ilustração dessa afirmação são duas pessoas brigando por uma laranja para conseguir um pedaço maior, até perceberem que uma só quer a polpa para pegar o suco, enquanto a outra só quer a casca para fazer a casca da laranja cristalizada.

3. O terceiro princípio é imaginar opções que levem ao ganho mútuo. Antes de assumir qualquer compromisso, é importante considerar a mais ampla gama de cenários que provavelmente levarão a uma solução mutuamente satisfatória. Nesta fase do processo, a exploração imaginativa das opções até que seja encontrada uma solução alternativa deve ter precedência sobre o desejo de chegar a uma decisão. Caso contrário, haverá um impasse se a parte contrária for demasiado poderosa.

4. O quarto e último princípio é exigir a utilização de critérios objetivos para eliminar influências ou interpretações divergentes e garantir uma decisão final que seja essencialmente justa e equitativa.

2. O Modelo Lax e Sebenius

Em seu trabalho de 1995, *Les gestionnaires et la négociation* [tradução francesa de *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, 1987], David Lax e James Sebenius postulam que a negociação é um processo complexo baseado em uma tensão fundamental entre táticas cooperativas e competitivas. Isto é explicado pela coexistência de duas visões opostas de negociação.

1. As táticas cooperativas buscam ganho mútuo por meio da criação de valor. Os negociadores que se posicionam para criar valor são adeptos de negociações de jogo de soma diferente de zero, nas quais os dois lados se unem para perder tudo ou ganhar tudo, mas o fazem juntos. O objetivo aqui é a vitória comum (ou derrota comum), e não a vitória de um sancionada pela derrota automática do outro. Esse tipo de troca é uma das melhores formas de aumentar a parcela de benefícios de cada parte por meio de soluções criativas. Por meio de um jogo de concessões recíprocas, ambas as partes podem potencialmente receber benefícios que nenhuma delas teria obtido individualmente.

2. As táticas competitivas são reivindicações de valor cujo objetivo é buscar o máximo ganho em detrimento da outra parte. Os negociadores que se posicionam para reivindicar valor veem as negociações como um “jogo de soma zero”, em que a apropriação de um ganho por um lado significa uma redução equivalente para o outro: há inevitavelmente um vencedor e um perdedor. Para Lax e Sebenius (1995), a negociação é caracterizada por uma tensão permanente entre esses dois tipos de táticas que constitui o “dilema do negociador”.

Assim, a probabilidade de alcançar uma transação justa depende do desejo comum das partes de chegarem a um acordo sobre uma estratégia única, como demonstrado pelo dilema do negociador. Os dois autores desenvolveram este princípio com base no modelo do dilema do prisioneiro de Melvin Dresher e Merrill Flood de 1950, que recebeu uma aplicação mais geral por R. Duncan Luce e Howard Raiffa no seu trabalho de 1957, *Games and Decisions*. Pode ser resumido da seguinte forma:

Dois negociadores chamados A e B têm quatro opções para resolver ou reduzir sua disputa (ver Figura 1):

- A e B decidem reclamar; o resultado para ambos será medíocre;
- A oferece-se para criar valor, enquanto B decide reivindicar valor; neste caso A alcançará um resultado terrível e B alcançará um ótimo resultado.
- A escolhe reivindicar valor, enquanto B se oferece para criar valor; A obterá um ótimo resultado e B obterá um resultado terrível.
- A e B optam por criar valor juntos; ambos alcançarão um bom resultado.

Se ambos permanecerem focados em atender às suas demandas iniciais, o mais provável é que o resultado seja medíocre. Se, em vez disso, decidirem trabalhar em conjunto em soluções alternativas, é mais provável que alcancem um resultado melhor. Contudo, uma parte que promete ganhos a uma parte contrária que imediatamente reivindica o que lhe é devido verá a sua tentativa terminar em fracasso.

Figura 1

		Negociator B	
		Claim	Create
Negociator A	Claim	Mediocre Mediocre	Terrible Great
	Create	Great Terrible	Good Good

Aplicado a situações de *comércio de reféns*, este aspecto racional da tensão entre cooperação e apropriação é altamente significativo. Como explica William Zartman: “[Os terroristas] precisam de ser mostrados que não há possibilidade de as suas exigências originais serem satisfeitas, mas que a sua futura situação pessoal está aberta à discussão; inúmeros detalhes ficam então disponíveis para negociação.” (pontos PIN, 25/2005: 4). O dilema do negociador para encontrar uma solução racional para uma situação de crise é, portanto, envolver-se numa batalha de vontades e regatear exigências, ou convidar os sequestradores a juntarem-se numa busca comum por uma saída honrosa. Em ambos os casos é possível um resultado positivo. Acima de tudo, porém, é essencial ter em mente que, enquanto os raptos permanecerem entrincheirados nas suas posições iniciais, é inútil criar aberturas. Existe o risco de que a tensão aumente o suficiente para pôr em perigo a vida dos reféns.

3. O Modelo TINA

TINA é um modelo de negociação para situações de conflito criado em 1990 (Veyrat, 2009). Seu nome deriva do apelido de Margaret Thatcher, que frequentemente respondia “*Não há alternativa!*” àqueles que recusaram suas posições políticas. Inicialmente concebido para fins comerciais, foi posteriormente aplicado a raptos e tomadas de reféns por raptos racionais, com o surgimento na França, e noutras partes da Europa e no resto do mundo, de negociações envolvendo o chamado “tráfico de reféns”. O sequestro do Airbus de Marignane em 1994 e uma série de eventos, incluindo sequestros políticos e a crise de Jolo, são exemplos notáveis de tais casos.

As letras da sigla TINA representam os quatro estágios sucessivos de negociação que o modelo define:

- T é pela TENSÃO que se desenvolve entre as duas partes;
- I é pela IDENTIFICAÇÃO das áreas de tensão existentes e dos principais intervenientes;
- N pela NEUTRALIZAÇÃO destas áreas de tensão e dos principais intervenientes;
- A é para o movimento em direção a um ACORDO.

O negociador é guiado pelas etapas e objetivos específicos de cada uma. As duas primeiras etapas tratam da forma como a disputa se manifesta e como são medidas as intenções do adversário. Como o adversário se sente em relação às forças opostas e o que o adversário deve saber para agir? As duas últimas etapas cobrem os cenários de resposta a serem preparados e as táticas para as negociações finais presenciais: o que pode ser concedido, o que será rejeitado e como fazê-lo.

TINA é um método de formação, de conduta e para avaliar os contextos e parâmetros dentro dos quais os negociadores devem trabalhar. Funciona como um modelo para a progressão racional das negociações de conflitos, estabelecendo etapas flexíveis que podem ser retornadas conforme necessário, dependendo do nível de tensão do indivíduo.

O modelo TINA auxilia na compreensão das negociações de conflitos no que diz respeito a três pontos em particular: a posição ofensiva, a natureza livre ou cativa do contexto e a lógica da honra versus a lógica do contrato.

a) A Posição Ofensiva

O modelo TINA integra a tensão que inevitavelmente desempenha um papel nos conflitos de interesses, demonstrando que negociações altamente competitivas colocam periodicamente dois extremos em oposição:

a) Negociadores entrincheirados numa posição ofensiva, criando uma disputa sobre algo que esperam que conduza a ganhos consideráveis em caso de sucesso.

b) Negociadores em posição defensiva – perfeitamente conscientes de que os seus adversários em posição ofensiva não podem ficar satisfeitos sem o seu consentimento – que procuram aproveitar este fato para reforçar a sua posição e obter maiores benefícios.

O seu confronto será uma colisão de “tensão com tensão” entre o negociador ofensivo de um lado, que trabalhará para criar uma tensão de ataque, e o negociador defensivo do outro, que criará uma tensão de resistência. Os negociadores ofensivos desencadearão uma disputa sob a forma de uma exigência desproporcional, um golpe esmagador destinado a obter tantas concessões quanto possível do seu adversário. Pense no jogador de futebol que estabelece o padrão para ingressar em um time em US\$ 45 milhões. Nesta fase, o jogador não aparece de forma alguma como um negociador, mas sim como um tomador de reféns hostil à discussão e preparado para usar a força para conseguir o que quer. Só depois é que ele fará qualquer concessão na questão principal e fingirá uma atitude conciliatória. Ele se transformará em uma pessoa “razoável”, pronta para recuar em certas exigências iniciais. No caso de vitória, o compromisso obtido pelo negociador ofensivo constituirá, no entanto, um tremendo avanço em relação à situação original. Ele terá criado uma mudança na situação, que pode parecer ridícula e na qual ninguém além dele teria acreditado. Esta posição ofensiva é sistematicamente tentada por sequestradores. Apenas sequestradores “novatos” fazem pedidos razoáveis.

b) Contextos Livres e Cativos

Os negociadores podem participar em dois tipos de negociações: as chamadas negociações “livres” e as “cativas”. De modo geral, uma negociação livre é aquela em que as duas partes decidem voluntariamente aproximar-se para encontrar uma solução e manter a liberdade de recuar a qualquer momento. Este é o tipo de negociação mais difundido. A relação entre as partes é, portanto, livremente pactuada, o resultado desejado é um objetivo partilhado e a negociação é conduzida com a vontade de fechar um bom negócio. As posições de ambas as partes são declaradas com a preocupação de evitar um colapso, e a dependência do seu relacionamento é limitada ao ganho antecipado. A negociação cativa, por outro lado, é uma modalidade de negociação em que não existe aspecto voluntário. Os partidos estão prisioneiros do mesmo problema e não podem recuar a menos que queiram perder tudo. A situação não lhes deixa outra saída razoável além do encontro.

A negociação cativa tem implicações importantes:

- As negociações são ditadas pela mesma exigência de resultado por parte das duas partes;
- A tensão é mantida sistematicamente para forçar os adversários a recuar nas suas posições;
- A interdependência entre as partes é muito forte e muitas vezes desequilibrada, favorecendo uma em detrimento da outra; e
- Devido à natureza cativa do relacionamento, as táticas conflitantes são amplamente utilizadas sem medo de ruptura.

Nas relações pessoais, o fenómeno cativo pode ser encontrado em negociações de divórcio difíceis e muitas vezes dolorosas, nas quais nenhum dos cônjuges consegue evitar a procura de consenso sobre a divisão da guarda e da educação dos filhos, mesmo que a sua relação seja miserável. Quando aplicada a situações de crise, esta distinção lança uma nova luz sobre como conduzir negociações que envolvem raptos e tomadas de reféns com barricadas. Na verdade, as negociações com um raptor cujo paradeiro é desconhecido e que pode cortar o contacto a qualquer momento não estão sujeitas às mesmas regras que as negociações com uma pessoa numa posição entrincheirada e sob controle. As

táticas de pressão, a margem de manobra e as restrições são de ordem diferente. Em casos de tomada de reféns ou sequestros com vítimas em locais desconhecidos, a inacessibilidade dá vantagem aos sequestradores. O fator tempo também está claramente do seu lado, podendo escolher um novo interlocutor sempre que desejarem. Numa tomada de reféns num espaço barricado, as condições de negociação são de natureza radicalmente diferente. Os sequestradores são altamente vulneráveis, tanto os prisioneiros como as suas vítimas, o tempo está fisicamente contra eles e os reféns proporcionam o seu único espaço de manobra. Os negociadores, por outro lado, detêm a principal vantagem, sendo reconhecidos pelos sequestradores como o contato necessário: “Não posso viver sem você e você não pode viver sem mim”. No entanto, os negociadores devem ainda funcionar sob um estado de emergência constante tanto nas negociações como na busca das compensações necessárias para as suas trocas. Eles mantêm sistematicamente a tensão para exigir que seus adversários mantenham o ritmo.

c) A Lógica da Honra Versus a Lógica do Contrato

Cada grupo social tem uma “forma específica de ligar o indivíduo ao grupo, separando o bem do mal e o que é legítimo do que é ilegítimo, o que é respeitado, o que deixa indiferente e o que é desprezado¹.” [Tradução].

Um número relativamente elevado de conflitos de interesses tem em comum o fato de exigirem que os negociadores lidem com visões muito diferentes de concessão e compensação. Alguns estão firmemente enraizados na lógica da honra, enquanto outros estão enraizados na lógica do contrato. A lógica da honra baseia-se em valores muito fortes: a confiança, o respeito pelos compromissos e a assunção da responsabilidade moral pelas próprias decisões, mesmo na ausência de obrigação. Os negociadores que obedecem a esta lógica não procuram resultados a qualquer custo; podem ceder ao jogo limpo e atribuir grande importância a concessões simbólicas que envolvam princípios, posição e estatuto. Na sua opinião, o descumprimento da palavra de alguém, o desrespeito do adversário ou a prática de algo que viole os seus princípios ou a sua honra são crimes indescritíveis. A lógica do contrato se opõe à lógica da honra. Para quem está imbuído da lógica do contrato, vale tudo na defesa dos seus interesses, desde que a lei, mas apenas a lei, seja respeitada. O contexto é empresarial, e o contrato e a flexibilidade que ele oferece (oferta, aceitação e renúncia) são a estrutura fixa do seu raciocínio, que não deixa espaço para manobras informais. Para obter a compensação desejada dos seus adversários, os negociadores que obedecem à lógica contratual não hesitarão em utilizar métodos intransigentes, deixando de lado os escrúpulos no processo. A sobrevivência do mais apto é a lógica predominante - “ou ele ou eu” - como uma raposa no galinheiro, e uma pena para os fracos, ou para aqueles que pensam que podem influenciar os seus oponentes apelando à sua moral ou obrigando-os a dar nada além do que foi acordado. A colisão destas duas mentalidades é particularmente grave quando ocorrem num confronto, especialmente em negociações de crise, em que a má compreensão das regras pelas quais o adversário funciona pode não só levar as partes a falarem com propósitos opostos, mas causar uma ruptura clara e definitiva que nenhum vínculo pessoal será capaz de reparar.

¹ Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Éditions du Seuil.

O valor do modelo TINA reside na forma como considera o lado racional das negociações de crise nas suas principais fases de implementação. Contudo, a sua implementação permanece complexa na medida em que pressupõe a integração de parâmetros que variam muito de caso a caso.

C) TEORIAS E MODELOS DE INTERVENÇÃO EM CRISES

No início da década de 1970, o Dr. Harvey Schlossberg e seus colegas do Departamento de Polícia de Nova York (NYPD) profissionalizaram as práticas de intervenção em crises. Em particular, isto significava favorecer a negociação como meio pacífico de intervenção. Utilizar a negociação para resolver situações de crise não só é menos arriscado (menos de 1% dos envolvidos são feridos ou mortos: ver Leviton & Greenstone, 2002), como também é mais humano e eficaz.

A negociação de crise respeita as mesmas regras básicas da negociação normal, mas difere dos modelos tradicionais em vários aspectos. Em particular, os negociadores devem considerar se os indivíduos com quem lidam são classificados como perturbados mentalmente ou se são racionais e determinados. Assim, existem duas orientações possíveis, que dependem de com quem os negociadores devem lidar, uma vez que a natureza e o conteúdo das exigências estão em extremos opostos do espectro: da impulsividade, num extremo, à preparação, no outro. Os casos do primeiro grupo são classificados por meio de expressões como neutralização de indivíduos armados e perigosos, e aqui o foco está nos aspectos psicológicos. Os casos do segundo grupo são pessoas que, embora se encontrem certamente num estado temporário de racionalidade limitada, uma vez que podem ser mentalmente perturbadas pela situação de crise, estão perfeitamente conscientes de como sustentar uma demonstração de força. Se um indivíduo apresenta distúrbios mentais, mesmo que temporários, e não tem ou deixou de ter a racionalidade necessária para ser receptivo aos modelos tradicionais de negociação, os métodos de intervenção devem ser adaptados.

Indivíduos com distúrbios mentais geralmente apresentam comportamento autodestrutivo motivado por raiva, frustração ou depressão. As suas exigências geralmente não são realistas nem específicas, a não ser que exijam que a polícia abandone o local (Michaud, St-Yves & Guay, 2008). Se houver “reféns”, eles os atacam (já que não os consideram realmente como reféns) com a intenção de feri-los ou matá-los. Em circunstâncias como estas, o FBI recomenda o envio discreto de um grupo de intervenção tática - pessoas com perturbações mentais podem ficar muito ansiosas e reagir de forma inadequada, especialmente se tiverem um distúrbio paranoico - juntamente com paciência, uma atitude não ameaçadora e sem julgamento, e evitar confrontos. Ao contrário do caso das negociações convencionais, ao lidar com indivíduos perturbados é por vezes possível dar sem esperar nada em troca, mesmo que seja apenas para construir ou fortalecer um *rapport*. O método preferido para neutralizar tais crises é usar a escuta ativa e a comunicação para reduzir a intensidade das emoções e criar um vínculo de confiança com a pessoa em perigo. Durante esse período, o indivíduo terá menos probabilidade de agredir qualquer refém. Também devem ser apresentadas soluções não violentas e tranquilizadoras e deve ser permitida uma saída honrosa. Tal como afirma Greenstone (1995), a intervenção policial deve centrar-se essencialmente na gestão da crise imediata e não na resolução de problemas. O papel do negociador é oferecer primeiro

esperança, não necessariamente uma solução. Isto é mais “psicociação”² do que negociação (St-Yves, Tanguay & St-Pierre, 2001: 4).

1. Modelos de Intervenção em Crises

Em situações de crise a pessoa em sofrimento normalmente passa por três fases clássicas: (1) a fase aguda (geralmente emocional); (2) resolução de problemas (mais racional e focada na resolução do problema); e (3) aceitação ou renúncia (incluindo a capacidade de aceitar e enfrentar as consequências). A maioria dos modelos de intervenção em crises segue este padrão e foi desenvolvida de acordo com estas fases naturais - na verdade universais - das crises humanas, que são frequentemente desencadeadas por sofrimento psicológico profundo.

Os modelos seguintes foram selecionados pela sua utilidade empírica - na sua maioria, foram desenvolvidos por profissionais - e pela sua simplicidade. Estas são qualidades essenciais de qualquer modelo prático e eficaz para lidar com situações de crise.

a) O Modelo de Escada de Mudança Comportamental (BCSM)

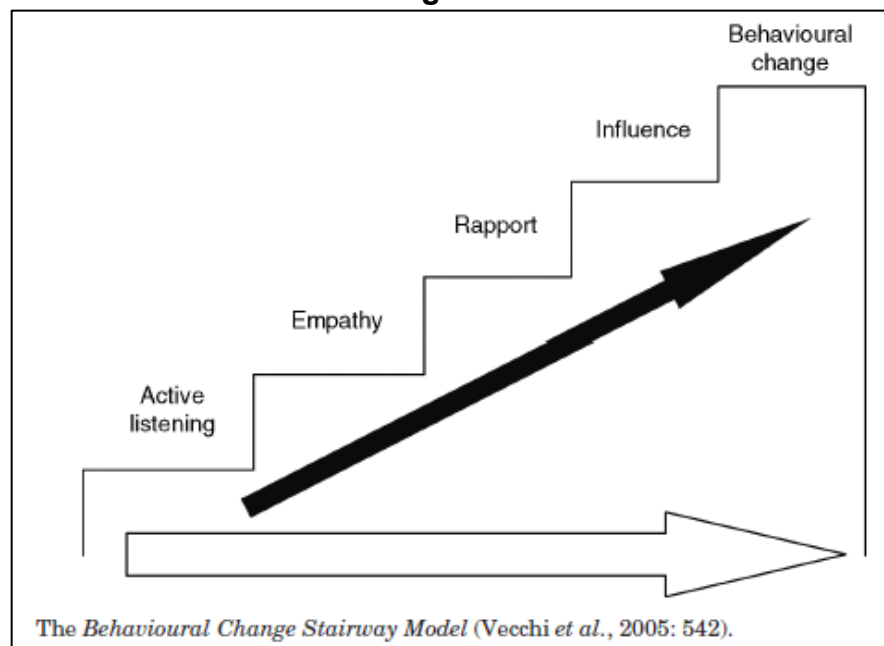
O Modelo de Escada de Mudança Comportamental (BCSM - *Behavioural Change Stairway Model*) foi desenvolvido em meados da década de 1990 pela Unidade de Negociação de Crises do FBI e é usado principalmente em situações de crise altamente voláteis. Tem o mesmo objetivo de todos os modelos contemporâneos: alcançar a rendição voluntária e pacífica.

O BCSM possui cinco etapas que devem ser cumpridas pelo negociador: (i) escuta ativa; (ii) empatia; (iii) *rapport*; (iv) influência; e (v) mudança comportamental. Estas cinco etapas devem ser seguidas em sequência para resolver a crise. A progressão é sequencial (em ordem crescente) e cumulativa (cada etapa deve ser concluída antes que a próxima seja tentada) (ver Figura 2). O negociador deve primeiro usar a escuta ativa e a empatia para estabelecer com sucesso um *rapport* com a pessoa em crise, e isto deve ser conseguido antes de usar a técnica de influência e persuasão que levará ao culminar da intervenção na mudança comportamental e, em última análise, na rendição voluntária.

O BCSM foi recentemente revisado por Van Hasselt, Romano e Vecchi (2005) e renomeado como Modelo de Escada de Influência Comportamental (BISM - *Behavioural Influence Stairway Model*). A única diferença notável é o fato de a escuta ativa ser agora considerada a habilidade básica essencial que deve ser mantida durante toda a intervenção. É também através da escuta ativa que cada etapa do processo de mudança comportamental é concluída. No entanto, como afirmam Kelln e McMurtry (2007: 35): “embora uma aliança entre o negociador e o indivíduo seja um componente necessário na resolução de uma situação de crise, não é suficiente”.

² Expressão utilizada por St-Yves, Tanguay & St-Pierre (2001) para significar que se trata mais de uma intervenção psicológica destinada a neutralizar uma crise do que de uma negociação no sentido tradicional.

Figura 2



i. Escuta Ativa

A maioria das pessoas em crise precisa ser ouvida. A escuta ativa é o primeiro passo do BCSM. As principais habilidades da escuta ativa são espelhar, parafrasear (reafirmar o conteúdo), rotular emocionalmente e resumir (reafirmar o conteúdo e as emoções). Pausas, incentivos mínimos, perguntas abertas e declarações “eu” são habilidades complementares. O uso das habilidades básicas (espelhamento, parafrase, rotulagem emocional e resumo) é recomendado até que o negociador consiga acertar o ponto. As competências suplementares devem então ser utilizadas para aumentar a eficácia da escuta ativa (Vecchi, 2003). Estas são as mesmas competências utilizadas no aconselhamento para estabelecer um rapport e uma relação terapêutica com os clientes (Hersen & Van Hasselt, 1998, em Vecchi et al., 2005).

ii. Empatia

A empatia é um subproduto natural da escuta ativa. É a capacidade de compreender os outros, de sentir o que estão sentindo e de se identificar com suas situações. A escuta ativa e a empatia são usadas para construir o relacionamento.

iii. Estabelecendo um Rapport

Até esta fase, a relação entre o negociador e a pessoa em crise tem sido unilateral: a pessoa em crise tem falado e expressado emoções, enquanto o negociador tem ouvido ativamente e demonstrado empatia. Estas duas primeiras etapas permitem a construção de confiança e a descoberta de afinidades mútuas. Estabelecer um *rapport* envolve um certo grau de reciprocidade. Uma vez estabelecido o *rapport*, a pessoa em crise fica mais inclinada a ouvir (e concordar) com o que o negociador diz ou oferece (Vecchi et al., 2005: 544). Agora o negociador pode começar a construir temas que permitirão à pessoa em crise salvar a reputação, restaurar a autoestima, justificativas e minimizações, que servirão como precursores para o fim da crise (Dalfonzo, 2002, em Vecchi et al., 2005).

4. Influência

Nesta fase, um *rapport* foi estabelecido e o causador do evento crítico aceita as sugestões do negociador como um prelúdio para a mudança comportamental. Agora, o negociador e o causador do evento crítico trabalham juntos para identificar soluções não violentas e realistas (Vecchi et al., 2005: 545).

v. Mudança Comportamental

A mudança comportamental só pode ocorrer se as quatro fases anteriores tiverem sido concluídas com sucesso. Os dois principais obstáculos nesta fase são normalmente: (1) o negociador avançou demasiadamente rápido através das fases, ou (2) certas fases foram omitidas. Esta observação levou ao desenvolvimento do modelo SINCRO, que analisaremos a seguir.

O modelo do FBI mostra que as habilidades pessoais, particularmente a escuta ativa e a empatia, funcionam como a argamassa para estabelecer o *rapport* (uma aliança) que servirá então como base para construir – usando *know-how* (estratégias e técnicas persuasivas) – a mudança comportamental, que levará à rendição voluntária e pacífica.

b) O Modelo STEPS

O modelo STEPS (Structured Tactical Engagement Process - Processo Estruturado de Engajamento Tático), desenvolvido por Kelln e McMurtry (2007), vê a situação de crise como um problema comportamental. A pessoa em crise deve estar motivada para sair da situação e comprometer-se com um procedimento de entrega pacífica.

O STEPS é baseado no modelo transteórico de estágios de mudança de Prochaska e DiClemente (1983), que foi desenvolvido para modificar comportamentos para atingir objetivos como perder peso ou parar de fumar. Tem quatro fases, começando com a tomada de consciência da situação pela pessoa em crise (Passo 0) e terminando com a entrega voluntária (Passo 3) (ver Tabela 1). É flexível e não deve tornar-se um obstáculo para os negociadores. Tal como acontece com todos os modelos, pular etapas e focar no último estágio pode levar a complicações.

Etapa 0: Nesta fase, os indivíduos ainda não estão conscientes de que a situação é um cerco. Eles não entendem o seu perigo. Frequentemente, eles ficarão relutantes, talvez agindo de forma teimosa e agressiva, para resolver a situação. As sugestões dos negociadores serão vistas como ridículas, ridicularizadas ou recebidas com hostilidade. De momento, eles simplesmente não estão preparados para resolver a situação de forma pacífica. Qualquer tentativa de resolução será improdutiva ou mesmo destrutiva.

Nesta primeira fase, os indivíduos podem fazer pedidos irrealistas ou simplesmente exigir que a polícia abandone o local.

Etapa 1: Os indivíduos percebem que para resolver a situação é necessária a cooperação com a polícia. Eles percebem que a polícia não irá embora até que a situação termine. Eles percebem que terão que mudar, mas não têm os recursos nem a confiança para fazê-lo. Os negociadores podem oferecer encorajamento e segurança, criando esperança ao dizerem que nenhum crime foi cometido ou, se não for o caso, que não foi assim tão grave.

Etapa 2: Os indivíduos agora percebem que existe um problema e começam a considerar ou a comprometer-se com uma solução. Eles poderão explorar diversas possibilidades (como render-se com ou sem algemas, com ou sem acusações etc.) e tentarão salvar a reputação. Os negociadores devem agora ser mais ativos e mais diretivos. Quaisquer obstáculos importantes ou problemas específicos podem trazer a negociação de volta a uma fase anterior. Existe um plano de rendição aceitável para ambas as partes?

Etapa 3: Esta é a última etapa. Os indivíduos agora concordam com uma rendição pacífica. Os negociadores devem permanecer diretivos e prestativos e orientar os indivíduos a sair.

O modelo STEPS ilustra bem o processo dinâmico de intervenção policial em situações de crise; desde a tomada de consciência do problema – ou da sua gravidade – até à esperança. A esperança dos indivíduos numa saída é suficientemente forte para que concordem em comprometer-se com um processo de mudança. O modelo STEPS mostra, em termos práticos, as fases psicológicas e contextuais da pessoa em sofrimento, bem como as intervenções recomendadas para cada fase. De início estas intervenções não são algo que a pessoa em crise queira, e são por vezes rejeitadas com hostilidade, mas tornar-se-ão um salva-vidas a que se agarrará quando os indivíduos forem capazes de as ver e tocar.

Fonte: The Psychology of Crisis Intervention for Law Enforcement Officers. Michael St-Yvez e Peter Collins. **Negotiation Models for Crisis Situations** (p. 23-40). Traduzido por Onivan Elias de Oliveira – Cel R/R PMPB.