

ESTRATÉGIAS ATUAIS DE NEGOCIAÇÃO DE REFÉNS EM CRISE E QUESTÕES NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS DE ALTO RISCO

Gregory M. Vecchia,^a Vincent B. Van Hasselt^b, Stephen J. Romano^c

a-Crisis Negotiation Unit, Federal Bureau of Investigation, FBI Academy, United States

b-Center for Psychological Studies, Nova Southeastern University, United States

c-Crisis and Security Management, Control Risks Group, Washington, DC, United States

Recebido em 24 de agosto de 2003; recebido na forma revisada em 14 de setembro de 2004; aceito em 4 de outubro de 2004

Resumo

A negociação de crise (refém) foi descrita como o desenvolvimento mais significativo na polícia e na psicologia policial nas últimas décadas. Este artigo analisa três componentes principais da negociação de crises: (1) a incorporação da gestão e intervenção em crises nas atuais abordagens de amplo espectro para a negociação de crises; (2) o *Behavioral Change Stairway Model* (BCSM), construído pela Unidade de Negociação de Crise (Crisis Negotiation Unit - CNU) do *Federal Bureau of Investigation* (FBI), que fornece um processo sistemático de várias etapas direcionado para a resolução pacífica e não letal de incidentes críticos; e (3) *role-playing* como uma ferramenta vital na avaliação e treinamento de habilidades de negociação de crise. São destacados avanços e limitações no campo da negociação de crises; sugestões de direções que o trabalho futuro nesta área pode tomar são oferecidas.

Palavras-chave: Negociação de crise; Negociação de reféns; Intervenção de crise; Dramatização; Resolução de conflitos; *On-line*

As agências policiais têm empregado estratégias de negociação em suas respostas a situações de reféns/barricadas, sequestros, crises pessoais e outros incidentes críticos desde que foram introduzidas pela primeira vez pelo Departamento de Polícia de Nova York em 1973. Essa tendência seguiu o desastre do motim na prisão de Ática em 1971, em Nova York e o assassinato de atletas israelenses durante os Jogos Olímpicos de 1972 em Munique, Alemanha. Desde então, vários modelos de negociação foram desenvolvidos para uso em situações de reféns, baseados principalmente em abordagens de resolução de problemas para resposta, gerenciamento e resolução desses incidentes (Fisher, Ury, & Patton, 1991; Lanceley, 1999; McMains & Mullins, 2001; Webster, 1998a). No entanto, as estratégias de resolução de problemas mostraram-se eficazes apenas após abordar e neutralizar o estado emocional do perpetrador; e isso parece verdadeiro independentemente da situação (Noesner & Webster, 1997; Rogan, Hammer, & Van Zandt, 1997; Romano & McMann, 1997).

Este artigo discute estratégias atuais na negociação de crises (reféns) que foram desenvolvidas e implementadas para facilitar: (a) a transição de um incidente crítico com reféns ou com vítimas de um estado de alta emocionalidade (crise) para racionalidade (resolução de problemas), e (b) a eventual resolução pacífica ou não letal da situação de crise. Após uma visão geral e definição de termos-chave, revisamos três componentes principais do processo de negociação de crise: (1) gerenciamento de crise e intervenção no contexto de incidentes críticos, (2) o modelo de escada de mudança comportamental para alcançar a resolução de conflitos e (3) utilização de procedimentos de dramatização para treinar habilidades de negociação de crise necessárias.

1. Visão Geral e Definições

As organizações policiais têm historicamente enfatizado o treinamento de resolução de problemas para seus negociadores. Ilustrativos são os quatro modelos inquilinos de Fisher *et al.* (1991) de negociação que tiveram ampla aplicação nesta área: (1) separar a pessoa do problema, (2) focar em seus interesses ao invés de posições, (3) gerar opções, e (4) estabelecer objetivos claros critérios para mudança de comportamento. Durante anos, esse modelo foi adotado para negociação de reféns por organizações policiais em todo o país (ver McMains & Mullins, 2001).

Até o *Federal Bureau of Investigation* (Bureau Federal de Investigação - FBI) se concentrou em estratégias de solução de problemas para negociadores até 2000. Naquela época, a Unidade de Negociação de Crise do FBI (Crisis Negotiation Unit - CNU), na Academia do FBI em Quantico, Virgínia, conduzia pesquisas que ilustravam a necessidade de mudança e modificação do currículo de seu Curso Nacional de Negociação de Crise (Crisis Negotiation - Course NCNC). Seu trabalho examinou dados do CNU's *Hostage Barricade Database System* (HOBAS). O HOBAS é um banco de dados pós-incidente que coleta e armazena informações de casos de agências policiais em todo o país e agora contém mais de 3.800 incidentes com reféns/barricadas. Sua pesquisa revelou que mais de 90% de todos os incidentes críticos relatados eram, de fato, situações de crise com vítima¹ (Flood, 2003). Consequentemente, o currículo do NCNC foi modificado para enfatizar uma gama mais ampla de estratégias e táticas de intervenção em crises.

1.1. Situações com Reféns vs. Situações com Vítimas (*Non-Hostage Situations*)

Atualmente, existe uma confusão considerável em relação às diferenças entre situações de reféns e vítimas. As situações de refém envolvem a captura de uma pessoa por motivos “instrumentais” ou tangíveis; o perpetrador precisa da polícia ou de outras autoridades para atender a exigências específicas (por exemplo, resgate, transporte, dinheiro). Nesses eventos, a vítima é usada como alavanca para obter outros objetivos substantivos. Por exemplo, cidadãos estrangeiros mantendo guardas prisionais cativos em troca da libertação de presos políticos, dinheiro e transporte constituiriam uma situação real de reféns. Na situação de vítima, uma pessoa é feita cativa por razões “expressivas” ou intangíveis; ele(a) não precisa da polícia ou de outras autoridades. Nessas situações, a vítima é mantida por um perpetrador que está em um estado altamente emocional (por exemplo, raiva, ciúme, frustração), geralmente como uma vítima ou “futuro homicida”. Exemplos desses cenários são: manter o cônjuge em cativeiro como resultado de um caso extraconjugal e rejeição devido a uma separação ou divórcio iminente (Van Hasselt *et al.*, no prelo c). A distinção refém-vítima é ainda mais enfatizada na Figura 1. Esta figura apresenta o “Continuum Comportamental” que inclui o foco de situações de refém (isto é, instrumental) e situação com vítima (expressiva).

Mesmo em situações de reféns “puras”, no entanto, há evidências de que os perpetradores experimentam considerável emotividade, especialmente durante o caos do início do incidente (Romano, 2002). Isso torna os sequestradores, assim como as vítimas, suscetíveis a entrar em crise, o que requer a aplicação de técnicas apropriadas de intervenção em crises.

¹ *Non-hostage* é traduzido pelo autor como Situação com Vítima para ficar inteligível no português.

1.2. Solução Tática vs. Negociada

Uma resposta tática refere-se a ações tomadas por uma Unidade de Armas e Táticas Especiais (Special Weapons and Tactics - SWAT) ou unidade especializada similar para resolver a situação de refém ou vítima (Mijares, McCarthy, & Perkins, 2000). Na maioria desses casos, determinou-se que, apesar dos esforços de negociação, a resolução pacífica parece improvável (por exemplo, o perpetrador se recusa a falar com os negociadores ou permanece inflexivelmente não complacente/resistente). Em algumas situações, o perpetrador pode ter se engajado em um comportamento, como atirar em uma vítima, que exige uma resposta tática imediata para evitar danos adicionais (McGeorge, 1983). As equipes da SWAT são compostas por pessoal com treinamento altamente especializado em entradas forçadas, resgate de reféns/vítimas e contenção/neutralização dos perpetradores (Jones, 1996; Kaiser, 1990; Vecchi, 2002).

Um conceito importante que tem recebido maior atenção neste campo é a ação imperativa. Refere-se à tomada de ação (tática) quando, de fato, não havia uma base clara para tal (Dalfonzo, 2002). Um exemplo de ação imperativa é um comandante em cena que decide encerrar uma situação taticamente porque, embora as negociações estejam em andamento, elas são (de sua perspectiva): (a) muito demoradas ou (b) não resultam em nenhuma resolução óbvia. Tal tomada de decisão geralmente é baseada na falta de entendimento sobre o processo de negociação (Vecchi, 2002). Em particular, a ação imperativa é tomada quando os comandantes ou operadores táticos não estão cientes de que o tempo (isto é, negociações prolongadas) é o aliado do negociador para neutralizar incidentes críticos.

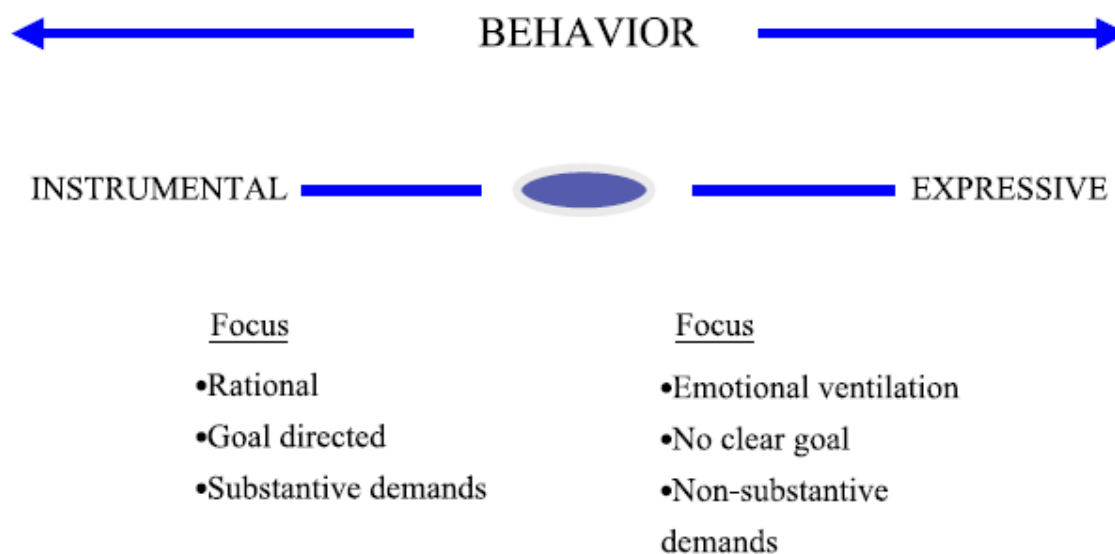


Fig. 1. Behavioral continuum.

O conflito pode ser definido como o bloqueio percebido de objetivos, necessidades ou interesses importantes de uma pessoa ou grupo por outra pessoa ou grupo (Wilmot & Hocker, 1998). A resposta de uma pessoa ao conflito pode ser construtiva ou destrutiva. Por exemplo, em uma disputa pela custódia dos filhos, a mãe perdedora (cuja necessidade de ter seus filhos é bloqueada por seu ex-marido, por meio de uma ordem judicial) pode responder de forma construtiva levando seu ex-marido de volta ao tribunal, ou destrutivamente levando seus filhos à força. No último

caso, pode ocorrer uma crise se ela for incapaz de lidar com o problema. Nesse ponto, a resposta da esposa à crise pode ser adaptativa ou mal adaptativa (Rosenbluh, 2001). Por exemplo, ela poderia adotar uma abordagem adaptativa devolvendo as crianças e buscando aconselhamento. Ou ela pode adotar uma abordagem inadequada, tomando as crianças como reféns, barricando-se e ameaçando matá-las se não receber a custódia.

2. Crises: Estados, Fases e Intervenção

Uma crise é o resultado de um conflito que deu errado. Uma crise é uma situação que uma pessoa percebe como apresentando obstáculos intransponíveis para alcançar os objetivos ou resultados desejados (Caplan, 1961; Carkhuff & Berenson, 1977). Além disso, existe a sensação de que esses impedimentos não podem ser gerenciados por meio dos métodos usuais de solução de problemas (James & Gilliland, 2001). Se uma situação é ou não vista como uma crise depende da percepção atual, experiências anteriores, nível de resiliência e habilidades de enfrentamento. Isso explica por que um evento particularmente horrível resultará em crise para alguns, mas não para outros. Por exemplo, uma investigação policial envolvendo um assassinato pode ter um impacto mínimo sobre o detetive de homicídios experiente que se tornou insensível até mesmo para as cenas de crime mais horríveis. Por outro lado, a cena do crime pode ser um evento desencadeador de crise no vizinho da vítima, que descobriu o corpo.

2.1. O Estado de Crise

A maioria das crises que requerem negociação/intervenção são devidas a uma perda significativa ou rejeição, rescisão do emprego, declínio no estado de saúde, reversão financeira ou perda da liberdade (Marino, 1995). Duas ou mais perdas em um curto período (muitas vezes referidas pelos negociadores de crise da polícia como um “golpe duplo”) costumam ser a “gota d'água” ou antecedente que leva uma pessoa à crise (McMains & Mullins, 2001; Romano, 2002). Um estado de crise tem as seguintes características: (1) a pessoa em crise se comporta em um nível emocional e irracional intenso (em vez de em um nível racional/de pensamento) em resposta a uma situação que é percebida como esmagadora, (2) a situação ocorreu nas últimas 24 a 48 horas e (3) o evento é visto como uma ameaça ao bem-estar psicológico e/ou físico da pessoa.

2.2. Fases da Crise

Uma crise geralmente ocorre em quatro estágios previsíveis: pré-crise, crise, acomodação/negociação e resolução (James & Gilliland, 2001; McMains & Mullins, 2001). No estágio pré-crise, uma pessoa segue sua rotina normal, sem saber de um problema ou evento iminente. O estágio de crise é caracterizado por altas emoções, baixa racionalidade e incapacidade de lidar com um problema que é percebido como uma séria ameaça. Aqui, a frustração e a tensão aumentam como resultado do conflito e da incapacidade da pessoa de lidar com o desafio usando habilidades de enfrentamento anteriormente eficazes. Muitas vezes, é durante o início do estágio de crise que os negociadores da polícia ou os primeiros respondedores são chamados a intervir. No estágio de acomodação/negociação, o perpetrador começa a “trabalhar” a crise sendo receptivo a sugestões e pensando com mais clareza sobre como resolver a situação. Nesta fase, há uma diminuição da intensidade emocional e uma mudança para uma solução de problemas mais produtiva. O estágio de resolução envolve a

elaboração de uma solução aceitável, encerrando assim a crise. Este estágio final faz com que a pessoa experimente equilíbrio e estabilidade renovados.

2.3. Objetivos da Intervenção em Crise

Uma vez que os mecanismos de enfrentamento falham e uma pessoa entra em um estado de crise, o funcionamento normal é interrompido. O que normalmente é resolvido no nível racional ou cognitivo agora é tratado no nível emocional ou afetivo. Portanto, restaurar a capacidade de uma pessoa lidar com o restabelecimento dos níveis básicos de funcionamento é o objetivo principal da intervenção em crises (James & Gilliland, 2001; Roberts, 2000). Para conseguir isso, a negociação de crise envolve: (1) estabelecer comunicação e desenvolver *rapport*, (2) ganhar tempo, (3) neutralizar emoções intensas e (4) reunir inteligência para determinar as estratégias e táticas ideais de negociação/intervenção (Lanceley, 1999; Romano & McMann, 1997). Esses eventos são discutidos brevemente a seguir.

2.3.1. Estabelecendo Comunicação e Desenvolvendo *Rapport*

Indivíduos que são capazes de articular declarações claras de sentimentos estão, em última análise, em melhor posição para resolver seus problemas. Assim, na intervenção em crise, é vital ouvir ativamente o que a pessoa em crise está dizendo. Quando um ouvinte (negociador) é capaz de refletir os sentimentos do perpetrador, o primeiro é percebido como compreensivo (ver "Habilidades de Escuta Ativa" abaixo). Esta é a base para um relacionamento em que a pessoa em crise está pronta para aceitar e agir de acordo com as sugestões do negociador, resolvendo assim a crise.

2.3.2. Ganhando Tempo

"O tempo é o maior aliado do negociador de crises" (Romano, 2002). A passagem do tempo sozinha geralmente diminui o estresse e os níveis emocionais e prepara o terreno para alcançar os objetivos da intervenção em crise. Nos círculos policiais, ganhar tempo é conhecido como "contenção verbal", ou o processo de manter a pessoa em crise ocupada por meio de discussões contínuas com o negociador.

2.3.3. Desarmando as Emoções Intensas

A comunicação ocorre em dois níveis. O primeiro nível refere-se ao conteúdo ou história, que se baseia nos fatos relatados pelo emissor. O segundo nível de comunicação diz respeito à emoção, que é a reação afetiva à história (ou seja, como a pessoa se sente sobre o que acabou de dizer). A reação emocional e o comportamento baseado nessa reação é o que cria a crise, e não o próprio evento em si. A avaliação dos níveis de comunicação é realizada examinando as declarações em termos de seu conteúdo e emoções associadas; uma pessoa pode comunicar o mesmo conteúdo, mas com diferentes sobreposições emocionais. Por exemplo, "eu te odeio" pode refletir desdém, enquanto "EU TE ODEIO!" pode refletir raiva. Como uma pessoa se sente sobre uma situação influenciará fortemente seu comportamento; portanto, ouvir e abordar as emoções intensas por trás do conteúdo é crucial para influenciar o comportamento da pessoa em situações de crise.

2.3.4. Coletando Inteligência

Isso se refere à avaliação contínua da situação de crise para: (a) determinar a letalidade ou dano potencial à pessoa em crise (e outros), (b) identificar eventos precipitantes e (c) formular cursos de ação propostos e opções pós-crise (por exemplo, terapia, acompanhamento médico, encarceramento). A coleta de informações é realizada por meio da comunicação com a pessoa em crise e pela investigação dos antecedentes da pessoa por meio de entrevistas (família, amigos, colegas de trabalho) e verificações de registros (criminais, civis, médicos, psicológicos).

2.4. Estágios de intervenção em crise

Independentemente do modelo empregado, a intervenção em crise no contexto da negociação abrange quatro estágios principais (Hammer & Rogan, 1997; Rogan, 1997; Womack & Walsh, 1997): (1) lidar com emoções, (2) estabelecer comunicação, (3) identificar o(s) evento(s) precipitante(s) e (4) resolver o problema.

2.4.1. Lidando com as Emoções

Lidar com as emoções é uma habilidade necessária para um negociador de crise, dado o fato de que emoções intensas e voláteis são uma marca registrada de situações de crise (Noesner & Webster, 1997; Rogan, 1997; Webster, 1998a). No entanto, fazer suposições sobre as emoções de uma pessoa com base nas circunstâncias pode impedir a intervenção em crises. Por exemplo, durante uma situação em que um perpetrador se barricou em sua casa e está ameaçando cometer suicídio, o negociador tenta demonstrar empatia dizendo: "Eu sei como você se sente". O perpetrador responde dizendo: "Você não sabe como me sinto. . . apenas vá embora". Nesse caso, a tentativa de empatia do negociador é contraproducente porque a pessoa em crise não acredita que o negociador já tenha tentado suicídio antes. E independente disso ser verdade ou não, a percepção da pessoa em crise é a sua realidade. Portanto, discutir ou tentar ser racional com a pessoa em crise é inútil. Uma abordagem alternativa seria o negociador afirmar: "Nunca estive na sua situação antes, mas imagino que você deve estar se sentindo muito deprimido e solitário". Ao dizer isso, o negociador está demonstrando que está tentando entender a situação do ponto de vista da pessoa em crise, sem fazer suposições potencialmente errôneas.

2.4.2. Estabelecendo Comunicação

Estabelecer a comunicação é o veículo para a entrega de estratégias e táticas de intervenção em crises (Hammer & Rogan, 1997; Noesner & Webster, 1997; Webster, 1998a). O tom de voz e a entonação do negociador são pelo menos tão importantes quanto o conteúdo da comunicação. O conteúdo pode ser facilmente alterado informando à pessoa em crise que você está simplesmente tentando entender; entretanto, é muito mais difícil corrigir uma atitude que é percebida pela pessoa em crise como ruim, hostil ou desinteressada. Além disso, a entrega da comunicação deve ser deliberada, metódica e, o mais importante, sem julgamento. Uma perspectiva sem julgamento é melhor descrita como aceitação; o perpetrador percebe que seus sentimentos, valores, pensamentos e opiniões são vistos como

importantes. O negociador não deve injetar seus valores na situação; entretanto, isso não significa que o negociador concorde com os valores do perpetrador. Essa discordância pode ser transmitida ao sujeito da seguinte forma: “Pelo que você está dizendo, posso imaginar como sua esposa pode ter deixado você com raiva o suficiente para matá-la. . . Isso teria me deixado com raiva também, mas não acho que poderia ter feito o que você fez”.

2.4.3. Identificando o(s) Evento(s) Precipitante(s)

Um evento precipitante é a “última gota” ou “gatilho” que leva uma pessoa à crise. Como mencionado anteriormente, o evento precipitante é muitas vezes uma perda significativa ou reversão (por exemplo, cônjuge, emprego, dinheiro) (Romano, 2002). Identificar o evento precipitante é fundamental para estabelecer as bases para a solução de problemas porque identifica o conflito que precisa ser resolvido no processo de negociação.

Devido aos altos níveis iniciais de emocionalidade, a pessoa em crise muitas vezes fica confusa sobre o impacto do evento precipitante. No entanto, esses são os “ganchos” utilizados pelos negociadores para resolver a crise, e devem ser identificados e focados nas negociações de crise (Dalfonzo, 2002). Por exemplo, um cenário encontrado pela polícia pode envolver um perpetrador desanimado cuja esposa o informou recentemente que planeja obter a custódia total de seus filhos e privá-lo de visitas. O perpetrador responde barricando-se e às crianças em sua casa, recusando-se a sair ou liberar as crianças. O “Gancho” aqui é obviamente a perda antecipada (dos filhos) que deve ser identificada e visada pelo negociador. Em seguida, fornecendo justificativa (e minimizando a intenção hostil) para esse comportamento (por exemplo, “Você não está fazendo isso para machucar seus filhos de forma alguma; você está fazendo isso por amor e preocupação por eles; você está tentando protegê-los”), as ações do perpetrador são reenquadradas positivamente. Isso serve para aliviar o conflito interno, desarmar as emoções negativas e preparar o terreno para a solução de problemas subsequentes e resolução de crises.

2.4.4. Solucionando Problemas

Uma vez que as emoções estejam melhor controladas, a comunicação tenha sido estabelecida e o evento desencadeador tenha sido identificado e discutido, é mais provável que o perpetrador seja receptivo à solução de problemas. A resolução de problemas é um processo comportamental de várias etapas em que o negociador ajuda a pessoa em crise a explorar alternativas e soluções concretas. A resolução de problemas na negociação de crises é uma adaptação das etapas delineadas por pesquisadores comportamentais ao longo dos últimos anos: (1) definição do problema, (2) *brainstorming* de soluções possíveis, (3) eliminação de soluções inaceitáveis, (4) escolha de uma solução que tanto o negociador e a pessoa em crise consideram aceitável, (5) planejar a implementação e (6) executar o plano (por exemplo, D'Zurilla & Goldfried, 1971; Goldfried & Davison, 1994).

A solução eficaz de problemas envolve, em parte, ouvir as cognições distorcidas da pessoa em crise. O estilo cognitivo influencia a percepção individual de si mesmo e da situação. As cognições servem como um “filtro” através do qual o mundo é visto. Além disso, eles influenciam a reação de uma pessoa a eventos, em

que o pensamento defeituoso, disfuncional ou irracional pode levar a sofrimento emocional ou mesmo a crises. Às vezes, essas distorções afetam as perspectivas de resolução de problemas e devem ser abordadas pelo negociador. Ilustrativo é o caso de um dependente químico que tenta furtar um medicamento em uma farmácia e é pego. A polícia é notificada e cerca o prédio antes que ele possa escapar. Com isso, o perpetrador fica desanimado e exige ser solto ou vai se matar porque não vê a prisão como uma opção. Aqui, o pensamento distorcido é a suposição presumida de apenas duas opções: ir para a liberdade ou para a prisão. Em resposta, o negociador oferece outra opção: a possibilidade de ser encaminhado para a reabilitação de drogas em vez da prisão (o que pode ou não ser uma realidade). Eventualmente, a pessoa se rende sem maiores incidentes. Essa sugestão do negociador redireciona o pensamento do sujeito, que passa a enxergar uma opção mais aceitável.

3. Modelo de Escada de Mudança Comportamental

O Behavioral Change Stairway Model (Modelo de Escada de Mudança Comportamental - BCSM), desenvolvido pela Unidade de Negociação de Crise do FBI, descreve o processo de construção de relacionamento envolvendo o negociador e o indivíduo que culmina em um acordo pacífico do incidente crítico (Dalfonzo, 2002; Noesner & Webster, 1997; Webster, 1998a, 1998b). O valor heurístico deste modelo tem sido consistentemente documentado na resolução de uma ampla gama de situações de crise altamente voláteis (Dalfonzo, 2002; Flood, 2003).

O BCSM consiste em cinco estágios: escuta ativa, empatia, *rapport*, influência e mudança comportamental. A progressão por meio desses estágios ocorre sequencial e cumulativamente. Especificamente, o negociador procede em sequência do Estágio 1 (escuta ativa) ao Estágio 5 (mudança de comportamento). No entanto, para estabelecer *rapport* (Estágio 3) com o perpetrador, habilidades de escuta ativa (Estágio 1) e empatia (Estágio 2) devem primeiro ser demonstradas (e mantidas ao longo) pelo negociador. À medida que esse processo continua, seguem-se a influência (Estágio 4) e a mudança comportamental (Estágio 5). A última etapa refere-se à resolução bem-sucedida da crise que só pode ocorrer quando, e apenas quando, as etapas anteriores forem realizadas com sucesso (ver Fig. 2).

3.1. Fase 1: Escutando Ativamente

A maioria das pessoas em crise deseja ser ouvida e compreendida. A escuta ativa atende a essa necessidade e é fundamental para o desenvolvimento de um relacionamento que acabará levando à mudança comportamental e à resolução de crises (Lanceley, 1999; Noesner & Webster, 1997; Webster, 1998a). As habilidades de escuta ativa são componentes essenciais do BCSM e formam a base da intervenção em crises. A escuta ativa é composta de agrupamentos centrais e suplementares. O grupo principal consiste em espelhamento, paráfrase, rotulagem emocional e resumo. Pausas Eficazes (silêncio), Encorajadores Mínimos, Perguntas Abertas e declarações "I" compõem o grupo suplementar. Essas habilidades são virtualmente idênticas àquelas utilizadas no aconselhamento para estabelecer *rapport* e relações terapêuticas positivas com os clientes (Evan, Hearn, Uhlemann e Ivey, 1989; Hersen e Van Hasselt, 1998).

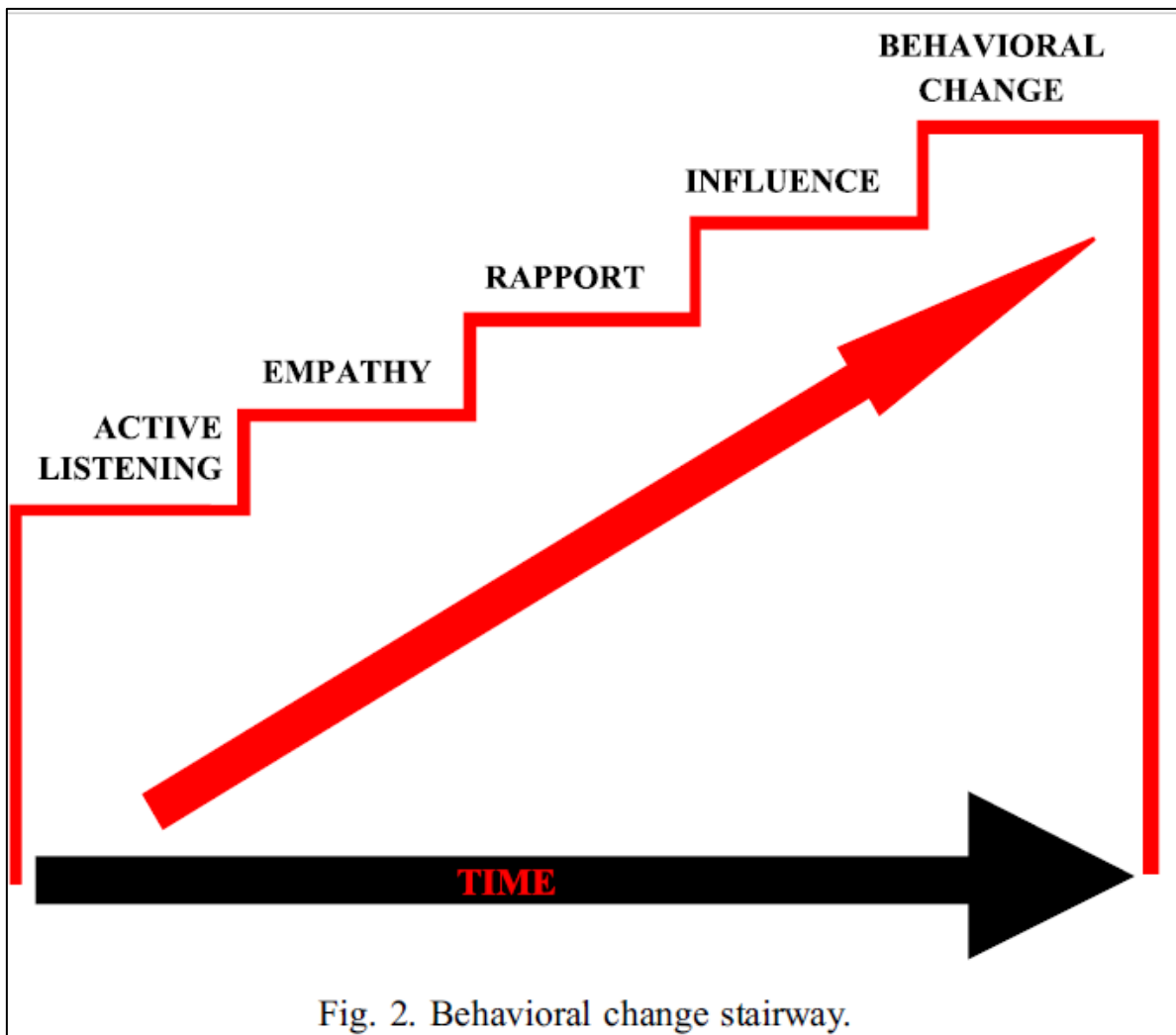


Fig. 2. Behavioral change stairway.

3.1.1. Habilidades Básicas de Escuta Ativa

O *espelhamento* refere-se à repetição das últimas palavras ou essência da pessoa em crise. Demonstra ao perpetrador que o negociador está atento. Além disso, suscita preocupações e problemas específicos do perpetrador que devem ser identificados no processo de negociação. O uso do espelhamento ajuda a garantir que a discussão se concentre na pessoa em crise e não no negociador, permanecendo assim no quadro de referência do perpetrador.

Parafraseando envolve reafirmar o conteúdo do que o perpetrador disse nas próprias palavras do negociador. Isso reflete uma tentativa do negociador de crise de assumir a perspectiva da pessoa em crise. A rotulagem emocional identifica as emoções do perpetrador. Mesmo que inicialmente o negociador identifique erroneamente uma emoção, esse esforço pelo menos demonstra à pessoa em crise que o negociador está tentando entender a situação, o que tende a neutralizar a emotividade. Exemplos de rotulagem emocional incluem: “Você parece zangado”, “Você parece frustrado” e “Eu ouço frustração em sua voz”.

Resumir oferece uma reafirmação tanto do conteúdo quanto da emoção expressa pelo perpetrador. Isso fornece esclarecimentos sobre o que a pessoa em crise está vivenciando. Além disso, reflete ainda mais o esforço do negociador em ver

a situação do ponto de vista do perpetrador. Um exemplo de resumir pode ser: “Deixe-me ter certeza de que entendi o que você está dizendo; você perdeu seu emprego sem motivo aparente (paráfrase) e isso te deixa com raiva (rotulando emoção)”.

3.1.2. Habilidades Suplementares de Escuta Ativa

Pausas eficazes são silêncios deliberados antes ou depois de comentários significativos do negociador. Isso ajuda o perpetrador a se concentrar no conteúdo do que o negociador está dizendo por que as pausas aumentam a antecipação (se empregada antes do comentário significativo) e a reflexão (quando usada após o comentário significativo). Por exemplo, o negociador pode dizer: “Diga-me se tenho esse direito. . .(pausa). . .Você está zangado com sua mãe porque ela nunca demonstrou amor por você”, ou “Você parece zangado com a perda de seu pai. . .(pausa). . .Conte me mais sobre isso.”

Encorajadores mínimos são dicas verbais para o perpetrador que o negociador está atento e tentando entender a perspectiva da pessoa. Encorajadores mínimos são usados enquanto o negociador está ouvindo e incluem: “uh-huh”, “sim”, “certo”, “vá em frente” e “ok”.

As *perguntas abertas* encorajam o perpetrador a expandir suas respostas em um esforço para diminuir a emotividade e trazer a pessoa em crise para um nível mais racional. As perguntas abertas não limitam as respostas a respostas *sim* ou *não*, mas requerem elaboração e maior detalhamento por parte do perpetrador. Perguntas abertas geralmente começam com “O que” ou “Quando” ou declarações como “Me conte mais sobre isso”. Declarações de “por que” geralmente são evitadas, pois tendem a ser percebidas como interrogativas.

Declarações “*eu*” são usadas pelo negociador quando é apropriado fazer uma revelação pessoal para desenvolver ainda mais o *rapport*, ou quando a pessoa em crise está atacando verbalmente o negociador. Um negociador usa uma revelação pessoal para conectar uma emoção ou experiência dentro do contexto do que a pessoa em crise está descrevendo. Por exemplo, o negociador pode dizer: “Eu também sou pai, mas só posso imaginar como deve ser perder um filho; deve ser terrível”. Ao ser confrontado verbalmente, o negociador pode usar a mensagem “eu” desta forma: “Quando você diz que não me importo, fico frustrado porque estou realmente tentando entender sua situação e quero muito ajudá-lo; estou aqui porque quero estar, não porque tenho de estar.”

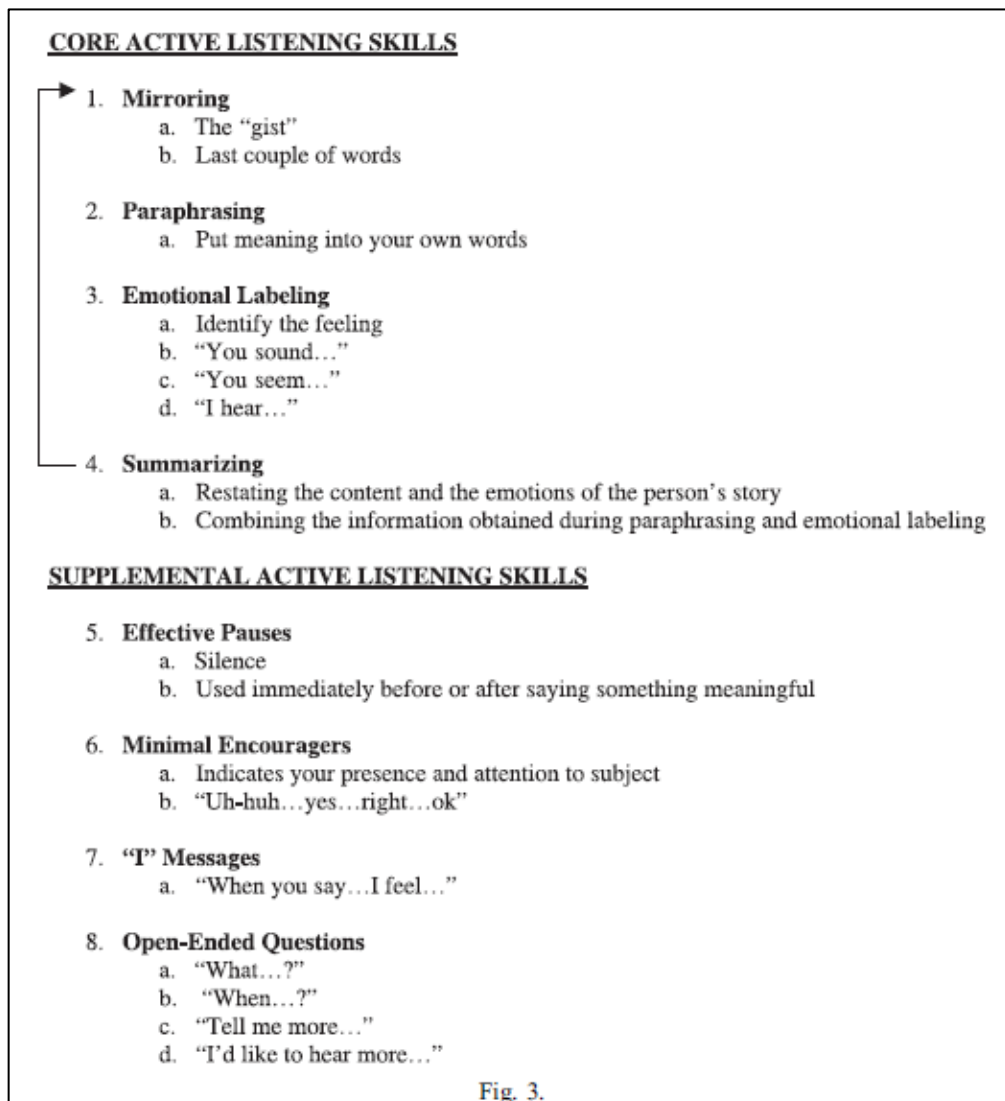
Ao empregar inicialmente a escuta ativa, recomenda-se que o primeiro respondedor à crise use o grupo principal (espelhar, parafrasear, rotular emoções, resumir) até que o negociador tenha determinado “ganchos” eficazes. O grupo suplementar deve ser usado conforme necessário para aumentar a eficácia dos elementos principais (Vecchi, 2003a) (Fig. 3).

Em muitos casos, o negociador é a única pessoa que se esforçou para lidar com a situação de crise a partir do referencial do perpetrador (Dalfonzo, 2002). As habilidades de escuta ativa são a base da intervenção eficaz em crises e o primeiro passo para afetar a mudança comportamental.

3.2. Fase 2: Empatia

A empatia é um subproduto natural da escuta ativa eficaz. Implica uma identificação e compreensão da situação, sentimentos e motivos de outra pessoa (Mehrabian & Epstein, 1972). O negociador usa a empatia para “ver pelos olhos” da pessoa em crise e para absorver um pouco da tensão. Na intervenção em crise, o objetivo não é “sentir pena” do perpetrador, mas estabelecer um relacionamento por meio de uma comunicação efetiva, possibilitando a resolução por meio da colaboração.

Uma consideração no desenvolvimento da empatia é a importância do tom de voz (Romano, 2002). O tom influencia como a pessoa em crise percebe o significado do que o negociador está dizendo. E é essa percepção do significado que mais conta na intervenção eficaz em crises (quer a percepção seja ou não baseada na realidade). O tom reflete preocupação e genuinidade por meio da inflexão e tom; também expressa emoção, comportamento e sinceridade.



3.3. Estágio 3: *Rapport*

Até esta fase do BCSM, a relação era unilateral: a pessoa em crise falava e o negociador ouvia ativamente e com empatia. À medida que a empatia é demonstrada, desenvolve-se o *rapport*, caracterizado pelo aumento da confiança e afinidade mútua. Uma vez que o *rapport* tenha sido desenvolvido, é mais provável que a pessoa em crise ouça (e aceite) o que o negociador tem a oferecer. Nesta fase, o negociador, em colaboração com o perpetrador, começa a construir temas que fornecem justificativas de “salvar a cara”, minimizações ou “misturas” que servem como precursores para o fim da crise (Dalfonzo, 2002). Os temas envolvem justificativas inventadas para explicar, justificar, mitigar ou desculpar o comportamento defeituoso; eles também abordam o pensamento distorcido, reformulando positivamente a situação. A minimização serve para minimizar o comportamento negativo exibido pela pessoa em crise. Na combinação, o negociador e o perpetrador: (a) concordam sempre que possível sem conceder, (b) reduzem diferenças reais ou percebidas e (c) encontram um terreno comum. A essa altura, o perpetrador deve estar mais aberto aos esforços de mudança de comportamento do negociador.

3.4. Estágio 4: Influência

Nesta fase, um relacionamento foi estabelecido e o perpetrador está disposto a aceitar as sugestões do negociador como um prelúdio para a mudança de comportamento. Na linguagem do negociador, o negociador “ganhou o direito” de recomendar um curso de ação ao perpetrador como resultado da solução colaborativa de problemas. Agora, o negociador e o perpetrador trabalham juntos para identificar soluções e alternativas não violentas e realistas.

3.5. Estágio 5: Mudança de Comportamento

A mudança comportamental provavelmente ocorrerá apenas se os quatro estágios anteriores forem concluídos com sucesso. Os obstáculos para alcançar esse estágio final geralmente são: (1) o negociador se movendo muito rapidamente pelos estágios ou (2) omitir estágios em um esforço equivocado para encerrar a crise por meio da solução (prematura) do problema. Novamente, a chave para a mudança de comportamento na negociação de crise é alcançar um relacionamento positivo entre o negociador e o perpetrador por meio de escuta ativa, empatia, *rapport* e estratégias e táticas de influência de comportamento. Nesta fase final, é provável que o perpetrador siga as sugestões do negociador na medida em que as tarefas do negociador nas fases anteriores tenham sido efetivamente realizadas.

4. Role-Playing (Encenação/Dramatização)

A encenação de papéis tornou-se uma das ferramentas instrucionais mais usadas na polícia. Os resultados de uma pesquisa de Sharp (2000) mostram que mais de 80% das agências policiais pesquisadas a utiliza em treinamento. Além disso, 100% dos entrevistados indicaram que as dramatizações são valiosas em uma variedade de exercícios, como os conduzidos pela SWAT e Unidades de Força de Campo. Além disso, procedimentos de dramatização têm sido empregados com

sucesso em avaliações de seleção e promoção de recrutas da polícia (conduzidas em centros de avaliação policiais).

Nos últimos anos, a dramatização também se tornou um pilar na avaliação e treinamento de habilidades de negociação em crises (ver revisão de Van Hasselt e Romano, 2004). De fato, a grande maioria dos programas de treinamento em negociação de crise se baseia na dramatização para fornecer simulações de incidentes críticos do mundo real. Além disso, as dramatizações serviram como o principal veículo para o treinamento das competências necessárias do negociador (por exemplo, habilidades de escuta ativa) que foram associadas a esforços de negociação bem-sucedidos (Greenstone, 1995; Noesner, 1992). Mesmo as encenações *on-line* têm se mostrado eficazes na construção de habilidades de negociação (Vecchi, 2003b). “E embora observação direta ou naturalista. . .de negociadores em incidentes críticos reais seria uma abordagem preferencial para avaliação e modificação do nível de habilidade dos negociadores, a seriedade e a natureza de alto risco desses encontros tornam essa abordagem irrealista (e perigosa). Portanto, a dramatização é uma abordagem vital do 'próximo melhor'” (Van Hasselt et al., no prelo a, p. 4).

4.1. Formato de Dramatização

O *role-playing* no treinamento de negociação de crise assumiu uma variedade de formas. Algumas encenações foram baseadas em incidentes reais que ocorreram, enquanto outras foram projetadas em antecipação a situações prováveis de serem encontradas. A CNU empregou uma combinação de cenários de RPG em seu NCNC, que oferece treinamento em negociação de crise para agentes do FBI e policiais. O treinamento incorpora cenários de dramatização baseados em incidentes com reféns, barricadas, suicídios e sequestros que ocorreram e exigiram uma resposta da polícia. Estas situações refletem o envolvimento direto da CNU em inúmeros incidentes críticos a nível nacional e internacional ao longo dos últimos 25 anos.

Um conjunto de itens de dramatização desenvolvido pela CNU consiste em cenários que descrevem crises em cada uma das três categorias: (1) Família-Doméstica, (2) Local de trabalho e (3) Suicídio. Itens de amostra de cada categoria são fornecidos abaixo.

4.1.1. Doméstico-Familiar

Jim Smith raptou sua esposa e filho de um estado distante. Ela havia obtido uma ordem judicial impedindo-o de ver ela ou seu filho. Ela rejeitou repetidamente seus esforços de reconciliação e ele a perseguiu e assediou no passado. Ele a sequestrou e a criança no meio da noite da casa dos pais dela e a levou para uma fazenda desocupada nas proximidades, onde ficou sem gasolina. As autoridades localizaram seu veículo e os descobriram escondidos na casa da fazenda.

4.1.2. Ambiente de trabalho

John Henry está zangado porque a fábrica onde ele trabalhou por 10 anos demitiu a maioria dos funcionários seniores para reduzir a folha de pagamento e aumentar os lucros. Ele culpa o gerente da fábrica pela perda de seu emprego. Ele trouxe uma arma para seu escritório e está ameaçando matá-lo se ele não conseguir

seu emprego de volta. Ele sente que foi maltratado e não recebeu o respeito que conquistou após 10 anos de trabalho duro.

4.1.3. Suicídio

Frank era um banqueiro de sucesso que vivia uma boa vida. Infelizmente, vários de seus investimentos e decisões financeiras falharam e ele está enfrentando a ruína financeira. Ele sente que trará vergonha para sua família, sua esposa o deixará e seus bens serão levados embora. Ele se sente sem esperança e desamparado. Ele acredita que se matar é a única saída. Um de seus funcionários do banco o observou com uma arma em seu escritório e chamou a polícia para intervir.

Para fins de treinamento, os cenários acima podem incluir uma série de avisos pré-arranjados entregues por um amigo desempenhando o papel do causador do evento crítico. Nesses casos, a encenação é relativamente breve, durando de um a vários minutos. Onde as instruções não são fornecidas, o cenário dura mais, mas ainda é muito mais curto do que a maioria das situações de crise do mundo real. No entanto, o formato relativamente breve permite *feedback* frequente do instrutor sobre o uso de habilidades de negociação direcionadas.

Cenários de maior duração (30 min ou mais) proporcionam aos negociadores a oportunidade de aplicar suas habilidades em situações cada vez mais realistas. Os exemplos incluem um assalto a banco que deu errado e uma situação doméstica envolvendo marido e esposa barricados. O NCNC realiza esse treinamento em "Hogan's Alley", a cidade cenográfica da Academia do FBI que fornece uma variedade de configurações naturalísticas (por exemplo, hotel, farmácia, prédio de apartamentos) para encenar incidentes críticos. As equipes de negociação dos alunos recebem uma visão geral do cenário/incidente, incluindo alguns antecedentes sobre o perpetrador e o cenário. Em seguida, eles são solicitados a entrar em contato com o perpetrador e tentar resolver a situação pacificamente usando suas habilidades de negociação recém-adquiridas.

Ainda outro tipo de encenação envolve eventos com várias horas de duração e, portanto, mais parecidos com situações reais de crise. Um exemplo é um cenário NCNC no qual um perpetrador sequestrou um ônibus escolar com crianças e está ameaçando explodir o ônibus e matar todos dentro dele se suas exigências não forem atendidas.

Finalmente, a experimentação inicial sobre o uso de *role-plays online* tomou os preceitos acima e os aplicou em um ambiente de sala de bate-papo sincronizado (ao vivo), onde os amigos interpretam pessoas em crise (suicida, violenta, psicótica) e o negociador aplica o BCSM para aliviar a crise (Vecchi, 2003a, 2003b). A comunicação ocorre por meio da palavra escrita; a emoção é retratada por meio de pausas (“ . . .”), pontuação (“!”), variações de letras maiúsculas e minúsculas (“GO AWAY” ou “go away”) ou qualquer combinação. As vantagens desse formato de treinamento no qual as negociações são registradas literalmente incluem a capacidade de: (1) fornecer *feedback* claro e frequente, (2) fazer comparações entre as sessões de treinamento para avaliar o nível de aquisição de habilidades do negociador e (3) fornecer informações específicas sugestões para melhorar. As desvantagens incluem as variações associadas à capacidade de digitação, inter-resposta, atrasos de tempo e ausência de pistas visuais e de áudio (Vecchi, 2003b).

4.2. Desenvolvimento de Habilidades de Negociação

Como Hatcher, Mohandie, Turner e Gelles (1998) apontam convincentemente, “O objetivo ou missão da negociação de crise/reféns é utilizar estratégias verbais para ganhar tempo e intervir para que as emoções do perpetrador possam diminuir e a racionalidade possa aumentar” (p. 455). As estratégias verbais específicas usadas para atingir esse objetivo se enquadram na rubrica de habilidades de escuta ativa, discutida anteriormente. Consequentemente, esses comportamentos, que são críticos para o estabelecimento de relacionamento entre negociador e perpetrador em situações de crise, têm sido alvo da maioria dos programas de treinamento em habilidades de negociação em crise (Van Hasselt e Romano, 2004).

Para ensinar essas habilidades, o treinamento geralmente emprega várias estratégias de mudança de comportamento, incluindo: (1) instruções diretas sobre as habilidades necessárias (por exemplo, escuta ativa, instruções de rendição) em situações de crise; (2) *feedback* de desempenho em relação aos comportamentos do negociador e nível de habilidade exibidas em cenários; (3) reforço positivo de aproximações sucessivas às respostas desejadas do negociador (isto é, “moldar”); e (4) modelagem pelo treinador para demonstrar respostas eficazes.

Apesar da ampla aplicação de estratégias de *role-play* na polícia em geral e na negociação de crises, em particular, pouca pesquisa foi realizada sobre o desenvolvimento sistemático e a validação desses procedimentos. Na primeira fase de um esforço inicial nessa área, Van Hasselt *et al.* (no prelo b) descreve a construção do instrumento de dramatização utilizado pelo CNU. Essa medida foi baseada em encontros negociados reais pela CNU, e empregada especificamente para avaliação e treinamento de habilidades de negociação em crise. A segunda fase de sua investigação envolveu a validação do teste de *role-play*, determinando até que ponto ele discriminava os negociadores de crise especialistas dos não especialistas. Uma medida de autorrelato de empatia emocional também foi administrada.

Os resultados indicaram que, em comparação com os não especialistas, os negociadores experientes mostraram níveis significativamente mais altos de componentes da habilidade de escuta ativa (parafrasear, rotular emoções, refletir, perguntas abertas). Além disso, relações positivas significativas foram obtidas entre o uso de habilidades de escuta ativa e empatia emocional.

Um segundo estudo incorporou o teste de *role-play* previamente validado para realizar uma das primeiras investigações empíricas da eficácia do treinamento em negociação de crises (Van Hasselt *et al.*, no prelo a). Aqui, os Agentes Especiais do FBI que participam do NCNC foram avaliados por meio de dramatização antes e depois do treinamento. Este programa baseado em comportamento enfocou o treinamento de habilidades de escuta ativa e uma série de outras áreas de competência vitais necessárias para a difusão e resolução bem-sucedida de situações de crise. Van Hasselt *et al.* (no prelo a) encontraram diferenças significativas pré-pós em quase todas as habilidades de escuta ativa para os participantes do curso. Além disso, as tentativas de resolver problemas, muitas vezes prejudiciais nas fases iniciais da negociação de crise, diminuíram em função do treinamento.

Vecchi (2003b) relatou descobertas semelhantes no ensino de habilidades de negociação de crises *online* para policiais e outros alunos de justiça criminal em um ambiente acadêmico. Instruções diretas foram fornecidas, por meio de programas de estudos e palestras, e o desempenho foi medido no contexto de sessões de bate-papo, onde os alunos praticaram suas habilidades de negociação de crise com atores

representando pessoas em crise. Ao longo de duas aulas, a maioria dos alunos mostrou uma melhora acentuada em sua capacidade de empregar efetivamente o BCSM. Isso incluiu maior utilização de escuta ativa e uso reduzido de solução de problemas durante as sessões de bate-papo. Habilidade de negociação melhorada parecia ser uma função de ensaio de comportamento e *feedback* de desempenho do instrutor e colegas (Vecchi, 2003b).

5. Resumo e Futuras Direções

O objetivo deste artigo foi revisar três componentes principais do processo de negociação de crise (refém). A primeira foi a incorporação da gestão de crises e da intervenção na negociação de crises, o que reflete: (a) a gama mais ampla de problemas visados pelos negociadores nos últimos anos e (b) o reconhecimento da utilidade de aplicar um espectro mais amplo de estratégias disponíveis com base na teoria da crise. O segundo componente atualmente discutido foi o BCSM implementado pelo CNU e agora adotado (de alguma forma) pela maioria dos programas de treinamento em negociação. Nesse modelo, a adesão a uma série de etapas claramente definidas (de forma sequencial e cumulativa) aumenta significativamente a probabilidade de resoluções negociadas bem-sucedidas. E terceiro, os procedimentos de dramatização foram descritos como um dos veículos empregados com mais frequência para a avaliação e treinamento das habilidades de negociação de crise necessárias.

Curiosamente, embora tenha surgido um volumoso corpo de escritos sobre estratégias e questões na negociação de crises (ver Call, 1999; McMains & Mullins, 2001; Romano & McMann, 1997), a maioria deles foram documentos de posição, estudos de caso ou relatórios empíricos. Além disso, a maioria das pesquisas nesta área envolveu tentativas de desenvolver tipologias de sequestradores (Kobetz, 1975; Soskis & Van Zandt, 1986; Strentz, 1986), ou para determinar os resultados de incidentes com reféns ou barricadas (por exemplo, número de reféns/policiais respondedores mortos, feridos ou ilesos) (Butler, Leitenberg, & Fuselier, 1993; Friedland & Merari, 1992). Até o momento, há um mínimo de dados sobre a utilidade de abordagens de negociação específicas. Além disso, esforços investigativos para aplicar prescritivamente as estratégias de negociação mais eficazes com base na tomada de decisão empiricamente fundamentada ainda precisam ser conduzidas.

Numa tentativa inicial de remediar esta situação, a CNU está atualmente realizando uma análise abrangente das estratégias de negociação de crise para reduzir os danos a um grupo que constitui uma parte significativa das chamadas de negociação: vítimas de violência doméstica (ver Van Hasselt *et al.*, no prelo c). Isso será feito por meio de avaliações aprofundadas de perpetradores de violência doméstica que tomaram como reféns o cônjuge, parceiro e/ou filho(s). As avaliações incluirão: avaliações extensas de uma ampla gama de variáveis de perpetradores/histórico, vítima e (quando relevante) criança e determinação de fatores associados com negociação e resolução de crises bem ou malsucedidas. Prevê-se que esta análise produzirá dados que serão de importância crucial para os negociadores de crise em seus esforços para resolver com sucesso os incidentes críticos de alto risco que ocorrem no lar.

Outro tópico que merece mais atenção é a eficácia dos programas de treinamento em habilidades de negociação em crises. Van Hasselt *et al.* (no prelo b) e Vecchi (2003b) encontraram evidências preliminares do valor potencial desse

treinamento. No entanto, seus resultados foram baseados em resultados de avaliações de dramatização empregadas antes e depois do treinamento. A avaliação do nível de habilidade *in vivo*, bem como a manutenção das habilidades treinadas ao longo do tempo (pós-treinamento), é claramente garantida.

Há também a necessidade de mais pesquisas sobre negociação de crises *online*, tanto como um fórum de treinamento para construção de habilidades quanto como um meio possível para intervenção e negociação em crises. O valor prático da construção de habilidades *online* é evidente, pois geralmente é mais conveniente e menos dispendioso do que os formatos de treinamento tradicionais. Além disso, evidências preliminares sugerem seu potencial para a construção de habilidades (Vecchi, 2003b). No entanto, ainda não foram apresentados dados sobre sua eficácia em relação ao treinamento “ao vivo”. Além disso, há necessidade de pesquisas sobre a viabilidade do uso de intervenção e negociação em crises *online* em situações da vida real. Isso é importante devido ao aumento significativo no uso de computadores internacionalmente; o computador pode se tornar um método preferido pelo qual alguns perpetradores podem realmente escolher se comunicar.

Finalmente, há uma necessidade de disponibilizar as estratégias de BCSM e *role-play* atualmente discutidas para profissionais não policiais (por exemplo, psicólogos e mediadores), uma vez que esses grupos frequentemente lidam com pessoas em crise, em que o potencial de violência é alto. Esse treinamento pode ser fornecido por especialistas policiais em contextos não relacionados à polícia, como aconselhamento em crises e mediação familiar.

Agradecimentos

A preparação deste artigo foi apoiada, em parte, por meio de uma bolsa de estudos do presidente da Nova Southeastern University (Concessão N°. 338339) para o primeiro e o segundo autores. Os autores gostariam de agradecer a Justin A. Rigsbee por sua assistência técnica na preparação deste manuscrito.

Solicitações de reimpressões devem ser enviadas para Agente Especial de Supervisão Gregory, M. Vecchi, Unidade de Negociação de Crise, Grupo de Resposta a Incidentes Críticos, FBI Academy, Quantico, VA 22135.

Referências

- Butler, W. M., Leitenberg, H., & Fuselier, G. D. (1993). The use of mental health professional consultants to police hostage negotiation teams. *Behavioral Sciences & the Law*, 11, 213–221.
- Call, J. A. (1999). The hostage triad: Takers, victims, and negotiators. In H. V. Hall (Ed.), *Lethal violence: A sourcebook on fatal domestic, acquaintance, and stranger violence*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Caplan, G. (1961). *An approach to community mental health*. New York: Grune & Stratton.
- Carkhuff, R. R., & Berenson, B. G. (1977). *Beyond counseling and therapy* (2nd ed.). New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Dalfonzo, V. (2002). *National crisis negotiation course*. Quantico, VA: FBI Academy.

- D'Zurilla, T. J., & Goldfried, M. R. (1971). Problem solving and behavior modification. *Journal of Abnormal Psychology, 78*, 102–126.
- Evans, D. R., Hearn, M. T., Uhlemann, M. R., & Ivey, A. E. (1989). *Essential interviewing: A programmed approach to affective communication*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.). New York: Penguin.
- Friedland, N., & Merari, A. (1992). Hostage events: Descriptive profile and analysis of outcomes. *Journal of Applied Social Psychology, 22*, 134–156.
- Flood, J. J. (2003). *Hostage barricade database (HOBAS)*. Quantico, VA: FBI Academy.
- Greenstone, J. L. (1995). Hostage negotiation team training for small police departments. In M. I. Kurke, & E. M. Scrivner (Eds.), *Police psychology into the 21st century*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Goldfried, M. R., & Davison, G. C. (1994). *Clinical behavior therapy*. New York: Wiley.
- Hammer, M. R., & Rogan, R. G. (1997). Negotiation models in crisis situations: The value of a communication-based approach. In R. G. Rogan, M. R. Hammer, & C. R. Van Zandt (Eds.), *Dynamic processes of crisis negotiation: Theory, research, and practice* (pp. 9–23). Westport, CT: Praeger.
- Hatcher, C., Mohandie, K., Turner, J., & Gelles, M. G. (1998). The role of the psychologist in crisis/hostage negotiations. *Behavioral Sciences & the Law, 16*, 455–472.
- Hersen, M., & Van Hasselt, V. B. (Eds.), (1998). *Basic interviewing: A practical guide for counselors and clinicians*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- James, R. K., & Gilliland, B. E. (2001). *Crisis intervention strategies* (4th ed.). Stamford, CT: Brooks/Cole.
- Jones, T. L. (1996). *SWAT leadership and tactical planning: The SWAT operator's guide to combat law enforcement*. Boulder, CO: Paladin Press.
- Kaiser, N. F. (1990). The tactical incident: A total police response. *FBI Law Enforcement Bulletin, 59*, 14–18.
- Kobetz, R. W. (1975). Hostage incidents: The new police priority. *The Police Chief, 32–35*.
- Lanceley, F. J. (1999). *On-scene guide for crisis negotiators*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Marino, T. W. (1995). Crisis counseling: Helping normal people cope with abnormal situations. *Counseling Today, 38*, 25–40.
- McGeorge, H. J. (1983). Plan carefully, rehearse thoroughly, execute violently: The tactical response to hostage situations. *World Affairs, 146*, 59–68.
- Mehrabian, A., & Epstein, N. (1972). A manual of emotional empathy. *Journal of Personality, 40*, 525–543.

- McMains, M. J., & Mullins, W. C. (2001). *Crisis negotiations: Managing critical incidents and hostage situations in law enforcement and corrections* (2nd ed.). Cincinnati, OH: Anderson Publishing. ISBN: 1-58360-513-4.
- Mijares, T. C., McCarthy, R. M., & Perkins, D. B. (2000). *The management of police specialized tactical units*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Noesner, G. W. (1992). First responder negotiation training. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 61, 101–104.
- Noesner, G. W., & Webster, M. (1997). Crisis intervention: Using active listening skills in negotiations. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 66, 13–18.
- Roberts, A. R. (2000). An overview of crisis theory and crisis intervention. In A. R. Roberts (Ed.), *Crisis intervention handbook* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
- Rogan, R. G. (1997). Emotion and emotional expression in crisis negotiation. In R. G. Rogan, M. R. Hammer, & C. R. Van Zandt (Eds.), *Dynamic processes of crisis negotiation: Theory, research, and practice* (pp. 25–43). Westport, CT: Praeger.
- Rogan, R. G., Hammer, M. R., & Van Zandt, C. R. (Eds.), (1997). *Dynamic processes of crisis negotiation: Theory, research, and practice*. Westport, CT: Praeger.
- Romano, S. J. (2002). Personal communication. Crisis Negotiation Unit, Critical Incident Response Group. Quantico, VA: FBI Academy.
- Romano, S. J., & McMann, M. F. (Eds.), (1997). *Crisis negotiations: A compendium*. Crisis Negotiation Unit, Critical Incident Response Group. Quantico, VA: FBI Academy.
- Rosenbluh, E. S. (2001). Police crisis intervention: A dilemma in the aftermath of Columbine High School. *Journal of Police Crisis Negotiations*, 1(1), 35–46.
- Sharp, A. G. (2000). The importance of role-playing in training. *Law and Order: The Magazine for Police Management*, 48, 97–100.
- Soskis, D. A., & Van Zandt, C. R. (1986). Hostage negotiation: Law enforcement's most effective nonlethal weapon. *Behavioral Sciences & the Law*, 4, 423–435.
- Strentz, T. (1986). Negotiating with the hostage-taker exhibiting paranoid-schizophrenic symptoms. *Journal of Police Science and Administration*, 14, 12–17.
- Van Hasselt, V. B., Baker, M. T., Dalfonzo, V. A., Romano, S. J., Schlessinger, K. M., Zucker, M., & et al. (in press a). Crisis (hostage) negotiation training: A preliminary evaluation of program efficacy. *Criminal Justice and Behavior*.
- Van Hasselt, V. B., Baker, M. T., Romano, S. J., Sellers, A. H., Noesner, G. W., & Smith, S. (in press b). Development and validation of a role play test for assessing crisis (hostage) negotiation skills. *Criminal Justice and Behavior*.
- Van Hasselt, V. B., Flood, J. J., Romano, S. J., Vecchi, G. M., de Fabrique, N., & Regini, C. (in press c). Hostagetaking in the context of domestic violence: Some case examples. *Journal of Family Violence*.
- Van Hasselt, V. B., & Romano, S. J. (2004). Role playing: A vital tool in crisis negotiation skills training. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 73, 12–21.
- Vecchi, G. M. (2002). Hostage/barricade management: A hidden conflict within law enforcement. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 71, 1–6.

Vecchi, G. M. (2003a). Active listening: The key to effective crisis negotiation. *ACR Crisis Negotiation News*, 1, 4–6.

Vecchi, G. M. (2003b). Crisis negotiation: Skills building in an online environment. Unpublished Manuscript. Fort Lauderdale, FL: Nova Southeastern University.

Webster, M. (1998a). Active listening and beyond: Compliance strategies in crisis negotiation. Unpublished manuscript. British Columbia: Centurion Consulting Services.

Webster, M. (1998b). Active listening and beyond: Problem solving in crisis negotiation. Unpublished manuscript. British Columbia: Centurion Consulting Services.

Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (1998). *Interpersonal conflict* (5th ed.). Boston: McGraw-Hill.

Womack, D. F., & Walsh, K. (1997). A three-dimensional model of relationship development in hostage negotiations. In R. G. Rogan, M. R. Hammer, & C. R. Van Zandt (Eds.), *Dynamic processes of crisis negotiation: Theory, research, and practice*. Westport, CT: Praeger.

Fonte: Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution. Traduzido por Onivan Elias de Oliveira – Cel R/R PMPB. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2004.10.001>.

Disponível

em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1359178904000758>.