

Michael J. McMains
Wayman C. Mullins

5TH EDITION

CRISIS NEGOTIATIONS

Managing Critical Incidents and Hostage Situations
in Law Enforcement and Corrections

ROUTLEDGE
R

GESTÃO DE CRISES: COMUNICAÇÃO EM NEGOCIAÇÕES DE CRISE

Negociador: "Bob, não podemos sair. Você matou um animal e precisamos falar sobre isso." Bob: "O cachorro mereceu. O vizinho colocou uma câmera espiã na cabeça dele e estava olhando para minha janela tentando roubar minhas senhas." Negociador: "OK, Bob. Deixe-me ligar para você e vamos conversar sobre isso e ver o que podemos fazer para fazer o vizinho parar." Bob: "Eu fiz eles pararem!" Negociador: "Eu sei, Bob, mas e se outra pessoa tentar a mesma coisa? Vamos conversar e ver se conseguimos criar uma estratégia para garantir que outros não façam isso." Bob continuou resistindo por alguns minutos, mas com repetidos pedidos para falar sobre maneiras de proteger a segurança de Bob, o negociador finalmente conseguiu fazer com que Bob concordasse em atender seu celular. O negociador ligou para Bob e, quando Bob atendeu, começou a gritar e bradar sobre como todos os vizinhos estavam conspirando contra ele e como ele iria proteger sua presença online e cuidar de todos eles. O negociador ouviu (habilidade de escuta ativa - HEA) sem dizer nada. Quando Bob finalmente se acalmou (terminou de desabafar emoções), o negociador perguntou: "Então, se entendi o que você me disse, você acredita que os vizinhos têm ciúmes do seu conhecimento e habilidades em computadores" (HEA, Paráfrase). Finalmente, Bob se acalmou e começou a falar em voz baixa sobre como seus únicos amigos eram online, e todos os vizinhos não o convidavam para festas, não saíam para passeios com ele, nem o chamavam para sentar-se na varanda com eles à noite. Sempre que Bob fazia isso, o negociador refletia sobre os significados emocionais nas declarações de Bob (HEA - refletindo Sentimentos). O negociador foi capaz de fazer Bob entender que compreendia as emoções que Bob estava vivenciando. O negociador percebeu que a raiva de Bob era realmente sobre solidão e rejeição. O negociador entrou em discussões com Bob sobre o que poderia ser feito para se conectar fisicamente com as pessoas. O negociador sugeriu que Bob começasse pequeno, apenas sorrindo e cumprimentando quando um vizinho passasse, depois de alguns dias fazendo isso, fazer uma pergunta geral, como "Dia bonito, não é?". Inicialmente, Bob rejeitou essas ideias e ficava com raiva. Quando isso acontecia, o negociador ficava em silêncio, deixava Bob desabafar e depois rebatia a rejeição de Bob. O negociador então deu sugestões a Bob sobre como ele poderia levar todos os seus contatos online (Twitter, e-mail, amigos no Facebook etc.) e lentamente criar maneiras de se encontrar pessoalmente e desenvolver contatos e amizades reais. Inicialmente, Bob ficou com raiva dessas sugestões e gritou com o negociador. O negociador ficou em silêncio, percebendo que os acessos de Bob eram medo, não raiva. O negociador então lentamente contou a Bob como ele poderia marcar encontros presenciais que não seriam estressantes e assustadores. O negociador usou exemplos de sua vida sobre como conheceu novas pessoas e fez novos amigos (o negociador também contou a Bob como estava aterrorizado quando conheceu sua futura esposa e o que fez para superar esse medo e se apresentar à futura esposa). Depois dessa história, Bob perguntou: "Você se encontraria comigo se eu sáísse?" O negociador assegurou a Bob que sim e disse a Bob como sair da casa. O líder da equipe disse ao líder da equipe SWAT no IC o que o negociador disse, e a SWAT concordou que se Bob sáísse sem arma e com as mãos à vista, o negociador poderia se encontrar com Bob. Os negociadores desenvolveram um plano em que o principal esperaria no final da calçada enquanto Bob saía na varanda. Quando a SWAT determinou que Bob não tinha uma arma, o negociador iniciaria a comunicação e avançaria lentamente pela calçada. Quando Bob saiu, o negociador se apresentou como Ted. Ted conversou com Bob por cerca de 2 minutos do final da calçada, reiterando algumas das comunicações das chamadas telefônicas. Ted então perguntou: "Bob, está tudo bem se eu der alguns passos para frente?" Quando Bob concordou, Ted avançou e conversou mais um pouco. Bob finalmente começou a responder da mesma forma. Ted avançou lentamente até chegar aos degraus da varanda, momento em que perguntou: "Bob, está tudo bem se eu subir na varanda e conhecê-lo pessoalmente?" Bob concordou. Ted subiu na varanda, se apresentou a Bob e o levou para os policiais esperando que o levassem sob custódia.

Negociações de reféns podem ser resumidas em uma palavra - *comunicação*. O negociador de reféns é um comunicador, um falante, um transmissor de ideias, um persuasor (Taylor, 1983; Anderson & Narus, 1990; Alexander *et al.*, 1991). Sem comunicação, não há negociações. Seja por voz por telefone ou megafone, ou de trás de uma parede ou face a face, o negociador deve ser capaz de se comunicar. Se o negociador não entender o básico da comunicação, comunicação de crise e a habilidade de escutar ativamente, mesmo que tenha todas as ferramentas e equipamentos do mundo, ainda assim não será eficaz. Comunicações resolvem o incidente (Rogan & Hammer, 1995). Como Voss (2004) afirmou de maneira tão

apropriada, "A negociação de crises é um conjunto altamente especializado de habilidades de comunicação projetadas para reduzir riscos e aumentar opções em uma situação de crise."

Princípios Básicos da Comunicação

A habilidade de se comunicar não é algo com que as pessoas nascem. Não é uma característica genética transmitida de geração em geração, nem é algo que "magicamente" aparece quando atingimos uma certa idade. A habilidade de se comunicar é uma habilidade que deve ser aprendida e praticada, assim como a habilidade de usar uma pistola ou tocar um instrumento musical. Negociadores da polícia não são bem-sucedidos porque têm o toque de Midas. Eles têm sucesso porque entendem os princípios da comunicação, praticam esses princípios e, em seguida, aplicam o que praticaram à situação de reféns.

Ser capaz de comunicar efetivamente não garante sucesso como negociador. Um bom comunicador pode ter outros problemas que o impeçam de ser um bom negociador. No entanto, não ser capaz de se comunicar efetivamente garante o fracasso como negociador.

Princípios da Comunicação Eficaz

A comunicação eficaz envolve muito mais do que simplesmente pegar um telefone e iniciar uma conversa. A comunicação eficaz envolve três princípios. Primeiro, a comunicação eficaz envolve a capacidade de compreensão. Muitos policiais se envolvem em situações difíceis devido a mal-entendidos entre eles e um cidadão. Por exemplo, o policial pode dizer a um suspeito de crime para "parar e se espalhar". Para o policial, essa comunicação é muito clara e concisa. Para o suspeito, que pode não ter tido contato policial anterior, a comunicação pode significar várias coisas diferentes. Isso significa que ele deve terminar o que está fazendo e depois parar, sentar-se sobre as nádegas, deitar-se de bruços, ajoelhar-se ou agachar-se? Quando o suspeito faz o que ele acredita ser apropriado, às vezes não é o que o policial quis dizer. As comunicações do policial então se intensificam, tom e entonação aumentam, e o policial fica irritado e hostil. O suspeito responde a essa hostilidade da mesma forma e ocorre um escaramuça. Embora este exemplo seja simplista, ilustra o problema básico na compreensão de comunicações. O remetente e o receptor ambos devem compreender a comunicação. Mal-entendidos podem ocorrer por inúmeras razões, incluindo diferenças em religião, cultura, origem étnica, localização geográfica, idade, educação e experiências de vida. Palavras e frases comumente usadas pela polícia nem sempre são compreendidas pelos cidadãos. Dizer a um cidadão com medo de entrar em seu apartamento que está "código quatro" não significa absolutamente nada para ela. O negociador, então, deve se comunicar a partir do ponto de referência do sequestrador (Kahneman, 1992). Este ponto de referência pode ser cultural, religioso, educacional ou motivacional.

A comunicação eficaz também precisa alcançar o efeito desejado. A comunicação tem um objetivo que deve ser alcançado. Em negociações de reféns, os objetivos incluem reduzir o nível emocional do sequestrador, manter os reféns vivos e ilesos, e persuadir o sequestrador a se render. Para ser eficaz, o negociador deve começar com objetivos claramente definidos e estar sempre pronto para mudar esses objetivos e estabelecer novos. Isso significa que o negociador eficaz deve antecipar a direção que a conversa tomará e estar pronto para responder. As comunicações são

fluidas e dinâmicas. Elas mudam constantemente de direção e o inesperado muitas vezes ocorre. Um negociador pode, por exemplo, estar discutindo como a polícia vai conseguir comida para o sequestrador quando, de repente, sem aviso, o sequestrador exige um veículo. Se o negociador não estiver preparado para essa mudança súbita de direção, as comunicações do negociador não alcançarão o efeito pretendido nem progredirão em direção aos objetivos.

Finalmente, a comunicação eficaz é ética. Envolve um grau de confiança e respeito entre o comunicador e o receptor. Na verdade, este é o primeiro objetivo do negociador (Dolan & Fuselier, 1989). O comunicador precisa ser sincero no que está transmitindo, e o receptor precisa acreditar no que está sendo enviado. Se o negociador for pego em uma mentira, o sequestrador não se comunicará mais com esse negociador e, na verdade, pode não se comunicar com nenhum policial (Sen, 1989). Uma mentira pode resultar em um sequestrador deprimido cometendo suicídio (DiVasto *et al.*, 1992). Uma tendência perturbadora em situações de reféns é a presença de sequestradores reincidentes. Essas são situações difíceis para o negociador, porque, na maioria das vezes, o sequestrador já foi enganado no passado. Por exemplo, um sequestrador pergunta o que vai acontecer se se render. O negociador diz ao sequestrador: "Nada. Deixe os reféns irem embora e saia, e nada acontecerá com você. Você estará livre para seguir seu caminho." Se o sequestrador for reincidente, ele sabe muito bem que a polícia vai prendê-lo, ele vai a julgamento e pode acabar cumprindo pena na prisão. Se o negociador usar essa mentira, as negociações se romperiam imediatamente. Em vez disso, se o negociador disser: "Desde que ninguém lá dentro tenha sido ferido, você será preso, poderá pagar fiança assim que conseguir providenciar, e se for considerado culpado no julgamento, provavelmente receberá três meses na cadeia do condado", o sequestrador terá mais probabilidade de acreditar no negociador.

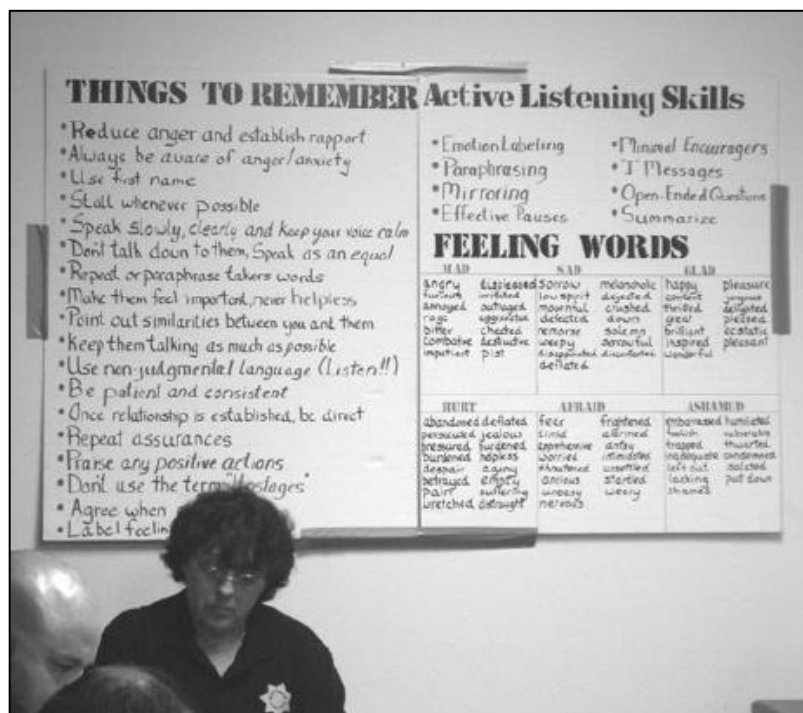


FOTO 5.1 É sempre uma boa ideia colocar lembretes de comunicação onde os negociadores possam vê-los facilmente. Lembretes visuais reforçam a aprendizagem e facilitam o uso de habilidades adequadas de comunicação.

A comunicação é um processo fluido e dinâmico. É contínuo, irreversível e irrepitível. Uma vez dita, uma comunicação é permanente. Todos já experimentamos um momento em que dissemos algo a alguém que instantaneamente lamentamos. Por experiência, sabemos que a declaração não pode ser retirada ou desfeita. Se isso acontecer em uma situação de negociação, os resultados podem ser desastrosos. Imagine o negociador frustrado, cansado e irritado que diz: "Escute, fiz tudo o que posso, e você está agindo como um moleque briguento... quer dizer, você precisa colaborar comigo neste ponto." É provável que o sequestrador tenha desligado o telefone antes mesmo de o negociador terminar de falar.

Esses pontos ilustram o princípio de que a comunicação em negociações é um processo interativo. Pesquisas sobre negociações corporativas (que, em muitos aspectos, são semelhantes às negociações de reféns) mostraram que o maior preditor único de sucesso nessas negociações é a interação entre as partes (Rubin & Brown, 1975; Clopton, 1984; Campbell *et al.*, 1988; Alexander *et al.*, 1991). As comunicações permitem que o negociador e o sequestrador troquem informações, identifiquem tendências comportamentais, determinem estratégias e coordenem resultados (Putnam & Jones, 1982).

Componentes de um Processo de Comunicação

Sete componentes compõem o processo de comunicação. O primeiro componente é a fonte da comunicação. O remetente deve primeiro codificar a mensagem a ser enviada. O remetente deve decidir como transmitir o que deseja enviar para que possa ser compreendido e atuado. O segundo componente é a mensagem em si. A mensagem é aquilo a que o destinatário atribui um significado. Em terceiro lugar está o canal usado para transmitir a mensagem. A mensagem é verbal ou escrita, é entregue por telefone, megafone ou pessoalmente? O quarto componente é o destinatário, a pessoa para quem a mensagem é destinada. Uma vez recebida, o destinatário deve ser capaz de decodificar a mensagem. O quinto componente é o ruído. Ruído é qualquer coisa que interfira na mensagem. O ruído pode ser ambiental, como fundo, estática em uma linha telefônica, outras pessoas falando ou volume da voz. O ruído também pode ser perceptual. Ou seja, o remetente ou destinatário pode atribuir um significado não intencional a uma comunicação com base no que acredita que a comunicação significa, não no que é realmente enviado. As percepções da comunicação são influenciadas por muitos fatores, incluindo idade, educação, origem étnica etc. O sexto componente do processo de comunicação é o *feedback* sobre a comunicação. Qual é a resposta do destinatário à comunicação? O sétimo componente é o contexto. Qual é o ambiente da comunicação? O destinatário está pronto para a comunicação? O negociador que pega o telefone e diz: "Oi, meu nome é Joe, por que você não liberta essas pessoas e sai?" não será muito bem-sucedido porque o contexto não é apropriado para essa comunicação.

Barreiras à Comunicação Eficaz

O próprio ato de comunicação pelo negociador ou sequestrador pode criar barreiras à comunicação eficaz. O poder de resolver uma situação de reféns depende da linguagem. Por muitas razões, a própria linguagem pode ser uma barreira para a comunicação eficaz. Muitas palavras têm mais de um significado ou podem ser interpretadas de mais de uma maneira. O negociador poderia dizer ao sequestrador: "Nós gostaríamos de cuidar de você", significando que a polícia quer tentar resolver a situação pacificamente. No entanto, o sequestrador poderia interpretar essa

declaração como significando que a polícia gostaria de usar a força para resolver a situação. Para garantir que esses mal-entendidos não ocorram, o comunicador deve explicar e esclarecer os significados. O negociador deveria ter dito: "Gostaríamos de garantir que nem você nem mais ninguém saia ferido e resolver isso pacificamente".

Uma segunda barreira à comunicação é a polarização, na qual extremos são usados para descrever algo. Nos antigos filmes de faroeste de Hollywood, os mocinhos usavam chapéus brancos e os vilões usavam chapéus pretos. O personagem na tela tinha todas as boas qualidades ou todas as más qualidades; não havia meio-termo. Frequentemente, as pessoas veem as comunicações da mesma maneira. Essa barreira pode ser uma que influencia todo o curso inicial das negociações e uma que o negociador tem muita dificuldade em superar. O sequestrador pode perceber sua situação como polarizada, onde as únicas soluções são a morte pela equipe tática ou a prisão perpétua (ou uma sentença de morte). Da mesma forma, o negociador pode ver as concessões do sequestrador como tudo ou nada. Nenhuma demanda é atendida a menos que um refém seja liberado, e nenhuma outra concessão é aceitável. Se o negociador falar com o sequestrador em termos extremos, nenhum progresso será feito nas negociações.

Uma terceira barreira à comunicação é "totalidade" ou generalizações simplistas. "Todos os policiais abusam de suspeitos" e "todos os sequestradores são criminosos" são duas dessas generalizações. Essa cognição pode derrotar as negociações antes mesmo de começarem. Se ambas as partes, ou mesmo uma delas, tentarem se comunicar com essas percepções dominando as comunicações, o incidente não será resolvido com sucesso. O negociador tem dois papéis importantes para superar essa barreira de comunicação. Primeiro, o negociador deve deixar de lado suas percepções do sequestrador antes de começar as negociações, e segundo, o negociador deve superar as percepções do sequestrador sobre a polícia. O progresso não será feito até que essas duas tarefas sejam realizadas.

Uma quarta barreira à comunicação é a avaliação estática, ou comunicações que não refletem a dinâmica em mudança da situação de reféns. Inicialmente, as comunicações são um tanto formais. Nem o negociador nem o sequestrador conhecem o outro. À medida que as negociações avançam, eles se tornam mais familiares um com o outro, se conhecem melhor como pessoas e ficam mais descontraídos. Com o tempo, as comunicações se tornam menos formalizadas e mais familiarizadas. Isso é análogo a quando uma pessoa faz novos amigos. Se suas comunicações com essa pessoa não se tornarem cada vez mais informais, vocês não se tornarão amigos. Da mesma forma, se as comunicações não se tornarem informais na situação de reféns, o negociador não pode progredir.

Dado que a comunicação muitas vezes é imprecisa, confusa e repleta de barreiras que pioram a comunicação, é possível fazer algo para melhorar a comunicação? A resposta é sim. Mais do que qualquer outra coisa, o *feedback* pode ser usado para aprimorar a comunicação. O *feedback* é a resposta dada em relação a uma comunicação. O negociador deve fornecer constantemente *feedback* para garantir que as comunicações sejam precisas, as negociações estejam progredindo e as comunicações estejam sendo seguidas (Rangarajan, 1985). O *feedback* deve ser dado imediatamente. O negociador deve responder imediatamente à comunicação, não esperar até um momento posterior para esclarecer a comunicação. Ao fornecer *feedback*, o negociador não deve se concentrar em todos os detalhes da comunicação, mas resumir o essencial da comunicação. Além disso, ao resumir a comunicação, o negociador deve ser específico, não geral. Se o sequestrador quer

um carro, \$50.000 e planeja levar dois reféns como garantia, o negociador deve resumir a conversa assim: "Então você quer transporte, dinheiro, e planeja levar alguns reféns". O negociador não deve resumir dizendo: "Então há algumas coisas que você quer". Por fim, ao fornecer *feedback*, o negociador não deve ser avaliativo, mas descritivo. Em vez de dizer, "Quer dizer que você está tentando me dizer que não vai libertar ninguém", o negociador deve dizer, "Eu entendo que você está dizendo que está relutante em libertar qualquer pessoa".

Comunicação em Crise

O negociador tenta se comunicar em uma situação altamente emocional. Os níveis de estresse estão elevados e a racionalidade é reduzida. A crise é causada pela imprevisibilidade e perda de controle. O papel do negociador é dissipar emoções e estabelecer *rapport*, convencer o sequestrador a ceder em suas exigências, liberar os reféns e se render (Nielson & Shea, 1982).

Um dos desafios mais difíceis para o negociador é controlar sua atitude. O negociador deve ser acolhedor e cuidadoso, atitudes contrárias à maioria das atitudes de patrulha. Existem três atitudes de patrulha que o negociador deve superar (McMains & Lanceley, 1994; Ware, 2007). A primeira é o pensamento de tudo ou nada. Essa atitude define as pessoas como aliadas ou inimigas. A maioria dos policiais já ouviu a expressão "só existem dois tipos de pessoas no mundo, os maus e os policiais". A maioria dos policiais já teve essa atitude em mais de uma ocasião. Essa atitude leva ao julgamento e à rejeição. Ou seja, "todo mundo, exceto eu e meu parceiro, são bandidos, e há momentos em que não tenho certeza sobre meu parceiro". A segunda atitude de patrulha é a minimização de sentimentos. Se um policial expressa emoções ou mostra qualquer sentimento, isso é considerado uma fraqueza não profissional e irrelevante. A recusa em mostrar emoções interfere na capacidade de entender outras pessoas e leva a uma atitude de "apenas os fatos; nada além dos fatos". A terceira atitude de patrulha é a de "certo ou errado, apenas faça alguma coisa". Os policiais acreditam que, sempre que respondem a uma situação, precisam agir imediatamente. Agir imediatamente leva a comportamentos que não são cuidadosamente planejados e pensados. Esse comportamento tende a intensificar uma crise.

Essas atitudes podem ser justificadas e necessárias para a maioria das situações de patrulha. Elas podem ajudar o policial de patrulha a sobreviver a muitas situações de rua e a se distanciar psicologicamente das situações que enfrenta diariamente. Ao ver suspeitos como inimigos em vez de aliados, o policial não permite que os suspeitos tenham vantagem ou se envolvam em comportamento combativo. Ao suprimir as emoções, o policial não apenas se isola do mundo ao seu redor, mas também dá força aos contatos com os cidadãos. Para uma vítima de crime, por exemplo, o policial não está apenas reprimindo a dor ao ver outra pessoa sendo vitimada, ele está dando força a essa vítima. Ao agir imediatamente em uma chamada de patrulha, o policial pode desarmar uma situação antes que ela se torne uma crise. É semelhante ao antigo axioma militar, "Mate todos eles e deixe Deus separar", que para a polícia se torna "Prenda todos eles e deixe os tribunais decidirem".

Essas atitudes, no entanto, são disfuncionais para o negociador. O negociador deve desenvolver atitudes opostas às normalmente desenvolvidas e usadas pelo policial. O negociador deve aceitar o sequestrador, deve se abster de julgar o sequestrador, de questionar suas decisões e não deve rejeitar os sentimentos,

emoções e preocupações do sequestrador. O negociador deve ser cuidadoso e comunicar preocupação pelos interesses, objetivos e necessidades do sequestrador (Froman & Glorioso, 1984). Ele ou ela deve ter empatia pela situação do sequestrador. O negociador deve ter paciência, deve pensar antes de agir e ser capaz de usar o tempo de maneira eficaz para desarmar emoções e permitir que o sequestrador repense sua posição. O negociador é o representante da equipe de resposta, da aplicação da lei, das autoridades e da ameaça ao sequestrador (Cambria, DeFilippo, Loudon & McGowan, 2002). Ele se tornou o elo psicológico que, para o sequestrador, pode conseguir ajuda ou prejudicá-lo.

Ao se aproximar de uma situação de reféns e antes de iniciar as negociações, o negociador deve se fazer várias perguntas e ser capaz de responder afirmativamente a cada uma delas. Posso aceitar o que esta pessoa está fazendo? Posso demonstrar a esta pessoa que me importo com ela, mesmo que não concorde com o que está fazendo? Posso esperar e ouvir tempo suficiente para ajudar essa pessoa a se acalmar e resolver essa situação? Se o negociador responder não a qualquer uma dessas perguntas, ele não deve iniciar as negociações, pois não será capaz de se solidarizar com o sequestrador e trabalhar para uma conclusão bem-sucedida.

O negociador deve ser não ameaçador, tranquilizador e facilitar a ventilação e validação. Ao ser tranquilizador, o negociador pode desarmar a raiva, a hostilidade e controlar as emoções. O negociador devolverá algum controle e previsibilidade à situação. Ele tranquilizará o sequestrador, indicando que a situação pode ser controlada e resolvida de maneira satisfatória. Consequentemente, o sequestrador começará a pensar e deixará de agir impulsivamente. O sequestrador pensará em seu dilema e começará a tentar resolver racionalmente a situação. O negociador que se preocupa e se importa permite que o sequestrador ventile suas emoções. O sequestrador desarmará sua raiva e hostilidade ao poder compartilhar seus problemas com alguém. Quando essas emoções estão sendo discutidas, o negociador pode validar essas emoções ("Eu entendo. Lembro-me de uma vez em que fui colocado em uma situação semelhante e reagi da mesma maneira ..."). Isso reduz ainda mais o conteúdo emocional da situação.

Comunicação Básica para Policiais de Patrulhamento

Há muitas academias de polícia e de polícias penais que agora enfatizam a comunicação para os policiais de nível básico (patrulhamento, prisional etc.). Compreendemos a importância da comunicação ao lidar com pessoas em situações estressantes e sabemos que boas habilidades de comunicação podem, em quase todos os casos, evitar a agressão física. Essas mesmas habilidades de comunicação são críticas para o negociador. Cooper (1999) identificou as habilidades básicas de comunicação necessárias para os policiais de patrulhamento (e penitenciário), e vale a pena revisar essas habilidades básicas antes de passarmos para as comunicações de crise.

As habilidades de resolução de conflitos identificadas por Cooper (1999) são: (1) ouvir ativamente; (2) ser capaz de identificar as questões chave ou relevantes; (3) articular as questões; (4) tornar o conflito gerenciável, ou remover as emoções e estruturar as questões; (5) evitar favorecimento a qualquer parte em disputa; (6) identificar e articular áreas de concordância; (7) usar "eu" em vez de "você" para evitar um tom acusatório; (8) estar ciente de sinais de linguagem corporal; (9) evitar

estereótipos; (10) não fazer declarações que acuam as pessoas; e (11) reconhecer que as pessoas são emocionais e permitir que expressem seus sentimentos.

Os negociadores devem ser flexíveis na utilização destas competências básicas e não ter de pensar ativamente sobre eles. A utilização eficaz das competências anteriores, desde a primeira conversa telefônica, faz com que a situação é infinitamente mais administrável, mais curta e aumenta a probabilidade de uma resolução não violenta e bem-sucedida. As pessoas querem falar sobre seus problemas, ter alguém para ouvi-las e compreender o seu problema e, finalmente, mostrar-lhes uma forma de resolver o seu problema. Essas habilidades de comunicação fazem isso. Numa situação de crise, muitas vezes são necessários tipos mais ativos de habilidades de comunicação.

Táticas Verbais em Comunicações de Crise¹

O negociador pode usar táticas verbais específicas numa situação de reféns para atingir os objetivos acima. Primeiro, o negociador deve demonstrar uma atitude preocupada, atenciosa e interessada (Taylor, 1983). O negociador deve comunicar uma atitude que demonstre que tem um interesse genuíno no sequestrador. Exemplos de comunicações que indicam essas atitudes incluem: “Conte-me o que aconteceu”; “Isso deve ter sido difícil/triste/assustador”; e “Eu realmente gostaria de ajudá-lo”. Esses tipos de frases funcionam especialmente bem com pessoas deprimidas, inadequadas e desorientadas.

O negociador também pode assumir o papel de um solucionador razoável de problemas. Ao utilizar esses tipos de comunicação, o negociador deve assumir o papel de líder. Os exemplos incluem: “Vamos trabalhar juntos para garantir que todos estejam seguros”; “O que você gostaria de fazer sobre isso?”; e “Vamos ver quais outras soluções são possíveis”. O negociador não deve exercer o papel razoável de solucionador de problemas até ter certeza de que as negociações estão na fase de acomodação/negociação.

O negociador pode usar o papel do amigo – companheiro de viagem. Esse papel é de comiseração para com o sequestrador e funciona bem com criminosos presos, pessoas impulsivas e personalidades antissociais. Os exemplos incluem: “Cara, estou ouvindo você. Os chefes nunca entendem.” “Você sabe como eles são sobre ____.” “Isso não deveria acontecer com um cachorro.”

Outra tática que produz resultados é a persona Columbo/burro-mas-tentador [relacionado a um desenho animado]. O negociador não tem todas as respostas, mas está tentando fazer o melhor que pode. De certa forma, o negociador deve parecer um tanto inepto no que está fazendo. Os exemplos incluem: “Sei que está demorando muito, mas estamos tentando”. “Deixe-me ver o que meu chefe diz sobre isso.” “Odeio não poder ajudar mais rápido, mas ____” e “O que mais você acha que podemos fazer?” Essa tática funciona bem com antissociais ou qualquer sequestrador altamente emocional.

Uma última tática que o negociador pode usar é ser firme, aceitar, direcionar, não fazer julgamentos e ser prestativo. O negociador deve ser compassivo, mas competente. Esta tática é particularmente boa com pessoas deprimidas, desorientadas ou dependentes, e durante as fases de crise e resolução. Os exemplos incluem: “Você parece muito animado. Respire lenta e profundamente algumas vezes e relaxe.” “Vamos dar o próximo passo bem devagar para que ninguém se machuque.”

“Verifique seu pessoal para mim, para ter certeza de que todos estão bem. Quero que todos fiquem bem.”

Tal como um gestor de negócios de sucesso, o negociador de sucesso deve usar elogios e reforços para construir a autoestima do sequestrador (Blanchard, 1991). O negociador pode elevar a autoestima de diversas maneiras. Ele ou ela deve evitar críticas menores. Mesmo uma frase inofensiva como “Não fale tão rápido” pode ser interpretada como crítica. O negociador deve ouvir ativamente. A escuta ativa é um *feedback* positivo e aumenta a autoestima, porque mostra que alguém está ouvindo e se importa. Finalmente, deve ser dado reforço específico em todas as oportunidades. O negociador dará reforço geral em muitas ocasiões (ou seja, dizendo “Sim” ou “Uh-huh” quando o sequestrador se move na direção que o negociador deseja). O reforço específico seria elogios direcionados a ações ou comunicações específicas do sequestrador. Um exemplo seria se o sequestrador dissesse: “Ok, esqueça ____.” O negociador pode responder: “Eu realmente aprecio isso. Você está realmente trabalhando para me ajudar.”

Tal como um bom ator ou atriz, o negociador deve ser capaz de alternar entre táticas, por vezes mostrando-se preocupado e atencioso, e outras vezes sendo firme e orientador. Nenhuma tática funciona durante toda a situação ou por um período contínuo. O negociador deve ser flexível e estar disposto a prever e mudar de papéis à medida que a situação evolui (Abbott, 1986).

O negociador pode empregar táticas que dificultarão as comunicações e sabotarão a flexibilidade e o sucesso. Primeiro, o negociador que tenta persuadir com argumentos está fadado ao fracasso. O argumento servirá apenas para consolidar a determinação do sequestrador de conseguir o que quer e fortalecer a sua determinação de manter a sua posição. Lembre-se de uma ocasião em que alguém discutiu com você. Qual foi sua reação? Provavelmente foi uma questão de se firmar em sua crença (mesmo sabendo na época que sua crença estava errada). Você estava determinado a não perder porque estava em uma situação competitiva. De igual modo se aplica a uma situação de reféns. O sequestrador, que já está em alta emocional, ficará ainda mais emocionado se o negociador tentar argumentar.

Se o negociador ameaçar o sequestrador ou se envolver num jogo de poder, as negociações cessarão. A maioria dos sequestradores não responde bem às figuras de autoridade. Esta hostilidade é exacerbada numa situação de reféns. O sequestrador não só irá “desligar” este negociador, como também irá provavelmente cessar as negociações ou mesmo prejudicar um refém para mostrar quem está realmente a controlar a situação. Na mesma linha, o negociador deve evitar moralizar, diagnosticar e aconselhar o sequestrador.

O negociador bem-sucedido também não será um interrogador policial. Assim como os jogos de poder alienam o sequestrador, o mesmo acontece com “vinte perguntas”. Em situações de patrulha, o papel do interrogador policial é valioso. Essa função fornece ao policial uma grande quantidade de informações em um curto espaço de tempo, coloca o cidadão na defensiva e afirma a posição de poder do policial. Essa mesma atitude certamente condenará as negociações. Para o sequestrador, um interrogador policial é uma figura de autoridade que tenta tirar dele o controle. Além disso, o sequestrador quer soluções para os seus problemas, e não mais perguntas e mais problemas. Num interrogatório, o sequestrador não consegue ventilar e as comunicações não são bidirecionais.

Os negociadores devem estar confiantes na sua capacidade de resolver a situação. Eles têm que parecer confiantes para o sequestrador. Esta confiança é um dos fatores-chave para ganhar a confiança do sequestrador. Há uma linha tênue, entretanto, entre ser confiante e ser autoritário e parecer um “especialista”. O negociador deve ter o cuidado de demonstrar confiança nas suas capacidades e, ao mesmo tempo, não parecer arrogante. O negociador que diz algo como: “Não se preocupe com nada, vamos resolver isso e tirar você daqui em segurança”, apenas tornará o sequestrador resistente a qualquer solução.

Um negociador malsucedido não consegue ouvir o sequestrador. Ouvir ativamente é tão importante quanto falar. A escuta ativa é um componente de comunicações eficazes e é abordada detalhadamente em outro lugar.

Embora não existam indicadores absolutos de como as negociações estão ou não a progredir, Soskis e Van Zandt (1986) forneceram algumas orientações úteis que podem medir o progresso das negociações. Quase todas estas diretrizes envolvem o tom geral das comunicações entre o negociador e o tomador de reféns. Os sinais positivos de progresso incluem:

1. Há menos conteúdo violento nas conversas do sequestrador;
2. O sequestrador conversa com mais frequência e por mais tempo com o negociador;
3. O sequestrador fala mais lentamente e o tom e o volume da sua fala são mais baixos;
4. O sequestrador fala sobre assuntos pessoais;
5. O prazo é cumprido e não há incidente;
6. Diminuição das ameaças do sequestrador;
7. Os reféns são libertados; e
8. Ninguém foi morto ou ferido desde o início das negociações.

Em um estudo abrangente dos padrões de comunicação em um incidente prisional (cerco de prisioneiros cubanos em Talladega, Alabama, Instituição Correccional Federal), Hammer e Rogan (2004) descobriram que quando os presos estavam sob níveis elevados de estresse, suas comunicações com os negociadores aumentaram em vez de diminuir. Eles atribuíram esse aumento ao desejo dos presos de garantir que os negociadores não estivessem fazendo inferências incorretas sobre o comportamento dos sequestradores. Quando os níveis de estresse eram baixos e os presos percebiam que tinham controle situacional, as comunicações diminuam. Assim, a quantidade de comunicações feitas ou mantidas pelo tomador de reféns pode ser uma pista para os negociadores quanto aos níveis de estresse do tomador de reféns, às percepções do tomador de reféns ou às ações que podem estar ocorrendo dentro da situação.

Escuta Ativa

Um componente final da comunicação é a capacidade de ouvir. A maioria de nós está constantemente ouvindo nosso ambiente. Existem sons ao nosso redor praticamente 24 horas por dia. No trabalho, há computadores, máquinas de escrever,

copiadoras, ruídos de motores, outras conversas e rádios. Em casa, lemos enquanto a televisão está ligada ou as crianças brincam. À noite, há sons ambientes ao fundo. A maioria desses sons não é registrada ativamente em nossa consciência. Eles são recebidos pelos nossos ouvidos e ignorados pelo nosso cérebro. Estamos ouvindo o nosso mundo, mas não o estamos escutando. Estamos ouvindo passivamente, não escutando ativamente. Passamos tanto tempo (mais de 90%) sendo ouvintes passivos que não temos habilidade para ser ouvintes ativos. Quando precisamos ser ouvintes ativos, não sabemos como.

Escutar é uma habilidade aprendida. Deve ser compreendido e praticado para que possamos escutar ativamente. Escutar nada mais é do que a capacidade de dar sentido ao que é ouvido. Quatro componentes estão envolvidos na escuta. Primeiro, devemos ser capazes de selecionar os estímulos relevantes no ambiente. Em segundo lugar, devemos atender a esses estímulos, ou concentrar-nos num som e desligar todos os outros sons. Terceiro, devemos compreender ou atribuir significado aos estímulos que estamos atendendo. Quarto, devemos ser capazes de lembrar o que ouvimos.

Existem vários objetivos de escutar. Escutamos para desfrutar. Assistindo a uma peça, a um concerto, a um filme ou à televisão, estamos nos divertindo ouvindo. Ouvimos para avaliar. A comunicação é confiável, válida e verossímil? Um exemplo apresentado por Masterson *et al.* (1989) é o de ouvir um discurso sobre crenças radicalmente diferentes das nossas. Ouvimos o discurso e não avaliamos porque estamos ocupados criticando essas opiniões. Este é um ponto importante para o negociador de reféns. O sequestrador terá crenças e ideias radicalmente diferentes daquelas do negociador. Se o negociador criticar mentalmente essas crenças, o negociador não será capaz de escutar ativamente o que o sequestrador está dizendo. Também ouvimos para ter empatia. Ouvimos para que outras pessoas possam falar sobre seus problemas. Ouvimos para obter informações. Queremos aprender, por isso tomamos notas e tentamos lembrar a comunicação.

Tal como acontece com a comunicação, existem barreiras para uma escuta eficaz, como o problema da sobrecarga de informação. Pode haver tanta informação sendo recebida que não podemos atender a tudo. Além disso, podemos estar cansados, doentes ou sob outros fatores de estresse que interferem em nossa capacidade de concentração. O tópico ou conversa pode ser desinteressante. Muitas coisas que um sequestrador dirá não serão interessantes para o negociador. O negociador terá de fazer um esforço ativo para continuar a ouvir durante estes períodos. Além disso, às vezes nos envolvemos em preocupações pessoais. Planejamos o que dizer a seguir, o que vamos jantar, nossos próprios problemas, esquecer de desligar o fogão etc. Ouvir exige que deixemos de lado essas preocupações. Além disso, podemos nos distrair com interrupções externas. Outras concentrações, ruído ou um comandante querendo saber o que está acontecendo podem interromper nossa concentração auditiva. Outro fator é que falamos e ouvimos em ritmos diferentes. De acordo com Masterson *et al.* (1989), falamos cerca de 100 – 125 palavras por minuto. Ouvimos cerca de 700 palavras por minuto. Podemos ouvir muito mais rápido do que o necessário, por isso nossa mente tende a sonhar acordada e a divagar durante os intervalos de escuta. Finalmente, se o remetente apresenta ideias ou comunicações com as quais não concordamos, tendemos a concentrar a nossa atenção no mensageiro e não na mensagem. Isto é análogo a falar com um membro atraente do sexo oposto. Nossa atenção está focada nele ou nela como pessoa, e não no que eles estão dizendo.

Existem algumas estratégias que podem ser utilizadas para melhorar a capacidade de ouvir, como Procurar ideias úteis durante uma conversa. Cada palestrante incluirá informações úteis nas conversas mais mundanas. Enquanto discursa e divaga, o sequestrador incluirá algumas informações que o negociador poderá usar. O negociador deve ouvir essas divagações com a intenção de descobrir essa pequena informação.

As negociações tratam da comunicação com o sequestrador. Comunicar significa muito mais do que falar – significa ouvir ativamente o sequestrador.

Outra estratégia eficaz é ouvir ideias, não fatos. Todos nós já ouvimos um apresentador de televisão dizer algo semelhante a: “O Dow Jones fechou hoje em 11.257.896, uma alta de 2,8 pontos em relação ao dia anterior. As negociações de ações estavam em 7,4 milhões e subindo no final do dia. Espera-se que esta tendência continue amanhã, com os analistas prevendo um aumento de 1,3 pontos no índice Dow, 3,4 pontos no S&P e um aumento nas negociações de ações de 0,36 milhões.” Muito poucos de nós prestamos atenção aos dados. Prestamos atenção à ideia de que o mercado de ações está saudável e espera-se que continue saudável. Quando o sequestrador apresentar uma longa lista de exigências (especialmente se forem políticas), tente reunir as ideias por trás das exigências específicas. Deixe o negociador secundário focar e anotar as exigências específicas. Mais tarde, quando a conversa terminar, você poderá memorizar as exigências específicas.

Os negociadores não devem ser distraídos por emoções, palavras ou frases estimulantes ou declarações inflamadas. Perceba que o remetente está em uma situação emocional e isso se refletirá em suas comunicações. Ignore essas declarações como parte do processo de comunicação. Você pode usar essas comunicações emocionais como um índice de como as negociações estão progredindo e se o sequestrador está se tornando menos emocional e mais racional.

Adapte-se ao sequestrador. O negociador deve certificar-se de que o seu comportamento auditivo reflete os padrões e hábitos de fala do remetente. Force a concentração na mensagem, não no mensageiro.

Adapte-se também ao ambiente da situação de fala. Se o sequestrador estiver falando muito baixo ou muito alto, peça que ele module sua voz. Peça ao sequestrador para diminuir a velocidade da fala, se necessário. Tente negociar em um lugar tranquilo. Muitas equipes de negociação isolam o negociador primário e secundário para que não se distraiam com as confusões inerentes a uma situação de trabalho em equipe. É difícil ouvir um sequestrador se várias pessoas estão ao seu ouvido fazendo perguntas.

Determine qual é o seu objetivo ao ouvir. Quais são seus objetivos com a conversa? Cada conversa com o sequestrador pode ter objetivos diferentes. Determine quais são os objetivos dessa conversa específica e ouça com esses objetivos em mente.

Antecipe o próximo ponto do sequestrador. Se o sequestrador apresentar uma lista de exigências, você poderá antecipar que o próximo ponto a ser apresentado serão os prazos. Essa antecipação ajuda você a se lembrar da comunicação e a se concentrar mais, preenchendo as lacunas de escuta.

Identifique como as ideias principais são apresentadas. Algumas pessoas farão rodeios antes de chegar ao ponto principal. Outros apresentarão o ponto principal antecipadamente e depois o preencherão com conversa fiada. Ainda outras

pessoas usarão estilos diferentes. Determine qual estilo de comunicação o sequestrador está usando e ajuste seu comportamento de escuta para corresponder a esse estilo. Se o sequestrador divagar antes de apresentar as exigências, o negociador deve planejar conseguir escutar ao máximo após vários minutos de conversa.

Resuma mentalmente as ideias-chave da comunicação. Quais exigências são mais importantes para o sequestrador? Qual parte da conversa é mais relevante?

Mais importante ainda, pratique habilidades de escuta ativa. Os negociadores praticam o envio de comunicações – raramente praticam o recebimento de comunicações. Ouça discursos chatos, pratique resumir os pontos principais, pratique reunir ideias, pratique manter o foco diante de distrações.

Um bom exercício tanto para enviar como para receber comunicações é formar duplas de negociadores e fazê-los envolver-se num debate extemporâneo sobre questões impopulares. Por exemplo, peça-lhes que debatam a questão da legalização das drogas para tornar o consumo de drogas um problema médico e não um problema de justiça criminal. Após 10 minutos, faça-os trocar de lado. As refutações devem se concentrar nos pontos levantados pela outra pessoa, e não nos pontos novos. Enquanto os negociadores debatem, coloque um filme ou rádio em segundo plano. Force-os a se concentrarem, quer estejam enviando ou recebendo.

Escuta Ativa: Tipos

Tal como discutido no Capítulo 3, a escuta ativa é fundamental para as negociações. É bastante importante revisarmos as habilidades e adicionarmos alguns comentários aqui. Bolton descreveu quatro tipos de escuta ativa que os negociadores podem utilizar durante as negociações. Cada um tem seu próprio conjunto de vantagens e cada um é usado para finalidades diferentes. Bolton (1984) os descreveu como:

1. *Parafraseando* – uma resposta em que o negociador dá ao sequestrador a essência da sua mensagem nas palavras do negociador;

2. *Refletindo sentimentos (ou espelhamento)* — uma resposta na qual o negociador reflete ao sequestrador as emoções que o sequestrador está comunicando;

3. *Refletindo o significado (ou rotular emocionalmente as emoções)* — uma resposta na qual os negociadores informam ao sequestrador que compreendem os fatos e os sentimentos que o sequestrador está comunicando; e

4. *Reflexões sumarizadas* — uma resposta em que o negociador resume os principais fatos e sentimentos que o sequestrador expressou durante um período relativamente longo.

Ware (2003; 2004; 2007) e outros também incluíram:

1. *Encorajamento mínimo* – Dizer “sim”, “OK” ou outros indicadores verbais de que o negociador está realmente ouvindo o sequestrador.

2. *Perguntas abertas* – Perguntas dirigidas ao sequestrador, destinadas a fazê-lo se abrir e dar uma resposta verbal longa.

3. *Mensagens Eu* – O negociador expressa suas emoções em resposta ao sequestrador.

4. *Pausas eficazes ou pausas prolongadas* – Não dizer nada quando o sequestrador termina de falar, encorajando-o a preencher o espaço vazio com comunicações ou informações adicionais.

A paráfrase é útil quando o negociador precisa responder ao sequestrador, mas não sabe o que dizer. Isso demonstra que o negociador está ouvindo e ajuda a manter a conversa. Uma boa paráfrase não “papagaia” o sequestrador. Em vez disso, coloca o significado do sequestrador nas palavras do negociador. Caso contrário, parecerá artificial e forçado. Uma boa paráfrase tem as seguintes características: é concisa, resume a essência do significado, o ponto principal é o foco e está focada nos fatos. Os sentimentos do negociador de reféns não são o ponto principal.

Refletir os sentimentos ajuda a desenvolver o *rapport* entre os negociadores e os sequestradores. Isso move a discussão do nível factual para o nível emocional. Ajuda a validar o sequestrador como pessoa e permite-lhe saber que a sua preocupação está a ser ouvida (Gray, 2003). No entanto, isso geralmente é difícil para os negociadores fazerem isso. A maioria dos negociadores precisa trabalhar para desenvolver a sua capacidade de falar e refletir sentimentos. Os autores pediram aos dirigentes de diversas escolas básicas de negociação que fizessem um *brainstorming* sobre as palavras que conhecem e que descrevem significados. A resposta média de uma turma de 25 policiais é de cerca de 12 palavras emocionais. Comparada com a lista de Bolton, esta não é uma ampla gama de descritores. A maioria dos negociadores precisa desenvolver a capacidade de descrever os sentimentos do sequestrador. Contudo, ao mesmo tempo, o negociador não deve tornar-se excessivamente solidário com a situação do sequestrador. É apropriado ser empático (Misino & DeFelice, 2004). Como destaca Regini (2004), a empatia é a pedra angular das negociações de crise e envolve a demonstração de escuta e compreensão do sequestrador.

Bolton (1984) descreveu três maneiras de se tornar mais consciente dos sentimentos. São elas: (1) ouvir palavras sentimentais e usar a lista mencionada acima para ajudar a reconhecer palavras emocionais; (2) inferir sentimentos a partir do contexto e pensar sobre as emoções apropriadas à situação; (3) pergunte a si mesmo o que você sentiria ao usar sua humanidade para guiá-lo na compreensão do que o sequestrador está sentindo.



FOTO 5.2 A maioria das pessoas pensa que comunicação significa “falar” com outra pessoa. Para os negociadores, o componente mais importante da comunicação é a capacidade de ouvir ativamente outra pessoa e de deixá-la saber que você está ouvindo, usando toda a gama de habilidades de escuta ativa.

Refletindo o significado é usado para ajudar a identificar as necessidades do sequestrador e para fortalecer o relacionamento. Ajuda a validar o sequestrador e reflete as implicações de uma situação para o sequestrador. Envolve a fórmula: “Quando _____, você sente _____, porque _____”. Por exemplo, se um sequestrador disser: “Tire essas viaturas daqui, cara, ou alguém vai morrer. Realmente _____ me que vocês são tão próximos. O negociador poderá dizer: “Quando as viaturas estão tão próximas, você se sente ameaçado, porque não tem certeza do que vai acontecer; eles podem atacar você? Isso dá ao sequestrador a chance de confirmar a declaração. Se o negociador estiver certo, isso mostra que o negociador está ciente da necessidade de segurança e proteção do sequestrador.

A reflexão sumarizada é usada para confirmar informações e solidificar o relacionamento. Isso lembra ao sequestrador o quão longe as negociações chegaram e como as coisas estão agora muito mais sob controle do que estavam no início. É útil em conflitos, porque esclarece as questões de uma forma concisa que serve para concentrar os negociadores e os tomadores de decisões nas questões relevantes. Por exemplo, depois de um diálogo incoerente de um paranoico esquizofrênico que incluiu uma conversa com o Presidente, o Chefe do Estado-Maior do Exército e um agente do Serviço Secreto, todas as pessoas em quem o sequestrador “confiava” (em sua ilusão – e nenhuma delas estavam presentes), o negociador resumiu dizendo: “Se entendi o que você está dizendo, é: 'Você precisa falar com alguém em quem confia, porque tem medo de que possamos prejudicá-lo'. “A resposta se concentrou diretamente em a questão que preocupava o sequestrador.

Os encorajadores mínimos são usados simplesmente para indicar que o negociador está a ouvir a história ou as emoções por trás das declarações verbais, que o negociador está empenhado em ouvir e que a história do sequestrador está a ser compreendida. Encorajadores mínimos podem ser usados a qualquer momento e devem ser usados em todas as conversas.

Perguntas abertas incentivam o sequestrador a continuar falando e contando sua história. Perguntas abertas podem ser usadas para acalmar emoções; por exemplo, se o sequestrador estiver emocionado, o negociador pode perguntar algo como; “Joe, o que você acha que pode fazer para que ela volte a morar com você?” ou “O que você prevê que acontecerá quando você fizer _____?” Se o sequestrador está pensando, ele não pode ficar muito emocionado.

As mensagens “Eu” informam ao sequestrador por que suas ações podem não estar levando a uma solução para a situação. O negociador pode estar ouvindo um ataque verbal contra ele e dizer ao sequestrador: “Sabe, fico frustrado quando você grita comigo”. O negociador está sutilmente informando ao sequestrador que o atual comportamento verbal não está ajudando a resolver a situação.

Pausas prolongadas podem ser usadas para diversos fins. Primeiro, as pausas podem ajudar a reduzir as emoções do sequestrador. Se o sequestrador iniciar um discurso inflamado, quando houver uma interrupção em suas comunicações, o negociador poderá permanecer em silêncio. Isto servirá para reduzir as emoções e levar as comunicações para uma direção mais racional. Em segundo lugar, o negociador pode fazer pausas para fazer com que o sequestrador continue a fornecer informações ou inteligência. As pessoas ficam desconfortáveis numa conversa quando alguém não responde e sentem-se na obrigação de preencher o silêncio. Principalmente, eles continuarão na direção que estão seguindo. Terceiro, o negociador pode fazer pausas para ajudar a determinar se o sequestrador está sendo

sincero. À medida que o sequestrador continua a comunicação, surgirão discrepâncias (em muitos casos).

Resumo

A ciência da comunicação é difícil e muito mais complexa do que a maioria das pessoas imagina. A comunicação eficaz requer treinamento e prática, assim como qualquer outra habilidade. A comunicação envolve enviar e receber. Muitas pessoas aprendem a ser remetentes eficazes e não se esforçam para se tornarem ouvintes ativos. A menos que uma pessoa seja capaz de fazer as duas coisas, ela não será um comunicador eficaz.

Um negociador pode usar inúmeras técnicas para aumentar a conformidade do sequestrador. Estas técnicas são sutis e, quando utilizadas criteriosamente pelo negociador, podem levar a situação dos reféns a uma resolução oportuna e segura.

Nota

[1] Os autores agradecem ao Dr. Rick Bradstreet por grande parte das informações nesta seção. Ao longo de anos atuando como psicólogo de negociadores de reféns e de seus esforços no treinamento de negociadores de reféns, equipes de primeira respostas em crises e policiais, o Dr. Bradstreet desenvolveu, aprimorou e avaliou a eficácia das técnicas discutidas aqui. Seu trabalho e experiência comprovaram a eficácia dessas técnicas.

Referências

- Abbott, T. E. (1986). Time-Phase Model of Hostage Negotiations. *The Police Chief*, 31, 34 – 35.
- Alexander, J. F., Schulland, P. L., & Babakus, E. (1991). Analyzing Interpersonal Communication in Industrial Marketing Negotiations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, 129 – 139.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships. *Journal of Marketing*, 54, 42 – 58.
- Beal, V. (2012). Text messaging and online chat abbreviations. *Webopedia*. Retrieved from: http://www.webopedia.com/quick_ref/textmessageabbreviations.asp.
- Blanchard, B. (1991). New Communication Skills, New Roles in the 90s. *Supervisory Management*, 36, 1 – 2.
- Bolton, R. (1984). *People Skills*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Brett, J. M. (1991). Negotiating Group Decisions. *Negotiation Journal*, 7, 291 – 310.
- Cambria, J., DeFilippo, R. J., Loudon, R. J., & McGowan, H. (2002). "Negotiation under Extreme Pressure: The Mouth Marines and the Hostage Takers. *Negotiation Journal*, 331 – 343 (October).
- Campbell, N., Graham, J. L., Jolibert, A., & Meissner, H. G. (1988). Marketing Negotiations in France, Germany, the United Kingdom, and the United States. *Journal of Marketing*, 52, 49 – 62.
- Cialdini, R. B. (1984). *Influence: How and Why People Agree to Things*. New York, NY: William Morrow and Co.

- Cialdini, R. B. (1993). *Influence: The Psychology of Influence and Persuasion*. New York, NY: Quill. Revised Edition.
- Cialdini, R. B. Vincent, T. E., Lewis, S. K., Catalan, J., Wheeler, D., & Darby, B. L. (1975). Reciprocal Concessions Procedure for Inducing Compliance: The Door-in-the-Face Technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 206 – 215.
- Clopton, S. W. (1984). Seller and Buying Firm Factors Affecting Industrial Buyers' Negotiation Behavior and Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 21, 39 – 53.
- Cooper, C. (1999). *Mediation and Arbitration by Patrol Police Officers*. New York, NY: University Press of America.
- Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). "A Study of Normative and Informational Social Influences upon Individual Judgment." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 629 – 636.
- Dillard, B. (2012). *High tech world: Negotiating through technology*. San Marcos, TX: Presentation at the annual Hostage Negotiation Competition, Texas State University – San Marcos (Jan).
- DiVasto, P., Lanceley, F. J., & Gruys, A. (1992). Critical Issues in Suicide Intervention. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 61, 13 – 16.
- Dolan, J. T., & Fuselier, G. D. (1989). A Guide for First Responders to Hostage Situations. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 58, 9 – 13.
- Erickson, M. H., & Rossi, E. L. (1979). *Hypnotherapy*. New York, NY: Irvington.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In* (2nd ed.). New York, NY: Penguin Books.
- Freedman, J. L., & Fraser, S. C. (1966). Compliance without Pressure: The Foot-in-the-Door Technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 195 – 203.
- Froman, L., & Glorioso, J. (1984). Applying Communications Theory to Hostage Negotiations. *The Police Chief*, 51, 59 – 60.
- Fuselier, G. D., Van Zandt, C. R., & Lanceley, F. J. (1989). Negotiating the Protracted Incident: The Oakdale and Atlanta Prison Sieges. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 58, 1 – 7.
- Gibbs, N. (2012). Your life is fully mobile. *Time Tech*. Retrieved from: <http://techland.time.com/2012/08/16/your-life-is-fully-mobile/>.
- Gill, P. (*Glossary of Internet abbreviations*. About.com Retrieved from: <http://netforbeginners.about.com/od/internetglossary/a/glossary-of-internet-jargon-and-abbreviations.htm> 2012.
- Gray, B. (2003). In Theory: Negotiating with Your Nemesis. *Negotiation Journal*, 299 – 310 (October).
- Hammer, M. R., & Rogan, R. G. (2004). Threats, Demands, and Communication Dynamics: Negotiating the 1991 Talladega Prison Siege. *Journal of Police Crisis Negotiations*, 4, 45 – 56.
- Hanlin, B. (2012). Top Twitter abbreviations you need to know. *Socialmedia Today*. Retrieved from: <http://socialmediatoday.com/node/512987>.

- Kahneman, D. (1992). Reference Points, Anchors, Norms, and Mixed Feelings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 296 – 312.
- Kluger, J. (2012). We never talk any more: The problem with text messaging. *CNN Tech*. Retrieved from: <http://www.cnn.com/2012/08/31/tech/mobile/problem-text-messagingoms>.
- Latane, B., & Darley, J. M. (1968 a). Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 215 – 221.
- Latane, B. (1968b). *The Unresponsive Bystander: Why Doesn't He Help*. New York, NY: Appleton-Century-Crofts.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York, NY: McGraw Hill.
- Masterson, J. T., Beebe, S. A., & Watson, N. H. (1989). *Invitation to Effective Speech Communication*. Glenview, IL: Scott, Foresman, and Co.
- McMains, M. J., & Lanceley, F. (1994). The Use of Crisis Intervention Principles in Hostage Negotiations. III: Attitudes, Communications, and Treatment. *The Journal of Crisis Negotiations*, 1 (2), 12 – 23.
- Misino, D., & DeFelice, J. (2004). *Negotiate and Win: Proven Strategies from the NYPD's Top Hostage Negotiator*. NY: McGraw-Hill.
- Mullins, W. C. (1988). *Terrorist Organizations in the United States: An Analysis of Issues, Organizations, Tactics and Responses*. Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Nielson, R. C., & Shea, G. F. (1982). Training Officers to Negotiate Creatively. *The Police Chief*, 27, 65 – 67.
- Pingdom (2012). Internet 2011 in numbers. *Pingdom*. Retrieved from: <http://royal.pingdom.com/2012/01/17/internet-2011-in-numbers/>.
- Pingdom (2012). Internet 2012 in numbers. *Pingdom*. Retrieved from: <http://royal.pingdom.com/2013/01/16/internet-2012-in-numbers/>.
- Putnam, L., & Jones, T. (1982). The Role of Communications in Bargaining. *Human Communications Research*, 8, 262 – 280.
- Rangarajan, L. N. (1985). *The Limitation of Conflict: A Theory of Bargaining and Negotiation*. New York, NY: St. Martin's Press.
- Reardon, M. (2008). Americans text more than they talk. *C/Net*. Retrieved from: http://news.cnet.com/8301-1035_3-10048257-94.html.
- Ragini, C. (2004). Crisis Intervention for Law Enforcement Negotiators. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 1 – 6 (October).
- Reiser, M., & Sloane, M. (1983). The Use of Suggestibility Techniques in Hostage Negotiations. In L. Z. Freedman & Y. Alexander (Eds.), *Perspectives on Terrorism*. Wilmington, DE: Scholarly Resources.
- Rogan, R. G., & Hammer, M. R. (1995). Assessing Message Affect in Crisis Negotiations: Na Exploratory Study. *Human Communication Research*, 21, 553 – 574.
- Rubin, J., & Brown, B. R. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York, NY: Academic.
- Sen, S. (1989). Handling Hostage Situations. *Police Journal*, 62, 49 – 55.

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

Taylor, R. W. (1983). Hostage and Crisis Negotiation Procedures: Assessing Police Liability. *Trial*, 64 – 69 (March).

Terdiman, D. (2012). Report: Twitter hits half a billion tweets a day. *C/Net*. Retrieved from: http://news.cnet.com/8301-1023_3-57541566-93/report-twitter-hits-half-a-billion-tweets-a-day/.

Ury, W. (1991). *Getting Past No: Negotiating with Difficult People*. New York, NY: Bantam Books.

Voss, C. T. (2004). Crisis Negotiation: A Counter-intuitive Method to Disrupt Terrorism. *Studies in Conflict and Terrorism*, 27, 455 – 459.

Ware, B. (2003). "Active Listening." *Presentation at the annual Crisis Negotiation Competition/Seminar*. San Marcos, TX: Texas State University (January).

Ware, B. (2007). "Active Listening Skills for Negotiators." *Presentation at the annual Crisis Negotiation Competition/Seminar*. San Marcos, TX: Texas State University (January).

Ware, B. (2004). "Active Listening for Negotiators." *Presentation at the annual meeting of the Kansas Association of Hostage Negotiators*. Olathe: KS (April).

Whitney, R. A., Hubin, T., & Murphy, J. D. (1965). *The New Psychology of Persuasion and Motivation in Selling*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Woodward, G. C., & Denton, R. E., Jr (1996). *Persuasion and Influence in American Life*. Prospect Heights, IL: Waveland Press, Inc.

Wortham, J. (2010). Cellphones now used more for data than for calls. *New York Times*. Retrieved from: http://www.nytimes.com/2010/05/14/technology/personaltech/14talk.html?_r=0.

Fonte: McMains, Michael J. MULLINS, Wayaman C. **Crisis Negotiation:** Managing Critical Incidents and Hostage Situations in Law Enforcement and Corrections. 5ª ed. Cincinnati: CJ Anderson, 2015. Traduzido por: Onivan Elias de Oliveira – Cel R/R PMPB.