

NOTA TÉCNICA

RELAÇÕES DA ATIVIDADE PROFISSIONAL DE NEGOCIADORES POLICIAIS E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, INVENTIVIDADE PROFISSIONAL E PROCESSO SAÚDE-DOENÇA MENTAL

THIAGO DRUMOND MORAES

Professor do Departamento de Psicologia Social e do Desenvolvimento e da Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Espírito Santo. Doutor em Psicologia Social pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Pós-doutor pela Aix-Marseille Université.

País: Brasil **Estado:** Espírito Santo **Cidade:** Vitória

Email: thiago.moraes@ufes.br **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6250-3533>

MARCOS EDUARDO DA SILVA TEIXEIRA

Capitão da Polícia Militar do Espírito Santo (PMES). Mestre em Psicologia (Universidade Federal do Espírito Santo). Especialista em Educação em Direitos Humanos. Bacharel em Direito (UFES). Negociador da PMES. Integrante da Equipe de Negociação dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. Coordenador de três edições do Curso de Negociação da PMES: 2012, 2017 e 2021.

País: Brasil **Estado:** Espírito Santo **Cidade:** Vitória

Email: m.eduardo07@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4500-4713>

JAQUELINE OLIVEIRA BAGALHO

Professora Doutora Titular da Universidade Vila Velha (UVV) na Pós-Graduação em Segurança Pública. Pesquisadora sobre Gênero, Psicanálise, Trabalho e Segurança Pública. Doutora em Psicologia pela UFES com sanduíche/CAPES na Universidade Autónoma do México (UNAM).

País: Brasil **Estado:** Espírito Santo **Cidade:** Vila Velha

Email: jaquelinebagalho@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3544-8492>

Contribuições dos autores: Marcos Teixeira contribuiu substancialmente para a concepção e planejamento do projeto, obtenção de dados ou análise e interpretação dos dados; contribuiu significativamente na elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo e participou da aprovação da versão final do manuscrito. Thiago Moraes contribuiu substancialmente para a concepção e planejamento do projeto, contribuiu significativamente na revisão crítica do conteúdo e participou da aprovação da versão final do manuscrito. Jaqueline Bagalho contribuiu significativamente na revisão crítica do conteúdo e participou da aprovação da versão final do manuscrito.

RESUMO

O Negociador Policial atua em incidentes críticos buscando solução pacífica por meio da verbalização em cenário imprevisível, o que pode interferir na saúde mental desses profissionais. Diante da escassez de pesquisas sobre esses profissionais, este estudo tem como objetivo investigar as relações entre organização do trabalho, inventividade na atividade e processo de saúde-doença de Negociadores da Polícia Militar. Foram entrevistados oito Negociadores, em entrevistas semiestruturadas, submetidas à análise de conteúdo e interpretadas pela teoria da Ergologia. O trabalho do Negociador pode gerar sofrimento ou prazer: a culpa por erros cometidos nas ocorrências e custos físico-emocionais envolvidos podem gerar desgaste. Porém, a organização do trabalho permite inventividade pessoal, boas relações

sociais e relativa autonomia nas ocorrências, o que gera prazer, produz identidade profissional e reduz riscos de adoecimento. A pesquisa indica caminhos promissores para a promoção da saúde mental em organizações militares.

Palavras-chave: Negociador policial. Saúde mental. Organização do trabalho.

ABSTRACT

RELATIONS BETWEEN THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF POLICE NEGOTIATORS AND WORK ORGANIZATION, PROFESSIONAL INVENTIVENESS AND THE MENTAL HEALTH-ILLNESS PROCESS

The Police Negotiator acts in critical incidents, seeking a peaceful solution through verbalization in an unpredictable scenario, which can interfere with mental health. Given the scarcity of research on these professionals, a study was carried out to investigate the relationship between work organization, inventiveness in the activity and the health-disease process of Military Police Negotiators. Eight Negotiators were interviewed, in semi-structured interviews, submitted to content analysis and interpreted by the theory of Ergology. The Negotiator's work can generate suffering or pleasure: guilt for mistakes made in the occurrences and physical-emotional costs involved can generate exhaustion. However, the organization of work allows for personal inventiveness, good social relationships and relative autonomy in occurrences, which generates pleasure, produces professional identity, and reduces the risk of illness. The research indicates promising avenues for promoting mental health in military organizations.

Key words: Police negotiator. Mental health. Work organization.

Data de Recebimento: 02/03/2023 – **Data de Aprovação:** 24/01/2023

DOI: 10.31060/rbsp.2024.v18.n2.1882

INTRODUÇÃO

O Negociador Policial é um operador de segurança que usa negociação para resolver eventos críticos de forma pacífica por meio da verbalização (Bohl, 1992). Integra um grupo de trabalhadores expostos a situações complexas e que exige recursos especiais da polícia. A intervenção em incidentes críticos requer um efetivo especializado, treinado e equipado adequadamente (Silva; Silva; Roncaglio, 2021).

O Batalhão de Missões Especiais (BME) é a unidade especializada da Polícia Militar do Espírito Santo (PMES) responsável por intervir em incidentes críticos, sendo responsável pelo planejamento e pela execução de ações necessárias para lidar com a situação (Espírito Santo, 2021). O comandante do BME é responsável pela gestão dos recursos disponíveis para responder ao incidente crítico, dentre os quais o uso de recursos humanos e recursos logísticos, denominados alternativas táticas: a negociação, as técnicas não letais, o tiro de comprometimento e a invasão tática. Os Negociadores Policiais compõem o efetivo do BME e se organizam em Equipe de Negociação (EN).

Os incidentes críticos incluem ocorrências com reféns, tentativas de suicídio, atentados terroristas, entre outros, e se caracterizam pela imprevisibilidade, pelo risco à vida de todos os envolvidos e pela compressão de tempo para que medidas necessárias à resolução do evento sejam adotadas com celeridade (Silva, 2016; Silva; Silva; Roncaglio, 2021). Atuar nesse contexto apresenta potenciais riscos e perigos e exige treinamento especializado contínuo para manutenção da atividade e equipamentos (Grubb *et al.*, 2022; Pelegrini *et al.*,

Relações da atividade profissional de negociadores policiais e organização do trabalho, inventividade profissional e processo saúde-doença mental

Thiago Drumond Moraes, Marcos Eduardo da Silva Teixeira e Jaqueline Oliveira Bagalho

2018). Diante da especificidade dessa atividade, e dos riscos envolvidos, pode-se supor que os Negociadores estejam mais propensos ao estresse e seus agravantes e sujeitos a agravos da saúde física e mental ou à queda do bem-estar geral ou profissional, fenômenos que se observa dentre outros grupos de policiais militares (Cotta; Cotta, 2020; Dias; Siqueira; Ferreira, 2023; Dimitrovska, 2017; Grubb; Brown; Hall, 2018; Grubb *et al.*, 2019; Pinheiro; Farikoski, 2016; Santos, 2022; Santos; Hauer; Furtado, 2019).

A partir de estudos com outros policiais, é possível que esse contexto de trabalho, associado a condições de trabalho muitas vezes deletérias, possa gerar nesses trabalhadores Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT), ansiedade e depressão (Cunha *et al.*, 2019; Minayo; Assis; Oliveira, 2011; Pelegrini *et al.*, 2018; Pinheiro; Farikoski, 2016; Santos, 2022; Souza *et al.*, 2012). Há estudos que mostram evidências que policiais expostos a grandes desastres e incidentes críticos em serviço, de natureza potencialmente traumática, têm um risco aumentado de TEPT após tais eventos (Sørensen *et al.*, 2022). Soma-se a esse quadro o contexto do militarismo, que muitas vezes submete o Negociador ao silenciamento e à subordinação, por meios formais ou informais e que configuram o viver do policial militar (Magalhães, 2015; 2022).

A despeito desses potenciais riscos, o trabalho dos policiais militares também submete os profissionais a contextos que potencializam o desenvolvimento de saberes, criatividade, identidade, pertença ao grupo e ao prazer (Grubb *et al.*, 2022; Magalhães, 2015; Magalhães, 2021). Na experiência de policiais militares, a natureza da tarefa prescrita ou os valores organizacionais, por exemplo, são elementos que contribuem para a motivação ao trabalho. Nesse sentido, seria incorreto supor existir apenas condições deletérias no trabalho dos Negociadores.

De um lado, pode-se supor que o contexto, a natureza do trabalho e as exigências profissionais possam contribuir para o adoecimento mental de Negociadores (Grubb *et al.*, 2022). Em contrapartida, seria de se esperar que determinados saberes desenvolvidos coletivamente (Johnson *et al.*, 2017), bem como condições da organização do trabalho apropriadas e o suporte coletivo profissional, pudessem minimizar os impactos deletérios no trabalhador e, ao mesmo tempo, produzir prazer em relação à atividade exercida. Ainda que tais hipóteses sejam plausíveis, o fato é que poucas pesquisas foram realizadas no país (Teixeira, 2011), e mesmo no estrangeiro, para explorar a vivência laboral cotidiana dos Negociadores (Grubb; Brown; Hall, 2018; Grubb *et al.*, 2019; 2022), o que inviabiliza atuar de modo preventivo na saúde mental, bem como na formação adequada desses profissionais. Esse aspecto se torna ainda mais importante porque são praticamente desconhecidos para pesquisadores brasileiros os modos como os Negociadores no Brasil apreendem suas atividades, desenvolvem seus saberes e constroem estratégias para lidar com as condições vivenciadas e como percebem sua saúde mental. Esses conhecimentos são fundamentais para qualquer prática gerencial focada na saúde mental e na satisfação no trabalho.

Frente a esse contexto de escassez de produção científica sobre o tema, este estudo busca investigar a relação entre o Negociador Policial e seu trabalho, analisando os modos como lidam com a tarefa e com a organização do trabalho, bem como desenvolvem seus relacionamentos socioprofissionais e como se dão os processos de inventividade e desenvolvimento de saberes no trabalho; finalmente, verifica-se a relação desses aspectos com o processo de saúde-doença mental nesse grupo populacional. Esta pesquisa é realizada a partir da perspectiva teórico-epistemológica da Ergologia (Schwartz; Durrive, 2010). Essa teoria, que se dedica ao estudo do que o trabalhador faz e como ele contribui para a realização das tarefas que lhe são atribuídas, por meio de inventividade, criatividade e desenvolvimento de saberes, se apresenta como pertinente e necessária por se apropriar tanto das condições deletérias do trabalho quanto do trabalho como espaço potencial de desenvolvimento da inventividade dos trabalhadores.

Nesse sentido, é uma das poucas teorias científicas que aborda, concomitantemente, as relações entre as condições do trabalho, as características do coletivo de trabalhadores, as relações da gestão e os efeitos na saúde, na subjetividade e na produção de saberes e identidade. Trata-se de uma teoria que aborda a complexidade do trabalho, estando em linha com pesquisas recentes que lançam mão de outras teorias para analisar fenômenos similares (Grubb *et al.*, 2022). Os resultados da investigação contribuem para melhor compreender o contexto subjetivo de atuação dos Negociadores, aprimorando práticas de promoção de saúde na EN do BME.

MÉTODO

Trata-se de estudo de caso, realizado por meio de delineamento qualitativo. Esta abordagem procura compreender os motivos, as intenções e os projetos dos atores, buscando que as relações, as ações e as estruturas tornem-se significativas (Minayo; Sanches, 1993). Neste estudo, foca-se a compreensão dos sentidos das vivências dos trabalhadores Negociadores da Polícia Militar, sobre sua saúde mental.

Para tanto, investiga-se como os Negociadores avaliam sua preparação para o ofício, o modo de organização do trabalho, as dimensões administrativas e a organização das pessoas no serviço, as relações estabelecidas com a corporação PMES, tais como as dimensões do vínculo profissional e aspectos identitários, entre outros. De igual maneira, orientado pela perspectiva da Ergologia, também busca-se entender como esses trabalhadores dão conta da atividade que desempenham e dos seus imprevistos, se recebem algum suporte institucional, investigando as renormatizações e dramáticas que mobilizam para tanto, além das estratégias que possam vir a utilizar para lidar com esses reflexos oriundos da função desempenhada. A partir desses elementos, buscou-se descrever suas relações com o processo de saúde-doença mental dos trabalhadores.

PROCEDIMENTOS, PARTICIPANTES E QUESTÕES ÉTICAS

A pesquisa foi realizada com todos os Negociadores da PMES, lotados na Equipe de Negociação (EN) do BME, após autorização Institucional e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido como pré-requisito para a participação na pesquisa. Participaram deste estudo oito Negociadores, que eram praças (Cabos e Soldados) e integravam a EN da PMES. Foi solicitado ao comando do BME que os Negociadores realizassem as entrevistas durante o horário de suas escalas de serviço, com o objetivo de facilitar a adesão ao estudo. A entrevista foi conduzida individualmente, em local privado, e sem interferência do ambiente externo.

As entrevistas foram aplicadas por colaborador do primeiro autor, contratado exclusivamente para realizar as entrevistas por possuir formação técnica compatível com as necessidades da pesquisa. A necessidade em contratar o referido colaborador deve-se ao esforço em diminuir o viés de deseabilidade social (Bispo Jr., 2022), na medida em que o primeiro autor é vinculado à instituição, bem como a própria entrevista fora realizada em ambiente institucional. Essas condições poderiam interferir no processo de entrevista, sobretudo pelo receio dos entrevistados em manifestar seus pensamentos e sentimentos diante do contexto de entrevista. A formação profissional do entrevistado (formado em Psicologia) não impede o viés de deseabilidade social, mas visa contribuir para criar um ambiente de segurança e confiança, minimizando seus efeitos para a pesquisa. As entrevistas tiveram duração média de uma hora e meia a

duas horas, sendo conduzidas de forma aberta e permitindo que os participantes expressassem livremente suas opiniões sobre os temas propostos. Foram realizadas na sede do BME, localizado no bairro Jardim América, Cariacica/ES, em dia e horário escolhidos pelos participantes entre as possibilidades previamente definidas entre o pesquisador e os participantes. O espaço destinado à realização da coleta de dados foi a sala de aula da unidade, visando atender às normas éticas que preveem a preservação da identidade do participante e do conteúdo exposto. Antes de cada entrevista, foi solicitada ao respondente autorização para gravação do áudio, a fim de possibilitar, posteriormente, a transcrição e a análise dos dados.

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Espírito Santo, sob o Parecer nº 4.454.197, e também pela Diretoria de Educação (DE), órgão responsável pelo ensino na instituição PMES.

INSTRUMENTOS

A coleta de dados foi realizada com o auxílio de entrevista semiestruturada desenvolvida especificamente para esta pesquisa, a partir de revisão da literatura e condizente à perspectiva teórica da Ergologia, abordando aspectos relacionados ao adoecimento e às condições de trabalho que possam indicar o motivo desse adoecimento e as estratégias que a instituição e/ou o trabalhador possui para evitar esse adoecimento. As questões foram abertas a fim de caracterizar de maneira aprofundada as especificidades dos Negociadores no Espírito Santo. A entrevista semiestruturada possibilitou que os entrevistados tivessem maior liberdade de se expressar, e não apenas assinalassem o que realizam e como fazem, mas também que trouxessem os seus valores e as suas visões de mundo que percebem ter frente às questões ligadas às suas atividades.

Os temas abordados na entrevista foram: escolha de carreira e trajetória; o papel do Negociador e operacionalização; inventividade, liberdade e custos pessoais e profissionais envolvidos; coletividade na função do Negociador e do policial; PMES; condições concretas de trabalho e identidade. Essas temáticas buscam investigar quais fatores podem contribuir para a saúde mental e o adoecimento dos participantes e os modos de organização, renormatizações e dramáticas utilizadas por esses trabalhadores para dar conta da atividade e de seus imprevistos.

ANÁLISE DE DADOS

Para realizar a categorização, utilizou-se, primeiramente, o princípio da adequação, ou seja, mediante a leitura detalhada do corpus de análise, foram elencados os pontos/trechos que melhor pudessem responder ao problema de pesquisa. A posteriori, foram agrupadas as unidades de registro com características simbólicas e semânticas que se assemelhassem. Nota-se uma preocupação nesse ponto: entender as respostas a partir das expressões que tentaram ser dadas pelos seus emissores. Assim, pode-se considerar que tanto o significado quanto o que se quis dizer foram linhas que guiaram a formulação das categorias.

Em seguida, buscou-se realizar inferências a partir do material teórico, concatenando ideias e produzindo lógicas entre o embasamento teórico-epistemológico do autor, a saber, a Ergologia, e sua experiência profissional e o acumulado teórico de outros referenciais científicos da área.

As entrevistas foram tratadas qualitativamente por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2015). As formas de categorização baseiam-se nos critérios de recorrência dos temas, extraídos das verbalizações dos próprios trabalhadores. Os dados foram preparados e organizados, sendo realizada a transcrição literal das entrevistas. Os resultados são descritos e interpretados tendo como guia as questões investigativas iniciais e os objetivos da pesquisa. Foram então delimitadas três categorias: *Aspectos da Organização do Trabalho*; *Identidade Profissional – O Negociador*; e *Prazer e Sofrimento*. Essas categorias são definidas em virtude da ligação com o tema e pela presença recorrente na fala dos entrevistados, analisadas a partir das semelhanças referentes ao seu teor, conforme as premissas da Análise de Conteúdo (Bardin, 2015).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos na análise das entrevistas individuais caracterizam o contexto da saúde mental dos Negociadores da PMES, por meio das categorias: *Aspectos da Organização do Trabalho*, *Identidade Profissional – O Negociador*, e *Sofrimento e Prazer*. De modo geral, pode-se observar que a organização do trabalho propicia o desenvolvimento de saberes e de novas normas profissionais, ampliando os processos identitários e propiciando vivências de prazer no trabalho. Contudo, com uma equipe reduzida e contexto de trabalho cujo desfecho pode não ser o esperado, as potencialidades do trabalho encontram-se em parte limitadas por essas dimensões mais deletérias, que se apresentam como custos físicos e emocionais. Esses dados sugerem que é parcialmente incorreto o pressuposto de que as características da atividade dos Negociadores e as ações da EN acarretam inevitavelmente efeitos deletérios à saúde mental. Apresenta-se abaixo as categorias, em que se sustenta a presente conclusão.

ASPECTOS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Nesta categoria, encontram-se referências discursivas que discorrem sobre o modo como o Negociador visualiza a organização do trabalho na qual está inserido, como se dá a distribuição das tarefas, as relações hierárquicas e profissionais, as condições de trabalho encontradas, e outras características do cotidiano do Negociador. A partir desta categoria, pode-se descrever as percepções dos Negociadores sobre como apreendem diversas dimensões do cotidiano de trabalho, tanto positivas quanto negativas, de modo a evidenciar limites percebidos que essa organização impõe à ação, bem como as grandes potencialidades para o desenvolvimento profissional e subjetivo.

Para compreender algumas relações existentes entre os participantes e o trabalho, é importante conhecer o ambiente laboral desse trabalhador, suas regras, seus valores, modos de se organizar, as defesas psíquicas desenvolvidas e as possíveis implicações sobre as situações de trabalho (Dias; Siqueira; Ferreira, 2023; Ferreira, 2016; Machado; Traesel; Merlo, 2015; Martins; Lima, 2018; Oliveira; Faiman, 2019; Souza; Minayo, 2005; Winter; Alf, 2019).

A partir das entrevistas, foi possível identificar o cotidiano, as funções desempenhadas, a hierarquia, a vivência do Negociador e as tarefas previstas no cotidiano desses trabalhadores. São 8 Negociadores divididos em 4 equipes, em que cada dupla cumpre uma escala de 24x72 (a cada escala de 24 horas, folgamos-se 72 horas), que inicia às 07h00. Nesse regime de escala, 24 horas por dia e 7 dias por semana, sempre está presente uma equipe com 2 Negociadores, para qualquer eventualidade; ao assumirem o serviço, realizam o ajuste de sua viatura, armamento, equipamentos necessários para atuação e uniforme, em caso

de acionamento. Iniciam, então, atividades como educação física, produção de instruções para o efetivo do Batalhão de Missões Especiais e demais unidades da PMES, elaboração de Estudos de Caso, simulações práticas entre os Negociadores, além de apresentações para outras instituições, quando demandados.

Utilizam o uniforme apenas no momento de intervenção nos incidentes críticos, que consiste em uma calça de cor bege/caqui, um cinto de guarnição (acessório em que são acondicionados arma e carregadores) e um coturno da mesma cor, além de uma camisa e capa de colete balístico de cor azul, diferente da farda utilizada pelos demais policiais do mesmo batalhão. Nota-se que o uso de uniformes distintos dos demais envolvidos na situação dos incidentes críticos é comum entre Negociadores de outros países (Johnson *et al.*, 2018). Os entrevistados justificaram essa diferença detalhando que o uniforme dos Negociadores foi idealizado utilizando-se por parâmetro a cromoterapia, em que o significado das cores azul e bege/caqui favorece a transmissão de sensações como tranquilidade, serenidade e neutralidade diante de uma situação de crises.

Dentre as funções previstas na doutrina de Negociação utilizada na PMES, se encontram quatro que devem ser exercidas em uma Equipe de Negociação: Negociador Principal; Negociador Secundário; Anotador; e Líder de Equipe. O Negociador Principal é aquele encarregado de manter o contato verbal direto com o Causador do Evento Crítico (CEC). O Negociador Secundário é o responsável por auxiliar o negociador principal, passar informações para o negociador anotador e estar preparado para a substituição do negociador principal, se necessário. O Anotador é o responsável por confeccionar o quadro de cronograma da negociação, responsável pelo quadro de situação, por entrevistar reféns liberados e CEC's que se entregarem, e ainda por repassar informações ao Negociador Principal. O Líder da Equipe é o responsável pela ligação da equipe com o Gerente da Crise, por verificar as condições de operação da equipe e por buscar e confirmar informações a respeito do ponto crítico e dos envolvidos no incidente crítico (Teixeira, 2011). A equipe de quatro Negociadores envolvidos em negociação é diferente da estrutura encontrada em outros países (Grubb *et al.*, 2022).

Os entrevistados informaram que durante a atuação da Equipe de Negociação em um incidente crítico, a hierarquia militar entre os Negociadores não prevalece para a escolha das funções, ou seja, mesmo que haja um sargento (graduado na escala hierárquica) e um soldado (mais moderno) na equipe, o primeiro pode exercer a função de anotador, enquanto o soldado pode ser o líder da equipe. Esse princípio se fundamenta desde a formação no Curso de Negociação de Negociadores e se mantém durante toda a permanência dos Negociadores na EN. Essa relativa autonomia de funções descoladas da hierarquia militar se apresenta de forma destacada e aparece vinculada ao prazer no trabalho (Gernet; Dejours 2011). Possivelmente, a fala dos Negociadores aponta para um uso mais palpável das próprias experiências do trabalhador, o que possibilita canais de diálogo e aproxima os trabalhadores entre si, convergindo, assim, com o desenvolvimento de saberes partilhados e a elaboração de normas coletivas que ali estão investidas, facilitando a convivência, o desenvolvimento de identidades em comum e a criatividade e sinergia da equipe. Em outras palavras, facilitam a resolução dos problemas enfrentados no cotidiano, processo que Schwartz denomina de renormatização (Durrive, 2016; Schwartz, 2016; Schwartz; Duc; Durrive, 2010). Estudos internacionais corroboram a importância dessa partilha de experiência na formação dos Negociadores (Grubb *et al.*, 2022). Vale destacar que a necessidade de ressaltar a diferenciação do exercício da hierarquia dentro da EN se deve, possivelmente, porque os Negociadores comparam sua situação com a de outras equipes que se encontram lotadas dentro do mesmo batalhão, onde pesquisa anteriormente realizada identificou efeitos da hierarquia e da disciplina nessas frações de tropa, de modo bastante visível, caracterizadas por um padrão de policiais mais rústico, viril, de pouca fala (Magalhães, 2015).

Ainda ligada a essa forma de como o Negociador enxerga o seu contexto de trabalho diante desse ambiente diferente dos demais setores dentro do mesmo batalhão, um entrevistado assim relatou: “[...] então, é o único lugar na polícia que eu vejo, hoje, que tem essa liberdade, vamos dizer assim” (E2). Destaca-se, nesse sentido, que essa liberdade à qual se refere o Negociador não diz respeito a uma ausência de normas, mas sim a uma possibilidade de os Negociadores usarem os seus saberes de outras formas, para além dos modelos convencionais. Aqui, nesse ponto, cabe uma reflexão mais abrangente, visto que a possibilidade de uso do saber da experiência, do saber acumulado do próprio trabalhador, do coletivo do trabalho, pode possibilitar maior reconhecimento para esses trabalhadores, o que pode minimizar o sofrimento entre os Negociadores (Dias; Siqueira; Ferreira, 2023; Ferreira, 2016; Grubb *et al.*, 2022; Marçal; Schlindwein, 2020; Marçal *et al.*, 2020; Winter; Alf, 2019).

Outro ponto positivo identificado relativo à organização do trabalho refere-se à estrutura organizacional. Isso porque, a partir de 2018, designou-se uma equipe exclusiva para as atividades fim referentes a Equipe de Negociação, dando maior especialização e exclusividade às tarefas realizadas pelos policiais, o que é condizente com as exigências operacionais (Dimitrovska, 2017). Além disso, os participantes relataram que executar tarefas específicas da atividade da Negociação promove maior afinidade e confiança entre os membros da equipe, o que aumenta a percepção de suporte diante de situações estressoras (Grubb *et al.*, 2022). Em contrapartida, relataram que, em razão desse fato, a equipe é bem reduzida, o que acaba por gerar uma sobrecarga de trabalho. Vale ressaltar que a sobrecarga foi associada ao cansaço, pelos participantes, em outras pesquisas com impacto na criatividade e vontade de trabalhar, culminando em sofrimento para o trabalhador (Machado; Traesel; Merlo, 2015; Martins; Lima, 2018; Oliveira; Faiman, 2019; Souza; Minayo, 2005). Por essa razão, deve-se ponderar em que medida os benefícios dessa especialização da EN podem estar sendo corroídos pela sobrecarga de trabalho.

Ainda na categoria *Organização do Trabalho*, há grande destaque à imprevisibilidade dos cenários apresentada nos incidentes críticos enfrentados pela EN e os custos físicos, psíquicos e afetivos envolvidos nessa mobilização. Pesquisas indicam que tais custos relacionados à imprevisibilidade são percebidos também por grupos de policiais militares que atuam em patrulhamento ostensivo regular (Winter; Alf, 2019). As diferenças entre o trabalho prescrito (a aprendizagem do treinamento) e o real do trabalho (as situações imprevistas dos incidentes críticos) impõem o imprevisível do trabalho como parte daquilo que não se pode antecipar, mesmo através de treinamentos especializados e estudos de casos reais (Grubb *et al.*, 2022). Para Dejours (2011), o real do trabalho se traduz exatamente por aquela fração do trabalho que não pode ser prevista e que, por isso, não pode ser solucionada unicamente a partir da aplicação dos procedimentos prescritos. Nesse momento, impõe-se a necessidade do trabalhador se mobilizar para conseguir solucionar os impasses encontrados. Nesse procedimento, há esforço pessoal e coletivo de toda ordem: físico, psicológico, emocional, na busca de desfecho com minimização das perdas de vida e na garantia de direitos. Nesse sentido, os constrangimentos presentes na lacuna entre real e prescrito mobilizam os trabalhadores a colocar seus saberes e conhecimentos (Schwartz; Durrive, 2010).

No caso dos Negociadores, a necessidade de se posicionar, quando percebem que nem todos os conhecimentos previstos pela Doutrina de Negociação dão conta do real, impõe a confrontação e a criação das estratégias de acordo com seus próprios valores e experiências. Talvez por essa razão, estudos indiquem que os Negociadores não se baseiam completamente em doutrinas durante seu exercício profissional (Johnson *et al.*, 2018). Como tentativa de dar conta do imprevisível do trabalho, os trabalhadores fazem uso de si, de seus corpos, de seus saberes, para encontrar o melhor modo de realizar suas atividades, mas também recorrendo a saberes partilhados e recursos provenientes do grupo social em que se inserem, fazendo usos

Relações da atividade profissional de negociadores policiais e organização do trabalho, inventividade profissional e processo saúde-doença mental

Thiago Drumond Moraes, Marcos Eduardo da Silva Teixeira e Jaqueline Oliveira Bagalho

de todas as formas possíveis de seus próprios recursos pessoais, o que se denomina na Ergologia de uso-de-si-por-si e uso-de-se-por-outros (Durrive, 2016; Schwartz, 2016; Schwartz; Duc; Durrive, 2010). O contexto de trabalho observado nessa pesquisa, com uma equipe exclusiva, redução dos entraves hierárquicos e disponibilidade para o desenvolvimento e a partilha de saberes e normatizações, amplia os recursos possíveis por parte dos trabalhadores, expandindo as margens de manobra para o enfrentamento dos incidentes críticos e, conseqüentemente, minimizando os custos na atuação profissional. Nesse contexto em que o meio sempre se apresenta sujeito às variabilidades, ocorre a renormatização, ou seja, os Negociadores, com seus saberes e valores, criam e modificam as normas instituídas (Doutrina de Negociação), adaptando-as a situações concretas, tornando-as vivas e renovando, paradoxalmente, sua permanência, na mudança interpretativa que as dão (Schwartz; Durrive, 2010).

Outro ponto destacado na fala dos participantes, dentro da categoria *Organização do Trabalho*, foi o procedimento operacional adotado sempre após o encerramento das ocorrências, chamado por eles de *Feedback*. Nessa ação, independente do horário de término da ocorrência, o efetivo se reúne e aponta, de forma rápida, dentro de suas funções, os pontos positivos e negativos ocorridos durante o atendimento do incidente crítico. Outro procedimento apontado foi o Estudo de Caso, momento em que os policiais envolvidos analisam, de forma detalhada, todas as ações realizadas pelo efetivo policial no incidente crítico, registrando e apresentando aos demais os pontos positivos e negativos, visando minimizar que os erros se repitam.

O *Feedback* e o Estudo de Caso podem funcionar como exercício para incorporar as renormatizações desenvolvidas durante a atividade nas normas operacionais, aprimorar as dinâmicas de formação e fortalecer as contribuições individuais para a sinergia coletiva. Nesse sentido, quanto maior a possibilidade de o Negociador colocar seus saberes e conhecimentos no trabalho, maior a possibilidade de partilhar os saberes e coletivizá-los. Essa dinâmica favorece a coletividade e o processo de identificação entre pares (Dejours, 2011). Estudos internacionais apontam que tais estratégias são fundamentais para o aprimoramento profissional dos Negociadores, ampliando sua capacidade de ação, reduzindo o estresse e garantindo o desenvolvimento de um *ethos* profissional (Grubb *et al.*, 2022; Johnson *et al.*, 2018).

Assim, essa autonomia e autorreflexão elencadas pelos entrevistados destacam estratégias positivas para lidar com as imprevisibilidades e adversidades que sempre se fazem presentes nas ocorrências policiais complexas, pois minimizam as chances de repetição de erros futuros, principalmente aqueles erros já vivenciados em ocorrências anteriores. Nessa possibilidade de troca de experiências e conhecimentos, as aprendizagens e o desenvolvimento de estratégias individuais são partilhados, permitindo, assim, o desenvolvimento de saberes que se coletivizam, e que permitem aprimorar o senso de união e o espírito de corpo da equipe. Mais do que recursos individuais, trata-se de aprimoramento da qualidade de vínculos e de saberes do coletivo, o que promove o desenvolvimento da equipe como um todo e fortalece a proteção ao adoecimento (Grubb *et al.*, 2022; Moraes; Athayde, 2014).

Dessa forma, as experiências vivenciadas, a formação e os treinamentos práticos favorecem uma constante atualização de conhecimentos, pois é nesse trânsito de saberes formais que se obtém o melhor desenvolvimento das competências dos trabalhadores (Durrive, 2021). Nesse seguimento, a inventividade se faz presente, assim como na entrevista, quando o Entrevistado 4, ao ser perguntado sobre como é lidar com os protocolos em um trabalho que é tão imprevisível, assim respondeu: “A doutrina, a gente costuma falar sempre, é a trilha, não o trilho. Não é receita de bolo, como você disse, cada situação ali vai exigir um jogo de cintura. Por isso que o negociador tem que ter outros atributos: trabalho em equipe, autocontrole, otimismo, assertividade, né?” (E4).

Percebe-se, assim, uma autonomia do Negociador diante da imprevisibilidade do incidente crítico que se apresenta. Essa inventividade do Negociador se faz necessária em um contexto em que, por mais que existam normas (Doutrina de Negociação, Regulamento Disciplinar dos Militares Estaduais do ES, Normas Constitucionais, Normativas Sociais, entre outros), as variações e os imprevistos existentes nas ocorrências complexas sempre se farão presentes, apresentando novos contextos e exigindo do trabalhador Negociador novas respostas. Daí, que quanto mais forte for o coletivo, quanto mais frequentes forem as trocas entre os trabalhadores, mais fácil será fazer a passagem da *trilha* para soluções viáveis em momentos sempre inusitados.

Portanto, ao permitir ao trabalhador a expressão da sua individualidade e subjetividade, a organização do trabalho cria condições de refletir sobre a prática, de dar opções de formação e assim pode propiciar a elaboração e ressignificação do sentido do trabalho, por meio da transformação de situações de desgaste e sofrimento em situações de reconhecimento e prazer. A relação entre essas dimensões da organização e seus efeitos identitários e de prazer e sofrimento serão discutidos nas categorias seguintes. Antes, vale ressaltar uma vez mais: a organização do trabalho da equipe de negociação permite condições de sociabilidade, calcadas em saberes coletivos, confiança e respeito, de modo a nutrir, entre os trabalhadores, a possibilidade de desenvolvimento diante de situações sempre inusitadas. As práticas de reflexão sobre as atividades realizadas configuram grande exercício de fortalecimento dessa equipe e tem efeitos positivos no modo como percebem o trabalho e como vivenciam sua experiência profissional.

IDENTIDADE PROFISSIONAL – O NEGOCIADOR

Nesta categoria foram encontradas referências discursivas que discorrem sobre o olhar diferenciado do Negociador, a forma como esse trabalhador se vê diante de outros policiais e como ele avalia a sua saúde. Aqui é referenciada a construção das dimensões identitárias relacionadas ao trabalho de negociação, sobretudo ao se verificar a identidade dos Negociadores como distinta das demais equipes de policiais. Calcados mais no princípio da vida, que nos princípios da ordem e da ostensividade, os Negociadores se identificam como um grupo singular nas forças policiais e percebem sua saúde sendo afetada positivamente por essa identificação (Grubb; Brown; Hall, 2018).

Alguns relatos destacam a forma como o Negociador enxerga o cenário das ocorrências complexas que se apresentam nos incidentes críticos. A intervenção humanizada se coloca em destaque, na medida em que evidencia uma postura distinta desse trabalhador, em comparação com outros policiais (Dimitrovska, 2017; Johnson *et al.*, 2018). Isso se demonstra na necessidade de que o Negociador olhe para as pessoas envolvidas nos incidentes, e não para os crimes que porventura elas tenham cometido, o que parece ser mais comum entre policiais militares que realizam atividade ostensiva usual (Minayo; Souza; Constantino, 2008). Nesse aspecto, ressalta-se uma mudança na percepção do Negociador ao visualizar o cenário, as pessoas, o modo como deve agir e o quanto a formação do Curso de Negociação influencia nesse cenário de forma positiva e proveitosa para o Negociador:

O Curso de Negociação me mudou completamente, completamente. O Curso de Negociação me mudou muito, em vários detalhes, detalhes até bobos. Hoje, me pego vendo algumas pessoas conversando sobre o suicídio, por exemplo, eu tenho uma visão hoje completamente diferente da visão que eu tinha antes do Curso de Negociação. (E1).

Relações da atividade profissional de negociadores policiais e organização do trabalho, inventividade profissional e processo saúde-doença mental

Thiago Drumond Moraes, Marcos Eduardo da Silva Teixeira e Jaqueline Oliveira Bagalho

Igual, a gente passou por uma ocorrência com uma menininha que o pai fez de refém de 2 meses de idade. A ocorrência durou 17 horas seguidas. Então, se você não está preparado para aguentar aquilo, se você não foi forjado, não foi treinado para aquilo, com 5 horas de ocorrência você não está aguentando mais, fica com dor na coluna, dor de cabeça, passando mal, você quer beber água, você não aguenta. (E2).

Percebe-se, nas falas dos entrevistados, um destaque fornecido ao papel da formação do Curso de Negociação para a mudança sobre o sentido da atividade, agora como policial Negociador. Esse sentido do trabalho focado mais na vida, e menor em relação à criminalidade, é comum de ser observada entre bombeiros militares (Breda; Moraes, 2020), e marca uma mudança de posicionamento em relação aos outros trabalhadores policiais militares, que pode ser observado também entre Negociadores de outros países (Grubb *et al.*, 2022). Vale ressaltar que os entrevistados citam como elementos de grande diferenciação no comportamento policial, em comparação aos demais membros do BME, o fato de buscarem a solução de conflitos através do diálogo, das palavras, e de possuírem uma postura que julgam mais calma, mais educada, na forma de intervenção nos incidentes críticos. Ainda que não seja possível averiguar se essa percepção é correspondente a comportamentos apresentados em contextos reais, até porque alguns estudos indicam que a diferença de traços de personalidade e de características pessoais não são tão diferentes entre Policiais Negociadores e Policiais não-Negociadores (Grubb; Brown; Hall, 2015), o fato é que essas mudanças de valores em relação às demais polícias são apreendidas como mudanças que produzem novos sentidos para a identidade do policial e que transborda, em algum nível, para a corporação como um todo: eles se veem diferentes e são assim vistos pelos demais (Grubb *et al.*, 2022).

Contudo, cabe destacar que, embora, aparentemente, se apresente como fator positivo, o requisito do Negociador se portar de modo mais educado pode se constituir como uma nova demanda que exige alguns esforços para ser mantida em meio a ação de outros profissionais. Isso porque, de acordo com os participantes, esse requisito é distinto do perfil dos demais policiais do batalhão, sobre os quais se impõem outras demandas e desenvolvem outras características pessoais. Assim, cabe ao Negociador fazer a gestão de todos os saberes e normatizações que acumulou para compactuar com os saberes de outros policiais que atuam em conjunto com a EN, de modo a alinhar essas novas exigências do lugar do Negociador com a de outros perfis de atuação. Verifica-se, portanto, que essa dinâmica não se dá sem mobilizações, negociações e dramáticas para esse trabalhador (Schwartz; Durrive, 2010). Ainda assim, é em meio a essa negociação e comparação coletiva que se reforça ainda mais os processos identitários dos Negociadores.

Outro aspecto que parece influenciar o sentimento de pertencimento à equipe, tornando possível a partilha do coletivo de trabalho, é a prática das “confidências” pessoais. Dentre os relatos, os participantes narram a importância de poder contar com os colegas de trabalho, quando seu “moral está baixo”, ou seja, quando chegam para o plantão com problemas de casa (discussões com esposas, problemas com filhos, etc.). Muitos ressaltaram que essas práticas de escuta entre os membros da equipe são percebidas como positivas para a sensação de bem-estar. Verifica-se, portanto, que diferentemente do estudo de Winter e Alf (2019), na equipe estudada neste trabalho, há possibilidade de acolhimento e suporte entre os pares, ampliando as possibilidades de produção de saúde entre esses profissionais e, logo, de facilidade para o processo de identificação entre os pares, em linha com o que se observa na literatura internacional (Grubb *et al.*, 2022; Johnson *et al.*, 2018).

Vale ressaltar que alguns trabalhadores relatam que às vezes é importante não levar consigo os problemas oriundos do serviço para casa e vice-versa. Afirmam ser importante “virar a chave”, ou seja, ao término da escala de serviço e com a chegada em casa, buscam se desligar de tudo relacionado ao serviço, deixando no quartel todos os problemas procedentes do trabalho, buscando gozar a sua folga

em tempo de qualidade com amigos e família. Aqui, cabe uma indagação para reflexão a respeito desse importante apontamento: é possível se desvincular totalmente do trabalho, sendo o trabalho uma forma que identifica o sujeito no mundo? Pesquisas reforçam a dificuldade desse “virar a chave”, visto os próprios profissionais reconhecerem que o policial é 24 horas por dia policial (Magalhães, 2015; Minayo; Assis; Oliveira, 2011). É uma profissão que é uma condição de vida e, sendo uma condição de vida, ainda que o profissional se utilize desses subterfúgios para tentar se sentir menos policial, nem sempre será possível que tais estratégias tenham o efeito desejado, sendo necessário o desenvolvimento de estratégias complementares para reduzir as exigências profissionais do cotidiano laboral.

Ainda sobre o subterfúgio da virada de chave mencionada nas entrevistas, cabe ressaltar que esse tempo de folga deve ser um tempo necessário para que o trabalhador (Negociador) possa se reconectar com esses outros papéis e, por conseguinte, ampliar as possibilidades identitárias para além da identidade policial. Ao mencionar que precisa “virar a chave”, isso deve ser levado a um nível de compreensão e reflexão de que a folga é parte do trabalho; assim como discutir sobre o trabalho no próprio ambiente de trabalho e fazer grupos que pensem o trabalho podem ampliar a inventividade do trabalhador. Isso pode ser reforçado pela Instituição ao valorizar e priorizar os períodos de folga dos trabalhadores como um tempo necessário, que deve ser bem cuidado pelos próprios profissionais, bem como pela Corporação.

Ressalta-se que nem sempre esse mecanismo utilizado pelos Negociadores atinge a completude dos seus objetivos nos dois cenários apresentados, ou seja, tanto ao assumir o serviço e deixar os problemas externos fora do quartel, quanto ao chegar em casa e deixar os problemas da caserna fora de casa. Esses conflitos nas relações entre trabalho e família são comuns entre profissionais das forças de segurança (Bagalho, 2021; Gomez *et al.*, 2021), por conta da escala de trabalho e devido aos altos níveis de tensão, riscos e perigos, cuja armadura mental acaba sendo a identidade profissional. Em outras palavras, a vida dentro e fora do trabalho permeiam os modos e as estratégias para a manutenção da saúde mental. Diante desse cenário, torna-se claro que é impossível tentar dissociar totalmente o trabalho dos problemas existentes fora da organização, pois não é possível dissociar um corpo para o trabalho e um corpo para a vida pessoal, já que ambas as partes se comunicam permanentemente (Cotta; Cotta, 2020; Pinheiro; Farikoski, 2016).

De todo modo, é evidente, a partir dessa categoria e em conjunto com a categoria anterior, que as possibilidades de atuação na EN contribuem para o desenvolvimento de processos de identificação entre os pares e que esse processo garante uma referência de atuação percebida como necessária e importante para a qualidade do serviço prestado. Ainda que esse processo se dê em meio a embates e negociações com outras equipes policiais, a sinergia do grupo é garantida pela singularidade dos modos de atuação e de organização do trabalho dessa equipe, sendo fator protetivo à saúde mental.

PRAZER E SOFRIMENTO

Nesta categoria são demonstrados os processos psicossociais para produção de prazer e de sofrimento relacionado ao trabalho dos Negociadores, de modo a ficar evidente que os sofrimentos do trabalho, sobretudo aqueles produzidos pela própria natureza da tarefa (Dimitrovska, 2017), não sobressaem às potencialidades de produção de prazer. Aliás, as dinâmicas de prazer se valem tanto dos efeitos diretos do trabalho quanto das condições da organização do trabalho, que criam meios de se trilhar um trabalho mais saudável e efetivo (Dias; Siqueira; Ferreira, 2023; Ferreira, 2016; Marçal; Schindwein, 2020; Marçal *et al.*, 2020; Oliveira; Faiman, 2019; Winter; Alf, 2019).

Relações da atividade profissional de negociadores policiais e organização do trabalho, inventividade profissional e processo saúde-doença mental

Thiago Drumond Moraes, Marcos Eduardo da Silva Teixeira e Jaqueline Oliveira Bagalho

Esta categoria traz para a pesquisa um retrato de como o labor do Negociador pode proporcionar a esse trabalhador, diante de ações e situações decorrentes do trabalho, sentimentos que podem trazer benefícios ou danos a sua saúde. Os Negociadores destacam a satisfação que sentem quando solucionam, juntamente com os demais policiais envolvidos, o incidente crítico e vidas são salvas, percepção que corrobora a observada em outras pesquisas (Grubb *et al.*, 2022). São essas situações, segundo os entrevistados, que os fazem sentir mais significativamente o prazer de serem Negociadores. O que parece estar colocado é o prazer por verem a ocorrência ser solucionada de forma pacífica, pela persuasão, através do diálogo – por meio de mobilizações pessoais ou, segundo a Ergologia, usos-de-si (Schwartz, 2016; Schwartz; Duc; Durrive, 2010).

Em ocorrência, nem se fala, quando você consegue demover do CEC [Causador do Evento Crítico] a ideia de se matar, você fica feliz para caramba, a verdade é essa. Você chega exausto aqui, você chega com dor de cabeça, parece que você está carregando um mundo nas costas. Mas você fica feliz para caramba com uma contribuição que eu dei ao mundo. Hoje foi válido para caramba. (E3).

Saber que eu fui para uma ocorrência e eu pude, através do convencimento, sem que houvesse nada mais letal ou algo mais, infelizmente, assim... Algo que machuca a pessoa... Ser através da palavra, do convencimento, conseguir convencer a pessoa a desistir daquilo... Tirar a vida, se machucar ou de machucar alguém... É para mim satisfação muito grande. (E2).

Através dos relatos, observa-se que o reconhecimento é parte da vivência de prazer dos Negociadores, reconhecimento que, segundo Clot (2010), refere-se à percepção de fazer um trabalho bem feito, de atuar a partir de referências produzidas e disponibilizadas pelo coletivo, mas de modo singular durante ocorrências sempre imprevisíveis. O esforço, a mobilização pessoal na atividade, é compensado pela produção de pertencer a um determinado grupo profissional, produzindo sentidos para sua atuação que os diferencia de maneira positiva dos demais profissionais. Esse reconhecimento de fazer um bom trabalho não se dá sem o suporte coletivo proporcionado pela organização do trabalho, que autoriza o coletivo a debater, refletir e reinventar cotidianamente suas próprias práticas profissionais, como demonstrado anteriormente.

Além dessa dimensão diretamente relacionada à execução da tarefa, a existência de boas relações entre os Negociadores, como a camaradagem, a confiança e a parceria entre esses trabalhadores, intensifica o processo identitário e produz um terreno de vivências prazerosas durante o trabalho: “Aqui, a gente trabalha muito em espírito de corpo. Tipo, assim: quando um erra, todo mundo apanha. Quando um acerta, todo mundo recebe um troféu, uma medalha” (E3).

A diminuição da hierarquização, aspecto já apontado como positivo, também foi destacado como outro pilar positivo para a produção de relações interprofissionais mais adequadas e mais prazerosas. A relação trabalhista existente no militarismo, historicamente, aponta uma cisão entre a classe de oficiais e praças (Minayo; Assis; Oliveira, 2011; Pelegrini *et al.*, 2018; Souza *et al.*, 2012). Essa aproximação, apesar das ressalvas feitas pelos trabalhadores que apontaram mais horizontalidade entre os comandantes (oficiais) e Negociadores (praças) somente nos momentos das intervenções, merece destaque em virtude de apontar, em algum grau ou medida, a flexibilização das hierarquias, o que amplia a segurança nas tomadas de decisões, renormatizações e criatividade em serviço.

Assim, as relações sociais de trabalho foram percebidas como positivas e calcadas em camaradagem, entre pares, e respeito, em relação à hierarquia, o que parece minimizar o sofrimento vivenciado pelos

Negociadores. Os trabalhos de Antunes (2019) e de Miranda e Guimarães (2016) ilustram os reflexos das relações hierárquicas e disciplinares no contexto do trabalho policial e adoecimento mental. De modo distinto, pode-se observar que, no presente estudo, o ambiente coletivo e relacional é tido como salutar, propiciando aos trabalhadores a percepção de confiança para partilhar e buscar aprendizagem e suporte para o devido enfrentamento das adversidades do contexto apresentado nos incidentes críticos. Essa percepção corrobora a observada entre Negociadores de outros países (Grubb *et al.*, 2022). A recorrer a esses recursos, minimiza-se o desgaste do trabalho, tendo em vista a precariedade do suporte organizacional, sobretudo das equipes diminuídas. Percebe-se, assim, que os Negociadores se veem pertencentes ao coletivo ao mesmo tempo que se identificam como policiais produzindo essa subjetividade em si.

Contudo, não se percebe apenas vivências prazerosas no trabalho. Vários elementos conduzem à percepção de sofrimento no trabalho (Dimitrovska, 2017). Por exemplo: um aspecto importante é como o Negociador lida com os erros nas atuações. Ressalta-se que os incidentes críticos são tipos de ocorrências que oferecem risco à vida de todos os envolvidos e, atuando diretamente visando a solução desse evento, o Negociador se vê, em diversos momentos, em situação em que, uma fala inadequada, uma palavra por ele mal colocada, pode resultar na perda de uma vida. Nesse sentido, essa condição impõe ao Negociador ter que lidar com pressões em três frentes: pessoal (autocobrança), institucional (o receio do erro macular o nome da instituição) e social (mídia, familiares e parentes das pessoas envolvidas na ocorrência). Dessas, a pressão social é a que mais aflige os Negociadores, corroborando estudo de Minayo; Souza e Constantino (2008):

Agora, a pressão social é complicada, porque abala a sua vida. Pensa bem, a gente vai para uma ocorrência e o resultado não é o esperado, a gente fez tudo o que a gente podia, e a gente começa a ser bombardeado como se a gente não tivesse feito a coisa certa. Esse é um medo que a gente tem, é um medo que eu falo com os negociadores: “Olha, pode acontecer, tem que ter cabeça”, porque é imprevisível (E3).

A possibilidade do erro sempre presente é um aspecto que parece causar sofrimento aos Negociadores, pois implica o custo subjetivo de transitar sempre por uma linha tênue entre ser considerado um herói ou ser um vilão, entre salvar uma vida ou deixá-la ser perdida, mesmo que isso não tenha sido causado por um ato do Negociador. Esse sentimento de culpa por não ter contribuído para a solução de um incidente crítico se apresentou diversas vezes nas falas dos entrevistados e pode contribuir de forma a potencializar o sofrimento desse trabalhador. Uma forma de amenizar essa pressão é fazer uma economia do corpo (Serrano, 2019), ou seja, fazer um uso eficiente e mais comedido de si nas mobilizações profissionais. Ocorre que quando a equipe é muito pequena, como já observado nas entrevistas, a sobrecarga impõe menos formas de economia desse corpo, e como consequência se resulta em maior cansaço.

Diante desse cenário em que há a necessidade de se fazer escolhas que podem decidir o desfecho de um incidente, que podem salvar vidas ou fazer com que vidas sejam perdidas, o Negociador vislumbra destinos que podem ser determinados por suas escolhas, ampliando os riscos da sua ação, o que aumenta a dramaticidade dos usos-de-si (Schwartz, 2016; Schwartz; Duc; Durrive, 2010). Vale lembrar, por outro lado, que a organização de trabalho e a boa relação da equipe oportunizam momentos de reflexão sobre as atividades realizadas, inclusive os erros cometidos, de modo a construir caminhos para aprimoramento do desenvolvimento profissional, acolher os efeitos deletérios das escolhas e ressignificar as decisões tomadas (Grubb *et al.*, 2022). Nesse sentido, o sofrimento potencial advindo das incertezas nas tomadas de decisão no cotidiano de trabalho encontra caminhos para se transformar em um sofrimento criativo, tal qual indicado por Dejours (2011). E esse sofrimento criativo, conforme ilustrado anteriormente na

fala de entrevistados, é vivenciado como manifestação de um trabalho benfeito, cujo desdobramento é a solução pacífica e sem mortes durante os incidentes críticos.

Em relação à atividade-fim do Negociador, nota-se, de acordo com os participantes, que todos os tipos de incidentes críticos trazem algum tipo de desgaste físico e/ou mental aos Negociadores; sendo que as ocorrências em atendimento a pessoas que tentam suicídio são as que deixam o sofrimento mais visível e demarcado na fala dos entrevistados: “Até as simulações, se [o] cara for um bom ator, o clima fica pesado, o clima é um clima pesado” (E1). Ou ainda:

Termina [a] ocorrência, eu termino muito mal, dando graças a Deus. Com dor de cabeça. Já conversei com os outros negociadores, a maioria deles também, dependendo da ocorrência, eles também falaram [d]o clima, parece que o clima pesa. Não me pergunte o que é... Energia... Mas o clima numa ocorrência de suicida é um clima pesado. Então, assim, o negócio é pesado, uma ocorrência com suicida é um negócio pesado, é uma ocorrência que dá para sentir o clima pesado. (E1).

Destacam-se, nas narrativas dos entrevistados, que os cenários pelos quais eles atuam, muitas vezes, refletem neles sentimentos como frustração, culpa, medo e ansiedade. Estudos indicam que tais fatores podem implicar em riscos à saúde física e mental de policiais ou, pelo menos, em sofrimento a esses trabalhadores, em suas atividades profissionais (Dias; Siqueira; Ferreira, 2023; Ferreira, 2016; Marçal; Schindwein, 2020; Marçal *et al.*, 2020; Minayo; Souza; Constantino, 2008; Oliveira; Faiman, 2019; Winter; Alf, 2019). Percebe-se, então, que o ofício realizado pelos Negociadores pode gerar, potencialmente, sofrimento à saúde desse trabalhador. Quer seja em ocorrências com tentativas de suicídio ou em outros tipos de ocorrência, o Negociador fica sujeito aos reflexos de sua atuação, do seu envolvimento direto naquele meio repleto de riscos, tensão e angústias. Contudo, em face de todas as dificuldades já apresentadas, como as condições de trabalho, as pressões interna e externa e o medo do erro na atuação, observa-se que os Negociadores da PMES estão submetidos a condições profissionais que reduzem tais potenciais danos e aumentam as possibilidades de vivências prazerosas no trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetiva avaliar os fatores relacionados ao processo de saúde-doença dos Negociadores da Equipe de Negociação da Polícia Militar do Espírito Santo (PMES), os modos de organização, renormatizações e dramáticas utilizadas por esses trabalhadores para darem conta das suas atividades profissionais e seus imprevistos.

O estudo mostra as dramáticas vivenciadas pelos Negociadores para darem conta das atividades que realizam durante as intervenções nos incidentes críticos e das imprevisibilidades presentes nesses cenários. Como as normas – Doutrina de Negociação – não são capazes de antecipar tudo, os Negociadores realizam renormatizações, buscando encontrar soluções para as demandas que surgem no seu cotidiano. Nesse sentido, as relações trabalho-saúde-doença dos Negociadores mediam distintas possibilidades e opções pessoais, nas quais são levados em consideração os diversos usos-de-si, ou seja, as diversas formas de como podem se mobilizar, seja a partir de conhecimentos próprios, seja a partir de negociações com o coletivo profissional.

O trabalho do Negociador Policial apresenta-se como potencial fonte de sofrimento para esses trabalhadores, pois eles sofrem com a pressão existente nos incidentes críticos, que refletem tanto no âmbito laboral

quanto no aspecto pessoal para o Negociador. Entretanto, o trabalho é também pautado no prazer, devido à satisfação evidente demonstrada por todos os Negociadores ao concluírem com êxito a atuação nas ocorrências, pela confiança, parceria e camaradagem existente na Equipe, e pela autonomia e liberdade existentes na organização do trabalho da Equipe, onde é propiciado aos Negociadores desenvolverem os saberes necessários para lidar com os incidentes aos quais se deparam. Desse modo, observa-se que os potenciais danos à saúde identificados em pesquisas com outros grupos policiais não se observam com a mesma força entre esses trabalhadores, indicando que um ambiente de inventividade, redução das pressões hierárquicas, exercício analítico sobre a tarefa e contínua repactuação das normas coletivas atuam de modo poderoso contra uma ação profissional amplamente arriscada e de potencial risco à vida.

Ressalta-se que este estudo é limitado a uma investigação da atividade de uma determinada equipe que realiza atividade muito específica dentro da Segurança Pública. Além disso, como é realizado por pesquisador com vínculo institucional com a PMES e como as entrevistas foram realizadas em ambiente institucional, não deve ser descartado o viés de deseabilidade social (Júnior, 2022) na realização da pesquisa, ainda que tenha sido logrado esforços para minimizar os possíveis impactos desse viés. Por essas razões, verifica-se a necessidade de replicar a presente pesquisas em outros ambientes, abordando a complexidade de questões da saúde do trabalhador policial militar, em aspecto amplo, já que ele está inserido em um contexto tão complexo e relevante em nosso país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Elisa Junger Ferreira. **A hierarquia na Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro**: uma análise crítica de seus impactos na saúde. 2019. 99 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Rio de Janeiro, 2019.

BAGALHO, Jaqueline Oliveira. **O trabalho penitenciário e as relações entre conflito trabalho-família, gênero e aspectos da saúde**: um estudo no Brasil e México. 2021. 212 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Centro de Ciências Humanas e Naturais, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2015.

BOHL, Nancy. Hostage Negotiator Stress. **FBI Law Enforcement Bulletin**, v. 61, n. 8, p. 23-26, 1992. Disponível em: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/Digitization/137880NCJRS.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2024.

BREDA, Karine Trarbach de Oliveira; MORAES, Thiago Drumond. A profissão de bombeiro militar: sofrimento e prazer, riscos e proteção. **Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, Campos dos Goytacazes, v. 10, n. 1, p. 34-46, 2020. Disponível em: <http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/2994>. Acesso em: 9 jun. 2024.

CLOT, Yves. **Trabalho e poder de agir**. Belo Horizonte: FabreFactum, 2010.

COTTA, Fracis Albert; COTTA, Sandra Margarete de Oliveira. Estresse e fatores de pressão no trabalho. In: LEITE, Isadora Clotilde de Siqueira; BICALHO, Rachel Ferreira Sette; SANCHES, Vender Lúcio (Orgs). **Qualidade de vida significativa**. Belo Horizonte: Gláuks Edições Acadêmicas, 2020, p. 285-297.

Relações da atividade profissional de negociadores policiais e organização do trabalho, inventividade profissional e processo saúde-doença mental

Thiago Drumond Moraes, Marcos Eduardo da Silva Teixeira e Jaqueline Oliveira Bagalho

CUNHA, Pedro Alexander Beron da; DICK, Nídia Rita Michels; PIRES, Charlene Garcia; PINTO, Joséli do Nascimento. Transtorno de estresse pós-traumático em policial militar. **Saúde e Desenvolvimento Humano**, Canoas, v. 7, n. 2, 2019. DOI: <https://doi.org/10.18316/sdh.v7i2.3674>.

DEJOURS, Christophe. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. *In*: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz / Brasília: Paralelo 15, 2011, p. 57-123.

DIAS, Cledinaldo Aparecido; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares; FERREIRA, Leonardo Borges. Análise socioclínica do contexto do trabalho e sua relação com o adoecimento mental de policiais militares do Distrito Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, 2023. DOI: <http://doi.org/10.1590/1679-395120220095>.

DIMITROVSKA, Aleksandra. Psychological implication in hostage negotiation. **Anais do III International Scientific Conference Safety And Crisis Management – Theory and Practice Safety For The Future**, Belgrado, 2017.

DURRIVE, Louis. Formação, trabalho, juventude: uma abordagem ergológica. **Pro-Posições**, Campinas, v. 13, n. 3, p. 19-30, 2016. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/proposic/article/view/8643934>. Acesso em: 9 jun. 2024.

DURRIVE, Louis. **Competência e atividade de trabalho**. Belo Horizonte: Fabrefactum 2021.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Decreto Nº 4.970, de 27 de Setembro de 2021**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Espírito Santo (PMES) e dá outras providências. Vitória/ES, 27 set. 2021. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/es/decreto-n-4970-2021-espírito-santo-dispoe-sobre-a-organizacao-basica-da-policia-militar-do-espírito-santo-pmes-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 9 jun. 2024.

FERREIRA, Leonardo Borges. **Mesmo com o sacrifício da própria vida: vivências de prazer e sofrimento no trabalho entre policiais militares do DF**. 2016. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

GERNET, Isabelle; DEJOURS, Christophe. Avaliação do trabalho e reconhecimento. *In*: BENDASSOLLI, Pedro; SOBOLL, Lis Andrea. (Orgs.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011, p. 61-70.

GOMEZ, Victoria Ayelen; MAZZOLENI, Martina; RODRIGUES, Carlos Manoel Lopes; BENTES, Alice; AQUINO, Mikaelly de Araújo; TORRES, Cláudio Vaz; NASCIMENTO, Thiago; OLIVEIRA, Sérgio Eduardo Silva de; CHAMBEL, Maria José; CRISTIANE, Faiad. Conflito trabalho-família em segurança pública: uma revisão integrativa. **Revista do Sistema Único de Segurança Pública**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 237-251, 2021. DOI: <https://doi.org/10.56081/2763-9940/REVSUSP.V1N1.A15>.

GRUBB, Amy Rose; BROWN, Sarah; HALL, Peter. Personality traits and coping styles in UK police officers. Do negotiators differ from their non-negotiator colleagues?. **Psychology, Crime & Law**, v. 21, n. 4, p. 347-374, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1080/1068316X.2014.989165>.

GRUBB, Amy Rose; BROWN, Sarah; HALL, Peter. The emotionally intelligent officer? Exploring decision-making style and emotional intelligence in hostage and crisis negotiators and non-negotiator-trained police officers. **Journal of Police and Criminal Psychology**, v. 33, p. 123-136, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11896-017-9240-2>.

GRUBB, Amy Rose; BROWN, Sarah; HALL, Peter; BOWEN, Erica. “There’s nothing that compares to it”: a grounded theoretical analysis of the experiences of police hostage and crisis negotiators. **International Journal of Conflict Management**, v. 30, n. 3, p. 369-394, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2019-0003>.

GRUBB, Amy Rose; BROWN, Sarah; HALL, Peter; BOWEN, Erica. “The more you do, the more comfortable you feel”: the Police Hostage and crisis negotiator Journey. **Journal of Police and Criminal Psychology**, v. 37, p. 195-211, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11896-021-09486-3>.

JOHNSON, Kirsten; THOMPSON, Jeff; HALL, Judith; MEYER, Cord. Crisis (hostage) negotiators weigh in: the skills, behaviors, and qualities that characterize an expert crisis negotiator. **Police Practice and Research**, v. 19, n. 5, p. 472-489, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/15614263.2017.1419131>.

BISPO JR., José Patrício. Social desirability bias in qualitative health research. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 56, n. 101, 2022. DOI: [10.11606/s1518-8787.2022056004164](https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2022056004164).

MACHADO, Caroline Eder; TRAESEL, Elisete Soares; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Profissionais da Brigada Militar: vivências do cotidiano e subjetividade. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 33, n. 81, p. 238-257, 2015. DOI: <https://dx.doi.org/10.7213/psicol.argum.33.081.AO02>.

MAGALHÃES, Janice do Carmo Demuner. **Entre amarras e possíveis**: atividade de trabalho e modos de viver dos policiais militares capixabas em análise. 2015. 112 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Institucional) – Centro de Ciências Humanas e Naturais, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2015.

MAGALHÃES, Janice do Carmo Demuner. **O trabalho vivo policial**: análises psicodinâmicas sobre hierarquia e disciplina na Polícia Militar do Espírito Santo. 2022. Tese (Doutorado em Psicologia) – Centro de Ciências Humanas e Naturais, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2022.

MARÇAL, Hanna Izabel Ferreira; SCHLINDWEIN, Vanderléia de Lurdes Das Castel. Prazer e sofrimento na Polícia Militar: uma revisão de literatura. **Trabalho (En)Cena**, Palmas, v. 5, n. 1, p. 111-135, 2020. DOI: <https://doi.org/10.20873/2526-1487V5N1P111>.

MARÇAL, Hanna Izabel Ferreira; SCHLINDWEIN, Vanderléia de Lurdes Das Castel; BARBOSA, Edcarlos Alfaia Galeno; SILVA, Mariana Oliveira da. Vivências de prazer-sofrimento na organização do trabalho dos policiais militares da Região Norte. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 203-217, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v23i2p203-217>.

MARTINS, Maria Cristina Garcia Costa; LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Quando o policial procura ajuda psicológica: interfaces entre sofrimento e organização do trabalho. **Psicologia: Saúde Mental e Segurança Pública**, Belo Horizonte, v. 3, n. 7, p. 43-64, 2018. Disponível em: <https://revista.policiamilitar.mg.gov.br/index.php/psicologia/search/authors/view?givenName=Maria%20Elizabeth%20Antunes&familyName=Lima&affiliation=&country=&authorName=Lima%2C%20Maria%20Elizabeth%20Antunes>. Acesso em: 10 jun. 2024.

Relações da atividade profissional de negociadores policiais e organização do trabalho, inventividade profissional e processo saúde-doença mental

Thiago Drumond Moraes, Marcos Eduardo da Silva Teixeira e Jaqueline Oliveira Bagalho

MINAYO, Maria Cecília de Souza; ASSIS, Simone Gonçalves de; OLIVEIRA, Raquel Vasconcellos Carvalhaes de. Impacto das atividades profissionais na saúde física e mental dos policiais civis e militares do Rio de Janeiro (RJ, Brasil). **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 2199-2209, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232011000400019>.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 237-248, 1993. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X1993000300002>.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SOUZA, Edinilsa Ramos de; CONSTANTINO, Patrícia. (Coords.). **Missão prevenir e proteger: condições de vida, trabalho e saúde dos policiais militares do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2008.

MIRANDA, Dayse; GUIMARÃES, Tatiana. O suicídio policial: o que sabemos? **DILEMAS: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 1-18, 2016. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/dilemas/article/view/7680>. Acesso em: 10 jun. 2024.

MORAES, Thiago Drumond; ATHAYDE, Milton Raimundo Cidreira de. Dimensões do coletivo na atividade de trabalho dos motoboys. **Fractal: Revista de Psicologia**, Niterói, v. 26, n. 2, p. 327-348, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-0292/906>.

OLIVEIRA, Thamires Sousa de; FAIMAN, Carla Júlia Segre. Ser policial militar: reflexos na vida pessoal e nos relacionamentos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 19, n. 2, p. 607-615, 2019. DOI: <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.2.15467>.

PELEGRINI, Andreia; CARDOSO, Thiago Elpídio; CLAUMANN, Gaia Salvador; PINTO, André de Araújo; FELDEN, Erico Pereira Gomes. Percepção das condições de trabalho e estresse ocupacional em policiais civis e militares de unidades de operações especiais. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, São Carlos, v. 26, n. 2, p. 423-430, 2018. DOI: <https://doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAO1160>.

PINHEIRO, Letícia Ribeiro Souto; FARIKOSKI, Camila. Avaliação do nível de estresse de Policiais Militares. **Revista de Psicologia da IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 14-19, 2016. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/revistapsico/article/view/1250>. Acesso em: 10 jun. 2024.

SANTOS, Luiz Ricardo dos. Os desafios da saúde psicológica dos policiais militares. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 8, n. 9, p. 330-339, 2022. DOI: <http://doi.org/10.51891/rease.v8i9.6856>.

SANTOS, Rosemary de Boffi; HAUER, Roseli; FURTADO, Tânia. O sofrimento psíquico de policiais militares em decorrência de sua profissão: revisão de literatura. **Revista Gestão & Saúde**, Brasília, v. 20, n. 2, p. 14-27, 2019. Disponível em: <https://www.herrero.com.br/files/revista/file5dfa2537646329c3af309b8cb4672fc0.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2024.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e uso de si. **Pro-Posições**, Campinas, v. 11, n. 2, p. 34-50, 2016. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/proposic/article/view/8644041>. Acesso em: 10 jun. 2024.

SCHWARTZ, Yves; DUC, Marcelle; DURRIVE, Louis. Trabalho e uso de si. *In*: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. (Orgs.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Niterói: EdUFF, 2010, p. 189-204.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. (Orgs.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Niterói: Eduff, 2010.

SERRANO, Ednéia Vieira. **O trabalho dos policiais militares do Espírito Santo sob o ponto de vista da atividade**: análises ergológicas. 2019. 170 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Institucional) – Centro de Ciências Humanas e Naturais, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2019.

SILVA, Marco Antonio da. **Gerenciamento de crises policiais**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

SILVA, Marco Antonio da; SILVA, Luiz Fernando da; RONCAGLIO, Otávio Lúcio. **Negociação em crises policiais**: teoria e prática. Curitiba: CRV, 2021.

SØRENSEN, Lea Nørgaard; OLESEN, Kristine Hee; MIDTGAARD, Charlotte Dam; WILLERT, Morten Vejs. Risk of post-traumatic stress disorder following major disasters and critical incidents in police officers – a systematic review. **Journal of Police and Criminal Psychology**, v. 37, p. 752-768, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11896-022-09547-1>.

SOUZA, Edinilsa Ramos de; MINAYO, Maria Cecília de Souza. Policial, risco como profissão: morbimortalidade vinculada ao trabalho. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 917-928, 2005. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/s1413-81232005000400015>.

SOUZA, Edinilsa Ramos de; MINAYO, Maria Cecília de Souza ; SILVA, Juliana Guimarães e; PIRES, Thiago de Oliveira. Fatores associados ao sofrimento psíquico de policiais militares da cidade do Rio de Janeiro, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 7, p. 1297-1311, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2012000700008>.

TEIXEIRA, Marcos Eduardo da Silva. **Negociador Policial de Crises**: formação e educação continuada. 2011. Monografia (Curso de Formação de Oficiais) – Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

WINTER, Lilian Ester; ALF, Alexandra Machado. A profissão do policial militar: vivências de prazer e sofrimento no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 19, n. 3, p. 671-678, 2019. DOI: <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.3.13214>.