

ASSÉDIO MORAL E CULTURA ORGANIZACIONAL NA FORMAÇÃO MILITAR

ACOSO MORAL Y CULTURA ORGANIZATIVA EN LA FORMACIÓN MILITAR

MORAL HARASSMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN MILITARY TRAINING

Polyanna Laura Cardoso Sena do Amaral

Mestre em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior, pela Universidade Federal da Paraíba, em 2025. Especialista em Segurança Pública, pela PMPB, em 2016. Licenciatura Plena em História, pela UFPB, em 2011. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública, pela Universidade Estadual da Paraíba, em 2010. Bacharelado em Segurança Pública, pela UEPB, em 2005.

Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-1818-1845>

Paulo César Geglio

Possui graduação em filosofia; Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade e Doutorado em Educação: Psicologia da Educação, ambos pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Atualmente é professor Associado na Universidade Federal da Paraíba, ministrando disciplinas de Fundamentos da Educação. Faz estudos e pesquisas no segmento da formação de professores, abrangendo práticas profissionais, identidade e políticas para a formação. Faz parte do grupo de pesquisa Multidisciplinar de Pesquisa sobre Formação Docente e Prática de Ensino

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1648-6941>

RESUMO

O assédio moral é um fenômeno que pode ocorrer nas relações interpessoais em vários ambientes, inclusive no trabalho. Caracteriza-se pela prática de atos que se repetem, com frequência e duração relevantes, até provocar a degradação física ou psicológica do trabalhador. Este estudo analisou os componentes da cultura organizacional da Polícia Militar que contribuem para a ocorrência do assédio moral na formação militar. A prática do assédio moral na formação militar apresenta ramificações com projeções futuras. Todos aqueles que vivenciaram tais violências, não importando o grau de aproximação (vítimas ou testemunhas), levarão consigo suas sequelas. Tratou-se de uma pesquisa bibliográfica. Constatou-se que há uma propensão à prática de comportamentos caracterizadores do assédio moral, influenciados pelo *ethos* militar que exalta a hierarquia e a disciplina, que valoriza o acatamento passivo das ordens em detrimento da formação crítica e participativa. Finalmente, em face dos resultados e limites desta investigação, sugere-se a continuidade dos estudos para a sua ampliação.

Palavras-chave: assédio moral; cultura organizacional; formação policial; polícia militar.

RESUMEN

El acoso es un fenómeno que puede darse en las relaciones interpersonales en diversos entornos, incluido el laboral. Se caracteriza por la práctica de actos que se repiten, con frecuencia y duración significativas, hasta causar la degradación física o psicológica del trabajador. Este estudio analizó los componentes de la cultura organizacional de la Policía Militar que contribuyen a la ocurrencia del acoso moral en el entrenamiento militar. La práctica del acoso moral en la formación militar tiene ramificaciones con proyecciones futuras. Todos los que vivieron ese tipo de violencia, por más cercanos que hayan estado (víctimas o testigos), arrastrarán las

consecuencias. Se trata de un estudio bibliográfico. Se constató que existe una propensión a practicar comportamientos que caracterizan el acoso moral, influenciados por el ethos militar que exalta la jerarquía y la disciplina, que valora el cumplimiento pasivo de las órdenes en detrimento de una formación crítica y participativa. Por último, teniendo en cuenta los resultados y los límites de esta investigación, se sugiere continuar el estudio para ampliarlo.

Palabras clave: cultura organizativa; formación policial; intimidación; policía militar.

ABSTRACT

Moral harassment is a phenomenon that can occur in interpersonal relationships in various environments, including the workplace. It is characterized by the practice of acts that are repeated, with relevant frequency and duration, until causing the physical or psychological degradation of the worker. This study analysed the components of the organizational culture of the Military Police that contribute to the occurrence of moral harassment in military training. The practice of moral harassment in military training has ramifications for the future. All those who have experienced such violence, no matter how close they were (victims or witnesses), will carry the consequences with them. Methodologically, it was a bibliographic research. It was found that there is a propensity for the practice of behaviours characteristic of moral harassment, influenced by the military ethos that exalts hierarchy and discipline, which values the passive compliance with orders to the detriment of critical and participatory formation. Finally, considering the results and limitations of this investigation, it is suggested that studies be continued to expand on this research.

Keys Word: military police; moral harassment; organizational culture; police training.

INTRODUÇÃO

O assédio moral no trabalho é uma realidade que vem ganhando destaque no estudo das relações corporativas devido às graves consequências que traz para o trabalhador e para a organização. No que tange ao ambiente militar, esta abordagem torna-se ainda mais delicada, tendo em vista as especificidades da sua cultura organizacional. Apesar de estar tão presente no ambiente de trabalho, a falta de uma legislação abrangente e de caráter nacional acaba por contribuir, ainda que indiretamente, com a perpetuação do assédio moral. No Brasil, já existem leis em alguns estados e projetos de leis em outros. Na Paraíba, há legislação prevista para casos de assédio moral no funcionalismo público civil (João Pessoa, 2009; Paraíba, 2015) e para casos de assédio moral e sexual nas escolas e universidades (públicas ou privadas), mediante veiculação de mensagens na internet (Paraíba, 2019). Há ainda o decreto que dispõe sobre os procedimentos de registro e apuração de casos de assédio moral ou sexual no ambiente de trabalho (Paraíba, 2024).

Falar sobre o assédio moral na formação da Polícia Militar representa a possibilidade de adentrar em um campo até então inviolado. A herança militar do Exército e sua tradição ditatorial de combate às divergências, na busca da homogeneidade, fazem com que as atualizações e adaptações ao novo contexto democrático sejam rejeitadas. Por isso, apesar da Carta Magna de 1988 e do processo de democratização advindo dela, o militarismo pouco mudou.

O objetivo deste trabalho é, pois, evocar uma discussão sobre o assédio moral, dando ênfase à identificação dos componentes da cultura organizacional da Polícia Militar, difundidos durante a formação, que favorecem a sua ocorrência. Este realce justifica-se pela tese de que é na formação que o policial militar é moldado (Elias, 1994), sendo introjetados nele normas e valores que deverão ser observados no decorrer de sua vida profissional.

Os conceitos sobre assédio moral, cultura organizacional e formação militar mostram-se como principais elementos interligados no presente estudo. Dessa forma, faz-se necessário discorrer sobre seus significados, respectivamente.

O assédio moral é um tema que vem sendo bastante pesquisado academicamente, mas, apesar disso, abordá-lo constitui-se um desafio, devido a uma relativa escassez de estudos precedentes. Algumas contribuições foram dadas, como, por exemplo, os estudos do alemão Heinz Leymann (1996), da francesa Marie-France Hirigoyen (2006) e da brasileira Margarida Maria Silveira Barreto (2003), considerados como pesquisadores de referência no tema. A partir de suas pesquisas, vários outros estudos apareceram, porém, majoritariamente, dentro de um enfoque jurídico.

Este trabalho abordará o tema em uma perspectiva comportamental, relacionando as práticas do grupo que podem interferir nos comportamentos individuais, muitas vezes determinando condutas, de maneira irrefletida, tornando-as apenas reações instintivas. Neste artigo, foi tomado por empréstimo a definição de assédio moral de Hirigoyen (2006, p. 17), que o concebe como sendo

qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima do trabalho.

A fim de complementar o exposto, é válido ressaltar algumas consequências graves que o assédio moral pode causar inicialmente nas vidas das vítimas, tais como: estresse, ansiedade, depressão e distúrbio psicossomáticos (Hirigoyen, 2006). Tudo isso pode ainda ser potencializado nas vidas das próximas vítimas, seja do cidadão em si ou de seus colegas de

trabalho (pares ou subordinados, em sua maioria).

É importante salientar, ainda, que o assédio moral pode se apresentar nas mais diversas relações interpessoais, tais como: marido e mulher, pais e filhos, patrão e empregado, entre outras. Sabe-se que em qualquer uma dessas relações é natural que haja conflitos. No entanto, para que seja configurado um caso de assédio moral, é imprescindível considerar as seguintes situações: a repetição, a frequência, a agressão e a intenção. Logo, casos pontuais de desentendimentos, grosserias, sabotagens não podem ser caracterizadas como assédio moral.

Outro conceito que precisa ficar bem estabelecido ao longo deste trabalho é o de cultura organizacional. Trata-se de uma correlação dos valores, da qualidade de vida no local de trabalho, da identidade da empresa e seu arcabouço legal. Disto resulta o clima de convivência estabelecido entre os funcionários, sendo este considerado mais ou menos agradável, através da definição dos comportamentos tidos como aceitos ou não. O conceito de Cultura Organizacional empregado neste artigo foi apresentado por Infestas Gil:

A cultura de uma organização é um conjunto de características que a individualiza e torna única perante qualquer outra. Assume-se como sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma instituição, que assim *produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos*. (1991, p. 38, grifo nosso)

Por fim, é necessário entender o que constitui a formação militar. A formação em si pode ser entendida como sendo o “conjunto de atividades que visam à aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamentos exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou conjunto de profissões, em qualquer ramo de atividade econômica” (Tomás, 2001, p.25). No entanto, a formação profissional militar apresenta peculiaridades que precisam ser consideradas, pois ao mesmo tempo em que é um curso de formação, é, cumulativamente, um ato de serviço militar, uma vez que os alunos concorrem a escalas de serviços internos e externos, sendo, inclusive, remunerados durante o curso. Além disso, tradicionalmente, o curso de formação militarizado caracteriza-se fortemente pelo treinamento técnico-profissional do aluno, em uma supervalorização do “saber-fazer” em detrimento do “por que fazer”.

Uma vez apresentados os conceitos norteadores deste trabalho (assédio moral, cultura organizacional e formação militar), é salutar compreender a sua correlação, pois a cultura organizacional contribui para definir o clima de convivência, como mais ou menos garantidor dos direitos individuais e coletivos dos funcionários da empresa, o que na esfera da formação militar torna-se bastante notório. Isto porque alguns comportamentos “inoportunos” são tidos

como “normais”, mas na verdade se tornaram apenas comuns, devido à frequência com que se repetem. Dentre tais comportamentos, pode-se identificar algumas condutas caracterizadoras do assédio moral.

Por isso, é importante saber distinguir o que é e o que não é assédio moral, desde a formação militar, pois é durante o período de formação profissional que se molda o perfil dos novos integrantes da organização, definindo os comportamentos que serão aceitos ou não, pelos demais integrantes e pela instituição em si (Tomás, 2001). Sendo assim, foi questionado: **quais componentes da cultura organizacional da Polícia Militar, difundidos durante a formação, favorecem a ocorrência de práticas caracterizadoras de assédio moral?**

A prática do assédio moral na formação militar apresenta ramificações com projeções futuras. Todos aqueles que vivenciaram tais violências, não importando o grau de aproximação (vítimas ou testemunhas), levarão consigo suas sequelas. Para estes, pouco poderá ser feito, além de remediar. O ideal sempre é a prevenção e, para isso, nada melhor que agir no epicentro do problema: o período de formação. Com policiais psicologicamente mais saudáveis, melhores serviços poderão ser prestados à sociedade.

1 O ASSÉDIO MORAL

O problema do assédio moral não é uma questão recente. Heinz Leymann, psicólogo alemão radicado na Suécia, cientista médico e pesquisador em Psicologia do Trabalho (Silva, 2007) começou a estudar o fenômeno do assédio moral ainda na década de 80, a partir de experiências observadas por outros pesquisadores em crianças de idade escolar com comportamentos hostis, cujas manifestações foram percebidas no ambiente de trabalho vinte anos depois. Em sua pesquisa, ele identificou durante vários anos um determinado tipo de comportamento violento denominado ‘psicoterror’, identificando enfermidades de natureza psicossomática como doença profissional. Leymann definiu o assédio moral da seguinte forma:

A deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não-éticas (abusivas), que se caracterizam pela repetição, por um longo tempo, de um comportamento hostil de um superior ou colega (s) contra um indivíduo que apresenta, como reação, um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura (1996, p. 13).

As pesquisas de Leymann ganharam destaque na Suécia, quando profissionais da saúde começaram a relacionar os problemas psicológicos de muitos pacientes com suas relações conflituosas no trabalho. Deste estudo, nasceu a elaboração do conceito de *mobbing*, de modo que Leymann foi o primeiro pesquisador sobre o assédio moral, teorizando e sendo reconhecido

internacionalmente.

Marie-France Hirigoyen, psiquiatra francesa, psicanalista e psicoterapeuta da família (Silva, 2007), escreveu, em 1998, seu primeiro livro *Assédio Moral: A violência perversa do cotidiano*, que provocou um grande rumor mundial, trazendo à tona esta discussão. Profissionais especializados (médicos do trabalho, juristas, sindicalistas, psicólogos e psicossociólogos), trabalhadores e parlamentares franceses se mobilizaram para tratar deste problema, levando o assédio moral a ser incluído nas leis trabalhistas francesas. A discussão não parou por aí: segundo a autora, os governos europeus foram solicitados a também adotarem medidas, levando a futuras sanções contra o assédio moral no trabalho.

Margarida Maria Silveira Barreto, médica especialista em Medicina do Trabalho, mestra em Psicologia Social, atua principalmente nos seguintes temas: assédio moral e humilhações no trabalho, violência moral, gênero e trabalho, saúde do trabalhador e saúde mental (Silva, 2007). É autora do livro *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*, e inaugurou os estudos brasileiros sobre o tema, por meio de uma pesquisa nacional sobre o assunto, desenvolvida para sustentar sua dissertação de mestrado em Psicologia Social, na PUC-SP.

De modo geral, não existe uma prática de produção científica nas Polícias Militares do Brasil, salvo algumas exceções. Contudo, as Polícias Militares de Minas Gerais e da Bahia contribuíram para esta discussão acadêmica. Por meio de Oliveira (2006), a Polícia Militar de Minas Gerais contribuiu com um artigo sobre o fenômeno do assédio moral no seu contexto laboral. Em sua dissertação de mestrado, Martins (2006) fez uma análise sobre a ocorrência do assédio moral na Polícia Militar da Bahia e suas principais consequências para a Instituição, a partir de estudos de caso.

O assédio moral apresenta-se diversamente nos setores público e privado. O primeiro difere do segundo devido à estabilidade empregatícia do funcionário, prolongando a duração do assédio. De acordo com Hirigoyen (2006, p. 125), em geral “o assédio moral não está relacionado à produtividade, mas às disputas de poder. Nesse caso, não se pode livrar as pessoas da responsabilidade, incriminando o lucro ligado ao capitalismo e à globalização”.

Ainda segundo a mesma autora, o setor público destaca-se pela falta de objetividade nas atribuições de alguns funcionários. Além disso, faltam-lhes metas a alcançar em longo prazo. Em algumas repartições, há trabalho em excesso e em outras, sobra efetivo disponível. Muitas vezes, o poder do chefe é aferido pela quantidade de assessores que ele tem à sua disposição. Os obstáculos para ser ouvido no setor público são notórios. Em caso de dificuldades com o superior imediato, as mediações informais não são tão comuns, pois o acesso ao escalão superior é restrito. Muitas vezes, é mais fácil pedir a transferência de setor do que tentar resistir

ao agressor. Entretanto, em algumas situações, as transferências demoram para serem liberadas e o assédio vai se prolongando indefinidamente.

Outra forma comum de assédio é popularmente conhecida como o ato de “colocar na geladeira”. Como não se tem nada de concreto contra a pessoa, para justificar sua transferência, afastam-na das atividades para que ela não “atrapalhe”, criando atritos com a administração. A pessoa é rejeitada porque não se adapta ao serviço ou ao clima organizacional e, se denunciar alguma irregularidade observada, tornar-se-á alvo de acusações que levarão ao descrédito em relação ao seu desempenho. Segundo Hirigoyen (2006, p. 131), “os maus-tratos institucionais, contra os quais é difícil lutar sozinho, agravam-se em um contexto altamente sistematizado e hierarquizado graças à indiferença dos colegas mais próximos”.

Ainda segundo a autora supracitada, existem alguns fatores internos, inerentes à rotina do trabalho que favorecem a prática do assédio moral, tais como: o excesso do estresse (causado pelas más condições de trabalho); a falta de uma comunicação efetiva (causada pelo excesso de formalismo, dificuldade para tirar dúvidas, falta de diálogo e *feedback*); uso de condutas impositivas e ameaçadoras (que reverterem o que foi dito contra a pessoa que se pronunciou); a padronização excessiva de posturas (que retira a espontaneidade e criatividade, reafirmando o discurso da maioria e produzindo comportamentos robotizados, a fim de garantir a sensação de pertencimento ao grupo); a falta de reconhecimento (concretizado pela falta de elogios e pelo excesso de repreensões, feitas em particular ou em público) e a perversidade do sistema (incentivo à competição e à hostilidade entre os integrantes da equipe). Existem diversas classificações acerca das atitudes hostis feitas pelos mais diversos autores. Para Hirigoyen (2006), elas podem ser assim agrupadas:

Quadro 1 - Lista de atitudes hostis

1. DETERIORAÇÃO PROPOSITAL DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO

- Retirar da vítima a autonomia;
- Não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas;
- Contestar sistematicamente todas as suas decisões;
- Criticar seu trabalho de forma injusta e exagerada;
- Privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho;
- Retirar o trabalho que normalmente lhe compete;
- Dar-lhe permanentemente novas tarefas;
- Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores ou superiores às suas

competências;

- Pressioná-la para que não faça valer seus direitos;
- Atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde;
- Não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho.

2. ISOLAMENTO E RECUSA DE COMUNICAÇÃO

- Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima;
- A vítima é posta separada dos outros.

3. ATENTADO CONTRA A DIGNIDADE

- Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la;
- Fazem gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros...);
- É desacreditada diante dos colegas, superiores e subordinados;
- Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental);
- Zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico: é imitada ou caricaturada.

Fonte: HIRIGOYEN, 2006, p. 108-109

Estas condutas hostis podem ser observadas em maior ou menor intensidade, a depender de cada ambiente de trabalho. Elas podem acontecer isolada ou cumulativamente, podem ser dirigidas a uma única pessoa ou a um grupo. Contudo, para que tais condutas deixem de ser caracterizadoras para se tornarem práticas efetivas de assédio moral, é imprescindível que haja a repetição, a frequência e a intenção de agredir psicologicamente o trabalhador.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL E FORMAÇÃO MILITAR

Tratar sobre a Cultura Organizacional da Polícia Militar significa abordar o *ethos* – palavra de origem grega, significa costumes, caráter, maneira de compreender e organizar a conduta (Saraiva, 2000) – *militar*. Castro (1990) afirma que o espírito militar é um conjunto de regras, ritos, signos, costumes e tradições consolidadas ao longo da história e que apesar das características próprias de cada local, mantém uma cultura uniforme no país.

A Polícia Militar tem uma estrutura organizacional herdada do Exército, o que consolidou sua cultura interna puramente militar. Este isomorfismo abriu espaço para uma associação errônea entre o *ethos* militar e o *ethos* policial, aliado ao fato de ambas as instituições representarem a força coercitiva do Estado. No entanto, o Exército é preparado para enfrentar

a guerra, e a Polícia, para lidar com a sociedade. Este equívoco foi materializado historicamente na formação militar da Polícia, desvirtuando a sua razão de ser.

Apesar da significativa diferença de aplicação do trabalho prestado pelo policial militar e pelos militares das Forças Armadas, o mimetismo da cultura organizacional fez com que os valores institucionais fossem compartilhados por ambos. O Art. 142 da Constituição Federal de 1988 prevê:

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas **com base na hierarquia e na disciplina**, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (grifo nosso).

Sendo assim, o Art. 12 do Estatuto do Pessoal da Polícia Militar da Paraíba define tais valores, da seguinte forma:

A hierarquia e a disciplina são a base institucional da Polícia Militar. A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico.

§ 1º - A hierarquia policial militar é a ordenação da autoridade em níveis diferentes, dentro da estrutura da Polícia Militar [...]. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade.

§ 2º - Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo policial militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-o pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

§ 3º - a disciplina e o respeito à hierarquia devem ser mantidos em todas as circunstâncias da vida, entre policiais militares da ativa, da reserva remunerada e reformados (PARAÍBA, 1977).

Os valores organizacionais são comuns às polícias estaduais, tendo em vista que todas herdaram sua cultura organizacional das Forças Armadas. Affonso (1987 *apud* Silva Neto, 1997, p. 26) explica que

oriundas do mesmo tronco comum, as forças armadas e as forças policiais, mesmo após a especialização das suas atividades, conservam naturalmente, como patrimônio comum, diversas características essenciais: o culto a valores como a honra, a coragem e o pudor profissional; a integral dedicação ao serviço da pátria; um sistema de educação profissional *sui generis*, onde **o militar se reveza durante todo o serviço ativo, ora como instruindo, ora como instrutor num processo de educação continuada**; um ordenamento jurídico especial, mais severo que o destinado aos agentes públicos desarmados, que regulam a sua conduta funcional, mas chega, além disso, as relações fora da caserna, entre si ou com a sociedade em geral (grifo nosso).

Nesse sentido, o sistema educacional de uma organização militar se destaca não só pela continuidade, mas também pela intensidade desse processo de socialização, marcado pelo

isolamento em relação ao mundo civil, uma forte coesão e homogeneidade internas (Castro, 1990). Conseguir pertencer ao grupo torna-se uma questão de sobrevivência, tendo em vista que o “*paisano*” (termo pejorativo destinado a quem não é militar) representa aquele que está “*lá fora*” e que é considerado alheio ao grupo, numa visão dicotômica entre o bem e o mal.

Nesse contexto, a socialização dos policiais militares tem início nos cursos de formação, momento em que eles são submetidos a uma nova rotina, recheada de muitas atividades que se sucedem numa velocidade milimetricamente cronometrada, que demanda um grande envolvimento físico e emocional. Tal exposição desenvolve nos alunos uma nova identidade, na qual o pertencimento ao grupo é muito estimado, pois o “*espírito de corpo*” é fomentado como um valor que deve ser cultivado entre os integrantes da instituição. De acordo com Goffman, a organização militar é uma “instituição total”. O autor explica que

uma disposição básica da sociedade moderna é que o indivíduo tende a dormir, brincar e trabalhar em diferentes lugares, com diferentes coparticipantes, sob diferentes autoridades, e sem um plano racional geral. O aspecto central das instituições totais pode ser descrito como a ruptura das barreiras que, comumente, separam essas três atividades da vida. Em primeiro lugar, todos os aspectos da vida são realizados no mesmo local e sob uma única autoridade. Em segundo lugar, cada fase da atividade diária do participante é realizada na companhia imediata de um grupo relativamente grande de outras pessoas, todas elas tratadas da mesma forma e obrigadas a fazer as mesmas coisas em conjunto. Em terceiro lugar, todas as atividades diárias são rigorosamente estabelecidas em horários, pois uma atividade leva, em tempo predeterminado, à seguinte, e toda a sequência de atividades é imposta por cima, por um sistema de regras formais explícitas de um grupo de funcionários. Finalmente, as várias atividades obrigatórias são reunidas num plano racional único, supostamente planejado para atender aos objetivos oficiais da instituição (Goffman, 2007, p. 18).

Sendo assim, durante a formação, é feito todo o processo de socialização dos novos integrantes da corporação, na qual todos os valores institucionais são incutidos através da vivência de diversas atividades, que rompem o antigo laço com o mundo civil e inauguram o novo laço com o mundo militar. E assim, após o “abandono” do mundo civil ao qual fazia parte, só resta ao neófito a possibilidade de fazer parte do mundo militar. Então, para poder “merecer” pertencer ao grupo, os novatos se submetem aos mais diversos desafios, que põem em xeque as suas habilidades físicas, intelectuais e emocionais. Desistir ou não resistir estão fora de cogitação (Castro, 1990). Isso faz com que os policiais estejam em estado de hipervigilância, tendendo a extrapolar seus próprios limites individuais, mesmo sob o risco de sua própria qualidade de vida.

Nesse sentido, de acordo com Foucault (2014), a expectativa e o medo levam à autovigilância, que estabelece e mantém a disciplina, de maneira eficiente, pois o militar pode ser controlado a qualquer momento, tendo em vista que ele não sabe quem, quando e onde ele

está sendo vigiado. Desta forma, o subordinado está sempre sob o controle do superior hierárquico, fortalecendo a simbiose entre a hierarquia e a disciplina. Dessa forma, para garantir a manutenção da disciplina na fabricação de corpos dóceis, pode-se utilizar de diversas técnicas: o cerceamento (isolar o indivíduo para distanciá-lo do convívio com as outras pessoas, a fim de facilitar a sua dominação intelectual, dificultando o seu contato com ideias “subversivas”), o quadriculamento (cada indivíduo em seu lugar, a fim de facilitar a sua observação e controle), a localização funcional (cada lugar tem o seu indivíduo) e o uso do dispositivo em filas (cada lugar é ocupado por alguém, sempre em relação a outros indivíduos, facilitando a observação, a comparação e o controle por parte dos pares e dos superiores).

Há ainda o controle excessivo do tempo, com seu fracionamento milimétrico, que tem como correspondente uma ação específica. Este fracionamento é organizado para tornar o tempo efetivamente produtivo, sendo rechaçadas as brincadeiras, as conversas e as distrações. Há o controle do corpo e de todos os seus movimentos, que são uniformes e simultâneos, executados ao som de sinais sonoros previamente estipulados. O tempo detém o poder. Tal lógica se materializa na utilização exaustiva do efetivo, desvinculado do objetivo em si, sob a justificativa de não desperdiçar o tempo. As tarefas são fracionadas de forma a envolver todo o tempo, mesmo que o objetivo final pudesse ser conquistado de outra maneira mais eficiente, mais rápida e menos trabalhosa. Isto se deve ao fato de que a verdadeira intenção é utilizar o tempo, em vez de alcançar o objetivo, que se transforma numa meta secundária, pois controlar o tempo é sinônimo de ter o poder (Foucault, 2014).

Desta forma, as relações de poder no militarismo se estabelecem pela manutenção do binômio hierarquia-disciplina. A formação militar apresenta-se, assim, como a mantenedora e perpetuadora da tradição. Nela são repassados não só os conhecimentos técnicos como também o arcabouço cultural da Instituição. Isto posto, aqueles que nela ingressam são submetidos aos ritos de admissão e ao processo de socialização, onde todos são “iniciados” e passam a ser moldados, ao entrar em contato com as práticas e valores institucionais, transmitidos de geração em geração.

Destarte, sendo a organização militar uma instituição total, caracterizada por ser fechada (mantendo o seu próprio conjunto de normas e valores), isolada (sem interação com o mundo externo) e formalmente administrada (por uma burocracia weberiana (2008), de dominação legal), seus integrantes terminam por ter suas individualidades completamente absorvidas (conferindo à instituição, a exclusividade de seu tempo e de seus interesses), passando a assumir uma nova identidade, moldada e comum ao grupo. Nesse viés, os comportamentos individualizados são reprimidos em prol da identidade coletiva, do bem-estar do grupo,

retroalimentando o “*espírito de corpo*”. Logo, as dissidências são sufocadas e a unanimidade é estimulada. Por isso, não há virtude em destoar, em reclamar, em discordar, em questionar, em inovar ou em “quebrar a tradição”. A virtude está em manter a uniformidade, em obedecer rápido e prontamente, em suportar todas as intempéries e mostrar-se imperecível, em perpetuar o “sempre foi assim”. Após ter sua individualidade suprimida e seu convívio social externo dizimado, não sobra outra alternativa para o militar, além do que manter-se inserido e fiel ao grupo. Portanto, é facilmente compreensível que ele se esforce de maneira hercúlea para ser aceito, para merecer pertencer ao grupo. Todo esse esforço torna o ambiente de trabalho militar altamente propenso às práticas caracterizadoras de assédio moral, citadas anteriormente, tendo em vista que elas podem ser compreendidas como típicas do perfil “rústico”, supostamente necessário ao perfil profissional militar, percebido pelo inconsciente coletivo como sinônimo de um perfil guerreiro. E assim, a cultura organizacional da polícia militar mostra-se com um solo fértil para ações caracterizadoras de assédio moral no trabalho.

Para Silva Neto (1997), existem três fatores que dificultam a implementação de mudanças organizacionais na polícia militar. O primeiro deles é lidar com o implícito, pois muitas coisas fazem parte do pensamento implícito das pessoas e raramente elas emergem para análise, reflexão e debate. O segundo problema está no enraizamento histórico dos traços culturais, que têm mais probabilidade de serem cultuados do que questionados. O terceiro problema é a forte conexão entre a cultura organizacional e a distribuição de poder, o que solidifica a intenção de manutenção do *status quo*, por parte dos grupos dominantes.

A transformação da cultura organizacional requer um investimento maciço em desenvolvimento nas lideranças e a implementação de trabalho de renovação organizacional (...). É necessário formar uma massa crítica (...), questionando e revendo valores e explicitando-os em termos de filosofia de trabalho. O realinhamento da cultura organizacional deve ser objeto de um amplo projeto de ensino/instrução que, concebido a partir da estratégia de modernização da Polícia Militar, crie um ambiente participativo de flexibilidade e de identidade com a organização (Silva Neto, 1997, p. 69).

Nesse viés, analisar a cultura organizacional da polícia militar é fundamental para entender quais são os seus componentes e como eles interagem entre si, propiciando a ocorrência de práticas caracterizadoras de assédio moral. No entanto, é fundamental destacar que nem toda prática abusiva em relacionamentos interpessoais (entre pais e filhos, marido e esposa, colegas de trabalho etc.) podem ser classificados como assédio moral, tendo em vista a necessidade de que haja a repetição, a frequência e a intenção de agredir psicologicamente o interlocutor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É no período de formação que se forja o perfil do futuro profissional, que poderá ser carregado por toda a vida. Então, se ele é ensinado a se comportar de uma determinada maneira, certamente o fará. Se formado sob o influxo da violência física ou psicológica, o profissional sofrerá forte influência para reproduzir a violência, haja vista não ter outro rol de opções no seu repertório. Assim, tem início um ciclo de comportamentos que só pode trazer consequências indesejadas para a Instituição.

Certamente, é preciso considerar que são inerentes ao convívio em grupo situações desagradáveis e isoladas no trabalho, como conflitos, estresse e agressões pontuais. Logo, é necessário ficar atento para não cair na armadilha de classificar qualquer situação desarmoniosa como assédio moral, sendo mister diferenciá-lo desses casos isolados. Apesar de corriqueiro nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, o assédio moral, por ser caracterizado como uma sequência frequente e duradoura de atitudes hostis que podem desestruturar física e psicologicamente uma pessoa, degradando o ambiente laboral, de forma alguma poderá ser aceito.

Pelo que foi debatido ao longo do texto, a cultura organizacional militar e, conseqüentemente, a policial militar, que se formou mimeticamente a partir daquela, apresenta uma série de condições favoráveis à prática de ações caracterizadoras do assédio moral. Por estar embasado na hierarquia e disciplina, o relacionamento profissional é bastante verticalizado, dando margem para excessos e abusos de poder.

Tradicionalmente, a formação militar apresenta-se como a guardiã do conhecimento e da tradição. Desta forma, aqueles que nela ingressam são submetidos aos ritos de admissão e socialização militares. Durante o período de formação, os calouros são isolados do mundo e submersos num outro mundo que se lhes apresenta, com novas formas de pensar e agir. Nesta fase, ocorre a aculturação, com a transmissão de novos valores.

O policial, oriundo de todo esse processo de formação que enaltece o *ethos* militar em detrimento do *ethos* policial, passa a achar natural qualquer atitude agressiva, desenvolvendo um perfil guerreiro em detrimento do perfil de pacificador social.

Em face do exposto, a prática de situações caracterizadoras do assédio moral na formação militar tem como componentes facilitadores dessa ocorrência o *ethos* militar e os valores da hierarquia e disciplina, somados aos conceitos de vigilância, de mérito e de punição. Todos querem merecer pertencer e isso produz um ambiente propício de silenciamento e conivência com tais práticas. É preciso romper a bolha do isolamento das instituições totais,

para dar acesso ao novo e às mudanças, que podem trazer melhoria na qualidade de vida dos policiais e conseqüentemente, na vida da sociedade à qual pertencem e à qual servem.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Margarida M. S. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: Educ, 2003.

CASTRO, Celso. **O espírito militar: um antropólogo na caserna**. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

ELIAS, Nobert. **O processo civilizador**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: Nascimento da Prisão**. 16. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2014.

GOFFMAN, Erving. **Manicômios, prisões e conventos**. 7ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 2007.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o Assédio Moral**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

INFESTAS GIL, Angel. **Sociologia de la empresa**. Salamanca: Amarú Ediciones, 1991. Disponível em: <http://www.ipv.pt/forumedia/5/16.htm>. Acesso em 08 jul. 2024.

JOÃO PESSOA (PB). **Lei municipal nº 11.661, de 21 de janeiro de 2009**. Dispõe sobre o Assédio Moral no âmbito da administração direta e indireta do município de João Pessoa/PB, definindo-o e criando mecanismos proibitivos da sua prática com as respectivas penalidades e dá outras providências. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/pb/j/joao-pessoa/lei-ordinaria/2009/1167/11661/lei-ordinaria-n-11661-2009-dispoe-sobre-o-assedio-moral-no-ambito-da-administracao-direta-e-indireta-do-municipio-de-joao-pessoa-pb-definindo-o-e-criando-mecanismos-proibitivos-da-sua-pratica-com-as-respectivas-penalidades-e-da-outras-providencias>. Acesso em 27 abr. 2024.

LEYMANN, Heinz. **La persecution au travail**. Paris: Éditions du Sueil, 1996.

MARTINS, Valmir Farias. **O papel da cultura organizacional “Milícia de bravos” na ocorrência do assédio moral: um estudo na Polícia Militar da Bahia**. 2006. 168f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Programa de Pós-Graduação em Administração, Salvador. Disponível em: http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Valmir_Farias_Martins_-_Mestrado_Assedio_moral_na_PM_Bahia.pdf. Acesso em 27 abr. 2024.

OLIVEIRA, Flávio Monteiro de. Subjugação no ambiente de trabalho: uma análise sobre o fenômeno do assédio moral em uma organização militar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2006, Porto Alegre. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2006/2006_ENEO578.pdf. Acesso em 27 abr. 2024.

PARAÍBA. Lei Complementar nº 127, de 20 de janeiro de 2015. Dispõe sobre o Assédio

Moral na Administração Pública Estadual e dá outras providências. **Diário Oficial**. Paraíba, 21 jan. 2015. p. 1.

PARAÍBA. Lei nº 3.909, de 14 julho de 1977. Dispõe sobre o Estatuto dos policiais militares do Estado da Paraíba e dá outras providências. Disponível em: https://www.pm.pb.gov.br/arquivos/Estatuto_dos_Policiais_Militares.pdf. Acesso em: 17 set. 2024.

PARAÍBA. **Lei nº 11.582, de 12 de dezembro de 2019**. Institui o combate ao assédio moral e sexual, veiculados pela rede mundial de computadores, nas escolas e universidades públicas e privadas do Estado da Paraíba. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/arquivo-digital/doe/2019/dezembro/diario-oficial-19-12-2019.pdf> Acesso em: 08 jul. 2024.

PARAÍBA. **Decreto nº 44.860, de 15 de março de 2024**. Dispõe sobre os procedimentos de registro e apuração de casos de assédio moral ou sexual no ambiente de trabalho dos órgãos e entidades da administração direta e indireta do Estado da Paraíba. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/pb/decreto-n-44860-2024-paraiba-dispoe-sobre-os-procedimentos-de-registro-e-apuracao-de-casos-de-assedio-moral-ou-sexual-no-ambiente-de-trabalho-dos-orgaos-e-entidades-da-administracao-direta-e-indireta-do-estado-da-paraiba> Acesso em: 14 nov. 2024.

SARAIVA, F. R. dos Santos. **Novíssimo dicionário latino-português**. Livraria Garnier: Rio de Janeiro, 2000. p. 212.

SILVA NETO, Severo Augusto da. **Ideologia e cultura organizacional da Polícia Militar: diagnóstico e viabilidade**. Monografia apresentada ao término do Curso Superior de Polícia. Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1995. Disponível em: <https://revista.policiamilitar.mg.gov.br/index.php/alferes/article/view/197>. Acesso em 30 jul. 2024.

SILVA, Paula C. C. da. Assédio Moral no trabalho. 2007. 35f. Disponível em: <http://www4.fe.uc.pt/fontes/trabalhos/2007003.pdf> . Acesso em 25 Abr 2024.

TOMÁS, Manuel. **Terminologia de formação profissional: alguns conceitos de base - III**, Lisboa: Ed Elo, 2001. Disponível em: <http://www.exercito.pt/pefex/GLOS/DGEFP.pdf>. Acesso em 25 jul. 2024.