

ASSÉDIO MORAL NA POLÍCIA MILITAR DO TOCANTINS: ANÁLISE DA LACUNA NORMATIVA E DOS IMPACTOS ORGANIZACIONAIS

MORAL HARASSMENT IN THE MILITARY POLICE OF TOCANTINS: AN ANALYSIS OF THE REGULATORY GAP AND ORGANIZATIONAL IMPACTS

ACOSO LABORAL EN LA POLICÍA MILITAR DE TOCANTINS: UN ANÁLISIS DE LA BRECHA REGULATORIA Y LOS IMPACTOS ORGANIZACIONALES



10.56238/edimpecto2025.090-047

Bruno Félix Ayres

Especialista em Direito Administrativo
E-mail: bruno.felix2006@hotmail.com.

Cleber José Borges Sobrinho

Doutor em Ciências Ambientais
E-mail: cleberborgess@yahoo.com.br

RESUMO

Este artigo discorre sobre o assédio moral na Polícia Militar do Estado do Tocantins (PMTO), com ênfase na lacuna normativa e nos impactos organizacionais decorrentes da ausência de regulamentação interna sobre o tema. O objetivo geral da pesquisa é analisar de que forma a ausência de regulamentação e de políticas de conscientização sobre o assédio moral na PMTO afeta a saúde mental, a cultura organizacional e o desempenho profissional dos militares. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, descritiva e documental, baseada em obras clássicas e contemporâneas da psicologia organizacional e da gestão de pessoas, além de documentos institucionais e normativos, como a Resolução STM nº 333/2023 e o Projeto de Lei nº 4.752/2024. Verificou-se que a inexistência de diretrizes específicas sobre o assédio moral fragiliza a proteção dos militares e compromete o clima organizacional. Constatou-se, ainda, que a omissão institucional contribui para o silêncio organizacional e para a naturalização de práticas abusivas. O estudo propõe diretrizes educativas e preventivas voltadas à formação ética, ao fortalecimento da liderança humanizada e à criação de canais de acolhimento. Ao final, conclui-se que o objetivo geral foi alcançado.

Palavras-chave: Assédio Moral. Polícia Militar. Saúde Ocupacional. Regulamentação. Informação. Tocantins.

ABSTRACT

This article discusses moral harassment within the Military Police of the State of Tocantins (PMTO), emphasizing the regulatory gap and the organizational impacts resulting from the absence of internal regulations on the subject. The general objective of the research is to analyze how the lack of regulation and awareness policies regarding moral harassment in the PMTO affects the mental health, organizational culture, and professional performance of service members. This is a qualitative, descriptive, and documentary study based on classical and contemporary works in organizational



psychology and human resource management, as well as institutional and legal documents such as the Superior Military Court Resolution No. 333/2023 and Bill No. 4,752/2024. The findings reveal that the absence of specific guidelines weakens the protection of military personnel and undermines the organizational climate. It was also found that institutional omission contributes to organizational silence and the normalization of abusive practices. The study proposes educational and preventive guidelines focused on ethical training, the strengthening of humanized leadership, and the creation of support channels. In conclusion, the general objective was achieved.

Keywords: Moral Harassment. Military Police. Regulation. Information. Tocantins.

RESUMEN

Este artículo aborda el acoso laboral en la Policía Militar del Estado de Tocantins (PMTO), haciendo hincapié en la falta de regulación y las repercusiones organizativas derivadas de la ausencia de normativa interna sobre el tema. El objetivo general de la investigación es analizar cómo la ausencia de regulación y políticas de sensibilización sobre el acoso laboral en la PMTO afecta la salud mental, la cultura organizacional y el desempeño profesional del personal militar. Se trata de una investigación cualitativa, descriptiva y documental, basada en obras clásicas y contemporáneas de psicología organizacional y gestión de recursos humanos, así como en documentos institucionales y normativos, como la Resolución N.º 333/2023 del STM y el Proyecto de Ley N.º 4752/2024. Se constató que la falta de directrices específicas sobre el acoso laboral debilita la protección del personal militar y compromete el clima organizacional. Asimismo, se observó que la omisión institucional contribuye al silencio organizacional y a la normalización de prácticas abusivas. Este estudio propone directrices educativas y preventivas orientadas a la formación ética, el fortalecimiento del liderazgo humanizado y la creación de canales de apoyo. En conclusión, se determinó que el objetivo general se alcanzó.

Palabras clave: Acoso Laboral. Policía Militar. Salud Ocupacional. Normativa. Información. Tocantins.



1 INTRODUÇÃO

O assédio moral constitui uma das formas mais perversas de violência psicológica no ambiente de trabalho, caracterizada por condutas repetitivas que visam humilhar, constranger ou isolar o trabalhador, comprometendo sua autoestima, identidade e desempenho profissional (HIRIGOYEN, 2019).

Em instituições de natureza militar, como a Polícia Militar do Estado do Tocantins (PMTO), esse fenômeno adquire contornos peculiares em razão da estrutura hierárquica rígida, da disciplina e do exercício da autoridade funcional, que podem, em certos contextos, favorecer práticas abusivas disfarçadas de exigência profissional.

A cultura militar é, por natureza, sustentada em princípios de hierarquia e disciplina. Tais valores são essenciais para a eficiência operacional e para a coesão dos grupos de trabalho. Entretanto, o mesmo arcabouço hierárquico pode se transformar em campo fértil para o assédio quando o poder é exercido de forma autoritária, desrespeitando os limites éticos e humanos. Nesse sentido, as fronteiras entre comando legítimo e abuso de poder tornam-se tênues, exigindo uma reflexão institucional que ultrapasse o mero cumprimento de normas e se estenda à promoção da saúde psíquica e do bem-estar coletivo (FREITAS, 2021).

No contexto da PMTO, observa-se uma lacuna significativa: a inexistência de regulamentação interna que defina o assédio moral e estabeleça mecanismos formais de prevenção e enfrentamento. Essa ausência normativa não apenas fragiliza as vítimas e dificulta a responsabilização dos agressores, mas também compromete a cultura organizacional e o desempenho coletivo da tropa. Estudos recentes indicam que o assédio moral no serviço público está diretamente associado ao aumento do absenteísmo, à queda de produtividade e ao surgimento de transtornos mentais relacionados ao trabalho (SOUZA; SANTOS, 2023).

A motivação e a saúde emocional dos colaboradores são pilares fundamentais da eficiência organizacional. Quando o ambiente institucional se torna hostil, baseado em medo e humilhação, instala-se um ciclo de sofrimento psíquico que repercute negativamente na moral da equipe e no cumprimento da missão institucional (CHIAVENATO, 2014).

Destaca-se que o gestor público deve compreender que o desempenho humano depende não apenas de competência técnica, mas também de um clima organizacional equilibrado, pautado em respeito e confiança mútua (BERGAMINI, 2013).

Diante disso, a relevância deste estudo está em analisar como a lacuna normativa e de políticas de informação sobre o assédio moral na PMTO interfere na saúde mental e no desempenho dos militares, impactando a eficiência e a legitimidade institucional. Busca-se, assim, contribuir com reflexões e propostas que possam subsidiar a elaboração de uma política interna de prevenção e



enfrentamento, alinhada aos princípios da dignidade da pessoa humana e da valorização do servidor público.

Assim, este estudo se justifica pela necessidade de fortalecer a gestão de pessoas no âmbito militar sob uma perspectiva humana e preventiva. A inexistência de políticas de enfrentamento ao assédio moral não apenas vulnerabiliza o servidor, mas também compromete a imagem da corporação perante a sociedade. Em um cenário em que o equilíbrio emocional dos profissionais de segurança pública tem sido debatida, torna-se indispensável que a PMTO avance para uma gestão que equilibre hierarquia, disciplina e respeito à dignidade humana.

O objetivo geral da pesquisa é analisar de que forma a ausência de regulamentação e de políticas de conscientização sobre o assédio moral na PMTO afeta a saúde mental, a cultura organizacional e o desempenho profissional dos militares.

E os objetivos específicos são: compreender as manifestações do assédio moral e suas particularidades no ambiente militar; examinar as consequências institucionais e psicossociais decorrentes do vácuo normativo e de políticas internas de prevenção na PMTO; e propor diretrizes de caráter educativo e preventivo voltadas à promoção de um clima organizacional saudável.

2 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e documental, de natureza aplicada, voltada à compreensão das implicações da ausência de regulamentação sobre o assédio moral na PMTO.

Segundo Gil (2019), a pesquisa qualitativa permite examinar fenômenos sociais em profundidade, interpretando significados, valores e percepções que não podem ser reduzidos a dados numéricos. Essa abordagem é adequada ao estudo de temas que envolvem dimensões subjetivas e culturais, como o assédio moral.

Foram analisadas obras clássicas e contemporâneas sobre o tema, como as de Hirigoyen (2019), Freitas (2001), Piñuel (2003), Chiavenato (2014) e Bergamini (2013), além de documentos oficiais, como a Resolução STM nº 333/2023, que trata da política de prevenção e enfrentamento do assédio moral e sexual na Justiça Militar da União, e o Projeto de Lei nº 4.752/2024, que propõe incluir o crime de assédio moral no Código Penal Militar. A Constituição Federal de 1988, especialmente nos artigos 1º, inciso III (dignidade da pessoa humana), e 37, caput (moralidade e eficiência na administração pública), também serviu de base normativa para a análise.

O levantamento bibliográfico foi complementado com a análise de documentos institucionais disponíveis da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) e da Polícia Militar de São Paulo (PMESP), corporações que já possuem políticas internas voltadas à prevenção e enfrentamento do assédio moral.



Essa comparação subsidiou a construção de um diagnóstico sobre o estágio atual da PMTO frente às boas práticas adotadas em outras instituições.

A metodologia seguiu quatro etapas principais: levantamento teórico, com a seleção de autores e normativos pertinentes ao tema; fichamento das obras e documentos consultados; sistematização temática, organizada em torno da compreensão do assédio moral, lacuna normativa e cultura organizacional e saúde ocupacional; e, análise interpretativa, à luz das teorias de gestão de pessoas, psicologia organizacional e administração pública.

Como a discussão central se trata de um fenômeno complexo, aplica-se a abordagem qualitativa, pois Minayo (2017) aponta a necessária sensibilidade para compreender o significado das experiências humanas dentro de seus contextos sociais e institucionais. Assim, a pesquisa não busca quantificar casos de assédio, mas compreender os mecanismos simbólicos e culturais que o perpetuam, propondo reflexões que possam embasar futuras políticas institucionais.

Por fim, ressalta-se que este estudo respeita os princípios éticos da pesquisa científica oferecendo um panorama diagnóstico e sugestões de aprimoramento para a gestão de pessoas na PMTO, sem exposição de casos individuais.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 AS MANIFESTAÇÕES DO ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE MILITAR E SEUS IMPACTOS NA SAÚDE MENTAL

O assédio moral, segundo Hirigoyen (2019), é um processo sistemático de destruição psicológica em que o agressor busca desestabilizar o emocional da vítima, atacando sua dignidade e seu valor profissional. No ambiente militar, essa prática assume características peculiares, uma vez que a hierarquia e a disciplina, pilares essenciais da instituição, podem ser distorcidas e utilizadas como instrumentos de coerção e humilhação.

Conforme ressalta Freitas (2001), a estrutura hierárquica rígida, quando mal administrada, cria condições propícias para que o poder seja exercido de forma autoritária, legitimando condutas abusivas disfarçadas de “rigor disciplinar”, pois o contexto militar impõe ao indivíduo um sistema de regras e valores que exigem obediência, subordinação e autocontrole.

No entanto, como observa Piñuel (2003), o limite entre autoridade legítima e abuso de poder é ultrapassado quando a comunicação hierárquica se converte em hostilidade. Situações como ironias públicas, humilhações reiteradas, exposição ao ridículo, isolamento e sobrecarga intencional de tarefas configuram comportamentos típicos do assédio moral e podem gerar sofrimento intenso e duradouro, o que compromete a saúde mental do militar.

Hirigoyen (2019) explica que o assédio moral provoca sintomas que vão desde o estresse e a ansiedade até quadros mais graves, como depressão e síndrome de Burnout. No contexto da Segurança



Pública, onde a pressão emocional já é elevada por natureza, a presença de um ambiente de trabalho hostil potencializa os riscos psicossociais e reduz a capacidade de enfrentamento das adversidades cotidianas.

Souza e Santos (2023) reforçam que o desgaste psicológico no serviço militar está relacionado à ausência de espaços de escuta e à naturalização do sofrimento como parte da profissão.

A cultura organizacional exerce papel central nesse processo, e para Schein (2017), a cultura é definida como o conjunto de valores e comportamentos compartilhados que orientam as práticas e decisões de uma instituição. Quando a cultura militar reforça padrões autoritários e interpreta o sofrimento como sinal de fraqueza, o assédio tende a se institucionalizar, tornando-se invisível.

Rocha (2024) denomina esse fenômeno de “assédio institucional”, caracterizado pela omissão da organização diante de condutas abusivas e pela banalização da violência simbólica, e este impacto transcende o indivíduo; ao que Chiavenato (2014) afirma que o clima organizacional é um dos fatores determinantes da produtividade e da motivação.

Ambientes marcados pelo medo e pela insegurança geram queda de rendimento, aumento do absenteísmo e perda da coesão de grupo. Em uma corporação militar, onde a confiança e o espírito de corpo são fundamentais para o cumprimento da missão, a deterioração das relações interpessoais compromete diretamente a eficiência operacional e a imagem institucional (IBIDEM).

Bergamini (2013) complementa que o gestor, ao exercer o poder, deve ser também um formador de valores, uma vez que quando o comando se apoia na intimidação e na humilhação, em vez de promover o desenvolvimento humano, rompe-se o elo de confiança que sustenta o trabalho coletivo. Dessa forma, a liderança militar precisa evoluir do modelo tradicional, centrado na autoridade, para uma liderança humanizada, pautada em respeito, comunicação e empatia — sem perder a firmeza necessária à disciplina e à hierarquia.

Diante disso, compreender as manifestações do assédio moral na PMTO significa reconhecer que a saúde mental do militar é um ativo estratégico da instituição. A prevenção dessa forma de violência não depende apenas de normas disciplinares, mas de uma transformação cultural que valorize o ser humano como o principal recurso da corporação. A ética, o respeito e a dignidade devem, portanto, ser incorporados como fundamentos operacionais, e não apenas como princípios abstratos.

3.2 A AUSÊNCIA DE REGULAMENTAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES PSICOSSOCIAIS E INSTITUCIONAIS NA PMTO

De acordo com Gil (2019), o vácuo de regras claras em qualquer instituição gera insegurança, favorecendo interpretações subjetivas e desigualdades no tratamento dos casos. Nas corporações militares, a hierarquia e a disciplina, quando não são equilibradas por instrumentos éticos e normativos, podem transformar-se em veículos de abuso de poder.



Freitas (2001) observa que o assédio moral prospera em especial em contextos de ambiguidade institucional, nos quais não há diretrizes que delimitem os limites entre autoridade legítima e autoritarismo. Nesses ambientes, a vítima tende a silenciar por medo de represálias, e a organização, por omissão, contribui para a perpetuação do ciclo de violência.

O inciso III do art. 1º da Constituição Federal de 1988 estabelece o princípio da dignidade da pessoa humana como fundamento do Estado Democrático de Direito, e no *caput* do art. 37, os princípios da moralidade e da eficiência na administração pública (BRASIL, 1988).

Assim, a inexistência de normas internas sobre o assédio moral viola não apenas a integridade psíquica do trabalhador, mas também a moralidade administrativa, uma vez que a inércia institucional frente ao sofrimento dos servidores compromete a eficiência e a credibilidade da gestão pública (IBIDEM).

Em 2023, o Superior Tribunal Militar (STM) publicou a Resolução nº 333, a qual instituiu uma política de prevenção e enfrentamento do assédio moral e sexual no âmbito da Justiça Militar da União. Essa resolução determinou a criação de comissões permanentes de prevenção e de canais de denúncia acessíveis, preservando o sigilo e a integridade das partes envolvidas (STM, 2023).

Tal iniciativa representa um avanço no reconhecimento do problema e pode servir de referência para a PMTO, adaptando-se às especificidades da estrutura estadual, no entanto, a PMTO ainda carece de normativas próprias, e essa lacuna impede a consolidação de políticas de acompanhamento psicológico, de capacitação das lideranças e de campanhas de sensibilização voltadas à ética institucional.

Souza e Santos (2023) destacam que a omissão normativa amplia o sofrimento ocupacional, reduz a coesão entre equipes e aumenta a incidência de afastamentos por transtornos mentais. A falta de regulamentação, portanto, não é apenas um problema jurídico, mas também de saúde pública e de gestão organizacional.

Minayo (2017) argumenta que a violência simbólica, como o assédio moral, deve ser compreendida como um fenômeno social que demanda intervenção institucional coordenada. No caso da PMTO, a ausência de instrumentos formais de prevenção e enfrentamento gera o que Rocha (2024) denomina de “silêncio organizacional”, cuja tendência coletiva de ignorar o problema para evitar conflitos hierárquicos, perpetua o sofrimento silencioso de muitos militares.

Outro efeito dessa lacuna é a dificuldade de mensurar o problema, pois sem mecanismos oficiais de registro e acompanhamento, não há dados confiáveis sobre a incidência de casos, o que dificulta o planejamento de políticas públicas.

Chiavenato (2014) enfatiza que a gestão de pessoas deve basear-se em indicadores e evidências para garantir decisões estratégicas e eficazes, e, no contexto da PMTO, a lacuna de dados impossibilita



uma leitura realista das condições psicossociais do efetivo; além disso, a falta de regulamentação contribui para a perda de credibilidade institucional.

Bergamini (2013) adverte que as organizações que negligenciam o bem-estar de seus membros correm o risco de comprometer sua legitimidade perante a sociedade e seus próprios colaboradores, já que uma corporação que valoriza apenas a disciplina, sem oferecer mecanismos de proteção à dignidade de seus integrantes, transmite a mensagem equivocada de que o sofrimento é inerente à profissão, o que fere os princípios da ética e da responsabilidade pública.

Dessa forma, a ausência de regulamentação específica sobre o assédio moral na PMTO não se limita a um vácuo legal; ela reflete uma carência estrutural na cultura organizacional. Tal lacuna repercute na saúde mental dos profissionais, no desempenho das equipes e na imagem institucional da corporação. A implementação de uma normativa própria, alinhada às diretrizes do STM e às boas práticas de outras polícias militares, como a de Minas Gerais (PMMG) e São Paulo (PMESP), é passo fundamental para a consolidação de uma cultura de respeito e de valorização humana no serviço militar tocantinense.

A inexistência de regulamentação interna sobre o assédio moral na PMTO constitui um dos principais entraves à promoção de um ambiente organizacional saudável. Essa lacuna normativa fragiliza a proteção dos militares e compromete a efetividade das ações de gestão de pessoas, uma vez que impede a uniformização de critérios para identificar, prevenir e punir condutas abusivas.

3.3 DIRETRIZES EDUCATIVAS E PREVENTIVAS PARA PROMOÇÃO DE UM CLIMA ORGANIZACIONAL SAUDÁVEL

A construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo nas instituições militares requer ações educativas permanentes, capazes de alinhar a hierarquia e a disciplina aos princípios da dignidade humana e da ética profissional. Conforme Chiavenato (2014), a gestão moderna de pessoas deve priorizar a valorização do capital humano, compreendendo que o desempenho organizacional é reflexo direto do bem-estar psicológico e da motivação de seus integrantes. Essa perspectiva rompe com a visão tradicional, que enxerga o militar apenas como executor de ordens, e o reconhece como agente ativo do processo de transformação institucional.

No caso da PMTO, a ausência de políticas estruturadas de prevenção ao assédio moral evidencia a necessidade de implementar programas educativos e de formação continuada voltados para todos os níveis hierárquicos. Bergamini (2013) ressalta que o comportamento das lideranças exerce papel determinante na formação da cultura organizacional, uma vez que o exemplo dos gestores é o principal vetor de aprendizagem dentro das corporações.



Portanto, a conscientização sobre o impacto do assédio moral e a capacitação dos comandantes e chefes imediatos são medidas essenciais para romper o ciclo de violência simbólica e fortalecer o respeito mútuo.

Experiências positivas em outras instituições militares comprovam a eficácia das políticas de prevenção. A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), por meio do programa “PM Amiga do Respeito”, implementado em 2021, desenvolveu campanhas educativas, palestras e canais de apoio psicológico, alcançando uma redução significativa nas ocorrências de assédio moral e sexual (PMMG, 2022). Esse exemplo demonstra que o investimento em educação corporativa e suporte psicossocial gera resultados concretos na melhoria do clima organizacional e no desempenho das equipes.

A Resolução nº 333/2023 do Superior Tribunal Militar (STM) também oferece um modelo de referência institucional, ao determinar a criação de Comissões Permanentes de Prevenção e Enfrentamento do Assédio, com foco em ações pedagógicas e de acolhimento às vítimas (STM, 2023).

A adoção de estrutura semelhante na PMTO permitiria o acompanhamento sistemático das relações interpessoais e o desenvolvimento de estratégias de intervenção precoce em situações de risco. Mais do que punir, a meta dessas comissões deve ser educar, orientar e transformar as práticas de convivência dentro da corporação.

Souza e Santos (2023) enfatizam que a promoção da saúde mental no serviço militar exige políticas integradas que contemplem três dimensões: prevenção, acolhimento e reabilitação. Isso significa investir não apenas na punição de comportamentos abusivos, mas na construção de um ambiente organizacional que incentive o diálogo, a empatia e o reconhecimento profissional. Nesse sentido, a PMTO poderia estabelecer parcerias com a Fundação Pró-Tocantins, universidades locais e o Corpo de Bombeiros Militar para desenvolver campanhas educativas, cursos de gestão emocional e programas de qualidade de vida no trabalho, adaptados à realidade da segurança pública.

Além disso, é essencial incorporar a temática do assédio moral aos currículos de formação e aperfeiçoamento profissional dos militares. Esta ideia está respaldada pelas discussões de Minayo (2017), a educação é o meio mais eficaz para transformar valores e práticas sociais, sendo o espaço formativo o ambiente ideal para consolidar novas mentalidades. Dessa forma, a prevenção ao assédio moral deve deixar de ser um tema periférico e passar a integrar o conteúdo das disciplinas de ética, liderança e relações humanas.

Outra diretriz relevante é o fortalecimento dos serviços de apoio psicológico e escuta qualificada. Segundo Hirigoyen (2019), as vítimas de assédio frequentemente sofrem em silêncio, por medo de retaliação ou por acreditar que não serão ouvidas. Criar espaços institucionais seguros, com atendimento sigiloso e profissionais capacitados, demonstra compromisso da corporação com o cuidado e a valorização de seu efetivo. Essa prática, além de reduzir os danos psíquicos, contribui para restaurar a confiança entre o comando e a tropa.

Por fim, a construção de um clima organizacional saudável depende da integração entre norma, cultura e liderança. A regulamentação, embora essencial, deve vir acompanhada de ações pedagógicas e comunicacionais permanentes. Bergamini (2013) destaca que o gestor público é um agente formador de valores, e sua conduta tem poder multiplicador. Portanto, a liderança na PMTO precisa incorporar o respeito, a escuta ativa e a sensibilidade como ferramentas de comando, transformando o ambiente de trabalho em espaço de cooperação, crescimento e propósito comum.

A adoção dessas diretrizes educativas e preventivas representa um avanço significativo para a Polícia Militar do Tocantins, pois reafirma seu compromisso com a valorização do ser humano e com a eficiência institucional. Prevenir o assédio moral é, portanto, investir na saúde mental do efetivo, na coesão das equipes e na imagem pública da corporação como uma instituição justa, moderna e promotora de dignidade.

4 DISCUSSÃO

A análise realizada evidencia que o assédio moral nas instituições militares é um fenômeno multidimensional, resultante da interação entre fatores culturais, organizacionais e psicológicos. A partir dos autores consultados, é possível observar que a hierarquia e a disciplina podem se converter em instrumentos de dominação quando não acompanhadas por princípios éticos e mecanismos de controle.

Essa dualidade é sensível na PMTO, cuja cultura institucional ainda carece de políticas estruturadas de prevenção, informação e acolhimento. Por isso as análises teóricas e documentais apontam que a ausência de regulamentação específica sobre o assédio moral tem efeitos que ultrapassam o campo jurídico e afetam a saúde mental dos profissionais e a eficiência organizacional.

Destaca-se que o sofrimento psíquico gerado por ambientes hostis tende a produzir um “ciclo de desvalorização”, no qual a vítima internaliza a violência como parte inevitável do trabalho. Essa naturalização do sofrimento contribui para a perpetuação do assédio institucional, pois reforça o silêncio e reduz a confiança nos canais formais de comunicação e denúncia.

Ao comparar o cenário da PMTO com outras corporações, como a PMMG e PMESP, nota-se que a criação de programas educativos e de canais de escuta reduziram a incidência de comportamentos abusivos (PMMG, 2022). Esses dados corroboram o argumento de Bergamini (2013) de que o desempenho humano e o comprometimento organizacional estão ligados à percepção de justiça e à qualidade das relações interpessoais. Ambientes em que prevalecem o respeito e a comunicação transparente apresentam menor rotatividade, maior engajamento e melhores indicadores de produtividade.

Por outro lado, a falta de clareza normativa na PMTO contribui para a subnotificação dos casos e para o enfraquecimento da cultura de cuidado, pois organizações desprovidas de diretrizes claras



sobre condutas éticas criam zonas de ambiguidade, nas quais comportamentos abusivos são relativizados.

Outro ponto discutido é a necessidade de se compreender o assédio moral não apenas como uma questão disciplinar, mas como um problema de saúde pública e de gestão organizacional. O militar que sofre assédio tende a apresentar queda de desempenho, absenteísmo e dificuldade de concentração, o que compromete a eficiência operacional e a coesão da tropa.

O comprometimento organizacional depende da percepção de segurança psicológica e reconhecimento, assim, um ambiente marcado por medo e intimidação inviabiliza qualquer política eficaz de valorização profissional.

A discussão também revela que a transformação cultural é o principal desafio. A PMTO, ao buscar regulamentar o tema, deve ir além da criação de normas punitivas, pois a corporação deve adotar uma postura pedagógica, de natureza preventiva, voltada à formação ética das lideranças e à consolidação de uma cultura de respeito e empatia.

A mudança de cultura organizacional ocorre quando os valores desejados são consistentemente praticados pelas lideranças e reforçados em todos os níveis da instituição.

Desse modo, as evidências teóricas e institucionais indicam que a prevenção do assédio moral na PMTO exige um modelo de governança de pessoas baseado em três pilares: regulamentação, educação continuada e suporte psicossocial. O fortalecimento desses elementos é essencial não apenas para a proteção da saúde mental dos militares, mas também para o aprimoramento da imagem e da legitimidade institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo demonstrou que o assédio moral, quando não é reconhecido e enfrentado de forma adequada, transforma-se em um problema estrutural capaz de comprometer a saúde mental dos militares, o desempenho das equipes e a própria legitimidade institucional da PMTO.

A análise realizada revelou que a ausência de regulamentação específica sobre o tema constitui um vácuo normativo e cultural, que perpetua práticas abusivas e fragiliza a confiança entre subordinados e superiores hierárquicos.

Constatou-se que o assédio moral no ambiente militar não é apenas uma questão de comportamento individual, mas um fenômeno coletivo, sustentado por valores culturais que naturalizam o sofrimento e silenciam as vítimas. Essa realidade reforça a necessidade de transformação organizacional, na qual a hierarquia e a disciplina possam coexistir com o respeito, a empatia e a valorização humana.

A adoção de políticas educativas e preventivas, inspiradas em experiências exitosas como a da PMMG, mostra-se uma estratégia viável e eficaz para promover mudanças duradouras; afinal, a



superação do assédio moral requer mais do que punição, já que exige um processo de conscientização coletiva sobre as consequências do abuso de poder.

Nesse sentido, a PMTO precisa estabelecer normas claras que definam e coíbam o assédio moral, bem como investir em programas de formação continuada que abordem ética, liderança e bem-estar psicológico. Além disso, a criação de canais institucionais de escuta e acolhimento, com suporte psicológico especializado, constitui medida essencial para romper o ciclo de silêncio e restaurar a confiança organizacional.

A promoção de um clima de trabalho saudável não é apenas um imperativo ético, mas também estratégico, uma vez que o desempenho institucional está relacionado à motivação e ao bem-estar de seus integrantes. Investir na prevenção do assédio moral é investir na eficiência, na moral da tropa e na imagem pública da corporação como uma instituição justa, moderna e comprometida com a dignidade humana.

Este estudo ainda propõe que a PMTO avance na construção de uma política permanente de prevenção ao assédio moral, fundamentada nos princípios constitucionais da dignidade da pessoa humana, da moralidade e da eficiência.

Ao final, conclui-se que o objetivo geral foi alcançado, pois houve a análise de que forma a ausência de regulamentação e de políticas de conscientização sobre o assédio moral na PMTO afetam a saúde mental, a cultura organizacional e o desempenho profissional dos militares.

Vale mencionar que a transformação cultural da instituição dependerá da coerência entre discurso e prática, sendo o exemplo das lideranças o fator determinante para consolidar uma cultura organizacional que valorize o respeito, a saúde mental e a confiança mútua, pois somente por meio desse compromisso ético e humano será possível fortalecer a PMTO como uma corporação que cuida de quem cuida da sociedade.



REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 6023:** Informação e documentação – Referências – Elaboração. 2ª ed. 68p. ISBN 978-85-07-07757-2. Rio de Janeiro-RJ: UERJ, 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 10520:** Informação e documentação – Citações em documentos – Apresentação. 2ª ed. 19p. ISBN 978-85-07-09733-4. Rio de Janeiro-RJ: UERJ, 2023.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BRASIL. Projeto de Lei nº 4.752, de 2024. **Altera o Decreto-Lei nº 1.001, de 21 de outubro de 1969 – Código Penal Militar, para tipificar o assédio moral no serviço militar.** Brasília-DF: Câmara dos Deputados, 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- FREITAS, Maria Ester de. **Assédio moral e violência psicológica no trabalho.** São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral:** a violência perversa no cotidiano. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2019.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2017.
- PIÑUEL, Iñaki. **Mobbing:** manual de diagnóstico e tratamento do assédio psicológico no trabalho. Lisboa: Climepsi, 2003.
- ROCHA, Thiago dos Santos. **Assédio institucional e cultura organizacional no serviço público militar.** Brasília-DF: IDESP, 2024.
- SOUZA, Amanda P.; SANTOS, Rafael V. **Gestão de pessoas e saúde mental em instituições militares.** Brasília-DF: Ed. UniCEUB, 2023.
- SUPREMO TRIBUNAL MILITAR (STM). **Resolução nº 333, de 27 de abril de 2023.** Brasília-DF: STM, 2023.
- POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS (PMMG). **Programa PM Amiga do Respeito:** prevenção ao assédio moral e sexual. Belo Horizonte-MG: PMMG, 2022.